

338.24

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ПРЕЗИДЕНТИ ҲУЗУРИДАГИ  
ДАВЛАТ ВА ЖАМИЯТ ҚУРИЛИШИ АКАДЕМИЯСИ

---

338  
3-31

# ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ: НАЗАРИЯ ВА АМАЛИЁТ

20350317

TATL KUTUBXONASI  
368231-2009

Ғафур Ғулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи  
Тошкент - 2009

338.24.01

65.290-2

3-31

Замонавий менежмент: назария ва амалиёт/ Д.Н. Раҳимова ва бошқ.  
Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият  
қурилиши академияси. –Т.: Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи  
2009. 792-б.

Ушбу қўлланмада “Бошқарув ва раҳбаршунослик” фанларида замонавий менежмент назариясининг ривожланиш тенденциялари, уни ташкил этиш тамойиллари ва усуллари, динамик шаклда ўзгарувчи бозор муҳитини ташкил қилиш, мотивация ва бошқарув самарадорлиги, кадрлар тайёрлашни режалаштириш, давлат хизматчиларини касбий лаёқат жиҳатидан танлаш ва уларга баҳо бериш, кадрлар захирасини шакллантириш ва лавозимларни режалаштириш, лидерлик маҳоратини ошириш, стратегик бошқарув кабилар хусусида фикр юритилади.

Китоб бошқарув ва раҳбаршунослик масалалари билан шуғулланувчи мутахассислар, ўқитувчи ва магистрлар, тингловчилар ва ушбу мавзуга қизиқувчи китобхонларга мўлжалланган илк тажрибалардан биридир. У ҳақдаги фикр-мулоҳазаларни қуйидаги манзилга юборишингизни сўраймиз:

Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси, Тошкент шаҳри Ўзбекистон шоҳ кўчаси 45-уй . Тел: 239 89 00, 232 60 61.

ББК 65.290.2

0803010200-18 катъий буюртма 2009  
Т М 352 (04)-2009

ISBN 978-9943-03-105-0

© Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси, Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи, 2009 й.

## К И Р И Ш

Бугунги кунда мамлакатимизда амалга оширилаётган кенг куламли ислохотлар бошқарув назарияси ва амалиётининг раҳбар кадрларни тарбиялашдаги ўрнини тадқиқ қилишни тақозо этмоқда. Ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига асосланган демократик, эркин жамият қуришга қаратилган туб ислохотларнинг натижалари эса, ана шу соҳадаги фаолиятни қандай ташкил этилганига қўп жиҳатдан боғлиқ. Бу, ўз навбатида, мазкур йўналишда ҳам турли тарзда намоён бўлаётган мақсад, манфаат ва интилишларни рўёбга чиқариш учун жамиятни демократлаштириш, янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этиш, унинг иқтисодий, сиёсий мустақиллигини мустаҳкамлаш тамойилларига таяниш лозимлигини кўрсатади. Бу ҳақда Ўзбекистон Президенти: «мустақилликни мустаҳкамлаш, жамиятни демократлаштириш ва янгилаш биз учун ҳамиша биринчи даражали устувор мақсад ва вазифа бўлиб қолаверади»<sup>1</sup>, дея бежиз таъкидламаган.

Мамлакатда шаклланаётган замонавий менежмент назарияси ва амалиётининг тушунча ва тамойиллари Президент Ислон Каримов асарларида асослаб берилган. Бу борада «Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли», «Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура», «Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий, иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари», «Ҳозирги босқичда демократик ислохотларни чуқурлаштиришнинг муҳим вазифалари», «Бунёдкорлик йўлидан», «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари», «Адолат, Ватан ва халқ манфаати: ҳар нарсадан улуғ», «Тарихий хотирасиз келажак йўқ», «Ўзбекистон буюк келажак сари», «Ўзбекистон XXI асрга интилоқда», «Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз», «Жамиятимиз мафкураси халқни – халқ, миллатни – миллат қилишга хизмат этсин», «Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди», «Юксак маънавият – енгилмас куч» каби асарларни алоҳида кўрсатиш мумкин.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Бизнинг бош масқадимиз – жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислох этишдир. –Т.: 2005 й. 36-бет.

Ўзбекистон Президенти томонидан асослаб берилган «Тараққиётнинг ўзбек модели» тамойилларига таяниб, мамлакатда амалга оширилаётган туб ислохотлар узоқ муддатли барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш орқали аҳолининг турмуш фаровонлигини янада юксалтиришга қаратилган. «Шу нуқтаи назардан қараганда, – деб ёзади Юртбошимиз, бозор муносабатларига ўтиш даврида жамият аъзоларининг ўз салоҳияти ва истеъдодини рўёбга чиқариши учун уларга биринчи галда тенг имконият ва эринлик муҳитини, ҳам қонуний, ҳам амалий шарт-шароитларни яратиб бериш зарур. Оддий қилиб айтганда, куч-ғайрат билан бирга, билим ва тажрибаси, ақл-идроки, касб-малакаси етарли бўлган, қонунларни, ўз ҳақ-ҳуқуқлари ва мажбуриятларини яхши билган одамгина тадбиркорлик ёки фермерлик билан шуғулланиши, ўз хусусий ишини оқилона ва самарали ташкил этиши мумкин».<sup>1</sup>

Барқарор иқтисодий ўсишнинг моддий асоси миллий ишлаб чиқариш, бунда хусусий тадбиркорлик имкониятларидан кенг фойдаланиш муҳим омил ҳисобланади. Шу сабабли иқтисодиётда замонавий менежментни ривожлантиришда бошқарув салоҳиятидан самарали фойдаланиш борасида зарур бўладиган ташкилий, иқтисодий ва ҳуқуқий муносабатларни такомиллаштириш ҳамда ундаги бошқарувни ташкилий масалаларига янада кенг эътибор қаратишни тақозо этади<sup>2</sup>.

Ўзбекистоннинг ҳар томонлама ривожланиши, унинг жаҳон иқтисодий ҳамжамиятига интеграциялашуви замонавий билимларни пухта эгаллаган бошқарув мутахассисларини тайёрлашни заруратга айлантормоқда. Бугунги кунда малакали менежерлар – сифат жиҳатидан янги бошқарув намоёндалари бу соҳада кўп масалаларни ҳал этмоқда. Янгиликка интилиш менежерлик касбининг мазмун-моҳиятини ташкил қилади. Шу боис замонавий менежментни бошқариш фани сифатида чуқур ва ҳар томонлама ўрганиш, бу соҳада хориж тажрибасини танқидий таҳлил этиш ва ундан ижобий фойдаланиш бозор муносабатларига ўтиш даврида муҳим ўрин тутди. Шунинг учун ҳам бугунги кунда Ўзбекистоннинг бошқарув ва раҳбар кадрларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш, малакасини ошириш соҳасида «Замонавий менежмент назарияси ва амалиёти» фанини ўқитишга жиддий эътибор берилмоқда. Жумладан, талаба ва тингловчиларга стратегик, тадбиркорлик, инновацион менежмент асосларини ўргатиш, раҳбарнинг ишбилармонлик қобилиятига боғлиқ билимларни ўзлаштиришига ушбу

<sup>1</sup> Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. Т.: «Маънавият», 2008. 68-бет.

<sup>2</sup> Каримов И.А. Эришган ютуқларни мустаҳкамлаб, янги марралар сари изчил ҳаракат қилайлик. Т.: «Ўзбекистон», 2006.

фан бўйича ўтиладиган машғулотлар жуда қўл келади. Бу фан бўлғуси мутахассисга оқилона ишлаб чиқаришнинг бошқарув стратегиясини топиш, бошқаришдаги зиддиятларни четлаб ўтиш, шериклар билан ҳамкорликка эришиш масалаларида ҳам назарий, ҳам амалий билим беради.

Маълумки, мустақил Ўзбекистоннинг жаҳон ҳамжамиятига кириши бу соҳада ҳам кадрлар тайёрлаш вазифасини янгича тарзда долзарб қилиб қўйди. Дарҳақиқат, мутахассисларнинг Ўзбекистон Республикаси манфаатларини халқаро майдонда муваффақиятли ҳимоя этиши уларнинг назарий ва амалий тайёргарлигига боғлиқ. «Замонавий менежмент назарияси ва амалиёти» фани бошқарувнинг илғор хорижий тажрибасини, чет элликлар билан самарали ҳамкорлик усулларини ўргатишга ихтисослашгани билан диққатга сазовордир.

Мазкур китобнинг биринчи қисмида замонавий менежмент назарияси, корхона ва ташкилот фаолиятига раҳбарлик қилишнинг асосий принциплари, уни ташкил этиш ва бошқариш усуллари билан таништириш, Ўзбекистонда тадбиркорликни муваффақиятли олиб боришда бошқарувнинг самарали манбалари, асосий омилларини аниқлаш, бошқарувнинг замонавий шаклларини жорий этиш борасида қўникмалар ҳосил этиш масалалари таҳлил этилган. Бунда мавжуд иқтисодий, психологик илмий ютуқлардан ишлаб чиқаришни бошқаришда оқилона фойдаланиш, бунинг натижасида бошқарув ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, янги ғояларни амалиётга татбиқ қилиш асосида мамлакат тараққиётини таъминлаш йўл-йўриқларини ўргатиш билан боғлиқ жиҳатларга эътибор қаратилган.

Замонавий менежментнинг ўрганиш объектини бошқарув фаолиятига доир иқтисодий ҳодиса ва жараёнлар, фирма ишини самарали ташкил этиш хусусиятлари, бошқарувнинг амалдаги замонавий шакл ва усуллари, унинг келажак истиқболлари ташкил этади. Бунда замонавий менежмент назариясининг ривожланиш тенденцияси, уни ташкил этиш тамойиллари ва усуллари, мотивация ва бошқарув самарадорлиги масалалари объект сифатида ўрганилади. Ўзбекистон Президенти Ислон Қаримов таъкидлаганидек, «Давлат бошқарувида давлатнинг истиқболини одамлар яратмайди, уни одамлар гуллаб-яшнамайди, балки бу ишни тизим бажаради. Тизим яратилса, иқтидорли ижрочилар энг муҳим жойларга қўйилса – иш юришиб кетаверади»<sup>1</sup>.

Жамият томонидан нимаки яратилган бўлса, у шубҳасиз ходимнинг меҳнат салоҳияти билан бевосита боғлиқ, шунинг учун меҳнат салоҳиятининг ўрганилиши амалий аҳамиятга эга. Бозор иқтисодиётига

---

<sup>1</sup> Қаримов И.А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. –Т.: «Ўзбекистон», 2001, 286-бет.

мослашишни тезлаштиришнинг муҳим омилларидан бири – раҳбарнинг меҳнат фаолиятидан тўлиқ ва самарали фойдаланишдир. Табиийки, бугунги бозор муносабатларини шакллантириш жараёнлари меҳнат фаолиятини ошириш, ундан самарали фойдаланиш муаммоларига ҳам ўз таъсирини ўтказди, баъзан уларни мураккаблаштиради ҳам. Бундай шароитда иқтисодиёт фани олдидаги энг долзарб масалалар меҳнат салоҳиятининг ижтимоий-иқтисодий мазмуни, кўп қиррали иқтисодиётнинг юзага келиши билан боғлиқ тарзда меҳнат салоҳиятида сифат ўзгаришларини амалга ошириш, умуман, меҳнат салоҳиятининг ўзини ва ундан фойдаланиш самарадорлигини ошириш муаммолари кўринишида намоён бўлади.

Раҳбарнинг меҳнат салоҳиятидан фойдаланишида икки йўл мавжуд, булар интенсив ва экстенсив шаклга эга. Интенсив йўл шундан иборатки, ишлаб чиқариш кучларининг оширилиши, яхшиланиши натижасида айни миқдордаги меҳнат кўпроқ истеъмол қийматида ўз аксини топади, яъни ходимлар сони ўзгармаганда ёки камайганда ишлаб чиқариш ҳажми ошади. Экстенсив йўлда эса меҳнат миқдори ва ишлаб чиқариш ҳажмлари бир хил нисбатда кўпаяди, яъни экстенсив йўл ходимлар сонининг оширилишини талаб этади.

Меҳнат салоҳиятининг шакллантирилиши ва раҳбарлик жараёнида ундан фойдаланиш кадрлар билан ишлашда катта ташкилий-тарбиявий тадбирларнинг ўтказилишини, меҳнатни илмий асосда ташкил этишни талаб этади. Раҳбар ҳам сон, ҳам касбий-малакавий таркиби бўйича корxonанинг меҳнат салоҳиятини техник, технологик ташкилий-хўжалик, ижтимоий-демографик омиллар таъсири остида шаклланишини доимо эсда тутмоғи лозим. Техник-технологик омиллар бажарилаётган ишларнинг ҳажми ва моҳиятини ўзгартириш орқали меҳнат унумдорлигига таъсир этади. Ташкилий-хўжалик омилларининг таъсири, ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг оммавийлиги ва ихтисослашгани, жараёнларнинг узлуксизлиги каби шаклларнинг амалга оширилишида намоён бўлади.

Раҳбар эътибор бериши лозим бўлган меҳнат салоҳияти таҳлилининг бошланғич нуқтаси ходимнинг меҳнат салоҳиятидир (шахсий салоҳияти). Чунки ходимнинг меҳнат салоҳияти кейинги босқичлардаги таркибий даражаларнинг ташкил этилиш асосидир. У инсоннинг меҳнат фаолиятидаги иштироки чегараларини белгилаб берувчи жисмоний, ақлий-маънавий сифатлари мажмуасининг аниқ шартларда маълум натижаларга эришиш ва меҳнат жараёнида такомиллашиш қобилиятидир.

Раҳбар ходимнинг меҳнат салоҳияти доимий эмас, узлуксиз равишда ўзгариб туришини яхши англаши лозим. Маълумки, инсоннинг меҳнат

лаёқати ва меҳнат фаолияти жараёнида кўпайиб, йиғилиб борадиган яратувчилик қобилияти унинг билим ва кўникмаларининг ривожланиши, мукаммаллашуви, соғлиғи, иш ва турмуш шароитларининг яхшиланиши билан бирга ортиб боради. У пасайиши ҳам мумкин. Чунончи, ходимнинг соғлиғи ёмонлашган, меҳнат тартиб қоидаларида талабчанлик ошган ҳолатларда персонални, яъни ходимларни бошқариш ҳақида сўз кетар экан, шуни унутмаслик керакки, салоҳият ходимнинг айна дамда у ёки бу лавозимни эгаллашга тайёрлик даражаси билан эмас, ёши, маълумоти, амалий тажрибаси, ишбилармонлик хусусиятлари, иштиёқи ва интилиши билан боғлиқ узоқ муддатли имкониятлари билан тавсифланади.

Китобнинг иккинчи қисми давлат хизматчиларини инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги энг янги билим ва самарали технологиялар билан қуроллантириш, бу борадаги инновацион технологияларни ўзлаштириб олишга кўмаклашиш, зарур кўникма ва малакаларни шакллантиришга ёрдам беради. Мазкур қисм давлат хизмати соҳасида персонални бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий жиҳатлари билан таништириш баробарида бу масаланинг мамлакат кадрлар сиёсати тизимидаги тутган ўрни ва аҳамиятини аниқлаш, масаланинг мазмун-моҳияти, асосий тамойил ва усулларидан хабардор этади.

Давлат хизмати ходимларини ҳозирги давр талаблари асосида бошқариш бир қатор долзарб масалалар ечимига янгича ёндашувни талаб қилади. Кадрлар тайёрлашни режалаштириш, давлат хизматчиларини касбий лаёқат жиҳатидан танлаш, уларга баҳо бериш, кадрлар захирасини шакллантириш, лавозимларни режалаштириш, меҳнат фаолияти жараёнида кадрларнинг таълим олишига раҳбарлик қилиш ва персонални бошқаришнинг меъёрий-ҳуқуқий негизини ишлаб чиқиш (унинг илмий-услубий жиҳатдан ва ахборот билан таъминланиши), давлат органлари раҳбарларининг меҳнатини оптималлаштириш, персонални бошқариш услуги, персонални бошқариш тизимида назорат муаммолари, давлат ишига доир муносабатларнинг маънавий-ахлоқий жиҳатлари, давлат органлари девонларида соғлом маънавий-руҳий иқлимни шакллантириш каби масалалар шулар жумласидандир.

Кўриниб турибдики, давлат хизмати тизимида персонални бошқаришга доир масалаларни комплекс тарзда шарҳлаш илмий ва амалий аҳамият касб этади. Бунда меҳнатни ташкил этиш, руҳшунослик, маънавият, социология каби ижтимоий соҳалардаги янги тадқиқотлар натижаларини ҳисобга олиш зарур. Бошқарув фаолиятининг яхлит тизими сифатида менежмент ташкилот олдига қўйилган барча мақсад-вазифаларнинг бажарилишини таъминлашга

хизмат қилади. Шу сабабдан, бошқарув тизимининг ҳар бир поғонасида лавозимда ўтирган раҳбар-ходимлар ўз ваколатлари доирасидан келиб чиққан ҳолда, зиммасида турган конкрет мақсад-вазифаларни яхши англаши керак.

Фуқаролик жамиятини шакллантириш асосида ҳуқуқий демократик жамият барпо этиш учун, энг аввало, иқтисодий соҳадаги таркибий қайта қуриш жараёнини кенгайтириб, унинг асосларини мустаҳкамлаб, ижтимоий муносабатларни чуқурлаштириб, фуқаролар маданий ва моддий турмуш даражасини оширишнинг янги тамойиллари ишлаб чиқилди. Инсон, унинг ҳаёти, эркинлиги, шаъни, кадр-қиммати ва ҳуқуқлари олий қадрият ҳисобланиб, қонун билан ҳимоя қилиниши Конституцияда белгилаб қўйилган. Маълумки, Ўзбекистонда ижтимоий-сиёсий, иқтисодий, маънавий ва маърифий тизимларни жиддий ислоҳ қилишга киришилди. Ислоҳотлар самарадорлиги онг ва тафаккур ўзгаришларига бевосита боғлиқ. Шу боисдан ҳам янгиланаётган давр талаблари асосида инсон омилини фаоллаштириш, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, давлат бошқаруви тизимини такомиллаштириш, фуқароларни маҳаллий ҳокимият органлари орқали ўзи-ўзини бошқаришга ўргатиш ҳамда фуқаролик жамияти барпо этиш масалаларига алоҳида эътибор қаратилди.

Ўзбекистон Президенти ижтимоий тараққиёт маромларини белгилаш ҳамда лидерлар ролини фаоллаштиришда уч асосий тамойил – маънавият, маърифат ва одоб-ахлоқ омилларининг фавқулудда зарурлигини алоҳида қайд этади. Айни чоғда, мазкур тамойилларнинг ўзаро мутаносиблиги, уйғунлиги, оқилона меъёрларда тақсимланиш масаласи ҳам муҳим аҳамиятга эга. Масалан, лидернинг ҳаёт муаммоларига ёндашув жараёнида маърифат тамойилининг маънавиятдан узилган ҳолда фаоллашуви жамиятда индивидуализм, эгоизм, шафқатсизлик, расизм, миллатчилик сингари хусусиятлар ривожига йўл очади. Ёхуд лидер шахсни шакллантиришда одоб-ахлоқ тарбиясини илм-маърифат билан уйғун олиб бормаслик етакчи шахснинг турмуш тарзида конформизм, биқиклик сингари одатларнинг авж олишига сабаб бўлади. Инсониятнинг тарихий тараққиёт тажрибаси гувоҳлик берадики, яхшилик, эзгулик, савоб, ҳамдардлик фазилатларини ифодаловчи маънавият омилига бефарқлик ва нуқул илм-фан ривожига бир ёқлама ружу қўйиш инсон шахсининг маънавий тубанлашувига шароит туғдириб бериши мумкин.

Яхши биламизки, фуқаролик жамияти асосларини барпо этишнинг асосий қисми маънавият ва маърифат соҳасида ёш авлодни камол топтириш борасида мунтазам иш олиб бориш лозим. Бу жамият ривожининг асоси ва шартига айланиб, яхлит тизимни ташкил этиши

керак. Бу тизим асосини маънавият, ахлоқ-одоб, маърифат каби миллий қадриятлар ташкил қилади. Бинобарин, демократиянинг асл моҳияти жамиятда адолат тамойилини қарор топтиришдан иборатлигини эътиборга олсак, қатор омиллардан бири – лидерларнинг ижтимоий фаоллиги, уларнинг етакчилик хусусияти, ибрат омили, ўз ортидан ўзгаларни эргаштира олиш фазилатларига алоҳида эътибор берилаётганлигида намоён бўлмоқда. Лидер ва раҳбар шахснинг сиёсий, иқтисодий, экологик жараёнларга бевосита таъсир кўрсатиш имкониятлари ошганлиги муносабати билан инсон омилига янгича назарда қараш тенденцияси кучайди. Мазкур масалалар китобнинг учинчи қисмида ўз ифодасини топган.

Маълумки, шахс тараққиёти улугвор вазифаларни ҳал этишда гоят долзарб масала ҳисобланади. Бунинг учун ҳар бир шахс учун индивидуал тараққиёт дастурини таркиб топтириш асосий масаладир. Индивидуал тараққиёт дастури ўқитувчи ва ўқувчилар, талабалар, корхона ва жамоат ташкилотлари ходимлари учун умумий тарзда жорий этилиши керак, унинг бажарилиши устидан қатъий назорат ўрнатиш, дастур бажарилиши мониторингини ошкоралик асосида амалга ошириш, буни оммавий ахборот воситалари орқали оммалаштириш ижобий самара беради.

Лидерлик тарбияси республика Президенти томонидан белгилаб берилган стратегик мақсад, яъни барча ислохотларнинг бош йўналиши ва самарадорлигининг пировард натижасини инсон омили ҳамда мезони орқали белгилайдиган вазифадир. Президент томонидан устувор йўналишлардан бири сифатида кўтарилган инсон омили масаласи ижтимоий фазилатлар, қадриятлар тизими ҳамдир. Ислохотлар даврида инсон омилига хос янгиликларга интилиш, уни ўзлаштириш, ижтимоий-сиёсий фаоллик, ижодкорлик, меъёр ва билимлар, меҳнат ва ижтимоий малакалар, унинг стратегик мўлжалларни кўзлаб яшаши ва ишлаши катта аҳамият касб этади. Бугунги кунда Ўзбекистонда замонавий ташкилотларнинг фаолият кўрсатиш жараёнида қўйилган мақсадларга эришиш учун ҳокимиятга эга бўлишнинг самарали сиёсий стратегия ва тактикасини ишлаб чиқа оладиган, лидерлик хусусиятига эга раҳбарлар зарур.

Маълумки, кучли ташкилий маданият кучли лидерлар томонидан шакллантирилади. Айнан шу мақсадга қаратилган китобнинг учинчи қисми лидерлик ва ташкилот маданияти йўналиши таълим тизимига эндигина кириб келаётган соҳалардан биридир. Унинг мазмун-моҳияти Президент Ислон Каримов асарларида ўз ифодасини топган. Мазкур йўналишнинг асосий мақсади – давлат хизмати ва ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик, ички

муносабатлар тизими, ташкилот маданиятини шакллантиришдаги боғлиқлик, уни юксалтириш воситаларини аниқлаш, формал ва ноформал лидерлик, бошқарув услуги ва бошқарувнинг замонавий шаклларини жорий этиш борасида зарур кўникмалар ҳосил қилишдан иборат.

Бу йўналиш лидерлик ва ташкилот маданиятининг асосий элементлари, унга таъсир этувчи омиллар, ташкилотни бошқариш билан боғлиқ бўлган лидерлик маҳорати, самарали бошқарувнинг замонавий шакл ва усуллари, ташкилот ходимларининг хулқ-атвор қоидалари, ташкилот маданиятига амал қилишда раҳбарнинг тутган ўрни каби соҳаларда билим ҳосил қилишни назарда тутди. Бу китобда ташкилотнинг ички муносабатлар тизими ва ташкилот маданиятини шакллантиришдаги боғлиқлик, Ўзбекистонда ташкилот маданиятига ёндашувнинг ўзига хослиги, ташкилот маданиятини юксалтириш омиллари, ходимлар меҳнатини ташкил қилиш ва уларнинг ташаббусини рағбатлантириш борасидаги чет эл тажрибаси, уни Ўзбекистонда қўллаш имкониятлари ҳамда юксалтириш омиллари кўрсатиб берилган. Шу билан бир қаторда, бошқарув соҳасида фаолият кўрсатаётган ходимларнинг ўз касби, муассаса орқали жамият ва Ватанга хизмат қилиш, аҳоли ижтимоий турмушини яхшилаш, соҳани ривожлантиришга ҳисса қўшиш даражасини ошириш масалалари кўриб чиқилган.

Ташкилотнинг доимий мақсадларини кўзлаган ҳолда, ташкилот маданияти муассасанинг нафақат ишчанлик хусусиятини ифодалайди, балки ташкилотга хос бўлган маданиятнинг ҳар бир ходими хатти-ҳаракати, шахснинг феъл-атворининг юксалиши, лидерлик хусусиятлари, ташкилот маданиятига чет элдаги йирик фирмаларнинг эътибори, янги технологиялар жорий этиш орқали ташкилот маданиятини такомиллаштириш масалалари шу йўналишнинг объекти сифатида ўрганилади.

Ўзбекистон иқтисодиёти собиқ шўро жамиятига хос маъмурий буйруқбозлик бошқарув тизимини рад этиб, ўз ривожланиш моделини яратди. Ушбу моделда халқнинг тарихий тажрибаси, маънавий қадриятлари ҳамда ривожланган мамлакатлар ютуқлари инобатга олинган. Юртимизда амалга оширилаётган ислохотларнинг бош мақсади – бозор иқтисодиёти тамойилларига асосланган ҳуқуқий демократик давлат ҳамда фуқаролик жамиятини қуриш.

Бозор муносабатларига ўтиш кўп укладли иқтисодиёт ва рақобат муҳитини шакллантиришни тақозо этади. И.А. Каримов таъкидлаганидек: «Мулкчилик масаласини ҳал қилиш бозорни вужудга келтиришга қаратилган бутун тадбирлар тизимининг тамал тоши бўлиб хизмат қилади»<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. 3-жилд. Т.: «Ўзбекистон», 1996, 202-бет.

Ўзбекистонда олиб борилаётган ислохотлар жараёнининг муҳим йўналишларидан бири илгариги давлат тасарруфида бўлган кўпчилик корхоналарни аксарият қисмини акционерлик жамиятларига айлан-тириш орқали хусусийлаштириш ва бошқарувнинг янги иқтисодий муносабатларга хос механизмини яратиш ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримовнинг 2003 йил 9 декабрдаги «Республика давлат бошқаруви органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида»ги ҳамда 2003 йил 22 декабрдаги «Хўжалик бошқаруви органлари тизимини такомиллаштириш тўғрисида»ги Фармонлари бу борадаги муаммоларни ҳал этишни назарда тутиб, жамиятдаги маъмурий ислохотларнинг янги босқичини бошлаб берди.

*Биринчидан*, бу – иқтисодиётни бошқаришда давлат ролининг кескин қисқариши, давлат тузилмаларининг хўжалик юритувчи субъектлари фаолиятига асоссиз аралашувига чек қўйишдир.

*Иккинчидан*, бу – республика даражасидаги ваколатларнинг бир қисмини маҳаллий бошқарув органларига ўтказилиши демакдир.

*Учинчидан*, бу – бошқарув тизимини оптималлаштириш, бошқарувга оид вазифаларнинг такрорланишига барҳам бериш, корхоналар фаолиятини асоссиз назорат қилинишига чек қўйиш, бозор механизм-лари ҳамда шахсий ташаббускорлик ва хусусий тадбиркорлик ривожига ҳалал берувчи маъмурий тўсиқларни бартараф этиш, тақсимлаш тизимини тугатиш жараёнини якунлашдир.

*Тўртинчидан*, бу – давлат ва хўжалик бошқаруви органлари ходимлари сонини оптимал даражагача қисқартирилиши демакдир.

*Бешинчидан*, бу – ахборот ва коммуникация технологияларини жорий этиш асосида давлат бошқаруви тизимини босқичма-босқич замонавийлаштириш.

Шу билан биргаликда, акционерлик жамиятларини ташкил этиш, уларнинг фаолияти самарадорлигини ошириш ва корхонанинг ўз акционерлари билан иқтисодий муносабатларини тўғри ташкил этиш ҳамда бошқариш вазифаларини мақсадли белгилаш ҳозирги замон менежмент назариясида ва амалиётида мураккаб вазифа ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан, акционерлик жамиятларини бошқариш муаммоларини ўрганиш, таҳлил этиш ва унинг асосида амалий тавсиялар ва тақлифлар ишлаб чиқиш китобнинг тўртинчи қисмида ўз ифодасини топган.

Корпоратив бошқарув – мураккаб, босқичма-босқич ривожланаётган механизм бўлиб, ўз ичига мулкдорлар, бошқарувчилар, кредиторлар томонидан корпорация фаолиятини таъминлаш ва назорат қилишдаги ички механизмлар ҳисобланган қонунчилик ва қонуности ҳужжатларни, уларни амалий айирбошлаш тизими – кўплаб таркибий ва ўзаро боғлиқ қисмларни қамраб олган.

Мазкур китобнинг тўртинчи қисми корпоратив бошқарув масалаларига бағишланган. Корпоратив бошқарувга кенгроқ таъриф Жаҳон банки томонидан берилган: «Корпоратив бошқарув компанияга молиявий ва инсон ресурсларини жалб қилиш, самарали фаолият олиб бориш ва шу йўл билан акциядорлар ва жамиятнинг манфаатига тўлиқ риоя қилиб, ўз акциядорлари учун узоқ муддатли иқтисодий баҳони ишлаб чиқиш орқали доимий амал қилишини таъминлашга ёрдам берувчи хусусий сектордаги қонунчилик, тартибга солиш ва муносиб «кўнгилли амалиёт» бирикмасига тааллуқлидир».

Бозор иқтисодиётига асосланган мамлакатларда корпоратив бошқарувни амалга оширишда турли механизмлар қўлланилади. Бу энг аввало, корпорация фаолиятига раҳбарлик қилиш топширилганларга роль, ваколат ва жавобгарликни ифодаловчи корпоратив ҳуқуқ меъёрларини айирбошлашдир.

Китобнинг бешинчи қисми ҳозирги даврда Ўзбекистон Республикаси миллий иқтисодиётнинг самарадорлиги асосларини табиий ва меҳнат ресурслари билан бир қаторда мамлакатнинг илмий-техник салоҳияти ташкил этаётганлиги инновация жараёнларини тартибга солишнинг давлат стратегияси, бу стратегияни амалга оширишдаги раҳбарларнинг роли, инновацион лойиҳаларни таҳлил қилиш усуллари, уларни муваффақиятли амалга ошириш омиллари аниқ ва оқилона бошқариш йўлларига қаратилган.

Китобнинг олтинчи қисмида ташкилот, ички муҳит, ташкилот менежментини амалга оширишга мўлжалланаётган йўналиш, стратегик режа, ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитини стратегик таҳлил қилиш, вазифаларни тўғри белгилай олиш, ташкилотнинг рақобатдаги устунликларини аниқлаш, стратегияни амалга ошириш борасидаги тадбирларни ишлаб чиқиш, стратегик назорат методларини қўллашнинг тўғри йўллари, халқаро стратегик фаолият ва глобал стратегиялар рақобатдаги устунликларни сақлаб қолиш учун ҳужум ва мудофаа стратегиялари ўз аксини топган.

Китобнинг еттинчи қисмида бошқарув тизимида иш юритишни ташкил қилиш учун зарур усуллар, операция ва тамойиллар белгилаб берилган. Бунда давлат хизмати ва хўжалик бошқарувида иш юритишнинг ўзига хос хусусиятлари, ҳужжатлаштириш, иш юритишнинг аҳамияти, уларга қўйилган талаблар, раҳбар менежерларнинг иш юритишини ташкил этиш вазифалари, ҳуқуқлари, ҳужжатларнинг турлари, уларни қайд этиш, ҳужжат оборотини тартибга солиш, такомиллаштиришнинг асосий йўналишларига доир мавзулар баён қилинган. Бошқарув тизимида иш юритиш – бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур ахборотларни махсус материаллар орқали

турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситаларидан тўғри фойдаланишни назарда тутди. Китобнинг бошқарув тизимидаги иш юритиш қисмида бозор шароитида иш юритишни такомиллаштиришнинг шарт-шароитлари ҳамда усуллари, ҳозирги шароитда иш ҳужжатларига нисбатан илгари суриладиган талаблар, иш юритишни, расмий ҳужжатларни тузишда самарадорликка эришиш йўллари, ташкилот ва корхоналарда ташкилий-фармойиш ҳужжатларини тўғри тузиш, ташкилотларда шартнома ва контрактларни тузиш қоидалари, иш юритувчи ходимлар меҳнатини ташкил этиш ва ҳужжатларни архивларга топшириш қоидалари кўрсатилган. Умумлаштириб айтганда, бу қисм ташкилотларнинг ўз фаолиятини амалга ошириш давомидаги ҳужжатлар билан ишлаш усулларини, ҳужжатлаштириш жараёни бирор кимса ёки нарса ҳақидаги фикрни ёзиб, ҳужжат ҳолига келтириш, расмийлаштириш ва улар устида ишлаш усулларини ўз ичига олади.

Бу қисмда бошқарувчилик жараёнларида иш юритишга оид операцияларни амалга ошириш, назорат қилиш, тартибга солиш, давлат стандартларига жавоб берадиган ҳужжатларни тузиш қоидалари таҳлил қилинган.

Мустақиллик йилларида кўплаб олимлар ва мутахассислар томонидан дарслик ва ўқув қўлланмалар чоп этилди. Лекин бошқарув асослари билан боғлиқ бўлган замонавий менежмент назарияси ва амалиётини, бошқарув фаолиятининг умумий қонуният ва тамойилларини тўлақонли ёритадиган, бошқарув ва раҳбар кадрларни тайёрлаш борасидаги тажриба асосида ёзилган дарсликлар ҳалигача йўқ эди. Шу боисдан мавжуд камчиликларга барҳам бериш мақсадида мазкур китобни чоп этишга жазм этдик.

Китоб бошқарув ва раҳбар ходимлар, амалиётчи мутахассислар, магистрлар учун ўз билимларини мустақил кенгайтириш ва шу соҳада зурур амалий кўникмаларни ҳосил қилиш имконини беради, деган умиддамиз.

Ушбу китоб бу борадаги илк тажрибалардан бири бўлгани учун у тўғрисида муайян фикр-мулоҳазалар туғилиши табиий. Сизнинг бу борадаги фикрларингиз китобнинг янада мукамалроқ нашрини тайёрлаш учун ёрдам беришини назарда тутган ҳолда, уларни таҳририятга юборишингизни сўраймиз ва Сизга мазкур тилак ҳамда таклифларингиз учун аввалдан миннатдорчилик изҳор қиламиз.

---

---

## I ҚИСМ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ

### I БОБ. МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ

#### 1.1. Менежментнинг шаклланиш тарихи

Менежмент – бошқарув тамойиллари ва вазифаларининг илдизлари энг қадимги давлатларнинг вужудга келиши билан боғланган. Жамият ривожининг ички қонуниятлари (ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг юқори даражаси, ҳунармандчилик, товар айирбошлаш ва савдонинг тез ривожланиши, суғорма деҳқончилик ва бошқалар), ташқи омиллар – (кучайиб бораётган сиёсий қарама-қаршиликлар ва ҳарбий тўқнашувлар) таъсирида дастлабки давлатлар қадимги суғорма деҳқончилик воҳаларида пайдо бўлган. Бундай воҳалар аҳолиси учун ташқи ҳарбий босқинлардан ҳимояланиш, маконлар ва манзилгоҳлар ҳудудини мудофаа қилиш, суғориш ва деҳқончилик ишларини ташкил этиш, жамоанинг ички ва ташқи алоқаларини бошқариб туриш масалаларини ҳал этиш муҳим ва ҳаётий зарурият ҳисобланган. Бу вазифаларни ҳал қилиш мақсадида жамоа аъзолари у ёки бу кўринишдаги ишлар (кенг кўламдаги қурилиш ва суғориш ишлари, ерни суғориш ва сувни тақсимлаш устидан назорат, жамоадаги диний урф-одатларнинг бажарилиши, баҳсли масалаларни ҳал қилиш ва бошқалар)ни ташкил этиш учун ўз ичларидан йўлбошчиларни танладилар. Шу тариқа, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар тараққиёти жамиятда алоҳида ҳурмат-эътиборга лойиқ бўлган кишиларнинг ажралиб чиқишига олиб келди. Улар ишлаб чиқариш жараёнида доимий банд бўлмасдан, фақатгина ижтимоий ва ҳўжалик ҳаёти устидан назорат ва раҳбарликни амалга оширадилар.

Илк давлатлар бундан 5 минг йил аввал қадимги Миср ва Икки дарё (Дажла ва Фрот) оралиғида пайдо бўлган. Сўнг давлатчилик тизими бирин-кетин 4-3,5 минг йил аввал Юнонистон, Кичик Осиё, Эрон, Кавказorti, Ҳиндистон, Хитой ва Ўрта Осиё ҳудудларида шаклланади. Бошқарувнинг пайдо бўлиш асослари қуйидагилардан иборат:

- ишлаб чиқариш ва ижтимоий меҳнат тақсимоти;
- ташқи ҳарбий босқинлардан ҳимояланиш зарурияти;

– жамоадаги урф-одатларни бажариш;  
– жамиятнинг ижтимоий-амалий вазифалар жиҳатдан бўлиниши.  
Энг қадимги даврлардан бошлаб, қуйидаги бошқарув функциялари устувор бўлиб келмоқда:

- ташкил қилиш;
- тартибга солиш;
- назорат;
- жамоатнинг ички ва ташқи муносабатларини бошқариб туриш.

Қадимги бошқарув тизими қуйидаги функциялар билан боғлиқ ҳолда амалга оширилган:

- иқтисодий;
- ижтимоий;
- ҳарбий-сиёсий функциялар.

Иқтисодий функциялар тизимида ишлаб чиқариш, ижтимоий меҳнат тақсимои муҳим ўрин тутган, жумладан, деҳқончилик ишларини, ишлаб чиқаришни ташкил этиш, жамоа хўжаликларида ер-сувни тақсимлаш, қурилиш ва суғориш-ирригация ишларини ташкил этиш, қишлоқ хўжалик ва ҳунармандчилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш, товар айирбошлаш, савдо-сотик алоқалари муҳим ҳисобланган. Ишлаб чиқаришнинг турли босқичларида режалаштириш, ташкил қилиш, тартибга солиш ва назорат қилиш каби вазифалар пайдо бўлган.

Ижтимоий функциялар жамоалардаги ўзаро алоқаларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириш, баҳсли масалаларни ҳал қилиш, жамоанинг ички ва ташқи муносабатларини бошқариб туришга асосланган.

Ҳарбий-сиёсий функциялар ташқи ҳарбий босқинлардан ҳимояланиш, ҳарбий қуролларни ишлаб чиқариш, қуролланган қўшинларни ташкил этиш, маконлар ва туманлар ҳудудларида муҳофаа ишларини амалга ошириш, давлатлар ўртасидаги ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва баҳсли масалаларни ҳал қилиш каби вазифалар асосида ривож топган.

Илк давлатларнинг ҳудудий асосини ўзаро алоқадор қўшни деҳқончилик туманлари ташкил этган. Хўжалик юритиш мақсадида ўзлаштирилган ҳудудларда аҳоли зич жойлашган, улар қадимги «деҳқончилик туман-воҳалари» деб аталган. Уларнинг ҳар бирида ҳосилдор ерлар, суғориш тизимидан ташқари уй-қўрғонлар ва манзилгоҳлар (қишлоқлар), яйловлар мавжуд бўлган. Бу қадимги деҳқончилик туманларининг тузилиши табиий-географик, ижтимоий-иқтисодий ва маданий муҳит билан боғлиқ эди. Бир неча туманлар вилоятни ташкил этган.

Юқорида кўрсатилган омиллар билан боғлиқ тарзда бошқаришнинг ҳудудий функциялари ҳам вужудга келган. Ушбу функциялар туман, вилоят ҳудудларида жойлашган қишлоқ жамоалари, туман аҳолиси (бир неча

қишлоқ жамоалари), вилоят (бир неча туман) аҳолисининг муносабатларини назорат қилиш, бошқариб туриш заруратидан келиб чиққан.

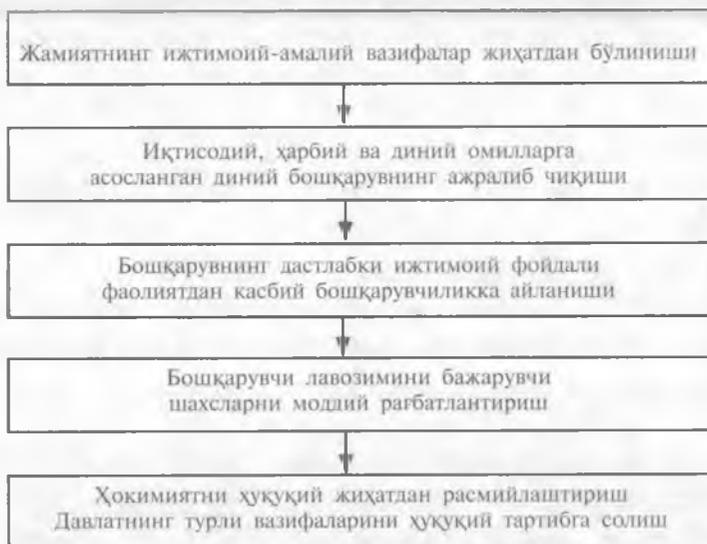
Ижтимоий мансаблар ва бошқарув тартиби ҳақидаги маълумотлар Ўзбекистон ва умуман, Ўрта Осиё тарихи билан боғлиқ энг қадимги ёзма манба «Авесто»да (милоддан аввалги IX–VIII ва милоддан аввалги VII–VI асрлар) ўз аксини топган.

«Авесто» жамияти тўрт асосий қисмга бўлиниб, уй, оила жамоаси – «нмана», уруғ жамоаси – «вис», қабила – «занту», қабилалар иттифоқи – «дахъю» деб аталган.

Оила, уруғ ва қабила бошлиғини англатиш учун «пати» сўзи ишлатилган – «нманопати» (уй эгаси), «виспати» (қишлоқ оқсоқоли), «дахъюпати» (вилоят ҳокими, чунки «дахъю» тушунчаси «вилоят» маъносини ҳам англатган). Мамлакатни идора қилган шахс «кави» ёки «састар» деб аталган. «Састар» сўзи қабилаларнинг ҳарбий йўлбошчисини ҳам англатган. Оқсоқоллар кенгаши – «ханжамана», халқ йиғилиши (мажлиси) – «въяха» деб юритилган.

Энг қадимги даврларда бошқарувчи лавозимидаги шахсларнинг (оқсоқоллар, ҳарбий йўлбошчилар, коҳинлар) фаолияти, асосан, жамият учун фойдали бўлган ва уларнинг ахлоқий хислатлари, обрў-эътибори жамиятда баланд мавқени эгаллашларига сабаб бўлган. Аммо бундай шахслар рағбатлантириб борилгани учун бора-бора алоҳида тўқ оилалар пайдо бўлди ва шу тариқа, жамоадаги ҳокимият мерос тариқасида отадан ўғилга ўта бошлади.

### Бошқарув асосларининг шаклланиши





Ўзбекистон тарихида бошқарув асослари ва тамойилларининг шаклланиши чуқур илдизга эга. Унинг дастлабки босқичлари қадимги давр ва ўрта асрларга оиддир. Чор Россияси мустамлакачилиги даврида ва тоталитар маъмурий-буйруқбозлик тизими йилларида менежментнинг ўзига хос хусусиятлари ривож топган.

**Ўрта асрларда бошқарув.** IX – XII асрларда Ўзбекистон ва Ўрта Осиёда Сомонийлар, Қорахонийлар, Хоразмшоҳлар сулолалари бошқарган йирик давлатлар вужудга келди.

Давлатчиликнинг янги босқичи XIV аср охири – XV асрни ўз ичига олиб, Амир Темур ва темурийлар сулоласи ҳукмронлиги даври билан узвий боғлиқдир.

XVIII асрнинг ўрталарига келиб Ўрта Осиё худудида учта давлат (Бухоро амирлиги, Хива ва Қўқон хонликлари) пайдо бўлди.

Ўрта асрларда бошқарувнинг асосий функциялари давлатларнинг иқтисодий-сиёсий ва ижтимоий ҳаётини ташкил этиш ва назорат қилишдан келиб чиққан. Ҳокимият марказий (умумдавлат) ва маҳаллий идоралар фаолиятига таянган. Маҳаллий-ҳудудий идоралар марказий бошқарув идоралари томонидан назорат қилинган.

Сомонийлар даврида (IX – X аср) давлат тепасида амир турган, давлат бошқаруви ўнта девон қўлида бўлган. Уларнинг вазифалари сирасига маъмурий, сиёсий ва хўжалик муассасаларини назорат қилиш, ҳарбий кучларни бошқариш, молиявий ишларни амалга ошириш, элчилик ва муҳим давлат ишларини бошқариш, давлат элчилари, вилоят ҳокимлари устидан махфий назорат қилиш кабилар кирган.

Даргоҳнинг хўжалик ишлари билан алоҳида вакил шуғулланган. Давлат бошқаруви Бухоро Регистони атрофида жойлашган қуйидаги ўнта девон қўлида бўлган:

– девони вазир ёки ҳожайи калон барча маъмурий, сиёсий ва хўжалик муассасаларини назорат қилган. Вазир барча ҳарбий кучларни ҳам бошқарган;

– девони муставфий – молиявий ишлар девонини хазиначи бошқарган. Унинг ихтиёрида ҳисобчилар, муншийлар ва котиблар, дафтардорлар бўлган;

– девони амид – элчилик ва муҳим давлат ишларини бошқарган. У девони расойил, девони иншо ҳам дейилган;

– девони соҳибушрот – сипоҳийларни ва шоҳ саройини моддий жиҳатдан таъминлаган. Йилига тўрт марта лашкар сипоҳийларига маош берилган. Соҳибушрот ҳарбий интизомни ҳам таъминлаб турган;

– девони соҳиббарид – давлат элчилари ва вилоят ҳокимлари устидан махфий назорат ишларини бошқарган. Унинг ҳар вилоятда ўз амалдорлари, қосид ва отлари бўлган;

– девони муҳтасиб – бозорларда тарозу ва нарх-навони, кейинчалик аҳоли томонидан шариат қонун-қоидаларига риоя қилинишини назорат қилиб турувчи муассаса. Тартиббузар ва ўғриларни жойида жазолаган. Муҳтасиб ўз мирғазаблари билан барча шаҳарларда фаолият кўрсатган;

– девони мушриф (назорат қилувчи) – хазина кирим-чиқими ва бошқа муҳим давлат ишларини назорат қилган.

Бундан ташқари, девони қози, девони зиё, девони мамлакати хос (давлат мулкларини бошқарган), девони вақф мавжуд бўлган. Барча девонларнинг вилоят ва шаҳарларда бўлимлари бўлиб, улар ҳокимларга бўйсунган. Фақат девони барид муассасалари марказий давлатга итоат этган. Хуросон сипоҳийлари бевосита амир ва вазирга тобе бўлган. Шаҳарлар махсус раислар томонидан бошқарилган. Амалдорлар орасида руҳонийларнинг нуфузи юқори бўлиб, улар шайхулисломга итоат қилганлар.

Сомонийлар давлатида суд ишлари шариат қонун-қоидаларига асосланган бўлиб, улар қозилик девони томонидан бошқарилган. Суд жараёни қозикалон, муфтий, раислар тарафидан амалга оширилган. Вилоят қозилари қозикалонга бўйсунган.

Қорахонийлар даврида (XI – XII асрлар) якка бошчилик ҳукм сурган. Қорахонийлар давлати бошлиғи лавозими хоқоннинг тахти мероси саналган. Маъмурий идоралар иккига бўлинган: даргоҳ ва девонга. Хоқон саройида турли амалдорлар бўлган. Хоқонлик ҳудудлари эл ва вилоятларга бўлинган. Хоқоннинг улуғ ҳожиби хоқон билан фуқаро ўртасида воситачилик қилган. Хоқон саройида қуйидаги амалдорлар бўлган: оғичи – шойи кийимлар хазиначиси; бирук – меҳмонларни қабул қилиш бўйича мутасадди; очи – хоқон ошхонаси бошлиғи (боварчи); битикчи мунший; котиб мирза; қушчи – хоқон овининг ташкилотчиси.

Хоқон ҳарбий қўшинлари *черик* дейилган, унга субоши ёки сипоҳсолор қўмондонлик қилган. Кичик зобитни човуш, сипоҳийлар тўдаси қўмондони хайлбоши дейилган. Қўшин ўнлик, юзлик, мингликларга бўлинган. Хоқони қўши (ҳарбий лагерь) *хонтуй* дейилган. Хоқон қўшида доим тўққизта сариқ байроқ қилпираб турган. Хоқонликда элчи *ялавоч* ёки *ялафар* деб аталган.

Хоразмшоҳлар марказий давлат бошқарувига вазир раислик қилган (XI – XIII аср бошлари). Вазир Хоразмшоҳга бевосита бўйсунар ва ҳукмдорнинг бош маслаҳатчиси эди. Вазирнинг вазифалари қуйидагилардан иборат бўлган:

- давлат амалдорларига нафақа белгилаш;
- давлат амалдорларини ҳаёт учун зарурий озуқа ва ашёлар билан таъминлашни белгилаш;
- солиқ ва хазинани назорат қилиш.

Маҳаллий бошқарув тизимида қозилар ва ҳокимлар қонунлар чиқарганлар, шариатнинг аҳоли устидан назоратини амалга оширганлар. Хоразмшоҳларнинг жойлардаги ноиблари – амалдорлар ва сипоҳийлар бўлган. Қишлоқларда бошқарув ишларини оқсоқоллар амалга оширганлар.

Амир Темур ўз давлатини барпо қилишда ўтмишда мавжуд бўлган сиёсий бошқарув тажрибаларидан кенг фойдаланди. Бироқ, унинг давлат бошқарув тизими қўл остидаги бутун ҳудудда ягона, марказлашган сиёсий тартиб асосига қурилган бўлиб, бу соҳадаги тажрибалар идора усуллари билан бойитилган эди. «Темур тузуклари»да давлатчиликнинг қуйидаги муҳим асосларига амал қилиш ҳақида хабар келтирилади:

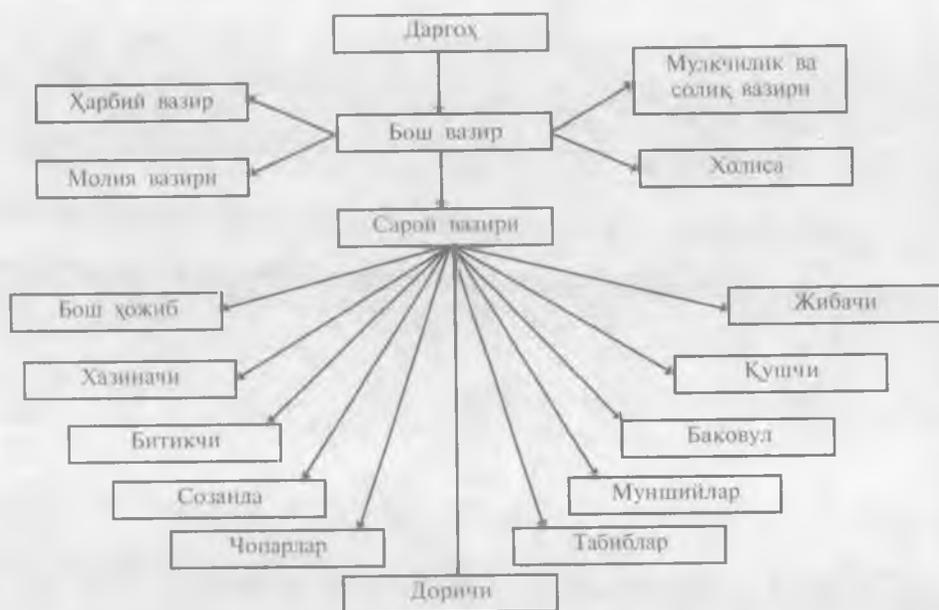
- давлатнинг сиёсий жиҳатдан мустақил бўлиши;
- давлат ва жамият сиёсий яхлитлигининг бузилмаслиги;
- давлат ва жамиятнинг муайян қонунлар, тартиблар, мафкура асосида бошқарилмоғи;
- бошқарув тизимини мувофиқлаштириб турувчи қоидалар шаклланган бўлиши;
- жамиятдаги ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг аҳволи давлат эътиборида бўлиши.

Амир Темур ва темурийлар даврида бошқарув икки идорадан: даргоҳ ва вазирлик (девон)дан иборат бўлган. Даргоҳни Олий ҳукмдор бошқарган. Даргоҳ фаолиятини бошқариш, унинг девонлар, маҳаллий ҳокимият идоралари билан боғланиб туриш каби ишларни Олий девон бажарган.

Олий девонда – ижроия ҳокимиятда бош вазир, ҳарбий вазир, мулкчилик ва солиқ ишлари вазири, молия вазири турган. Сарҳадлар ва тобе мамлакатларнинг бошқаруви билан шуғулланувчи яна уч вазир бўлган, улар девонбегига ҳисобот бериб турган. Марказий ҳокимият тизимида шайхулислом, қозикалон, қозийи аҳдос (одат бўйича ҳукм чиқарувчи қози), қози аскар, садри аъзам (вақф ерлари, мулклари мутасаддиси), додхоҳ (шикоятларни кўрувчи), эшикоға, сарой вазири, ясовул (ҳукмдорнинг шахсий буйруғини бажарувчи), қалақчи (хирож миқдорини аниқловчи), муҳассил (солиқ ундирувчи), тавочи (асосий қўшинларни тўплаш ишига мутасадди амалдор), қоровулбеги, кутвол (қалъабон), муҳтасиб (шариат қоидалари ижросини, бозор тартибларини назорат қилувчи) ишлаган. Шунингдек, даргоҳда бош ҳожиб, ҳожиблар, хазинабон, хонсолар, жибачи, қушчи, баковул, котиблар, битикчилар, табиблар, созандалар, дорихоначилар бўлган.

Амир Темур давлатчиликнинг бошқарув тизими, ички ва ташқи сиёсатининг тартиб-қоидалари, ҳуқуқий асосларини такомиллаштирди.

## Темурийлар давлати сиёсий тuzуми



## Темурийлар даврида маҳаллий ҳокимият



## Темурийлар давлатида бошқарув тизими



XVI аср Бухоро хонлиги давлат бошқарувида ҳарбий-маъмурий амалдорлардан ташқари, уламолар, дин пешволари, шайхлар ва ҳожаларнинг, хусусан, Шайхулислом, Қози калон, Муфти каби диний мансаб эгаларининг ҳам таъсири катта бўлган. Бу даврда, айниқса, Бухоро яқинидаги Жўйбор қишлоғидан чиққан хожаларнинг мавқеи жуда ошиб кетди.

Маҳаллий бошқарув вилоят ҳокимлари қўлида, унинг ҳам ўз бошқарув тизими бўлган. Унга қўшинга бошчилик қиладиган, аҳолидан солиқларни йиғиб оладиган, шариат қонунларининг тўғри бажарилишини назорат қиладиган амалдор (раис)лар кирган. Вилоятлар, ўз навбатида, кичик маъмурий бирликлар: туман, касаба ва мавзеларга бўлиниб идора қилинган. Маҳаллий бошқарувнинг энг қуйи бўғинида қишлоқ жамоаларини бошқарган оқсоқол (калонтарон) турган.

Хива хонлиги хон томонидан сарой амалдорлари ёрдамида бошқариладиган, якка ҳокимчиликка асосланган давлат бўлиб, унинг бошқарув тизими Бухоро ва Қўқон хонликларидан деярли фарқ қилмаган. Хонликдаги энг юқори унвон хон, у сиёсий, ҳарбий ва диний ҳокимиятга эга эди. Бухоро ва Қўқон хонлигидан фарқли равишда XIX аср

бошларига келиб хон ҳузурида доимий фаолият кўрсатувчи Кенгаш (Девон) бўлган. Энг юқори лавозимдаги амалдорлар аъзо бўлган бу кенгашнинг ваколатлари чекланган, барча қарорлар амалда хон томонидан қабул қилинган бўлса-да, сарой аъёнлари, қабила бошлиқлари ва маҳаллий ҳокимларнинг давлат бошқарувидаги ўрнини эътироф этиш зарур. Ўзaro сиёсий низоларни бартараф этадиган, жойларда маҳаллий бошқарувни амалга оширадиган бу амалдорлар давлат бошқарувида катта кучга эга эди. Айниқса, марказий давлат ҳокимияти заифлашган даврларда бу нарса яққол кўзга ташланади.

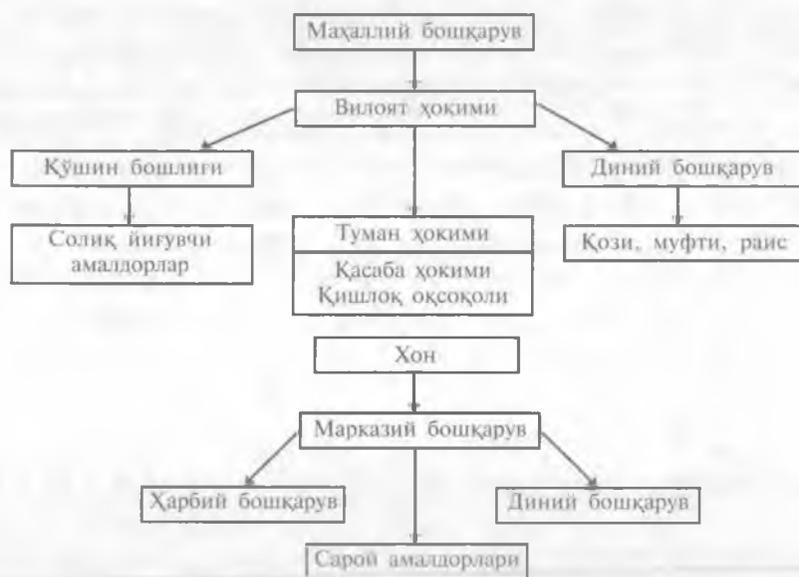
Хонликдаги барча мансаб ва унвонларни 3 тоифага, яъни ҳарбий-маъмурий, ҳарбий ва диний амалларга бўлиш мумкин. Сарой унвонлари ичида Хондан кейин энг катта нуфузга инок, оталиқ ва бий унвонидагилар мансуб бўлган. Улар хоннинг яқин маслаҳатчилари бўлиб, давлатнинг сиёсий, иқтисодий, молиявий, ҳарбий ҳаётини назорат қилган. Хонликнинг сиёсий-иқтисодий ҳаётида улардан ташқари нақиб, амир ул-умаро, меҳтар, қушбеги, беклар беги, девонбеги, парвоначи, дастурхончи, эшик оғаси, шотир, ясовулбоши, удайчи, мингбоши, мироббоши ва бошқа мансабдорлар ҳам муҳим ўрин тутуди. Диний ҳокимият шайхулислом бошлиқ дин пешволари қўлида эди. Маҳаллий шайхлар Саид Ота Шайх авлодлари, Дарвиш шайхлари — давлатдаги нуфузли диний амалдорлар сирасига кирар, барча диний мансаблар уларнинг вакилларига бериларди.

#### **XVI аср Бухоро хонлигида Марказий ва маҳаллий бошқарув**

Нуён	Кўкалдош	Шайхулислом
Тугбеги	Оталиқ	Қози калон
Тавочи	Нақиб	Аълам
Жевачи	Парвоначи	Имом Садр
Кутвол	Вазири Аъзам	Муфтий
Доруға	Вазир	Раис (Мухтасиб)
Курчибоши	Девонбеги	Мударрис
Мингбоши	Мушриф	
Қози аскар	Хазиначи	
Қози муфти	Шиғовул	
Чухрабоши		

Қўқон хонлигидаги давлат бошқарув тизими ўлкамизда ўрта асрларда ҳукм сурган мусулмон давлатлари бошқарув тизимидан фарқ қилмас эди. Хусусан, Темур ва темурийлар даврида аниқ тартиблар асосида шаклланган ва шайбонийлар даврида бир оз ислохотларга учраган давлат тизимини деярли ўзгаришсиз Қўқон хонлигининг давлат тизимида ҳам кўриш мумкин.

Қўқон давлат бошқарув тизимида энг олий ҳукмдор – «хон» деярли чекланмаган ҳуқуққа эга эди. Лекин Қўқоннинг дастлабки ҳукмдорлари «бий» унвони билан ҳокимиятни бошқарган, давлат бошлиғи Олимхон давридагина (1805 йилдан бошлаб) расман «хон» деб юритила бошлади. Унинг вориси Умархон (1810 – 1822) эса ўзини «амир ал-мўминин» деб эълон қилиб, диний ҳукмдорликни ҳам ўз қўлига олган эди.



Хон чексиз ҳокимиятга эга бўлса-да, сарой амалдорлари ва қўшин бошлиқларининг хонга таъсири кучли эди. Буни Худоёрхоннинг тахтда ўтирган биринчи даврида Мусулмонқул қипчоқнинг мингбоши, оталиқ лавозимини эгаллаган йиллар (1845–1852)да аниқ кўринади. Бу эса хоннинг сиёсий куч-қудрати маълум иқтисодий асосларга ва ижтимоий гуруҳларга боғлиқ эди, дейишга асос беради.

Манбаларнинг гувоҳлик беришича, хон саройида муҳим ишларни кўриб чиқадиган Кенгаш тузилган, унга мингбоши бошчилик қилган. Кенгаш аъзолари ичида дастурхончи, рисолачи каби бир қанча амалдорлар бўлган. Давлатни бошқариш ишларида бу Кенгашнинг ўрни катта эди. Сарой амалдорлари ичида мингбоши (бош вазир) ва амири лашкар (ҳарбий вазир), қушбеги – хон маслаҳатчиси ёки вилоят ҳокими, парвоначи (хон маслаҳатчиси), – шиғовул (вазир илмия),

худойчи, тунқатор, ноиб (сарбозлар бошлиғи), оталиқ, додхоҳ, меҳтарбоши, дастурхончи, тўқсабо, девонбеги, мирзо боши, саркар ва бошқалар муҳим ўрин тутган. Улар ўз хизматлари эвазига йиллик маош олган. Бундан ташқари, уларга тегишли ер-мулклар ҳам берилган.

Бухоро амирлигида XVIII асрнинг ўрталаридан бошлаб (манғитлар сулоласи даври), давлат бошқаруви асосан икки бўғинли, яъни марказий ва маҳаллий бошқарувдан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бири мусулмон давлатларига хос бўлган мураккаб бошқарув тармоқларига эга эди. Марказий ижроия ҳокимият сарой аъёнларидан ташкил топган эди. Манғитлар сулоласи даврида давлат бошқарувида қушбеги мансабини эгаллаган кишининг мавқеи жуда ошиб кетди. Бу мансаб эгаси амалда бош вазир ҳисобланарди. Давлат бошқарувида девонбеги, парвоначи, оталиқ, додхоҳ, худойчи, мирзабоши ва бошқа сарой аъёнларининг ҳамда шайхулислом, Қози калон каби диний раҳбарларнинг ҳам аҳамияти юқори бўлган.

Маҳаллий бошқарув вилоят беклари қўлида эди. Уларнинг ҳам, одатдагидек, ўз бошқарув тизими мавжуд бўлиб, бекликлар миршаб-боши, солиқ йиғувчи амалдорлар (танобчи, закотчи) ҳамда қози, раис каби диний мансабдорлар, қишлоқ оқсоқоллари ёрдамида идора қилинарди. Вилоят беклари амир томонидан тайинланар, кўп ҳолларда бу лавозимга манғит уруғидан бўлган кишилар лойиқ кўриларди. Манғитлар сулоласи даврида ўтказилган маъмурий ислохотлардан сўнг давлатнинг асосий маъмурий бирлиги бекликлар бўлиб қолди. Амирлик худуди энг кенгайган Амир Насрулло ҳукмронлиги даврида Бухоро таркибида асосан 30 та беклик бор эди.

Пойтахт шаҳар Бухоро ва унинг атрофидаги туманлар амир томонидан бошқарилган. Бекликлар, ўз навбатида, кичик ҳудудий бўлинма – амлакдорликларга бўлинган, уларнинг бошлиғи амлакдор деб аталарди. Давлат маъмурий тузилишидаги энг қуйи бўғин оқсоқол томонидан бошқариладиган қишлоқ жамоалари ҳисобланарди.

Шудай қилиб, Бухоро амирлиги чор Россияси истилосигача ҳозирги Ўзбекистон, Тожикистон ва Туркманистон Республикаларининг катта қисмини ўз ичига олган йирик давлат эди.

## **1.2. Туркистонда рус мустамлака бошқаруви**

XIX асрнинг II ярми Ўрта Осиё халқлари тарихида кескин ва фожиали бурилиш даври ҳисобланади. Чоризмнинг XIX асрнинг 60–80-йилларидаги ҳарбий юришлари натижасида Туркистонда катта мустамлака ўлкаси пайдо бўлди. У Туркистонни босиб олган дамдан бошлаб бошқарувни ташкил қилишга киришди. Маълумки, 1865 йил 2 мартда Россия Сенатининг Оренбург генерал-губернаторлиги таркибида Орол денгизидан Иссиқкўлгача бўлган Ўрта Осиё хонликлари билан чегарадош ҳудудларда Туркистон вилоятини ташкил қилиш тўғрисидаги

фармони эълон қилинди<sup>1</sup>. Ушбу ҳудудда, дастлабки ҳисоб-китобларга кўра, 453 минг киши истиқомат қиларди. Ҳудудни ички ташкиллаштириш ишлари империяга хос маъмурий анъаналар руҳида, мутлақ ҳарбий кўмондонлик ва чор ғазнаси манфаатларидан келиб чиқиб ўтказилди. Чоризм, энг аввало, арзон ва самарали бошқарув ҳамда мустамлака эксплуатация тизимини яратиш ҳақида қайғурди. Мустамлака ўлкаларни бошқариш режаси Туркистон босиб олинишидан анча илгари юзага келган, улар самодержавиенинг Волгабўйи, Сибирь, Қозоғистон, Кавказ ва бошқа қатор ҳудудлардаги манфаатларини озми-кўпми таъминлаб келган эди. Ана шундай бошқарув усули деярли ўзгармаган шаклда, янги тарихий шароитда Туркистонда ҳам жорий қилина бошланди. Бунинг учун «Ўрта Осиё чегара вилояти ҳақидаги низом лойиҳаси» ишлаб чиқилди. Кейинчалик бу лойиҳа ҳарбий вазирликда қайта ишланди ва 1865 йил 6 августда Александр II Туркистон вилоятини бошқариш ҳақидаги муваққат низомга имзо чекди. Мазкур бошқарув тизими ҳарбий ва фуқаровий ҳокимиятнинг бирлашуви, бир муассасанинг ўзида ҳам маъмурий, ҳам суд, ҳам хўжалик ва бошқа бир қатор функцияларнинг мужассамлашувига асосланганди. Мустамлака маъмурияти бошлиғи ҳарбий губернатор ҳисобланиб, бу лавозимга рус амалдорлари тайинланган. Маҳаллий аҳоли устидан умумий назорат юритувчи маҳаллий бошқарувчилар эса мустамлака маъмуриятига бўйсундирилганди. Уларнинг вазифаси карвон тижорати хавфсизлигини таъминлаш, туб аҳолидан солиқ йиғимларини тўплаш, аҳолининг мажбуриятлар ва маъмурият кўрсатмаларини бажаришини назорат қилишдан иборат эди. Маҳаллий бошқарувчилар зиммасига судлов функциялари ҳам юклатилган бўлиб, улар маҳаллий ва рус миллатига мансуб шахслар аралашган қотиллик, ўғрилик ва талончилик билан боғлиқ жиноий ишлар, анъанавий мусулмон судлов муассасаларининг фаолияти назорати билан шуғулланган.

Таъкидлаш керакки, маҳаллий бошқарувчиларнинг хўжалик функциялари ўрмонларнинг бутлиги, суғориш тармоқларидаги сув тақсимоти, бу тармоқларни яроқли ҳолда сақлашни кузатиб бориш билан чегараланган. Бундай мажбуриятлар 1865 йилги муваққат низомда шаҳар ҳокимлари зиммасига юклатилган, мазкур лавозимларга йирик шаҳарларда рус офицерлари тайинланган. Ушбу бошқарув аппаратида «маҳаллий» деб аталувчи маъмурият кўмакчи роль ўйнаган. Хонлик давридаги каби шаҳарларнинг туб аҳоли яшайдиган маҳаллаларини оқсоқоллар бошқарарди. Бош оқсоқолга маҳалла томонидан сайланувчи шаҳар туманлари оқсоқоллари бўйсунардилар. Полиция функциясини раислар бажарган. Улар бозордаги савдо ва жамоат тартибини назорат қилган. Солиқ йиғимлари билан эса закотчилар шуғулланган.

<sup>1</sup> Собрание узаконений и распоряжений, издаваемое при Правительствующем Сенате. СПб. П., 1863-1917, Отд1, № 7, 1865.

Туркистон вилоятининг кучманчи аҳолисини манаплар, султонлар, бийлар бошқарган. Султон, манап ва бий унвонлари асосан отадан болага мерос бўлиб ўтган. Лекин шунга қарамай, бу мансабларга сайланаётганлар чор ҳукумати бошқарувчиси, яъни рус ҳарбий амалдорининг тасдиғидан ўтишлари лозим эди. 1865 йил 6 август низомига кўра, ўтроқ аҳоли учун қозилик судлари, кучманчи аҳоли учун эса бийлик судлари хизмат қиладиган бўлди. Бу судларнинг тузилишидаги ўзгаришлар натижасида қозикалон лавозими бекор қилинди, барча қозиларнинг ҳуқуқлари тенглаштирилди. Қозиларни уч йилда бир марта сайлаш тартиби жорий қилиниб, даъвогарга аризасини кўриб чиқишлари учун ўзи кўпроқ ишонган қозига мурожаат қилиш ҳуқуқи берилди. Қозилар ҳокимиятининг чекланиши оқибатида маҳаллий аҳолининг рус фуқаролари ёки чор ҳукумати манфаатларига у ёки бу даражада дахл этувчи ишлари чор ҳукуматининг тасарруфидаги судларга ўтказиладиган бўлди. Шариат қонунларига кўра, ўлим жазосига маҳкум қилинганлар ёки тан жароҳатлари етказилиши мумкин бўлган барча жиноий ва фуқаровий ишлар бўйича чиқарилган ҳукмлар Туркистон вилояти ҳарбий губернатори томонидан тасдиқланган. Савдо-сотик билан боғлиқ айрим баҳсли ишларни кўриб чиқиш рус ва маҳаллий савдогарлардан иборат тижорат судларига берилган. Улар чиқарган қарорлар вилоят ҳарбий губернатори тасдиғидан ўтиши шарт эди. Бундан ташқари, вилоят ҳарбий губернаторига қозилик суди томонидан чиқарилган ҳукмларни рус ҳарбий жиноят қонунларига мувофиқ тегishли жазолар билан алмаштириш ҳуқуқи ҳам берилган.

Айни вақтда, рус ҳукмрон доиралари Туркистонда аҳолини янада кўпроқ тутқинда сақлайдиган сиёсий бошқарув усулини топиш устида бош қотирадилар. Натижада 1866 йилда ҳарбий вазир Д.А. Милютининг таклифига кўра, жойлардаги аҳвол билан танишиш учун Туркистон вилоятига махсус комиссия жўнатилади. Унинг аъзолари вазиятни ўрганиб чиқиб, вилоятни Оренбург генерал-губернаторлигидан ажратиш ва алоҳида бошқарувни ташкил қилиш мақсадга мувофиқлиги тўғрисида хулоса чиқардилар. Кўпчилик комитет аъзоларининг фикрига асосланган бу хулосани 1867 йил 11 апрелда Александр II тасдиқлади. Натижада 1867 йил 17 июлда Россия империяси таркибида Туркистон генерал-губернаторлигини ташкил қилиш тўғрисидаги қонун эълон қилинди. Бу узоқ йиллар халқни исканжада сақлашга сабаб бўлди.

### **1.3. Мустақиллик даврида Ўзбекистонда бошқарув ва менежмент.**

#### **Ислом Каримов – янги бошқарув тизимининг асосчиси**

Ўзбекистон демократик ҳуқуқий давлатни барпо этиш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш йўлидан дадил қадамлар босиб бормоқда. Шу мақсадлар сари мамлакатимизда адолат мезонларини қарор топтириш ва бунинг учун қонун устуворлигини таъминлаш талаби аниқ ва равшан белгилаб

олинган. Дарҳақиқат, Ўзбекистон демократик ҳуқуқий давлат қуриш ва фуқаролик жамиятини шакллантириш йўлидан борар экан, бунда инсон маънавияти беқиёсдир, чунки маънавият – инсоннинг улғайиш ва куч-қудрат манбаидир. Президентимиз И.А.Каримов таъкидлаганидек «Маънавият – инсонни руҳан покланиш, қалбан улғайишга чорлайдиган, одамнинг ички дунёси, иродасини бақувват, иймон-эътиқодини бутун қиладиган, виждонини уйғотадиган беқиёс куч, унинг барча қарашларининг мезонидир»<sup>1</sup>. Ана шундай фазилатларга эга бўлган инсонлар жамиятидагина адолат, қонун устувор бўлади. Бугунги кунда мазкур йўналишда республикада мақсадли босқичма-босқич ислоҳотлар олиб борилмоқда. Бу борадаги ислоҳотларга янги тус бериб мамлакатимиз Президенти қуйидагича таъкидлайди: «Адолат – қонун устуворлигида» деган шиоримизни амалий жиҳатдан мустаҳкамлашга қаратилган саъй-ҳаракатларимизни замон талаблари даражасига кўтариш йўлида янги, амалий қадамлар қўйишимиз зарур».

Ўз навбатида фуқароларни турмуш тарзида адолат мезонлари ўз аксини топиб бориши учун уларни манфаатлари давлатнинг фаолиятида адекват равишда ўз аксини топишини ва доимо мустаҳкам қўриқланиб борилишини тақозо этади. Айнан шу мақсадларга мос ҳолда Ўзбекистонда ислоҳотларни муҳим йўналишлари этиб ҳокимиятни бўлиниш тамойилини амалга оширишни таъминлаш, жамиятни сиёсий тизимида парламентни ривожлантириш, суд ҳокимиятининг ролини ошириш каби масалалар белгилаб олинган.

Бу йўлда жамиятимиз ҳаётининг барча соҳаларида «Кучли давлатдан – кучли фуқаролик жамияти сари» ғояси асосида ижобий натижаларга эришилиб келинмоқда.

Президентимиз шу учта йўналишдаги ислоҳотлар юзасидан қуйидаги фикрни билдиради: «мамлакатимизда давлат ва жамият қурилишининг асосий тамойиллари аниқ ифодалаб берилди, давлат ҳокимиятининг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд тармоқларига бўлиниши энг муҳим тамойил сифатида белгиланди»<sup>2</sup>, «Давлат ва жамият қурилиши соҳасида амалга оширилаётган демократик ислоҳотлар натижасида мамлакатимизнинг қонун чиқарувчи олий органи – Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси икки палатали парламентга айлантирилди»<sup>3</sup>, «судларни жазоловчи ва фақат давлат манфаатларини ҳимоя қилувчи органдан қонун устуворлигини ва инсон ҳуқуқлари ҳимоясини таъминловчи органга айлантиришга қаратилган яхлит суд ҳокимияти тизимини шакллантириш вазифаси қўйилди ва муваффақиятли ҳал этилди»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Юсак маънавият – енгилмас куч. –Т.: «Маънавият», 2008. -19 бет.

<sup>2</sup> Қаранг: Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. – Т.: «Ўзбекистон».2007. 8–10-бет.

<sup>3</sup> Уша манба, 31-б.

<sup>4</sup> Уша манба, 12-б.

Ҳуқуқий демократик давлат қуриш халқимизнинг асосий стратегик мақсадларидандир. Унга олиб борадиган устувор тамойиллардан бири эса — ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойили ҳисобланади. Дунёдаги барча тараққий этган демократик мамлакатларда давлат ҳокимияти ана шу тамойил асосида ташкил этилади ва фаолият юритади.

Шунинг учун ҳам жаҳон давлатчилиқ тажрибасини чуқур ўрганиш мустақил Ўзбекистон Конституциясини қабул қилишда ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойилининг асосий қонуниimizда мустаҳкамланишига олиб келди. Бу тамойил Конституциянинг 11-моддасида «Ўзбекистон Республикаси давлат ҳокимиятининг тизими, ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлиниши принципига асосланади», деган қоидада акс эттирилган.

Ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойили жаҳондаги ривожланган мамлакатларда демократик жараёнлар натижасида вужудга келган ва давлат ҳокимиятини амалга оширишда қўлланидиган энг изчил, самарали усул ҳисобланади.

Жаҳон давлатчилиқ назарияси ва амалиётида давлатнинг асосий функциялари сифатида қонунчилиқ, ижро ва суд фаолияти эътироф этилади. Уларнинг ҳар бири мустақил равишда тегишли давлат органлари томонидан амалга оширилишида давлат ва халқ манфаатлари ўртасида ўзаро муштараклик намоён бўлади.

Президент Ислом Қаримов Биринчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг ўн тўртинчи сессиясидаги маърузасида давлат қурилиши ва фуқаролик жамиятини шакллантириш жараёнларини эркинлаштиришнинг асосий вазифаларидан бири сифатида «ҳокимият барча тармоқларининг бир-биридан мустақил ҳолда иш юритиш тамойилларини мустаҳкамлаш» масаласига алоҳида эътибор қаратган эди. Давлатимиз раҳбарининг бу кўрсатмаси бевосита ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойилини янада ривожлантиришни назарда тутди.

Мазкур кўрсатма асосида кейинги йилларда мамлакатимизда кенг қамровли ишлар амалга оширилди. Юртимизда умумхалқ референдуми ўтказилиб, унинг натижаларига кўра, икки палатали парламентни шакллантириш асоси яратилди. 2002 йилнинг 27 январида ўтказилган ана шу референдум натижаларига мос ҳолда 2003 йил 24 апрелда Ўзбекистон Республикасининг конституциявий қонуни қабул қилинди. Унга биноан, Конституцияга тегишли тузатиш ва қўшимчалар киритилди. Ушбу қонунда ҳам ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойилининг амал қилиш доирасини янада кенгайтириш кўзда тутилган.

Парламент ваколатларининг кенгайтирилиши, ҳукумат ваколатлари ва масъулияти, ҳокимият турли тармоқларининг бир-бирини назорат қилиш механизмининг кучайтирилиши шулар жумласидандир.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг Олий Мажлис палаталарининг қўшма мажлисидаги «Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир» номли маърузасида мамлакат ижтимоий-иқтисодий ҳаётининг энг муҳим масалалари, жумладан, ҳокимият бўлинишига ҳам жиддий эътибор қаратилди. Маърузада «Давлат қурилиши ва бошқарув соҳасидаги энг муҳим вазифа бу — қонунчилик ҳокимияти бўлмиш парламентнинг роли ва таъсирини кучайтириш, ҳокимиятнинг қонунчилик, ижро ва суд тармоқлари ўртасида янада мутаносиб ва барқарор мувозанатга эришишдан иборат<sup>1</sup>» экани қайд этилди.

Бунда, авваламбор, Президентнинг баъзи ваколатларини парламентнинг юқори палатаси — Сенатга ва ҳукуматга ўтказиш, профессионал, доимий асосда ишлайдиган қуйи — Қонунчилик палатасини шакллантириш, унинг ваколат ва ҳуқуқларини кенгайтириш кўзда тутилган. Ҳозирнинг ўзидаёқ бу борадаги саъй-ҳаракатларнинг амалий самараси қуриниб турибди. Чунончи, илгари Президент бажариб келган чет элларга дипломатик ва бошқа вакилларни тайинлаш, амнистия эълон қилиш ваколати Сенатга топширилди. Шу пайтгача Президент Бош вазирни тайинлаб, тасдиқ учун унинг номзодини Олий Мажлисга киритган бўлса, энди у фақат Бош вазир лавозимига номзодни муҳокама қилиш ва тасдиқлаш учун Олий Мажлис палаталарига киритади. Шу тариқа Бош вазир лавозимига тасдиқлаш Парламент ваколати бўлиб қолди.

Ҳукуматни бошқариш Бош вазирга юкланиши, Президентнинг Вазирлар Маҳкамаси раиси лавозимидан холи бўлиши, ҳукумат аъзоларини лавозимга тайинлаш учун тақдим қилиш ваколати Бош вазирга берилиши ҳукумат фаолиятининг кенгайтиришига ҳамда масъулиятининг ошишига олиб келади. Бу давлат органлари фаолиятини қонуний асосда чегаралаш, уларнинг ваколатларини аниқлаштиришга хизмат қилади.

Доимий асосда ишлайдиган қуйи — Қонунчилик палатаси кўппартиявийлик, муқобиллик асосида шакллантирилиши демократиянинг ёрқин ифодаси бўлди.

Қуйи палатага 5 та сиёсий партия ва ташаббускор гуруҳлардан 489 та номзод қўйилиб, улар ўртасида ҳалол кураш олиб борилди.

Сайловлар икки турда ўтказилди. Биринчи турда 62 та, иккинчи турда эса 58 та депутат сайланди.

<sup>1</sup> Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир 13-том. — Т.: «Ўзбекистон». 2005. 117-б.

2004 йил 26 декабрдаги сайловда 85,1 фоиз сайловчи овоз беришда иштирок этган бўлса, 2005 йил 9 январдаги сайловда сайловчиларнинг қарийб 80 фоизи овоз беришда иштирок этди. Бу кўрсаткичлар фуқароларимиз ижтимоий-сиёсий фаоллигининг, ўз тақдирини ўзи белгилашга бўлган интилиши ва ишончининг ортиб бораётгани, шунингдек, давлат ишларида қатнашиш ҳаётий заруратга айланиб бораётганини кўрсатади.

Қонунчилик палатасида барча сиёсий партия ва ташаббускор гуруҳ вакиллариининг бўлиши, улар ўз фракция ва гуруҳини тузиш имкониятига эга экани Қонунчилик палатасида турли фикрлилик, баҳс-мунозара асосида фаолият юритиш, ишчанлик муҳити шаклланаётганидан далолат беради. Депутатларнинг 18,3 фоизини юристлар, 21,7 фоизини иқтисодчилар ташкил этиши, парламентда саноат, қурилиш, транспорт, алоқа, қишлоқ хўжалиги, фан, таълим, маданият, соғлиқни сақлаш соҳалари вакиллари ва тадбиркорларнинг бўлиши, бир сўз билан айтганда, Қонунчилик палатаси аҳоли кенг қатламларини қамраб олгани унинг аҳоли турли қатламлари манфаатларини тенг ифода этишини кўрсатади. Бу эса қонунларни пухта-пишиқ тайёрлашда муҳим аҳамият касб этади. Парламентдаги депутатларнинг 18 фоизини хотин-қизлар ташкил этаётгани, депутатлар миллий таркибининг ранг-баранглиги мамлакатда аҳоли турли гуруҳ ва қатламлари манфаатларининг Қонуний тарзда рўёбга чиқишига имкон яратади.

Қонунчилик палатаси депутатларининг маълум қисми аввалги парламентда фаолият юритган халқ вакиллари дир. Парламент мактабини ўтагани сабабли уларнинг билими, туپлаган тажрибаси янги парламент фаолиятига ижобий таъсир этишига шубҳа йўқ.

Профессионал асосда доимий ишлайдиган парламент Ўзбекистон тажрибасида илк бор шакллантирилиб, ҳозирги кунда самарали фаолият юритмоқда. Албатта, унинг тажрибаси ҳам, иш самарадорлиги ҳам борган сари ортиб, янги-янги вазифаларни бажариш салоҳияти юксалиб боради. Президентимиз томонидан қонунчилик палатаси ваколат ва ҳуқуқларини кенгайтириш масаласи илгари сурилаётгани ҳам бежиз эмас.

Мамлакат Бош вазири ҳэмда ҳукумати фаолияти самарадорлиги ва масъулиятини кучайтириш масаласига ҳам жиддий эътибор қаратилмоқда. Давлатимиз раҳбари «Независимая газета» мухбирига берган интервьюсида, ривожланган мамлакатлардагидек мустақил ҳукуматга эга бўлиш истаги ҳақида гапириб, бундай деган эди: «Мен ҳукуматнинг амалда мустақил бўлишини жуда истар эдим. Бугун эса тан олиш керакки, бизнинг шароитимизда барча масалалар менга — Президентга келиб тақалади, бу бежиз эмас, албатта, биз мураккаб йўлни босиб ўтдик. Замоннинг турли таҳдидларига жавоб беришга тўғри келди ва

мен бутун масъулиятни ўз зиммамга олишга мажбур эдим». Қўриниб турибдики, кенг ваколатларга эга бўлиш фақат чексиз ҳуқуқлар эмас, балки катта масъулият ҳамдир. Конституцияга киритилган тегишли тузатиш ва қўшимчалар кучга киргунга қадар Президент ҳукуматни бошқариш масъулиятини ҳам зиммасига олган эди. Эндиликда, Президент Вазирлар Маҳкамаси раиси ҳисобланмаслиги, ҳукуматни эса Бош вазир бошқариши, унинг мустақиллигини таъминлаш йўлидаги дадил қадам бўлди дейишга асос бор. Бундан ташқари, Президент томонидан асосий вазифалар қаторида суд ҳокимияти мустақиллиги ва эркинлигини мустаҳкамлашга қаратилган изчил чора-тадбирларни шунингдек, қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари ваколатларини аниқ белгилаш, улар ўртасидаги мувозанатнинг мутаносиблиги ва барқарорлигига эришиш имконини яратади.

Ҳозирги вақтда мамлакатимиз бошқарув тизимида демократик давлатлар тажрибасида синалган қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари ўртасида барқарор мувозанат, бир-бирининг фаолияти устидан назорат қилиш ва ўзаро чегаралаб туришни таъминловчи механизмлар шакллантирилди. Бу механизмлар Конституция ва қонунларимизда мустаҳкамланган. Масалан, қонунчилик органи — Олий Мажлис қонунлар қабул қилиш орқали барча давлат ҳокимияти идоралари фаолиятини белгиловчи ҳуқуқий асосларни яратади. Президент, Вазирлар Маҳкамаси, суд органлари ва барча идоралар Парламент қабул қилган қонунлар асосида иш юритишга мажбур.

Шунингдек, Парламент Бош вазирни лавозимга тайинлаш, ҳукуматни зиммасидаги ваколатидан соқит қилиш ҳақидаги аризасини қабул қилиш, Конституциявий суд, Олий суд, Олий Хўжалик суди раислари ва судьяларини сайлаш билан улар фаолиятига таъсир ўтказади.

Президент, давлат бошлиғи сифатида, қонунчилик ва суд ҳокимияти органлари фаолиятига кучли таъсир этади. Давлат раҳбари қонунчилик ташаббуси ҳуқуқига эга. У Парламент қабул қилган қонунларни имзолаб, эълон қилади. Зарур ҳолларда, дейлик, муайян қонун лойиҳасига нисбатан эътироз туғилган тақдирда Президент уни имзоламаслиги ва такрор муҳокама қилиш учун Парламентга қайтариши мумкин. Президентнинг суд ҳокимияти фаолиятига таъсирини Конституциявий суд, Олий суд, Олий Хўжалик суди раислари ва судьяларини лавозимга сайлаш учун Сенатга тақдим қилиш, қуйи поғона суд раислари ва судьяларини лавозимга тайинлаш ва лавозимидан озод этиш ҳуқуқига эга эканида кўриш мумкин.

Ижро ҳокимиятини амалга оширувчи Вазирлар Маҳкамаси қонунлар ижросини таъминлар экан, турли воситалар орқали

қонунчилик жараёнига ҳам таъсир қилади. Бундай таъсирнинг энг самарали усулларидан бири — Республика ҳукуматининг қонунчилик ташаббуси ҳуқуқига эга эканидир. Бу ҳуқуқдан фойдаланиб, Вазирлар Маҳкамаси қонунчилик органи фаолиятига, қонунлар мазмунига таъсир қилади. Ҳукуматнинг бу борадаги фаолияти ҳокимият тизимида мутаносибликни таъминлашга хизмат қилади.

Суд ҳокимиятини амалга оширувчи суд органлари ҳам ҳокимият муносабатида мутаносибликни таъминлашда иштирок этади. Ўзбекистон Республикаси Конституциявий суди, Олий суди, Олий Хўжалик суди қонунчилик ташаббуси ҳуқуқига эга экани туфайли қонунчиликка таъсир этади. Қонунлар эса мувозанат мутаносиблигини сақлашдаги асосий воситадир. Ҳокимият тармоқлари ўртасида мутаносибликни сақлашда Конституциявий суд фаолияти алоҳида ўрин тутади. У Конституцияга асосан Ўзбекистон Республикаси қонунлари ва Олий Мажлис палаталари қарорлари, Президент фармонлари, ҳукумат ва маҳаллий давлат ҳокимияти органлари қарорлари, давлатлараро шартнома ва бошқа мажбуриятларнинг Ўзбекистон Конституциясига мослигини аниқлайди; Қорақалпоғистон Республикаси Конституцияси Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига, Ўзбекистон қонунларига мувофиқлиги тўғрисида хулосалар беради; Ўзбекистон Конституцияси ва қонунлари меъёрларига мажбурий кучга эга бўлган шарҳлар беради.

Конституциявий суд Конституцияга зид қонун, фармон ва қарорларни, қонунга хилоф фармон, қарорларни аниқлаганда, уларни бекор қилиш ҳуқуқига эга. Бу ваколат суд ҳокимиятини қонунчилик ва ижро ҳокимияти фаолиятини чегаралаш, яъни мутаносиб мувозанат, ҳокимият мутаносиблигини таъмин этишнинг энг самарали воситаси ҳисобланади.

Ўзбекистон Президенти, давлат бошлиғи сифатида, ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойили таъсири доирасида Конституция бўйича ўзига юкланган вазифаларни бажариб, турли ҳокимият тармоқларининг ўзаро ҳамкорликда ишлашини таъминлайди.

Конституциянинг 93-моддаси, 7-бандида «Президент Республика Олий ҳокимият ва бошқарув органларининг баҳамжиҳат ишлашини таъминлайди», деган қоида мустаҳкамлаб қўйилган.

Баъзи хорижий манбаларда ҳокимиятнинг конституциявий бўлиниши тамойили кўпҳокимиятчилик ҳолатига олиб келиши, давлат ҳокимияти таъсирини заифлаштириши мумкин, деган фикрларни ҳам учратиш мумкин. Бундай фикрларга мутлақо қўшилиб бўлмайди. Чунки Ўзбекистонда давлат ҳокимияти ягона бўлиб, унинг бирдан-бир манбаи, Конституциянинг 7-моддасига биноан, халқдир. Ҳеч бир давлат ўз

органи ҳокимиятини мутлақо суверен (мустақил) ҳолда амалга оширмайди ва бунга интилмайди ҳам. Давлат ҳокимияти тегишли органлар ўртасида бўлинмайди, уни қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимияти органлари конституция берган ваколатлари доирасида амалга оширади. Улар фақат Конституцияда белгиланган ваколатларини амалга оширишда мустақил, ҳолос. Ўзбекистонда ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойилининг марказий органларга нисбатан татбиқ қилиниш масаласида қарашлар яқдил бўлса-да, маҳаллий бошқарув тизимида ҳокимият тармоқлари ваколатларини чегаралаб қўйишга ҳожат йўқ, деган фикрлар ҳам мавжуд.

Лекин бу унчалик тўғри эмас. Чунки, Ўзбекистон маҳаллий бошқарув тизими доирасида ҳам (вилоят, шаҳар ва туманларда) давлат ҳокимияти амал қиладиган мамлакатлар қаторига киради. Айрим мамлакатларда эса жойларда давлат ҳокимияти органлари эмас, балки маҳаллий ўзини ўзи бошқарув органлари фаолият юритиши боис ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойили амал қилмайди.

Ўзбекистон Конституциясининг 102-моддасида вакиллик ва ижро ҳокимияти органлари фаолияти белгилаб қўйилган. Демак, ҳокимиятнинг конституциявий бўлиниши тамойилининг амал қилишини кўрсатувчи ўзаро назорат, ҳисоб бериш, бир-бирини тийиб туриш қондаси маҳаллий бошқарув тизимида ҳам зарур. Акс ҳолда вакиллик ва ижро ҳокимияти ўртасидаги мувозанат бузилади, номуаносиблик вужудга келади.

Ўзбекистон Президентининг бир қатор чиқишларида давлат ва жамият қурилишининг кўпгина масалалари қатори ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши тамойилини маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятида қўллаш зарурати ва аҳамияти атрофлича асослаб берилган. Чунончи, давлатимиз раҳбари ҳокимиятнинг конституциявий бўлиниши, нафақат, давлат органларининг самарали ишлашини таъминловчи восита, айти пайтда, адолат ва тартиб-интизом гарови экани ҳақида тўхталиб, бундай деган эди: «Агар биз ҳокимият тармоқларининг бўлиниши тамойилига амал қилмасак, ҳар қайси ижро ҳокимият раҳбари ҳокимиятнинг бошқа тармоғи ишига бундай ўзбошимчалик билан аралашшига уринадиган бўлса, у ҳолда, ҳаётда адолат у ёқда турсин, оддий тартиб-интизомни ўрнатиб бўладими?»<sup>1</sup>

Мамлакатимизнинг турли вилоятларида бўлиб ўтган халқ депутатлари кенгашларининг навбатдан ташқари сессияларида сўзлаган нутқларида Президент Ислон Каримов кўпгина иллатларни ана шу

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродамизга боғлиқ. 12-том. – Т.: «Ўзбекистон», 2004. –117-б.

тамойилнинг бузилиши билан боғлагани бежиз эмас. Дарҳақиқат, бу тамойилнинг бузилиши ҳокимият тармоқлари ўртасидаги мутаносибликнинг издан чиқишига олиб келади.

Мамлакатимизнинг янги сайланган икки палатали парламент қўшма мажлисидаги маърузасида Президент ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши принципини амалга ошириш борасидаги вазифалар хусусида тўхталиб, бундай деган эди: «Биз олдимизга қўйган мақсадни соддагина ифодаламақчи бўлсак — ҳар қандай ҳокимият, у қонунчилик ёки ижро ва суд ҳокимияти бўладими — буларнинг барчаси қуйидаги талабларга жавоб бериши шарт. Яъни ҳар қайсиси ўз вазифасини англаши, ўз масъулиятини ҳис қилиши, ўз юкини кўтариши ва таъбир жоиз бўлса, ўз аравасини мустақил равишда тортиши даркор». Демак, ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши натижасида ҳаётнинг ўзи кун тартибига қўяётган вазифаларни амалга ошириш имкониятини берувчи ваколатлар аниқ бўлиши, буни тегишли ҳокимият тузилмалари раҳбарлари теран англаши, масъулиятини ҳис этиши керак. Шундагина ҳокимиятнинг конституциявий асосда бўлиниши кутилган самара бериши, мамлакат тараққиётига ижобий таъсир қилиши, ҳуқуқий демократик давлат, кучли адолатли жамият қуриш омилига айланиши мумкин.

Ўзбекистонда икки палатали парламентни шакллантириш борасида амалга оширилаётган ислохотларни жамият ҳаётининг барча соҳаларини эркинлаштириш сиёсатининг мантиқий давоми ва демократик тараққиётнинг янги босқичи сифатида баҳолаш мақсадга мувофиқдир.

Шу ўринда табиий савол туғилади. Нима учун парламент ислохотлари мамлакатимизда сиёсий ислохотларнинг асосий бўғинига айланди? Биринчидан, парламентнинг қонунчилик вазифаси шахс, жамият ва давлат фаолиятини ҳуқуқий жиҳатдан тартибга солиш имконини беради. Иккинчидан, парламент давлат ҳокимияти институтлари тизимида сайлаб қўйиладиган асосий вакиллик органи саналади. Бу эса унинг фуқаролар учун очиқ ва демократик табиатини белгилаб беради. Учинчидан, парламент ўзининг таъсири, ваколатлари нуқтаи назаридан ҳокимият шохбчалари орасида муҳим аҳамият касб этади. Турли ижтимоий манфаатлар ва қарашларнинг айнан парламентда жамлангани жамият аъзолари, ҳокимият шохбчалари, «марказ» ва «худуд» ўртасида вужудга келиши мумкин бўлган турли зиддиятларнинг олдини олиш имконини беради. Умуман, парламент демократиянинг муҳим шарти, ҳокимиятлар бўлиниши тамойилининг асосий механизмларидан биридир.

Агар «парламентаризм» атамасига тўхталадиган бўлсак, унинг турли хил маънолари борлигига гувоҳ бўламиз. Баъзи олимлар парламентаризмни «ҳокимиятлар бўлиниши тамойили асосида бошқариладиган тизимда қонун чиқарувчи ҳокимиятнинг устуворлиги»

сифатида таърифлайди. Бироқ бу таъриф «парламентаризм» атама-сининг моҳиятини тўлиқ очиб бера олмайди. Аслида, «парламентаризм» деганда, парламент ҳақида, унинг ривожланиши ва шаклланиши, фаолият юритиши ҳақидаги барча қарашлар, фикрлар ва ҳуқуқий меъёрлар йиғиндиси тушунилиши лозим.

Парламент нафақат қонунчилик ва вакиллик вазифаларини бажариши, балки ҳокимият бўлиниши тамойилининг амалга оширилиши билан ҳам аҳамиятлидир. Бундан ташқари, жаҳондаги аксарият мамлакатлар парламентлари тадрижий тараққиёти давомида профессионал парламент даражасига эришишга интилади. Шу ўринда, «профессионал парламент» атамасига тўхталиб ўтиш лозим. Юқорида таъкидланганидек, парламент давлат ҳокимиятининг қонун чиқарувчи шохобчасидир. Шу билан бирга, парламентнинг профессионал табиатини белгилаб берадиган бир қатор омиллар ҳам мавжуд. Биринчидан, нафақат қонунчилик вазифасини бажарадиган, балки ҳокимиятлар бўлиниши тамойилини амалда қўллаш имконини берадиган, халқ вакиллигини ҳаққоний амалга ошира оладиган парламентгина «профессионал парламент» деб аталиши мумкин. Иккинчидан, депутатларнинг парламент ишида доимий иштирок этиши, яъни уларнинг ваколат муддати давомида бевосита қонун яратиш билан шуғулланиши ҳам профессионал парламентнинг муҳим белгисидир. Учинчидан, профессионал парламентнинг яна бир ўзига хос хусусияти шундаки, унинг аъзолари қонунчилик фаолиятини яхши тушунадиган, бу жараённинг бутун масъулиятини ҳис этадиган етук мутахассис бўлиши лозим.

Ўзбекистонда икки палатали парламентни ташкил этиш зарурати ижтимоий тараққиёт талабларидан келиб чиқади. Мустақилликнинг дастлабки йилларида халқимиз ўтиш даврининг қийинчиликларини енгиш билан банд бўлган бўлса, ҳозирги вақтда ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий ҳаётимизда барқарорлик қарор топиб, кенг кўламли ривожланиш палласига қадам қўймоқдамиз. Демак, энди бизга ўтиш даври учун эмас, балки барқарор ривожланиш даври талабларига жавоб берадиган мукамал қонунлар яратилиши зарур.

Мамлакатнинг босқичма-босқич тараққий эттириш тамойилини танлаб олган Ўзбекистонда парламент ислоҳотини амалга оширишда ҳам ана шундай йўл танланди. Бу соҳада ислоҳотларнинг дастлабки босқичида — давлатчиликнинг ҳуқуқий пойдевори яратилаётган масъулиятли бир паллада парламентнинг бир палатали модели жорий этилган эди. Чунки парламентнинг бу шакли ҳуқуқий базаси етарлича шаклланмаган, кўпгина соҳаларда қонунлар танқислиги сезилаётган ёш давлат учун муҳим аҳамият касб этади. Зеро, у бунда қонун

яратувчилик жараёнини тезлаштириш имконини беради. Шу жиҳатдан баҳоланганда, Олий Мажлиснинг дастлабки беш йиллик фаолияти ниҳоятда унумли бўлганини таъкидлаш лозим. Бу даврда 138 та қонун, 468 та қарор, 10 та Кодекс, 2 та Миллий дастур қабул қилинди. Бир сўз билан айтганда, Ўзбекистон мустақилликнинг дастлабки босқичида бир палатали парламентнинг ижобий томонларидан тўлиқ фойдаланди.

Ўзбекистонда бутунги кунга қадар икки палатали парламент мавжуд бўлмаганлигини ҳисобга олиб, ислоҳотларни амалга оширишда, икки палатали парламентни шакллантириш билан боғлиқ қонунларни ишлаб чиқишда, бир томондан, Ўзбекистон сиёсий тизимининг ўзига хос хусусиятлари инобатга олинган бўлса, иккинчи томондан, жаҳон тажрибаси чуқур ўрганилди.

Жаҳон тажрибасига мурожаат қиладиган бўлсак, кейинги вақтда парламент палаталари сонининг ўсиши кузатилаётганини таъкидлаш жоиз. Маълумотларга кўра, «XX аср сўнгги ўн йилликларида умуммиллий қонун чиқарувчи органлардаги иккинчи палаталар сони 45 тадан 70 тага кўпайди». Эътиборли жиҳати шундаки, АҚШ, Буюк Британия, Франция, Италия, Германия, Япония, Швейцария каби дунёнинг илғор мамлакатлари икки палатали парламентнинг афзаллигини тан олиб, шунга мос равишда ўз парламентларини ислоҳ қилганлар.

Бутунги кунда Ўзбекистонда икки палатали парламент тизимига ўтиш учун барча шарт-шароитлар яратилган:

Биринчидан, мамлакатимизда профессионал парламент учун зарур профессионал корпус — юксак малакали сиёсатшунос, ҳуқуқшунос, иқтисодчи мутахассислар етишиб чиқди. Иккинчидан, жамият аъзоларининг онгидаги собиқ тузумдан мерос бўлиб қолган эскича қарашлар барҳам топди, фуқароларнинг ҳуқуқий ва сиёсий онги юксалди, сайлов институти такомиллашиб, унинг қонунчилик асоси мустаҳкамланди. Учинчидан, сиёсий муносабатларнинг янги субъектлари пайдо бўлди: сиёсий партиялар шаклланди, нодавлат, ноҳукумат ташкилотлар, хусусий мулкдорлар ва тадбиркорлар қатлами вужудга келди.

Тўртинчидан, давлат ҳокимиятини ташкил этишнинг маъмурий-буйруқбозлик усуллари барҳам топди. Бошқача айтганда, бошқарув тизими тоталитар унсурлардан халос бўлди. Ва ниҳоят, Ўзбекистон Республикасида жаҳоннинг илғор мамлакатлари тажрибаларидан унумли фойдаланиш учун барча шарт-шароит ва имкониятлар яратилди. Шу тариқа фаолият юритган Олий Мажлис икки палатали парламентни шакллантириш учун замин яратиб берди.

Бу ҳақда парламент ислоҳотларини ўтказиш ташаббусини илгари сурган Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримов шундай деган эди: «Икки палатали парламентни шакллантиришдан мақсад:

Биринчи — парламент ўз ваколатларини самарали амалга ошириши, ҳар томонлама асосли ва пухта қарорлар қабул қилиш учун зарур бўлган ўзаро мувозанат ва чекловлар тизимини яратиш.

Иккинчи — Қонунчилик палатаси ўз фаолиятини доимий профессионал тарзда олиб боришини назарда тутган ҳолда, парламентнинг қонун ижодкорлиги борасидаги ишининг сифатини кескин ошириш.

Учинчи — Сенат, асосан, маҳаллий Кенгашлар, ҳудудларнинг вакилларида иборат бўлишини ҳамда вакиллик вазифасини бажаришини инобатга олиб, умумдавлат ва ҳудудий манфаатларнинг мутаносиблигига эришиш.

Тўртинчи — аҳолининг мамлакат ижтимоий ва сиёсий ҳаётидаги иштироки кўламини янада кенгайтириш.

Айнан шу мақсад юқори палата — Сенатнинг вилоят, шаҳар ва туман вакиллик органлари депутатларидан сайланиши замирида ҳам мужассам»<sup>1</sup>.

Демак, Ўзбекистондаги парламент ислоҳотлари мамлакатимиздаги қонун чиқарувчи олий органни шаклан ўзгартиришга қаратилмаган, балки парламент фаолиятини моҳиятан такомиллаштириш, уни тараққий этган давлатлар тажрибасига таянган ҳолда ташкил этишга йўналтирилган. Дарҳақиқат, Ўзбекистонда шаклланган парламентнинг фаолияти профессионал асосда қурилади. Олий Мажлиснинг Қонунчилик палатасида қонунларни ишлаб чиқиш депутатлар учун асосий вазифага айланади. Ўз соҳасининг билимдонлари, юқори малакали кадрлар, ўз касбининг усталари, бошқача айтганда, профессионалларнинг қўйи палатада доимий ишлаши қонунларнинг сифатига ижобий таъсир кўрсатиши муқаррар. Икки палатали парламент қонун устуворлигига асосланган ҳуқуқий давлатни барпо этишнинг жаҳон тажрибасида синовдан ўтган воситаларидан бири саналиши бежиз эмас.

Жаҳон тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, икки палатали парламент тизимининг шаклланиши илгарилари давлатларнинг унитар ёхуд федератив тузилишга эга эканлигига боғлиқ бўлган. Бир вақтлар икки палатали парламентлар фақат федератив давлатларга хос, деган тушунча мавжуд эди. Бунда иккинчи палатанинг федерация субъект-

---

<sup>1</sup>Каримов И.А. Бизнинг бош мақсадимиз — жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этиш 13-том. — Т.: «Ўзбекистон» 2005. — 174 - б.

лари манфаатларини ифодалашига урғу берилар эди. Бироқ, ҳозирги даврда бикамерализм федератив тузилишга эга давлатларнинг барчасида, яъни 24 давлатда мавжуд бўлса, қирққа яқин унитар давлатларда ҳам икки палатали парламентлар фаолият юритади.

Айни пайтда, Мустақил Давлатлар Ҳамдўстлигига аъзо бўлган 12 мамлакатнинг олтитасида — Украина, Туркменистон, Арманистон, Озарбайжон, Грузия, Молдовада бир палатали парламент амал қилади. Россия Федерацияси, Қозоғистон, Беларус ва Тожикистонда эса икки палатали парламент фаолият кўрсатмоқда (бугунги кунда Қирғизистонда икки палатали парламент тизимдан бир палатали тизимга ўтиш билан боғлиқ ислохотлар олиб борилмоқда). Бу ҳол парламент даражасида федератив ва унитар давлатлар ўртасидаги фарқ йўқолиб бораётганига ишора қилади.

Икки палатали парламент нафақат умуммиллий, балки мамлакатнинг минтақалари, кичик тузилмалари, олис жойлашган ҳудудлари манфаатларини ҳам инобатга олиш имконини яратади. Иккинчи палата қонунлар чиқариш жараёнида учрайдиган популизмга, тор доирадаги гуруҳлар манфаатларига қарши турувчи қўшимча тўсиқ вазифасини бажаради.

Замонавий парламентларнинг юксалиб ва такомиллашиб бориши фуқаролик жамияти ва ҳуқуқий давлат учун муҳим бўлган давлат ҳокимиятининг тақсимланиши тамойилини амалга ошириш имконини берди. Қонун чиқарувчи ҳокимият парламент тимсолида ижро ва суд ҳокимиятлари билан ўзаро сиёсий муносабатларда ҳокимиятлар мувозанатини таъминлаб туриш вазифасини ҳам бажариб келмоқда. Ҳозирги даврга келиб, давлат ҳокимиятининг ҳар уч тармоғи, нафақат, мустақил сиёсий кучга айланди, балки улар ўзаро бир-бирини назорат қилиш, ўзаро масъуллик асосида фаолият юритиш, фуқаролар фаровонлиги йўлида ўзаро ҳамкорлик қилиш тамойилларига амал қилмоқдалар.

Хулоса қилиб айтадиган бўлсак, Ўзбекистонда икки палатали парламент барпо этишнинг сиёсий-ҳуқуқий асослари яратилди. Ҳуқуқий демократик давлат учун хос бўлган, икки палатали парламентнинг ҳуқуқий ва сиёсий асосларини ишлаб чиқиш ва уни Олий Мажлиснинг қонун қабул қилиш жараёнларида янада такомиллаштириш натижалари шуни кўрсатдики, Ўзбекистон фуқаролик жамияти сари дадил қадам қўймоқда. Яқинда фаолият юрита бошлаган икки палатали парламент, нафақат, жамиятдаги ижтимоий қатламлар, балки минтақавий манфаатларни эътиборга оладиган, фуқароларнинг иродасини янада кенгроқ ифодалайдиган халқ минбарига айланиши, шубҳасиздир. Шу

билан бирга, парламент Қонунчилик палатасининг сиёсий партиялар ва фуқароларнинг ташаббускор гуруҳлари томонидан кўрсатилган номзодлари асосида шаклланиши орқали қонунларда, нафақат, давлат манфаатлари, балки фуқароларнинг турли ижтимоий қатламлари туб манфаатлари ҳам ифодаланишига эришилади. Шу боис, икки палатали парламентни шакллантириш йўлида бошланган ислохотлар «Кучли давлатдан – кучли жамият сари» гоёсининг амалиётдаги ифодаси бўлмоқда.

Ўзбекистон Республикаси Президенти Ислон Каримов таъкидлаганидек, «суд ҳокимиятининг мустақиллиги ва эркинлигини мустаҳкамлашга қаратилган аниқ, қонуний чора-тадбирларни амалга ошириш» лозим бўлади.

Юртбошимиз суд-ҳуқуқ тизимини ислох қилиш ва янада либераллаштириш соҳасида судларнинг ҳақиқий мустақиллиги ва эркинлигини таъминлаш билан боғлиқ бўлган вазифаларни икки гуруҳга ажратиб кўрсатиб берди:

1) ўтган йиллар мобайнида амалга оширилган ишлар таҳлили;

2) ҳали ечимини кутиб турган жиддий муаммолар. Ўтган йилларда амалга оширилган ижобий ишлар нималардан иборат? Суд-ҳуқуқ ислохотлари мамлакатда амалга оширилаётган янгиланишларнинг таркибий қисми бўлиб, тугал суд тизимини шакллантириш, уни кадрлар билан ҳамда молиявий жиҳатдан таъминлаш, судлар ва судьяларнинг мустақиллиги кафолатларини кучайтиришга йўналтирилди. Суд-ҳуқуқ ислохотлари, биринчи навбатда, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини суд тартибида ҳимоя қилиш кўламини кенгайтириш, суд ишларини юритишнинг процессуал тартибини такомиллаштириш, жиноий жазоларни либераллаштириш, одил судлов ҳимоясидан фойдаланиш имкониятларини кенгайтиришни ҳамда Ўзбекистон қонунларини жаҳон андозаларига, халқаро ҳуқуқнинг умумэътироф этилган меъёрлари ва тамойилларига мослаштиришни назарда тутди.

Суд-ҳуқуқ ислохотларининг асоси 1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг Конституциясида мустаҳкамланган қоидаларда ўз ифодасини топди. Конституция инсон ҳуқуқларининг судлар томонидан ҳимоя қилиниши, судларнинг ихтисослашуви, яъни Конституциявий, Хўжалик судларининг ташкил этилиши тамойилларини ўзида мужассам этди.

1993 йил 2 сентябрдаги «Судлар тўғрисида»ги, 1995 йил 30 августда «Ўзбекистон Республикасининг Конституциявий суди тўғрисида»ги, 1994 йил 22 сентябрда Ўзбекистон Республикасининг Жиноят кодекси,

Жиноят-процессуал, Маъмурий жавобгарлик кодексларининг қабул қилиниши суд-ҳуқуқ ислоҳотларини амалга ошириш борасидаги дастлабки жиддий қадамлардан бўлди. Бу қонунлар суд ҳокимияти мустақиллигининг ҳуқуқий асосларини мустаҳкамлаш билан бирга, фуқароларнинг ҳуқуқ ва манфаатларини суд тартибида ҳимоя қилиш кафолатларини бир қадар кучайтирди.

1996 йил 5 апрелда Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Кенгаши «Ўзбекистон Республикасида суд ислоҳотларини янада ривожлантириш дастури»ни тасдиқлаш тўғрисида қарор қабул қилди. Дастурда Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг 1995 йил 21 декабрь Биринчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тўртинчи сессиясида сўзлаган маърузасида қўйилган вазифалардан келиб чиққан ҳолда мамлакатда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш, фуқаролар онгида судга уларнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларини ҳимоя қиладиган ташкилот деб қарашни шакллантириш, суд-ҳуқуқ доирасини кенгайтириш, қонунийлик ва ижтимоий адолатни таъминлашда суднинг ролини кучайтиришга йўналтирилган тадбирлар мажмуи белгиланди.

Биринчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг олтинчи сессиясида Ўзбекистон Республикаси Президенти суд ислоҳотини чуқурлаштириш, ҳокимиятнинг учинчи, мустақил ва қарам бўлмаган тармоғи сифатида бутун тизимни демократлаштириш, судни жазоловчи органдан оддий одамларнинг ҳуқуқлари ва манфаатларини ҳимоя қилувчи ташкилотга айлантириш вазифасини қўйди.

Белгиланган вазифалар амалга оширила бориб, Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси томонидан 1995 йил 30 августда «Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларини бузадиган хатти-ҳаракатлар ва қарорлар устидан судга шикоят қилиш тўғрисида»ги Қонун, 1995 йил 21 декабрда Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодекси, Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик кодекси (1-қисми 1995 йил 21 декабрь, 2-қисми 1996 йил 30 августда қабул қилинган), 1996 йил 30 августда «Нотариат тўғрисида»ги Қонун қабул қилинди.

2000 йил 22 январда Ўзбекистон Республикаси Президенти И.Каримов иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи сессиясидаги маърузасида ҳокимиятнинг тўлақонли мустақил тармоғи сифатида судларнинг фақат қонунга бўйсунлини таъминлаш мақсадида суд тизимини ислоҳ этиш, суд жараёнида айблов ва ҳимоянинг амалда тенглигини таъминлаш, жиноят ва фуқаролик ишларини кўрувчи судьяларнинг ихтисослашувини амалга ошириш вазифасини қўйган эди.

Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2000 йил 14 августдаги «Ўзбекистон Республикасининг суд тизимини такомиллаштириш тўғрисида»ги Фармонида асосан умумий юрисдикция судлари негизида фуқаролик ишлари бўйича Қорақалпоғистон Республикасининг Олий суди, фуқаролик ишлари бўйича вилоятлар, Тошкент шаҳар ва туманлараро судлари ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси жиноят ишлари бўйича Олий суди, жиноят ишлари бўйича вилоят, Тошкент шаҳар ва туман (шаҳар) судлари ташкил қилинди. Бу Фармоннинг қабул қилиниши суд тизимининг демократик асосларини ислоҳ қилиш ва янада демократлаштириш, суд ишларининг адолатли ва ўз вақтида кўриб чиқилишини таъминлаш, фуқароларнинг шахсий, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий ҳуқуқ ва эркинликларини ҳимоя қилиш кафолатларини янада кучайтириш ҳамда судларнинг ихтисослашувини амалга ошириш имконини берди.

2000 йил 14 декабрдаги Олий Мажлиснинг IV сессиясида Ўзбекистон Республикасининг «Судлар тўғрисида»ги Қонуни янги таҳрирда қабул қилинди. «Судьяларнинг малака ҳайъатлари тўғрисида»ги, «Судьяларнинг малака даражалари тўғрисида»ги, «Суд ходимларининг мансаб даражалари тўғрисида»ги, «Харбий судлар фаолиятини ташкил этиш тўғрисида»ги Низомларга ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритилиб, уларнинг янги таҳрири тасдиқланди.

Шу сессияда Олий Мажлис «Ўзбекистон Республикасининг Жиноят процессуал, Хўжалик процессуал ва Фуқаролик процессуал кодексларига ўзгартишлар ва қўшимчалар киритиш тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунини қабул қилди.

Қабул қилинган қонун судларда кўрилаётган ишларни апелляция тартибида кўриб чиқишни жорий қилиш, кассация ва назорат инстанцияси судларида ишларни кўриб чиқиш тартибини такомиллаштириш орқали фуқароларнинг бузилган ҳуқуқ ва манфаатларини суд тартибида ҳимоя қилишни кучайтириш, тарафларнинг, жумладан, прокурор ва адвокатнинг суд жараёнида тенг ҳуқуқлилигини таъминлаш имконини берди.

Фуқаролик ва жиноят ишларини кўришнинг апелляция тартибининг жорий қилиниши, ортиқча сансалорликларсиз, биринчи инстанция судлари томонидан йўл қўйилган хатоларни ўз вақтида тузатиш, иш юзасидан қонуний қарор қабул қилинишини таъминлашга хизмат қилмоқда.

Агарда илгари қонуний кучга киргунига қадар маълум бир сабабларга кўра, шикоят қилинмаган суд қарорлари устидан бу қарор қонуний кучга киргач, берилган шикоятларнинг назорат тартибида кўрилиши суд раиси ёки прокурорнинг протест келтиришига боғлиқлиги

бўлса, янги қабул қилинган қонунлар апелляция тартибида шикоят қилинмаган суд қарорлари устидан тўғридан-тўғри кассация инстанцияси судига шикоят бериш тартибини назарда тутати. Бу тартиб суд жараёнида иштирок этган прокурор, адвокат, тарафлар (даъвогар, жавобгар, судланувчи, жабрланувчи) ва бошқа манфаатдор шахсларнинг суд олдида тенг ҳуқуқлилигини таъминлаш билан бирга, ишларни назорат инстанцияси судига олиб чиқмасдан, тезкорлик билан кассация тартибида кўриб чиқиш, фуқароларнинг бузилган ҳуқуқларини ўз вақтида тиклашни таъминламоқда.

2001 йил 29 августда иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг олтинчи сессиясида Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг ташаббуси билан киритилган Жиноий жазоларнинг либераллаштирилиши муносабати билан «Ўзбекистон Республикасининг Жиноят, Жиноят-процессуал кодекслари ҳамда Маъмурий жавобгарлик тўғрисидаги кодексига ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш ҳақида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонуни қабул қилинди.

Бу қонун нафақат амалиётда, балки ҳуқуқ назариясида ҳам жиддий бурилиш ясади. Чунончи, жиноятларни таснифлаш (классификациялаш) мезонлари ўзгартирилди. Илгари ижтимоий хавфи катта бўлмаган жиноятлар қаторига фақат озодликдан маҳрум қилишга нисбатан енгилроқ жазолар назарда тутилганлари киритилган эди. Янги қонунга кўра, қасддан содир этилиб, уч йилдан кўп бўлмаган муддатга озодликдан маҳрум қилиш, шунингдек, эҳтиётсизлик оқибатида содир этилиб, беш йилдан кўп бўлмаган муддатга озодликдан маҳрум қилиш тарзидаги жазо тайинланиши назарда тутилганлари ҳам ижтимоий хавфи катта бўлмаган жиноятлар қаторига киритилди.

Мазкур қонун билан Жиноят кодексига назарда тутилган 87 жиноят таркиби бўйича жазолар енгиллаштирилди, жумладан, 26 жиноят таркиби бўйича тегишли моддалардан озодликдан маҳрум қилиш ёки қамоқ жазоси умуман чиқариб ташланди, қатор моддаларда озодликдан маҳрум қилиш ёки қамоқ жазоси ўрнига жарима тўлаш жазоси жорий қилинди. Шундай қилиб, қонуннинг қабул қилиниши 187 жиноят таркиби бўйича жарима жазосини қўллаш имкониятини таъминлади.

Иқтисодий зарар етказиш билан боғлиқ қатор жиноятлар оқибатида кўрилган моддий зарарнинг ўрни қопланган тақдирда, озодликдан маҳрум қилиш тариқасидаги ҳукмлар қўлланилмаслиги қатъий белгиланганлиги жазо чораси сифатида иқтисодий санкцияларни кучайтиришга эътибор берилади. Шунингдек, озодликдан маҳрум қилиш жазосига муқобил жазоларни қўллаш имконияти кенгайтирилди. Озодликдан маҳрум қилиш жазосини қўллаш чегарасининг

камайтирилиши билан бирга, тасодифан жиноят содир қилган шахслар жиноят оқибатида етказилган зарар ўрнини ихтиёрий равишда қоплашлари рағбатлантирилди.

142 жиноят таркиби бўйича Кодекснинг тегишли моддалари санкцияларида назарда тутилган қўшимча жазо чораси – мол-мулкни мусодара қилиш чиқариб ташланиб, шўро тизимининг қолдиғи бўлган – адолатсиз жазо туридан халос бўлинди.

Ўзбекистон Республикаси Жиноят кодексининг 50-моддаси озодликдан маҳрум этишга ҳукм қилинаётган аёлларга ҳамда 60 ёшдан ошган эркакларга нисбатан тайинланаётган жазо муддати Жиноят кодексининг тегишли моддасида назарда тутилган озодликдан маҳрум этиш энг кўп муддатининг тўртдан уч қисмидан ортиқ бўлиши мумкин эмаслиги тўғрисидаги янги меъёр билан тўлдирилди.

Жиноят-процессуал кодексига киритилган янги «Ярашув тўғрисидаги ишлар бўйича иш юритиш»га оид боб ҳуқуқшунослик фанидаги ва қонунчиликдаги мутлақ янги институтдир.

2001 йил 29 августда Жиноят кодексига киритилган 66-1 моддасининг тарихий-ҳуқуқий моҳияти шундан иборатки, 26 та моддада акс этган 32 турдан иборат жиноят таркиблари бўйича ўзаро келишган ҳолда жиноят иши тақдирини ҳал этиш тарафларнинг ўз ихтиёрларига берилди.

Янги қонуннинг ўзига хос хусусияти шундаки, унда белгиланган шартларга риоя қилинган тақдирда, жиноят ишини тугатиш тергов ва суд идораларининг ҳуқуқи эмас, балки уларнинг процессуал мажбуриятига айланди. Бу эса, ўз навбатида, инсон ҳуқуқлари тантанасининг ёрқин бир тимсолидир.

Жиноят кодексининг қатор моддаларига киритилган ўзгартиришлар жазони ўташдан муддатдан илгари шартли равишда озод қилиш ва уни енгилроғи билан алмаштириш, муддатларини қисқартиришни назарда тутганки, бу озодликдан маҳрум қилиш жойларида жазо ўтаётганлар учун рағбатлантирувчи меъёр бўлиб, уларнинг эртароқ тузалиш йўлига киришларида ёрдам қилмоқда.

Суд тизимини ислоҳ қилиш, судлар фаолиятини моддий-техника жиҳатидан ва молиявий таъминлашни такомиллаштириш, судлар мустақиллигини мустаҳкамлаш, шунингдек, суд қарорларининг ўз вақтида ва сифатли ижро этилишини таъминлаш мақсадида Вазирлар Маҳкамаси 2001 йил 22 сентябрда «Ўзбекистон Республикаси судлари фаолиятини янада такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» Қарор қабул қилди. Бу қарорга кўра, Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Судлар фаолиятини ташкилий, моддий-техника жиҳатидан ва молиявий таъминлаш департаменти Ўзбекистон

Республикаси Адлия вазирлиги ҳузуридаги Суд қарорларини ижро этиш, судлар фаолиятини моддий-техника жиҳатидан ва молиявий таъминлаш департаменти сифатида қайта ташкил этилди. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Судьяларни танлаш ва лавозимларга тавсия этиш бўйича олий малака комиссияси ҳамда Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳар судьялари малака ҳайъатлари фаолиятини ташкил этиш билан боғлиқ қатор тадбирларни белгилади.

1993 йил 2 сентябрда қабул қилинган «Судлар тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикаси Қонунига кўра, Ўзбекистон Республикаси Олий суди ва ҳужалик судларидан ташқари, бошқа судлар фаолиятига ташкилий раҳбарлик қилиш Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ва унинг жойлардаги органларига юклатилган эди. Адлия вазирлиги ва унинг жойлардаги органлари судьялик лавозимига номзодлар тавсия этиш, судьяларга нисбатан шикоятларни кўриб чиқиш, уларга нисбатан интизомий иш қўзғатиш, судьянинг ваколатларини муддатидан илгари тугатиш тўғрисида тақдимнома киритиш, судларнинг ташкилий фаолиятини текшириш, суд статистикасини юритиш, судьяларнинг ҳисоботларини эшитиш каби қатор ҳуқуқларга эга эди. Бу ўз-ўзидан ҳокимиятлар бўлиниши ва суд ҳокимияти мустақиллиги принципларига хилоф эди.

Янги қабул қилинган қонун бу номутаносибликни бартараф қилиб, суд ҳокимиятини бошқа ҳокимият тармоқларига қарам бўлмаган мустақил ҳокимият тармоғи сифатида қарор топишини таъминлади.

Ўзбекистон Президентининг маърузаси суд тизимини тубдан ислоҳ қилиш билан бирга, мамлакатда амалга оширилаётган суд-ҳуқуқ ислоҳотларини янада чуқурлаштириш учун янги асослар яратди. Хусусан, у суд ҳокимиятининг мустақиллигини таъминлаш, судда ишларни кўриш тартибини такомиллаштириш ва фуқаролар ҳуқуқини суд тартибида ҳимоя қилинишини янада кучайтириш билан боғлиқ қатор тадбирларни амалга ошириш имконини беради.

Биринчидан, судларда ишларнинг кўрилиши сифатини ошириш, фуқароларнинг шахсий, сиёсий, иқтисодий (мулкӣ) ҳуқуқлари ва эркинликларини суд тартибида ҳимоя қилиниши кафолатларини кучайтириш мақсадида суд тизими такомиллаштирилиб, умумий юрисдикция судлари ихтисослаштирилди — фуқаролик ва жиноят ишлари бўйича алоҳида-алоҳида судлар ташкил этилиб, уларнинг иши яхшиланмоқда.

Иккинчидан, ижро ҳокимияти органи бўлмиш Адлия вазирлиги ваколатидан судьялик лавозимига номзодлар тавсия этиш, судьяларнинг ваколатини тўхтатиб туриш ва муддатидан илгари тугатиш

тўғрисида тақдимнома киритиш, судьяга нисбатан интизомий жавобгарлик тўғрисида иш қўзғатиш, судлар фаолияти ҳақида ҳисоботларни эшитиш, судларни ташкил этиш масалалари юзасидан таклифлар ишлаб чиқиш ва уларни Ўзбекистон Республикаси Президенти муҳокамасига киритиш, суд кадрлари малакаси оширилиши, халқ маслаҳатчилари сайловини ўтказишни ташкил қилиш, суд статистикаси ва суд амалиётининг тизимли таҳлилини амалга ошириш каби вазифалар белгиланиб, бу вазифалар тегишли равишда юқори турувчи судларга ва судьяларнинг малака ҳайъатларига юкланди.

Учинчидан, давлат ҳокимиятининг тармоқларга тақсимланиши конституциявий тамойилга асосланган ҳолда, судлар фаолиятини ташкилий таъминлаш Адлия вазирлиги ваколатидан чиқарилди. Судлар фаолиятини ташкилий таъминлаш судьяларнинг мустақиллиги ва уларнинг фақат қонунга бўйсунуши принципларига қатъий риоя қилган ҳолда Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Судьяларни танлаш ва лавозимларга тавсия этиш бўйича олий малака комиссияси томонидан амалга оширилиши белгилаб қўйилди.

Тўртинчидан, судьялар малака ҳайъатларининг судьяликка номзодлар захирасини шакллантириш борасидаги ваколатлари кенгайтирилди ва бу жараён демократлаштирилди. Судьяликка номзодлар захирасини судларнинг ихтисослашувини ҳисобга олган ҳолда, энг яхши тайёргарлик кўрган, юқори малакали юристлар орасидан, судьяларнинг тегишли малака ҳайъатлари томонидан шакллантирилиши тартиби белгилаб қўйилди.

Бешинчидан, судьялик лавозимларига номзодларни танлаш ва тавсия этишнинг кўп поғонали тизимини назарда тутувчи ҳуқуқий механизм яратилди.

Олтинчидан, суд амалиётига ишларни апелляция тартибида кўришни жорий этиш, ишларни кассация ва назорат тартибида кўриш жараёнини ислоҳ қилишнинг ҳуқуқий асослари яратилди.

Еттинчидан, Ўзбекистон Республикаси Адлия вазирлиги ҳузурида судларни моддий-техника ва молиявий жиҳатдан таъминлаш ҳамда уларнинг фаолияти учун зарур шароитлар яратиш, шунингдек, суд қарорларини ижро этиш ишларини ташкил этиш билан шуғулланадиган махсус ваколатли орган — Суд қарорларини ижро этиш, судлар фаолиятини моддий-техника жиҳатидан ва молиявий таъминлаш департаменти ташкил қилинди.

«Судлар тўғрисида»ги Қонуннинг янги таҳрирда қабул қилиниши процессуал қонунларга апелляция институтини жорий этиш, Судларда ишларни кўришда тортишувлик принципининг амал қилишини,

фуқаролик ва жиноят ишларини кўришда суд ишларини юритиш жараёнининг барча босқичларида прокурор ва ҳимоячининг тенглигини, одил судлов сифати ва тезкорлигини ошириш, суд қарорларининг адолатлилигини таъминлаш ҳамда юқори турувчи судларнинг суд қарорларини узил-кесил бажарилишини таъминлаш борасидаги жавобгарлигини оширишга йўналтирилган ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритилишини тақозо этди.

Юртбошимиз судларнинг ҳақиқий мустақиллиги ва эркинлигини таъминлаш билан боғлиқ бўлган ҳали ечимини кутиб турган жиддий муаммолар сифатида прокуратура органларининг айрим ваколатларини, шу жумладан, шахсни ушлаб туриш, ҳибсга олиш, шунингдек, бошқа процессуал мажбурлов чораларини қўллаш ҳуқуқини судларга ўтказиш; жиноят ва жиноят-процессуал қонун ҳужжатларининг дастлабки тергов ва судгача бўлган жараён устидан суд назоратини кучайтириш билан боғлиқ бўлган айрим қоидаларини қайтадан кўриб чиқиш; жинойий жазо тизимидан ўлим жазосини чиқариб ташлаш; суд ва ҳуқуқни муҳофаза қилиш органлари ходимларининг масъулиятини кучайтириш; ҳуқуқ-тартибот органлари тизимида коррупцияга қарши курашиш; тадбиркорларнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатлари ҳимоясини тула таъминлаш вазифаларини кўрсатиб берди.

#### **1.4. Ғарб ва Шарқда бошқарувчилик концепцияларининг ривожланиши**

Кўпчилик замонавий тадқиқотчиларнинг таъкидлашича, «менежмент» тушунчасининг илм-фан оламида пайдо бўлиши иқтисодий соҳада бозор принципларининг шакллантирилиши билан боғлиқ. Дарҳақиқат, мазкур илмий тушунча XX аср охирида илк бора тилга олинади. Лекин биз масалага бир оз ўзгача, яъни тарихий нуқтаи назардан қараб кўрмоқчимиз. Асл маъносига кўра «менежмент» – бошқарувчилик фаолиятини англатади. Кенг маънода оладиган бўлсак, башариятнинг узоқ ўтмишидан оқ бошқарувчилик маълум фаолият тури сифатида мавжуд бўлганини эътироф этишга тўғри келади. Зеро, инсонларнинг биргалашиб ҳаёт кечириши пировард натижада муайян ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий тизимларнинг қарор топишига олиб келади. Бу хил тизимларнинг шаклланиши эса, ўз навбатида махсус фаолият турини ва шу хил фаолият билан машғул ижтимоий гуруҳларнинг пайдо бўлишига туртки бўлди. Уларнинг фаолияти даставвал эмпирик амалий тажрибалар замирида ривожланиб борди.

Ҳар бир тарихий даврнинг ўзига хос маданияти бўлган. Ҳар қандай маданий тараққиётни том маънода ижтимоий ҳаёт давомида тўпланган социал тажрибаларнинг умумлаштирилган натижаси, деб эътироф этиш

ўринли. Тарихий жараён давомида аجدодлар ва авлодларнинг ўзаро муносабати илгариги ҳаётий тажрибани давом эттириш, уни мазмунан бойитиш ва такомиллаштириш, ниҳоят келгуси авлодларга узатишга асосланиб келган.

Ўзбекистон Президенти И.А.Каримов ўз нутқларида тарихий ривожланишнинг айнан шу хусусиятини эътиборга олиб фикр билдирган бўлса, ажаб эмас. Жумладан, 1999 йилнинг 14 апрелида Тошкентда бўлиб ўтган Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи чақириқ ўн тўртинчи сессиясида Ислом Каримов сўзга чиқиб, шундай деган эди: «...Ҳаётимизнинг бошқа соҳаларидаги аҳвол, амалга оширилаётган ислохотларимизнинг самарадорлиги, аввало, халқ маънавиятининг тикланиши, бой тарихий меросимизнинг кенг ўрганилиши, анъаналаримизнинг сақланиши, маданият ва санъат, фан ва таълим ривожини билан узвий боғлиқдир».<sup>1</sup> Биз ҳам масаланинг ечимини излаш давомида президентимизнинг кўрсатмаларига амал қилишга қарор қилдик.

Бошқарувчилик кенг қамровли масала эканини эътиборга олиб, унинг муҳокамасини фақатгина иқтисодий жиҳатдан эмас, балки тарихий, ижтимоий-сиёсий ва ҳуқуқий жиҳатларни эътиборга олиб таҳлил қилишга уриниб кўрмоқчимиз. Муаммога бу тарзда ёндашиш, бизнингча, уни атрофлича ўрганишга ёрдам беради. Бироқ, бундай кенг кўламли муҳокама учун материалimiz ҳам, саҳифаларimiz ҳам етишмаслиги аниқ. Шу сабабдан мавзуни обзор тарзида ёритамиз. Бундай ёндашувнинг асл мақсади масалага ўзига хос тарзда назар ташлаб, муносабат билдириш, китобхонларга гўёки таниш ва маълум мавзуни янгича мушоҳада қилишга ундашдан иборат.

Ижтимоий бошқарувчилик феноменини тарихий жиҳатдан ўрганар эканмиз, халқнинг урф-одатлари, анъаналари ва диний эътиқодини четлаб ўтиб бўлмайди. Зеро, уларда халқнинг маънавий ҳаёти, орзу-умидлари, менталитети ўз аксини топган. Менталитет хусусида бежиз сўз юритилмаяпти. Аслида менталитет халқнинг тарихий-маданий тажрибаси маҳсули, маънавиятининг ўзаги, интеллектуал ва руҳий замини ҳисобланади. Менталитет ҳар бир халқнинг интеллектуал-руҳий қиёфасини белгилаб берувчи муҳим омил сифатида ўзига хос тарихий, этник, табиий шарт-шароитлар замирида шаклланади. Шу боисдан ҳар бир алоҳида халқнинг реал ҳаётий воқеликка, ижтимоий-сиёсий ҳодисаларга нисбатан билдирадиган муносабати ҳам турлича. Борди-ю, қарашлар, изланишлар ва эришилган натижалар хилма-хиллигини эзгу мақсад йўлида уйғун равишда бирлаштиришга эришилса, бениҳоя муҳим

---

<sup>1</sup> Каримов И.А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда: Президент И.А.Каримовнинг Биринчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг ўн тўртинчи сессиясидаги маърузаси. 1999 й. 14 апрель. –Т.: «Ўзбекистон», 1999, 18-бет.

ишларни амалга оширса бўлади. Ушбу нуқтаи назардан олиб қаралса, башариятнинг ўтмишда мавжуд ва ҳозирги кунда ўз тарихий йўлини давом эттираётган этник-маданий бирликлари коинот миқёсидагина тўлиқ англаниши мумкин бўлган ўзига хос вазифасини бажараётгани кундек равшан бўлади. Фикр-мулоҳазалардан қуйидагича хулоса чиқаришга ҳақлимиз, деб ўйлаймиз. Илгари бўлган ва ҳозирда мавжуд ҳар бир этник бирлик коинот тараққиётини белгилаб берувчи муҳим вазифаларни идрок этиш ва уларни амалий жиҳатдан уддалаш йўлида изланади. Шунга мувофиқ равишда ҳар бир маданият ўчоғи ўзининг юксалиш палласида бутун жаҳон миқёсида эътироф этиладиган ютуқларга эришади. Илм-фан, маданият, сиёсат, иқтисод соҳасида қўлга киритилган натижалар пировард оқибатида жамики инсонлар учун худди маёқ сифатида порлоқ истиқбол сари йўл кўрсатиб туради.

Атрофни қуршаб турган табиатда ҳамма нарса ўз ўрнига эга. Унинг саховати билан кун кечирадиган ҳар бир жонзот эса ўз вазифасини бажаради. Табиат оламида амал қилувчи ва уйғунликни таъминлаб турувчи бу қонуниятлар инсоният оламига хос эмас, деб ким эътироф эта олади? Гарчи, тарихни аجدодлар ва авлодларнинг изчил равишдаги тарихий меросхўрлигини ифода этувчи жараён деб, эътироф этилганини инобатга оладиган бўлсак, у ҳолда Ўрта Осиё минтақасида ислом дини шаклланган вақтдан буён тарихий меросхўрлик ришталари орқали маданий тараққиёт инсонларнинг ижтимоий онгини қай тарзда шакллантирганининг гувоҳи бўлиш мумкин.

Ислом дини Ўрта Осиё ҳудудида шаклланиб, ривожланган ва тушкунликка юз тутган кўпчилик маданиятлар учун асос бўлганди. Мусулмонларнинг муқаддас китоби «Қуръон»да инсоний муносабатларнинг турли хил жабҳаларига, шу жумладан, муҳокама этаётган соҳага оид муомала тартиби ва қоидалари ифода этилган бўлиб, улар асосида иш юритилган. Тарихимизнинг турли даврларида Ватанимиз ҳудудида яшаб ижод этган ва бутун дунёга донғи кетган мутафаккирлар ҳам айнан ислом динининг ахлоқий нормалари, руҳий камолотга эришиш тамойилларига таяниб иш кўрган. Аслини олганда, ислом дини Ўрта Осиё ҳудудида тарқалиб ривожланган вақтдан буён, инсон билан коинотнинг узвий алоқадорлигини таъминлайдиган ҳамда инсон, бутун борлиқ каби тилсимотларнинг калитини сир сақлайдиган улкан хазина вазифасини бажаради. Аждодларимиздан бизга мерос бўлиб қолган маънавий ва илмий хазина ҳеч бир муболағасиз *тасаввуф мактаби* эди. Айнан шу мактаб намояндalари ўзининг тенги йўқ илмий мероси ҳамда шахсий фазилатлари билан оддий фуқароларни улғуворлик сари етаклаган.

Ўзбекистоннинг шону шарафига айланган улғу алломалар ўз замонасида ривож топган илм-фаннинг барча йўналишларида ижод қилиб, каттадан-катта ишларга қўл уришган. Уларнинг илмий салоҳияти

ва изланишлари ниҳоятда кенг қўламлидир. Олиму фузалолар муҳокама этаётган масалалар юзасидан ҳам жуда ўринли ва мантиқли мулоҳазалар билдирган. Энг муҳими, уларнинг фикр-мулоҳазалари шунчаки ақлий идрок натижаси бўлиб қолмасдан, қалб ҳарорати, ғайб илмининг сурури билан суғорилган. Айнан шунинг учун уларнинг маслаҳатлари ўз замондошлари ва келгуси авлодлар учун ҳам ниҳоятда қадрли ҳамда фойдалидир.

Абу Наср Форобий (870–950) шундай зотлардан бири. Алломанинг «Фозил одамлар шаҳри» деб аталган асарида умумий маънодаги бошқарувчилик хусусида ғоят қизиқарли фикрлар баён этилган. Жумладан, олим жамият ҳаётининг фаровонлигини таъминлаш шарт-шароитлари хусусида фикр юритиб, шундай деган эди: «Ижтимоий ҳаёт фаровонлиги, энг аввало саховатпеша ҳукмдорнинг мавжудлигига боғлиқ. Бундай ҳукмдор мамлакатдаги адолат тантанасининг гарови бўлиш билан бирга, муҳтожлар ҳақида ғамхўрлик қилувчи ҳиммат соҳиби ҳамдир». Ижтимоий турмуш фаровонлигининг муҳим шартларидан бири ҳақида сўз кетганида олимнинг ушбу фикрини эътироф этса бўлади: «Ижтимоий ҳаётда эзгу мақсадлар йўлида ҳамкорлик қилиш ниятида кишиларни бирлаштиришга асосланган давлат хайр-саховатли ҳисобланади».

Форобийнинг илғор инсонпарварлик ғоялари Ўрта Осиёдан чиққан яна бир буюк даҳонинг дунёқарашлари шаклланишига кучли таъсир кўрсатган. Абу Али ибн Сино (980–1037) кўпроқ тиббий соҳага таъаллуқли асарлари билан машҳур. Ҳолбуки, бу улуғ инсон ҳам ҳар соҳадан бохабар, камолотга эришган шахс эди. Унинг қомусий маълумотларга эгаллиги илмий изланишлари қўлами билан ҳам тасдиқланади. Ибн Сино тиббиётдан ташқари минерология, математика, мусиқа, фалсафа ва бошқа шу каби фан соҳаларига оид йирик асарлар ҳам езишга муваффақ бўлган. Аммо, энг муҳими шуки, ул зотнинг тасаввуфга оид 17 та асари маълум. Бу эса коинот тараққиётида ҳар бир жамият, ҳар бир инсоннинг алоҳида ўрни ва вазифаси борлигини яна бир бора тасдиқлайди. Олимнинг мазкур кўрилаётган масалалар юзасидан билдирган фикрлари ҳақида сўз юритилар экан, энг аввало, унинг давлат бошқарувчилиги, хусусан, давлат харажатлари ва даромадлари ўртасидаги балансни таъминлаш тамойилларига оид фикрларини эътироф этиш шарт.

Абу Али ибн Синонинг замондошларидан бири Абу Райҳон Беруний (973–1048) ҳам ўз даврининг илм-фанини юксалтиришга алоҳида ҳисса қўшган. Берунийнинг замонавий ижтимоий-сиёсий фанлар ривожига қўшган ҳиссасига тўхталар эканмиз, олим инсон ўзини қуршаб турувчи атроф-муҳит билан узвий боғлиқлиги, улар ўртасидаги муносабатларнинг ривожини, аҳамияти ҳақида фикр юритиб, инсоннинг

маънавий камолотга эришишида меҳнатнинг алоҳида ўрни ва ролини очиб берган.

Ўрта Осиё ҳудудида Амир Темур (1336–1405) сулоласи ҳукмронлик қилган даврларда илм-фаннинг кўпгина тармоқлари, шу жумладан, замонавий иқтисодий фанлар ғоят муҳим таълимотлар билан ривожлантирилганди. Амир Темур ҳукмдор сифатида замонавий сиёсий бошқарувчилик соҳасининг таркиб топиши ҳамда ривожланишига жиддий таъсир кўрсатган. Ушбу ҳукмдор ўзининг бениҳоя катта салтанатини бошқариш учун махсус ишлаб чиқилган сиёсий тизимни яратишга муваффақ бўлди. Сиёсий бошқарувчилик соҳасини шакллантириш ва ривожлантириш баробарида замонавий менежмент ғоялари билан ҳамнафас қарашлар тизими ҳам ривожлантирилганки, буни инкор этиш мумкин эмас. Ҳукмдорнинг сиёсий бошқарувчилик соҳасидаги қарашлари асосан «Темур тузуклари» деб ном олган асарда яққол ифодаланган.

Замонавий менежментнинг таркиб топишига тўртки бўлган бошқарувчиликка оид илғор ғояларнинг янада ривожлантирилишини Шарқ алломаларидан бири Алишер Навоий (1441–1501) асарларини ўрганиш давомида кузатиш мумкин. Улуғ шоир, мутафаккир ва давлат арбоби бўлган Алишер Навоий ўз иқтисодий-сиёсий қарашларини 22 та асарида ифода этган. Бу асарлар ичида биз учун энг муҳими «Закариё» ва «Муншаот»дир. Уларда олим жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий тузилиши ҳақидаги ғоят қимматли фикрларини баён этади.

Ўрта Осиё ҳудудида истиқомат қилиб, башариятнинг келажакдаги ривожига улкан ҳисса қўшган улуғ зотлар ҳақида сўз борганда Абдурахмон Жомий (1414–1492), Заҳириддин Муҳаммад Бобур (1483–1530), Мирзо Бедил (1644–1721), Озодий (1700–1760), Маҳтумқули (1733–1782) ва бошқа даҳоларни эсламаслик мумкин эмас.

Замонавий илм-фан ва жамиятнинг ривожига Шарқ ва Ғарб мутафаккирлари ўзича таъсир кўрсатган. Бу таъсирни тўғри англамоқ учун ушбу масаланинг бир жиҳатига алоҳида урғу бермоқ лозим. Умумбашарият тараққиётида ҳаминша Шарқ ва Ғарб бир-бирига қарама-қарши қўйилган. Уларнинг тарихий ривожланишини фарқловчи асосий хусусиятга таяниб эътироф этиш мумкинки, Ғарб инсоният тараққиётида ақл-идроққа қиёс қилинса, Шарқни интуиция, мулоқабат таққослашади. Аммо, уларнинг ҳар иккисида ҳам коинот (абсолют ҳақиқат) билан боғланиш ва мулоқот қилишнинг ўзига хос услубияти ривожлантирилган. Уларнинг ҳар бири ўзига хос вазифани адо этиб келган. Лекин масаланинг эътиборга лойиқ томони шуки, бу икки хил ривожланиш тамойили пировард натижада умумий мақсад йўлидаги ягона вазифанинг икки муҳим жиҳатини ифода этади. У ҳам бўлса,

Шарқда инсоннинг маънавий изланиши ва юксалиши бош мақсад ҳисобланса, Ғарбда умумбашариятнинг озодлиги ва маънавий юксалиши йўлида изланиш муҳим саналган. Шу боисдан Шарқ мутафаккирларининг илоҳий ва назарий билимларни бевосита амалиётга татбиқ этиш имкониятлари айрим объектив шарт-шароитлар туфайли чекланган бўлиши эҳтимолдан холи эмас. Ва инчунун, бундай имконият ва амалий тажрибалар айнан Ғарб мамлакатларида амалга ошди.

Инсоният тарихида илк бора Буюк Британияда фабрика шароитида меҳнат қилиш ҳақидаги қонунлар мажмуаси ишлаб чиқилди. Сўнг Германия, Франция, Австрия каби мамлакатларда ҳам бундай ишлар амалга оширилди. Шу ўринда таъкидламоқ керакки, эътироф этилган қонун мажмуаларида Шарқ алломаларининг асарларида баён қилинган ижтимоий кафолатлар ҳақидаги илғор ғоялар ўз аксини топганди. Лекин, юқорида айтиб ўтилганидек, Ғарб ислоҳотчилари бу масалага ўзига хос тарзда ёндашишган, қолаверса, Ғарб мамлакатларининг ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий тараққиёти Шарқ мамлакатларидагидан фарқли равишда ривож топганди. Ана шу ўзига хослик пировард натижада воқеалар ривожини, муаммолар ечимини белгилаб беради. Бу фикрлар тарихий жараёнлар мисолида ифода этиладиган бўлса, Шарқ мамлакатларининг тарихий ривожланиш анъанасига кўра, ижтимоий-сиёсий ҳаётдаги ислоҳотларни амалга ошириш ва фуқароларнинг манфаатларини ҳимоялаш давлат (ҳукмдор)нинг зиммасига юклатилган. Шунга яраша халқ оммаси умидворлик билан яшаган. Ғарб мамлакатларида эса бу хил жараёнлар кескин синфий курашлар замирида кечган. Омма ва шахс ўз манфаатларини ҳимоялаш йўлида шахсий фаоллик кўрсатишга мойиллик кўрсатарди. Ёлланма меҳнат-кашлар кучини эксплуатация қилувчилар билан ёлланиб меҳнат қилувчилар уртасидаги мурасасиз курашлар (ижтимоий-иқтисодий конфликт) натижасида бутун ижтимоий тузилмада ислоҳотлар рўй берган. Бундай сиёсий жараёнлар замирида кузатиладиган ҳолатлар ва улар асосидаги зиддиятларни бартараф этиш чора-тадбирлари у ёки бу тарзда Шарқ мутафаккирларининг асарларида ўз ифодасини топгани бениҳоя қувонарлидир. Ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий жиҳатдан Ғарб мамлакатларидан анча орқада қолаётган Шарқ давлатчилигида инсониятнинг келажакдаги ривожини белгилаб беришга қодир илғор ғоялар қачон ва қандай қилиб шаклланган экан, деган ўринли савол туғилиши табиий. Ҳамма гап масалага қай жиҳатдан ёндашишга боғлиқ. Энг муҳими – инсон ўзи ким, у нима учун яралган, унинг маънавий юксалиши тамойиллари ким томонидан ва нима учун айнан шу зайлда белгилангани тўғри идрок этилса бас. Ҳамма гап инсон қалбининг уйғоқлигида. Бу маънавий камолотнинг жуда муҳим

шартларидан бири, зеро интуиция қалбда қарор топади ва унинг тафти билан суғорилади.

Ғарбда инсоний камолотга эришиш ақл-заковат воситасида (прагматизм) амалга оширилгани ҳақида эътироф этилган эди. Ақл-заковат эса ҳамма нарсанинг туб моҳиятини англашга, жараёнларнинг ҳаракатлантирувчи кучларини аниқлашга, тузилманинг барча элементларини муайян тартибга солишга интилади.

Табиат ва жамият қонуниятлари бутун борлиқ миқёсида бирдек амал қилувчи универсал қонуниятларга асосланган. Бироқ, улар моддий оламда индивидуал тарзда намоён бўлади ва амал қилади. Шу боисдан, конкрет давр ичида кузатиладиган тарихий воқеликлар ва жараёнларнинг тадрижий ривожини, ҳар бир алоҳида этник бирлик ҳамда индивидуалнинг коинот тараққиётига мувофиқ маънавий юксалиши ҳам ўзига хос равишда давом этади. Ўзига хослик индивидуалликнинг ёрқин намунаси сифатида тарихий жараёнларнинг ривожини белгилайди. Шу ўринда универсал қонуниятларнинг ўзига хос равишда ифодаланиши ҳақида яна бир бор сўз юритишга тўғри келади. Ҳар қандай жараён циклик шаклда амалга ошади. Айтиш жоизки, тарихий тараққиётнинг (ёки вазифалар деб ўқиса ҳам бўлаверади) кўлами ва аҳамиятига қараб мазкур циклик жараёнларнинг макон ҳамда замонда ифодаланиши турлича бўлиши мумкин. Бу хил жараёнли ривожланишнинг тўрт босқичи мавжуд: шаклланиш, яъни таркиб топиш, ривожланиш, авжига чиқиш ва тушкунлик даврлари. Демак, ҳамма нарса қачондир пайдо бўлади, ривожланиб боради ва ниҳоят йўқ бўлади, аммо шу билан тараққиёт тугамайди. Фақатгина конкрет вазиятга мос ва хос имконият амалга ошади, холос. Мазкур циклик жараёнлар тартиби коинот миқёсидаги тадрижий тараққиёт мақсадлари рўёбга чиқмагунича узлуксиз давом этаверади. Энг муҳими, эволюцион тараққиёт одимлари инсонни ва табиатни аста-секин борлиқ миқёсида илоҳ томонидан азалий равишда белгиланган режаларнинг моддий оламда мужассам бўлишини таъминлаш сари етаклайверади. Моддий оламда ўтмишда бўлган ва ҳозирда мавжуд маданият ўчоқлари ҳам зиммасидаги масъулиятни адо этмагунича асло таназзулга юз тутмайди. Бироқ, мақсадга эришиш конкрет вазифанинг бажарилганини ифодалайди. Демакки, эскининг ўрнини янгиси эгаллаши лозим. Иқтисодий соҳадаги қонуниятлар ва циклик тараққиёт ҳам айнан шу универсал кучларнинг ифодаси бўлса не ажаб? Тарихий тараққиёт ҳам пировард натижада айнан шу қонуният асосида кечади. Умумбашарий ривожланиш тарихига назар ташлаганда, ечимини йўқ тилсимот каби ақлни лол қолдирадиган айрим воқеликларнинг сиру синоати шу йўл билан ўз ечимини топар балки. Ҳар ҳолда бизнинг фикримизга бир тахминий фараз (гипотеза) сифатида қараган кимса янглишмайди.

Фикримизни асослаш учун яна тарихий маълумотларга мурожаат этамиз. Шарқ оламида аста-секин маънавий, ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий соҳаларда таназзул аломатлари намоён бўла бошлаган бир вақтда Ғарб мамлакатларида жонланиш кузатилади. У ерда ижтимоий тараққиётнинг навбатдаги босқичида кенг кўламда бозор муносабатлари шаклланиб бормоқда. Бу хил жараёнлар ижтимоий муносабатларни ниҳоятда кескинлаштириб юборди. Ўйлашимизча, бу воқеалар давлат тизими фаолиятида либерализм концепцияларининг устувор бўлиши билан изоҳланади. Аҳолининг табиий ва ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга давлат томонидан кўпроқ эътибор берила бошланди. Ижтимоий муносабатлар соҳасида энг долзарб муаммо – меҳнат муносабатлари эди. Жамият миқёсидаги ички низолар айнан шу масаланинг ечими билан боғланган, демакки, унинг кейинги тараққиёти пировард натижада мазкур низоларнинг қай тарзда ечилишига қараб амалга ошиши мумкин. XIX асрнинг 30-йилларида рўй берган иқтисодий таназзул жамиятнинг либералистик моделга асосланган иқтисодий ривожланиши нечоғли асоссиз эканини кўрсатди. Ижтимоий-иқтисодий вазият жараёнлар ривожига давлатнинг аралашувини тақозо этарди. Ана шундай шарт-шароитларда иқтисодий жиҳатдан анча илгарилаб кетган Ғарб мамлакатларида, хусусан, АҚШда «инсоний муносабатлар» мактабининг Э.Мэйо, Ф.Ретлисберг, М.Фоллет каби намояндалари томонидан жамият ҳаётини ижтимоийлаштириш даражасини ошириш заруриятини ифода этувчи изланишлар натижаси эълон қилина бошланди. Буюк Британиядаги «ижтимоий-техник тизимлар» мактабининг радикал намояндалари ҳам ўз фикр-мулоҳазаларини овоза этди. Уларнинг фикрига кўра, технологик жиҳатдан олиб қаралганда, ҳар қандай ривожланиш социотехник хусусият касб этади. Зеро, технологик жараёнлар ўз-ўзича амалга ошмайди, балки инсонлар томонидан бошқарилади.

Ижтимоий соҳада адолат тамойилларини қарор топтириш муаммосининг ечимига ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, ташкилий-техник омиллар таъсир ўтказди. Шунини инобатга оладиган бўлсак, мазкур масалаларни тартибга солиш учун давлат аралашувининг нечоғлик муҳимлиги аён бўлади. Эътибор беринг, Шарқ оламида интуитив ҳолда давлат тизимининг (айни ҳолда ҳукмдор фаолияти назарда тутилади албатта) ўрни ва роли нечоғлик аҳамиятли эканини англаб етишган бўлса, Ғарбда худди шу фикрга социал тажрибалар асосида ва ақл-заковат ёрдамида етиб келишди.

Иқтисодиёт соҳасида машҳур олим Ж.Кейнснинг бошқарувчилик масалаларига оид таълимотларини ўрганар эканмиз, ўз-ўзидан бир фикр пайдо бўлади. Бу мулоҳазалар Шарқ алломаларининг ўй-

фикрларини айнан бўлмаса-да, замонавийлаштириб амалиётга татбиқ этиш натижаси эмасмикан?

1942 йилда У. Бевериж парламентда нутқ сўзлар экан, ижтимоий-иқтисодий соҳада муносабатларни тартибга солишни такомиллаштириш чора-тадбирлари жумласида ҳокимиятни тақсимлаш принципига амал қилишни таклиф этди. Бундай фикрларнинг билдирилиши ҳамда амалий жиҳатдан қўлланилиши Ғарб ва Шарқ оламини яна бир бора яқинлаштирди. Чунки Шарқ алломалари узоқ йиллар давомида мушоҳада қилиб, орзу этган ниятлари Ғарбда амалиётда ўз ифодасини топа бошлади. Шарқ мутафаккирларининг асарлари билан танишганда, уларнинг инсоният учун муҳим ва қўлами жиҳатидан нечоғлик улкан ишларга диққат-эътиборни қаратгани ҳайрон қолдиради.

Иккинчи жаҳон урушидан кейинги даврларда иқтисодий жиҳатдан ривожланган мамлакатларда бошқарувчилик соҳасида амалга оширилган муҳим ишларни, жумладан, аҳолини социал ҳимоялаш муаммоларига катта эътибор берилганини эътироф этиш лозим. Шу ўринда буюк аجدодларимиз ҳам айнан шу масалалар юзасидан ниҳоятда ўринли ва қимматли маслаҳатлар беришганини таъкидламаслик масъулиятсизлик бўларди.

Умумбашарий тараққиёт тамойилларини ўрганиш шуни кўрсатадики, социал адолат принципини таркиб топтиришга интилувчи ҳар қандай давлат тизимида ижтимоий муносабатларни шакллантирувчи барча томонларнинг манфаатларини уйғун тарзда қондириш йўл-йўриқларини излаб иш тутиш яхши самара беради. Бунда албатта давлатнинг ўрни ва роли алоҳида белгиланади. Давлат ижтимоий муносабатларни тартибга солиш ва мувофиқлаштириб бориш масаласи билан шуғулланмоғи лозим бўлади.

Шундай қилиб, фикрни мухтасар тарзда яқунлашга ўтсак, замонавий иқтисодий тараққиёт принципларининг ривожланиш тамойиллари, хусусиятлари кўп жиҳатдан Шарқ ва Ғарб оламининг ўзаро таъсирлашуви замирида шаклланар экан.

### **1.5. Тарихий мактаблар ва уларнинг менежментга кўрсатадиган таъсири**

Менежерлар учун тарихни билиш қай даражада зарур ёки умуман зарурми?

Тарихни ўрганиш барча раҳбарлар учун ниҳоятда катта аҳамиятга эга, чунки гап чин тафаккур тарзи ҳақида, юз бераётган воқеалар ўртасидаги алоқадорликларни англаш ва уларнинг келажакда такрорланиши эҳтимолларини баҳолаш тўғрисида бормоқда. Тарихий ўтмиш ҳозирги муаммоларни қиёслаш, талқин қилиш учун ўзига хос бир муҳит вазифасини бажаради. Фақат тарихга мурожаат қилишгина юз

бераётган воқеаларнинг чин маъносини топиш, воқеалар ривожини баҳолаш ва менежерларга ташкилот ривожининг энг истиқболли йўналишларини кўра билиш имкониятларини яратади.

Ўтмишни ўрганиш ҳозирни англаш учун ҳам, келажакни олдиндан айтиш учун ҳам катта билим ва тажриба беради. Бу яна бошқаларнинг хатосини ўрганиб, хулоса чиқаришки, ўтмишни ўрганган одам бошқаларнинг хатосини такрорламайди, бошқаларнинг ютуқларини ўрганиш худди ўшандай вазият пайдо бўлган ҳолларда ютуқни такрорлаш мумкин; энг муҳими шуки, нарса-ҳодисалар табиати, моҳиятини билиш уларни келажакда такомиллаштириш имкониятларини беради.

Тарихни ўрганиш қадим замонларда бўлиб ўтган воқеаларни хронологик тартибда жой-жойига қўйишдангина иборат бўлмай, ижтимоий кучларнинг ташкилотлар фаолиятига ҳаракатдаги таъсирини англашни ҳам ўз ичига олади. Тарихни ўрганиш – стратегик тафаккур юритишга одатланиш, юз бераётган воқеаларга четдан туриб қараш маҳоратини ўрганиш, концептуал малакаларни яхшилаш демакдир. Биз бу ўринда, биринчи навбатда, ташкилотларнинг ижтимоий, сиёсий ва иқтисодий кучлар билан ўзаро муносабатлари, таъсирини кўриб ўтамиз.

Ижтимоий кучлар деганда, биз кишиларнинг ўзаро муносабатларига йўналиш берадиган ва уларга таъсир кўрсатадиган маданият қирраларини, биринчи навбатда, қадриятларни, эҳтиёжларни ва ахлоқ нормаларини тушунамиз. Ижтимоий кучлар ижтимоий контракт (шартнома) деб аталадиган нарсани – яъни одамлар ўртасидаги, шу жумладан, бошлиқ билан ходим ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг ёзилмаган, умумий тартиб-қоидаларини ва тушунчаларини шакллантиради.

Сиёсий кучлар атамаси кишилар ва ташкилотларга сиёсий, қонун чиқарувчи институтлар кўрсатадиган таъсирни тавсифлашда қўлланилади. Уларга давлатнинг сиёсий тизими асосини ташкил этадиган базавий нуқтаи назарлар, масалан, ўзини ўзи мустақил бошқариш, мулкчилик ҳуқуқи, шартномалар тузиш қоидалари, одил судлов тўғрисидаги тушунчалар, айбдорлик ёки айбсизликни белгилаш қоидалари киради. «Совуқ уруш»нинг тугаши ва капитализмнинг «зафарли юриши» ҳозирги замон бизнесига катта таъсир ўтказётган сиёсий кучлар қаторига киради.

Шарқий Европа давлатларининг бозор иқтисодиётига ўтиши жаҳондаги турли мамлакатларнинг ўзаро бир-бирига боғлиқлиги даражаси ўсиб бораётганлигини яна бир марта исбот этади. Ташқи муҳитдаги ўзгаришлар менежерларнинг қарашларида ҳам ўзгаришлар пайдо этади. Яна бир қудратли сиёсий куч – айрим бир мамлакатдаги ҳокимиятга ёки уларнинг ўртасидаги муносабатларга оддий фуқа-

роларнинг таъсири кучайиб бораётганлигидир. Фуқаролар ваколатлар талаб қилмоқда, улар ўз ҳаётларининг ҳамма соҳаларида, шу жумладан, меҳнат соҳасида ҳам иштирок этиш имкониятларини ва жавобгарликни ўз зиммасига олиш ҳуқуқини талаб қилмоқда. Шундай қилиб, менежерлар ҳокимиятни тортиб олиш эмас, балки уни бўлишиб олишлари, ўзаро баҳам кўришларига тўғри келади.

Иқтисодий кучлар ижтимоий ресурсларнинг барчага дахлдорлигини, унинг ишлаб чиқариш ва рақобатчи фойдаланувчилар ўртасида тақсимотини белгилайди. Ҳар қандай ҳукуматга, армияга, черковга, ўқув юртлари ва тижорат ташкилотларига ресурслар зарур, чунки улардан қўйилган мақсадларга эришиш йўлида фойдаланилади. Жамият ихтиёрида бўлган ресурслар чекланган ва шу сабабли иқтисодий кучлар уларни тақсимлаш пропорцияларини белгилаб беради. Ресурслар инсоний ва моддий, табиий ва инсон томонидан яратилган, ашёвий ва концептуал ресурсларга бўлинади. Ҳатто, агар дастлаб бирон бир ресурс чекланмаган тарзда баҳоланган бўлса-да, вақти келиб уларнинг ҳар бирига эҳтиёж ортиб боради ва уларни фойдаланувчилар ўртасида тақсимлаш зарурати пайдо бўлади. Иқтисодий тақчиллик аксарият ҳолларда ё мавжуд ресурслар ҳажмини ошириш ёки уларнинг истеъмолини камайтиришга йўналтирилган технологик инновацияларни яратишга туртки беради. Масалан, Форд компаниясининг заводларидан бирида 1913 йилда конвейер ишлаб чиқаришининг жорий этилиши автомобиллар ишлаб чиқариш учун зарур бўлган киши-соатлар миқдорини 12 дан 1,5 соатгача қисқартирди, бунинг натижасида иш кучи қисқаргани ҳолда ишчиларнинг кундалик иш ҳақи 2 баравар (5 долларгача) ортди. Ҳар 10 секундда конвейердан янги «Модель Т» машинаси чиқиб турди ва автомобиль нархларини пасайтириш натижасида 1923 йилга келиб, Форд бозорнинг 57 %ни эгаллашга эришди.

### **Менежментнинг мумтоз йўналишлари**

Менежментга оид дастлабки фикрлар милoddан аввалги асрларда Самария ва Мисрда марказлашган ҳокимият органлари пайдо бўлган пайтда юзага келган. Иккинчи томондан менежментнинг фан сифатида шаклланишига унча кўп бўлгани йўқ. Менежментнинг мумтоз йўналишлари (XIX аср – XX асрнинг боши) даври уни муҳим фанлардан бирига айлантди. Фабрика ишлаб чиқариши тизимларининг пайдо бўлиши ташкилотларнинг раҳбарлари олдига янги муаммоларни кўндаланг қўйди: заводларни янги ускуна-асбоблар билан жиҳозлаш, бошқарув тузилмаларини ташкил этиш, ходимларни ўқитиш, мураккаб технологик жараёнлар графикларини тузиш, ишчилар томонидан билдириладиган норозиликлар, иш ташлашлар

ва бошқалар. Саноатлашган Америка менежерлари бу муаммоларни ҳал қилиш борасида жуда қизғин изланишлар олиб бордилар ва имкони борича масалаларни ҳал қилдилар. Шу муаммоларни ҳал қилишдаги қарорлар, тўхтамлар ва фикр-мулоҳазалар, қарашлар менежментдаги мумтоз йўналишнинг пайдо бўлишига замин яратди, бу йўналиш бошқариш жараёнларини тадқиқ этишга илмий, оқилона ёндашуви билан ажралиб туради ва ташкилотни самарали ишлаётган механизм тарзида тавсифлайди.

Менежментнинг мумтоз йўналишида бир-биридан катта фарқ қилмайдиган уч соҳа мавжуд. Булар илмий менежмент, бюрократия (расмиятчилик, тўрачилик) концепцияси ва маъмурий тамойиллардир.

### Илмий менежмент

Саноат корхоналарида паст самарадорлик сабабларини ўрганган ёш америкалик олим Фредерик Уинслоу Тейлор ишчилар меҳнат унумдорлигининг ўсишига асосий тўсиқ бўлиб турган омил – менежмент даражасининг пастлигидир, деган хулосага келади. Тадқиқотчи бошқариш тамойилларини ўзгартиришни, энг муҳими, бу ишни илмий тавсияларга қатъий риоя этган ҳолда амалга оширишни таклиф этади. Ф.Тейлор илмий менежментнинг асосчиси бўлиб қолди. Бу соҳада асосий эътибор бошқариш жараёнига илмий асосланган ўзгаришлар киритиш йўли билан меҳнат унумдорлигини ўстириш муаммоларига қаратилди. Ф.Тейлор амалиёт ва анъаналарга асосланган қарорлар ўрнини воқеа-вазиятни аниқ ўрганиш хулосаларига асосланган қарорлар олиши лозимлигини кўрсатди. Ф.Тейлор томонидан таклиф этилган ёндашув Бетлехем Штеле компанияси заводларидан бирида 1898 йилда синовдан ўтказилди. Тадқиқотчи олдига темир рудаси ортилган темир йўл вагонларини бушатиш ва уларга тайёр маҳсулотларни ортишда меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш вазифаси қўйилган эди. Ф.Тейлор ўтказган дастлабки таҳлил шуни кўрсатдики, меҳнат жараёнида кераксиз, ортиқча ҳаракатларни бартараф этиш, мукам-малроқ асбоблардан фойдаланиш ва иш тартибини ўзгартириш ҳар бир ишчининг меҳнат унумдорлигини одатдаги 12,5 тонна пўлатдан 47,5 тоннагача ошириш имкониятини беради. Бундан ташқари, олим меҳнатга ҳақ тўлашнинг рағбатлантирувчи тизимини жорий этишни таклиф этди, яъни нормани бажарган ишчи ҳар сменадаги иши учун 1,85 доллар (одатда 0,70 доллар) олиши мумкин эди. Натижада компанияда меҳнат унумдорлиги деярли 24 соатда кескин ўзгарди.

«Илмий менежмент»нинг отаси Ф.Тейлорнинг изланишлари бошқа тадқиқотчилар томонидан ҳам қўллаб-қувватланди. Генри Гантт таклиф этган Гантт графиги анча шухрат қозонди. Бу график ишлаб чиқариш

жараёнининг ҳамма босқичларида режадаги ва ҳақиқий ҳажмларни акс эттирар эди. Илмий менежментга эр-хотин Лилиан ва Фрэнк Гилбертлар ҳам катта ҳисса қўшдилар. Ф.Гилберт (1869–1924) меҳнатни оқилона ташкил этишга алоҳида эътибор берди ва у ёки бу ишни бажаришнинг «энг яхши усулини топиш»га интилиши билан шуҳрат қозонди.

Лилиан Гилберт (1878–1972) нинг илмий қизиқишлари кўпроқ меҳнатнинг жисмоний қирраларига бағишланган. Ташкилий психология ва персонални бошқариш соҳасидаги энг биринчи илмий ишлар Л.Гилберт қаламига мансубдир.

Илмий менежмент ёндашувини қўллаш асосида ҳар бир фаолият тури учун стандарт тартибининг қоидаларини ишлаб чиқиш, тегишли қобилиятга эга бўлган ходимларни дастлабки танлаб олиш орқали самаралироқ меҳнат усулларини ўрганиш, топшириқларни бажариш тартибларини таъминлаш ва эҳтимоли бўлган тўсиқларни бартараф этишни, шунингдек, моддий рағбатлантириш, таъминот ва бошқарувни такомиллаштириш мумкин бўлади.

Илмий менежмент тамойилларини амалда қўллаш меҳнат унумдорлигини оширишга эришиш имкониятини берди, аммо яхши ходимларнинг тобора ортиб бораётган эҳтиёжларига ва меҳнатнинг ижтимоий масалаларига эътиборнинг етарли даражада бўлмаслиги менежмент билан кишилар ўртасидаги тўқнашувларнинг кучайишига олиб келди, ёлланма ходимларнинг янада жадалроқ эксплуатация қилинишига ёрдам берди, бу эса Ф.Тейлор ва унинг издошлари интилган ҳамда қўзлаган уйғунлик ва ҳамкорлик муҳитини яратмади.

### **Илмий менежментнинг асосий тамойиллари, ютуқлари вакамчиликлари**

#### **Умумий ёндашув:**

- иш топшириқларини бажариш бўйича стандарт усулларни ишлаб чиқади;
- аниқ вазифаларни бажаришга қобилиятли бўлган ходимларни танлаб олиш ўтказилади;
- ходимлар стандарт меҳнат усулларига ўргатилади;
- менежмент иш топшириқларини бажаришда кўмаклашувини таъминлайди (режалаштириш ва тўсиқларни бартараф этиш);
- моддий рағбатларни қўллаш меҳнат унумдорлигини ўстиришга ёрдам беради.

#### **Ютуқлари:**

- меҳнатга тўлиқ ҳақ тўлашнинг аҳамияти тўғрисидаги қараш ўз тасдиғини топди;

– турли ишлар ва вазифаларнинг бажарилиш жараёнини илмий тадқиқ этиш ўтказилди;

– ходимларни танлаб олиш ва ўқитиш (ўргатиш)нинг муҳимлиги кўрсатиб берилди.

#### **Камчиликлари:**

– меҳнатнинг ижтимоий жиҳатлари ва ходимларнинг ўсиб борадиган эҳтиёжлари ҳисобга олинмади;

– индивидлар ўртасидаги фарқлар эътироф этилмади;

– менежерлар, одатда, ишчиларнинг касб маҳорати мажмуасига етарли баҳо бермадилар ҳамда уларнинг ғоялари ва таклифларини инобатга олмадилар.

### **Бюрократик ташкилотлар**

Мумтоз менежмент йўналтириладиган яна бир илмий мактабни европалик олим Макс Вебер (1864–1920) яратган. Бу мактаб ташкилотни бир бутун ягона бюрократик ташкилотлар концепцияси нуқтаи назаридан таҳлил қилади. XIX аср охирида Европадаги кўпгина компаниялар «шахсий», оилавий асосда бошқарилар эди, яъни ходимлар ташкилотга эмас, балки муайян бир кишига ишлар эди. Бундай амалиёт бир қанча салбий томонларга эга эди; ташкилий ресурслардан компания мақсадлари харидорларга хизмат кўрсатишдан кўра кўпроқ якка (шахсий) ходимлар эҳтиёжларини қондиришда фойдаланилар эди. М.Вебер компаниялар шахссиз, оқилона асосда бошқарилиши керак, деган фикрни олға сурди ва бу ташкилий шаклни бюрократия тарзида белгилади.

Шундай қилиб, бюрократик ташкилот концепцияси мумтоз менежментнинг соҳаларидан бири бўлиб, унда асосий эътибор ходимларнинг лавозим (хизмат) вазифаларини ва жавобгарлигини аниқ белгилаб қўйиш, расмий ҳисоботни жорий этиш, мулк эгаллиги ва бошқаришни бир-биридан ажратиш воситасида оқилона шахссиз бошқаришга қаратилади.

М.Вебер оқилона ҳокимиятга асосланган ташкилот янада юқорироқ самарадорлиги ва мослашувчанлиги билан ажралиб туради, ўзгаришларга тезроқ мослашади, чунки у аниқ бир кишиларнинг ирода ва хоҳишларига камроқ даражада боғлиқ бўлади, деб қараган. М.Вебер ташкилий оқиллик деганда, ходимларни танлаш ва уларнинг хизмат вазифалари бўйича кўтарилишида «таниш-билишчилик» тамойили эмас, балки уларнинг ишни билиши, маҳорати мезон бўлишини назарда тутди. Ташкилотда ҳамма нарса қоидаларга ва ҳисоботларни олиб боришга асосланиши лозимлигини, бу эса узлуксизликни таъминлашга имконият яратишини таъкидлайди.

## **М.Вебернинг бюрократик ташкилотга берган тавсифлари:**

1. Меҳнат тақсимоти ходимларнинг ваколатлари ва жавобгарлигини аниқ белгилаб қўйиш ҳамда уларни қонунлаштирилган мажбуриятларни бажаришга йўналтириш асосида амалга оширилади.

2. Лавозимлар расмий ваколатларга мувофиқ иерархик тузилмани ташкил этади ва бунда ҳар бир лавозим юқори турувчи лавозимга бўйсунди.

3. Ходимларни танлаш ва хизмат бўйича силжитиш уларнинг малакаларига мувофиқ амалга оширилади, малака даражаси эса, имтиҳон қилиб ёки ўқитиш-ўргатиш тажрибаларига мувофиқ белгиланади.

4. Барча маъмурий ҳужжатлар ва қарорлар ёзма тарзда расмийлаштирилади. Ёзиб бориш узлуксизликни таъминлайдиган корхона хотираси ҳисобланади.

5. Менежерлар ташкилот мулкдорлари ҳисобланмайди.

6. Менежерлар белгиланган қоида ва тажрибаларга мувофиқ ишлайдилар, бу эса уларнинг хатти-ҳаракатлари, хулқининг ишончли, аниқ бўлишини кафолатлайди. Қоидалар шахсиз бўлиб, ҳамма ходимларга бир хил даражада тааллуқлидир.

Ҳозирги замон ташкилотларида «бюрократия» атамаси салбий маънони билдиради ҳамда чексиз қоидалар ва расмиётчилик, тўрачилик билан боғланиб кетади. Ҳаммамизга ҳам узоқ чўзилган навбатларда туришга, бемаъни туюлган талабларни бажаришимизга тўғри келган. Иккинчи томондан, бу каби барча бюрократик қонунлар, тартиблар ва талаблар ўзаро муносабатларнинг салбий усулини келтириб чиқаради: ходимларнинг ҳар бирига бир хилдаги талаблар қўйилади, уларнинг барчаси ягона қоидаларга амал қилишлари керак бўлади. Худди шу бюрократия кўпгина ташкилотларга ғоят юқори самарали фаолиятга эришиш учун йўл очиб берди.

## **Маъмурий тамойиллар**

Мумтоз йўналишнинг энг сўнги соҳаси маъмурий тамойиллар сифатида кенг ёйилди. Унинг тарафдорлари асосий эътиборни алоҳида ишчига эмас, балки умуман ташкилотга ва менежментнинг режалаштириш, ташкил этиш, команда занжири, айрим ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини мувофиқлаштириш ва назорат қилиш каби вазифаларига қаратадилар. Маъмурий тамойиллар концепцияси ривожига Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллет ва Честер Бернару катта ҳисса қўшган.

А.Файоль (1841–1925) асосан ўзининг бошқариш тажрибалари асосида маъмурий тамойиллар концепцияси доирасида ўз қарашларини умумлаштирди.

У ўзининг энг машҳур «Умумий ва салбий бошқарув» асарида менежментнинг 14 та асосий тамойилларини кўрсатиб берди. Уларнинг айримлари ҳозирги кунда ҳам бошқариш назариясида муҳим аҳамиятга эга, хусусан:

– *якка ҳокимлик*. Ҳар бир бўйсунувчи буйруқни фақат бир бошлиқдан олади;

– *меҳнат тақсимоти*. Бошқариш ва техник меҳнатнинг ихтисослашуви худди шундай интилишлар доирасида юқорироқ натижаларга эришишга имкон беради;

– *ягона йўналиш ва якка иш режаси*. Ташкилот доирасидаги фаолият турлари бир менежер раҳбарлиги остида бирлаштирилиши лозим;

– *бошқаришнинг скаляр занжири*. Ташкилот иерархиясининг чўққисидан бошланадиган ҳокимият ваколатлари занжири жами ходимларни қамраган ҳолда қуйи томонга етиб келади.

А.Файолнинг фикрича, бу тамойиллар ички тузилиши қандай бўлишидан қатъи назар, ҳар қандай ташкилотда қўлланиши лозим. Унга менежментнинг асосий функциялари – элементларини ташкил этиш, команда занжири, мувофиқлаштириш ва назорат қилиш ҳам киради, бу элементлар ҳозирги замон менежмент концепцияларида ҳам аҳамиятини сақлаб келмоқда.

Мэри Паркер Фоллет (1868–1933) ташкилотда реал мақсадларни қўйиш жараёнининг тўқнашув (низо)ларга таъсири муаммолари билан қизиқди.

М.Фоллет ғоялари илмий менежмент тамойилларидан кескин фарқ қилиб, ташкилотнинг кескин муҳитида иш олиб борадиган менежерлар учун ғоят долзарб эди, чунки унинг етакчилик концепциясида эътибор техник жараёнларга эмас, балки одамларга қаратилган эди.

Бугунги кунда ҳам ғоят замонавий бўлган «Ўз режаларингиз кетидан қувманг» шиори М.Фоллетга тегишлидир. М.Фоллет менежерлар ва ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари динамикасини таҳлил қилган эди. У 1990 йилларда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган саволларга жавоб излайди: булар – ахлоқ, ҳокимият, лидерлик, ўз қўл остидаги ходимларнинг иш унумини ошириш, унга ҳокимият бериш, қаттиқ назорат қилиш ўрнига ходимларга кўпроқ ёрдам бериш, ҳокимият ваколатларига боғлиқ бўлмаган ҳолда ходимларнинг ҳуқуқлари, вазиятга қараб ишлаш концепциялари назарий тадқиқотларда янги даврни очиб берди. Унинг ишини Честер Бернару ва бошқа тадқиқотчилар давом эттирдилар.

Ч.Бернару (1896–1961)нинг энг муҳим ютуқларидан бири, норасмий ташкилот концепциясидир. Ҳар қандай ташкилот ичида норасмий ташкилот мавжуд бўлади, уни табиий тарзда шаклланган, уюшган ижтимоий гуруҳлар ташкил этади. Олимнинг фикрича, ташкилотни қандайдир бир жонсиз механизм деб қарамаслик лозим. Норасмий муносабатлар ўзига хос қудратли куч бўлиб, менежмент ундан ташкилот самарадорлигини ошириш мақсадларида фойдаланиши мумкин.

Ч.Бернарунинг менежмент назариясига қўшган яна бир улкан ҳиссаси – ҳокимиятни тан олиш назарияси ҳисобланади. Бу назария ирода эркинлигига эга бўлган шахслар ўзларининг бошқарув буйруқларига амал қилиш ёки қилмасликларини ҳал қилиш ҳуқуқига эгадир, деб ҳисоблайди.

Одатда, кишилар буйруқларга бўйсундилар, чунки бу уларнинг ўзларига наф келтиради, лекин улар бошқа йўлнинг борлигини ҳам унутмасликлари керак. Менежерлар ўз ходимлари билан муносиб тарзда муомалада бўлишлари шарт, чунки ходимларнинг ҳокимиятни тан олиш энг масъулиятли вазиятларда ташкилот ютуқларининг қалтис омили бўлиб қолиши мумкин.

Умуман олганда, менежментнинг мумтоз йўналишлари устунлиги даври фикрларга бойлиги билан ажралиб туради. Бошқариш назарияси ва амалиётида тезда фундаментал бўлиб қолган янги тушунчалар пайдо бўлди, ташкилотларнинг иш унумдорлиги ортди, менежмент ва ишчилар ўртасидаги муносабатлар яхшиланди. Мумтоз менежментнинг кўпгина гоёлари Америка тупроғида пайдо бўлди ва бошқа кўп мамлакатларда биринчи навбатда, Японияда тарқалди.

### **Гуманистик менежмент йўналишлари**

Менежмент назарияси ва тарихига доир адабиётларда М.Фоллет ва Г.Бернарунинг фаолияти менежментдаги гуманистик йўналиш оқимида ўрганилади. Уларнинг тарафдорлари асосий эътиборни кишиларнинг меҳнат жараёнидаги феъл-атвориغا, уларнинг эҳтиёжларига, иш ўринларидаги муносабатларга, шунингдек ижтимоий ўзаро таъсир ва гуруҳий жараёнларни таҳлил қилишга қаратганлар. Биз менежментнинг гуманистик йўналишидаги уч соҳани кўриб ўтамыз: булар – инсоний муносабатлар ҳаракати; инсоний ресурслар концепцияси ва бошқалар.

### **Инсоний муносабатлар ҳаракати**

Америка Қўшма Штатлари конституциясида ёзиб қўйилган кишиларнинг тенг ҳуқуқлилиги тўғрисидаги қоида ҳамиша ҳам ўзининг амалий ифодасини топавермайди, бу ҳол, айниқса, ҳокимиятни менежерлар билан ишчилар ўртасида тақсимлаш масаласида яққол кўринади.

Инсоний муносабатлар ҳаракати «аъзолари» меҳнат жараёнини чинакам самарали назорат қилишни бошқаришнинг қаттиқ, авторитар тизими эмас, балки ходимнинг ўзи бажаради, деган фикрни ёқлаганлар. Бундан ташқари, бу мактабга мансуб тадқиқотчилар ходимлар билан маданиятлироқ муомалада бўлишни қўллаб-қувватлайдиган ижтимоий воситанинг зарурлигини ва унинг имкониятларини ёқлаб чиққанлар. Лекин саноат психологияси ва ходимларни танлаш соҳасидаги дастлабки илмий ишлар ўша даврда кенг ёйилган илмий менежмент ғояларига амал қилган амалиётчи менежерлар имконидан қувватланмади. Фақат 1924 йилга келиб Хоутерн шаҳрида (АҚШ, Иллинойс штати) жойлашган заводда ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини ўрганиш бўйича тажрибалар («Хоутерн тадқиқотлари» номи билан машҳур) ўтказилганидан кейин аҳвол тамомила ўзгарди. 1880 йиллар ўрталарида АҚШнинг саноат ва истеъмол бозорларида газ ва электр ёриткич асбоблари ишлаб чиқарувчилари ўртасида кучли кураш бошланиб кетди. Электр билан ёритишнинг тарафдорлари аста-секин кўпайиб борди, ammo «бир лекин» бор эди, яъни самарали ёритиш умуман кам энергия талаб қилар эди.

Электр энергияси ишлаб чиқарувчилар саноат истеъмолчиларини иш ўринларининг ёритилиш даражасини оширишга ундадилар (бу меҳнат унумдорлигини кўтаришга олиб келар эди). Лекин истеъмолчилар бунга бефарқ қарадилар. «Электрчилар» ўзларининг ҳақ эканлигини кўрсатиш учун ўтказилган тажрибаларнинг маълумотларини тақдим этдилар. «Ҳақиқат»ни топиш учун саноатда ёритиш масалалари бўйича махсус комитет ташкил этилди ва унга мустақил тадқиқот ўтказиш топширилди.

Тажрибани ўтказишда қатнашган заводлардан бирида, яъни Хоутерн-даги Вестери электрик заводида воқеа бошқача тус олди. Тажрибаларда 7 гуруҳ ходимлар қатнашди, уларнинг 4 таси бевосита тажрибалар ўтказди, 3 таси назорат вазифаларини бажарди. Тадқиқотчилар бригадаларнинг меҳнат унумдорлиги даражасига иш ўринларининг ёритилиши эмас, балки бошқа омиллар таъсир кўрсатади, деган хулосага келдилар. Реле йиғувчи бригада ишини кузатишда иш ўринлари яхши ёритилганда ҳам, ёмон ёритилганда ҳам (муайян чегарада) ходима аёллар меҳнат унумдорлиги ўсиб борди.

Хоутерндаги тадқиқотлар 24 марта такрорланди ва тажрибалар Гарвард университети профессорлари Элтон Мэйо ва Фриц Готлисбергер раҳбарлигида 6 йилга яқин давом этди. Бундай узоқ давр мобайнида кўп нарса ўзгариб кетди, турли қутилмаган вазиятлар пайдо бўлди. Олимлар унумдорликнинг сабаблари тўғрисида узил-кесил бир хулосага кела олмадилар. Тадқиқотлар натижаларининг дастлабки талқинларида тадқиқотчилар бир нарсада – пул меҳнат унумдорлиги ўсишининг асосий омилли бўлиши ҳақида ҳамфикр эканлиги маълум бўлди.

Тадқиқот натижаларини яқинда қайта ўрганиб чиққан олимлар меҳнат унумдорлигини оширишнинг ягона энг муҳим омили пулдир, деган хулосага келдилар.

Шундай қилиб, Хоутерн тадқиқотларида ишга ҳақ тўлаш даражаси муҳим роль уйнаган бўлса ҳам, лекин бу тажрибалар ўтказилган вақтда ушбу омил эътиборга олинмаган. Натижада олимлар, меҳнат унумдорлиги ўсишининг энг яхши омили – «инсоний муносабатлар», биринчи навбатда, менежерларнинг ходимлар эҳтиёжларига ижобий муносабатидир, деган хулосага келдилар. Тадқиқотлар натижаларининг эълон қилиниши менежмент билан ташкилот ходимлари муносабатларида чинакам революцияни юзага келтирди. Тадқиқотлар натижаларини ноаниқ таҳлил этиш инсоний муносабатлар учун ҳаракат ривожига туртки берди, бу эса бошқариш назарияси ва амалиёти ривожини чорак аср олдинга сурди.

Бу қараш тарафдорлари бугунги кунда ҳам ходимларнинг асосий эҳтиёжларини қондириш меҳнат унумдорлигини оширишнинг калитидир, деган фикрда турадилар.

### **Инсоний ресурслар концепцияси**

Инсоний муносабатлар учун ҳаракат қандайдир бир даражада менежментга «фермерча» ёндашувга ўхшаб кетади: пичан билан таъминланган сигирлар кўп сут беради, иш ҳақидан қоникқан ходимлар юқори натижаларга эришадилар. Вақтлар ўтиши билан назариётчилар ва амалиётчиларда ходимларнинг бошқариш жараёнида ва етакчиликдаги иштироки масалаларига қизиқиш уйғонди ҳамда биз бу ўринда инсоний ресурслар концепциясининг пайдо бўлиши тўғрисида гапириш учун ҳамма асосларга эгамиз. Унинг моҳияти мотивация назариясига мувофиқ иш топшириқларини тайёрлашдан иборат бўлди, бунда асосий эътибор объекти бўлган ходим ўз салоҳиятини тўлиқ намоён қилиш ва шу орқали ўзининг энг олий эҳтиёжларини қондириш имкониятига эга бўлади. Инсоний ресурслар концепциясининг энг машҳур вакиллари Абрахам Маслоу ва Дуглас Макгрегорлардир.

### **Илмий бошқарув мактаби менежмент ривожининг алоҳида босқичи сифатида**

Илмий бошқарув ғоялари Ф.Тейлор, Френк ва Лилиан Гилбертлар, Гантларнинг асарларида алоҳида ривожлантирилган (1885–1920 йиллар).

#### **Услугияти:**

- мазкур ғоя тарафдорларининг фикрича, жараённи кузатиш орқали турли хил ҳисоб-китоблар, мантиқий фикрлаш ва таҳлил тамойилларини ишга солиб, қўл меҳнатини талаб қиладиган кўпгина операцияларни такомиллаштириш мумкин;

• мазкур услубиятни ривожлантиришнинг илк босқичида иш операцияларини таркибий жиҳатдан ўрганишга алоҳида эътибор берилди. Хусусан, Гилбертлар аниқ меҳнат операциясига сарфланадиган вақтни ўлчаш учун кинокамера ва микрохронометрдан фойдаланишди. Ф.Тейлор турли хил белкураклар ёрдамида инсон қанча миқдордаги руда ёки кўмирни кўтара олишини ўлчашга кўп вақт ажратарди.

### ***Инсон омилига нисбатан муносабат***

• Илмий бошқарув мактабининг намоёндалари иш унумдорлигини ва ишлаб чиқариш ҳажмини ошириш мақсадида ходимларни мунтазам равишда рағбатлантириш лозим, деб ҳисоблашган;

• Ишлаб чиқариш жараёнида вақти-вақти билан ишчиларга дам олишга руҳсат берилган;

• Аниқ меҳнат операциясини бажариш учун ажратиладиган вақт реал тарзда белгиланган. Бунинг натижасида маъмурият ишлаб чиқаришнинг аниқ меъёрларини белгилаб беришга ва меъёрдан ортиқча меҳнат учун қўшимча иш ҳақи тўлашга муваффақ бўлади;

• Қайд этилган иш тамойилларидан ташқари яна бир масалага жиддий эътибор қаратилган, у ҳам бўлса, аниқ иш вазифасини бажариш учун жисмоний ва маънавий жиҳатдан мос келадиган кадрларни танлаб олишга аҳамият берилган; кадрларга касбий таълим бериш масаласи ҳам раҳбариятнинг диққат марказида турган.

### ***Ишлаб чиқариш ва бошқариш функцияларини бир-бирдан ажратиш***

• Илмий бошқарув мактабининг намоёндалари бошқарув функцияларини (қарорлар қабул қилиш, режалаштириш, ижрони назорат қилиш) бевосита ижрочилик операцияларидан ажратишни ёқлаб чиққанлар;

• Уларнинг фикрига кўра, бошқарув махсус касбий тайёргарликни талаб этувчи фаолият туридир. Шунга кўра, ташкилотнинг ҳар бир алоҳида бўғини (кичик гуруҳлар) биронта соҳага ёки операцион жараёнга ихтисослашса, пировард натижада умумий фаолият муваффақиятли яқун топади (илгариги тизимга мувофиқ ишчилар ўз меҳнат фаолиятини мустақил равишда режалаштирган);

• Мазкур ғояларнинг ривожлантирилиши бошқарувнинг алоҳида фаолият соҳаси сифатида эътироф этилишига олиб келди. Бошқарув мактабининг асосчилари ишлаб чиқариш жараёнларининг самарадорлигини ошириш муаммолари устида изланишни давом эттирдилар.

### **Мумтоз (маъмурий) бошқарув мактаби**

***Мумтоз (маъмурий) бошқарув мактабининг (1920–1950 йиллар) ўзига хос хусусиятлари:***

Маъмурий бошқарув мактабининг йирик вакиллари (А.Файоль, Л.Урвик, Ж.Муни) катта бизнес соҳасида бевосита бошқарув фаолияти

билан шуғулланиб, бой тажриба тўплашган. Уларнинг илмий изла-нишлари ташкилот фаолиятининг самарадорлигини оширишга йў-налтирилган эди. Маъмурий бошқарув мактабининг намояндалари ташкилотларнинг умумий характеристикаси ва ривожланиш қону-ниятларини ўрганишга интилишган. Уларнинг фикр-мулоҳазалари эмпирик тарзда тўпланган билимлар ва тажрибага асосланган.

Маъмурий бошқарув мактабининг кўзлаган мақсади – бошқарувнинг универсал тамойилларини ишлаб чиқишдан иборат эди.

### **Бошқарув тамойилининг икки категорияси**

*Бошқарувнинг оқилона тизимини ишлаб чиқиш тамойили.* Бизнеснинг асосий функциялари молиялаштириш, ишлаб чиқариш ва маркетинг фаолиятидан иборат деб тушунган «мумтозчилар» ташкилотни таркибий жиҳатдан қай тарзда ташкил қилиш муаммосини унумли ҳал этишларига умидвор бўлишган. А.Файоль бошқарув фаолиятини ўзаро боғлиқ функциялардан иборат универсал жараён деб, эътироф этган.

### **А.Файолнинг бошқарувчилик тамойиллари**

*Меҳнат тақсимоти.* Кўзланган мақсад айнан ўхшаш шарт-шароитларда бир хилда сарфланадиган куч-ғайрат ёрдамида каттароқ ҳажмдаги ишни имкон қадар сифатли бажаришга эришиш. Бунинг учун диққат талаб этиладиган ва куч-ғайрат сарфланадиган мақ-садларнинг сонини камайтириш лозим.

- *Ваколатлар ва масъулият чегараси.* Ваколатлар буйруқ беришга имкон яратади, масъулиятлар эса бунинг аксини ифодалайди.

- *Интизом.* Ташкилот маъмурияти билан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатларни белгилаб берувчи муҳим тамойиллардан бири. Ушбу тамойилга кўра жазо чораларини қўллаш мумкин.

- *Якка раҳбарлик.* Унга мувофиқ ходим ҳар қандай буйруқларни бевосита раҳбаридан олмоғи лозим.

- *Ягона мақсад сари интилиш.* Яъни, мақсадли фаолият билан банд ҳар бир алоҳида гуруҳ ўз фаолиятини ягона режа асосида ташкил этиши ва битта раҳбарга бўйсунishi шарт.

- *Шахсий манфаатларни умумий манфаатларга бўйсундириш.* Ташкилотнинг бош мақсади алоҳида ходим ёки гуруҳ манфаатларидан устувор саналади.

- *Персонални рағбатлантириш.* Ходимларнинг ишончини қозониш ва қўллаб-қувватлашига эришиш учун уларга адолатли равишда иш ҳақи тўланиши лозим.

- *Марказлаштириш.* Аниқ шарт-шароитларга қараб мазкур тамойилдан тўғри ва ўринли фойдаланиш керак.

- *Скаляр занжири (бошқарув тизими)*. Зарурият бўлмаса, бошқарувнинг иерархик тузилмасидан воз кечиш керак эмас, аммо бу тамойилга қатъий амал қилиш бизнесга зиён етказиши мумкин.

- *Тартибга қатъий амал қилиш*, яъни ҳамма нарса ва ҳар ким ўз жойида бўлиши лозим.

- *Адолатли бўлиш*, яъни ўзаро муносабатларда меҳрибонлик кўрсатиш ва ҳақиқатга асосан ҳукм юргизишга эришиш.

- *Персонал учун ажратилган иш жойининг муқим бўлиши*. Кадрлар қўнимсизлиги ташкилотнинг самарали фаолиятига салбий таъсир кўрсатади.

- *Ташаббускорлик*. Фаолиятни режалаштириш ва уни муваффақиятли амалга ошириш.

- *Жамоа ўртасидаги яқдиллик*. Иттифоқ – катта кучдир, у ходимлар ўртасидаги яқдиллик ифодаси бўлиши лозим.

### **Инсоний муносабатлар мактаби ва хулқ-атворни ўрганувчи фанлар: умумий тавсифи**

*Инсоний муносабатлар мактаби (1930–1950 йиллар)*

#### **Алоҳида хусусиятлари:**

- мазкур йўналиш илмий ва мумтоз мактаб тарафдорлари инсоний омилларнинг ўрни ҳамда ролини аниқлашга ночор қолган бир пайтда шакллана бошлади;

- инсоний муносабатлар мактабининг асосий ғояларини шакллантиришга Мэри Паркер Фоллет ва Элтон Мэйо катта ҳисса қўшди;

Э.Мэйо томонидан уюштирилган тажрибалар бошқарув соҳасида янги йўналишларнинг ривожланиши учун асос бўлди. Унинг эътирофича, иш операцияларини аниқ белгилаш ва меҳнатга яхши иш ҳақи тўлаш ҳамиша ҳам меҳнат унумдорлигининг ошишига олиб келмайди. Зеро, иш жараёнида инсонлар орасидаги ўзаро муносабатлар бошқарув қарорларининг қабул қилинишига жиддий таъсир ўтказди.

Бу ҳолатнинг асл моҳияти ва сабабларини кейинчалик амалга оширилган илмий изланишлар очиб берди. А.Маслоу ва бошқа бир қатор руҳшунослар томонидан уюштирилган тажрибалар масалага ойдинлик киритди. Хусусан, А.Маслоунинг аниқлашича, инсонларни фаолликка ундовчи асосий сабаб турли хил эҳтиёжларни қондириш заруриятидир. Бу эҳтиёжлар билвосита ва қисман пул ёрдамида қондирилиши мумкин. Шундай ҳулосага келган олимлар, агар ташкилот раҳбарлари ўз ходимлари ҳақида ғамхўрлик қилсалар, персоналнинг ички қониқиши кучайиб, иш унумдорлиги ошади, деб ҳисоблайдилар. Ташкилий самарадорликни ошириш учун инсоний муносабатларни такомиллаштиришга алоҳида эътибор бериш лозим. Ходимлар билан бамаслаҳат иш юритиш, уларнинг

ўзаро мулоқотларига кенгроқ имкониятлар яратиш бошқарув самардорлигини оширишга ёрдам беради.

### **Инсон хулқ-атворини ўрганувчи фанларда бошқарувчилик гояларининг ривожлантирилиш хусусиятлари**

Бу илмий йўналишда изланишлари ва қўшган ҳиссаси билан алоҳида ном қозонган олимлардан К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.Макгрегор, Ф.Герцберг кабиларни эътироф этиш мумкин. Улар ва уларнинг издошлари бошқарувчилик учун ўта муҳим саналган ижтимоий алоқадорлик, мотивлаштириш, ҳокимият, шахсий обрў ва етакчилик, ташкилий тузилмалар ва коммуникациялар, меҳнат мазмунини ўзгартиришнинг характери каби масалалар ечимини топишга катта ҳисса қўшди.

Мазкур мактаб вакиллари илмий натижаларга асосланиб, ҳар бир ходимга ўзининг шахсий имкониятларини тўғри ва тўлиқ англаб етишга, ташкилотни уюштириш ва бошқаришга ёрдам бердилар.

Мактаб тарафдорларининг бош мақсади инсоний ресурслар самардорлигини ошириш воситасида ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришдан иборат эди.

Инсон хулқ-атворини тадқиқ қилишга асосланган таълимотнинг бош гоёси қуйидагича ифодаланиши мумкин: илмий натижаларнинг тўғри ва ўринли қўлланилиши ҳамма вақт ишчининг ҳам, ташкилотнинг ҳам самарали фаолият юргизишини таъминлайди. Бироқ, айрим вазиятларда бу хил қарашлар ўз самарасини бермайди.

### **1.6. Қарама-қаршиликлар кураши ва менежментнинг ривожланиши**

Агар гап бошқарув кўникмаларини яхшилаш ҳақида бўлса, унда унинг намунаси қандай бўлади? Идеал бошқарувчи ўзини қандай тутати? Бундай ҳолда бир хил жавоб топиш қийин. Албатта, ҳар бир киши бу вақтда ўз тасаввурига эга, бироқ у етармикин?

Одамлар бу саволларни илгари ҳам беришган, бироқ улар ўтган асрнинг 60-йилларида Америка ва Европада менежмент илми чинакам шов-шувга айланган пайтда ҳам ҳозиргидек долзарб аҳамиятга эга бўлган.

Бизнес мактаблари ва АҚШ университетларида икки катта йўналиш шаклланди. Биринчиси ишлаб чиқариш, ҳисоб-китоблар, ТЭП, маҳсулот сифати ва унинг таннархига йўналтирилган эди. У оптимал ҳажмда фойда олишга йўналтирилган корxonани бошқаришнинг миқдорий методларида ҳар бир яхши бошқарувчи вазифаларини кўради. Компьютерларнинг голибона қадамлари бу тасаввурни

кенгайтиради. Ахборот тизимларининг бошқарувчилари миллионлаб рақамларни қайта ишлаш олишди, зарур комбинацияларни топишди ва кўп жиҳатдан оптимал бўлган қарорлар вариантларини яхши билишди. Менежментнинг бу йўналиши ҳозирда ҳам муваффақиятли одим ташламоқда.

Бошқа «мактаб» ҳал қилинувчи муаммолар манбаини рақамларда эмас, балки меҳнати барча натижалар асоси бўлган одамларда кўрди. Унинг вакиллари ташкилот доирасида одамларнинг муайян хулқи сирларини топиши ва қандай ҳолларда кишилар самарали ёки аксинча ишлаши, ишдан совуши ва бефарқ бўлишини аниқлашни муҳим деб билишди. Бу ўринда «мотивация» марказий тушунча бўлиб қолди. «Хулқий» мактаб, хусусан, Абрахам Маслоу, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг, Сола Галлерман ва кўплаб бошқа олимлар тадқиқотларида юзага келди.

Шундай олимлардан бири мутлақо бошқа йўлдан борди. У ҳозиргача бошқарувчиларни ўқитиш жараёнига катта таъсир кўрсатмоқда. Унинг методларини кўп кўчиришган, ҳатто манбаига ҳам мурожаат қилишмаган. Айрим немис мутахассислари унинг тадқиқот натижаларини ўзиники, деб беради. Гап профессор Роберт Блейк ва унинг «менежмент панжараси» ҳақида бормоқда. Бу ўринда унинг ходимаси Жейн Мутоннинг ҳам ҳиссаси борлигини айтиб ўтиш жоиз.

**«Менежмент панжараси».** «Менежмент панжараси» нима? У бугунги кунда бизга нима беради? «Менежмент панжараси» ҳақидаги китоб 25 тилга таржима қилиниб, кўп нусхада чоп этилган. Ташкилотни ривожлантириш методикаси сифатида у жуда долзарбдир. Ҳар бир бошқарувчи ўз «панжара»сини билиши лозим, у тўғри йўналиш олишга, мақсадни аниқ белгилашга, ўз малакасини оширишга ёрдам беради.

Р.Блейк ва Ж.Мутон анча аввал, «гуманизация» ғоялари бугунги кунда тан олингунга қадар келган хулоса шундан иборатки, ҳар қандай натижага ишлаб чиқариш ва инсон уртасидаги «куч майдони»да эришилади. Бугунги «кучланиш чизиғи» турли шаклдаги товар ва хизматларда ифодаланувчи энг кўп ишлаб чиқариш ҳажмига олиб боради. Бу доимий мақсадлар, хусусан, энг кўп юқори ҳажмда фойда олиш, ишлаб чиқариш чиқимлари ва ҳ.к.ларни камайтиришдир. Бунда ходимларга эътибор бермай, ишлаб чиқаришни ҳар қандай йўл билан ошириш салбий натижага олиб келади.

Иккинчи «Кучланиш чизиғи» инсонга йўналтирилган. У меҳнат шароитлари ходим эҳтиёжлари ва истакларига энг кўп жавоб бериши учун қаратилган. Яхши кайфият ва ишдан қониқиш – иккинчи мақсаддир.

**«Кучланган чизиқлар» тўқнашуви.** Бу икки «кучланиш чизиқлар»и уртасида муайян зиддият мавжуд. Бунда муайян бир «майдон» ҳосил

бўлади. Блейк ва Мутон ҳар бир «кучланиш чизиғи»га тўққизтадан градация ажратишдики, уларнинг ҳар бири рақамлар билан осон белгиланадиган бошқарув хулқининг бешта характерли типларини аниқлаш имконини берди.

Масалан, код 9.1. У тўлиқ ишлаб чиқаришга йўналтирилган ва аниқ одамларга кам эътибор қаратадиган бошқарув усулидир. Бу, «қаттиққўл маъмур»нинг йўли, унинг учун ишлаб чиқариш натижаси – ҳамма нарса, инсон – энг яхши ҳолатларда ижрочи, аслида эса ҳеч ким.

Табиийки, бундай шароитда иш ҳеч кимга муваффақият келтирмайди. Шу боис ҳар бир киши бирор баҳона билан доимий босимдан қочишга интилади. «Қаттиққўл» маъмурнинг жавоби – ҳар томонлама назорат. Унинг асосий вақти одамларни кузатишга, қўриқлашга сарфланади. Ҳаммаси «мушук – эшик ортига, сичқон – столга» қоидаси бўйича рўй беради. Ходимларнинг бундай раҳбариятга муносабати мавжуд муаммоларни ҳал этишни излашда иштирок этишдан, масъулиятни бўлиб олишга тайёрликдан бош тортишдан иборат бўлади. Бу нарса, ўз навбатида, «қаттиққўл» маъмурнинг ходимларга лоқайд муносабатини янада мустаҳкамлайди, натижада «раҳбарлик босими» янада кучаяверади. Кадрлар қўнимсизлиги ортади, вақтинча меҳнатга лаёқатсизлик кўпаяди.

9.1. типдаги бошқарувчи – ёмон бошқарувчидир. Унинг акси бўлган, 1.9. типдаги раҳбар қандай сифатларга эга? Бундай бошқарув усули инсоний муносабатларни асосий мезон қилиб қўяди, ишлаб чиқариш иккинчи ўринда туради. Корхонада ҳам «инсон бўлиб қолиш»га муҳим эътибор берилади. Бир пиёла чой устида чақчақлашиш, ўз дарди билан ҳасратлашиш, меҳнат таътилига қўшимча кун бериш имкониятидан четлаб ўтилмайди. Агар бу ўринда мазмун қайта ишланмаса, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ҳақида гапирмаганда ҳам, бутун юк «ким ҳаммасини жой-жойига қўяр экан», деган кутиш ҳолатида бошқаларга тушади. 1.9. типдаги раҳбар ҳам номуносиб бўлиб чиқади.

Шуниси ҳам борки, кўпгина ходимлар жамоада ўзлари яратган муҳитни, йўл қўйилган хато очиқ-ойдин кўрингунга қадар, роса мақташади. 9.1. типдаги раҳбар куч билан бостирадиган можаролар энди 1.9. типдаги раҳбарга «ўтади». У ўзи ўрнатган уйғунлик муҳитини ўзи бузади. Ходимлар рағбатсиз қолиб, ижодий ишлашга қизиқишини йўқотади.

«Менежмент панжараси»нинг маркази – 5.5.га мурожаат қилайлик. Бу қоидага мувофиқ келувчи бошқарувчилар синалган ўртача даражага интилишади, уларни ўртача натижа қониқтиради. Шиори: «Осмондаги ойни олиб бериш шарт эмас». Улар «гуманизация» ютуқлари ҳақида

ҳам ижобий фикрда эмас. «Келишув» деган сеҳрли формулага риоя қилишади. «Қаттиқлар»га ҳам, «юмшоқлар»га ҳам олтин муътадиллик етишмайди. Бироқ, «менежмент панжараси» координатлари бундай бошқариш натижаларини баҳолаш имконини беради. Агар ишлаб чиқаришни ривожлантиришга турли қарашлар, можаролар юзага келса, уни ҳал этиш имкониятига кўра, демократик йўл билан қарор қабул қилинади.

«Панжара»нинг чап қуйи бурчагидаги 1.1.га ишлаб чиқариш натижаларига ҳам, инсонпарварлик шароитларини яратишга ҳам интилмайдиганларни жойлаштириш лозим. Бундай одамлар раҳбарлик лавозимини эгаллашлари мумкинми? Бу эҳтимолдан узоқ. Бироқ, бундай муносабат оддий ходимларда ҳам учрайди: бўшатиб юбормайдиган даражада ишлаш ва ҳеч ким ҳамда ҳеч нарсани ўйламаслик. Албатта, охир-оқибатда ҳар ким қандай йўлдан боришни ўзи ҳал қилиши керак. Бундай ҳолатда ижтимоий соҳа хизматларидан тўлиқ фойдаланишга имкон берувчи ижтимоий талаб ва усуллар 1.1. белгисига мос келадиган шахслар доирасига яхши маълум. Адолат юзасидан айтиш керакки, бундай муносабат кўпроқ қўшни бурчакда «ёзилган» 9.1. ва 1.9.га мувофиқ келувчи нотўғри бошқариш услубига жавоб сифатида намоён бўлади. Биринчидан, босим қарама-қаршиликни юзага келтиради, иккинчидан, нима учун ўз раҳбаридан инсонпарварроқ бўлиши керак – у ўз ходимларини назарга илмайди-ку.

Энди, «менежмент панжараси»нинг ўнг юқори бурчагидаги 9.9.га эътиборни қаратамиз: унда одамлар эҳтиёжини ҳисобга олгандаги энг юқори натижа намоён бўлади. Бу хомхаёлми? Бошқача айтамиз: бу – идеал. Унга эришиш мумкинми? Ҳеч бўлмаганда унга яқинлашиш мумкинми? Р.Блейк, Ж.Мутон ва «менежмент панжараси»нинг бошқа тарафдорлари у нафақат мумкин, балки зарур, деб ҳам ҳисоблайдилар. Унинг калити – реал инсоний эҳтиёжларда, бу эҳтиёжлар «ҳеч нарса қилмаслик», бирга чойхўрлик қилиш ёки бўш вақтни ўтказишда эмас, балки мотивациялардадир. Ф.Герцберг эмпирик равишда исботлаб берганидек, муваффақият, эътироф этилиш, оптимал иш ҳақи ва ўсиш истиқболлари имкониятдаги мотивлардан асосийларидир. Амалий характерга эга инсон ўз меҳнати натижалари орқали ўзини ўзи рўйбага чиқаради. Буни кўпдан кўп психологик тадқиқотлар тасдиқлайди. Бунда, албатта, ҳамма иш жойлари ҳам ўз меҳнати натижаларини англаш имкониятини беравермайди, у меҳнат тақсимоотида тўлиқ «ўзини йўқотиш» ва шахслик қиёфасини бой бериши мумкин. Шундай меҳнат фаолияти турлари борки, уларнинг натижалари ижтимоий тан олинмагандир. Бундай ҳолларда инсон фаолиятининг бевосита натижаси ўрнини билвосита кўрсаткич – иш ҳақи эгаллайди.

Агар профессионал фаолият хусусий меҳнат аҳамиятини баҳолаш имкониятини бермаса, унда бу ҳол кўпроқ «менежмент панжараси»даги 1.1. да қайд этилган хулқий таърифга ва манфаатлар соҳасини шахсий ҳаётга: хобби, спорт ёки пивоходнадаги доимий жойга кўчиришга олиб келади.

9.9.даги бошқарув услуги ишни шундай ташкил этиш уқувидан иборатки, ходимлар унда ўз-ўзини рўёбга чиқариш ва ўз аҳамиятини қарор топтириш имкониятини кўради. Муваффақият – рўёбга чиқарилган мақсад бўлгани учун, бу мақсадни ходимлар билан биргаликда белгилаб олиш муҳимдир. Агар бунда уларга ўз имкониятларидан энг яхши тарзда фойдаланишга имконият берувчи меҳнат шароити яратиб берилса, 9.9. позициясидаги идеал унчалик етишиб бўлмайдиган мақсад эмаслиги маълум бўлади. Мақсадга эришиш ва ташкилий тузилмаларни янгилаш йўллари ҳақидаги турли фикрларни конструктив ҳисобга олиш бундай шароитларга тегишлидир.

**Махсус тайёргарликсиз 9.9. га эришиш.** Бундай ўқув семинарида иштирок этиш имконига эга бўлмаганлар нима қилиши керак? Шубҳасиз, улар бирмунча қийин аҳволда қолишади. Албатта, тегишли қўлланмалар ҳам бор. Р.Блейк, Ж.Мутоннинг «Корхонада хулқ психологияси» китобидан фойдаланиш мумкин. Бу китобни биргаликда ўрганиш ва муҳокама қилиш учун ишчи гуруҳи ташкил этилса, яхши бўлар эди. Баҳс-мунозаралар 9.9. раҳбарлик услубини тезроқ тушунишга олиб келади. Агар гуруҳ уйғун равишда шакллантирилса, вақт ўтиши билан унда хато қарорлар, мажораларни ва иштирокчилар имкониятларини муҳокама қилишга имкон берувчи муҳит юзага келади.

Муваффақиятга босқичма-босқич, қадам-бақадам эришиб борилади. Гап мижозларга хизмат кўрсатиш ҳақида борганда ҳам исталган ҳолатда лойиҳа 9.9. позицияси бўйича бошқарув руҳида амалга оширилиши лозим. Етакчи бошқарувчилар гуруҳи уларни қўллаб-қувватловчи ходимлар ғоялари доирасини кенгайтириш, қизиқишини уйғотиш ва уларни ўз ҳамкорларига айлантиришга интилиши лозим. Бошқарувнинг замонавий моделлари бошқарув жараёнида мотивация ва мақсадларга жамоавий раҳбарлик қилиш мақсадини кўзлайди.

## **1.7. Менежмент илмида янгича назария асосининг шаклланиш даври**

**Бошқарувга оид замонавий мактаблар: умумий тавсифи**

*Бошқарувга оид илмий мактаб (1950 йилдан то ҳозирги кунгача)*

**Алоҳида хусусиятлари:**

- менежментда янги илмий йўналишнинг таркиб топишида кибернетиканинг ривожланиши ва алоҳида меҳнат операцияларининг

бажарилишини тадқиқ қилиш катта роль уйнаган. Даставвал, операцион жараёнларни тадқиқ этиш масалани миқдорий жиҳатдан ўрганишга асосланган эди (яхлит ҳолида, таркибий қисмларга ажратмасдан). Ўз моҳиятига кўра, операцион жараёнларни тадқиқ этиш илмий изланиш услубларини ташкилотнинг операцион муаммоларига нисбатан қўллаш демакдир;

- изланиш учун асос бўлган муаммо белгилангач, тадқиқотчилар гуруҳи вазиятнинг моделини яратишга киришадилар. Модель моҳиятан олганда, реал борлиқни (воқелиқни) идрок этиш учун мослаштирилган ва соддалаштирилган мосламадир. Модель воситасида реал жараёнларнинг мураккаб тузилмаси ва алоқаларини ўрганиб, англаб етиш мумкин. Модель яратилгач, ўзгарувчан кўрсаткичларга миқдорий ифода берилади. Бунинг натижасида унинг таркибидаги ҳар бир ўзгарувчан кўрсаткични нисбий жиҳатдан таққосласа, таърифласа ва элементларининг ўзаро алоқадорлигини кузатса бўлади;

- бошқарувнинг илмий назариясини алоҳида тавсифловчи муҳим хусусият шуки, унда воқелиқ ва жараёнларни ўрганиш ҳамда таърифлаш учун моделлаштириш, символлар ва миқдорий кўрсаткичлардан фойдаланиш тамойилидан кенг фойдаланилади. Компьютердан фойдаланиш тадқиқотларни янада енгиллаштирди, унинг ёрдамида мураккаблиги турли даражада бўлган моделлар яратилди. Олимлар томонидан ресурсларни тақсимлаш, захираларни бошқариш, оммавий тарзда кўрсатиладиган хизматлар, ривожланиш стратегиясининг танланиши каби менежментда кўп ишлатиладиган моделлар яратилган.

### **Ташкилий қарорларни қабул қилиш назарияси – бошқарув гояларининг кейинги даврларда ривожлантирилиши**

#### ***Асосий йўналишлари:***

- ташкилий қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш жараёнларини математик моделлаштириш услубларини тайёрлаш;
- турли хил назарий услублардан фойдаланиб, мақбул ташкилий қарорларни ишлаб чиқиш алгоритмини тайёрлаш;
- иқтисодий жараёнларнинг абстракт ва амалий-миқдорий шакъларини тайёрлаш, шу жумладан, такрор ишлаб чиқариш (жамият ва алоҳида фирмалар миқёсида), сарф-харажатлар ва тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш, илмий-техник ва иқтисодий ривожланиш моделларини яратиш.

#### ***Менежментга жараёнли бошқарув сифатида ёндашиш***

Масалага бу хил ёндашув илк бора маъмурий бошқарув тарафдорлари томонидан амалга оширилган. Уларнинг кўзлаган мақсади менежментнинг

асосий функцияларини белгилаб беришдан иборат эди. Бироқ, улар мазкур функцияларни ички боғланишсиз алоҳида ва мустақил жараёнлардек ўрганганлар. Бу каби қарашлардан фарқли ўлароқ, жараёнли бошқарув назариясининг тарафдорлари менежментнинг асосий функцияларини ўзаро боғлиқ бўлган умумий жараён сифатида таҳлил қилади. Уларнинг фикрига кўра, бошқарув жараён тарзида ривожланади. Чунки, фаолияти ягона мақсад сари йўналтирилган одамлар ёрдамида кўзланган натижага эришмоқлик учун турли хил хатти-ҳаракатларни ўзаро бирлаштириш лозим. Бу каби ҳаракатлар ҳам пировард натижада ўзига хос жараён тарзида кечади. Ҳар бир алоҳида жараённи умумий мақсад йўлида бирлаштириш ва йўналтириш бошқарув фаолиятининг асосини ташкил этади.

### ***Бошқарув функцияларига нисбатан турли хил қарашлар***

А.Файоль бошқарувнинг беш хил функциясини ажратиб кўрсади. Унинг фикрига кўра, бошқарув вазиятни олдиндан кўра билиш, режалаштириш, фармойиш бериш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва назорат қилиш жараёнларидан иборат.

Менежментга оид замонавий адабиётларда бошқарувнинг ушбу функциялари эътироф қилинади: режалаштириш, ташкиллаштириш, фармойиш бериш, мотивлаштириш, раҳбарлик қилиш, назорат ўрнатиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш, коммуникатив алоқаларни ўрнатиш, изланишлар, вазиятни баҳолаш, ташкилий қарорларни қабул қилиш, умумий фаолиятни тартибга солиш.

Умумий жиҳатдан олганда, бошқарув жараёни фаолиятни режалаштириш (ташкилий қарорларни тайёрлаш ва қабул қилиш), ташкиллаштириш, мотивлаштириш ва тартибга солиш билан боғлиқ операциялар мажмуи деб, таърифлаш мумкин. Мазкур функциялар коммуникатив алоқаларни ўрнатиш ва ташкилий қарорларни қабул қилиш каби ёрдамчи ташкилий жараёнлар воситасида ўзаро бирлаштирилади. Раҳбарлик (етақчилик) алоҳида ва мустақил функция сифатида олиб қаралади. Зеро, бу функция воситасида умумий иш жараёнининг ҳар бир иштирокчисига ва умуман жамоага таъсир кўрсатиши мумкин. Бу жуда муҳим масала, чунки пировард натижага эришмоқ учун ташкилот миқёсидаги жамики хатти-ҳаракатлар ягона мақсад йўлида бирлаштирилиши ва мувофиқлаштирилиши шарт.

### ***Менежментга тизим (тартиб)ли жараён сифатида ёндашиш***

Тизимли жараён назарияси илк бора аниқ фанлар ва техника соҳасида татбиқ этилди. Менежмент соҳасида эса мазкур назария

илмий бошқарув мактаби тарафдорлари томонидан 1950 йилларнинг охирида қўлланила бошланди.

Тизим – таркибий элементлардан ташкил топган бир бутунлик. Тизим таркибига кирувчи ҳар бир алоҳида элемент ўзига хос хусусиятлари билан бутун тизимни бойитади. Барча ташкилотлар ўз моҳиятига кўра, тизим ҳисобланади.

### Тизим турлари

**Ёпиқ тизим.** Ташкилий фаолият чегараси қатъий тарзда белгиланади, унинг фаолияти ташқи муҳит таъсиридан ҳимояланган.

**Очиқ тизим.** Бу турдаги ташкилот ташқи муҳит билан узвий боғлиқ ва яқиндан алоқа ўрнатади.

**Кичик тизимлар** – ўзлари тузилмавий бирлик бўлгани ҳолда янада йирикроқ ва мураккаброқ тизимларнинг таркибига киради. Ташкилот миқёсида олганда, кичик тизимлар деб, турли хил бўлимлар, бошқарув тизимининг поғоналари, ташкилотнинг ижтимоий ва техник таркибий элементларини аташ мумкин.

Ташкилотлар мураккаб очиқ тизим эканининг эътироф этилиши бошқарув хусусидаги турли ғояларнинг нима учун чегараланганини билиб олишга ёрдам беради. Аслини олганда ҳам ҳар бир мактаб намояндалари бутун диққат-эътиборини ташкилий бирликнинг алоҳида олинган битта жиҳатига қаратишган. Масалан, инсон хулқ-атворини ўрганиш асосида бошқарув ғояларини ривожлантирган олимлар ижтимоий кичик тизимлар фаолиятини, илмий бошқарув мактабининг тарафдорлари эса масаланинг техник жиҳатларини ўрганишган. Аммо уларнинг ҳеч бири ташкилот фаолиятига ташқи муҳит қандай таъсир ўтказишини мутлақо ўйлаб кўрмаган.

Менежментни тизимли жараён сифатида эътироф этиш – ташкилий ва бошқарув масалаларига нисбатан ўзига хос тарзда ёндашиш демакдир.

### *Очиқ тизим сифатидаги ташкилот модели*

Ташкилот ташқи муҳитдан ахборот, капитал, инсоний ресурслар ва ишлаб чиқариш учун зарур материалларни олади. Мазкур ташкил қилувчилар *жараённинг дастлабки ташкилий элементлари* (кириш) деб аталади.

Ўз фаолияти давомида ташкилот дастлабки ташкилий элементларни қайта ишлаб, пировард натижада *жараённинг якуний ҳосиласини* (чиқиш), яъни тайёр маҳсулот ёки хизмат турини ишлаб чиқаради. Якуний ҳосила иқтисодий муносабатларнинг объекти сифатида ташқи муҳитга тақдим этилади.

Агар ташкилий фаолият самарали бўлса, ташкилий элементларга қайта ишлов бериш натижасида қўшимча қиймат вужудга келади. Ўз навбатида, ушбу ҳосиладан фойда, бозордаги мавқенинг ошиши, савдо ҳажмининг кенгайиши, ташкилотнинг юксалиши каби қўшимча ҳосилалар пайдо бўлади.

Бошқарув илми шуни қайд қиладики, ҳар бир бошқарувчи орган ўз томонидан объектнинг (ишлаб чиқариш) самарали ишлаши учун ҳамма зарур шарт-шароитларни яратиши керак. Шу жиҳатдан бошқариш билан ишлаб чиқариш орасида узвий боғланиш бор, деб айтилади. Бошқарув органларининг кўп босқичли, кўп бўғинли бўлиб кетиши ва уларда ишлайдиган ходимларнинг узлуксиз кўпайиб бориши бошқаришни нафақат бюрократлаштириб юборади, балки бошқаришнинг иқтисодий ривожланишга бўлган таъсирини ҳам сусайтириб юборади.

Ундан ташқари, меҳнаткашларни мулкдан ва меҳнат натижасидан ажратилиши (ҳиссий бегоналаш) ҳам меҳнатга бўлган муносабатни бутунлай ўзгартириб юборди.

Бозор муносабатлари шаклланганда корхона ва бирлашмалар мустақилликка эришади. Ишлаб чиқариш эса талабга мослаб олиб борилади, иш натижасига нисбатан масъулият жиддий ортади, чунки даромад иш ҳақи билан узвий боғланган бўлади. Шу даврда раҳбарлар учун бутунлай янги шароит вужудга келади. Раҳбарларнинг мустақиллиги ортиб борибгина қолмай, самарали бошқариш услуги ҳам вужудга келади. Бу албатта масалага янгича ёндашиш, янгича билим ва усулларни қўллашни талаб этади. Чунки ҳозирги кунда бошқарув жуда катта билим, маҳорат, илғор тажрибага таянмоғи шарт. Зеро, иқтисодий натижаларга муайян шароитдагина эришилади. Агар шароит ёмон бўлса, кўрсаткичлар паст ва аксинча, яхши бўлса, кўрсаткичлар юқори бўлади. Иқтисодий ривожланиш суръатларини камида 3-4 барабар ошириш учун мутлақо бошқача бошқарув тизими яратилиши керак.

**Менежернинг маҳорати** ҳар бир кишидан кенг малака соҳиби бўлишни тақозо этади. Айрим тадқиқотчилар, ташкилотлар ёки бўлинмалар раҳбарлари эса, зарур малака ва маҳоратларнинг узундан узоқ рўйхатини тузиб чиқишган, аммо биз уларни уч туркумга бирлаштирамиз. Булар концептуал, инсоний ва техник туркумлар. Уларнинг зарурийлик даражаси менежернинг хизмат зинасидаги ҳолатига боғлиқ бўлади, аммо самарадор раҳбар унга боғланиб қолмай, малаканинг асосий туркуми мажмуасига мустақил эга бўлиши керак.

**Концептуал малакалар.** Концептуал малакалар – ташкилотни бир бутун деб ва айни пайтда унинг қисмлари ўртасидаги ўзаро алоқаларни аниқ ажратган ҳолда тасаввур этадиган инсоннинг билим орттириш

қобилиятидир. Шундай малакалар қаторига менежернинг фикрлаши, унинг келиб тушаётган ахборотларни идрок эта билиши ва режалаштириш қобилияти киради. Менежер фирмадаги ҳар бир бўлимнинг ташкилотдаги ролини, компаниянинг соҳадаги ўрнини ва унинг жамиятдаги ҳамда анча кенг амалиёт ва ижтимоий доирадаги ролини аниқ тасаввур қилиши керак. Бу бошқа хил нарсалардан ташқари стратегик фикр юритишни, яъни ташкилотнинг узоқ муддатга мўлжалланган келажагини чамалаш қобилиятини ҳам назарда тутати. Концептуал малакалар ҳамма менежерларга зарур, аммо улар ташкилотнинг олий даражадаги раҳбарлари учун алоҳида аҳамиятга эга. Улар пайдо бўладиган ҳар бир ҳолатнинг мазмунини тез илғаб, муҳим омилларни ажратиб, воқеанинг кейинги ривожини олдиндан кўра билишлари керак.

Менежер ташкилот иерархиясининг юқори поғонаси томон кўтарилишига қараб, у ўзининг концептуал малакаларини ривожлантиришга кўпроқ эътибор бериши керак. Акс ҳолда унинг «Пирамида» чўққиси томон йўли чўққининг қуйи остонасида тутаб қолиши мумкин. Масалан, катта муҳандис ташкилотнинг ривожланиш стратегияси тўғрисида ўйламай, техник муаммоларга боши билан шўнгиб кетган бўлса, унга компания раҳбарлик қилиш вазифасини топширганда уддасидан чиқа олмаслиги мумкин. Чунки олий даражадаги менежерларнинг қарор қабул қилиш, ресурсларни тақсимлаш ва ўзгартиришларни амалга ошириш каби вазифалари кенг нуқтаи назарни – фикр-мулоҳазаларни талаб қилади.

#### **Бошқарув даражаси:**

олий менежерлар;

ўрта бўғин менежерлари;

қуйи бўғин менежерлари;

раҳбарлик мавқеига эга бўлмаган ходимлар (персонал).

**Ҳозирги замонда хорижий мамлакатларда бошқарув фаолиятининг мазмун-моҳиятига доир янгича қарашлар.**

*Янгича фикрлашнинг вужудга келишига сабаб бўлган шарт-шароитлар:*

- илмий-техник тараққиёт таъсири;

- илм-фан ва ишлаб чиқариш соҳасидаги салоҳиятнинг такомилга эришуви натижасида пайдо бўлган илғор ғоялар тизимининг шаклланиши;

- Иккинчи жаҳон урушидан сўнгги даврда инсонларнинг эҳтиёжларини қондиришга хизмат қилувчи ва прогрессив технологиялар асосида ташкил этиладиган ишлаб чиқариш соҳалари катта таъсирга эга бўлди;

- ишлаб чиқариш соҳасида кичик ва ўрта корхоналарнинг кўпроқ аҳамиятга эга бўлиши. Бунинг натижасида истеъмолчиларнинг алоҳида эҳтиёжларини қондириш имконияти туғилади. Ўз навбатида, янгича шарт-шароитлар тақозосига кўра корхоналараро муносабатлар ва алоқалар тизими мураккаблашади.

Бу вазиятда бизнес соҳасида амал қилувчи қўйидаги мезонларнинг аҳамияти тобора оша бошлади: ишлаб чиқариш жараёнини талаб ва таклиф муносабатларига тезкорлик билан мослаштира олиш, фаолиятнинг динамик хусусиятга эгаллиги ва ташқи муҳит талабларига жавобан тезда мослаша олиш.

*Янгича назария асосини ташкил этувчи гоълар тизими (1970–80 йиллар давомида шаклланди):*

- корхона – ички ва ташқи муҳит омилларининг узвий бирлиги сифатида эътироф этилувчи очиқ тизим;
- ишлаб чиқаришда маҳсулот ҳажмига эмас, балки сифатига кўпроқ аҳамият бериш; истеъмолчилар (мижозлар) эҳтиёжини қондириш устувор масала ҳисобланади;
- бошқарув соҳасида масалага вазиятга қараб ёндашув тамойилининг татбиқ этилиши; шунга кўра, вазиятга тезкорлик билан ва тўғри муносабат билдириш муҳим аҳамият касб этади;
- даромад келтирувчи асосий манба сифатида муайян соҳада тегишли билим ва малакага эга инсонлар эътироф этилади ҳамда уларнинг салоҳият имкониятларини тўлиқлигича намоён этиш учун қулай шарт-шароитлар яратилишига катта эътибор берилади;
- ташкилий фаолиятни уюштириш соҳасида янгиликларни жорий этишга тайёрлик, ходимларнинг ишчанлигини ошириш учун улар фаолиятини мотивлаштириш, бошқарув услубини такомиллаштиришга асосланган янгича бошқарув тизимининг ташкил этилиши.

Янгича парадигмага асос қилиб олинган бошқарув тамойиллари:

- ходимларга нисбатан беғараз, холисона муносабатда бўлиш;
- бошқарув фаолиятининг самарали кечиши учун масъулиятни ҳис қила билиш;
- фирма фаолиятини уюштириш учун муҳим саналган горизонтал ва вертикал йўналишдаги алоқадорликни (коммуникациялар) ўрнатиш;
- фирма ходимларининг шахсий имкониятларини (қобилиятларини) тўлиқ намоён этишлари учун зарур шарт-шароитлар яратиш;
- фирма фаолиятининг умумий натижаларида ҳар бир алоҳида ходимнинг шахсий ҳиссаси ифодаланишига эришиш;
- атроф-муҳитда рўй берадиган ҳар қандай ўзгаришларга ўз вақтида ва муносиб равишда муносабат билдириш;
- одамлар билан ишлашда уларнинг ўз меҳнат фаолиятдан қаноат ҳосил қилишига алоҳида эътибор бериш;
- менежерларнинг ҳамкорлик ришталарини ўрнатиш ниятида ишчи гуруҳлари билан бевосита ишлай билиши;
- менежер иш жараёнида ким билан мулоқотга киришишидан қатъи назар, ҳаммининг фикрини тинглай билиши лозим;

- менежмент соҳасида бизнес этикасига қатъий амал қилиш муваффақият гаровидир;
- инсонларга ишониш ва улар билан ҳалол муносабатда бўлиш;
- менежментнинг қуйидаги асосларига таяниш: сифат, тежамкорлик, сервис, фан ютуқларини жорий этиш, ресурслар устидан назорат ўрнатиш, персонал билан ишлаш;
- шахсий лаёқат ва салоҳиятни узлуксиз такомиллаштириш.

### **Менежмент санъат турими ёки илм соҳаси?**

*Менежмент – санъатнинг бир тури.*

Менежментга маълум бошқарув саъй-ҳаракатларининг мажмуи сифатида қаралса, унинг мазмуни қуйидагича талқин этилиши мумкин: менежмент формал ташкилотлар фаолиятини уюштириш ва ривожлантиришда муҳим аҳамиятга молик ижтимоий фаолият туридир. Ушбу фаолият соҳасида эришилган юксак малака ва маҳорат, ҳеч шубҳасиз, санъат даражасидаги ютуқ сифатида эътироф этилиши мумкин. Менежмент санъат тури сифатида талқин этилса-да, бу соҳада юксак маҳоратга эга бўлиш учун мазкур фаолият турига асос бўлгувчи концептуал ғоялар, назарий тамойилларни пухта ўзлаштириш ва иш услубиятини амалий жиҳатдан доимий равишда такомиллаштириш зарур.

### **Менежментни санъат тури деб эътироф этиш учун асос бўлувчи ғоялар**

- Ташкилотлар – ижтимоий-техник жиҳатдан мураккаб саналган тизимлар. Уларнинг фаолиятига ички ва ташқи муҳитнинг бир қатор омиллари ўз таъсирини ўтказди.
- Ташкилотларда фаолият юритувчи инсонлар энг муҳим ташкилий омил ҳисобланади. Бу омилнинг аҳамиятини ўринли ва тўғри эътироф этиш учун масалага илмий ёндашувдан ташқари аниқ вазиятларда ундан фойдалана олиш маҳоратини ривожлантириш ҳам лозим бўлади.
- Кўпчилик мутахассисларнинг фикрига кўра, бошқарув алоҳида истеъдод ва тажриба талаб этади.

Менежментнинг илм соҳаси деб эътироф этилиши беҳуда эмас. Бундай нуқтаи назарнинг пайдо бўлишига бошқарувчилик амалиёти жиддий таъсир кўрсатади. Менежмент соҳасида тўпланган бой тажриба умумлаштирилиб, алоҳида фан учун асос қилиб олинади. Бу соҳанинг ўзига хос муаммолари ва уларнинг ечимини излаш услубияти мавжуд. Менежмент фанининг назарий асосини бир неча юз йиллар давомида тўпланган амалий тажриба натижалари ташкил этади, уларни назарий жиҳатдан асослаб, турли хил концепциялар, назарий ғоялар, иш

тамойиллари ва услублари ишлаб чиқилган. Аммо алоҳида фан соҳаси сифатида менежмент XIX асрга келиб, шакллана бошлади.

### **Вазифалар:**

- бошқарув фаолиятининг мазмуни ва табиатини изоҳлаб бериш;
- бошқарув соҳасида рўй берадиган воқеалар, ҳолатлар, алоқа ва муносабатлар ўртасида сабаб-оқибат муносабатларининг ўрнатилишини изоҳлаб бериш;
- ташкилотга кирувчи инсонларнинг умумий меҳнат фаолияти ҳам фойдали, ҳам самарали бўлиши учун муҳим саналган омиллар ва шарт-шароитларни аниқлаш;
- жорий фаолиятни ўз вақтида ва ўринли бошқаришга эришиш;
- воқеалар ривожини олдиндан кўра билиш ва шунга кўра ташкилот фаолиятининг стратегияси ҳамда сиёсатини ишлаб чиқиш.

### **Менежернинг функциялари:**

- ташкилот фаолиятининг ривожланиш йўналишини белгилаш. Бунинг учун ташкилотнинг ичкарасида ва ташқарисида кўзланган мақсадни амалга ошириш учун қулай имкониятлар, ресурслар ва шарт-шароитлар аниқланиши лозим;
- ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришга оид лойиҳаларни тайёрлайди ва рўёбга чиқаради;
- ташкилот фаолиятига алоқадор муайян лойиҳаларни тайёрлаш устидан назорат ўрнатади;
- ташкилот ўз фаолияти давомида қутилмаган ҳолатларга тушиб қолса, менежер вазият тақозосига кўра умумий фаолиятни ташкиллаштириши лозим;
- ташкилот ихтиёрида бўлган барча турдаги ресурслар тақсимооти учун жавобгар;
- ташкилот вакили сифатида шартномалар тузишда қатнашади;
- ташкилот фаолиятини янада такомиллаштиришга оид лойиҳаларни тайёрлайди ва амалга оширади;
- ташкилот фаолиятига алоқадор муайян лойиҳаларни тайёрлаш устидан назорат ўрнатади;
- ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитига тегишли, ўз фаолияти учун муҳим бўлган турли хил ахборотларни тўплайди ва қайта ишлайди;
- ташкилотга келувчи ҳар қандай ахборотни ўзида тўплайди ва тақсимлайди (ўзига хос «асаб маркази» ролини бажаради);
- ташкилотда тўпланган жами ахборотларни тегишли тарзда ифодалаб, қўл остидаги ходимларга етказилади, ташкилотнинг сиёсатини ва фаолият мақсадини персоналга тушунтириб беради;

- ташкилотнинг ташқи алоқаларини ўрнатиш ва амалга ошириш учун муҳим бўлган ахборотларни жамлайди ва тегишли субъектларга етказди, зарурат туғилса, эксперт сифатида фаолият юргизади.

Ташкилот миқёсида шахслараро алоқалар ва муносабатларни тартибга солиш билан боғлиқ вазифалар:

- ҳуқуқий ёки ижтимоий характерга эга бўлган масалалар билан шуғулланади;

- ташкилот ходимларининг фаолиятини мотивлаштириш ва фаоллаштириш, ташкилот учун зарур бўлган кадрларни топиш ва ишга тайёрлаш учун жавобгар, умумий миқёсда фаолиятни мувофиқлаштиради;

- ташкилот фаолияти учун муҳим бўлган ахборотларни етказиб берувчи манбалар тизимининг ишини йўлга қўйишни таъминлайди.

### **Менежерлик фаолиятининг характери ва менежернинг малакавий салоҳиятига нисбатан илгари суриладиган талаблар**

*Бошқарув фаолиятининг ўзига хос хусусиятлари:*

- менежерлик ўзига хос ақлий меҳнат тури бўлиб, ўз таркибига қўйидаги фаолият йўналишларини киритади: маъмурий ташкилотчилик ва тарбиявий фаолият, таҳлилий ва *конструктив* фаолият, ахборот-техник фаолият;

- ишлаб чиқариш жараёнининг пировард натижасида билвосита ўз меҳнати самарасини намоён этади (ташкилотнинг бошқа ходимлари бажарадиган меҳнат жараёнини уюштириш ва бошқариш орқали);

- менежерлик фаолияти аслида ахборот билан ишлаш демакдир;

- менежерлик фаолиятининг ёрдамчи воситаси – оргтехника ва ЭХМ;

- менежерлик фаолиятининг натижаси – вазиятга мос бошқарувчилик қарорининг қабул қилиниши;

- профессионал иш бошқарувчиларга нисбатан илгари суриладиган талаблар мажмуи;

- махсус малакавий ва назарий билимларга эга бўлиш ва улардан ўз ўрнида фойдалана билиш;

- тез ривожланувчи ва ноаниқ вазиятларда тегишлича қарор қабул қилиш ва ўз қарорини асослай билиш;

- корхона иш юритаётган иқтисодий соҳа бўйича кенг қўламли маълумотларга эга бўлиш, хусусан, мазкур соҳада амалга оширилаётган илмий изланишларнинг, техника, технологияларни, рақобатчилик ҳолатини, тайёр маҳсулотга нисбатан мавжуд талаб даражасини билиш;

- бошқа ташкилотлар ва иқтисодий соҳаларда мавжуд менежерлик тажрибасидан воқиф бўлиш;

- мавжуд ресурсларни ишлата билиш (бошқариш), корхона фаолиятини режалаштириш ва истиқболини кўра билиш, ўз касбий маҳоратини ошириш услубларидан бохабарлик;

- замонавий ахборот технологияларини, коммуникация воситаларини ишлата билиш;

- инсонлар билан ишлай билиш ва ўз-ўзини бошқара олиши (ўзгалар томонидан ишонч ва ҳурмат каби инсоний ҳис-туйғуларни уйғотишга қодир шахсий ҳислатларнинг мавжудлиги);

- юқори даражадаги масъулият ҳисси ва ўз касбига садоқат;

- ўзаро муносабатларда ростгўйлик ва ҳамкасбларига нисбатан ишонч билан муносабатда бўла билиш;

- ўз фикр-мулоҳазаларини аниқ ва раво ифодалай олиш, ўзгаларни ишонтира билиш;

- эгаллаган мавқеи ва мансабидан қатъи назар, инсонларга нисбатан ҳурмат билан муомала қилиш;

- ўзининг жисмоний ва маънавий (руҳий) куч-қувватини тезда тиклай билиш, шахсий фаолиятини танқидий идрок қила олиш.

### **Менежмент – муваффақиятли фаолиятни таъминлашга қодир бошқарув услуги**

Айрим корхоналар ўз фаолият мақсадига эришгач, тугатилади. Бироқ, кўпчилик ташкилотлар имкон қадар узоқ вақт давомида фаолият юритишни кўзлайди. Бунинг учун вазият тақозосига кўра, фаолият мақсадларини ва йўналишларини ўзгартиришга тўғри келади. Бизнес билан шуғулланишни кўзловчи барча корхоналар вақти-вақти билан янги маҳсулот ёки хизмат турини таклиф этишга уринади.

#### *Ташкилий ва иқтисодий самарадорлик.*

Ташкилот узоқ вақт мобайнида муваффақиятли иш юритиши учун ўз фаолиятининг ҳам ташкилий, ҳам иқтисодий жиҳатдан самарали бўлишига эришмоғи лозим. П.Друкернинг эътирофича, ташкилий самарадорлик муайян хатти-ҳаракатлар ўринли ва тўғри бажарилаётганлигидан далолат берса, иқтисодий самарадорлик ушбу хатти-ҳаракатларнинг пировард натижаси ҳисобланади.

Ташкилий самарадорликни аниқлаш ва ҳисоблаб чиқиш жуда мушкул, зеро кўпчилик ҳолларда бу хил фаолият кўз илғамас даражада кечади. Бироқ, иқтисодий самарадорликни миқдорий жиҳатдан ифодалаб, ҳисоблаб чиқса бўлади. Чунки маҳсулотни ишлаб чиқариш давомида ишлатилган ресурсларга ва якуний маҳсулотга сарфланган харажатларни аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг маънода ишнинг натижалчилигини тавсифловчи тушунча ҳисобланади, бошқача қилиб айтганда, у ишлаб чиқариш

харажатлари билан таққосланганда қўйилган мақсадга эришиш демакдир. «Самара» универсал тушунчадир. У инсон фаолиятининг барча соҳаларида – иқтисодиётда, фан ва техникани ривожлантиришда, сиёсат ва маънавиятда қўлланилади.

Иқтисодиётда мазкур тушунчани англаш ва уни тўғри қўллаш учун аввало «ишлаб чиқариш самарадорлиги» тушунчаси билан «ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги» тушунчаларини фарқлай олиш керак.

Ишлаб чиқариш самарадорлиги деганда, корхонанинг ишлаб чиқариш натижаси (самараси) билан унинг харажатлари ўртасидаги фарқ тушунилади. Бу тушунчадан ишлаб чиқаришни ривожлантириш жараёнига баҳо бериш вақтида фойдаланилади. Бу тушунча корхона фаолиятидаги сифат ўзгаришларини акс эттиради.

Иқтисодиёт фанининг назарий ва амалиётчилари ишлаб чиқариш иқтисодий самарадорлигининг ўзига хос характерини белгилаб, унинг жамият эҳтиёжларини қондириш билан ўзаро боғлиқлигини кўрсатиб берганлар.

Менежментда ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги деганда, бошқариш жараёнининг, бошқариш фаолиятининг натижалчилиги тушунилади.

Бошқариш жараёнининг самарадорлиги – мураккаб, кўп қиррали ижтимоий-иқтисодий категория. У бошқаришнинг барча жабҳаларини қамраб олади ва бу жараёнда юзага чиқадиган иқтисодий, ижтимоий, ташкилий, маркетинг, технологик ва бошқа муносабатларнинг ўзига хос хусусиятларини акс эттиради.

Бошқариш самарадорлигининг кўп қирралилиги уни акс эттирувчи тушунчалар хилма-хиллигини юзага келтиради. Улардан бошқариш тизимининг асосини ташкил этувчи энг муҳимларини ажратиш олиш мумкин:

- бошқариш ходимлари меҳнатининг самарадорлиги;
- бошқарув аппаратининг бошқарув фаолияти ёки унинг алоҳида олинган органлари ва бўлинмалари фаолиятининг самарадорлиги;
- бошқарув жараёнининг самарадорлиги (бошқарувчилик қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш);
- бошқарув тизимининг самарадорлиги (бошқарув пиллапояси иерархиясини ҳисобга олган ҳолда);
- бошқарув механизми самарадорлиги (бошқарув усуллари, воситалари, дастаклари, манфаатдорликлари ва шакллари).

*Ижтимоий самарадорлигининг кўрсаткичлари ва турлари*

«Кўрсаткич» тушунчаси баҳоланаётган объект, предметнинг бирон-бир хусусиятини, унинг муҳим томонларини тавсифлайди. Бошқариш самарадорлигининг дастлабки кўрсаткичларини учта гуруҳга ажратиш мумкин:

*Техник кўрсаткичлар.* Улар эксплуатацион сифатни, бошқаришдаги техник воситаларнинг таққослама параметрларини ва улардан фойдаланиш даражасини белгилайди.

*Ташкилий кўрсаткичлар.* Улар бошқариш жараёнининг тузилишини, ташкилий тузилмани, ахборотлар ва ҳужжатлар билан ишлашни белгилайди.

*Ижтимоий кўрсаткичлар.* Улар бошқарув аппарати меҳнат шaroитини, меҳнатнинг санитария-гигиена, руҳий-физиологик ҳолатини, эстетик ва ижтимоий омилларни белгилайди.

*Бошқариш самарадорлигининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қуйидагилар:*

- йиллик иқтисодий самара (сарф-харажатлардаги тежамкорлик);
- бошқаришни такомиллаштириш учун бир йўла қилинадиган сарфларни қоплаш муддатлари;
- бошқарув аппарати меҳнат унумдорлигининг ошиши.

*Йиллик иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича аниқланади:*

$$C = T_N - X_{\text{оN}} \times E_N$$

бу ерда:

$T_N$  – шартли йиллик тежамкорлик;

$X_{\text{оN}}$  – бир йўла қилинган сарфлар;

$E_N$  – самарадорликнинг норматив коэффициенти (харажатларни норматив бўйича қоплаш муддатларига тескари миқдор).

Бошқариш самарадорлигини икки хил усул билан қуйидаги формулалар ёрдамида ҳисоблаш мумкин:

$$C = \frac{H_n}{X_n} \quad \text{ва} \quad C = \frac{H_n}{H_n}$$

бу ерда:

$H_n$  – пировард натижа (корхона фаолиятининг самарадорлиги);

$H_n$  – фақат бошқарув аппарати фаолиятининг натижаси;

$X_n$  – бошқарувчилик фаолияти билан боғлиқ харажатлар.

Бошқаришнинг бир йўла қилинган сарфларини қуйидагича ҳисоблаш мумкин:

$$X_{\text{о.б.н}} = K \cdot H$$

бу ерда:

$K$  – капитал сарфламалар, сўм;

$H$  – капитал сарфламаларга оид бўлмаган сарфлар, сўм.

Бошқарувнинг ҳар қандай даражасида, юқори миқёсдаги турғун унумдорликка барча поғонадаги бошқарувчилар ҳар хил турдаги бошқарув вазифаларини аниқ бажарсагина эришиш мумкин.

Бошқарув аппаратининг меҳнат унумдорлигини қуйидагича ҳисоблаш мумкин:

$$M_y = \frac{T_m}{B_{a.x.c.}}$$

Бу ерда,

$M_y$  – меҳнат унумдорлиги, сўм;

$T_m$  – товар маҳсулоти, сўм;

$B_{a.x.c.}$  – бошқарув аппарати ходимларининг сони (киши).

Маълумки, бошқарув меҳнати предмети бўлиб, ишлаб чиқаришнинг моддий-ашёвий элементлари эмас, бошқа ахборот, турли хилдаги ҳужжатлар, бошқарув қарорлари ҳисобланади. Қорхоналарда ахборот ҳажми ва улар билан боғлиқ одамларнинг сони ҳар доим ортиб боради. Ахборотларни қайта ишлашда техника алоқаларидан, бутун жаҳон телефон ва телевизион тармоқларидан фойдаланиш ахборотлар ҳажмини кескин оширади ҳамда уларни ўтказиш вақтини қисқартиради.

Ахборотларни ўтказишда вақтнинг қисқариши туфайли ушбу ахборотларни қайта ишлашга ва улардан фойдаланишга кўпроқ вақт қолади. Ахборотларни қайта ишлаш соҳасига техника ва технологияни татбиқ этиш билан бошқарувнинг барча даражаларида унумдорлик ошади. Компьютер техникаси ҳар қандай ижодий жараёни тезлаштиришга имкон яратади. Алоқа техникаси зарур ахборотларни керакли вақтда олишга ёрдам беради. Ахборотлар техникаси қарор қабул қилиш жараёнини яхшилайти ва ушбу жараёнда кўп меҳнат талаб қиладиган операцияларни тез ҳал қилади ва бошқарувчининг фойдаланишига имкон яратади.

Ўз моҳиятига кўра, бошқарув самарадорлиги иқтисодий ва ижтимоий бўлади. Самарадорликнинг ушбу турларга ажратилиши мақсаднинг ҳар хиллиги (ўзаро боғлиқ бўлса ҳам) ва самаранинг ўзига хос хусусияти (ижтимоий ва иқтисодий) билан характерланади.

Иқтисодиётни бошқариш нафақат ишлаб чиқаришни, балки инсонларни, улар ўртасидаги муносабатларни, шу жумладан, ижтимоий муносабатларни бошқариш каби кўринишларда ҳам юзага келади. Кенг маънода, иқтисодий муносабатлар ҳам ижтимоий муносабатлар ҳисобланади, чунки улар одамлар ўртасидаги муносабатларни акс эттиради. Ижтимоий муносабатларнинг иккинчи даражаси ишчилар, деҳқонлар, зиёлилар ўртасидаги, миллатлараро ва миллат ичидаги,

шаҳар ва қишлоқлар ўртасидаги ва ҳоказо муносабатлардир. Ижтимоий муносабатларнинг учинчи даражаси меҳнат жамоалари ва жамоа ичидаги аъзоларнинг ўзаро муносабатларидир. Ижтимоий муносабатларнинг ушбу учинчи тури ва шунга мувофиқ ижтимоий бошқарув даражалари ҳам ўзаро бир-бири билан боғлиқ. Ижтимоий бошқарувнинг ҳар қандай даражасида инсон бошқариладиган объект ҳисобланади.

Ижтимоий муносабатларни бошқариш бирлиги иккита даражада давлат томонидан Конституция, фармон ва қарорлар асосида амалга оширилади. Ижтимоий муносабатларни бошқариш меҳнат жамоаси даражасида корхона маъмурияти томонидан меҳнат жамоаси иштирокида бажарилади.

Корхона фаолиятида энг муҳим ролни ишлаб чиқариш жамоаси ўйнайди. Корхона фаолиятининг самарадорлиги ходимлар қандай танлаб олинганлигига, уларга ўзларига юклатилган вазифа ва мажбуриятларни қандай ҳис қилишига, уларнинг қанчалик унумли меҳнат қилишига боғлиқ.

Одамларни бошқаришда қуйидагилар тақозо этилади:

- ҳар бир одамнинг ижтимоий роли, унинг ишлаб чиқаришдаги ўрни, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини аниқ белгилаб қўйиш;
- ҳар бир одам ўзининг ижтимоий роли, вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларини билиши.

Корхонани муваффақиятли бошқариш учун меҳнат жамоаси зарур руҳий шарт-шароитни яратиши, биродарлик ва бирдамлик муносабатларини ўрнатиши, тартиб-интизомни мустаҳкамлаши ва жамоа олдидаги жавобгарлик ҳиссиётини кучайтириши зарур. Инсон шахсига, унинг имкониятлари ва талабларига эътиборни кучайтириш ҳам муваффақиятли бошқариш учун зарурдир. Бунда сиёсий роль бошқарувнинг функционал органларига: корхонанинг ижтимоий-руҳий хизматига, ҳуқуқшунос ва руҳшуносларга, кадрлар бўлимига тегишли бўлади.

Бозор иқтисодиёти ижтимоий масалалар миқдосини камайтиради, чунки ҳозирги шароитда меҳнат самарадорлиги ишлаб чиқаришнинг техник қуролланиш даражасигагина боғлиқ бўлмасдан, ишлаб чиқариш жамоасининг ижтимоий таркибига, жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатларни бошқариш даражасига, ишчилар фаоллигига ҳам боғлиқ, шу сабабли жамоани ижтимоий ривожлантириш, юқори меҳнат унумдорлигига эришиш учун қулай шароит яратишга катта эътибор бериш зарур.

Ташкилот фаолиятининг нисбий самарадорлиги унумдорлик кўрсаткичида ўз ифодасини топади.

**Унумдорлик** – миқдорий жиҳатдан олганда, тайёр маҳсулотлар миқдорининг ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланилган ресурслар миқдорига нисбатидир. Кенг маънода олганда, бу тушунча нисбий самарадорлик ва ташкилотнинг тежамлилигини ифодалайди.

Рақобатчилик шароитларида ташкилот ўз ўрни ва мавқеини сақлаб қолиши учун ўта муҳим саналган омиллардан биридир.

Шундай қилиб, менежерлар бозор муносабатлари хўжалик механизмини, меҳнат жамоасини сафарбар қилишда қўлланиладиган иқтисодий-ижтимоий дастак ва турткиларни яхши билгандагина, уларни жиддий ва малакали қўллаб, тобора такомиллаштириб боргандагина бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва унумдорлигига эришилади.

### **Қабул қилинган қарорларнинг амалий ижросини таъминлай олиш аҳамияти**

Бошқарув қарорлари аслини олганда гоё сифатида мавжуд бўлиб, энг муҳим масала мазкур гоёни моддийлаштиришдан иборат. Бошқарув фаолиятининг бош мақсади реал вазиятларда реал одамлар ёрдамида, реал вазифаларнинг адо этилишига эришмоқликдан иборатдир. Қабул қилинган қарор ўз амалий ижросини топсагина муваффақиятли деб эътироф этилиши мумкин. Бошқача айтганда, тўғри қарор қабул қилишнинг ўзи кифоя эмас, балки унинг амалий ижросини таъминлай олиш ҳам гоётда муҳимдир.

### **1.8. Замонавий менежментнинг ижтимоий жиҳатдан йўналтирилиши**

Замонавий менежмент назариясида ташкилотни таркибий элементларга бой тузилма ва у ташқи муҳитнинг ажралмас қисми, деб эътироф этилади. Пировард натижада ташкилотнинг мавжуд бўлиши ва фаолият юритиши айнан шу таркибий элементларнинг ўзаро муносабатига боғлиқ. Ташкилотлар ўз фаолияти учун жамият олдида масъулдир. Масъулият доираси ташкилий ва иқтисодий самарадорликни, ижтимоий бандликни, жорий қонунчиликка амал қилинишини таъминлаш, фойда олиш билангина чегараланиб қолмайди. Улар ўз ихтиёридаги ресурсларни ва куч-ғайратларини бевосита ижтимоий муаммоларнинг ечимига йўналтиришлари лозим. Бошқача айтганда, ташкилотлар жамиятнинг равнақ топишига ўз улушларини қўшиши керак. Бундан ташқари, ташкилотлар умумаҳамиятга молик масалаларга, хусусан, атроф-муҳитни ишлаб чиқаришнинг зарарли таъсиридан ҳимоялашга, ижтимоий соғлиқ ва тинчликни сақлашга, фуқаролик ҳуқуқларининг бузилмаслигига алоҳида эътибор бериши, истеъмолчилар манфаатини кўзлаб иш юритиши лозим.

*Ташкилотлар ижтимоий масъулиятни ҳис этиши лозимми ёки йўқми?*

ҲА:

чунки:

- ташкилот аниқ жамиятнинг ажралмас қисмидир. Демак, у ўз фаолиятини ижтимоий масъулиятни ҳис этгани ҳолда амалга оширмоғи, жамиятда қарор топган ижтимоий қадриятлар ва ахлоқ меъёрларига асосланиши лозим;

- ушбу масалага ижобий муносабатда бўлиш оқибатида бизнес учун истиқболли шарт-шароитлар яратилади. Зеро, ташкилот томонидан амалга ошириладиган ижтимоий аҳамиятга молик ҳар қандай чора-тадбирлар пировард натижада ташкилотнинг имиджини янада юксалтиради;

- масалага бу хил ёндашиш доимий равишда ўзгариб турувчи ижтимоий эҳтиёжлар ва умидворликни эътиборга олиб иш юритишга қулайлик яратади;

- ташкилотлар ихтиёрида моддий ва ўзга ташкилий ресурсларнинг мавжудлиги ижтимоий аҳамиятга молик муаммоларни ижобий ҳал этиш учун замин тайёрлайди;

ЙЎҚ

чунки:

- масаланинг бу тарзда қўйилиши максимал даражада фойда олиш тамойилига зид келади;

- ижтимоий эҳтиёжлар муаммосига ўралашиб қолишга сабаб бўлади. Бу каби сарф-харажатлар пировард натижада маҳсулот таннархига таъсир ўтказади, чунки уларнинг ўрнини қоплаш мақсадида нархлар оширилади, маҳсулот сифати пасаяди. Демак, маҳсулотнинг рақобатбардошлиги камаяди;

- бу каби фаолият ҳақида кенг оммага ҳисобот берилмайди, чунки менежер ўз лавозимига танлов асосида тайинланмайди;

- ижтимоий масалалар билан ишлаш тажрибаси етишмайди.

---

---

## II БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ТАМОЙИЛЛАРИ, ВАЗИФА ВА УСУЛЛАРИ

### 2.1. Бошқаришнинг асосий тамойиллари

Бошқариш тамойиллари дастуриламал қоида сифатида, менежментда асос бўлувчи стандартлар:

**тамойил** – фаолиятнинг асосий қоидаси, дастуриламал ғоя. **Бошқариш тамойили** дастуриламал қоида, хулқ меъёрлари, унинг стандартлари бўлиб, иқтисодиётга раҳбарлик унга асосланади.

Бошқариш тамойиллари бир-бири билан ўзаро боғлиқ ва амалиётда яхлит ҳолда фойдаланилиши лозим. Бошқариш тамойиллари раҳбарликнинг олтин қоидаларини ўзида намоён этади. Бу қоидалар мажмуасининг амалда рўёбга чиқарилиши бошқариш тизимининг сифатли ишлашини таъминлайди.

#### Бошқариш тамойилларининг моҳияти ва уларнинг таҳлили

1. *Зарурий турли-туманлик ва тезкор ҳаракат тамойили.* Бошқарув органи ишлаб чиқариш жараёнида эҳтимолий хилма-хиллик ва ташқи муҳит таассуротлари тезлигига қараганда кўп турли ҳамда тезкор ҳаракатлар дастурига эга бўлиши лозим.

2. *Тўғридан-тўғри ўзаро тобелик тамойили.* Ҳар бир ходим барча ишлаб чиқариш масалаларида битта раҳбарга тобе бўлиши лозим. Бу қоида ҳар бир ходим фақат битта раҳбардан топшириқ олиши ва унга ҳисобот беришига имкон яратади. Шу боис ходим биттадан ортиқ раҳбардан топшириқ олмаслиги лозим.

3. *Назоратнинг кўлами тамойили.* Бирор раҳбар бошқариш меъёри ошиб кетган миқдордаги ходимларни самарали бошқара олмайди. Раҳбарият учун кўл остидагиларнинг етарли деб ҳисобланадиган миқдори турли даражадаги бошқарув тизимларида турличадир. Жумладан, доимий раҳбарлар учун кўл остидагиларнинг йўл қўйиладиган меъёрий миқдори қуйидаги чегарага эга: бригадир – 25; цех бошлиғи – 18; директор – 12; вазир – 5.

4. *Хуқуқ, мажбурият ва масъулият мувофиқлиги тамойили.* Раҳбар ёки ходим муваффақиятли ишлаш имкониятига эга бўлиши учун унинг хуқуқ, мажбурият ва масъулияти бир-бирига мувофиқ келиши лозим. Мажбуриятлар ходим ўз вазифасини ҳал этиши учун бошқариши лозим бўлган очиқ бир хатти-ҳаракат сифатида шаклланади. Мажбуриятлар таърифини, агар ходимнинг тезкор режасига ўзгартиришлар киритиш мажбуриятни тўлиқ бажариш пайтида қайд этиш зарур бўлса, қониқарли деб ҳисоблаш мумкин. Хуқуқ ҳокимият ўлчовидир. Хуқуқ шундай меҳнат шарт-шароитини ўз ичига оладики, уларсиз ходим ўз мажбуриятларини бажара олмайди. Масъулият ходим ўзига юклатилган мажбуриятларни бажармаганда унга қўлланиладиган санкциядир.

5. *Ваколатни амалга ошириш тамойили.* Раҳбар қўл остидаги ходим муваффақиятли бажараётган ишни ўзи бажармаслиги лозим. Раҳбарнинг асосий вазифаси ўзи бажариши лозим бўлган тўрт мажбуриятни ўз ичига олади.

- кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш;
- фирма бўлинмалари ўртасидаги ўзаро алоқани ташкил қилиш;
- ташқи алоқалар олиб бориш;
- бошқариш объектини ривожлантириш истиқболларини таъминлаш.

6. *Персонални бошқаришни марказлаштириш даражаси ва меҳнат жамоаларининг ўз-ўзини бошқариш даражаси оқилона уйғунлаштириш* негизида амалга оширилиши лозим. Моҳият жиҳатидан қараганда, бу ўринда гап бошқаришни марказлаштириш ва марказлаштиришдан чиқаришнинг оптимал уйғунлиги ҳақида бормоқда. Бу тамойил поғонали (иерархик) тизимнинг ҳар бир ўзаро тобелик даражасида бошқарув қарорларини қабул қилиш бўйича ваколатларни оқилона тақсимлашга имкон беради. Стратегик қарорлар марказлашган ҳолда қабул қилинадиган вариант энг мақбули ҳисобланади. Бу хўжалик юритишнинг барча босқичларида мувофиқлаштиришнинг юқори даражасини талаб этади.

**Бошқаришдаги барча тамойилларнинг бир-бири билан ўзаро алоқадорлиги.** Бошқаришнинг барча тамойиллари бир-бири билан ўзаро алоқадордир. Ишлаб чиқариш шароитида бир тамойилнинг бузилиши барча тамойилларнинг ҳам бузилишига олиб келади. Раҳбар барча тамойилларни ёддан билиши шарт. Фақат шундагина менежер ишлаб чиқариш муаммоси пайдо бўлганда уни тезда ҳал қила олади. Корхонадаги иш тўхтаб қолиши сабабини аниқлайди ва мазкур ҳолатда қайси тамойил амал қилишини белгилаб беради. Шуни унутмаслик керакки, кўриб чиқилган барча тамойилларни рўёбга чиқариш фирма бошқаруви тизими самарали ишлашига имкон беради. Шунинг учун Фарбда ушбу тамойиллар бошқаришнинг «олтин» қоидалари деб аталади.

## 2.2. Бошқариш функциялари

Бошқариш функцияси бошқарув аппаратининг изчил хатти-ҳаракатидир.

У ҳар қандай иш фаолиятининг хилма-хил турларидан ташкил топади. Бошқариш функциялари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- фирманинг барча ресурсларини аниқлаш ва реал имкониятларини ҳисоб-китоб қилиш;

- персоналнинг оптимал мақсадларини (стратегик, тактик) белгилаш;

- уларнинг муайян давр мобайнидаги фаолиятини режалаштириш;

- қабул қилинган режани амалга ошириш соҳасидаги ишларни ташкил қилиш;

- режани бажариш жараёнида мутахассислар фаолиятини назорат қилиш;

- режани муддатида, сифатли ва тўлиқ бажаришни таъминлаш мақсадида улар фаолиятига ўзгартириш киритиш ва йўл-йўриқ кўрсатиш.

Шундай қилиб, менежмент бошқарув тизими фаолиятидаги иш жараёнида ўз имкониятини намоён этади. У меҳнат жараёнининг барча жиҳатларини қамраб олади. Менежмент жараёни ташкилот олдида қўйилган мақсадга эришиш учун раҳбар билан ходимлар биргаликдаги хатти-ҳаракатлари йиғиндисидир. Менежмент жараёни операциялар, уларни амалга ошириш босқичлари, восита ва усуллари билан характерланади. Бошқарув даврининг изчил ўзгариб турувчи босқичларига мувофиқ ҳолда операциялар, раҳбарнинг хатти-ҳаракати бошқариш функциясини ўзида намоён этади. Бу функциялар қуйидагилар:

- режалаштириш;
- ташкил этиш;
- мотивлаштириш;
- назорат.

## 2.3. Бошқариш усуллари

Бошқариш усуллари – бошқариш мақсадларига эришиш усуллари йиғиндисидир. Умумий кўринишда бошқаришнинг мақсади мавжуд чекланган ресурслар билан режа, топшириқларини тўлиқ ҳажмда ўз вақтида ва сифатли бажаришдир. Бошқариш усуллари бошқариш тизими пиллапоясида тегишли поғонани эгалловчи бир мавқедаги барча раҳбарлар учун ягона қоидадир. Бироқ, тегишли лавозимлар ҳақидаги йўриқномалар, қоида ва малакага оид маълумотномаларда алоҳида раҳбарнинг бошқариш усуллари унинг бошқариш объекти ўзига хослигини ҳисобга олган ҳолда аниқлаштирилади.

Бошқариш назарияси ва амалиётида бошқаришнинг уч – маъмурий, иқтисодий ҳамда тарбиявий усуллари мавжуд.

### Маъмурий бошқариш методлари

Маъмурий усуллар қуйидагиларга асосланади:

- мутахассислар фаолиятини қатъий белгилаш;
- бошқариш функцияларини тақсимлаш;
- жорий назоратни ташкил қилиш;
- интизом талабларини бажариш;
- ҳар бир ходимнинг аниқ масъулиятини ўрнатиш.

Айни шу усуллар раҳбарнинг ўз ходимларига буйруқлар, фармойишлар бериш, йуриқномалар нашр этиш ҳуқуқини таъминласа, бошқа томондан уларни бажариш масъулиятини юклайди. Маъмурий усуллар бозор иқтисодиёти қонуниятлари ва ҳуқуқий ҳужжатларнинг талабларини бажаришга асосланади. Маъмурий усулларнинг мақсади функциялар, мажбурият, масъулият, ваколат, тартиб-интизом ўрнатиш, ишбилармонликнинг ўзаро муносабатлари ва ҳоказоларни тақсимлашдир. Маъмурий усуллардан қатъий белгиланган ҳужжатларда кўзда тутилмаган аниқ вазиятлардан келиб чиқувчи кундалик тезкор бошқариш учун ҳам фойдаланилади. Таъсир этишнинг бошқарувчи усуллари фармон, буйруқ, фармойиш, кўрсатма ва бошқа меъёрий ҳужжатлар шаклида амалга оширилади.

**Буйруқ** – раҳбарнинг қўл остидагиларга муайян топшириқни бажариш учун берган ёзма ёки оғзаки талаби.

**Фармойиш** – қўл остидагиларга айрим ишлаб чиқариш ёки хўжалик масалаларини ҳал этиш бўйича берилган талаб. Фармойиш функционал раҳбарлар (директор ўринбосарлари, хизмат бошлиқлари) томонидан уларга ўз компетенцияси доирасида берилган ҳуқуқлар асосида чиқарилади.

**Кўрсатма** оғзаки шаклда берилади. Бундай шаклдан барча раҳбарлар фойдаланади. Бироқ уни ҳаммадан кўпроқ қуйи раҳбарлар – бригадирлар, усталар қўллайди.

**Фармон ва қарорлар** буйруқ ва фармойишларга айнан ўхшашдир. Фақат фарқи шундаки, буйруқ ва фармойишлар корхона директори ва унинг ўринбосари томонидан, фармон ва қарорлар эса ҳукумат даражасида чиқарилади.

Маъмурий усуллар маъмурият томонидан муайян расмий ҳужжат имзоланган пайтдан кучга киради. Улар интизомий талаб ва масъулликлар тизими воситасида ташкилий алоқалар барқарорлигини қўллаб-қувватлайди.

**Бошқаришнинг иқтисодий усуллари** ўзаро алоқадор иқтисодий воситалар мажмуини ўзида намоён этади. У ишлаган тақдирдагина ҳамма учун фойдали бўлади. Демакки, умуман корхона ҳам, ходим ҳам бундан манфаатдор бўлади. Бу методлар моддий рағбатлантириш ва жазолаш тизимлари воситасида «сўм билан тарбиялаш»га асосланган. Шундай қилиб, иқтисодий усуллар ходимларга уларнинг иқтисодий манфаатлари орқали таъсир кўрсатади. Иқтисодий усулларнинг моҳияти ходимлар ва ишлаб чиқариш жамоалари учун уларнинг манфаатлари ишлаб чиқариш манфаатлари билан уйғунликда бўлишини таъминлай оладиган иқтисодий шароитни яратишдан иборатдир. Иқтисодий усуллар амалга киргандан бирор ой ўтгач, ўзининг ижобий таъсирини кўрсатади. Бироқ маъмурий усуллардан кўра, иқтисодий методларга таъсирчанроқ бўлади. Бошқаришнинг мавжуд барча усуллари орасида иқтисодий усуллар етакчи ўринни эгаллайди. Бу усуллар оқилона ва ўз вақтида қўлланилса, бошқаришда чексиз имкониятларга эгадир.

**Бошқаришнинг тарбиявий усуллари** меҳнат жамоасида шундай руҳий «иқлим»ни яратадики, унда раҳбарга маъқул келадиган хулқ-атвор ва иш услуги қўл остидагилар томонидан кўнгилли равишда, жамоа меъёрлари ва қадриятларига мувофиқ ҳолда амалга оширилади. Бу усуллар жипслашган бошланғич ишлаб чиқариш жамоасини шакллантиришга имкон берадиган ижтимоий психология ва бошқариш психологияси қоидаларига асосланади.

Ишлаб чиқариш шароитида социология одамларнинг ижтимоий алоқаларини шакллантирадиган меҳнат омилларини ўрганади, ижтимоий ва ишлаб чиқариш тузилмаларининг ривожланиши ҳамда ишлаши қонунияти, жамиятнинг турли соҳасидаги ҳар хил ижтимоий ҳодисаларнинг ўзаро алоқадорлиги ва одамлар хулқ-атворининг умумий қонуниятларини тадқиқ этади. Шахс психологияси олий асаб фаолиятининг турлари ва инсон характери, шахснинг хусусиятлари, қобилиятлари, ҳиссиёти, хотира, фикрлаш жараёнлари, инсон ҳис-туйғулари ҳамда меҳнат психологиясини ўрганади. Шахснинг руҳий хусусиятларини инсон фаолиятидан алоҳида тушуниш мумкин эмас, чунки инсон қобилияти ва характери хусусиятлари фаолият ва хатти-ҳаракатларида намоён бўлади ҳамда шаклланади. Инсоннинг шахсий ҳаёти ва ишлаб чиқариш фаолияти унинг психологик қиёфасини шакллантиради. Одам қандай яшаётганини билмай туриб, унда муайян қизиқиш юзага келгани, маълум қобилиятлар ривожлангани, характери шаклланганини тушуниб бўлмайди.

Тарбиявий усуллар ходимларга уларнинг ижтимоий эҳтиёжлари ва руҳий ўзига хосликлари орқали таъсир кўрсатади. Улар меҳнат

жамоасида қулай руҳий «иқлим»ни яратиш билан ходимлар ўртасидаги муносабатни тартибга солишга йўналтирилгандир. Руҳий усулларга қуйидагилар киради: кичик бошланғич ишлаб чиқариш жамоаларини йиғиш, меҳнатни ижтимоийлаштириш, касб танлаш ва кадрларни ўқитиш, меҳнат ҳамда ижтимоий фаолликни ошириш.

Инсон фаолияти аниқ мақсадга эришишга йўналтирилган. «Мотив – мақсад» муносабати инсон фаолияти ўзагидир. Умумий маънода, мотив – одамни фаолиятга ундайдиган, мақсад – мазкур фаолият натижасида эришишга интиладиган босқичдир. Шундай қилиб, мотив инсон хулқининг ички ҳаракатлантирувчи кучи ҳисобланади. Инсоннинг ишга муносабати, унинг ҳаётдаги муваффақиятларининг умумий даражаси мотивация даражасига боғлиқ. Раҳбарнинг энг муҳим хислати – одамлар фаолияти мотивларини таҳлил қила билиш, ҳар бир кишининг келажагини олдиндан кўриш, мутахассисни муайян ишни бажаришга қизиқтириш, унинг табиий мойилликларини ҳисобга олишдир.

Тарбиявий усулларнинг таъсири бир йил ва ундан кейин намоён бўлади. Шунини таъкидлаш лозимки, тарбиявий усулларни амалга оширишга сарфланадиган саъй-ҳаракатларнинг иқтисодий самараси маъмурий ва иқтисодий усулларни амалга ошириш унумидан бир неча марта ортиқ бўлади.

**Бошқариш усуллари ўртасидаги ўзаро алоқадорлик.** Шундай қилиб, бошқариш методлари раҳбарнинг қўл остидаги ходимларига таъсир этиш усуллари йиғиндиси бўлиб, бир-бири билан ўзаро боғлиқдир. Маъмурият бир усулни қолдириб, фақат иккинчисидан фойдалана олмайди. Жумладан, буйруқ ва фармойишларни уларнинг иқтисодий оқибатлари ва меҳнат жамоаси кайфиятини ҳисобга олмай туриб, дабдурустдан чиқариб юбориш мақсадга мувофиқ эмас. Иқтисодий янгиликларни ҳам уларни ҳуқуқий расмийлаштирмасдан, тегишли маъмурий фармойиш бермай, шунингдек, мутахассислар фикрини билмай туриб татбиқ этиш мумкин эмас.

## III БОБ. МЕНЕЖЕРЛИКНИНГ АСОСИЙ ФУНКЦИЯЛАРИ

### 3.1. Бошқарув фаолиятига оид қарорларни қабул қилиш (иш жараёнини режалаштириш)

Иш жараёнини режалаштириш деганда, бошқарув объектининг зиммасига юкланадиган вазифа, унинг олдига қўйиладиган аниқ мақсад назарда тутилади. Бошқарувчининг қарори ёзма ёки оғзаки тарзда ифодаланиши мумкин. Менежментда мазкур ҳолат бошқарув қарорининг қабул қилиниши, деб юритилади. Фаолиятни режалаштириш – ягона мақсад йўлида барча ташкилот аъзоларининг саъй-ҳаракатларини (уриниши, изланиши) уйғун бирлаштиришга ёрдам берувчи воситадир. Бошқарув туб маънода айнан фаолиятни режалаштиришдан бошланади. Корхонанинг мақсадли фаолияти қанчалик муваффақиятли кечиши ушбу вазифанинг сифатли ижро этилишига бевосита боғлиқ.

**1) Фаолиятни режалаштириш куйидаги масалаларга ойдинлик киритишга ёрдам беради:**

- *айни вақтда корхонанинг аҳволи қай даражада?* Бу саволга жавоб излаш давомида менежерлар ташкилотнинг кучли ва заиф томонларини таҳлил қилиши лозим. Ташкилот фаолиятининг муҳим жиҳатларини (молиший соҳа, маркетинг, персоналнинг имкониятлари) ўрганиб чиқиш асосида ташкилотнинг реал имкониятларини аниқлаш мумкин бўлади.

- *фаолият мақсади ва йўналиши қандай бўлиши лозим?* Бу масаланинг ечимини излаш чоғида менежерлар ташқи муҳитни ўрганиб, ташкилотнинг имкониятлари қандай, унга кимлар ва нималар тўсқинлик қилиши мумкин, деган саволларга жавоб топмоғи лозим.

- *мақсадли фаолиятни қай тарзда амалга оширмақ керак?* Бу йўналишда менежерларнинг асосий вазифаси ташкилот аъзоларининг олдига қўйиладиган аниқ вазифаларни белгилаб беришдан иборат.

**Фаолиятни режалаштириш давомида қабул қилинадиган қарорларнинг таснифи**

*Саъй-ҳаракатларнинг давомийлигига кўра:*

- узоқ муддатга мўлжалланган;
- қисқа муддатли;

- бир маротаба бажариладиган ҳаракатлар.

*Ижро мажбуриятига кўра :*

- қатъий императив асосдаги қарорлар;
- тавсия тарзидаги қарорлар.

*Мазмунига кўра:*

- иқтисодий;
- ижтимоий;
- ташкилий;
- илмий аҳамиятга молик қарорлар.

*Тузилмавий жиҳатдан ташкиллаштирилишига кўра:*

- дастурлаштирилган;
- дастурлаштирилмаган.

*Қарорни қабул қилувчи шахс нуқтаи назаридан:*

- индивидуал;
- жамоавий тарзда қабул қилинган қарорлар.

*Қабул қилинган қарорнинг таъсир доирасига кўра:*

- ташкилотнинг ўзида амал қилувчи;
- ташкилотдан ташқарида ҳам амал қилувчи қарорлар.

*Ташкилотнинг қайси даражасида қарор қабул қилишига кўра:*

- бутун ташкилот миқёсида;
- тузилмавий бўлинмалар миқёсида;
- функционал хизмат бўлимлари миқёсида;
- алоҳида ходимларга тегишли қарорлар.

*Таъсир даражасининг кўламига кўра:*

- бир даражали;
- кўп даражали қарорлар.

*Кўзланган мақсадларнинг миқдорига кўра:*

- бир мақсадли;
- кўп мақсадли қарорлар.

**2) Қабул қилинган қарорларни амалга ошириш жараёнини ташкиллаштириш.**

**Қабул қилинган қарорларни амалга ошириш жараёнини ташкиллаштириш** – ташкилий жиҳатдан илгари сурилган вазифани бажаришга киришиш учун зарур шарт-шароит яратиш демакдир. Кўзланган мақсад йўлида бошқарилувчи тизимнинг барча элементлари ўртасида самарали алоқадорликни таъминлашга имкон берувчи муносабатларни ўрната олиш зарур. Ташкиллаштириш – умумий бошқарувчилик масъулияти ва ваколатини қисмларга ажратиб, бошқарув тизимининг турли поғоналарига тақсимлаб юбориш, шу билан бирга ҳар хил иш турларини бажарувчи бўғинлар ўртасида ўзаро алоқа ўрнатиш демакдир.

**3) Персонал фаолиятини мотивлаштириш.** Персонал фаолиятини мотивлаштириш менежментнинг асосий функцияларидан бири ҳисобланади. Мазкур функциянинг бажарилиши персонал зиммасига юкланган ваколатлар ва мажбуриятларнинг бошқарув қарорларига мувофиқ равишда бажарилишини тақозо этади. Кенг маънода олганда, мотивлаштириш қўйилган мақсад сари интилишга ундамоқликни англатади.

Мотивлаштиришни таркибий жиҳатдан белгилашга асосланган назария туб маънода инсонларнинг муайян хатти-ҳаракатларига туртки бўлувчи ички майл (рағбат)ларни аниқлашга асосланади.

**4) Қабул қилинган қарорларнинг ижро этилишини назорат қилиш.** Тизимлаштирилган фаолият тури сифатида бажарадиган вазифа ташкилотнинг мақсадларига эришмоқликни таъминлашдан иборат. Ушбу мақсадга эришиш учун ташкилот таркибидаги кичик гуруҳлар фаолиятининг қабул қилинган қарорларга мос келишини кузатиб бориш ва назорат қилиш ҳамда вазиятга мувофиқ ҳаракат режасини ишлаб чиқиш лозим бўлади.

*Бошқарув назоратининг уч жиҳати:*

- стандартларни белгилаб бериш – муайян вақт давомида эришилиши лозим бўлган мақсадларни аниқ ифодалаш. Бу мақсадлар ташкилот фаолиятини режалаштириш давомида белгиланади;

- муайян вақт давомида эришилган натижаларни ўрганиб чиқиб, олинган ва кутилаётган натижаларни ўзаро таққослаш;

- вазиятга қараб тегишли чора-тадбирлар кўриш. Менежер вазиятга қараб қуйидаги амалларни бажариши лозим: ҳеч нима қилмаслик, вазиятга тегишли тузатишлар киритиш ёки стандартларни ўзгартириш.

*Назорат турлари:*

- иш жараёни бошланишига қадар амалга ошириладиган назорат. Бажариш воситалари – муайян хатти-ҳаракатлар қоидалари, тадбирлари ва йўналишларини ишлаб чиқиш. Татбиқ этилиш соҳаси – инсоний, молиявий ва моддий ресурсларни ўрганиш давомида қўлланилади;

- жорий назорат. Бевосита иш жараёни давомида амалга оширилади. Мазкур хилдаги назоратни ўрнатиш учун бошқарув аппарати муқобил алоқалар тизимини ўрнатиши лозим;

- якуний назорат. Менежернинг алоҳида вазифаси ташкилот раҳбарига фаолиятни режалаштириш учун муҳим бўлган информацияларни етказиб беришдан иборат. Шу билан бирга, мотивлаштиришни кучайтиришга ҳам ёрдам беради.

*Назорат ўрнатиш технологиялари:*

- назорат ўрнатиш концепциясини танлаб олиш (тизим, жараён, ҳусусий назорат);

- назорат ўрнатишнинг мақсадларини белгилаш (ушбу функцияларнинг мақсадга мувофиқлиги, тўғрилиги, мунтазамлиги ва самаралилиги);

- назорат ўрнатиш меъёрларини белгилаш (ахлоқ-одоб, ишлаб чиқаришга оид, ҳуқуқий);

- назорат ўрнатиш услубларини танлаш (диагностик, терапевтик, илк босқичдаги, жорий, якуний);

- назорат ўрнатиладиган соҳани ва унинг кўламларини белгилаш (ялпи, эпизодли, молиявий, маҳсулотнинг сифатини ўрганишга оид).

### **3.2. Замонавий бошқарув тизимида мақсад ва вазифаларнинг ўрни.**

Ташкилий фаолият мақсади ҳар қандай ташкилот учун кутилаётган пировард натижа, фаолият самарасидир.

#### ***Алоҳида хусусиятлари:***

Ташкилий фаолият мақсадидан фойдаланиб, умумий ишнинг пировард натижасини баҳолаш, фаолият йўналиши ва кўламини белгилаш мумкин.

Муайян омилларга етишиш ёхуд уларни сақлаб қолиш ташкилий фаолиятнинг бош мақсадидир.

Ташкилий фаолият мақсадлари ҳамisha истиқболли ривожланишни назарда тутувчи гипотезаларга асосланади. Шунинг учун бу хил гипотезаларнинг пухталиги самарали натижага эришиш учун муҳим гаровга айланади.

Истиқболли ривожланиш режаси қанчалик узоқ вақтни қамраб олса, ташкилий фаолият мақсадлари шунчалик эҳтимолий тусга эга бўлади.

#### **Ташкилий фаолият мақсадларининг тавсифи**

*Конкрет ва аниқ ўлчамларга эга бўлган мақсадлар.* Ташкилий фаолият мақсадларини бу хилда белгилаш, ташкилот раҳбариятига жараён давомида навбатдаги ташкилий қарорларни қабул қилиш ва ишнинг боришини баҳолашга, ташкилот фаолиятининг пировард натижага нисбатан нечоғлик самарали ҳамда тўғрилигини белгилашга имкон яратади.

*Мақсадларни вақт ўлчовини ҳисобга олиб белгилаш.* Мазкур тамойилга кўра, энг аввало, узоқ муддатга, сўнгра ўртача ва қисқа вақт оралиғига мўлжалланган мақсадлар белгилаб олинади. Мақсадларнинг реал тарзда қўйилиши, яъни мавжуд шарт-шароитларда уларга эришиш мумкин бўлиши лозим. Турли ташкилий мақсадларнинг бир-бирига зид келмаслигига алоҳида эътибор бериш шарт.

Вазифалар пировард натижага эришиш учун аввалроқ бажарилиши лозим бўлган аниқ тадбирлардир.

*Алоҳида хусусиятлари.*

Ташкилий вазифалар фаолиятнинг бевосита мақсадларини ифодалайди. Уларни миқдорий жиҳатдан ўлчаш мумкин. Одатда вазифалар деб, аниқ ижрочининг зиммасига юкланган ва бажарилиш муддатлари аниқ белгиланган иш(лар)ни назарда тутишади.

Техник жиҳатдан олганда, ташкилий вазифалар конкрет лавозимга нисбатан белгиланади. Ҳар бир лавозим доирасида бажарилиши шарт бўлган ишлар мажмуи пировард натижага эришиш йўлидаги муҳим босқич саналади.

***Ташкилий вазифалар категорияси:***

- одамлар билан ишлаш;
- предметлар билан ишлаш;
- ахборот билан ишлаш.

***Мақсадлар шажараси:*** ташкилий мақсадларнинг ўзаро тобелиги ва кенгайтирилиши. Мақсадлар шажарасининг модели амалий фаолият учун жуда қулай восита бўлиб, у бошқарувчиликнинг ташкилий мақсадлари ва вазифаларини белгилашга нисбатан тизимли (тартибли) ёндашувга имконият беради. Мақсадлар шажараси ёрдамида уларнинг тартиблаштирилган иерархик тузилмаси таърифланади.

***Ташкилий фаолиятнинг умумий мақсади.***

Ташкилотнинг кичик тизимлари фаолиятини белгиловчи бош мақсадларга қуйидагилар киради:

- ишлаб чиқариш;
- маркетинг;
- персонал;
- молия.

**Бош мақсад(лар)ни кичик мақсадларга ажратиш қоидалари:**

• бош (умумий) мақсад фаолиятнинг пировард натижасини ифодалаши лозим;

• умумий ташкилий мақсаднинг иерархик тузилмасини тузиш давомида ушбу муҳим тамойилга эътибор бериш лозим: фаолиятнинг келгуси босқичидаги мақсадларга етишиш учун илгариги босқичнинг мақсадларини рўёбга ошириш лозим;

• ташкилий фаолиятнинг турли хил босқичларида мақсадларга эришиш йўлларига эмас, балки уларнинг мазмуни (натижа)га эътибор бериш шарт;

• ташкилий фаолиятнинг ҳар бир босқичида қўйиладиган мақсадлар тамомила мустақил бўлиши, бири-биридан келиб чиқмаслиги керак;

• мақсадлар шажарасининг асосини белгиланган вақт мобайнида маълум тартибда бажарилиши мумкин бўлган вазифалар мажмуи ташкил этиши лозим;

- умумий ташкилий мақсаднинг кичикроқ мақсадларга ажрати-лишида бош мақсаднинг мураккаблиги, кўлами ва ташкилий тузилма-сини эътиборга олиш муҳимдир;

- ташкилий мақсадларни белгилаш жараёнида нафақат мақсадлар шажарасига, балки мақсадларнинг ривожланиш динамикасига ҳам алоҳида эътибор бериш лозим. Ташкилот фаолиятининг истиқбол режасини тайёрлаш чоғида жараённинг динамик моделидан фойдаланилади.

### **Мақсадлар (натижа)га кўра бошқариш концепцияси: умумий тавсифи**

*Мақсадлар (натижа)га кўра бошқариш концепцияси.*

Бошқарувчилик фаолиятининг яхлит тизими сифатида менежмент ташкилот олдида қўйилган барча мақсад ва вазифаларнинг бажари-лишини таъминлашга хизмат қилади. Шу сабабдан бошқарув тизимининг ҳар бир поғонасида турган раҳбарлар ўз ваколатлари доирасидан келиб чиқиб, олдида турган аниқ мақсадларни яхши англаши керак. Ушбу асосда мақсадли фаолиятнинг муайян даврида менежер кўл остидаги ходимларнинг фаолиятини йўлга қўйиши лозим. Менежментнинг умумий мақсадлари ва вазифалари бошқарувчилик тизимининг барча поғоналаридаги менежерлар билан баҳамжиҳат ишлаб чиқилади.

*Мақсад (натижа)га кўра бошқариш жараёнининг босқичлари:*

- бошқарув тизимининг барча поғоналаридаги менежерларнинг ваколатлари ва мажбуриятлари кўлами белгиланади;

- белгилаб қўйилган мажбуриятлар доирасида бошқарувнинг мақсади ва вазифалари ишлаб чиқилади, сўнгра ўзаро мувофиқлаш-тирилади;

- ташкилот олдида қўйилган мақсадларга реал даражада эришиш имкониятлари ва воситалари режалаштирилади;

- ҳар бир поғонадаги менежернинг фаолияти назорат остига олинади, таҳлил қилинади, баҳоланади. Олинган натижаларга кўра берилган топшириқларга тегишли тузатишлар киритилади. Бу ҳолатда фаолият мақсадларини қайтадан мувофиқлаштириш зарурияти туғилиши мумкин.

*Концепциянинг фойдали жиҳатлари:*

- бошқарув тизимидаги ҳар бир менежер ўзининг ва ташкилотнинг мақсадларини аниқ ва тўғри тасаввур этсагина иш унумдорлиги ошади;

- умумий ташкилий мақсадлар ва вазифаларни белгилаш жараёнида барча поғонадаги менежерларнинг бевосита иштироки таъминлангани тақдирда, уларнинг ўз ишига қизиқиши ҳамда масъулияти ортади;

- пировард натижага босқичма-босқич эришиш имкониятининг мавжудлиги. Зеро, режага мувофиқ маълум вақт мобайнида муайян натижаларга эришиш кўзда тутилади;

- раҳбарлар билан ходимлар ўртасидаги муносабатларни яхшилаш, назорат тизими фаолиятини такомиллаштириш имкониятлари пайдо бўлади.

*Концепциянинг камчиликлари:*

- мазкур назарий тизим бошқарувнинг ташкилий самарадорлиги паст бўлган корхоналарда (ташкилий фаолият мақсадлари ва вазифалари юқоридан туширилиб, қуйи бўгин менежерларининг ушбу жараёнда иштироки таъминланмаса) яхши натижа бермайди;

- шахсий мотивлаштиришнинг сустлиги, бошқариш жараёнини амалга ошириш учун муҳим бўлган ахборотнинг етишмаслиги ҳолатларида, назорат тизимининг фаолияти қониқарсиз бўлса, бу концепциядан фойдаланиб бўлмайди.

- концепцияга асосан иш юритилса, раҳбарларнинг диққат-эътибори кундалик ишлар ва яқин оралиқдаги мақсадларга эришиш билан боғлиқ бўлиб қолади. Ҳолбуки, фаолиятнинг пировард натижаси (узоқ фурсатга режалаштирилган ишлар)га қараб иш тутмоқ лозим;

- маълум шарт-шароитларда ушбу концепцияга амал қилиш оқибатида одамларнинг ижодкорлиги ва ташаббускорлиги бўғилиши мумкин.

*Замонавий менежментда услубий ёндашувлар: тизимли-мажмуавий ва дастурий-мақсадли ёндашувлар.*

Тизимли-мажмуавий ёндашувнинг мазмун-моҳияти.

Бошқарувнинг илмий жиҳатдан асосланганлиги ва самарадорлиги принципи тизимли-мажмуали ёндашув учун объектив асос бўлади.

Тизимли-мажмуавий ёндашувнинг моҳияти қуйидаги тарзда ифодаланиши мумкин: ҳар қандай алоҳида объектга мураккаб тизим деб қараш керак. Ўз навбатида, у янада мураккаброқ бошқа тизимнинг таркибий қисми ҳисобланади.

*Тизимли-мажмуавий ёндашувнинг характерли хусусиятлари:*

- холислик;
- аниқлик;
- тадқиқот;
- объектнинг тўлиқ қамраб олиниши;
- детерминизм тамойилининг эътиборга олиниши.

Тизимли-мажмуавий ёндашувнинг таркибий элементлари:

- элементар жиҳатдан – тизимнинг таркибий элементларини аниқлаш;
- тузилмавий жиҳатдан – тизимнинг таркибий элементлари орасидаги ички алоқадорлик ва боғланишларни аниқлаш;
- функционал жиҳатдан – бажариладиган функцияларни аниқлаш;
- коммуникатив жиҳатдан – тадқиқот объектининг ўзга объектлар билан ўрнатилган ташқи алоқаларини аниқлаш;

- интегратив жиҳатдан – тизимни сақлашга, ривожлантиришга ва такомиллаштиришга хизмат қилувчи омиллар ҳамда манбаларни аниқлаш;

- тарихий жиҳатдан – тизимнинг шаклланишини, ривожланиши ва истиқболларини ўрганиш;

- мақсадни белгилаш жиҳатидан – тизимнинг ривожланиш мақсадларини илмий аниқлаш;

- ресурслаштириш эҳтиёжлари жиҳатидан – муайян муаммони ҳал этиш учун зарур ресурсларнинг ҳажми ва тузилишини аниқлаш.

### *Дастурий - мақсадли ёндашувнинг ўзига хос жиҳатлари.*

Мазкур ёндашув мазмунан мақсадга йўналтирилганлик, белгиланаётган тадбирларнинг мажмуавийлиги, вазифаларнинг адреслилиги, уларнинг мажбурий равишда ижро этилиши талабининг қўйилиши, ижро муддатларининг аниқ белгиланиши, ресурсларнинг аниқ манбалари кўрсатилиши каби элементларнинг узвий боғлиқлигини ифода этади.

#### *Алоҳида хусусиятлари:*

- бу хил ёндашув тизимли-мажмуавий ёндашув билан узвий алоқадор;

- фаолиятни дастурлаштириш давомида қўлланилади;

- мақсадга йўналтирилган дастурлар мажмуасини ишлаб чиқиш вақтида қўлланилади.

*Мазкур ёндашув нуқтаи назаридан менежментга нисбатан қўйиладиган талаблар:*

- муаммонинг аниқ қўйилиши;

- мақсадни аниқ ва туғри ифодалаш;

- белгиланган мақсадга эришиш учун муҳим бўлган ресурсларни топиш ва ижро муддатларини ўзаро боғлай билиш.

*Дастурий-мақсадли ёндашувни амалга ошириш учун зарур шарт-шароитлар:*

- илмий жиҳатдан асосланган мақсадларни белгилаш;

- мақсадга эришишнинг турли вариантларини ишлаб чиқиш;

- қўйилган мақсадга эришиш учун зарур ресурсларнинг ҳажми ва тузилишини аниқлаш;

- тизимнинг амал қилиш тамойилини ифодаловчи моделни яратиш. Бу модель реал мавжуд ва келгусида жалб этилиши мумкин бўлган ресурслардан қай тарзда ва қай миқдорда фойдаланиш имконияти борлигини ҳисобга олиб тайёрланади;

- таклиф этилаётган муқобил қарорлардан бирини танлаб олиш принципи учун асос бўладиган мезонларни ишлаб чиқиш.

## **Фирмадаги бошқарув органларининг ташкилий тузилмаси:**

### **умумий таърифи**

Ташкилотни бошқариш тузилмаси ўзаро боғланишли турли элементларнинг тартиблаштирилган мажмуидир. Мазкур элементлар ўртасида барқарор алоқалар мавжуд бўлиб, улар замирида ташкилий тузилма яхлит тизим сифатида ривожланиши ва амал қилиши мумкин.

Ташкилий тузилма доирасида бошқарув жараёни рўй беради ва унинг иштирокчилари ўртасида муайян функциялар ҳамда вазифалар ўзаро тақсимланади. Шу нуқтаи назардан олиб қаралса, ташкилий тузилма умумий бошқарув билан боғлиқ фаолиятни ўзаро тақсимлаш ва мувофиқлаштириш (координациялаш) демакдир. Мазкур жараён давомида ташкилий мақсадларга эришишга йўналтирилган бошқарув фаолияти амалга оширилади. Бошқарув тузилмаси таркибан қисмларга ажратилган ташкилий фаолият мақсадларини ва хатти-ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштирувчи алоқаларни қамраб олади.

### **Ташкилий тузилма элементлари:**

- бошқарув тизимининг субъекти бошқарувнинг муайян функцияси билан машғул шахс;
- бошқарув органи – муайян алоқадорликда бўлган бошқарувчилар гуруҳи (бирламчи бошқарув тузилмалари);
- бирламчи бошқарув тузилмалари – умумий раҳбарга бўйсунган, ammo қўл остида бошқариладиган ходимлари бўлмаган бошқарувчилар гуруҳи (бир йўналишли бошқарув тизими).

### **Ташкилий бошқарув тузилмасидаги ўзаро алоқалар:**

- горизонтал йўналишдаги алоқалар – одатда, бир поғонали муносабатлардан иборат бўлиб, ҳаракатларни ўзаро мувофиқлаштиришга асосланади;
- вертикал йўналишдаги алоқалар – бир неча поғонали бошқарув тизими шароитида шаклланади ва ўзаро бўйсунуш тамойилига асосланган муносабатлар мажмуини ифодалайди;
- бир йўналишли бошқарув тизимида қарор топган ўзаро алоқадорлик. Унга кўра, жамики ташкилий масалалар юзасидан юқори турувчи раҳбарга бўйсунуш тамойили амал қилади;
- функционал алоқадорлик муайян гуруҳга мансуб муаммоларни ҳал этиш давомида функционал раҳбарга бўйсунушга асосланган муносабатлар.

### **Ташкилий тузилмаларни шакллантириш тамойиллари:**

- бошқарув тузилмаси ташкилий фаолиятнинг мақсад ва вазифаларини ифодалаши, ишлаб чиқариш мақсадларига бўйсундирилиши ва уларга мос равишда ўзгариб туриши лозим;

- функционал жиҳатдан меҳнат тақсимотини ва бошқарув тизими ходимларининг ваколатларини акс эттириши лозим; бу масалалар фирманинг сиёсати, ташкилий процедуралар, қоидалар ва мансаб йўриқномалари билан белгиланади. Одатда, бу хил ваколатлар мансаб поғонаси юксалган сари кенгайиб боради;

- раҳбарлик ваколатлари ташқи омил, маданиятлилик даражаси, шахсий қадриятлар, жамиятда қарор топган анъаналар ва меъёрлар таъсирида чегараланиши мумкин;

- бу ўринда бир масалага алоҳида аҳамият бериш лозим, яъни бир томондан, маълум бир мансабдаги шахснинг зиммасига юклатиладиган мажбурият (функция)лар ваколатлар қўламига мос келиши шарт, иккинчи томондан, малака ва маданият даражаси ўзаро мос тушмоғи керак.

### **Бир йўналишли (чизиқли) бошқарув тузилмаси**

*Алоҳида хусусиятлари:*

- иерархик шаклга эга бўлган ташкилий тузилма бўлиб, унда юқоридан қуйига томон бўйсунуш тамойили жорий этилади;

- ушбу ташкилий тамойилга асосан ҳар бир бўлинмага раҳбарликни амалда бир киши бажаради. Ўз ваколатлари доирасида у ҳамма масалаларни ҳал этишга ҳақли. Ўз навбатида, бу раҳбар ходим лавозими бўйича ўзидан юқорироқда турган раҳбарга бўйсунди;

- бир йўналишли (чизиқли) бошқарув тузилмасида ташкилий раҳбарлик функциясини бажарувчи тизим ишлаб чиқариш эҳтиёжларини назарда тутиб қисмлар (бўғинлар)га ажратилади. Бунда ишлаб чиқаришнинг марказлашуви, айрим технологик хусусиятлар, маҳсулот номенклатураси ва бошқа шу каби элементлар назарга олинади;

- бир йўналишли (чизиқли) бошқарув тузилмаси амал қиладиган ташкилотларда яқка раҳбарлик тамойили ўрнатилади. Бу деган сўз, алоҳида олинган бир шахс жами ташкилий масалалар юзасидан қарорлар қабул қилади. Барча ходимлар раҳбарнинг фармойишларини ижро этиши лозим. Мазкур принципга мувофиқ, бошқарувнинг иерархик поғонасида юқорироқ лавозимга эга бўлган шахс персоналга уларнинг бевосита раҳбарини четлаб ўтиб, ҳеч қандай фармойиш бера олмайди;

- бир йўналишли (чизиқли) бошқарув тузилмаси кўпинча кичик ва ўрта ҳажмдаги корхоналарда қўлланилади.

*Бир йўналишли (чизиқли) бошқарув тузилмасини жорий этишнинг афзал томонлари:*

- ташкилий масалалар бўйича фармойишлар бир марказдан аниқ тарзда берилади;

- ташкилий тузилма миқёсида ижрочилик функциясининг мувофиқлаштирилиши;

- раҳбарият ва персонал ўртасида аниқ тарзда тартиблаштирилган ўзаро алоқадорлик тизимининг мавжудлиги;

- тўғридан-тўғри бериладиган фармойишларга жавобан тезкорлик билан муносабат билдириш имкониятининг мавжудлиги;

- аниқ вазифа ижрочилари барча раҳбарлик поғоналарида мувофиқлаштирилган ва ресурслар билан таъминланган фармойишлар асосида иш олиб боради;

- ҳар бир ташкилий бўлинма раҳбари ўз ваколатлари ва мажбуриятлари доирасидаги фаолият натижаси учун шахсан жавобгардир.

*Бир йўналишли (чизикли) бошқарув тузилмасининг камчиликлари:*

- ташкилот раҳбарига юқори даражали талаблар қўйилади, у ташкилий фаолиятнинг барча соҳаларидан бохабар бўлиши лозим. Аммо бундай қатъий талаблар бошқарувчилик самарадорлигининг пасайиб кетишига олиб келиши мумкин;

- юқори поғонадаги менежерларнинг ташвиши ҳаддан зиёд ортиб кетади, зеро улар қўлидан ўтадиган ахборотнинг, иш ҳужжатларининг кўлами кескин ошади, ходимлар ва ташкилот раҳбарлари билан мулоқотлар жуда кўпайиб кетади;

- турли ташкилий бўғинлар фаолиятига алоқадор масалаларнинг ечимини топиш анча мушкуллашади;

- ташкилий қарорларни режалаштириш ва амалий ижросини таъминлаш жараёнида ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар иштироки кузатилмайди.

### **Бир йўналишли (чизикли) – штабли бошқарув тузилмаси**

*Алоҳида хусусиятлари:*

- бир йўналишли бошқарув тузилмасининг муайян поғонасида турган раҳбарга бўйсунувчи алоҳида бўлинма ташкил этилган бўлиб, бу бўлинма мустақил равишда ҳеч қандай ташкилий қарор қабул қилишга ва ўзи бўйсунадиган раҳбарнинг қўл остидаги ходимларга буйруқ беришга ҳақли эмас;

- мазкур бўлинма (штаб)нинг асосий вазифаси ўзи бўйсунадиган менежерга бошқарувнинг айрим функцияларини ижро этишга кўмаклашишдан иборат;

- бошқарувнинг штабли тузилмаси жорий этилганда юқори поғонадаги менежерлар қошида малакали мутахассислардан ташкил топган штаб фаолият кўрсатади;

- штаб тузилмаси таркибига назорат, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва вазиятни таҳлил қилиш, тармоқ фаолиятини режалаштириш, социологик изланишлар, ҳуқуқий хизмат бўлинмалари киради;

- ташкилий фаолият давомида штабли тузилмаларни ташкил этиш бошқарувчилик фаолиятининг илк тақсимооти демакдир;

- кўпинча штабли тузилмаларнинг менежерларига функционал раҳбарлик ваколатлари топширилади. Улар режалаштириш-иқтисодиёт (тежамкорлик), маркетинг, персонални бошқариш ва ҳисоб-китоб бўлимларининг фаолиятини бошқариб борадилар.

#### ***Тузилманинг афзал томонлари:***

- бундай вазиятда ташкилий бошқарув қарорлари тобора пухтароқ ишлаб чиқилади;

- бир йўналишли бошқарув тузилмасидаги менежерларнинг зиммасига юклатилган масъулият юқини енгиллаштиради;

- ташкилий масалаларнинг ечимини топишга тор доирадаги юқори малакали мутахассисларни жалб этишга имкон беради.

#### ***Тузилманинг камчиликлари:***

- ижрочилик масъулияти аниқ ифодаланмайди, чунки ташкилий қарорларни тайёрлашда иштирок этувчи шахс уларни амалга ошириш жараёнида бевосита қатнашмайди;

- ташкилий раҳбарлик жараёнларини уюштиришда ҳаддан зиёд марказлаштиришга мойиллик сезилади;

- ташкилий бошқарувчилик тизимининг юқори поғонасида турган раҳбар зиммасига жуда катта масъулият юклатилади.

### **3.3. Мотивлаштириш ва компенсация**

#### **«Мотивлаштириш» тушунчасининг маъноси ва эволюцияси**

Раҳбар, аввало, ишни режалаштириш ва ташкил этиш вақтида мазкур ташкилот қандай ишларни бажариши кераклигини, бу ишни ким, қачон ва қандай қилиб бажариши лозимлигини белгилаб олади. Агар бу ишларни бажариш йўллари аниқ белгилаб олинган бўлса, раҳбар ходимлар хатти-ҳаракатларини мувофиқлаштириб туриш (йўлга солиш) ва улар гуруҳининг ички имкониятларини биргаликда рўёбга чиқариш имкониятига эга бўлади. Мақсад сари самарали илгарилаб бориш учун раҳбар ишни йўлга солиши ва ходимларни иш бажаришга ундаши керак бўлади. Менежерларни ижрочи раҳбарлар деб атайдилар, чунки улар фаолиятининг асосий мақсади мазкур ташкилот иши бажарилишини таъминлашдан иборат.

Раҳбарлар амалда мотивлаштиришнинг асосий тамойилларини қўллаш орқали ўз қарорларини амалга оширишга интилишади. Шу маънода, бошқарув хусусида қуйидаги таърифни бериш мумкин:

*Мотивлаштириш* – ўзини ва бошқаларни шахсий ёки ташкилот мақсадига эришиш учун ишга қизиқтириш жараёни.

*Дастлабки концепциялар.* Гарчи дастлабки мотивлаштириш концепцияларига негиз қилиб олинган асосий тахминлар нотўғри эканлигини ҳамма тан олса ҳам, ҳар ҳолда бу тахминларни тушуниш муҳимдир. Гарчи ўтган замонда раҳбарларнинг кўпчилиги одамлар феъл-атворини нотўғри тушунган бўлсалар ҳам, ўша шароитда улар фойдаланган усуллар ижобий бўлган. Мазкур усуллар неча юз йиллар давомида қўлланилган ва маданиятимизга чуқур сингиб кетган. Ҳозирги назариялар вужудга келганига йигирма йилдан ошган бўлишига қарамай, баъзи раҳбарлар, айниқса, махсус тайёргарликка эга бўлмаганлар ҳали ҳам ўша концепцияларнинг таъсири остида ишламоқдалар. Шу сабабли, тарихга назар ташлаш бутун бошқарув фаолияти каби мотивлаштиришнинг самарадорлиги ҳам аниқ вазият билан боғлиқлигини англаб олишда сизга ёрдам беради, деб ўйлаймиз. Бу мулоҳазанинг нечоғли муҳимлигини қуйида билиб оласиз.

**«Қамчи» ва «қанд» сиёсати.** Мотивлаштириш сўзи раҳбарлар тилига тушмасидан анча аввал ташкилот вазифаларини муваффақиятли бажариш учун одамларга атайлаб таъсир ўтказиш мумкинлиги яхши маълум бўлган. Бунда «қамчи» ва «қанд» усули биринчи бўлиб қўлланган усуллардан эди. Ф.Тейлор ва унинг замондошлари «кундалик иш нормаси» тушунчасини холисона белгилаб, кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқарган кишиларнинг меҳнати учун уларнинг қўшган ҳиссасига мутаносиб равишда ҳақ тўлашни таклиф қилиш орқали «қамчи» ва «қанд» усулидаги мотивлаштиришни тарғиб қилдилар. Мотивлаштиришнинг ушбу усулидан фойдаланиш ҳамда ихтисослаштириш ва стандартлаштиришнинг самаралироқ усулини қўллаш туфайли меҳнат унумдорлиги оширилди. Бошқарув соҳасидаги мутахассислар мотивлаштириш муаммоларининг руҳий жиҳатини ҳал этишнинг янги йўллари излашга киришдилар.

### **Мотивлаштириш ва пул**

Пул – ташкилот ходимлар меҳнати эвазига ҳақ тўлашнинг энг оммавий усули. Самарали ҳаракатни мотивлаштириш учун зарур бўлган пулнинг миқдори ва қиммати ҳақида инсон муносабатлари назарияси эндигина вужудга келгандаёқ бир-бирига зид фикрлар айтилган эди. Шу назария тарафдорлари фикрича, одамларнинг ижтимоий эҳтиёжлари энг муҳим аҳамиятга эга, илмий бошқариш назариясининг тарафдорлари эса, моддий иқтисодий тусдаги мукофотлар мотивлаштиришни кучайтиришга олиб боради, деган фикрни айтадилар.

Гарчи Ф.Герцберг кўпчилик кишилар ҳақ тўлашни қаноатланмаслик йўқлигини таъминлайдиган гигиеник омиллар жумласигагина қўшсалар ҳам, аксарият бихевиористлар пул муайян вазиятда мотивлаштирувчи омилли бўлиб хизмат қилиши мумкин, деб ҳисоблайдилар (Бихевиоризм –

инглизча «феъл-атвор» сўзидан олинган бўлиб, Америка психологиясида XX аср бошларида вужудга келган оқимлардан бири, унинг бошқа назариялардан фарқи шуки, у психологиянинг предмети онг ёки тафаккур эмас, балки феъл-атвор деб ҳисоблайди).

Улардан бири бундай деб ёзди: «А. Маслоунинг эҳтиёжлар назарияси иш ҳақиға жорий этилса, иш ҳақи турли типдаги кўпгина эҳтиёжлар—физиологик, келажакка ишонч ва тан олинмиш эҳтиёжларини қаноатлантиради, деган хулоса чиқариш мумкин бўлади». Ф. Герцберг ўзининг илк асарларидан бирида: «Ходимнинг меҳнат натижаси билан тегишлича боғланган иш ҳақи меҳнат натижадорлигининг мотивлаштирувчи омил бўлиб қолиши мумкин, яъни одамда иш ҳақи натижадорлик билан бевосита боғланмаган бўлиб, гигиеник омил ҳисобланади», деб ёзган эди.

Кутиш назариясини ўрганган бихевиорист тадқиқотчилар бу хулосани қўллаб-қувватладилар. Улар фақат иш ҳақи кўпайиб боришининг муайян шароити мавжуд бўлгандагина бу нарса меҳнат унумдорлигини оширишни рағбатлантиришни аниқладилар. Биринчиси шундан иборатки, одамлар иш ҳақиға кўпроқ аҳамият беришлари керак. Иккинчиси шуки, одамлар иш ҳақи билан унумдорлик ўртасида аниқ боғланиш мавжудлигига ва унумдорликнинг кўпайиши, албатта, иш ҳақининг ошишига аниқ олиб боришига ишонишлари лозим. Ходимлар учун иш ҳақи билан эришиладиган меҳнат натижалари ўртасида боғланиш бўлиши аниқ. Бироқ, тадқиқотларнинг кўрсатишича, кўпчилик менежерлар меҳнатга пировард натижага қараб ҳақ тўлаш кераклигини эълон қилсалар ҳам, аммо амалда улар ходим сарфлаган куч-ғайрат, иш стажи ва иш вақтига қараб ҳақ тўлайдилар.

Назарий жиҳатдан олганда, хусусий тадбиркорликда қандай иш билан шуғулланишингиз ва қанча ҳақ олишингиз ўртасида албатта алоқа бўлиши лозим. Иш ҳақи билан унумдорлик ўзаро боғланган бўлиши шарт. Жамият фаолиятнинг пировард натижаларига қараб, иш тутишни мўлжаллайди, шу сабабли сарфланган куч-ғайрат учун тўла компенсация, шу жумладан, иш ҳақи тўланиши ҳар бир ходимнинг қўшган ҳиссасини ёки унинг самарали ишлаганини оқилона даражада акс эттириши лозим.

**Мотивлаштиришнинг замонавий назариялари.** Инсоннинг меҳнатдаги феъл-атворини тадқиқ қилиш мотивлаштиришни умумий тарзда тушунтириб беради ва ходимни иш жойида мотивлаштириш моделини вужудга келтириш имконини яратади. Мотивлаштиришнинг турли назарияларини икки: мазмун ва жараён категорияларига бўламиз.

Мотивлаштиришнинг мазмун назариялари инсонни бошқача эмас, айна шундай иш тутишга мажбур қиладиган ички қизиқишлар (эҳтиёжлар)ни идентификациялашга асосланади.

Мотивлаштиришнинг бирмунча замонавий жараён назариялари, биринчи навбатда, одамлар бу назарияларни қандай идрок этиши ва англашини эътиборга олиб, улар ўзларини қандай тутишларига асосланади. Бу назариялар гарчанд бир қанча масалаларда бир-биридан фарқ қилса-да, улар бир-бирини инкор этмаслигини тушунмоқ керак. Мотивлаштириш назариялари очиқ-ойдин эволюция тусида ривожланиб келди. Бу назариялардан одамларни самарали меҳнатга ундаш учун кун сайин келиб чиқадиган вазифаларни ҳал этишда фойдаланилади.

Мотивлаштиришнинг мазмун ёки жараён назариялари моҳиятини англаш учун аввал эҳтиёж ва рағбатлантириш деб аталган энг муҳим тушунчалар маъносини уқиб олмоқ керак.

**Феъл-атвори эҳтиёж орқали мотивлаштириш модели.** Эҳтиёж (бирон бир нарсанинг етишмаслиги) – қизиқиш ёки мотивлар – феъл-атвори (ҳаракат), мақсад-эҳтиёжларни қондириш натижаси:

- 1) қондириш;
- 2) қисман қондириш;
- 3) қондиришнинг йўқлиги.

*Бирламчи эҳтиёжлар* ўз табиатига кўра, физиологик ва туғма бўлади. Овқатга, сувга бўлган эҳтиёжлар, нафас олиш, ухлаш ва шаҳвоний эҳтиёжлар бунга мисол бўлади.

*Иккиламчи эҳтиёжлар*, ўз табиатига кўра, психологик эҳтиёжлардир. Масалан, муваффақият, ҳурматга сазовор бўлиш, кўникиш эҳтиёжлари, ҳукмронликка бўлган эҳтиёж ва бирон кимсага ёки нарсага мансублик эҳтиёжи шулар жумласига киради. Бирламчи эҳтиёжлар ирсий хусусиятлардан келиб чиқса, иккиламчи эҳтиёжлар тажриба туфайли юзага келади. Одамлар турли тажриба орттирганликлари сабабли уларнинг иккиламчи эҳтиёжлари кўп жиҳатдан бирламчи эҳтиёжлардан фарқ қилади. Эҳтиёжлар ва мотивлаштиришдан келиб чиқадиган феъл-атвор эҳтиёжларини кўриб ҳам, ўлчаб ҳам бўлмайди. Одамларнинг феъл-атвори асосидагина улар мавжудлигини билиб олиш мумкин. Рухшунослар одамларни кузатиш орқали эҳтиёжлар ҳаракат учун туртки бўлиб хизмат қилишини аниқлашган. Инсон эҳтиёжни сезгач, унда мақсадга интилиш эҳтиёжи туғилади. Мақсадга интилиш муайян бир йўлга қаратилган бўлади. У эҳтиёжнинг феъл-атворда намоён бўлиши тарзида кўринади ва мақсадга эришишга қаратилади. Шу маънода, мақсад эҳтиёжни қондириш воситаси сифатида англаб олинади. Инсон шу мақсадга эришса, унинг эҳтиёжи қондирилган ёхуд қисман қондирилган ёки қондирилмаган бўлади.

*Эҳтиёж орқали мотивлаштиришнинг мураккаблиги.* Инсонларнинг эҳтиёжлари хилма-хил бўлади, ҳар бир инсоннинг назарида ўз эҳтиёжини қондиришга олиб борадиган мақсад ва унга эришишдаги феъл-атвор усуллари ҳам турлича бўлади.

Раҳбар доимо тасодифлик ҳолати рўй бериши мумкинлигини назарда тутиши керак. Мотивлаштириш учун энг яхши битта усул йўқ. Баъзи кишиларни мотивлаштириш учун самарали бўлган усул бошқалар учун мутлақо аҳамиятсиз бўлиши мумкин. Бундан ташқари, ташкилот ўз табиатига кўра айрим шахсларга мўлжалланган мотивлаштириш назариясини амалга оширишни мураккаблаштириб юборади. Ишларнинг ўзаро боғлиқлиги, айрим кишиларнинг иш натижалари тўғрисидаги ахборотнинг етишмаслиги, технологияни такомиллаштириш туфайли хизмат вазифаларининг тез-тез ўзгартириб турилиши кабилар мотивлаштиришнинг мураккаблигини оширади.

Бу муаммоларни ҳал қилиш учун меҳнат одобини яхшилаш имкониятларидан фойдаланиш яхши самара беради. Меҳнат одобини яхшилаш учун нималар қилиш керак?

– рағбатлантиришни корхонадаги иш унумдорлиги ва самарадорлигини кўпайтиришга олиб борадиган фаолият билан бевосита боғлаб олиб боринг;

– ўртача кўрсаткичдан ортиқ натижага эришган, бунинг учун кучгайрат сарфлаган ходимларга кўпчилик орасида ташаккур билдиринг;

– ходимлар фаолияти натижаларини тўғри баҳолаш учун асос бўладиган мақсад ва кўрсаткичларни ишлаб чиқишда раҳбарлар билан бирга қатнашадиган ходимларни рағбатлантиринг;

– мансаб вазифалари ва иш жойларини қайта қуриш ҳамда такомиллаштириш дастурларини амалга оширишда ўрта бўғин раҳбари дуч келадиган қийинчиликларга алоҳида эътибор беринг;

– ходимларнинг манфаати фирма фаровонлигини ошириш мақсадига зид келадиган вазият вужудга келиши ва авж олишига йўл қўйманг (масалан, меҳнат хавфсизлигини камайтирадиган ёки иш вақтидан ташқари ишлашга мажбур қиладиган янги технологияни жорий этиш керак эмас);

– сифат стандартларини ошириш билан боғлиқ бўлган харажатларни тўлашга қодир бўлмагунингизча, бу стандартларни оширишга ҳаракат қилманг;

– раҳбариятнинг ваъдалари билан ҳақиқий ҳақ тўлаш тизими ўртасида тафовут бўлишига йўл қўйманг;

– меҳнат унумдорлигини ошириш дастурлари амалда ишдан қаноат қилишга ва унинг аҳамиятини оширишга қаратилган, деб тасвирлашга интилманг;

– раҳбарлар билан ҳақиқий иш бажарувчилар ўртасидаги тафовутни кенгайтирадиган махсус имтиёзлар яратилишини қўллаб-қувватламанг.

**Мукофотлар.** Мотивлаштириш тўғрисидаги суҳбатда «мукофот» сўзи пул ёки қаноатланишдан кўра кенгроқ маънони билдиради (кўпинча

одамлар мукофот деганда пул ёки қаноатлантирувчи нарсани тушунадилар). Мукофот – инсон ўзи учун қимматли деб ҳисоблайдиган ҳамма нарсаларни ўз ичига олади. Аммо одамлар «қимматли» тушунчасини ўзига хос тарзда тушунадилар, бинобарин, мукофот ва унинг нисбий қиймати турлича баҳоланади.

*Ички ва ташқи мукофотлар.* Раҳбар мукофотнинг икки тури – ички ва ташқи мукофотларни ишга солади. Ички мукофотни ишнинг ўзи тухфа этади. Масалан, бажариладиган ишнинг натижаси, мазмундорлиги ва аҳамиятлилиги, ички мамнуният туйғуси ҳам мукофотдир. Иш жараёнида вужудга келадиган дўстлик ва самимий мулоқотни ички мукофот дейиш мумкин. Тегишли иш шароити яратиш ва вазифани аниқ белгилаб қўйиш ички мамнуният мукофотини таъминлайдиган энг оддий усулдир.

*Ташқи мукофот* – ишнинг ўзидан юзага келмайди, балки уни ташкилот беради. Ташқи мукофот турлари – иш ҳақи, хизмат поғонаси бўйлаб юқорига кўтарилиш, хизмат мақоми ва обрў-эътибор тимсоллари (чунончи, шахсий хона, мақтов ва эътироф, қўшимча тўловлар – қўшимча таътил, хизмат автомобили, муайян харажатлар ҳақини тўлаш, кафолатлар)дан иборат. Мотивлаштириш мақсадида ички ва ташқи мукофотларни қандай нисбатда қўллашни белгилаш учун маъмурият ўз ходимлари эҳтиёжини аниқлаши керак.

### **Мотивлаштиришнинг мазмун назариялари**

Мотивлаштиришнинг мазмун назариялари, айниқса, иш ҳажми ва мазмунини аниқлашда одамларни ҳаракат қилишга ундайдиган эҳтиёжларни белгилашга интилади.

Мотивлаштиришнинг замонавий концепциялари асосларини яратишда Абрахам Маслоу, Фредерик Герцберг ва Дэвид МакКлелланднинг назариялари катта аҳамиятга эга бўлди.

**Маслоунинг эҳтиёжлар поғонаси тўғрисидаги таълимоти.** Абрахам Маслоунинг асарлари раҳбарларга инсон эҳтиёжлари мураккаблиги ва уларни мотивлашга таъсири тўғрисидаги таълимотни ўргатади. Маслоу XX асрнинг 40-йилларида мотивлаш назариясини яратар экан, одамлар кўплаб турли эҳтиёжга эга бўлишларини тан олди, бу эҳтиёжларни бешта асосий категорияга бўлиш мумкин, деб ҳисоблади. Унинг замондоши – гарвардлик руҳшунос Мюррей бу фикрни батафсил ишлаб чиқди. Улар қуйидагича:

1. Физиологик эҳтиёжлар яшаш учун зарур эҳтиёжлардир. Улар овқат, сув, яшаш жойи, дам олиш ва шаҳвоний эҳтиёжлардан иборат.

2. Хавфсизлик ва келажакка ишонч эҳтиёжлари атрофдаги дунёда бўладиган жисмоний ва руҳий хавф-хатарлардан ҳимояланиш эҳтиёжларини ва келажакда физиологик эҳтиёжлар қондирилишига бўлган

ишончни ўз ичига олади. Суғурта полисини сотиб олиш ёки кўпроқ пул билан нафақага чиқилишини таъминлайдиган иш қидириб топиш келажакка бўлган ишонч эҳтиёжининг кўринишидир.

3. Ижтимоий эҳтиёж ёки дахлдорлик эҳтиёжлари нимагадир ёки кимгадир мансублик туйғусини, сени бошқалар тан олиши туйғусини, ижтимоий ҳамкорлик, кўникиш ва мададкорлик туйғусини ўз ичига оладиган тушунчадир.

4. Ҳурмат қозонишга бўлган эҳтиёж ўзидан мамнунлик, шахсий ютуқлар, ҳуқуқдорлик, атрофдагиларнинг ҳурмат ва эътирофини қозонишга бўлган эҳтиёжларни ўз ичига олади.

5. Ўз қобилиятини намоён қилиш эҳтиёжлари – ўзининг нималарга қодирлигини рўёбга чиқаришга ва шахс сифатида камол топтиришга бўлган эҳтиёжлардан иборат.

Маслоунинг таълимотига кўра, мазкур эҳтиёжларнинг ҳаммасини қатъий поғона тузилмаси тарзида жойлаштириш мумкин. Шу тариқа у қуйи поғонадаги эҳтиёжлар биринчи навбатда қондиришни талаб қилишини кўрсатмоқчи бўлган. Бинобарин, бу эҳтиёжлар юқори поғонадаги эҳтиёжлар мотивлаштиришга таъсир қила бошлашидан аввал инсоннинг феъл-атвориға таъсир қилишини исботламоқчи бўлган. Инсон вақтнинг аниқ бир пайтида унинг учун энг муҳим ва кучли бўлган эҳтиёжларни қондиришга интилади. Навбатдаги босқич эҳтиёжлари инсон феъл-атворида энг кучли белгиловчи омилга айланишидан аввал қуйироқ поғонадаги эҳтиёж қондирилиши керак.

Инсон шахс сифатида камол топа борган сари унинг ички имкониятлари кенгаяди, ўз қобилиятини намоён этишга бўлган эҳтиёж тўла-тўқис қондирилиши мумкин эмас. Шу сабабли эҳтиёжлар орқали феъл-атворни мотивлаштириш жараёни чексиздир.

Оч қолган киши аввалиға овқат топишга ва овқатланиб бўлганидан кейингина уй-жой қуришга интилади. Қулай ва хавфсиз шароитда яшаб турган киши аввал ижтимоий мулоқотга эҳтиёж туфайли фаолиятга интилади, сўнгра эса атрофдагилар томонидан ҳурмат қозонишга ҳаракат қила бошлайди. Киши ички қаноат ҳосил қилганини ва атрофдагиларнинг ҳурматиға сазовор бўлганини сезганидан кейингина, унинг эҳтиёжлари ўзининг ички имкониятларига мувофиқ равишда ошиб бораверади. Бироқ, вазият тубдан ўзгарса, энг муҳим эҳтиёжлар ҳам кескин ўзгаради.

Эҳтиёжлар пиллапоясининг навбатдаги юқорироқ босқичи инсоннинг феъл-атвориға таъсир қила бошлаши учун қуйироқ поғонадаги эҳтиёжни тўла-тўқис қондириши шарт эмас. Хуллас, пиллапоя поғоналари мажбурий поғоналар эмас. Масалан, одамлар хавфсизликка бўлган ўз эҳтиёжлари таъминланиши ёки физиологик эҳтиёжлари тўла-тўқис қондирилишидан анча аввал, одатда, муайян ҳамжамиятда ўзига муносиб ўрин излай бошлайди.

Муайян пайтда эҳтиёжлардан бири устун бўлиши мумкин. Шундай шароитда инсоннинг фаолиятини фақат ўша эҳтиёжнинг ўзи рағбатлантирмайди. Бугина эмас, Маслоунинг таъкидлашича: «Шу пайтга қадар биз эҳтиёжларнинг пиллапоя поғоналари ёзиб қўйилган тартибга эга бўлиши ҳақида гапирдик, аммо аслида бу поғоналар биз ўйлаганчалик қатъий белгилаб қўйилган эмас. Биз билан бирга ишлаган кишилардан кўпчилигининг асосий эҳтиёжлари тахминан биз кўрсатган тартибда жойлашган эди. Бироқ, бир қанча истиснолар ҳам бор эди. Масалан, шундай кишилар борки, улар учун ҳурмат қозониш муҳаббатдан ҳам муҳимроқдир».

Шуларга асосланиб, хулоса қилиш мумкин: агар сиз раҳбар сифатида ходимларингиз қандай фаол эҳтиёжларни кўзлаётганликлари ҳақида бир фикрга келмоқчи бўлсангиз, уларнинг феъл-атворини синчиклаб кузатишингиз керак. Вақт ўтиши билан бу эҳтиёжлар ўзгариб боради, модомики шундай экан, бир марта яхши самара берган мотивлаштириш доимо самарали ишлай беришига умид боғлаб бўлмайди. Ўзига хос усуллар ёрдамида раҳбарлар меҳнат жараёни ёрдамида ўз ходимларининг юқори поғоналардаги эҳтиёжларини қондиришлари мумкин.

**МакКлелланднинг эҳтиёжлар назарияси.** Дэвид МакКлелланд назарияси олий даражадаги эҳтиёжларга зўр берадиган мотивлаштиришнинг ўзгача модули эди. Унинг фикрича, одамларга уч: ҳокимият, муваффақият ва дахлдорлик эҳтиёжлари хосдир.

МакКлелланд ҳокимиятга эҳтиёжни қондиришнинг эҳтимол тутилган усулларини таҳлил этиб, қуйидагиларни таъкидлайди:

«Ҳокимиятга эҳтиёжни юксак қадрлайдиган ва ҳаддан ошишга ёки зўравонликка майл қўймайдиган, балки ўз таъсирини намоён этишни асосий мақсад деб биладиган кишиларни аввал бошдан олий раҳбарлик лавозимларига тайёрламоқ керак. Шахсий таъсир ўтказиш жуда кичик гуруҳлардагина етакчилик асоси бўлиши мумкин. Агар инсон катта жамоанинг етакчиси бўлишни хоҳласа, у ўзининг таъсир кучини намоён этиш учун бирмунча нозик ва алоҳида шакллардан фойдаланиши керак бўлади. Етакчи ҳокимиятининг ижобий ёки алоҳида тимсоли шундан иборатки, унинг интилишлари бутун жамоа мақсадларидан манфаатдор эканлигида, одамларни шу мақсадларни бажаришга сафарбар этишни кўзлашида, мақсадларни шакллантиришида, жамоага ёрдам беришга интилишида, жамоа аъзоларини мақсадга эришиш усул ва воситалари билан таъминлаш ташаббусини зиммага олишида, жамоа аъзоларида ўз кучи ва билимдонлигига ишонч туйғусини шакллантиришида намоён бўлади, шу туфайли бутун жамоа самарали ишлаши учун имконият туғилади».

Муваффақиятга бўлган эҳтиёж ҳам ҳурмат қозонишга бўлган эҳтиёж билан ўз қобилиятини намоён этиш эҳтиёжи оралиғида туради. Бу эҳтиёж шу инсоннинг муваффақиятини эълон қилиш билан қондирилмайди, бу нарса унинг мақомини тасдиқлаш билан кифояланган бўлар эди, аксинча бу эҳтиёж ишни муваффақиятли тугаллаш жараёни билан қондирилади.

Муваффақиятга бўлган эҳтиёжи юксак даражада ривожланган кишилар таваккал билан ишлайдилар, ўз зиммаларига муаммони ҳал этиш йўлларини излаш учун шахсий масъулият оладиган вазиятни қадрлайдилар ва улар эришган натижалар аниқ-равшан рағбатлантирилишини хоҳлайдилар. МакКлелланд таъкидлаганидек, «инсонда муваффақиятга бўлган эҳтиёж нақадар кучли ривожланган бўлиши шарт эмас, агар унинг имкониятлари бўлмаса, унинг ташкилоти етарли даражада ташаббусга йўл очиб бермаса ва қилган ишлари учун мукофот бермаса, у ҳеч қачон яхши натижага эриша олмайди».

Шундай қилиб, агар сиз одамларни муваффақият эҳтиёжи билан мотивлаштирмоқчи бўлсангиз, улар олдига таваккал даражасидаги ёки муваффақиятсизликка учраш эҳтимоли бўлган вазифаларни қўйишингиз, уларга бу вазифаларни ҳал этишда ташаббус кўрсатиш учун етарлича ваколатлар беришингиз ва эришилган натижаларга қараб, уларни аниқ-равшан рағбатлантиришингиз керак бўлади.

Дахлдорлик эҳтиёжлари асосида МакКлелланд таълимоти Маслоу таълимотидаги буйича мотивлаштиришга ўхшайди. Бундай кишилар танишлар билан бирга бўлишга, дўстона муносабатни йўлга қўйишга, бошқаларга ёрдам беришга интилади. Ривожланган дахлдорлик эҳтиёжига эга кишилар ижтимоий мулоқот учун кенг имкониятлар берадиган ишга жалб этилади. Уларнинг раҳбарлари шахслараро муносабатлар ва алоқаларни чекламайдиган муҳитни сақлаб қолишлари керак. Раҳбар уларга кўпроқ вақт ажратиб ва бундай кишиларни алоҳида гуруҳ тарзида вақти-вақти билан бир жойга йиғиш орқали уларнинг эҳтиёжларини таъминлашлари мумкин.

**Герцбергнинг икки омилли назарияси.** XX аср 50-йилларининг иккинчи ярмида Фредерик Герцберг ходимлари билан бирга эҳтиёжларга асосланган мотивлаштиришнинг яна бир моделини ишлаб чиқди. Тадқиқотчилар гуруҳи лак-бўёқ фирмасининг 200 нафар инженер ва идора хизматчиларидан қуйидаги саволларга жавоб қайтаришни илтимос қилди: «хизмат вазифаларини бажарганингиздан кейин ўзингизни қачон яхши ҳис қилганингизни батафсил баён эта оласизми?», «хизмат вазифаларини бажарганингиздан кейин ўзингизни қачон ёмон ҳис қилганингизни батафсил баён эта оласизми?».

Герцберг олинган жавобларни икки категория: «гигиеник омиллар» ва «мотивлаштириш» деб атади.

Гигиеник омиллар иш амалга ошириладиган атроф-муҳит мотивлаштириш билан, мотивлаштириш эса ишнинг ўзига хос тавсифи ва моҳияти билан боғланган. Герцбергнинг фикрича, инсонда гигиеник омиллар бўлмаса ёки етарли даражада бўлмаса, ишдан қаноатланмаслик кайфияти вужудга келади. Бироқ, агар бундай омиллар етарли бўлса, улар ўз-ўзидан ишдан қаноатланишни юзага келтирмайди ва инсонни бирон нарсага мотивлаштира олмайди. Бундан фарқли ўлароқ, гигиеник омилларнинг мавжуд эмаслиги ёки мотивлаштиришнинг муносиб эмаслиги ишдан қаноатланмасликка олиб бормади. Аммо уларнинг мавжудлиги қаноатланиш кайфиятини тўла-тўқис юзага келтиради ва ходимларни фаолият самарадорлигини оширишга мотивлаштиради. Ўтказилган тажриба натижаларидан маълум бўлдики, ходимларнинг ўзи меҳнат самарадорлиги ёки жозибадорлигини оширишга мажбур қиладиган хусусиятларни вужудга келтирганлар.

Мотивлаштиришми ёки қаноатлантиришми? Ходимлар ўз ишининг турли хусусиятларини қандай баҳолайдилар?

Герцберг ишдан қаноатланиш ва қаноатланмаслик ўртасидаги нисбатни қуйидагича тасвирлайди:

«Бизнинг тадқиқотимиз натижаларига, шунингдек, мутлақо ўзга усуллардан фойдаланган бошқа мутахассислар билан муҳокамалар давомида мен олган натижаларга асосланиб, қуйидаги хулосани чиқариш мумкин: ишдан қаноатланиш туйғусини вужудга келтирадиган ва муносиб мотивлаштиришни таъминлайдиган омиллар ишда қаноат ҳосил қилдирадиган омиллардан бошқа ва улардан мутлақо фарқ қиладиган омиллардир, чунки ишдан қаноатланиш ёки қаноатланмаслик сабабларини таҳлил қилганда омилларнинг икки турли гуруҳини кўриб чиқишга тўғри келади, мазкур икки туйғу эса бир-бирига тўғридан-тўғри қарама-қарши эмас. Ишдан қаноатланиш туйғусининг тескараси нима, деб сўрасангиз, қаноатланмаслик эмас, балки қаноатланишнинг йўқлиги, деб жавоб берган бўлур эдим».

Эҳтиёжларга оид турли назарияларнинг қиёсланиши Герцбергнинг мотивлаштириш назарияси билан Маслоу назарияси ўртасида умумийликлар кўп. Герцбергнинг гигиеник омиллари физиологик эҳтиёжларга, хавфсизлик ва келажакка ишонч эҳтиёжларига мувофиқ келади. Унинг мотивлаштиришини Маслоунинг олий поғонадаги эҳтиёжлари билан қиёслаш мумкин. Аммо бир масалада мазкур икки назария бир-биридан кескин фарқ қилади. Маслоу гигиеник омилларни муайян феъл-атворни келтириб чиқарадиган омиллар деб ҳисоблаган эди. Агар менежер ишчига ана шундай эҳтиёжлардан бирини қаноатлантириш имконини берса, бунга жавобан ишчи янада яхши ишлайди. Герцберг фикрича, аксинча, ходим бу омилларни амалга ошириш номуносиб

ёки адолатсиз деб ҳисоблаган тақдирдагина шу омилларга эътибор бера бошлайди.

Маслоу ва Герцбергнинг эҳтиёжлар назарияси қиёси ана шулардан иборат.

Маслоу, МакКлелланд ва Герцберг моделларининг асосий хусусиятлари қуйидагича (назарияларнинг қиёси):

Рухшунослар Кэлвин Холл билан Гарднер Линдсей ўзларининг Маслоу назариясига доир талқинида шундай ёздилар: «Энг кучли ва устун эҳтиёжлар қондирилгач, поғонада улардан кейинги ўринда турган эҳтиёжларни қондириш талаб қилинади. Бу эҳтиёжлар ҳам қондириб бўлинганидан сўнг инсон феъл-атворини белгиловчи омиллар пиллапоясининг навбатдаги босқичига ўтилади».

### **Маслоу назарияси**

1. Эҳтиёжлар бирламчи ва иккиламчи эҳтиёжларга бўлинади ҳамда беш поғонали пиллапоя тузилмасидан иборат бўлиб, бу тузилма устуворлигига биноан жойлаштирилади.

2. Пиллапоя тузилмасининг энг қуйидаги қаноатланмаган эҳтиёжи инсоннинг феъл-атворини белгилайди.

3. Эҳтиёж қондирилганидан кейин унинг мотивлаштирувчи таъсири тўхтайтилади.

### **МакКлелланд назарияси**

1. Инсонни мотивлаштирувчи уч эҳтиёж: ҳокимиятга, муваффақиятга ва мансубликка бўлган эҳтиёж (ижтимоий эҳтиёж)дир.

2. Ҳозир қуйи поғоналардаги эҳтиёжлар, қаноатлантириб бўлинганлиги сабабли олий тартибдаги мазкур эҳтиёжлар муҳимдир.

### **Герцберг назарияси**

1. Эҳтиёжлар гигиеник омиллар ва мотивлаштиришга бўлинади.

2. Гигиеник омилларнинг мавжудлиги ишдан қаноатланмасликни ривожлантира олмайди.

3. Маслоу ва МакКлелланд назариясидаги олий поғоналар эҳтиёжларига тахминан мос келадиган мотивлаштириш инсоннинг феъл-атворига фаол таъсир ўтказиши.

4. Қўл остидаги ходимларни самарали мотивлаштириш учун раҳбарнинг ўзи иш моҳиятини чуқур тушуниб етмоғи керак.

Мотивлаштиришнинг мазмун назариялари эҳтиёжларга ҳамда одамларнинг феъл-атворларини белгиловчи ва эҳтиёжлар билан боғлиқ бўлган омилларга асосланади. Жараён назариялари мотивлаштиришни бошқача тарзда кўриб чиқади. Бу назариялар инсон турли мақсадларга эришиш учун ўз куч-ғайратларини қандай тақсимлашини ва феъл-атворнинг қандай турини танлаб олишини таҳлил этади. Жараён

назариялари эҳтиёжлар мавжудлигини инкор этмайди, аммо одамларнинг феъл-атвори шу эҳтиёжлар билан белгиланмайди, деб ҳисоблайди. Жараён назарияларига кўра, шахснинг феъл-атвори мазкур вазиятдаги идрок этиш ва кутиш функцияси ҳамда ўзи танлаб олган феъл-атвор оқибатлари бўлиши мумкин.

Мотивлаштиришнинг уч асосий жараён назариялари – кутиш назарияси, адолат назарияси ва Портер-Лоулер модели бор.

**Кутиш назарияси.** Виктор Врум асарларида батафсил баён этилган кутиш назарияси фаол эҳтиёжнинг мавжудлиги инсонни муайян мақсадга эришишга мотивлаштиришнинг бирдан-бир шарти эмаслиги тўғрисидаги қоидага асосланади. Инсон ўзи танлаб олган феъл-атвор типи ҳақиқатан ҳам қаноатланишга ва истаган мақсадига эришишга олиб боради, деб умид қилмоғи керак.

Кутишни муайян шахснинг муайян воқеа содир бўлиши эҳтимолини баҳолаши деб таърифлаш мумкин. Масалан, баъзилар коллежни битириб чиққач, яхши иш топиб, яхшироқ ишлаб, хизмат бўйича кўтарилишим мумкин, деб умид қилади. Меҳнатга мотивлаштиришни таҳлил этганда, кутиш назарияси бир-бирига боғлиқ бўлган уч нарса: меҳнат сарфи-натижалар; натижалар-мукофот ва валентлик (мукофотдан қаноат ҳосил қилиш) деб таъкидлайди. Меҳнат сарфи-натижалар хусусидаги кутишлар (умидлар) – сарфланган куч-ғайрат билан олинган натижалар ўртасидаги нисбатидир. Менежер қўшимча куч-ғайрат сарфлаб, раҳбарлар талаб қилган барча маълумот ва ҳисоботларни ёзиб бўлсам, юқори баҳо оламан, деб умид қилади. Корхонадаги ишчи, агар хом ашёни камроқ чиқитга чиқариш йўли билан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарсам, ўз разрядимни оширишга имконият туғилади, деб умид қилиши мумкин. Албатта, биз келтирган барча мисолларда одамлар ўз куч-ғайратлари исталган натижаларга олиб боришга умид қилмасликлари ҳам мумкин. Агар одамлар ўзлари сарфлаган куч-ғайратлари билан эришилган натижалар ўртасида бевосита боғланиш йўқлигини сезсалар, кутиш назариясига биноан, мотивлаштириш заифлашади. Ходим ўз ишига нотўғри баҳо бериши оқибатида, унинг яхши тайёрланмаганлиги ва тўғри таълим олмаганлиги оқибатида ёки ўртага қўйилган вазифани бажариш учун ходимга етарли ҳуқуқлар берилмаганлиги оқибатида бундай ўзаро боғланиш мавжуд бўлмаслиги мумкин.

Натижалар – мукофотлар хусусидаги кутишлар эришилган натижа даражасига жавобан муайян мукофот ва рағбатлантиришдан умидворликдир. Юқорида келтирилган мисолни давом эттирамиз. Менежер ўзи сарфлаган куч-ғайрат натижасида раҳбарият томонидан юқори малакали мутахассис деб баҳоланишини ва хизмат бўйича юқори

кўтарилишини, шу туфайли имтиёзларга эга бўлишини умид қилиши мумкин. Ишчи ўз разрядини ошириб, юқори иш ҳақи олиши ва бригадир бўлиши мумкинлигини кутиши мумкин.

Агар инсон эришилган натижа билан исталган рағбатлантириш ёки олинган ҳақ ўртасидаги аниқ алоқани сезмаса, меҳнат фаолиятини мотивлаштириш сусайиб боради. Чунончи, агар инсон эришилган натижалар мукофотланишига ишонса ва оқилона куч-ғайрат сарфлангани билан бундай натижаларга эриша олмаса, бунда ҳам мотивлаштириш заифлашади.

Кутиш назариясида мотивлаштиришни белгиловчи учинчи омил рағбатлантириш ёки мукофотнинг валентлиги ёхуд қимматлилигидир. Валентлик – муайян мукофот олиш туфайли юзага келадиган нисбий қаноатланиш ёки қаноатланмасликнинг эҳтимол тутилган даражасидир.

Ходимларнинг иш ҳақи миқдори сир тутиладиган бўлса, бу (кутиш назариясига биноан) ташкилотда иш ҳақининг ошиб бориши хизмат юзасидан юқорига кўтарилишга олиб бориши туғрисидаги ижобий мотивациялаш таъсиридан маҳрум бўлиши хавфини туғдиради.

**Портер-Лоулер модели.** Лайман Портер билан Эдвард Лоулер мотивлаштиришнинг комплекс жараён назариясини ишлаб чиқдилар, бу назария кутиш назарияси ва адолат назарияси унсурларини ўз ичига олади. Портер-Лоулер модулига биноан эришилган натижалар ходим сарфлаган куч-ғайратга, унинг қобилияти ва ўзига хос хусусиятларига, шунингдек, ўз ролини англашига боғлиқ бўлади. Сарфланган куч-ғайратлар даражаси мукофот қиймати билан ва муайян даражадаги мукофотлар олинishiга ишонч даражаси билан белгиланади. Бундан ташқари, Портер-Лоулер назариясида мукофот билан натижа ўртасидаги нисбат белгиланади, яъни инсон ўз эҳтиёжини натижалари учун оладиган мукофоти билан қондиради.

Портер-Лоулер моделига биноан ходим эришган натижалар ўзгариб турувчи уч унсурга: сарфланган куч-ғайратларга, инсоннинг қобилиятига ва ўзига хос хусусиятига, шунингдек, унинг меҳнат жараёнидаги ўз ўрнини англашига боғлиқ бўлади. Сарфланадиган куч-ғайратлар даражаси эса олинган мукофот қиммати ва инсон сарфлаган куч-ғайратлари билан олиши мумкин бўлган ҳақ ўртасидаги мустаҳкам алоқа борлигига нақадар ишонишига боғлиқ бўлади. Талаб қилинадиган натижадорлик даражасига эришилса, ички мукофот ҳосил бўлади, яъни бажарган ишдан қаноатланиш туйғуси, ўзининг билимдонлиги ва ҳурматини ҳис қилиши мумкин бўлади, талаб қилинган самарадорлик даражасига эришилиши раҳбарнинг мақтови, мукофот ва хизмат бўйича кўтарилиш каби ташқи мукофотларни ҳам келтириши мумкин.

**Портер-Лоулер моделининг бошқарув амалиётида қўлланилиши.** Портер ва Лоулерларнинг хулосалари шуки, самарадор меҳнат

қаноатланишга олиб боради, бу кўпчилик менежерларнинг бу хусусдаги фикрига мутлақо зиддир. Менежерлар инсоний муносабатлар хусусидаги илк назариялар таъсирида яшамокдалар, ўша пайтдаги назарияда қаноатланиш меҳнатни юқори натижага эришишга олиб боради ёки ўз ишидан мамнун ишчилар яхши меҳнат қиладилар, деб айтилар эди. Портер ва Лоулер эса, аксинча, яъни, бажарилган иш туйғуси қаноатланишга олиб боради ҳамда натижадорликни оширишга кўмаклашади, дея ҳисоблашган.

Тадқиқотлар Портер ва Лоулернинг юксак самарадорлик тўлиқ қаноатланишнинг оқибати эмас, балки сабаби эканлиги тўғрисидаги нуқтаи назарни исботлаётганлиги кўриниб турибди. Натижада Портер-Лоулер модели мотивлаштиришни тушунишга асосий ҳисса қўшди. Жумладан, у мотивлаштириш сабаб-оқибат алоқалари занжиридаги оддий ҳалқа эмаслигини кўрсатди. Мазкур модел ўзаро боғлиқ бўлган ягона тизим доирасида куч-ғайрат, қобилият, натижа, мукофот, қаноатланиш ва идрок этиш тушунчаларини бирлаштириш нақадар муҳимлигини исботлади.

---

## IV БОБ. НОДАВЛАТ ТАШКИЛОТЛАРИ

### 4.1. Нодавлат ташкилотлар

**Нодавлат ташкилотлар** – муайян ташкилий мақсадларни рўёбга ошириш ниятида дарҳол ўзаро алоқалар ўрнатувчи кишилар гуруҳидир. Унинг алоҳида хусусиятлари:

- худди давлат ташкилотлари каби, нодавлат ташкилотлари ҳам муайян ташкилий мақсадларга эришиш ниятида шакллантирилади;
- йирик ташкилотларнинг таркибида бир нечта нодавлат ташкилотлар мавжуд бўлиб, уларнинг барчаси ягона тармоққа бирлаштирилади;
- нодавлат ташкилотларда инсоний муносабатлар махсус қайд қилинмаган қонун-қоидаларга асосланади;
- одамларни нодавлат ташкилотларга киришга ундовчи асосий сабаблар: биронта ижтимоий гуруҳга мансуб бўлиш эҳтиёжи, ўзаро ёрдам бериш, ижтимоий (касбий) жиҳатдан муҳофазаланиш, яқинроқ алоқалар ўрнатиш, кишиларнинг бир-бирини хуш кўриши.

*Нодавлат ташкилотларнинг асосий белгилари:*

- **ижтимоий назорат.** Ушбу мақсад йўлидаги дастлабки қадам турли хил меъёрларнинг белгиланишида ўз ифодасини топади. Аниқ ижтимоий гуруҳга мансуб бўлишликни истаган кимса белгилаб қўйилган ижтимоий меъёрларга амал қилиши лозим. Белгиланган меъёрларни менсимаслик салбий оқибатларга олиб келади.

- **ҳар қандай ўзгартиришларга қаршилик кўрсатиш.** Ушбу ҳолатларда кузатилади: ижтимоий гуруҳнинг мавжудлигига, ижтимоий эҳтиёжларнинг қондирилишига, умумий манфаатларга, ижобий ҳис-туйғуларнинг ифодаланишига таҳдид туғдирса.

- **ташкилотдаги нодавлат етакчи (лидер)лар.** Икки хил функцияларни бажаради: ташкилий мақсадларга етишишга ёрдам беради, ижтимоий алоқадорликни таъминлаб туради.

## Давлат ташкилотларининг самарали фаолият юритишида нодавлат тузилмаларининг аҳамияти

### *Нодавлат ташкилотларнинг салбий таъсири:*

- нодавлат алоқа каналлари бўйлаб сохта маълумот (миш-миш)ларнинг тарқатилиши туфайли персоналнинг ташкилот раҳбариятига муносабати кескин тарзда салбий томонга ўзгариши мумкин.
- ижтимоий гуруҳ доирасида қабул қилинган нормалар иш унумдорлигига салбий таъсир кўрсатиши мумкин.
- ташкилий ўзгартиришларга нисбатан қаршилик кўрсатиш тамойили охир оқибатда инновацион жараёнларга жиддий тўсқинлик қилиши ҳеч гап эмас.

### *Нодавлат ташкилотларнинг ижобий таъсири:*

- ижтимоий гуруҳга мансубликнинг шахс учун аҳамиятлилиги бора-бора ташкилотга нисбатан садоқат туйғусига айланиши мумкин;
- нодавлат гуруҳларнинг фаолият мақсадлари ташкилотнинг мақсадлари билан мос келиши, иқтисодий самарадорлик меъёрлари эса ташкилий самарадорлик меъёрларидан юқори бўлиши мумкин. Натижада иш унумдорлиги юксалади.
- нодавлат ва давлат алоқа узатиш каналларининг ўзаро бирлаштирилиши коммуникация тизимининг фаолиятини юксалтириши мумкин.

### *Нодавлат тузилмаларнинг фаолиятини бошқаришга оид айрим тавсиялар:*

- ташкилот доирасида амал қилувчи нодавлат тузилмаларнинг фаолиятини бўғишга уринмаслик керак, зеро, бундай хатти-ҳаракатлар давлат ташкилотининг ўзига ҳам зиён етказди.
- нодавлат тузилма ва гуруҳларнинг фикр-мулоҳазалари билан ҳисоблашмоқ лозим.
- ташкилий бошқарув қарорларини тайёрлаш чоғида нодавлат тузилмаларнинг манфаатларини албатта инобатга олмоқ даркор.

---

## У БОБ. ТАШКИЛИЙ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАШ

### 5.1. Менежмент соҳасида ахборотнинг ўрни ва аҳамияти

*Алоҳида хусусиятлари:*

- замонавий шароитларда ташкилий тузилманинг ва бошқарув тизимининг унумли фаолият юритиши кўп жиҳатдан ахборот билан таъминланиш даражасига боғлиқ бўлиб қолмоқда.

- фирманинг иқтисодий аҳволи ва фаолияти ҳақидаги аниқ маълумотларни ташкилотнинг юқори лавозимли раҳбарларига етказиш, ташкилий тузилманинг турли бўлинмалари ўртасида ахборот алмашувини йўлга қўйиш жараёнини замонавий техника воситаларисиз тасаввур этиб бўлмайди.

- узатиладиган ахборотнинг конкрет мазмуни бошқарув тузилмаларининг эҳтиёжларига ва тайёрланаётган бошқарув қарорининг моҳиятига қараб белгиланади.

*Менежмент соҳасидаги ахборотга нисбатан қўйиладиган талаблар:*

- юборилаётган маълумотлар қисқа, аниқ бўлиши ва ўз вақтида адресатга етказилиши лозим;

- ташкилий тузилманинг бирон бир бўғинидаги иш бошқарувчининг маълум бир аниқ эҳтиёжларини қондириши керак;

- маълумотлар аниқ ва ҳаққоний бўлиши, вазиятга оид дастлабки маълумотлар тўғри танланиши лозим; тўпланаётган маълумотларни оптимал тарзда тизимлаштириш, маълумотларни йиғиш ва қайта ишлаш жараёни мунтазам давом этиши керак.

*Ташкилий тузилма миқёсида амал қилувчи ахборот тизимлари*

*Алоҳида хусусиятлари:*

- замонавий фирмаларда ахборот тўплаш, уни қайта ишлаш ва узатиш учун юксак даражада такомиллашган техник воситалар қўлланилади. Одатда, бутун ташкилот миқёсидаги ахборот тизимлари ягона тармоққа бирлаштирилган.

- ташкилий бошқарувчилик тузилмасига хизмат кўрсатувчи ахборот тизими олинаётган маълумотларни қайта ишлаш, ахборот узатишнинг ички ва ташқи каналларини таркиб топтириш ва умуман информация каби алоҳида компонентлардан иборат.

- ахборот тизимлари ўз фаолияти давомида ахборот тузиш, тўплаш ва узатиш, ташкилий фаолиятни уюштириш каби ўзаро боғлиқ иш жараёнларини узвий кетма-кетлик тарзида рўёбга оширади. Бу вазифани амалга оширишда уларга ахборот оқими ҳаракатини таъминловчи турли хил техник воситалар, ахборотни қайта ишлаш услублари яқиндан ёрдам беради.

- ахборот билан ишлаш жараёни, умумий жиҳатдан олганда, илмий-техник, режалаштириш, назорат ўрнатиш, ҳисобчиликка оид ва таҳлилий ахборотларни тўплаш жараёнларидан иборат.

#### *Функциялари:*

- ташкилий бошқарув жараёни самарали кечиши учун ҳар бир аниқ менежерга қандай мазмундаги ва қанча миқдордаги ахборот лозимлигини аниқлаш;

- ташкилотнинг фаолияти унумли бўлиши учун умумий ва хусусий жиҳатдан олганда, қандай ва қанча техник воситалар кераклигини аниқлаш;

- ташкилий тузилма фаолиятининг узлуксиз давомийлигини таъминлаш учун зарур бўладиган жамики техник воситаларга сарфланадиган харажатларни марказлаштирилган тартибда режалаштириш;

- ташкилот миқёсида тегишли ахборотларни тўплаш, сақлаш ва тақдим этиш жараёнларининг юксак ижрочилик даражасини таъминлаш;

- амалий жиҳатдан қўлланилиши мумкин бўлган турли фаолият дастурларини яратиш.

## **5.2. Замонавий фирмада коммуникацион жараёнлар: моҳияти, таркибий элементлари ва ривожланиш босқичлари**

### **Бошқарув жараёнининг ахборот таъминоти**

«Информация» (ахборот) атамаси латинча сўз бўлиб, «хабардорлик, бирор воқеа ёки шахс фаолияти тўғрисидаги хабар» маъноларини англатади. Бошқарув тизимини ривожлантириш ва такомиллаштириш мақсадида унга тезда таъсир қилувчи зарур маълумотлар мажмуи ахборот дейилади. Етарли ва ҳаққоний ахборотсиз бошқарув фаолиятини амалга ошириб бўлмайди.

Ишлаб чиқариш ахбороти – бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги алоқа шакли. Бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимдан

ишлаб чиқариш суръати ва тизимнинг хўжалик фаолияти тўғрисида ахборот олади. Олинган ахборот асосида бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимнинг фаолиятини баҳолайди ва бошқарувни янада такомиллаштириш юзасидан топшириқлар, кўрсатмалар ишлаб чиқади, кейин эса уларни бошқарилувчи тизимга ижро этиш учун юборади.

Ахборот бошқарув тизимининг муҳим бўғини саналиб, унинг ўзига хос хусусияти шундаки, у бошқарувнинг барча поғоналарида мавжуд бўлади. Ахборот ҳам ибтидо нуқтаси, ҳам бошқарув аппаратининг иш натижаси, ҳам зарур шарт, қолаверса, амалга оширилаётган ҳаракатларни қайд этиш услубидир. Ахборот ҳажми ортиши баробарида бошқарув ахборотининг сифат хусусиятларига талаб ҳам ортади.

Бошқарув жараёни барча олинган (тўпланган) ахборотларни йиғиш, етказиш ва қайта ишлашдан иборат бўлиб, бу ахборотлар орқали ушбу жараёнда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш, бошқарув буйруқлари шаклида ахборотлар бериш ва уларни тегишли ижрочиларга етказишни амалга оширади. Ахборотнинг турли шакллари мавжуд: статистик, тезкор, иқтисодий, бухгалтерия, молиявий, кадрларга оид, технологик, конструкторлик, маркетинг, ижтимоий ва бошқалар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда иқтисодий ахборот муҳим вазифани бажаради, чунки у моддий бойликларни ишлаб чиқариш, тақсимлаш, айирбошлаш ва истеъмол қилиш жараёнида одамлар ўртасидаги муносабатни ифодалайди. Шунингдек, илмий-техникавий ахборотнинг аҳамияти ҳам катта, негаки, у илмий-техника тараққиёти асосида ишлаб чиқаришнинг ривожланишини акс эттиради.

Ахборот ўз манбаларига кўра, ички ва ташқи ахборотга бўлинади. Ташқи ахборот ташқи муҳитдан олинган ахборотлардан иборат бўлади. Уларга кўрсатмалар, режали топшириқлар, маҳсулотнинг сотилиши тўғрисидаги хабарлар, маълумотлар ва бошқалар киради. Ички ахборот корхонанинг ўзида ёки унинг бошқарув бўғинида ишлаб чиқилади ва корхона ичида амалда бўлади. Корхона учун цех томонидан режанинг бажарилиши, моддий техника таъминоти, маҳсулот таннарни, кадрлар, меҳнат унумдорлиги тўғрисидаги маълумотлар бўлиши мумкин.

Йўналишига қараб ахборот бошланғич (умумий) ва бошқарув (командавий) ахборотига бўлинади. Командавий ахборот бошланғич ахборотни қайта ишлаш асосида қарорлар қабул қилиш натижасидир. Бошланғич ахборот қуйи босқич бошқарув тизимидан юқори бошқарув тизими томон ҳаракатланади, командавий ахборот эса аксинча.

Ахборот вақт ўтиши натижасида аҳамиятини турлича сақлайди. Доимийлик даражасига қараб, ахборотни доимий, шартли-доимий ва ўзгарувчан ахборотга ажратиш мумкин. Доимий ахборот узоқ вақт давомида ҳам ўз аҳамиятини ўзгартирмайди (корхона ва бўлинмаларнинг

номланиши, маҳсулот турлари). Шартли-доимий ахборот муайян вақт давомида ўз аҳамиятини сақлаб туради. Бундай ахборотларга корхонанинг турли меъёр ва меъёрий ҳужжатлари (моддий ва меҳнат харажатлари, нархлар, тарифлар ва бошқалар) киради. Шартли-доимий ахборотлар баъзи корхоналарда ахборотлар умумий ҳажмининг 85 % ини ташкил этади. Ўзгарувчан ахборот бошқарув объекти ва бошқарилувчи жараёнларнинг динамик ҳолатини акс эттиради, бу эса, ўз навбатида, қарорлар қабул қилиш учун ахборотни тез қайта ишлашни талаб этади, акс ҳолда ахборот олишнинг маъноси қолмайди.

Бошқарув амалиётида ишлаб чиқарилувчи (иккиламчи) ахборот ҳам кенг қўлланилади. У бирламчи ахборотни қайта ишлаш маҳсули ҳисобланади.

Ахборотни қайд этиш ва тўплаш учун турли воситалардан фойдаланилади: инсон хотираси, ҳужжатлар, перфорация карталари ва ленталари, магнит ленталар, барабанлар ёки дисклар, электр импульслари комбинацияси ва бошқалар.

Ахборотлар мажмуи бошқарув ахборот тизимини ташкил этади, бу тизим бошқарув жараёнининг ахборот таъминоти шаклида намоён бўлади. Ахборот таъминоти ишончли, ўз вақтида, холис мазмунли қарорлар қабул қилиш учун очиқ бўлиши керак. Ахборот ҳажми минимал бўлиши ва айни пайтда, унинг маъно-мазмуни максимум бўлиши, шунингдек, ахборот матни қисқа ва аниқ бўлиши лозим. Корпорациянинг ахборот таъминоти ахборотнинг турли оқимлари бўйлаб тўғри алоқалар шаклида амалга оширади. Бундай алоқалар ишлаб чиқаришнинг муайян вазифаларини ҳал этишни таъминлайди.

Замонавий йирик корпорацияда ахборот ҳажми бир миллион ҳужжатгача этади, шу билан бирга, барча ахборотлар ўз вақтида қайта ишланиши лозим. Масалан, Тошкент Авиация заводида кундалик бирламчи ахборот кўрсаткичи бир миллиондан ошади. Корхонанинг ташқи ахбороти ҳам тез суръатда ортиб бормоқда. Бундай шароитда ахборот билан ишлашни тизимлаштириш ва ташкил этиш бўйича муаммоларни ҳал этиш зарур:

- рационал ахборот тизимини ишлаб чиқиш;
- ахборот оқимларини шакллантириш услубларини ишлаб чиқиш;
- ахборотни қабул қилиш ва узатишнинг рационал услубларини танлаш;
- ахборотни сақлаш ва излашни ташкил этиш;
- ахборотни қайта ишлаш жараёнларини механизациялаш ва автоматлаштириш.

Бу йўналишдаги ишларнинг бутун мажмуи ахборотни тўплаш ва қайта ишлашнинг умумдавлат ягона тизими яратилишини таъминлаши

керак. Ахборотлар йиғиндиси бошқарувнинг ахборот тизимини ташкил этади. Ахборот тизими – мураккаб ахборот тузилмаси бўлиб, ҳужжатлар, ахборот оқимлари, алоқа каналлари ва бошқарув объектининг техник воситаларини ўз ичига олади.

Ахборот тизимлари мураккаб ва оддий бўлиши мумкин.

*Оддий ахборот тизими* чуқур қайта ишланишни талаб этмайди, унинг пайдо бўлиш жойидан фойдаланиш, жойига етказилиши ўзгаришсиз амалга оширилади. Бундай ахборот телефон ёки турли воситалар орқали бир марталик хабар сифатида келади.

*Мураккаб ахборот тизимлари* ахборотни қайта ишлашнинг механизациялашиши ва автоматлашиши даражасига кура тавсифланади. Биринчи гуруҳга шундай ахборот тизимлари киритиладики, уларда ахборотни қайта ишлаш қўлда ёки оддий механизациялашган қурилмалар ёрдамида амалга оширилади. Иккинчи гуруҳ ахборотни қабул қилиш ва қайта ишлашни механизациялаш воситаларини кенг қўллаш асосида амалга ошириш мумкин. Учинчи гуруҳга аралаш тизимлар мансубдир. Уларда маълумотларни қайта ишлашнинг комплекс механизацияси ахборотни тўплаш ва қайта ишлаш унсурлари билан бир қаторда қўлланилади.

Ахборотни қайта ишлашда ЭХМдан фойдаланадиган бошқарув тизимлари автоматлаштирилган бошқарув тизимлари (АБТ) деб номланади.

АБТ қуйидаги вазифаларни бажаради:

- ахборот олиш;
- ахборотни қайта ишлаш;
- ахборотни йиғиш, сақлаш;
- ахборотни бошқарув органига бериш;
- бошқарув буйруқларини тайёрлаш;
- буйруқларни ижрочиларга етказиш.

Энг тараққий топган ахборот тизимини лойиҳалаш қуйидагиларга асосланиши лозим:

- корхонада қўлланилаётган ахборот тизимини таҳлил қилиш, асосий ахборот оқимларини ўрганиш;
- ахборот тизими иқтисодий моделини ишлаб чиқиш, ахборотнинг зарур ҳажми ва мазмунини белгилаш;
- ахборотни тўплаш ва қайта ишлаш учун техник воситаларни аниқлаш;
- ахборотни қайта ишлаш технологияларини ишлаб чиқиш;
- ахборотнинг юзага келиши ва ишлатилиши даврийлигини аниқлаш;
- корхонада қўлланилаётган ахборот учун шифрлар тизимини ишлаб чиқиш;

– стандарт хабарларга ахборот узатиш ва қайта ишлашни механизациялаш ва автоматлаштириш учун қулай шакл бериш мақсадида уларни лойиҳалаш;

– лойиҳалаш давомида олинган барча материалларни расмийлаштириш ва тизимлаштириш.

### **«Бошқарув техникаси» тушунчаси ва уни таснифлаш**

Бошқарув техникаси ақлий меҳнат тактикаси, бошқарув соҳасида ахборотни қайта ишлаш техникасидир. Техник воситалар такомиллашгани сари бошқарув технологияси, бошқарув меҳнати ташкил этилиши ва бутун бошқарув жараёни самаралироқ бўлмоқда. Мамлакат иқтисодиётини бошқариш учун ҳар йили  $10^{16}$  оддий арифметик операцияни амалга ошириш лозим, айти пайтда бошқарув аппарати ходимлари  $10^{12}$  та, яъни 10 минг марта кам операцияни бажара оладилар. Бу муаммони бошқарув меҳнатини такомиллаштириш, ахборотни тўплаш ва қайта ишлашни механизациялаш ва автоматлаштириш орқали ҳал этиш мумкин. Бошқарув техникасини фақат ҳисоблаш машиналаридан иборат, деб билиш нотўғридир. Техник воситалар илк бор 100 йил аввал пайдо бўлган. Ручкалар, чизғичлар ва оддий картотекалардан тортиб ЭХМгача иккита асосий синфга бўлиш мумкин: ташкилий техника воситалари ва ҳисоблаш машиналари.

Ташкилий техника воситаларига кўпгина қурилма ва мосламалар (оддий қурул ва мосламалар, ахборотни олиш, қайта ишлаш учун бошқарув машиналари, нусха кўчириш ва кўпайтириш, алоқа воситалари, ахборот сақлагичлар ва хизмат кўрсатиш воситалари, хизмат хоналари ускуналари) киради. Бошқарув ўз фаолиятида жуда кўп оддий қурул ва мосламаларни (қалам, ручка, ёзув китоблари, карточкалар, жадваллар, чизмалар ва бошқалар) ишлатади. Энг сўнгги авлод ЭХМлари ва компьютерлар оддий техник воситалар (қалам ва чизғичлар) ўрнини тўлиқ боса олмайди. Қулай ва кўпга чидайдиган бу қуруллар бошқарув меҳнатида мураккаб техник ускуналар каби зарур ҳамда муҳимдир. Оддий қурул ва мосламаларни ахборотни қайта ишлаш босқичларига кўра гуруҳларга жамлаш мумкин. Бу, энг аввало, ёзув қуруллари (қалам, ручка, мўйқалам, графаретлар), тасвир воситалари (чизма, диаграмма, назорат ва диспетчер тахталари, йўналиш схемалари ва бошқалар), хужжатларни сақлаш воситалари (жавонлар, конвертлар, картотекалар, перфокарта ва бошқалар), ахборотни олиш ва қайд этиш воситалари (тарози, соат, ўлчагич, табло ва турли ҳисоблаш асбоблари, ёзув ва нусха кўчириш машиналари), алоқа воситалари (телефон, АТС, директор ва диспетчер коммутаторлари, радиоалоқа, радиофонлар, авариявий ва чақириладиган сигнализация,

гапирувчи қурилмалар ва бошқалар), ахборотни сақловчи (товуш, ёруғлик, карточкалар, ойна, металл, турли қопламалар), бошқарув машиналарида ишлатиладиган ахборот сақловчилар (магнит ленталари, магнит дисклари, қоғоз)дан иборат.

### Коммуникациялар

Коммуникация ахборот алмашувидир. Бу ахборот асосида раҳбар керакли қарорлар қабул қилиш учун зарур маълумотлар олади, сўнгра уларни ходимларга етказди.

Раҳбар фаолияти самарали ахборот алмашувини талаб этади. Агар одамлар ахборот алмаша олмаса, улар бирга ишлай олмайди, мақсадларини шакллантира олмайди.

Раҳбар ўз вақтининг 50 %дан 90 %гачасини коммуникацияга сарфлайди, чунки ахборот алмашуви бошқарув фаолиятининг барча асосий турларига сингиб кетган. Ахборот алмашувининг сифати бошқарув қарорларини бажариш даражасига бевосита таъсир қилади.

Кенгаш, хизмат қоғозлари, телефон мулоқотлари, расмий ҳисоботлар, видеотасмалар ва юзма-юз суҳбатлар каби коммуникация воситаларини қўллаш, охир-оқибат кўпгина масалаларни ҳал қилиш имконини беради. Корпорациялар ташқи муҳит билан мулоқот қилиш учун турли-туман воситалардан фойдаланади. Улар мавжуд истеъмолчилар билан реклама, шунингдек, товарни бозорда сотишнинг бошқа дастурлари ёрдамида муомала қилади.

Ахборот корпорация ичида вертикал коммуникациялар доирасида босқичдан-босқичга ўтади. У пастловчи чизик бўйлаб берилиши (узатилиши) мумкин, яъни олий босқичдан қуйи томон (масалан, корхонанинг ишлаб чиқариш бўлими цех бошлиғига бирор маҳсулотни ишлаб чиқариш муддатини айтади, у эса участка бошлиғи ёки устага топшириқ беради) ёки юқориловчи чизик бўйлаб берилади (масалан, участка бошлиғи цех бошлиғини маҳсулотнинг тайёрланиши ҳақида хабардор қилади, у ўз навбатида, бу ҳақида ишлаб чиқариш бошлиғини хабардор қилади, у эса корхона директорига хабар беради). Ахборотни қуйи босқичдан юқорига бериш меҳнат унумдорлигига таъсир қилиши мумкин.

Вертикал коммуникациялардан ташқари корхонада горизонтал коммуникациялар ҳам мавжуддир. Корпорация функционал бўлимлар, цехлар ва бошқа бўлинмалардан иборат бўлади, улар ўртасида ахборот алмашувини унинг фаолиятини мувофиқлаштириш учун зарур. Масалан, базавий технология асосида корпорация турли маҳсулот ишлаб чиқариши мумкин, шу сабабли маркетинг бўлими орқали бозорда нима харидоргир эканлиги ҳақида ахборот олиб туриш жуда муҳим. Бу корхонага истеъмолчи билан ҳамкорликни мустаҳкамлаб, улар талабларини вақтида бажариш имконини беради.

Коммуникацион жараён – икки ва ундан ортиқ кишилар ўртасида информация(ахборот) алмашувидир.

*Асосий мақсади* – ўзаро мулоқот жараёнида узатилаётган ахборотнинг мазмун ва моҳияти тўғри талқин қилинишига эришиш.

*Элементлари:*

- ахборот узатувчи(жўнатувчи, юборувчи) – гоёларни жамловчи ёки тегишли ахборотларни тўплаб коммуникатив тармоқлар бўйича уларни узатувчи шахс;

- маълумот – рамзий ифодалар воситасида кодлаштирилган маълумот(хабар);

- алоқа канали – ахборотни узатиш воситаси;

- ахборотни қабул қилувчи – узатилаётган ахборотга бевосита дахлдор шахс. Ушбу ахборотда мазкур кимсага тегишли маълумот ифодаланган бўлиб, у одам ахборотни қабул қилгач, уни маълум тарзда шарҳлайди ва фаолияти учун зарур маълумотларга эга бўлади.

### **Коммуникацион жараён босқичлари:**

- ахборот узатиш учун зарур алоқа канални танлаш ва кодлаштириш. Ахборот узатувчи кимса сўзлар, оҳанглар ва имо-ишора воситасида фаолият учун муҳим маълумотларни рамзий шаклда кодлаштириши лозим. Шу зайдда кодлаштирилган турли хил гоёлар ахборотга айланади. Ахборотларни оғзаки ва ёзма тарзда ифодалаш мумкин, замонавий ахборот узатиш воситалари (компьютер, электрон почта, видеотасма, видеоконференция ва ҳ.к.) ёрдамида маълумот етказиш кенг тарқалган алоқа каналлари ҳисобланади. Кўпинча, ахборот узатишнинг самарали яқунланишини исталса, бир вақтнинг ўзида икки ёки ундан ортиқ алоқа каналдан фойдаланилади;

- маълумотларни узатиш;

- кодлаштирилган ахборотни шарҳлаш – рамзий тарзда ифодаланиб, узатилаётган маълумотларни уларни қабул қилувчи шахс томонидан ўзлаштирилиши (талқин этилиши).

### **Коммуникацион жараёнларнинг кечиши билан боғлиқ ўзига хос ҳолатлар**

Мулоқот жараёнида муқобил алоқанинг ўрнатилиши:

- ушбу ҳолат рўй берса, ахборот узатувчи ва уни қабул қилувчи шахслар навбати билан ўрин алмашадилар. Бунда коммуникацион жараённинг илк босқичида ахборотни қабул қилувчи шахс ўз ролини ўзгартириб, юборилган маълумотни қандай ўзлаштиргани ҳақидаги тегишли ахборотни муқобил алоқа канали орқали юборади;

- муқобил алоқанинг мавжудлиги ташкилий бошқарувчиликка оид ахборотнинг самарали алмашинувига жиддий ёрдам беради;

- ўзаро ахборот алмашиш жараёни бир оз сустроқ кечса-да, алоқа канали бўйлаб узатилаётган маълумотларни томонлар тўғри талқин этишига қулай шароит яратилади;

- қайта алоқа ўрнатилиши оқибатида ахборот алмашинуви анча самарали кечиб, орадаги тўсиқлар бартараф этилади.

### **Ахборотни узатиш ва ўзлаштириш жараёнига тўсқинлик қилувчи ҳолатлар**

- ТИЛ (асосий алоқа воситаси сифатида ўзаро мулоқотга ижобий таъсир кўрсатиши ёки халал бериши мумкин);

- вазиятни (ёки ахборотни) турлича идрок этиш. Бунинг оқибатида маълумотни кодлаштириш ва талқин этиш жараёнида турли хил муаммолар туғилиши мумкин;

- раҳбар ва ходимнинг ташкилий жараёндаги мавқеи ўртасидаги тафовутларнинг мавжудлиги.

### **Коммуникациянинг асосий турлари**

#### **Ташкилотда коммуникацияларнинг асосий турлари**

*Ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги коммуникатив алоқалар.*

Ташкилотнинг ташқи муҳит билан коммуникатив алоқалар ўрнатиши учун хизмат қилувчи алоқа воситалари:

- харидор (истеъмолчи)лар билан коммуникатив алоқа реклама ва тайёр маҳсулотларни бозорга чиқаришга мўлжалланган бошқа хил ҳаракатлар воситасида ўрнатилади;

- жамоатчилик билан муносабат ўрнатиш борасида маҳаллий, миллий ва халқаро миқёсда ташкилотнинг ўзига яраша обрўсини тиклашга алоҳида аҳамият берилади;

- давлат тизими билан муносабат борасида ташкилот жорий қонунчилик талаб этадиган турли хил ҳисоботлар ёзиб, тегишли органларга топширади;

- ташкилот миқёсида амалга ошириладиган турли хил чора-тадбирлар (долзарб масала муҳокамаси, йиғилишлар, музокаралар, ҳисоботлар ва ҳ.к.) кўпинча ташқи муҳит таъсирида рўй берадиган конкрет ҳолатларга нисбатан жавоб реакциясининг ифодасидир.

*Ташкилот миқёсидаги коммуникатив алоқалар:*

- турли хил ташкилий поғоналар ўртасида амалга ошириладиган коммуникатив алоқалар – вертикал ташкилий тузилма бўйлаб

ахборотнинг узатилиши. Бу хил алоқа юқоридан қуйига томон (қабул қилинган ташкилий қарор ҳақида қуйи поғонадаги менежер ва ходимларга маълум қилиш) ёки аксинча (ҳисоботлар, таклифлар, тушунтириш хатлари ва ҳ.к.) бўлиши мумкин;

- горизонтал йўналишли ёки турли хил ташкилий бўлинмалар ўртасидаги коммуникатив алоқалар. Ташкилий тузилма таркибига бир неча бўлинма киритилади ва инчунин, қисмларга ажратилган умумий фаолиятни бошқариш ва уюштириш билан боғлиқ вазифаларни бажариш учун барча ҳаракатларни мувофиқлаштириш лозим. Ташкилот раҳбарияти барча бўлинмаларнинг фаолиятини мувофиқлаштириб, умумий мақсад сари йўналтириши керак;

- раҳбар ва ходим ўртасидаги коммуникатив муносабатлар. Ушбу алоқа канали орқали вазифалар, фаолиятнинг устувор йўналишлари ва кутилаётган натижалар белгиланади; умумий ташкилий масалаларни ҳал этиш жараёнига бўлинмаларнинг жалб қилиниши таъминланади, ташкилий ва иқтисодий самарадорлик муаммолари ечилади; ходимларга ташкилот фаолиятида рўй бериши мумкин бўлган ўзгаришлар ҳақида маълум қилинади; ходимлардан ташкилий ва иқтисодий самарадорликни ошириш йўллари ва услублари ҳақидаги янги ғоялар ҳам қабул қилинади;

- раҳбар ва ишчи гуруҳлар ўртасидаги коммуникатив муносабатлар мазкур гуруҳларда иш унумдорлигини оширишга ёрдам беради;

- нодавлат коммуникатив муносабатлар. Бу хил муносабатлар учун ўзига хос алоқа канали вазифасини миш-мишлар бажаради. Расмий алоқа канали бўйлаб (миш-мишларнинг тарқатилиши) информация анча тезроқ тарқалади. Шу боисдан ташкилот раҳбарлари ушбу алоқа каналидан ўринли ва тўғри фойдаланиши лозим.

### **Замонавий фирмада коммуникатив алоқалар тизимини ўрнатиш билан боғлиқ муаммолар**

*Алоқа канали бўйлаб узатилаётган ахборот мазмунининг бузиб талқин қилиниши ва унинг сабаблари:*

- қасддан қилинмаган ҳаракатлар. Бунда алоқа канали бўйлаб узатилаётган ахборот мазмунининг бузиб талқин қилиниши шахслар ўртасидаги ўзаро муносабатларнинг бир оз таранглиги ёки тушунмовчилик туфайли рўй бериши мумкин;

- алоқа канали бўйлаб узатилаётган ахборот мазмунининг қасддан (онгли равишда) бузиб талқин қилиниши. Бундай ҳолатлар ташкилий тузилманинг биронта поғонасидаги бошқарувчи юқоридан тушаётган фармойиш (буйруқ)га нисбатан эътироз билдиришни истаганида кузатилади. Айни вазиятда ушбу бошқарувчи ахборот мазмунини ўзининг манфаатларига мослаштириб талқин қилишга уринади;

- ахборотларни саралаш. Ташкилий тузилманинг турли бўғинларига тегишли ахборотни ўз вақтида ва тўғри етказиш учун бажариладиган фаолият тури;

- ташкилий тузилма бўғинлари мавқеининг ўзаро мос келмаслиги. Амалиётда бошқарувнинг юқори бўғинларидаги раҳбарларга иложи борича ижобий характердаги ахборотларни узатишга интилишади. Бундан ташқари, ходимлар раҳбарият томонидан мақтов сўзлари эшитишга иштиёқманд бўлганлари боис, раҳбарга фақатгина ижобий тусга эга ахборотни маълум қилишади;

- жазоланишдан ҳадиксираш ва бажарилаётган ишни бесамара деб топиш.

#### *Ахборотнинг ҳаддан ташқари ортиқлиги*

Ахборот оқимининг катталиги туфайли рўй берадиган руҳий толиқиш шахсининг идрок этиш қобилиятини жиддий сусайтиради. Ҳолбуки, менежер ташкилот миқёсидаги барча ахборотларни қабул қилиш, саралаш ва тегишли адресларга йўналтириш фаолияти билан банд бўлади. Бундай вазиятда менежер тезлик билан мавжуд ҳолатни таҳлил қилиши ҳамда тегишлича муносабат билдириши шарт, аммо вақтнинг тифизлиги туфайли баъзи ҳолларда менежер ахборотларнинг муҳимлигини аниқлашда адашиши мумкин.

#### *Ташкилий тузилманинг самарасизлиги*

Бу каби вазият тўғридан-тўғри, баъзида эса билвосита мақсадли фаолиятнинг самарадорлигига салбий таъсир кўрсатади. Зеро, умумий фаолиятни режалаштириш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш ва кутилган натижага эришиш ниҳоятда мушкуллашади. Ташкилий тузилманинг кўп поғонали бўлиши баробарида узатилаётган ахборотнинг бузиб талқин этилиш эҳтимоли анча кучаяди, чунки келаётган ахборот ташкилий тузилманинг ҳар бир бўғинида сараланиб, мазмунан ўзгартирилиши мумкин.

### **5.3. Замоनावий фирмада коммуникатив алоқалар тизимини такомиллаштириш йўллари**

*Ташкилий фаолиятни тартиблаштириш (алоҳида хусусиятлари):*

- ташкилий тузилманинг қайси бир поғонасида туришидан қатъи назар, ҳар бир менежер мақсадли фаолиятни амалга ошириш давомида ўз раҳбари, ўзи, ҳамкасблари ва қўл остидаги ходимлари учун қандай ва қанча ахборот зарурлигини аниқ билиши лозим.

- менежер шахсий фаолияти учун зарур бўлган ахборотнинг миқдорий ўлчамлари ва сифатий аҳамиятини баҳолай билиши, худди шу каби

ташкилий тузилманинг ҳар бир поғонасида турган бошқа ходимларнинг иш унумдорлигини таъминлаш учун қандай ва қанча ахборот зарурлигини (ахборот алмашувидаги меъёр) белгилай олиши шарт.

- менежер ўз фаолияти давомида битта ёки бир неча ишчи (ходим) билан алоҳида суҳбатлашиши, бутун жамоа билан тез-тез учрашиб туриши керак.

- ташкилот миқёсида ахборот алмашувини йўлга қўйиш ва такомиллаштириш учун ташкилий фаолиятни режалаштириш, режаларни амалга ошириш ва бутун жараёни назорат қилиш тамойилларидан тўғри ва унумли фойдалана билиши лозим.

- янги иш режаларини, ташкилий фаолият мақсадини ҳамда стратегиясини муҳокама қилиш ва белгилаб олиш, иш жараёнини назорат қилиш, назорат якунлари бўйича ҳисобот талаб этиш менежернинг ваколати доирасидаги имкониятлардир.

*Муқобил алоқа ўрнатиш тизими* ташкилий тузилмадаги умумий иш жараёнини бошқариш ва назорат қилиш тизимининг таркибий қисми ҳисобланади.

*Мазкур тизим фаолиятини йўлга қўйиш ва такомиллаштиришнинг мумкин бўлган айрим вариантлари:*

- муайян ташкилий масалаларни муҳокама қилиш мақсадида ходимларни ташкилотнинг бир бўғинидан бошқасига ўтказиш.

- ходимларга сўровнома билан мурожаат этиш. Бунда ушбу хилдаги маълумотларни тўплаш имкониятлари пайдо бўлади:

- ходимлар ўз иш вазифаларини тўлиқ ва тўғри англаб етдиларми?
- иш жараёнида ходимлар қандай эҳтимолий ёки ҳаётий муаммолар билан тўқнаш келиши мумкин?

- ходимлар ўз иш вазифаларини бажариши учун зарур бўлган ахборотни ўз вақтида ва тўлиқ олаяптиларми?

- иш бошқарувчи раҳбарлар қуйидан келаётган таклифлар, фикр-мулоҳазаларни тинглаш ва қабул қилишга тайёрни; ходимлар истиқболдаги фаолиятига ва мавқеига таъсир кўрсатиши мумкин бўлган ташкилий ўзгаришлар ҳақида хабардор этилганми?

### **Талаб ва таклифларни умумлаштириб тўплаш тизимини ташкил этиш**

Бундай тизим фаолиятини йўлга қўйишдан кўзланган мақсад ташкилий тузилманинг қуйи поғонасидан келадиган ахборотларни юқоридаги раҳбарларга етказишни енгиллаштиришдан ва ташкилий бўғинлар бўйлаб узатиладиган ахборотни сараланиши сақлашни таъминлашдан иборат. Мазкур тизим асосида ташкилотнинг барча бўғинларидаги ходимлар бирдек ташкилий фаолиятни такомиллаштириш йўллариини излаш жараёнига жалб этилиши мумкин.

## **Информацион маълумотлар**

Йирик ташкилотлар, одатда барча ходимлар учун муължалланган ойлик ахборотномаларни чоп этади. Бу хил нашрларда бошқарув тизимини такомиллаштириш усулларини излашга, ижтимоий, ташкилий ва бошқа хил долзарб масалаларга алоҳида эътибор берилади.

### **Замонавий ахборот технологиялари**

Уларнинг жорий этилиши ташкилотдаги ахборот оқимларининг ҳаракатига ижобий таъсир кўрсатади. Масалан, электрон почта орқали ҳар қандай ходимга керакли маълумотни ўз вақтида юбориш мумкин, видеоконференциялар воситасида ташкилий тузилманинг ҳар хил поғонасида турган ходимлар бир вақтнинг ўзида муҳим масаланинг муҳокамасида қатнаша олади.

### **Ташкилий бошқарувга оид қарорларни қабул қилиш жараёни (умумий тавсифи)**

*Ташкилий бошқарувга оид қарорларни қабул қилишга турлича ёндашувлар*

*Масалага интуитив жиҳатдан ёндашиш.*

*Алоҳида хусусиятлари:*

- кўпинча унчалик мураккаб бўлмаган масалаларнинг ечимини излашда қўлланилади;
- бу услубдан фойдаланмоқ учун менежер катта тажрибага ва юқори малакага эга бўлиши лозим;
- қарорларни интуитив тарзда қабул қилмоқ учун жорий вазият ҳақида имкон қадар тўлиқ ва тўғри маълумотга эга бўлиш талаб этилади.

*Услубнинг ўзига хос белгилари:*

- ташкилий масала юзасидан қарор қабул қилувчи субъект муаммони ўз онгида акс эттиради ва сақлайди;
- муаммо туғдирувчи вазиятнинг ривожланиши баробарида унинг ечимини излашга нисбатан ёндашув услуби радикал тарзда ўзгариши мумкин;
- бир вақтнинг ўзида масала ечимининг бир қанча варианты мулоҳаза этилиши мумкин;
- ташкилий масала юзасидан қарор қабул қилиш босқичларига қатъий амал қилинмаслиги мумкин;
- қабул қилинган қарорнинг ўринлилиги ва тўғрилиги шу соҳада илгари тўпланган шахсий тажрибага асосланади.

*Қарор қабул қилишга нисбатан рационал тарзда ёндашиш.*

Моҳиятан ташкилий қарорни қабул қилиш жараёнини алоҳида босқичлар(операция)га ажратиш демакдир.

Ташкилий қарорни қабул қилиш жараёнининг алоҳида босқичлари (уларнинг ҳар бирида алоҳида операциялар амалга оширилади):

- *муаммонинг қўйилиши*: янги шарт-шароитнинг, муаммонинг пайдо бўлиши, вазият(масала)га алоқадор маълумотларнинг тўпланиши, муаммога таъриф бериш;

- *масаланинг ечимини топиш*: иш принципига оид талаблар ва чекланишларни белгилаб олиш, вазият (масала)га алоқадор маълумотларнинг тўпланиши, масаланинг ечимини топиш вариантларини ишлаб чиқиш;

- *ташқилий масала юзасидан маълум бир қарорга келиш*: масала ечимининг турли хил вариантларидан бирини танлаб олиш мезонларининг ишлаб чиқилиши, масала ечимининг турли хил вариантларини танлаб олиш, қабул қилинган қарорнинг оқибатларини баҳолаш, оптимал вариантни қабул қилиш;

- *қабул қилинган қарорнинг ижро этилишини таъминлаш ва жараёнга баҳо бериш*: қабул қилинган қарорни ижро этиш режасини тузиш, режани амалга ошириш устидан назорат ўрнатиш, ялпи жараёнга баҳо бериш, янгича шарт-шароитнинг вужудга келиши.

*Қарор қабул қилишга нисбатан оқилона ёндашишнинг ўзига хослиги:*

- муаммоли вазиятнинг мазмун-моҳияти унчалик ойдин бўлмаганида қўлланилади;

- босқичма-босқич фаолият режасининг ва масала ечимини топиш услубларининг ишлаб чиқилиши, вазиятга оид зарур маълумотлар билан таъминлаш шарт ҳисобланади;

- ташқилий бошқарувчилик жараёнининг ҳар бир босқичида вазиятга оид маълумотларни тўплаш, қайта ишлаш ва баҳолаш каби операциялар бажарилади. Ҳар гал бу ҳаракатлар бажарилаётган операциянинг хусусиятларини, бошқарув услубини акс эттириб туради.

## VI БОБ. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ

### 6.1. Корхоналар ва муассасалар фаолияти самарадорлигини ташқил қилишда бошқариш тизими ва ташкилий тузилмасининг аҳамияти

Функцияларни ажратиб кўрсатиш ва ихтисослаштириш асосида бошқариш тизимларининг тузилмаси ташқил этилади. Бошқариш тизими тузилмасини ҳосил қилиш, бошқариш персоналини белгилаш ва бошқаришнинг ҳар бир функцияси бўйича ишлар ҳажмини аниқлаштиришга олиб келади.

Бошқариш тизимини ташқил қилиш тузилмалари муайян тамойилларга асосланганки, улар бу тамойилларнинг бошқаришни ташқил қилишдаги роли ва бошқариш тизимининг меъёрида ишлаши имкониятини акс эттиради.

Тузилма бошқариш тизимининг конструкциявий асосидир. Тузилма унинг бўлинмалари ўртасидаги шундай алоқаларни ўрнатадики, уларсиз бошқариш фаолият юрита олмайди. Тузилмани бундай тушуниш етти тамойилда ўзининг аниқ талқинини топади:

- 1) меҳнат ва ихтисослаштиришнинг тақсимланиши;
- 2) масъулиятнинг тақсимланиши;
- 3) алоқа йўллариининг аниқлиги;
- 4) ваколат ва масъулликнинг уйғунлиги;
- 5) фаолиятнинг функционал чекланиши;
- 6) назорат кўлами;
- 7) функциялараро коммуникация.

Бошқариш тизимининг ташкилий тузилмаси бошқаришнинг бўғин ва даражалари сони, таркиби, уларнинг тобелиги ҳамда ўзаро алоқасидир. Менежмент ташкилий тузилмасининг оддийлиги ва тушунарлилиги унинг ишга қобиллиги учун кафолат бўлади. Ташкилий тузилмада бошқариш бўғин ва даражалари қанча кам бўлса, бошқаришнинг ўзи ҳам шунчалик самарали бўлади.

Ташкилий тузилма корхона ёки ташкилот бўғинлари ўртасидаги алоқалар тармоғидир. Бошқариш бўғинлари алоҳида ишлаб чиқариш функциясини бажарувчи мустақил тузилмавий элементдир. Бошқариш

бўғинлари, бошқача айтганда, ишлаб чиқариш бўлинмаси биргина ишлаб чиқариш функцияси учун жавоб берувчи мутахассислар гуруҳини ўзида намоён этади. Минимал вариантда бўлинма биргина мутахассисдан ташкил топиши мумкин.

Бошқариш даражалари бошқаришнинг муайян даражадаги зинапоясида бошқарувнинг муайян бўғинлари йиғиндисиدير. Бу белгилар бўйича бошқаришнинг ташкилий тузилмаси икки даражали, уч даражали ва кўп даражали бўлади.

Икки бўлинмани боғловчи йўл канал деб аталади. Алоқа канали, одатда, икки томонлама бўлади. Агар канал иккитадан кўп бўлинмани боғласа, ахборот тармоғи ҳосил бўлади. Тармоқ қиёсан олганда оддий ва фавқулодда мураккаб бўлиши мумкин.

## 6.2. Ташкилий менежмент

Компанияни бошқаришнинг ташкилий механизми кўпгина компонентларга эга, бироқ у, албатта, ягона тизимни ўзида намоён қилмоғи керакки, бунда алоҳида элементларнинг ишлаши ўзаро боғлиқ ва бир-бирини тақозо қилади.

Ташкилий менежмент ташкилот функцияларини амалга оширишга йўналтирилган бошқарув хатти-ҳаракатлари, усул ва иш тадбирлари тизимини ўзида акс эттиради, шунингдек, умумташкилий принциплар устуворлиги ва ташкилий муаммоларни ҳал этишга таянади. У қуйидагиларни ўз ичига олади: ташкилий тузилмаларни лойиҳалаш, яратиш ва такомиллаштириш, функцияларни аниқ белгилаб олиш, тузилма бўлинмалари ва алоҳида ижрочиларининг ташкилий вазифалари, мажбурият, ҳуқуқ ва масъулликларини тақсимлаш, улар ўртасида ўзаро алоқа ўрнатиш, ўрнатилган ташкилий ҳуқуқий қоидаларга қатъий риоя этиш, бошқарув қарорларини қабул қилиш. Бу ўринда бошқариш тизимининг бир қатор энг муҳим параметрларининг тавсифи, энг аввало, ташкилий тузилмаларни шакллантириш масалалари алоҳида аҳамиятга эга. Ташкилий тузилма – бошқариш объекти (корхона ёки ташкилот) тузилмаси бўлиб, унинг элементлари ўртасидаги ўзаро ҳаракатни таъминлайди.

Бошқариш тузилмаси мунтазам, функционал, лойиҳавий, бир қолипли (матрицали) бўлиши мумкин. Мунтазам тузилма раҳбарликнинг бир неча тузилмалари билан характерланади. Ҳар бир бўлинма (алоҳида ходим) юқорида турган битта органга бўйсунди ва унинг фармойишларига амал қилади.

Чизиқли тузилма бир турдаги хўжалик вазифаларини ечишда самаралидир. Унинг камчилиги шундаки, раҳбар кенг диапазондаги билимга эга бўлиши лозим. Бу, албатта, бир шахсда мужассам бўлиши

кийин. Бундай ҳолда бошқарувнинг ҳар бир бўғини функционал вазифани ҳал этиш имкониятида чекланган. Жорий муаммолар эса стратегик муаммолар устидан устун келади.

Функционал тузилма бошқарув тизимида меҳнатни тақсимлашга асосланади. Бунда ҳар қандай раҳбар ўз ваколати доирасида барча бошқарув ҳуқуқларига эга бўлади. Бошқарувнинг қайд этилган функциялари доирасида бўйсунувчи бўғинлар учун мажбурий бўлган функционал органлар шаклланади. Бўлимлар (ижрочи) ўз вазифалари доирасида, шунингдек, бевосита раҳбардан ҳамда функционал органлардан келган кўрсатмалар бўйича ҳаракат қилади. Бундай ҳолларда ҳаракатларни такрорлашни бартараф этишга қаратилган барча бошқарув функцияларини амалга ошириш талаб этилади. Бошқарув органлари ваколатини ошириш чоғида ижрочилар бир-бирига зид бўлган буйруқлар олиши мумкин бўлган ҳолат юзага келади. Турли раҳбарларнинг бошқарув тизими одатда ижрочиларнинг имкониятлари билан вақтга нисбатан мослашмаган бўлади.

*Чизиқли бошқарув тизими* шу билан тавсифланадики, унинг қуйи бошқарув даражаси бошқарувнинг юқори даражаси раҳбарларига нисбатан бевосита (чизиқли) бўйсунди. Чизиқли тузилмада ҳар бир ходим фақат биргина раҳбарга бўйсунди ва ҳисобот беради ҳамда барча юқори раҳбарият тизими билан фақат у орқалигина боғланади. Чизиқли тузилманинг ижобий томони унинг оддий, ишончли ва тежамкорлигидир. Ҳар бир раҳбар ўз жамоасининг иш натижалари учун тўлиқ масъулдир. Бу қарорларни қабул қилишда ваколатларни марказлаштиришни шарт қилиб қўяди. Чизиқли тузилманинг асосий камчилиги бўғинларнинг заиф мувофиқлаштирилганлигидир. Раҳбар универсал мутахассис бўлиши керак ва унинг ваколат кўлами бўйсунувчи бўғинлар фаолиятининг ҳамма томонларини қамраб олиши лозим.

Функционал тузилма бошқарув функцияларининг раҳбарлар ва функционал бўғинлар ўртасида тақсимланишига асосланган. Бу бошқарув мураккаблашгани ва ихтисослаштириш ривожлангани боис юзага келади. Бироқ, якка раҳбарлик тамойили бузилади. Функционал бўғинлар сони кўпайиши билан бўлимлар ўз мустақиллигини йўқотади. Бўғинлар билан ҳал этиладиган масалалар янада майда, хусусий, идоравий бўлиб қолади. Ҳар бир бўғин корхона доирасида фақат ўз масаласини ҳал этади. Бу бошқарувни анча қийинлаштиради, унинг самарадорлигини пасайтиради.

Чизиқли тузилмани ташкил этишдаги мураккабликлар ва функционал тузилмадаги камчиликлар ўзаро қўшма, уйғунлашган тузилмани яратишга олиб келади.

*Чизикли функционал тузилма – чизикли ва функционал бошқарувнинг уйғунлашувидир.* Бунда функционал бўғинларнинг қарор қабул қилиш ва қўйи бўлинмаларга бевосита раҳбарлик қилиш ҳуқуқи йўқолади. Улар тегишли вазифа қўйишда, қарор қабул қилишда иштирок этади, мунтазам (чизикли) раҳбарга айрим бошқарув функцияларини амалга оширишга қўмаклашади. Функционал хизмат раҳбарлари юқори мунтазам раҳбар орқали асосий бошқарув бўғинлари билан биргаликда ҳаракат қилади. Мазкур шаклнинг камчилиги шундаки, кўпинча функционал бўлинмалар ҳаракати мувофиқлашмаган бўлади. Жавобгарлик турли бўлинмалар ўртасида тақсимлангани учун мақбул қарорлар қабул қилиш мураккаблашади.

Бошқарувнинг лойиҳавий тузилмасида корхона фаолиятининг барча соҳаларида ижрочилар тўғридан-тўғри ва бевосита бўйсунадиган жойлар бор. Бироқ, турли лойиҳалар доирасида меҳнат ва моддий ресурсларни қайта тақсимлаш имкониятининг йўқлиги ташкилотни умумий бошқариш самарадорлигини пасайтиради.

Ташкилотни бошқаришда матрица – тузилмавий бошқарув нисбатан кўпроқ самара беради. Чунки у, аввало, ҳам горизонтал, ҳам вертикал алоқаларни тартибга солиш, уларнинг чўзилганлигини қисқартириш, кўп даражали чизикли бўйсунуш тизимидаги номақбул ҳолатларни камайтириш, иш натижалари учун масъулиятни ошириш имконини беради. Матрицавий тузилма бошқарув горизонтали ва раҳбарларини қайд этади. Уни қўллашда қўйидагилар амалга оширилади:

- алоҳида кичик тизимлар бўйича раҳбар ўринбосарини тайинлаш;
- ҳар бир бўғинда масъул ижрочиларни белгилаб қўйиш (айнан уларга маълум мавзу бўйича иш ҳажми ва айрим бошқарув функциялари юкланади);
- чизикдаги раҳбар ва мавзулар раҳбарлари ўртасида вазифа ва жавобгарликни тақсимлаш, шу орқали зарур қоида ҳамда низомларни, тегишли моделларни ишлаб чиқиш;
- барча ташкилий алоқаларни тавсифлаш (мазкур ишда ким қай даражада қатнашади, уни бажариш муддати, ҳажми, сўнг натижа);
- мавзу раҳбарлари ва чизикли раҳбарлар учун ахборот оқими бўйича ҳужжатлар айланмасини ташкил этиш.

### **Йирик корхона ва бирлашмалар ташкилий тузилмаларининг ўзига хос хусусиятлари**

Йирик корхона ва бирлашмаларни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси йиллар давомида жиддий ўзгаришлар бўлишига мўлжалланмаган. Чунки улар доимий ёки оммавий равишда маҳсулот ишлаб чиқаради, бошқарув тузилмаси эса ўта катта ва ҳаракатсиз.

Лекин уларнинг турли-туманлигига қарамай, умумий барқарор боғлиқлик ва қонуният мавжуд. Бу бошқарувнинг асосий иккита ташкилий тузилмасида учрайди. Булар – чизиқли ва функционал бошқарув тузилмасидир.

*Хусусий тадбиркорликни бошқаришда ташкилий тузилмаларнинг ўзига хос хусусиятлари.*

Кичик корхоналар (КК)нинг ташкилий тузилмаси алоҳида ишдир. ККдаги амалий иш доимо ўзгариб турувчи талабларни қондириш билан боғлиқдир. Шу боис ККнинг ташкилий тузилмаси доимо алмашиб туради ва динамик, мослашувчан саналади.

Функционал тузилманинг фаолиятини стандарт, қайтарилувчи кичик корхоналарга нисбатан қўллаш мақсадга мувофиқдир.

Бошқарувнинг чизиқли тузилмаси ККда доимо динамик, янги вазифаларни туғдирувчи ўзгарувчан вазият бўлсагина қўлланилади.

Тажрибали раҳбар бошқаришнинг мавжуд ташкилий тузилмасини таҳлил этиши, камчиликларни кўра олиши ва замонавий талабларни киритиши лозим. Бу билан у ККнинг самарали ишлашини таъминлайди, мавжуд қийинчиликларни бартараф этади ва тармоқнинг назорат остидан чиқишига йўл қўймайди. ККнинг муваффақият билан фаолият юритиши учун унинг ташкилий тузилмасига қуйидаги тизимларни киритиши лозим:

1. Иш йўналишини тезкор назорат қилиш.
2. Амалий натижа билан раҳбариятнинг стратегик сиёсатини доимий қиёслаш.
3. Йўл қўйилган хатоларни зудлик билан аниқлаш.
4. Ишга зарар етказмасдан туриб иш йўналишини замон талабидан келиб чиқиб тузатиш.

## **VII БОБ. ТАШКИЛ ҚИЛИШ МАДАНИЯТИ**

### **(Ишбилармонлик мулоқоти самарадорлиги)**

#### **7.1. Ижтимоий ҳаётда мулоқотнинг аҳамияти**

Мулоқот – инсонлар орасида оддий, кундалик сўзлашув алоқаси бўлиб, кўп қиррали фаолият туридир. Мулоқотга бўлган талаб ҳамкорликда фаолият юритиш давомида туғилади. Мулоқот жараёнида ахборот алмашинилади, бошқа бир инсоннинг ўзаро ҳаракатланиш, қабул қилиш ва тушуниш бўйича ягона стратегияси ишлаб чиқилади, шунингдек, шерикнинг ҳолати, хатти-ҳаракати ва шахс-моҳияти юзасидан билимининг ўзгариши таъминланади.

Мулоқотнинг энг умумий кўриниши ҳаётини фаолият сифатида намоён бўлади. Унинг ижтимоий маъноси шундаки, мулоқот маданият шакли ва жамоатчилик анъанаси воситаси бўлиб хизмат қилади. Мулоқотнинг хусусияти, мазкур жараёнда бир инсоннинг субъектив дунёси бошқа киши учун очилади. Мулоқотда инсон ўз хусусиятлари орқали ўзини намоён қилади. Амалга оширилган хатти-ҳаракат шаклига қараб, инсоннинг характери борасида хулоса чиқариш мумкин.

Нутқ орқали маълумот бериш хусусиятига кўра эса унинг умумий маданияти ҳамда маънавиятига баҳо бериш мумкин. Ярим функционал мулоқот мавжуд кўплаб мулоқот функцияси таснифида акс этади. Уларда асосан коммуникатив мулоқот аспектлари баён этилади. Нисбатан тўлдирилган таснифларда мулоқотнинг уч томони ажратилиб кўрсатилади: коммуникатив, интерактив ва перцептив.

Коммуникатив жараённинг таърифи шундан иборатки, у мулоқот иштирокчиларини бир-бирига таъсир кўрсатишга ундайди, иккинчисининг хатти-ҳаракатига таъсир ўтказиш, суҳбатдошда таассурот уйғотишни таъминлайди. Бунинг шарти фақат битта тилда сўзлашиш бўлибгина қолмай, шунингдек, мулоқот кечаётган ҳолатни бирдай тушунишдир.

Мулоқотнинг интерактив томони ўзаро таъсирнинг умумий стратегиясини қуришдан иборат. Бу одамлар ўртасида бир қатор ўзаро хатти-ҳаракатларини, биринчи навбатда кооперация ва рақобатни фарқлайди.

Мулоқотнинг перцептив томони ўзга шахс қиёфаси шаклланиши жараёнини ўз ичига олади. Бунга инсоннинг жисмоний таърифи, руҳий ҳолати ва ҳулқидаги ўзига хос хусусиятларини «ўқиш» орқали эришилади. Бошқа бир инсонни англашнинг асосий механизмлари идентификациялаш (ўхшатиш) ва рефлексия (субъектнинг бошқа одамларни билишни қандай қабул қилаётганини англаш) саналади. Шахслар орасида маълумотни қабул қилиш ва англаш жараёнида қатор қуйидаги самаралар юзага келади: дастлабкилиги, эскирмаганлиги (янгилиги) ва бевосита унинг ичида бўлиш. Шунингдек, стереотиплаштириш ва фавқулодда атрибутлаш ҳодисаси катта роль ўйнайди. Бу механизмларни билиш мулоқот давомида бир-бирини тушуниш жараёнининг руҳий жиҳатдан моҳиятини аниқлаш имконини беради. Кишилар ўртасида маълум бир тавсифга эга мулоқот алоқаси перцептив жараёни таъсирчан бошқаришда ҳам юзага келади.

Мулоқотнинг учта томонини яхлит кўриб чиқиш кишиларнинг биргаликдаги фаолияти ва ўзаро муносабатларини мувофиқлаштиришнинг муҳим шартидир. Ижтимоий руҳшуносликнинг муҳим вазифаларидан бири мулоқотни оптималлаштиришни ишлаб чиқиш, мулоқот қобилияти ва малакасини ривожлантириш саналади. Бу хусусиятлар, айниқса, мулоқот жараёнига касб нуқтаи назаридан боғланган шахслар (раҳбарлар, педагоглар, шифокорлар ва ҳоказо) тоифасига зарур.

Мулоқот санъатининг турли таълим шакллари орасида ижтимоий-руҳий тренинг, яъни махсус машқ (дастур) тизими ёрдамида хилма-хил мулоқот шакллари эгаллаш муҳим ўрин тутаяди.

## 7.2. Бошқарув мулоқоти қонунлари

Ходимни бошқариш раҳбарнинг қўл остидагилари билан мулоқоти жараёнида амалга оширилади. Бундай бошқарув мулоқотининг мақсади қуйидагича:

- ишлаб чиқариш муаммоларини биргаликда ҳал этиш;
- ходимлар фаолиятини мақбул шаклда ташкил этиш;
- фаолиятни керакли йўналишга ўзгартириш.

Раҳбарнинг ўз қўл остидагилар билан ҳар қандай бошқарув мулоқоти қуйидаги уч босқични ўз ичига олиши лозим:

- раҳбар томонидан ижрочига бошқарувга оид ахборот бериш;
- раҳбарнинг топшириқ бажарилганлиги тўғрисида ахборот олиши;
- иш натижасига кўра раҳбар баҳосини ижрочига етказилиши.

Одатда, биринчи босқич – буйруқ ёки турли топшириқлар бериш орқали амалга оширилади. Бошқарувнинг қолган икки босқичи доимо ҳам бўлавермайди. Биринчи босқич мутахассислар иш самарадорлигига кўпроқ таъсир кўрсатади. Раҳбар буйруқ ёки топшириқни қандай

берса, у шундай бажарилади. Бундан ташқари, раҳбар ва ходимлар ўртасида турли низолар (очиқ ёки яширинча) кўпинча мулоқот бошқарувининг биринчи босқичида, яъни раҳбар топшириқ берганда юзага келади. Раҳбар айнан шу босқичда бошқа шахснинг фаолият тури, хатти-ҳаракатини ўзгартиради. Шу боис мазкур босқич раҳбардан менежмент ва психология борасида юқори профессионаллик ва компетентликни талаб қилади. Раҳбарлик услубларида турли хил буйруқ бериш шакллари мавжуд. Ҳар бир вазифани ёмон, қониқарли, яхши ёки аъло даражада бажариш мумкин. Баъзан эринчоқлик билан ишлаймиз, натижа ҳам шунга яраша бўлади. Шунинг учун виждонан ишлаш, ижодий изланиш, ташаббус кўрсатиш лозим.

*Менежмент назарияси ва амалиёти тўрт қоида асосида белгиланган.*

**1-қоида.** Раҳбар топшириғининг ходимлар томонидан бажарилмаслиги сабабларидан бири улар ўртасида ўзаро тушуниш мавжуд эмаслигидадир. Табиийки, киши топшириқни тушунмаган бўлса, уни аъло даражада бажара олмайди. Мулоқот чоғида ким сўзлаётган бўлса, ўзаро тушуниш масъулияти айнан унга юкланади. Шундан келиб чиқиб айтиш жоизки, раҳбар ходимларга топшириқни тушунтира олиш шартларини билиши лозим. Бу шартлар қуйидагича:

1. Касб тилининг бирлиги.
2. Тингловчининг қобилиятини ҳисобга олиш.
3. Баён этилаётган ахборотнинг тўлиқлиги.
4. Баён этишнинг мантиқийлиги.
5. Тингловчи эътиборининг жамланганлиги.
6. Сўзловчининг ўзига хос оҳанги.

Агар раҳбар топшириқни ушбу шартларни ҳисобга олган ҳолда тушунтирса, ходим, албатта, уни тўлиқ англайди. Бироқ, баъзан ходим топшириқни хоҳламагани учун ўзини тушунмаганга олиши мумкин. Тушуниш ҳали «қабул қилиш»ни англатмайди. Яъни, айтайлик, ходим раҳбарни тушунган бўлса, бу унинг раҳбар билан шу масалада розилигини билдирмайди. Ишнинг муваффақияти учун ходим раҳбар топшириғини бажаришга астойдил рози бўлиши лозим. Фақат шу ҳолатдагина ходимда топшириқни бажаришга истак ҳам бўлади. Бежиз, «хоҳиш – муваффақият гарови», «Истак бўлса тоғни ҳам силжитиш мумкин», деб айтишмаган. Ана шунда ходим топшириқни бажаришга виждонан ёндашади, уни кўнгилдагидек бажаради. Ходим топшириқни тушунибгина қолмай, «қабул қилиш» учун ҳам нималар қилиши керак?

**2-қоида.** Берилган топшириқ ходимлар ички ишончига мос келса, бажариш зарурлигини тушунишса, истак билан ишлашади. Яъни, ҳар бир ходим раҳбар буйруғини бажаришга астойдил рози бўлади. Топшириқ унинг қарашларига, нуқтаи назари, дунёқарашига қарама-

қарши бўлмаслиги лозим. Агар ходим раҳбардан топшириқ ола туриб, «айнан шуни қилмаслик керак эди» ёки «бунинг тескарисини қилиш керак эди-ку», деган ўйга борса, ундан ижобий натижалар кутиб бўлмайди. Бундай ҳолда у вазифани истамай, ўзини мажбурлаб бажаради. Раҳбар шундай вазиятда ходимни ушбу ишни бажариш муҳимлигига ишонтира билиши лозим.

**3-қоида.** Маълумки, бирор бир иш кишининг муайян эҳтиёжини қондирса, унинг шахсий қизиқишига мос келса, у бу ишни катта хоҳиш-истак билан бажаради. Бу эҳтиёжлар ҳам моддий, ҳам маънавий бўлиши мумкин. Мана шундан келиб чиққан ҳолда учинчи амалий тавсия келиб чиқади: ходим вазифани «қабул қилиши» учун, раҳбар топшириқдан кутилаётган хатти-ҳаракат унинг қарашларига қарама-қарши эмас, ҳатто маълум бир эҳтиёжларни қондиришга кўмаклашишини кўрсата билиши керак.

**4-қоида.** Ишлаб чиқариш мулоқотида «тенг жойда» баҳслашиш вазияти ҳам бўлади. Бунда баҳслашиш учун мантиқий асос бўлмайди. «Тенг жойда баҳслашиш» деганда шундай ҳолат тушуниладики, бунда ходим вазифани ёки унинг тасдиғини эмас, шуни гапираётган раҳбарни қабул қилаётган бўлади.

Шундай қилиб, агар раҳбар юқоридаги омилларни ҳисобга олса ҳам топшириқ кўнгилдагидек бажарилмаса, бунга ходимнинг раҳбарни ёқтирмаслиги (зимдан ёки ошқора), яъни, ўзаро салбий муносабатлар сабаб бўлиши мумкин. Бошқарув мулоқотидаги бу тўсиқни раҳбар ўз обрўсидан фойдаланиб, ходимлар меҳрини қозонган ҳолда, жамоада шахслараро муносабатларни йўлга қўйиш орқали баргараф этиши мумкин.

Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилишда мотивлаштириш омили катта роль ўйнайди. «Мотив» француз тилида «ундовчи сабаб», деган маънони англатади. Далиллар киши томонидан англаниши мумкин. Бу – хоҳиш, истак. Ёки аксинча, англанмаслиги мумкин, бу – қизиқиш бўлади. Раҳбар ходимнинг қандай далил, сабаблардан фойдаланишини, ушбу далилларнинг қанчалик кучга эга эканлигини англамоғи керак.

Агар раҳбар бошқариш ўрнига, барчани ишонтириш, кўндириш, қўл остидагиларнинг далил асослари билан машғул бўлиб қолса кимга айланади? У бошқарув, мулоқот бошқаруви бўйича менежер, мутахассисга, яъни фақат кўрсатмалар орқали эмас, инсон руҳиятини билиш орқали ижрога эришган ҳолда (мажбурлаб эмас) кишилар билан профессионал равишда ишлайдиган шахсга айланиши мумкин.

**Топширикни персонификация қилиш (гавдалантириш жонлан-тириш).**

Бир кишининг мулоқотдаги шеригига юбораётган хабари икки қисмдан иборат бўлиб, уларнинг ҳар бири бошқа бир киши томонидан мустақил каналлар бўйлаб алоҳида қабул қилинади:

а) матн қисми, яъни хабар мазмуни, ахборот моҳияти;

б) жонлантирилган қисм, яъни ушбу хабарни узатаётган киши ҳақида маълумот.

Ҳар қандай оғзаки ахборотни қайд этилган икки қисмга ажратиш ва уларнинг ҳар бирига индивидуал тарзда жавоб қайтариш мулоқотдаги шерик томонидан онгсиз ёки унинг ихтиёрига кўра амалга оширилади. Амалда бу икки қисм турлича белгилар билан қабул қилиниши мумкин. Шерикнинг оғзаки хабарга нисбатан жавоби бўйича жами тўрт хил бирикуви бўлиши мумкин.

Биринчи бирикувдаги иккита «минус» хабар мазмуни салбий қабул қилинганлиги, шунингдек, ушбу хабар муаллифга нисбатан адоватли кайфият мавжудлигидан дарак беради. Бу шериклар бирор натижага эришмаган энг оғир ҳолатдир. Иккита «айирув» «текис жойдаги баҳс»лар манбаи саналади. Айнан шундай бирикувда ходим ўз раҳбарининг топшириқ ва буйруқларини бажармайди.

Тўртинчи бирикувдаги иккита «қўшув» ҳамкорликда ишлаш учун нисбатан мақбул истиқболни очиб беради. Бу ерда бир томондан маълумот тушуниш ва маъқуллаш билан қабул қилинади. Иккинчи томондан эса ушбу хабарни айтган киши дўстона, илиқ гапларни билдиради. Аниқки, бундай ҳолларда шерикнинг барча илтимослари, вазифа ва кўрсатмаларини шу заҳоти бажаришга тайёр эканлиги ва юқори фаоллиги кузатилади. Бундай вазият раҳбарга ўз ғояларини ҳаётга татбиқ этиши учун замин яратади.

Иккинчи ва учинчи бирикувда бир пайтда ҳам «қўшув», ҳам «айирув» аломати мавжуд. Бу қатор ноаниқлик, шунингдек, ишончсизлик туғдиради: хабар қабул қилинадими? Топшириқ бажариладими? Шериклар келишиб оладиларми? Натижа қайси белги («қўшув» ёки «айирув») устун келишига боғлиқ.

Оғзаки буйруқни таърифлаб бериш қобилияти маълум бир вақтда раҳбарнинг аниқ бир муаммони ҳал этишга йўналтирилган тактик мақсади бўлиб хизмат қилади. Раҳбар кўпинча шахсий кишилиқ олмошини ишлатган ҳолда оғзаки буйруқни ифодалайди (мен, менга, менсиз ва ҳоказо). Ҳар бир ходим тушунадики, агар раҳбар: «Мен сизнинг шундай қилишингизни истардим...» деса, унинг бу сўзлари ишлаб чиқариш заруриятини, жамоатчилик эҳтиёжини акс эттиради. Нима бўлганда ҳам ходим шундай тушуниши керак. Лекин, агар сўраладиган бўлса, ходим шундай жавоб беради: «Менинг фалон ишни қилишим, унга керак...». У қандай ўйлаган бўлса, шундай жавоб берди. «Мен истардим», деган сўз онгсиз равишда ходим онгига «унга керак» деган сўз бўлиб кўчди. Инсон психологияси шундай.

Бунда хавф нимада? Тасаввур қилинги, ходим раҳбарга шахс сифатида салбий қарайди. Шу боис қуйидаги фикрлар занжири юзага келади: «Қўряписми, унга керак экан. Шундоқ экан, ўзинг қила қол эди...» «Агар сенга керак экан, мен қиламан... Шундай қиламанки, кейинги сафар сўрамай қўя қоласан».

Энди ўзингиз баҳоланг. Сиз ўзингиз ёқтирмаган одамнинг илтимосига қандай қарайсиз? Тасаввур қилинги, раҳбар буйруқ бераётиб ишни беихтиёр шахсий томонга буриб юборади. Энди ходим топшириқни бажарса ҳам, фақат расмий талабни қондириш даражасидагина амалга оширади. Бундай иш сифатини тасаввур қилиш қийин эмас.

Демак, гавдалантирилган (жонлантирилган) шаклда буйруқ бера туриб, яъни ишлаб чиқариш манфаатларини шахсий манфаатларга айлантириб юбориш орқали раҳбар ўзи хоҳламаган ҳолда ижро натижаларини ўзаро муносабатларга боғлаб қўймоқда.

Шундай қилиб, буйруқларни жонлантириш – унчалик қийин ҳодиса эмас экан. Шу боис, буйруқ бера туриб, «Мен», «Менга» каби сўзларни ишлатмаслик керак, «фикримча...», «назаримда...», «истардимки...» деган иборалар эса бундан мустасно. Масалан, «Мени тўғри тушунишингизни истардим». Бу ерда жамият манфаатлари шахсий манфаатларга алмаштирилгани йўқ. Тўғри, тушунарли бўлиш истаги – бу жамият эҳтиёжи эмас, шахсий эҳтиёж. Бошқа мисол билан солиштиринг: «Мен бу топшириқни чоршанбагача бажариб бўлишингизни хоҳлайман». Бу ўринда жамият эҳтиёжи аниқ шахсий истакка алмаштирилган.

Топшириқнинг раҳбар томонидан савол ёки маслаҳат тарзида берилиши ходимнинг раҳбарга нисбатан салбий қарашини бартараф қилиш ёки сусайтириш имконини беради. Бу айна пайтда ижобий ҳиссиётни уйғотади. Бу буйруқ, директива, кўрсатмалардан кўра яхшироқдир. Инсон руҳияти шунақа. Агар иерархиянинг юқори бўғинидаги киши қуйи бўғиндаги киши билан маслаҳатлашса, ходимда ўз-ўзини ҳурмат қилиш ҳисси юзага келади. Бу эса, табиийки, ижобий таъсир уйғотади. Энди у раҳбарнинг топшириғини рад этиши қийин бўлади ва ишни ёмон бажаришга асоси қолмайди.

Шундай қилиб, оғзаки буйруқнинг маслаҳат ёки сўраш шакли рад этишни қийинлаштиради. Ҳатто ходим раҳбарга нисбатан салбий фикрда бўлса ҳам. Вазифани ўз-ўзидан ихтиёрий бажариш эҳтимоли бошқа шаклга нисбатан кучаяди.

Аслида бундай усул раҳбар учун қийинчилик туғдирмаса, нега энди ундан фойдаланмаслиги керак? (у фақат топшириқни бериш шаклини ўзгартирди, холос).

Биз амалий ёрдам сифатида раҳбарларга бир неча иборалар мажмуини келтирамиз. Бу уларнинг оғзаки буйруқни баён этиш учун зарур савол ёки маслаҳат кўринишидаги иборалардан тузилган. Масалан,

«...Сиз шуни уддалай оласизми?...», «...Сиз рози бўлармидингиз?...», «...Сизнинг шунга имкониятингиз борми?...», «...Сиз нима деб ўйлайсиз?...», «...Сиз қандай ҳисоблайсиз?...», «...Сиз шунақа деган фикрда эмасмисиз?...»

### **Аттракцияни шакллантириш усулари**

*Аттракцияни шакллантириш усуллари*нинг мақсад ва вазифалари. Ходимларнинг раҳбарга нисбатан ижобий ва салбий муносабатларини акс эттирадиган шкала тузамиз.

Эҳтимол, жамоада шкаланинг чап қисми ва айни пайтда, ўнг қисмига мансуб ходимлар бордир. Табиийки, раҳбарга шкаланинг ўнг қисмига мансуб ходимлар билан ишлаш осон. Бу ходимлар раҳбарнинг суянчиги, ҳамфикрлари саналади. Улар раҳбарнинг фикри, позицияси ва нуқтаи назарини осон қабул қилади. Уларга ортиқча тушунтириш ва ишга ундашга кам вақт кетади. Бу уларнинг ўта ижрочилиги ёки кўр-кўрона ёндашувчанлигини англатмайди. Улар раҳбарлар билан бекорчи нарсаларга «текис жойда» баҳслашмайдилар.

Шкаланинг чап қисмидан ўрин олган ходимларни нима қилиш керак? Жавоб оддий: уларни шкаланинг ўнг тарафига ўтказиш лозим. Раҳбар уларни чақириб, ижобий муносабат ўрнатиши, яъни ўзига оғдириши керак. Руҳшунослар тилида бу аттракцияни шакллантириш – майл, рағбат ҳиссини уйғотишни англатади. Одамлар билан шундай яшаш ва ишлаш керакки, бунда душманингиз, сизни ёқтирмайдиганлар, ҳасад қиладиганлар деярли бўлмайди. Бунинг учун мулоқот жараёнида аттракцияни шакллантиришнинг махсус руҳий усуллари қўлланиш лозим. Бу қобилият доимо керак бўлади. Айни ҳолатда, раҳбар кадрларни нима учун рағбат уйғотишнинг ушбу усулларига ўргатиш мумкин эмас. Мазкур таълим нафақат раҳбарлар, балки бутун ишлаб чиқариш манфаатига хизмат қилади. Қолаверса, ходимларнинг ўзига ҳам қизиқарли бўлади.

*Аттракцияни шакллантириш механизми.* Мулоқот вақтида ҳис қилиш аъзоларимизга шеригимиздан кўплаб сигналлар келади. Бироқ, биз барча сигналларни англай олмаймиз. Ваҳоланки, кўпинча суҳбатдан сўнг шеригимизнинг галстуги қанақа рангдалигини ҳам эслай олмаймиз. Умуман, бу галстукни кўрдикми ёки йўқ? Ҳам ҳа, ҳам йўқ. Шунақа, биз қараб туриб кўрмаслигимиз мумкин. Бу ушбу жараёнга онгимизнинг қанчалик боғланганлигига, яъни ўша сигналларнинг бизга қанчалик аҳамиятлигига боғлиқ. Бу таъсир мулоқотдаги шеригимизга нисбатан ундан

олган сигнал белгиларига боғлиқ ҳолда ижобий ёки салбий муносабатимиз кўринишида пайдо бўлади. Баъзан нима учун бир инсонни яхши кўрамузу, бошқасини ёқтирмаслигимизни ўзимиз ҳам билмаймиз. Бунинг сабаби шуки, миямизнинг онгсиз соҳаси фаолиятини англаб олмаймиз.

Мулоқот жараёнида шерикка доимий равишда сигналлар юборишда қуйидагича талаб қўйилади:

- а) сигнал шерик учун таъсирчан аҳамиятга эга бўлсин;
- б) унинг аҳамияти шерик учун ижобий бўлиши лозим;
- в) шерик бу сигнални атайлаб юборилаётганини англамаслиги керак.

Шунда шерикни аста-секин муносабатлар шкаласининг ўнг томонига ўтказиб олиш мумкин. Агар раҳбар шундай усул билан ходимда рағбат уйғота олса, уни ўз позициясига ишонч билан ўтказа олади.

Шундай қилиб, аттракцияни шакллантириш усули шерик англамай-диган, аммо унинг учун таъсирчан, ижобий аҳамиятга эга сигналларни уйғотишдир. Ушбу сигналлар ёрдамида ходимнинг гайриихтиёрий ҳолатига кириб борган сигналлар унда раҳбарга нисбатан рағбат уйғотиш манбаини шакллантиради. Ҳозирда, аттракциянинг кўрсатилган механизмлари ёрдамида кишини муносабатлар шкаласининг чап томонидан ўнг томонига ўтказиш бўйича битта усули маълум. Аттракциянинг бу усуллари қуйидагилар:

1. «Шахсий ном» усули.
2. «Муносабатлар кўзгуси» усули.
3. «Олтин сўзлар» усули.
4. «Сабрли тингловчи» усули.
5. «Шахсий ҳаёт» усули.

### **Менежер обрўси (авторитети)**

Раҳбарликда муваффақиятга эришиш ҳокимиятга эга менежернинг шахсий обрўсига боғлиқ. Маънавий қадриятлар борки, усиз яхши етакчи бўлиш мумкин эмас. Бундай қадриятлар қаторига раҳбар обрўси, нуфузи ҳам киради.

**Обрў (авторитет)** – хизмат орқасидан эришилган ишонч. Раҳбар қўл остидаги ходимлар, юқори ташкилот, ҳамкасблар ўртасида шундай ишончга эга, дейлик, бу шахснинг тан олиниши, объектив талабга нисбатан менежер фазилатларига бўлган жамоанинг баҳоси. Обрўга муносабатлар, қадриятлар тизими ва иш натижалари деб қараш лозим.

Раҳбарнинг эгаллаб турган лавозимига мувофиқ, унинг асосий функцияларини бажариш билан боғлиқ обрў-эътибори шахсий намуна ва юксак маънавий фазилатлар билан мустаҳкамланмоғи лозим. Шу маънода обрў мақомининг икки манбаини фарқлаш лозим.

Эгаллаб турган лавозими билан белгиланадиган расмий, мансаб обрўси; ҳақиқий обрўси – амалий таъсир, хизмат туфайли эришилган ишонч ва ҳурмат.

Ҳақиқий обрўга эга раҳбар кишиларда ўзига рағбат уйғотади, уларда ижобий таассурот қолдиради. Обрўли ва обрўсиз менежерларга ходимлар турлича муносабатда бўлишади. Биринчи ҳолатда, кўрсатма ҳеч бир қаршиликсиз, маъмурий тазйиқсиз қабул қилинади. Обрўси раҳбар буйруғи доимо мураккаб ички кечинмани юзага келтиради. Бундай менежерга бўлган ишончсизлик унинг қарорларига бўлган ишончсизликка олиб келади.

Шуни қайд этиш лозимки, раҳбар обрўси ҳақида қайғуриш унинг шахсий ишигина эмас, балки ишлаб чиқариш зарурияти ҳисобланади. Ходимлар обрўли раҳбардан ишга виждонан ёндашув, ташкилотчилик, ҳаққонийлик, камтаринлик каби ижобий фазилатлардан ўрнак оладилар.

Обрўга бошқарувни осонлаштирувчи, унинг самарадорлигини оширувчи омил деб қараш лозим. Менежер ўз обрўсини мустаҳкамлаб туриб, бу қўл остидаги ходимлар ташаббусини бўғиб қўймаслигига эътибор бериши керак. Обрўни шакллантириш усуллари жамиятдаги мавжуд одоб-ахлоқ ва этика меъёрларига жавоб бериши зарур. Обрўни сунъий усулда шакллантириш муваффақиятга олиб келмайди. Натижада сохта обрў юзага келади.

### **Фаолият мотивацияси**

Самарали бошқарув инсон фаолияти сабабларига боғлиқдир. Инсонни ҳаракатга келтирувчи, уни фаолиятга ундовчи омилни, унинг хатти-ҳаракатлари сабабларини англаш орқалигина ходимларни бошқариш шакли ва усулларининг самарали тизимини яратиш мумкин. Бунинг учун муайян сабаб (асос) қандай юзага келиши, қай усул билан бу сабабларни ҳаракатга келтириш мумкин, кишиларнинг асослашни қандай амалга оширишларини билиш талаб этилади.

**Асослаш (мотивация)** – инсонни фаолиятга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатланувчи, ушбу ҳаракат чегараси, шаклини кўрсатувчи ҳамда белгиланган мақсадларга эришишга қаратилган кучлар мажмуидир. Асослашнинг инсон хулқига таъсири кўплаб омилларга боғлиқ. Бу таъсир кўп жиҳатдан яқка тартибда бўлиб, инсон фаолияти томонидан қайта алоқа таъсири остида ўзгариши мумкин. «Асослаш» тушунчасини ҳар томонлама изоҳлаш учун ўзаро боғлиқ қуйидаги уч саволга жавоб топиш керак:

1. Инсон ўз фаолиятида асосланган таъсирга қай даражада боғлиқ бўлади?
2. Ички ва ташқи кучлар ўртасидаги нисбат қандай?
3. Асослаш инсон фаолияти натижаларига қанчалик мос келади?

**Эҳтиёж** – инсоннинг ички дунёсида юзага келадиган ҳолат. Бир томондан олганда, эҳтиёж одамлар учун умумий саналади, лекин айна пайтда ҳар бир одамнинг эҳтиёжи алоҳида пайдо бўлади. Эҳтиёж – инсон озод бўлишига интиладиган омил. Чунки, эҳтиёж бор экан, у ўзининг мавжудлигини билдириб туради ва бу боғлиқликни бартараф этишни талаб қилади. Киши эҳтиёжни турлича бартараф этишга ҳаракат қилиши мумкин. Яъни, эҳтиёжни қондириши, йўқ қилиши ёки эътибор бермаслиги мумкин. Умуман олганда, эҳтиёжлар онгли ва онгсиз равишда юзага келади. Чунки, онгли равишдаги эҳтиёж англолмайди, онгсиз равишда юзага келганлари эса бартараф этилади.

**Сабаб (асос)** – инсоннинг маълум хатти-ҳаракатлари юзага келтирадиган тушунча. Сабаб кишининг ичида бўлади. У «шахсий характер»га эга. Одатда, сабаб қўлаб ички ва ташқи омилларга, шунингдек, бошқаларнинг хатти-ҳаракати билан юзага келадиган асосга боғлиқ. Сабаб инсонни ҳаракатга келтирибгина қолмай, нима қилишликни, бу ҳаракатни қандай амалга ошириш кераклигини ҳам белгилаб беради. Хусусан, сабаб эҳтиёжни бартараф этувчи ҳаракатни юзага келтирса, баъзан эҳтиёжи бир хил бўлишига қарамай, турли одамларда ҳар хил бўлиши мумкин. Сабаблар онг ости таъсирига берилади.

Инсоннинг хатти-ҳаракати одатда битта сабаб билан эмас, уларнинг мажмуи билан белгиланади. Бундай сабаб кишининг хулқига таъсири даражасига кўра бир-биридан фарқланиши мумкин. Шу боис кишининг асослаш тузилмасини (структураси) маълум хатти-ҳаракатни амалга оширишнинг асоси деб тушуниш мумкин. Асослаш, далиллар келтириш, кишида мавҳум сабаблар уйғотиш орқали уни аниқ хатти-ҳаракатга ундаш мақсадида таъсир кўрсатиш жараёнидир. Асослаш кишини бошқариш асосини ташкил этади.

Бошқариш самараси қўп жиҳатдан асослаш жараёнининг қанчалик муваффақиятли амалга оширилишига боғлиқ. Қандай мақсадни асослаш керак? Масалани асослашнинг уч асосий турини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Кишига ташқи таъсир орқали маълум сабаблар ҳаракатга келтирилади ва у кутилган натижа олиб келадиган хатти-ҳаракатни содир этишга туртки беради. Бундай асослашда қандай далиллар кишини кутилган хатти-ҳаракатлар қилишга ундаши ва бу уни қандай келтиришни билиш лозим.

2. Инсоннинг муайян асослаш тузилмаси шаклланишида асосий эътибор субъект учун мақбул бўлган сабабларни асослашни ривожлантириш ва кучайтиришга, самарали бошқаришга халақит бераётган сабабни сусайтиришга қаратилади. Асослашнинг бу тури тарбиявий мазмунга эга бўлиб, қўпинча киши фаолиятининг натижаси ёки бирор аниқ хатти-ҳаракатлар билан боғлиқ эмас. Бу қўп куч талаб қилади ва унинг натижалари моҳиятан биринчи турдаги асослашдан устун туради.

Кишиларнинг асослаши инсонга таъсир кўрсатишнинг қатор усул ва услублари орқали амалга оширилади. Рағбатлантириш ва жазолашнинг турли хиллари асослаш саналади. Бунда асослаш кишига нисбатан ҳаракат бошланишига қадар ёки тугаллангандан сўнг қўлланилиши мумкин. Рағбатлар маълум бир далиллашни юзага келтирувчи таъсир ролини ўйнайди. Рағбатлар сифатида алоҳида буюмлар, совғалар бўлиши мумкин.

Инсоннинг бирор нарсани асослаши учун турли рағбатлардан фойдаланиш жараёни рағбатлантириш деб юритилади. Рағбатлантириш – асослаш амалга ошириладиган воситалардан бири. Ташкилотда муносабатлар қанчалик юқори даражада ривожланган бўлса, кишиларни бошқариш сифатида рағбатлантириш шунча кам бўлади.

Асослаш куч-ғайрат, интилиш, сидқидилдан ишлаш каби фаолият омилларига таъсир кўрсатади. Бир киши ўз ишига бефарқ бўлса, бошқаси эса бор кучини бериб, ишни сифатли адо этишга ҳаракат қилади.

3. Асослаш таъсир кўрсатадиган учинчи фаолият таснифи – бу бошланган ишни тўхтовсиз ривожлантириш ва уни тугатишдир. Бу жуда муҳим фаолият таснифидир. Киши кўпинча бошлаган ишларига кейинчалик қизиқишни йўқотади. Ишни виждонан бажариш барча талаб ва меъёрларни ҳисобга олган ҳолда масъулият билан ёндашишни англатади. Йўналтирилганлик – фаолият таснифи сифатида кишининг мавҳум хатти-ҳаракатни амалга ошириш чоғида интилишни кўрсатиб беради. Бошқариш учун киши ҳаракати йўналишини билиш жуда муҳим. Бироқ, асослаш ёрдамида бу хатти-ҳаракатни мақсад сари йўналтириш бундан кам аҳамиятга эга эмас.

Бу таснифлар «асослаш» тушунчасини куч-қувват мажмуи сифатида англаш имконини беради. Жараён сифатида кўриб чиқиладиган асослашни назарий жиҳатдан қуйидаги олти босқич кўринишида тасаввур этиш мумкин:

1. *Эҳтиёжнинг юзага келиши.* Эҳтиёж инсон ўзига нимадир етишмаётганини ҳис этишидан бошлаб юзага келади. Эҳтиёж кишидан имконият топиб, уни бартараф этиш учун аниқ чора кўришни талаб қилади. Эҳтиёж турлича бўлиб, уни шартли равишда уч гуруҳга ажратиш мумкин: физиологик, руҳий ва ижтимоий.

2. *Эҳтиёжни бартараф этиш йўллари.* Агар эҳтиёж инсон учун муаммо туғдирар экан, у бартараф этиш йўлини қидиради. Бу йўл учта: эҳтиёжни қондириш, йўқ қилиш ёки қисман қондириш.

3. *Хатти-ҳаракат йўналишини белгилаш.* Инсон нимани қандай бажариш лозимлигини қайд этади. Бу босқич қуйидаги омилдан иборат. Яъни:

- эҳтиёжни бартараф этиш учун нима қилишим керак;
- хоҳлаётган нарсамни олиш учун нима қилишим керак;
- мен олишим керак бўлган нарса эҳтиёжни қанчалик қондира олади.

4. *Хатти-ҳаракатни амалга ошириш.* Бу босқичда инсон охир-оқибат ўз эҳтиёжини бартараф этиш имконини берадиган хатти-ҳаракатни амалга ошириш учун куч сарфлайди. Чунки иш жараёни асослашга тескари таъсир кўрсатади, бу босқичда хатти-ҳаракатни амалга ошириш жараёнида мақсадни бир оз «тахрир» қилиш мумкин бўлади.

5. *Хатти-ҳаракатни амалга оширганлик учун рағбатлантириш.* Киши маълум бир ишни бажаргач, у бевосита эҳтиёжини қондириш учун фойдаланадиган ёки исталган объектга алмаштириш мумкин бўлган нарсага эга бўлади. Шунга боғлиқ ҳолда асослашни хатти-ҳаракатга нисбатан кучайтириш ёки сақлаш ёхуд сусайиши юз беради.

6. *Эҳтиёж туфайли юзага келган зўриқиш даражасига боғлиқ ҳолда,* инсон янги эҳтиёж юзага келгунга қадар ўз фаолиятини тўхтатади ёки эҳтиёжни бартараф этиш имкониятини қидиришни давом эттиради.

Асослаш жараёнининг тавсифи моҳиятан уни қандай эҳтиёжлар қўзғатаётганига боғлиқ. Бироқ, эҳтиёжларнинг ўзи ўзаро мураккаб алоқада бўлади. Улар бир-бирига қарама-қарши бўлади ёки аксинча бошқа эҳтиёж ҳаракатини кучайтиради. Бунда ушбу ўзаро ҳаракат сабаб ҳаракатининг йўналиши ва характерини ўзгартирган ҳолда вақтга нисбатан моҳиятан алмашиниши мумкин.

Ҳар бир аниқ шахснинг асослаш жараёни ўзига хос ажойибдир. Ҳар доим ҳам олдиндан айтиб бўлмайдиган омил алоҳида кишиларнинг асослаш тузилмасидир. Яъни, баъзи одамларнинг натижага эришишга интилиши кучли, бошқаларники эса нисбатан кучсиз бўлиши мумкин.

## **VIII БОБ. ИШГА ОИД МУЗОКАРАЛАР ЮРИТИШ ТЕХНИКАСИ**

### **8.1. Одамлар ижтимоий ҳаётида музокараларнинг ўрни**

Ҳар қандай музокара умумий муаммоларни биргаликда ҳал этишга йўналтирилган ўзига хос фаолият турини ифода қилади. Музокаралар асосан томонлар манфаатлари мос келгани учун олиб борилади. Агар бундай мос келишлар бўлса, музокара юритиш имкони бўлмасди. Яъни, агар манфаат тўлиқ мос келса, музокарага ҳожат йўқ. Шундай қилиб, умумий муаммо бўлмаса, музокара юритиб бўлмасди. Умумий ечим бўлса, музокара юритишдан маъно йўқ.

Музокара ҳаётимизга оид далилдир. Ҳар куни, ҳар дақиқада биз ким биландир, бирор нарса юзасидан келишиб оламиз. Музокара – бошқа кишилардан истаётган нарсамизни олиш воситасидир. Бу ташкилот доирасидами, ҳукумат ёки оиладами, одамлар ўз муаммоларини ҳал этишга эришадилар.

#### **Вазиятли савдо**

Позицияга оид савдо музокара юритишнинг шундай шаклики, унда ҳар икки томон муҳокама жараёнида изчиллик билан маълум позицияни эгаллайди. Сўнг янги позицияни эгаллаш учун маълум бир изчилликда эскилардан воз кечади.

Унинг камчиликлари:

1. Ҳар бир томон ўз позициясини ифодалаб, ўз шахсий манфаатини яширади. Ҳар бир томон иккинчи томонни ўзининг ҳақиқий мақсадини билишдан адаштиришга уринади.

2. Сиз ўз позициянгизни қанчалик кенг изоҳласангиз, уни ҳужумлардан ҳимоя қилсангиз, ўзингизни у билан шунчалик кўп боғлайсиз. Сизнинг «Мен»ингиз позициянгиз билан бир хил бўлади. Шунда «ўз қиёфангизни қутқариш» муаммоси юзага келади.

3. Музокараларнинг чўзилиб кетиши, уни ташлаб кетиш хавфи, низолар ва шу каби бошқа вазиятлар позицияга хос савдолашишда одатий ҳолга айланади.

## Жиддий музокаралар юритишнинг гарвардча услуби

Жиддий музокараларнинг гарвардча услуби масала моҳиятидан келиб чиққан ҳолда, уларнинг сифат хусусиятлари асосида муаммоларни ҳал этади. Бу услуб мумкин бўлган жойдан ўзаро фойда олиш имконини беради. У кўриб чиқиладиган иш моҳиятига талабчанлик билан музокара иштирокчилари ўртасидаги муносабатта ижобий ёндашишни назарда тутади.

Жиддий музокаранинг гарвардча услуби найранг юритмайди ҳамда вазият омилидан ҳам фойдаланмайди. Бу услуб нима лозим бўлса, шунга эришиш ва айтини пайтда одоб доирасида қолишни кўрсатиб беради. У адолатпарвар бўлиш, шунингдек, сизнинг ҳаққўйлигингиздан фойдаланмоқчи бўлганлардан ҳимояланиш имконини яратади. Мазкур услубдан ҳар қандай одам хоҳ дипломат, адвокат, менежер, фирма раҳбари, шифокор ва бошқалар фойдаланиши мумкин. Бу музокарани юритувчилар бир-биридан фарқланади. Жиддий музокаралар юритишнинг гарвардча услубидан қуйидаги ҳолатларда фойдаланиш мумкин:

- бир ёки бир нечта муаммоларни ҳал этишда;
- кўп томонлар иштирокида муваффақиятли музокаралар олиб боришда;
- олдиндан тайинланган маросимлар чоғида;
- жамоа шартномасини тузишда;
- қутилмаган ва олдиндан айтиб бўлмайдиган вазиятларда (террорчилар ёки самолётни олиб қочувчилар билан музокара чоғида);
- эътироз билдирувчи музокаралар борасида маълум тажрибага эга бўлса ёки жиддий музокараларнинг гарвардча услубини ўрганган ҳолатда;
- эътироз билдирувчи қаттиқ тортишса ёки дўстона позицияда бўлган вазиятда.

### Ишга оид музокараларнинг гарвардча услубининг таркиби

Муҳим музокараларнинг гарвардча услуби мақсадга эришиш учун мўлжалланган муваффақиятли музокараларнинг универсал стратегияси ҳисобланади. Муҳим музокараларнинг гарвардча услуби стратегияси қуйидаги тўрт элементга асосланган: одамлар, манфаатлар, вариантлар, мезонлар.

**Одамлар** – музокара иштирокчилари ва предметларини фарқланг.

1. Музокара иштирокчилари биринчи навбатда одамлар. Музокара столи атрофидаги шерикларингиз маълум қадрият, қарашлар тарафдори, ўзига хос ҳис-ҳаяжонли бўлишади. Бундан ташқари, шерикингизни олдиндан билмайсиз. Айтини пайтда сиз ҳам шундайсиз. Одамлар

дунёни ўз нуқтаи назаридан кўришга мойил ва шу сабаб ўз таассуротини ҳақиқий ҳаёт билан чалкаштириб юборишади.

2. Музокаранинг ҳар бир иштирокчисини, одатда, икки манфаат таъқиб қилади: иш моҳиятига кўра керакли натижага эришиш ва ҳамкор билан ижобий муносабатни сақлаб қолиш.

3. Музокара жараёнида ҳиссиётга мос, икки маъноли муносабат эмас, аниқ, тўғри қабул қилинадиган мулоқот юритишга эришинг.

4. Шерикларингизнинг фикрлаш тарзини билиб олинг. Оппонентнинг фикрлаш тарзи айни муаммонинг ўзидир. Афсуски, баҳслашувчи томонлар одамларга ҳам, муаммога ҳам айнан битта омилга қарагандек ёндашади. Музокарада муваффақиятга эришиш учун муносабатни иш моҳиятидан ажратиб олиш керак.

5. Музокара чоғида низоларга холис ҳақиқат, аксинча, кишиларнинг бир-бирига бўлган салбий муносабатлари сабаб бўлади. Ўз нуқтаи назарини асослаш, далил-исбот келтириш охир-оқибат ҳақиқатнинг ўзи ҳам кўшимча асосдир. Унга мурожаат қилиш қанчалик фойдали бўлмасин, ҳар бир томон ўзи тасаввур қилаётган кўринишдаги ҳақиқат асосида музокара муаммосини ташкил этади ва уни ҳал этишга киришади.

6. Ўзингизни шеригингиз ўрнига қўйиб кўринг. Одамлар нимани, қандай кўришни истасалар, худди шундай кўришга мойил бўлишади. Музокара жараёнида ҳар бир томон фақат ўз ютуғини ва иккинчи жамоанинг йўл қўйган хатоларини кўради. Иккинчи томон вазиятни қандай тасаввур этаётган бўлса, худди шундай кўринишда кўриш менежер эгаллаши керак бўлган энг муҳим санъатдир. У оппонентингизнинг асл қиёфаси, фикрлаш тарзини тушунишга ёрдам беради. Оппонент нуқтаи назарини тушуниш у билан келишиш дегани эмас. Сиз низо чегарасини қисқартириш ва шахсий нуқтаи назарингизни кўриб чиқиб, манфаатларингизни олға суриш имконига эга бўласиз.

7. Сизнинг таклифингиз шерикларингиз имкониятига мос келиши лозим.

8. Иккинчи томонга нафақат жараёнларда иштирок этиш, балки қарорлар тайёрлашда ҳам қатнашиш имконини беринг. Агар сиз иккинчи томон учун бир оз нохушроқ хулосага рози бўлишни истасангиз, ушбу хулосани тайёрлашда шерикларингизнинг ҳам иштирок этишига эришинг.

9. Музокарада ҳис-ҳаяжон баҳсдан ҳам кўра муҳим аҳамият касб этиши мумкин. Ҳис-ҳаяжон музокарани тезда боши берк кўчага олиб кириши ёки тўхтатиб қўйиши мумкин. Шу боис, энг аввало, ўзингиз ва уларнинг ҳиссиётларини англанг. Иккинчи томонга ҳам бутун «дард»ларини тўкиб солишга имкон беринг. Шу билан вазият

кескинлашишининг олдини олибгина қолмай, уни анча юмшатасиз ҳам. Фақат бир томон шовқин солсин. Сиз ҳаяжонли бақриришларга эътибор берманг. «Қаттиқ» билан «қаттиқ» тўқнашгандагина вазият кескинлашади.

10. Мулоқотсиз музокара бўлмайди. Музокара ўзаро мақбул бўлган қарор қабул қилишга эришиш мақсадидаги мулоқот демакдир. Бу ҳеч қачон осон иш бўлмаган. Шу боис мулоқот чоғида оппонентларнинг ўзаро тушунишида, баҳона-сабабларни қабул қилишда муаммо пайдо бўлиши таажжубланарли эмас.

11. Уларни диққат билан тингланг ва буни оппонентингизга кўрсата олинг. Дарҳол жавоб бермасликни ўз олдингизга вазифа қилиб қўйинг. Тинглаб туриб, уларнинг муаммони қанчалик ҳис этаётганлигини англайсиз, ҳаяжонини ҳис этасиз ва асл мақсадини баҳолаш имконига эга бўласиз. Тушуниш келишиш дегани эмас. Лекин иккинчи томонни ишонтирмагунча, сиз ўз қарашларингизни тушунтира олмайсиз.

12. Музокарага қанча одам жалб этилмасин, лекин асосий қарор икки киши томонидан қабул қилинади. Матбуот, кузатувчилар, ҳамкасбларнинг ташқи таъсирини камайтириш учун оппонентларнинг «яккама-якка» шахсий мулоқотини тушуниш фойдалидир.

13. Агар сиз иккинчи томон ишгирокчисини шахсан билсангиз, музокара осонлашади. Баъзан нотаниш кишилар билан ҳам мулоқотни осонлаштириш мумкин. Яъни, музокарадан аввал норасмий учрашув чоғида шерикларингиз қизиқишини, дунёқарашини билишга ҳаракат қилинг.

**Манфаатлар.** Нуқтаи назарига мос манфаатга эътибор қаратиш лозимдир.

Оқилона келишувга эришиш учун позицияни эмас, аввало манфаатларни келиштириш зарур. Манфаат муаммони белгиламайди. Оппонентларнинг мақсади, ҳадиксираш эҳтиёжи, ташвиш ва истаги уларнинг манфаатини англатади. Манфаатлар позицияни эгаллаш йўлидаги шовқин ортида жимгина ҳаракатланувчи куч ҳисобланади.

Сизнинг позициянгиз қабул қилган қарорингизга ўхшайди. Манфаатларингиз эса ушбу қарорни қабул қилишга мажбур қилган воситага ўхшашдир. Позиция аниқ ва равшан бўлади. Унинг ортидаги манфаат эса кўринмаслиги ҳамда уни тутиш бирмунча қийин бўлиши мумкин. Оппонентни ўз манфаатингиздан хабардор қилиш мақсадга мувофиқдир. Зеро, ўзаро келишилган манфаатгина оқилона қарорга келишишга асос бўлади. Музокара мақсади манфаатни таъминлаш демакдир.

**Вариантлар.** Бирор нарсани ҳал этишдан олдин имкониятингизни аниқлаб олинг.

Вариантни ўйлашдаги усталик музокара юритувчининг энг муҳим фазилатидир. Кўп вариантларни шакллантириш учун «ақлий ҳужум»

усулидан фойдаланиш мумкин. Бунда қарорни ўйлаб топиш билан уни қабул қилишни фарқлай олиш керак.

«Ақлий ҳужум»да қуйидагиларга йўл қўйилмайди: танқид, ўзини кўрсатиш ёки жанжаллашиш. Ҳар бир фикр (ҳатто ҳазил ёки бемаъни гап) вариант сифатида қабул қилинади. «Ақлий ҳужум» тугагач, яъни мавжуд вариантлар тўпланиб, уларни таҳлил қилиб, тўғри келмайдигани чиқариб ташланади. Натижада энг мақбул қарор танланади.

**Мезонлар.** Натижа бирор объектив меъёрга асосланишида қатъий туринг.

Агар объектив мезонлар эътиборга олинмаса, бу мезон талабларига жавоб берадиган оқилона келишувга эришиш бирмунча қийин. Объектив мезонларга асосланса, кескинликка қарамасдан, музокарани боши берк кўчадан олиб чиқиш мумкин. Агар музокара жараёнида адолат меъёрига ёки илмий мезонларга суянсалар, қабул қилинажак қарор оқилона ва адолатли бўлади. Бир мезон иккинчисини рад этмаслиги лозим. Ҳар бир томон мазкур музокарани қониқтирадиган бир нечта мезонларни топиши мумкин.

Музокаралар давомида томонлар қатор мезонларни ишлаб чиқиши, ўзаро мақбул келишувга эришиши ва улардан бирини танлаш учун маълум бир вақтни ҳисобга олиши мақсадга мувофиқдир. Объектив мезонларни муҳокама қила туриб, муаммоли позицияни савдолашиш чоғидан кўра анча енгил бошқарилади. Объектив мезонлар қуйидагича бўлиши лозим: мустақил, қонуний, амалий ва адолатли.

### **Бошқа томон сиздан кучлироқ бўлган вазиятда муҳим музокаралар олиб бориш амалиёти**

Шундай қилиб, тўрт унсур – одамлар, манфаатлар, вариантлар ва мезонлар билан танишиш шундай хулоса чиқаришга имкон берадики, муҳим музокараларнинг гарвардча услуби самимий мулоқот ва мақбул натижага эришишни кафолатлай олмайди. Ҳар қандай музокарада ўзгартиришга имкониятингиз етмайдиган ҳолис ҳақиқат бўлади. Бироқ, гарвардча усули сизни позициявий курашда ортиқча куч сарфламасдан керакли натижага эришиш имконини берувчи универсал стратегия билан қуроллантиради. Масалан, иккинчи томон сиздан кучли ёки бой бўлса, шунингдек, юқори малакали мутахассис ёки кучли воситага эга бўлса, нима қилиш керак?

1. Сиз рад жавобини берадиган келишувни қабул қилишдан ҳимояланишингиз лозим. Позициянгиз анча заиф бўлган музокарада асосий хавф шундаки, сиз иккинчи томоннинг қарашларига тезда мослашишга ва сиз учун мақбул бўлмаган шартларга кўниб, ишни тезда тугаллашга тайёр бўласиз.

2. Музокара иштирокчилари рози бўлиши мумкин бўлган энг «қуйи» вариантни мўлжаллаб, ўзларини ҳимоя қилишга ҳаракат қилади. Агар сиз томондан музокарада биттадан ортиқ киши қатнашса, гуруҳингиз билан ҳамкорликда топилган вариант музокара чоғида ягона стратегияни юритиш ва келишиб ҳаракат қилиш имконини беради. Лекин, бир томондан музокара чоғида «энг охирги чегара» вариантыга берилиб, унга догматик асосда мўлжал олиш ҳақиқатан ҳам сизни манфаатингизга тўғри келмайдиган шартни қабул қилишдан ҳимоя қилиши, уни рад этишга имкон бериши мумкин. Иккинчи томондан эса, бу «чегара» тасаввурингизни чеклаши, мослашишдан, фойдали келишувни кўришдан маҳрум этиши мумкин.

3. Агар бошқа кучли томон иродангизга таъсир этса, келишувга келмаса, умуман, музокарани давом эттиришни истамаса, у ҳолда учинчи томонга ёрдам сўраб мурожаат қилган маъқул. Воситачига одамларни муаммодан қутқариш, суҳбатни манфаатлар йўлига буриш осонроқ.

4. Агар музокара вақтида сизни сиқувга олишса, бунга жавобан қаршилиқ қилишга киришиб кетасиз. Бироқ, сиз шундай йўл тутсангиз, иш позициявий савдо билан тугайди. Жавобга қаршилиқ кўрсатманг. Улар ўз позициясини баён қилаётганда инкор этманг. Сизга ҳужум қилишганда қарши ҳужумга ўтманг. Қатъий йўналиш «ҳаракат – қарши ҳаракатни» бузишни фақат эътибор бермаслик орқали амалга ошириши мумкин.

5. Одатда, музокара чоғидаги ҳар қандай ҳужум уч усулни ўз ичига олади:

- ўз нуқтаи назарини мустаҳкам ўрнатиш;
- гоёларингизни камситиш;
- шахсан сизга ҳужум қилиш.

Қайта тазйиқ ўтказиш ўрнига унинг ҳаракатини тегишли муаммога йўналтиринг.

6. Ўз ҳаракатингизни ҳимоя қилманг, танқид ва маслаҳатларга қулоқ солинг, саволлар беринг. Тасдиқ ўрнига саволлардан фойдаланинг. Савол – бор-йўғи савол, бошқа ҳеч нарса эмас. Зеро, тасдиқ қаршилиқни, айни пайтда, савол фақат жавобни келтириб чиқаради. Савол фикрингизни баён этишга ва иккинчи томоннинг уни тушунишига имкон беради.

7. Агар сизга ноўрин таклиф айтишса, асоссиз ҳужум қилишса, мужмал жавоб беришса ёки ножўя хатти-ҳаракат қилишса, уларга гапирмасдан жим ўтиринг. Сиз савол бериб, қониқарли жавоб ололмасангиз ҳам жимгина кутинг. Бу сукутингиз иккинчи томонни иложсиз ҳолатга солиб қўяди. Улар ўзини бу ҳолатдан чиқиб кетишга мажбур деб ҳисоблай бошлайди. Сукут – сизнинг энг яхши қуролингиз,

ундан оқилона фойдаланинг. Кўпинча сукут сақлаган музокарангиз сиз учун энг самарали бўлиши мумкин.

### **Бошқа томон хийла-найранглардан фойдаланаётган вазиятда муҳим музокаралар олиб бориш амалиёти**

Рақиб сизни қуюшқондан чиқаришга ҳаракат қилиб алдаши ёки сиз иложсиз қолган энг қийин ҳолатингизда талабларини ошириши мумкин. Бундай ахлоқсиз усуллар асоссиз курашга, алдов билан галабага эришишга қаратилган. Сиз бирор чора кўриш имконига эга бўлиш учун, аввало, бу шерикнинг найрангларини тушунишингиз, фирром хатти-ҳаракатини ҳис этишингиз керак. Бу катта тажриба талаб қилади. Сизни ноқулай вазиятга тушурадиган, позициянгни заифлаштиришга мўлжалланган ўзига хос хийла-найрангни илғаб олишни ўрганинг. Агар сиз иккинчи томоннинг хийла-найранг тактикасидан фойдаланаётганини билсангиз, шундай йўл тuting:

1. Шерикнинг бундай тактикадан фойдаланаётганини ошкор қилишга урининг. Кўпинча, хийла-найранг тактикасини ошкор қилишнинг ўзи уларнинг режасини бузиб юбориши ва қалтис вазиятга тушириб қўйиши мумкин.

2. Бу масалани муҳокамага қўйинг, шеригингизнинг ахлоқсиз хатти-ҳаракатини расмий равишда баённомага киритинг. Музокарада фойдаланиладиган хийла-найрангларнинг ўн беш хили мавжуд, уларни учта умумий услубларга ажратиш мумкин:

- руҳий уруш;
- олдиндан мўлжалланган алдов;
- муносабатли босим.

Бу ҳар бир гуруҳ, ўз навбатида беш хийладан иборат:

1. «Руҳий уруш» кишини ноқулай аҳволга солиб қўядики, бунда сизда онгли равишда музокарани тезроқ тугатиш фикри туғилади. Бунинг учун сизни ўз талабларига кўндиришга мажбур қилади. «Руҳий уруш»дан мақсад қўйидагилар бўлиши ҳам мумкин: сизни қуюшқондан чиқариш ва шу орқали ўзингизни назорат қилолмай қолиш даражасига етказиш, назоратни эса рақиблар қўлига ўтказиш. Бу услуб қўйидаги беш ҳолатни ўз ичига олади:

- а) асабий ҳолат;
- б) шахсиятга ҳужум;
- в) келишмайдиган шерик;
- г) таҳдид;
- д) «яхши бола» — «ёмон бола».

2. «Олдиндан мўлжалланган алдов» сизни ёлғон маълумот орқали чалғитиб, доводиратиб қўйишга қаратилган. Бу гуруҳ қўйидаги беш усулдан иборат:

- а) ёлгон фактлар;
- б) ноаниқ ваколат;
- в) шубҳали ният;
- г) атайлаб кечикиш;
- д) далилларни тўлиқ очиб бермаслик.

3. «Позициявий тазйиқ» услуги шундай вазиятга мўлжалланганки, бунда фақат битта томон, яъни сиз жиддий ён беришга мажбур бўласиз. Бу найранг ҳам беш усул орқали амалга оширилади:

- а) музокарадан бош тортиш;
- б) экстремал талаблар;
- в) ўсиб борувчи талаблар;
- г) «қулф» тактикаси;
- д) «олинг ёки олманг».

Ишга оид музокараларнинг гарвардча усули шуниси билан ҳам қимматлики, сиз оппонентлар ҳужумига қарши тайёр тактикага эга бўласиз. «Руҳий уруш» сингари «нобоп» услубларнинг бундай гуруҳи шуниси билан ноқулайликни ҳис қилишга мажбур этадики, сизда музокараларни тезроқ тугатишга беихтиёрий истак пайдо бўлади. Уларнинг мақсади сизни асабийлаштириб, ўзингизни бошқара олмай, назоратни раҳбарлар қўлига бериб қўйишга эришишдир.

Ижобий музокаралар юритишнинг оммавий тузилмаси муаллифларининг бу тавсияномалари (шу боис ҳам улар бутун дунёда ишга оид музокаралар олиб боришнинг гарвардча услублари деб аталади) сизни рақибларингиз ниятларини бартараф этиб, уларнинг «иблисона» ҳаракатларидан ҳимоя қилади.

## 8.2. Музокаралар олиб боришнинг миллий усуллари

Америкача музокаралар олиб бориш услуги анчагина юқори, бирмунча мукамаллиги билан ажралиб туради. Америка делегациясида музокаралар олиб борилаётган масалада киришимлик бўлмаган одамни учратиш қийин. Бунда бошқа мамлакат вакилларига қараганда америкаликлар қарорларни қабул қилишда нисбатан мустақилдир.

Муаммони ҳал қилишда тафсилотларни ҳам муҳокама қилишга интилади. Очиқлик, ҳаракатчанлик ва дўстона кайфият улар учун асосий хусусиятдир. Бундай шериклар учун музокаралар олиб боришнинг расмий бўлмаган муҳити мос келади.

Америкаликлар баъзан худбинлик кўрсатиб, музокаралар чоғида шерикларини қоидаларга риоя қилишини хоҳлашади. Натижада музокараларнинг бошқа иштирокчилари томонидан тушунмовчилик юзага келиши мумкин. Шу боис, музокаралар чоғида сизга беришган ахборот ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлмасангиз, уни худди билади-

гандек қабул қилинг. Америкаликлар ҳамма нарсага тезда баҳо беришади ва шерикдан ҳам шуни талаб қилишади.

Америкаликлар билан музокарада кимлигингиз, фаолиятингиз ва шеригингизга нима учун бошқалар эмас, айнан сиз билан музокара олиб бориши фойдали эканини аниқ айтишингиз керак. Агар сиз буни бажармасангиз, америкаликлар сизнинг фаолиятингизни аниқлашга вақт сарфлаб ўтиришмайди. Уларга ўзи ҳақида ҳамма нарсани билувчи бошқа муқобил компанияни топиш осонроқ. Музокара чоғида эътиборингизни сизнинг америкалик шеригингиз мақсадларига ва унга эришишига ёрдам беришингизга қаратинг. Агар таклифларингиз бунга эришишга ёрдам берса, у сиз билан қизиқиб қолади. Бу таклифлар албатта амалга ошадиган ва аниқ бўлиши лозим. Кўпинча америкалик шериклар тижорат битими тузишда тазйиқ ўтказишади, баъзан тажовузкор ҳам бўлиб қолишади. Буни шундай изоҳлаш мумкин: улар кучли позицияга эга бўлишади ва бу музокара жараёнига таъсир қилади. Ушбу шериклар ўз мақсадини қатъий амалга оширишга интилишади, савдолашишни ёқтиришади, манфаат бўлмаган вазиятда турли масалаларни ўйлаб топиб, томонлар манфаатини мувозанатга келтириш учун бир «пакет»га солиб беришади.

Инглиз ишбилармонлари Фарб тадбиркорлиги оламида энг малакали мутахассис ҳисобланишади. Улар тижорат мулоқотининг муайян тамойилини ишлаб чиқишганки, унга қатъий риоя қилиш шарт. Жумладан, музокарага киришишдан олдин маълум товарга тегишли умумий маълумот, нархларнинг таҳлилий даражаси ва уларнинг ҳаракатланишини аниқлаш, шунингдек, фирма ва ходимлари ҳақида маълумот олиш зарур. Ана шундан кейингина учрашув ҳақида келишиб олиш мумкин. Инглиз шериклар билан музокараларни муҳокама асосидан эмас, балки ҳаётини масалалар – об-ҳаво, спорт, болалар ва ҳоказолардан бошлаган маъқул. Шерикларни ўзингизга жалб қилишга ҳаракат қилинг. Сиз умуминсоний кадриятлар тижорат манфаатидан юқори бўлмаса ҳам, ҳар ҳолда уларга тенглигини исботлаб беринг. Инглиз халқига, унинг идеалларига муносабатингиз ижобий эканлигини таъкидланг. Барча масалалар изчил ва тўғри бўлиши керак. Суҳбат чоғида шеригингизнинг қизиқиши ва одатларини билиб олишга ҳаракат қилинг. Қачонлардир учрашган ёки музокара олиб борган кишиларга эътибор беришни унутмаслик ҳам муҳим.

Олди-сотди бўйича шартнома тузишга оид музокараларда инглиз фирмаси муносабатларини аниқлаш учун савдо, сиёсий омиллар жуда муҳимки, у баъзан инглиз фирмасини тижорат фойдаси ва шартномадан воз кечишга олиб келади. Инглизлар тижорат музокараларида шериклар билан узоқ муддатли ҳамкорликка алоҳида аҳамият

беришади. Узаро муносабатлар қанчалик узоқ давом этса, шерикка нисбатан ишонч юксак бўлса, инглиз ишбилармони унча катта бўлмаган фойда учун ҳам битим тузиши мумкин.

Французча услубда тижорат музокаралари олиб бориш шуниси билан фарқланадики, улар аниқ масалани «юзма-юз» расмий муҳокама қилишдан қочишга ҳаракат қилишади. Музокарада шериклар мустақилликларини сақлашга эътибор беришади. Бирок, уларнинг хулқ-атвори ҳамкорларга боғлиқ ҳолда тубдан ўзгариши мумкин. Бунда шериклар бўлажак музокарага катта эътибор бериб, муайян масалани илгарироқ муҳокама қилишни маъқул кўришади. Лекин французлар қатъий қарор қабул қилишда унча мустақил эмаслар. Музокарада француз иштирокчилари мантиқий исботга доимий эътибор қаратишади ва «умумий тамойиллар»дан келиб чиқишади. Улар музокараларни бирмунча кескин олиб бориб, «захира»даги муносабатга эга бўлишади. Французлар миллий хусусиятлари: хушмуомалалик, хушфеъллик, ҳазилкашлик ва эркин бўлиш кабиларни сақлашга интилиш.

Немис шериклари доимо аниқ ҳисоб-китобли ва режали, улар ҳамкорлик қилишга ишонч ҳосил қилгачгина музокараларга киришишади. Улар ўз муносабатларини музокарагача пухта ишлаб чиқишади, уни изчил муҳокама қилишни ёқтиришади, тафсилотларни аниқ кўриб чиқишади. Немис ишбилармонлари билан музокара олиб боришда уларнинг аниқликка, одоб-ахлоқ қоидаларига риоя қилишини ҳисобга олиш лозим. Унвон (титул)ларга эътибор берилишини ҳам унутмаслик керак. Шу боис музокаралар бошлангунга қадар делегация ҳар бир аъзосининг барча унвонларини аниқлаб қўйиш лозим.

Бундай шериклар билан муҳокама чоғида фикр лўндалиги, аниқлиги ва қисқалигига эътибор бериш шарт, маъносиз сўз ва жумлаларни қўлламастик лозим. Барча таклиф ва эътирозлар аниқ хусусият касб этиши лозим. Немис ишбилармонлар шериклар шартига доимо батартиблик билан қарашади, лекин инжиқ табиатлидирлар. Агар сиз музокаранинг барча шартига риоя қилишга шубҳалансангиз, яхшиси ҳамкорларингиздан воз кечганингиз маъқул.

Японча услубда тижорат музокаралари олиб бориш шуниси билан тавсифланадики, япон вакилларига жиддий ён боссангиз, улар ҳам шундай жавоб беришади. Музокараларда уларга таҳдид қилиш жуда кам самара беради.

Расмий музокара чоғида японлар муносабатлар туқнашувидан қочишга интилади. Улар учун муносабатда алоҳида силжиш ёки жиддий ўзгаришлар характерли эмас. Айни пайтда япон ишбилармонлари шериклар билан шахсий муносабатларни ривожлантиришга кўп эътибор беришади. Шу боис шахсий масалага эътибор лозим, чунки

сиз бу билан японнинг кайфиятини кўтаришингиз мумкин. Сиз ўз эзгу ва самимий тилакларингизни изҳор этинг. Бу улар учун ниҳоятда қадрлидир.

Япон тадбиркорлари музокарада аввало, умумий асосий мавзуга алоқадор бўлмаган масалани муҳокама қилишади. Кун тартибидаги масаланинг ҳам аҳамиятли томонига катта эътибор берилади. Натижада музокарага хос муҳит яратиш, ўзаро тушуниш, иккинчи даражали масала ҳал этилгандан сўнг асосийсини бошлаш мақсадга мувофиқдир. Японларда қарор қабул қилишнинг алоҳида тизими мавжуд бўлиб, унинг моҳияти шундаки, муаммони муҳокама қилиш, уни кўриб чиқиш ва маъқуллашга катта доирадаги шахслар – фирма раҳбаридан то оддий ходимгача жалб этиладики, бунга кўп вақт кетади. Шу босқичда қарорларни аниқ бажариш йўллари белгиланиб, японлар қарорларини доимо амалга ошириши мумкин.

Япон миллий маданияти ва тарбиясининг ўзига хослиги музокара олиб бориш жараёнига ҳам ўз таъсирини кўрсатади. Жумладан, агар япон сизга белгиланган жойга маълум соатда бораман, деган экан, хотирингиз жам бўлсин, у айtilган вақтдан икки дақиқа олдин белгиланган жойда бўлади. Аниқлик – музокара боши ва охирида ҳам, ваъдани бажаришда ҳам, мажбуриятни амалга оширишда ҳам японча музокаралар услубининг муҳим хусусиятларидан биридир.

Япон суҳбатдошини тинглаб, доимо диққат-эътиборини намоён этади. Бундай ҳолат европалик томонидан нозик масалада розилик аломати сифатида талқин қилиниши мумкин. Аслида эса япон суҳбатдошини мулоқотни давом эттиришга руҳлантираётган бўлади, холос.

Японлар билан музокарада баъзан англашилмовчилик ҳам бўлиб туради. Жумладан, япон тилида «ҳа», «йўқ» сўзлари бошқа тилларда қўлланилишига қараганда, бир қадар фарқланади. Япон тилида «ҳа» сўзи доимо розилик маъносини ифодаламайди. У баъзан фикрни эшитмаганлик ёки тушунмаганликни тасдиқлаш маъносида ҳам қўлланилади.

Баъзан японлар «йўқ» сўзи қатнашган саволга жавоб беришни ёқтиришмайди, уларнинг тасаввурига кўра бу сўз музокаранинг бошқа иштирокчилари билан келишмовчиликни англатади. Шу боис улар иложи борича бундай вазиятдан қочишади. Музокарада муносабатлар аниқ бўлмаса ёки гуруҳ ичидаги фикр тарқоқ бўлса, япон ишбилармони бирлик ва уйғунликнинг фақат ташқи томонини қўллаб-қувватлаш учун ижобий жавоб бериши мумкин.

Жанубий Корея ишбилармонлари билан музокаралар олиб бориш услуби японларникига нисбатан шуниси билан характерланадики, улар

ўзаро танишувдан кейин дарров мақсадга ўтишади. Улар оддийликка интилиб, мавҳум муҳокамани ёқтиришмайди. Ўзлари ҳам таклифларни аниқ ва очиқ-ойдин баён қилишади. Улар ўз тушунмаганликларини билдиришни ёки шерикка рад жавоби беришни хоҳлашмайди. Агар улардан бири бош ирғаётган бўлса, бу розилик аломатини билдирмайди. Кўпгина ҳолларда фахрланиш ва «шаънига доғ тушириш» дан кўрқиб тушунмовчиликни топишга имкон бермайди. Айнан шу боис, тарафларда келишувга эришдик, деган вазиятлар тез-тез учрайди, бироқ уни ҳар ким ўз-ўзича тушунади.

Корейслар шерик билан келишолмаслигини очиқ айтмайди, унинг ноҳақлигини исботлаб ҳам ўтирмайди (суҳбатдошидан ҳам шуни кутади). Агар қарор қабул қилинган бўлса, улар тайёрлигини билдиради. Шу боис корейс ишбилармонларида «ўйлаб кўриш керак» каби иккиланувчи жавоблар ва узоқ давом этадиган келишувлар тушунмовчилик уйғотади.

Улар, шунингдек, музокарага келган шахс масъул қарор чиқаришга ваколати бўлмаса, хафа бўлишлари мумкин.

Хитойча услубдаги тижорат музокаралари алоҳида босқичларни аниқ белгилаб олиш билан тавсифланадики, бу жараён муносабатларни аниқлаб олиш, муҳокама қилиш ва якуний босқични ўз ичига олади. Бошланғич босқичда шерикларнинг ташқи кўриниши ва юриш-туришига катта эътибор берилади.

Хитойлар делегация аъзоларидан шундай кишиларни танлаб олишадики, улар ўз томонининг симпатиясини акс эттиради. Айнан шу одамлар орқали улар шерикнинг муносабатига ўз таъсирини ўтказишга ҳаракат қилишади. Шуни айтиш керакки, улар учун музокарадаги дўстлик руҳи катта аҳамиятга эга.

Хитойлик шериклар билан музокара техник ва тижорат босқичларини ўз ичига олади. Биринчи босқичда музокаралар муваффақияти шерикни сиз билан ҳамкорлик қилишнинг афзаллигига қанчалик ишонтиришга боғлиқ. Шу боис иштирокчилар таркибига мураккаб масалаларни ҳал қиладиган мутахассисларни, махсус атамаларни биладиган таржимонни киритиш лозим. Шундан сўнг музокараларнинг тижорат босқичи танланади. Хитойликлар музокара жараёнида тажрибали кадрлар ҳамда кенг ахборот конъюнктурасига эга бўлади, баъзан аввал катта фойда келтирган шартномага мурожаат қилади. Сизнинг тижорат муносабатингиз жаҳон бозори конъюнктурасини яхши билишга асосланиши ва техник-иқтисодий таҳлил ҳамда аниқ маълумотга таяниши лозим.

Ишбилармонлик танишувида ўз ташриф қоғозингизни тақдим этишингиз лозим. Хитой томони эришилган келишувни бажаришга катта аҳамият беради.

Арабча услубда музокаралар олиб бориш шериклар ўртасида аввало, ишонч ўрнатишни кўзда тутати. Форс қўлтигидаги араб мамлакатлари ишбилармонлари учун ўз ғурури, ҳурмат-эътиборини билиш ва ҳамкасбларига ижобий муносабатда бўлиш характерлидир. Муайян масалада фикрни билдиришдан олдин ошкора маслаҳатлашиб олиш, жамоавий фикрни ифодалашни маъқул кўришади, бироқ қарор қабул қилиш ва музокара олиб боришда ўз обрўсини орттириб кўрсатмайди.

Араблар билан музокарада маҳаллий анъанага риоя қилиш ва уларни ҳурмат қилиш муваффақиятга эришиш шартларидан биридир. Исталган муаммони ҳал этишда ўз қадриятларига, ўтмишга мурожаат қилишади. Уларнинг асосий хусусияти ўз мамлакатининг тарихий анъаналарини давом эттиришдир. Шериклар билан ўзаро алоқада улар савдолашишни афзал кўришади.

Араб мамлакатларининг ишбилармонлари учун миллий қаҳрамонлик туйғуси хосдир, бу ўзаро музокарада ҳам сезилиб туради. Жумладан, улар миллий мустақиллик билан боғлиқ масалага жуда таъсирчандирлар. Ички ишларга аралашув сифатида қараладиган ҳар қандай ҳолат дарҳол рад этилади. Бундай шериклар учун музокара олиб бориладиган даража катта аҳамиятга эга, чунки араблар кучли бошқарув ва маъмурий одоб-ахлоқ қоидалари тарафдорларидир. Шунингдек, улар муҳокама қилаётган масала тафсилотларини олдиндан қайта ишлашни афзал, деб билишади. Уларда исломий анъаналар жуда кучли бўлиб, бу музокара жараёнининг бориши ва характерига жиддий таъсир кўрсатади.

Ўзбекча услубда тижорат музокаралари олиб бориш хорижий тадбиркорларда доимо катта қизиқиш уйғотган, чунки кейинги пайтларда ишбилармонларимиз ўртасидаги алоқалар барча соҳаларда кескин ўсган. Америкалик ишбилармонлар фикрича, музокаралар олиб бориш ўзбекча услубининг асосий хусусияти шундан иборатки, биз умумий мақсадга эътиборни қаратамиз ва уларга қандай эришиш мумкинлигига нисбатан кам эътибор берамиз. Айни пайтда муайян мақсадга эришиш америкалик музокара иштирокчилари учун ҳам асосий ҳисобланади. Тафсилотларга нисбатан фарқланиш биргаликдаги келишувларни ишлаб чиқишни чўзиб юбориши, баъзан музокара жараёнини бутунлай тўхтатиб қўйиши мумкин.

Муаммони ҳал қилишда ўзбек ишбилармонлари музокарада эҳтиёткорлик билан ҳаракат қилишни маъқул кўришади. Агар масалани ҳал этишнинг кўпроқ ёки камроқ қалтис вариантлари ўртасида танлаш имконияти бўлса, иккинчи вариант танланиши, шубҳасиз. Таваккал қилишдан қўрқиш ташаббусни чеклашга олиб келади. Шу боис, ўзбек

иштирокчилари шерик таклиф этган ҳолатга муносабат билдириб, ўз вариантларини олдинга суришади. Музокара юритишнинг ўзбекча тактикаси шуниси билан фарқланадики, ўзбеклар музокара талаблари ошганлиги билан тавсифланувчи мустаҳкам муносабатни эгаллашга ҳаракат қилишади. Узоқ давом этган баҳс ва ён беришлардан кейин томонлар муносабатининг яқинлашуви бошланади. Бунда ўзбек ишбилармонларининг мурасасига кучсизлик кўриниши сифатида қаралади. Шу боис унга унча хоҳламасдан қайтилади. Музокара чоғида ижобий усуллардан кенг фойдаланилади.

Музокарада ўзбек иштирокчиларнинг ўзига хослиги, америкалик тадқиқотчилар қайд этганидек, шерикка нисбатан ўта дўстона ва самимий муносабатдир. Баъзан музокара чоғида ёки мажбуриятни бажариш жараёнида ўзбек томони, юмшоқ қилиб айтганда, ўзини тартибсиз тутади. Бундай ҳолатлар баъзан салбий оқибатга олиб келиши мумкин. Баъзан шерикнинг мажбуриятини бажармаслик, унинг манфаатига панжа ортидан қараш ҳоллари ҳам учраб туради.

Шундай қонуниятни кузатиш мумкин: халқнинг таълимий ва маданий даражаси қанча юқори бўлса, муайян жамият қанчалик юксалса, унда одамлар ўртасидаги муносабатда виждонсизлик, фирромчилик шунчалик кам бўлади. Мамлакат қанчалик бой бўлса, «ўғрилиқ», «алдов» тушунчалари йўқола боради. Ўзбекистондаги иқтисодий алдашларнинг бугунги кўриниши, энг аввало, мамлакатдаги ўткинчи шароит, қонунчиликнинг амал қилмаслиги, тўлов ва маошларнинг кечикиши, корхоналараро қарзларнинг мавжуд тизими, шунингдек, бозор муносабатлари ҳақиқий маданияти, замонавий бозор қонунларини билмаслик билан изоҳланади.

### **8.3. Халқаро келишув, битим ва шартномаларнинг ҳуқуқий асослари**

#### **Ишончли шартнома тузишнинг умумий методикаси**

Муваффақиятли музокара, одатда, барча манфаатларни қониқтирувчи келишув билан тугайди. Эришилган натижаларни татбиқ этиш мутахассислар ёки жамоаларнинг вақт ва маконда келишилган хатти-ҳаракатини талаб этади. Агар музокара натижаларини рўёбга чиқариш жараёнида унга жалб этилган турли ташкилотлар хатти-ҳаракатини, ушбу натижаларни расмий ҳужжатда расмийлаштирилмаган бўлса, аниқ мувофиқлаштириш мумкин эмас. Ҳуқуқий меъёрларга мувофиқ тўлиқ расмийлаштирилган бу ҳужжатлар ижрочилар учун ҳуқуқий кучга эга бўлади. Музокара натижасида қабул қилинган ҳужжатлар мазкур музокара фаолияти соҳаси ва шартнома бўйича ишлар йўналишига боғлиқ ҳолда турлича бўлиши мумкин. Бу келишув,

шартнома, битим, меморандум, баёнот, резолюция ва ҳоказоларни ўз ичига олади. Ушбу ҳужжатларда эришилган келишувларнинг барча қоидалари, шунингдек, музокара иштирокчиларининг мажбурият ва масъулиятлари аниқ қайд этилиши лозим. Шу боис музокаралар жараёни нуқтаи назаридан қараганда, бу расмий ҳужжатлар ўз моҳиятига кўра, ўзаро кам фарқланади. Қуйида шартнома тайёрлаш ва ундан фойдаланиш технологияси келтирилмоқда. Юқоридаги бошқа ҳужжатларни расмийлаштириш ва қўллаш техникаси шартномадан жиддий фарқланмайди.

Шартнома тузмасдан ҳар қандай музокара жараёнида томонлар эришган келишувларни амалга ошириш мумкин эмас. Шартнома музокара иштирокчиларининг ўй-фикрлари ва ҳисоб-китобларини, бошқа томондан зарур бўлган нарсаларни олишга интилишни ўзида мужассам қилган шаклдир. Тадбиркорликда, бизнесда ишбилармонлик музокаралари олиб бориб, шартномалар тузмаслик мумкин эмас.

Ишбилармон кишилар ўртасидаги бозор муносабатлари ҳўжалик қонунчилиги ва музокара жараёнида ўзаро келишилган шартлар билан белгиланади. Бутун музокаралар жараёни ушбу келишув қандай тузилгани ва расмийлаштирилганига боғлиқ бўлади. Шу боис ҳам айнан шартномада томонлар ҳуқуқ ва мажбуриятлари, масъулиятлари, нарх-наво, муддат, ўзаро ҳисоб-китоблар тартиби ва ҳоказолар белгилаб қўйилади.

Шундай қилиб, шартнома нима? Шартнома тарафларнинг келишуви бўлиб, унда ўзаро фойдали манфаатлар йўлида биргаликда хатти-ҳаракатни амалга ошириш ифодаланади. Агар томонларнинг ўзаро ҳамкорлиги бўлмаса, демак, музокара тугамаган, шартнома тузилмаган бўлади.

Ишончли шартнома қандай булиши лозим? Ишончли шартнома шундай ҳужжатки, биринчидан, у сизнинг манфаатингизни кўзлаб тузилади; иккинчидан, у жорий қонунчиликни бузмайди; учинчидан, сизнинг манфаатингиз ҳуқуқий, ишончли ҳимояланган, шартнома бўйича сизнинг шерингиз мажбуриятлари унинг масъулияти билан таъминланган; тўртинчидан, унда бирор «юридик миналар» тўғаноқ бўладиган жойлар йўқ. Шартномада «юридик миналар»нинг мавжудлиги хавф-хатарни яратиб, тайёрланган тижорат лойиҳасини йўққа чиқариши мумкин.

Одатда, ҳар қандай битим ва шартнома учун бажарилажак операциянинг асосий жиҳатларини олдиндан келишиб музокара олиб борилади. Шу боис бўлажак шартноманинг аниқ шарт-шароитини келишиб олиш бўйича иш бошловчилар учун айрим тавсияларни таклиф этамиз.

## Шартнома тузишнинг тўрт асосий қоидаси

1. Сиз қандай ишни бошлаганингиз, нималарни бажаришни хоҳлашингиз ва қандай натижага эришишни исташингиз ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлишингиз лозим.

Афсуски, «Нима хоҳлашингни ўзинг ҳам бил», деган фикрга ҳамма ҳам амал қилавермайди. Агар шартномани имзолаш олдидан, унинг муҳим жиҳатларини тўлиқ тушуниб олмаган бўлсангиз, ҳеч ким ҳеч қачон сизга ёрдам беролмайди. Бўлажак операциянинг асл моделини яратишга ҳаракат қилинг. Нимадан кейин нима келади, ўзингиз нима қилишингиз керак, шеригингиз нимани бажариши лозим? Унинг тахминий чизмасини чизинг. Уни босқич ва муддатларга – шартнома тузилишидан то унинг бажарилишигача бўлган вақтни даврларга бўлинг. Ҳар бир босқичда нима қандай бажарилиши лозим? Бунинг учун нима қилиш керак? Эҳтимолда юз бериши мумкин бўлган таваккалларни ҳам кўзда тутинг. Шундан кейин бўлажак тадбирни аниқ тасаввур этиб, вазиятни бошқара оласиз. Сўнгра шартнома шартларини тузиш, мутахассисга мурожаат қилиш, натижани тайёрлашга киришишингиз мумкин.

2. Бўлажак шартнома лойиҳасини контрагентга ишонгандан кўра яхшиси ўзингиз тайёрлаганингиз маъқул.

Агар сизга «Шартномани ўзингиз тайёрлаганингиз маъқул», дейишса, бунда шахсан ўзингиз тайёрлашингиз кўзда тутилмайди. Бу, уни шартнома лойиҳасини тайёрлашнинг барча жараёнига ўзингиз бошчилик қиласиз, дегани. Шартнома лойиҳасини тегишли соҳа мутахассислари тузиши лозим.

Контрагентингиз фойдангиз ҳақида алоҳида ғамхўрлик кўрсатиб, сизнинг манфаатингизни «ҳисобга олади», яъни ўзига мослаб ёзади. Бу табиий ҳол. Унинг механизмини ҳар қандай руҳшунос сизга тушунтириб бера олади. Шу боис, шартнома тузиш жараёнидан узоқлашсангиз, кейинчалик «бегона шартнома»ни ўз манфаатингиз доирасига олиб киришга мажбур бўласиз. Бироқ, сиз ташаббусни бой берган бўласиз.

3. Шартномани ҳуқуқшуносингиз кўрмасдан ва рухсат бермасдан туриб, ҳеч қачон имзо чекманг.

Бу ҳар бир тадбиркор амал қилиши лозим бўлган асосий қоидадан биридир. Буни ўз аҳамиятига кўра, тадбиркорларнинг «олтин қоидаси»га киритиш мумкин. Ҳар қандай шартнома – ҳуқуқий ҳужжат, шу боис уни малакали мутахассислар тайёрлагани маъқул. Ҳуқуқшунос шартноманинг ҳуқуқий натижасини тушунтиради, бирор модда, банд бўйича ўз вариантини тавсия этади. Хорижда ҳеч бир тадбиркор ўз

адвокатисиз бир қадам ҳам босмайди, чунки баъзан ҳуқуқшунос маслаҳати катта зарарни четлаб ўтиб, хонавайрон бўлишдан қутулишга ёрдам беришини яхши тушунади.

Хуллас, тадбиркорлик фаолиятингизни ишончли муҳофаза эта оладиган универсал шартнома мавжуд эмас. Шартнома – алоҳида далолат, намунали шакл эса ҳеч қачон етук мутахассис ўрнини боса олмайди.

4. Икки хил маъноли ва чала гапларга йўл қўйманг.

Шартнома шартларини ёзаётганда икки хил маъноли жумлалар ноаниқлигига йўл қўйманг. Шартномада ҳар бир ҳарф, ҳар бир вергул муҳим аҳамиятга эга. Агар шартнома сизга тушунарсиз бўлса, яъни бирор атама нимани англатиши, муайян жумла қандай маънога эгаллигини тушунмасангиз бу ҳақда мутахассисдан сўранг. Шуни эсда тутингки, сизнинг контрагентингиз баҳслашиб қолган тақдирда, «омонат» ёзилган ҳар қандай жумлани ўз фойдасига талқин қилиши мумкин. Баъзан шеригингиз сиз учун қийин тушуниладиган (лекин, ўзига тушунарли бўлган) қондани махсус киритиши мумкин, бунда манфаатингиз қутилмаган томондан зарарланади.

### **Шартнома тузилиши ва унинг асосий шарт-шароитлари**

Ҳар қандай ишончли шартнома беш қисмдан иборат:

1. Преамбула (кириш қисми).
2. Шартнома предмети.
3. Томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари.
4. Шартноманинг қўшимча шартлари.
5. Шартноманинг бошқа шартлари.

### **Шартнома приамбуласи (кириш қисми)**

Бу қисм шартноманинг қуйидаги асосий қоидаларини ўз ичига олади:

1. Шартноманинг номланиши (савдо-сотик, маҳсулот етказиб бериш, брокерлик хизмати кўрсатиш комиссияси, ижара, қўшма фаолият ҳақидаги ва бошқа шартномалар).

Шартноманинг номланишидан киши қандай ҳуқуқий муносабатлар ҳақида сўз бораётганини дарров тушуниб олади. Агар номланмаса, бу ҳолда шартнома нима ҳақда эканлигини тушуниш учун уни тўлиқ ўқиб чиқиш лозим. Агар шартномани ҳакам ёки солиқ назоратчиси ўқишини назарда тутсак, бунга йўл қўйиб бўлмайди.

2. Шартноманинг имзоланиш санаси. Баъзан шундай вазиятга дуч келинадик, унда тадбиркорлар шартномани тузиб, унинг имзоланиш санасини ёзиб қўйишмайди. Бунга мутлақо йўл қўйиб бўлмайди. Чунки, шартнома тузиш вақти ва имзолаш санасини ҳамда амалда бўлиш

муддатини тўғри белгилаш керак, чунки, бу билан боғлиқ ҳуқуқий оқибатни аниқлашлар бир-бирига боғлиқдир. Агар томонлар шартномани турли санада имзолашса, бу ҳолда у охириги томон имзолаган пайтдан бошлаб тузилган ҳисобланади.

3. Шартномани имзолаш жойи (шаҳар ёки аҳоли яшаш пункти). Битимни амалга ошириш жойи шунчалик расмийлик учун эмас. Бу шарт катта ҳуқуқий аҳамиятга эга бўлиб, қонунчилик бўйича битим тузиш жойи:

а) битимни амалга ошираётган шахсларнинг ҳуқуқий ва ишга лаёқатлилиги;

б) битим шакли;

в) битимдан келиб чиқадиган мажбуриятлар (бу ҳолатда томонлар шартномада бошқа қонидани кўзда тутиши мумкин).

Бу МДХ давлатлари фирмалари билан тузилган ташқи савдо шартномаларида, айниқса, муҳимдир.

4. Контрагентларнинг тўлиқ номланиши давлат рўyxатидан ўтиш реестрида қайд этилган бўлади.

5. Шартнома бўйича томонларнинг номланиши. Масалан, уларга «ижарачи», «буюртмачи», «пудратчи», «ижрочи» ва ҳоказолар киради. Бу шартнома матнида томонлар номини ҳар сафар тўлиқ такрорламаслик учун зарур.

6. Шартномага имзо чекувчи шахснинг лавозими, фамилияси, исми ва отаси исмининг тўлиқ номланиши, шунингдек, шартномага имзо чекишда унинг ваколатлари келиб чиқадиган ҳужжатнинг номланиши. Сиз олдингизда ким ўтирганини, бу кишида ушбу шартномага имзо чекиш ҳуқуқи бор-йўқлигини аниқ билишингиз лозим.

Амалиёт шуни кўрсатадики, баъзи контрагентлар шартнома бўйича ўз мажбуриятини бажаришни истамай ва масъулиятдан қочиб, шартномага имзо чеккан шахс бундай ваколатга эга эмас эди, деб айтади. Мазкур ҳолат кўп тарқалган усуллардан бўлиб, сизга қуйидагиларни тавсия этамиз.

### **Шартномани имзоловчи шахс ваколатларини текшириш методикаси**

1. Олдингизда ким бўлмасин, биринчи навбатда, унинг шахсини тасдиқловчи паспорт ёки бошқа ҳужжатини хушмуомалалик билан сўранг.

2. Агар рўпарангизда контрагент корхонасининг директори ўтирган бўлса, бу ҳолатда у қонунчиликка мувофиқ ишончномасиз корхона номидан иш олиб боради. Шу боис сиз уни чиндан ҳам директорлигига ишонч ҳосил қилишингиз лозим. Буни мазкур шахсни директор этиб тайинлаш ҳақидаги буйруқдан, тегишли гувоҳномадан билиб олиш мумкин.

Гап шундаки, сўнги пайтда баъзи корхоналарда, айниқса, директор ёлланиб ишлайдиган корхонада мулкдорлар директорнинг мулкни тақсимлаш бўйича ваколатини муайян даражада чеклашади. Улар бундай директорга музокарада корхона ваколати бўйича иш кўриш ҳуқуқини бошқарув ёки Директорлар кенгаши, Мулкдорлар йигини розилиги билангина беради. Масалан, корхона Низомининг «Директор ҳуқуқий доираси» бўлимида директор 100 млн. сўмдан зиёд маблағга битимни фақат корхона Маъмурий кенгаши розилиги билан тузишга ҳақли эканлигини кўрсатиши мумкин. Низоли вазиятларнинг олдини олиш учун контрагент корхона низомининг тегишли бўлимини кўриб чиқиб, директор ваколатлари қанчалик чекланган ёки чекланмаганлигига ишонч ҳосил қилиш мумкин.

Айрим корхоналарда бир нечта раҳбар бўлади. Масалан, директор билан бир қаторда умумий йиғилиш раиси, президент ишлаши мумкин. Бундай вазиятда ким корхонанинг ҳақиқий ва ваколатли раҳбари эканлигини аниқлаш қийин бўлади. Бу ўринда ҳар бир лавозимли шахс ваколатлари ёзиб қўйилиши лозим бўлган корхона низомига мурожаат этишни тавсия қилиш мумкин.

3. Раҳбар ўринбосари корхонанинг ваколатли шахси бўлса ҳам, жорий қонунчиликка мувофиқ, корхонанинг фақат битта шахси – раҳбаргина корхона номидан ишончномасиз иш юритиши мумкин. Бироқ, корхона низомида ўринбосарларнинг масалалар бўйича аниқ ваколатлари кўзда тутилган бўлса, улардан алоҳида ишончнома талаб қилинмайди.

4. Агар сизнинг рўпарангизда ишончнома бўйича иш қилаётган киши бўлса, унинг шахси тасдиқлангандан сўнг (бу жуда зарур!), ишончноманинг ўзига алоҳида эътибор беринг.

### **Ишончномани текшириш методикаси**

Қуйидагиларни албатта текширинг:

а) ишончномада ташкилот раҳбари имзоси ва муҳри бор-йўқлигини;  
б) ишончнома берилган сана (агар у кўрсатилмаган бўлса, ишончнома ҳақиқий эмас);

в) ишончнома учун берилган муддат;

г) ваколатлар ҳажми, бундан сизнинг рўпарангиздаги киши ташкилот номидан музокаралар олиб борувчи эмас, балки чиндан айнан шундай шартномалар тузишга ҳуқуқи бор шахс эканлиги аниқ бўлиши лозим. Шунинг ёдда тутиш лозимки, бошқа шахс номидан ваколатни суистеъмол қилиб амалга оширилган битим, ким номидан бажарилган бўлса ҳам, ҳеч қандай ҳуқуқий оқибатга олиб келмайди.

Қўпинча шартномани имзоловчи шахс ваколати билан банк ҳужжатларини имзоловчи шахс ваколати (биринчи ва иккинчи имзо

чекиш ҳуқуқи) нисбати ҳақидаги муаммога дуч келиш мумкин. Шу муносабат билан қуйидагиларни айтиб ўтиш лозим: шахснинг банк ҳужжатларини имзолаш ваколоти шу шахснинг ўзи корхона номидан шартнома тузиш ҳуқуқига эгаллигини англатмайди. Демак, корхона бош ҳисобчиси тегишли тартибда берилган ишончнома мавжуд бўлган ҳолдагина шартнома тузиш ҳуқуқига эга бўлади.

**Шартнома моҳияти.** Томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари.

Шартноманинг ушбу қисми унинг қуйидаги муҳим шартларини ўз ичига олади:

1. Музокаралар жараёнида иккала манфаатдор томон бир фикрга келган битим моҳиятининг аниқ акс этганлиги.
2. Шартнома бўйича биринчи томоннинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари.
3. Шартнома бўйича иккинчи томоннинг мажбурият ва ҳуқуқлари.
4. Томонларнинг ўз мажбуриятини бажариш муддатлари.
5. Томонлардан ҳар бирининг мажбуриятини бажариш жойи.
6. Томонлардан ҳар бирининг мажбуриятини бажариш усули (хатти-ҳаракатлар тартиби, шакли, уларнинг изчиллиги ва муддати). Бу шартларнинг аниқлаштирилган мазмуни шартнома тури ва уни тузишнинг аниқ вазиятига боғлиқ бўлади.

### **Шартноманинг қўшимча шарт-шароитлари**

Ҳар қандай шартноманинг мазкур бўлими ўз ичига шундай шартларни оладики, уларни бундай қараганда шартномада кўриб чиқиш мажбурий эмас, бироқ, шунга қарамай, уларнинг мавжудлиги томонларнинг ҳуқуқ ва мажбуриятлари, уларнинг ижро этиш тартибига муҳим таъсир кўрсатади.

**Шартноманинг амал қилиш муддати.** Шартноманинг амал қилиш муддатини томонлар мажбуриятларини бажариш муддатлари кўрсатилган тақдирда ҳам қайд этиши лозим. Шартнома умуман тўхтатилган пайтда ҳам контрагентга уни бажармаганига оид талаб ва эътирозни кўрсатиш мумкин.

**Томонларнинг масъулияти.** Ҳар қандай шартноманинг мазкур шарти томонлардан бири шартнома шартини бузган тақдирда унинг мажбуриятлари бажарилишини таъминлайди. Одатда, бу шарт келишилган шартга нисбатан ўз мажбуриятини бажармаган томонлардан бири тўлайдиган жарима кўринишида турли жазолар тушунчасини ўз ичига олади.

Шартнома тузишда масъулият белгилашнинг қуйидаги методикасини таклиф этиш мумкин: контрагентнинг ҳар бир мажбуриятига қарши тегишли масъулият, албатта, жарима кўзда тутилиши лозим.

**Мажбуриятларни таъминлаш усуллари.** Тижорат операциясини муваффақиятли ўтказиш учун фойдали шерикни топиш, у билан шартнома тузиш уни тегишли даражада ижро этилиши жуда муҳимдир. Шартнома томонларининг ўзаро муносабати ҳақидаги масалани кўриб чиқишнинг мазкур босқичида «кредитор» ва «қарздор» тушунчаларини шарҳлаш лозим.

Кредитор – шартнома бўйича томонлардан бири бўлиб, бошқа томон (қарздор) мажбуриятини бажаришини талаб қилиш ҳуқуқига эгадир.

Қарздор – шартнома бўйича томонлардан бири сифатида бошқа томон (кредитор) талаблари бўйича мажбуриятни бажаришга мажбурдир.

**Шартномани бир томонлама тартибда муддатидан олдин бекор қилиш асослари ва бундай ҳолатда томонлар хатти-ҳаракатининг тартиби.** Шундай бўлиши ҳам мумкинки, муайян сабабга кўра томонлар ўртасида тузилган шартнома улар учун қизиқиш уйғотиши ва илгари эришилмаган келишувни бекор қилиш зарурияти ҳақидаги хулосага олиб келади. Томонлар шартномани тўхтатиш ҳақидаги келишувга у тузилган пайтда ҳам, бундан кейинги вақтда ҳам эришишлари мумкин. Бундай ҳолатда шартнома томонлар учун ҳуқуқ ва мажбурият яратмайди ҳамда ўз вақтида тузилмаган, деб ҳисобланади.

Шартномани бекор қилиш ҳақидаги келишув баённома ёки икки томонлама бошқа ҳужжат билан расмийлаштирилади. Келишувда қуйидагиларни кўрсатиш лозим:

а) қандай шартнома бекор қилинаётгани;

б) шартнома қайси вақтдан бекор қилинган, деб ҳисобланиши;

в) шартноманинг бекор қилиниш сабаби;

г) томонлар ўртасида юзага келган муаммолар ёки мажбуриятлар тугагини тартибга солиш усуллари (масалан, шартнома бўйича саволлар, тўловларни қайтариш муддати ва тартиблари келишувлар кучга кирган пайтдан томонлар илгари тузилган шартнома бўйича талабларга ҳуқуқларини йўқотади);

д) баъзан шартнома бўйича бирор томон ўз мажбуриятини бажармаганлиги учун бекор қилинади. Одатда бу ҳолат амалиётда қуйидагича намоён бўлади: бир томон иккинчи томонга муайян асосга кўра, ўз мажбуриятини бажара олмаслиги ҳақида хабар беради. Мазкур ҳолатда қонунчилик меъёрларининг шартномани бекор қилиш ҳақидаги эмас, балки, томоннинг ўз мажбуриятини ижро этишдан бош тортаётгани тўғрисидаги ҳужжатларига асосланиш лозимки, бунинг учун фуқаролик ҳуқуқий масъулият кўзда тутилган.

Шундай қилиб, корхоналарнинг шартномани бир томонлама бекор қилиш масалалари бўйича баҳслар кенг тарқалган. Хусусан, аванс тўловлари ва олдиндан тўловларни қайтариш бўйича кўплаб муаммо

юзага келади. Шартноманинг бундай шартида, агар шартнома бир томонлама бекор қилинса, барча аванс тўловлари муайян вақт мобайнида қайтарилиши кўзда тутилган бўлиши мумкин.

**Шартнома бўйича ахборотнинг сир тутилиши ҳақидаги шартлар.** Шартноманинг мазкур бандида унинг қайси шартлари сир тутиладиган деб ҳисобланиши ва иккала томонлама ошкор этилмаслиги кўзда тутилади.

**Шартнома бўйича томонлар ўртасидаги келишмовчиликларни ҳал этиш тартиби.** Қоидага биноан, томонлар ўртасидаги барча келишмовчиликлар Ўзбекистон Республикаси қонунчилигига мувофиқ, арбитраж тартибида, мазкур шартномада кўзда тутилган ёки тутилмаганлигидан қатъи назар ҳал этилади. Бироқ, томонлар бошқа қоидага, масалан, келишмовчиликни арбитраж эмас, балки томонларнинг ўзлари ташкил этадиган ҳакамлар (холис) суди ёки бирор доимий ишлайдиган ҳакамлар судига мувофиқ равишда олиб бориши мумкин.

### **Шартноманинг бошқа шарт-шароитлари**

Томонлар муносабатлари шартномадан бошқа яна нима билан тартибга солинади?

Табиийки, шартномада томонлар ўз аниқ мажбуриятларини белгилаб олишади. Шу боис, томонларнинг барча муносабатларини тартибга солувчи мавжуд қонунчиликнинг меъёрларини бунга қўшиб ёзиш мумкин эмас. Бу ўринда қуйидаги жумлани таклиф этиш мумкин:

«Мазкур шартномада кўзда тутилмаган ҳолатларда томонлар жорий фуқаролик қонунчилигига амал қилади».

Томонлар ўртасида алоқани мувофиқлаш ҳақидаги шартлар мазкур бандда ҳар бир томон учун қуйидагилар кўрсатилади:

а) шартнома ижросига оид ахборотни бериш ва масалани ҳал этишга ваколатли шахслар. Бу икки усулда: ваколатли шахс (шахслар) ёки лавозимини кўрсатиш орқали таърифланиши мумкин;

б) алоқа усуллари. Бу номер ва бошқа маълумотлар кўрсатилган телефон, факс, телекс, телеграф, телетайп бўлиши мумкин.

Шартномадан олдинги ишлар ва имзолангандан сўнгги натижалар. Шартноманинг мазкур банди шундай қоидани ўз ичига оладики, унга мувофиқ, томонлар мазкур шартномани имзолагач, олдинги музокаралар, ёзма алоқалар, аввал кўзда тутилган келишув ва баённомалар ўз кучини йўқотади, деб ҳисоблашади.

### **Томонларнинг реквизитлари.**

Мазкур бандда ҳар бир томон учун қуйидагилар кўрсатилади:

а) почта реквизитлари;

б) жойлашув реквизитлари (корхона манзили);

в) томонларнинг банк реквизитлари (ҳисоб рақами, банк муассасаси, банкнинг корреспондент рақами);

г) юк ташиш реквизитлари (темир йўл жўнатмалари учун, контейнерлар учун, кичик жўнатмалар учун).

Сиз контрагентингизнинг банк реквизитларига тегишли маълумотлар мавжудлиги ва тўғрилигига алоҳида эътибор беринг, чунки, уларсиз зарарни ундириб олишингиз жуда қийин бўлади. Бундан ташқари, томонлар ўз реквизитлари ўзгарган ҳолатда бир-бирларини дарҳол хабардор қилиш мажбуриятини олишлари керак.

**Шартнома нусхалари сони.** Одатда мазкур банд қуйидаги жумлани ўз ичига олади:

«Мазкур шартнома томонларнинг ҳар бири учун алоҳида тузилди, у бир хил матнга ва юридик кучга эга».

**Шартнома матни бўйича тузатмалар тартиби.** Тадбиркорлар орасида шартнома лойиҳаси бир тараф томонидан имзолангандан сўнг иккинчи томонга имзоланиш учун юборилиши кенг тарқалган. Бу вазиятда баъзан шундай бўладики, ноинсоф шерик бир томонлама тартибда ўзидаги ва иккинчи нусхадаги шартноманинг бирор шартини ўзгартириб қўяди, шеригини қийин аҳволда қолдиради. Бу ҳолда ҳужжатда имзонинг мавжудлиги ҳуқуқий жиҳатдан контрагентга ёки бегона шахсга афзаллик беради. Шу боис шартноманинг текширилган нусхалари бир пайтнинг ўзида барча томонлар иштирокида имзоланиши лозим.

Бундан кейин ҳақиқий шартномадан ксероксда нусха олган маъқул. Кундалик ишда иккинчи нусхадан фойдаланинг. Шартноманинг асл нусхасини асранг, ундан зарур пайтда фойдаланиш керак.

Агар шартнома матни бир неча саҳифани ташкил этса, унинг ҳар бир сатрини имзоланг, муҳр босинг. Мазкур ҳолат келишмовчилик юз берганда сизни ҳимоя қилади.

### **Шартномани бажариш қоидалари**

Томонларнинг шартнома бўйича ўз мажбуриятини бажариши муайян меъёрий қоидаларга бўйсунди. Мазкур босқичнинг моҳияти ижро этиш фактини сон ва миқдор бўйича, ҳужжатлар бўйича тасдиқла-нишини текширишдан иборат.

Ижро этишни қабул қилиб олган шахс бошқа томонга тегишли ҳужжатни бериши шарт. Шунинг ёдда тутиш керакки, мажбуриятли томон учун фақат мажбуриятни ижро этишгина унинг хатти-ҳаракатини тугатади, бундан ташқари, мажбуриятли томонда унинг мажбуриятини бажарганлиги тўғрисида ҳозирча тасдиқ йўқ экан, у мажбуриятини бажарган бўлса ҳам, ҳуқуқий маънода қарздор бўлиб қолаверади. Бошқача айтганда, ҳар бир мажбурият ҳужжат билан расмийлаш-

тирилиши лозим, акс ҳолда, сиз ўз мажбуриятингизни бажармаган ҳисобланасиз. Мажбуриятни ижро этишнинг ҳужжатли тасдиғи қуйидагилар бўлиши мумкин:

- а) товарларнинг (ишлар, хизматлар) олди-берди акти;
- б) товарлар (ишлар, хизматлар) тўловини амалга ошириш ҳақидаги банк муассасаси тасдиқлаган тўлов топшириғи;
- в) товарни манзилга етказиб бериш ҳақидаги транспорт ташкилотидан тўлов қоғози;
- г) товар омборидан топшириш-олиш ҳақидаги тўлов қоғози;
- д) қабул қилувчидан тилхат;
- е) бошқа ҳужжат ва гувоҳномалар.

Шу муносабат билан таъкидлаш лозимки, товарлар (ишлар, хизматлар)ни қабул қилиш-топшириш ҳақидаги ҳужжатлар тузиш ва расмийлаштириш катта ҳуқуқий аҳамиятга эга.

### **Шартномани ўзгартириш қоидалари**

Томонлар шартномани тузишгандан кейин муайян шартларни бошқасига алмаштириш, муддатини узайтириш, тузилган шартномани бекор қилишлари табиий, албатта. Барча ўзгартиришларни тўғри расмийлаштириш учун томонларнинг хатти-ҳаракатларига кўрсатиладиган айрим ҳуқуқий қоидаларни билиш зарур. Мазкур қоидани ёдда тутиш лозим: мажбуриятни бажаришдан бош тортиш ва шартнома шартларини бир томонлама ўзгартиришга йўл қўйилмайди. Илгари тузилган шартномага тузатишлар фақат икки томоннинг келишуви бўйича киритилади. Агар томонлардан бири шартномани ўзгартириш ёки бекор қилиш лозим, деб ҳисобласа, бошқа томонга, албатта, тегишли таклиф юбориши лозим. Иккинчи томон таклифни кўриб чиқиш ва белгиланган муддатда жавоб беришга мажбур. Шартномага ўзгартириш ёки қўшимчалар шартнома қандай расмийлаштирилган бўлса, шундай, яъни ёзма ҳолда амалга оширилади. Баъзан ўзгартириш ёки қўшимчалар томонларнинг алоҳида келишуви сифатида, шунингдек, хат, телеграмма, факс алмашувлар орқали ҳам расмийлаштирилиши мумкин.

Шартнома муддати узайтирилиши ҳам шу тартибда расмийлаштирилади. Айрим шартномаларни (масалан, ижара) томонлардан бирортаси ҳам унинг тўхтатилишини талаб қилмаса, шартнома автоматик равишда пролангация қилинган (муддати узайтирилган) деб ҳисобланади. Баъзан агар томонлар шартнома тузишда бу ҳақда келишиб олишган бўлса, у автоматик равишда янги муддатга пролангация қилинади.

Шартномани ўзгартириш, қўшимчалар киритиш ёки пролангация қилиш ҳақидаги келишувда қуйидагиларни кўрсатиб ўтиш тавсия этилади:

а) қайси шартномага ўзгартириш киритилмоқда (унинг тартиб рақами, нима ҳақидалиги, кучга кирган санаси);

б) шартномани ўзгартириш сабаби, бу шунинг учун керакки, уни ўзгартириш айрим назорат қилувчи органларда шубҳа уйғотиши мумкин;

в) шартноманинг қайси шартлари ўзгартирилмоқда ёки тўлдирилмоқда;

г) ўзгартирилган шартларнинг янги таҳририни аниқ кўрсатиш, масалан, «шартноманинг бешинчи моддаси, учинчи бандини қуйидаги таҳрирда баён этиш...» каби;

е) агар тегишли келишув бўйича ўзгартирилган бирор бир шартнома шартлари амалда жорий қилинган бўлса, юзага келадиган масалани тартибга солиш қоидалари. Масалан, агар шартнома бўйича нарх ўзгартирилган ва харидор аввалги нархни тўлаган бўлса, унда қўшимча тўлов тартиби (муддати, миқдори, усули ва ҳоказо) кўзда тутилиши зарур.

Шуни ҳам қайд этиш лозимки, агар бир томон айрим шартларга ўзгартириш киритишга қарши бўлса, унда шартнома илгари кўзда тутилган шартлар асосида бажарилиши лозим.

**Шартномани алмаштириш ҳақидаги келишув (новация).** Томонлар фақат шартноманинг бирор шартини ўзгартириш ҳақида эмас, балки илгари тузилган шартномани янгиси билан тўлиқ алмаштириш ҳақида келишувга эришишлари ҳам мумкин. Новация – биттасини бекор қилиш ва бошқасини қабул қилиш мажбурияти бўлган фуқаровий-ҳуқуқий битим. Новацияга мисол қилиб, қарз олиш шартномасини олди-сотди шартномаси билан алмаштиришни айтиш мумкин. Бу ўринда олди-сотди шартномаси предмети қарз берувчиларга қарз олиш шартномасини узиш учун бериладиган мулк иштирок этади. Бу ҳолатдаги муносабатлар қарз олиш шартномаси эмас, балки олди-сотди шартномаси меъёрлари орқали тартибга солинади.

Шартнома бўйича томонларнинг ўзгартиришлари у амалда бўлган вақт мобайнида унинг иштирокчилари нуқтаи назаридан ҳам муайян ўзгартиришлар рўй бериши мумкин.

Мажбуриятда шахслар ўзгаришининг уч асосий усули: ўз қарзини бошқага бериш; ўрин алмашиш талаби; шартнома борасида ўрин алмашишлар мавжуд.

### **1. Ўз қарзини бошқага бериш.**

Бир шахс (қарздор)нинг бошқа шахсга қарз беришига фақат кредитор (қарздор қарз олган шахс)нинг розилиги билан йўл қўйилади.

Агар бундай розилик бўлмаса, қарзни бериш мумкин эмас. Шартнома бўйича дастлабки қарздор билан мажбуриятда (шартномада эмас) унинг ўрнига келаётган шахс ўртасидаги келишув бу борада асос бўлиб хизмат қилади. Ўз қарзини бошқага бериш учун розилик кредитор томонидан шартнома тузилган шаклда, яъни, ёзма ҳолда ифодаланиши лозим. Агар томонлар, шартномани тузаётиб қарзни узатиш имкониятини олдиндан кўра олсалар (ёки уларнинг шартнома бўйича мажбуриятлари бошқа тараф томонидан бажарилишини олдиндан билсалар), унда шартномада шундай шартни кўзда тутишлари мумкинки, унга мувофиқ, томонлар бошқа бировга қарзни узатишга ўз шартларини беришади. Бу ҳолда кредитордан ҳар сафар рухсат олишга ҳожат бўлмайди.

**2. Ўрин алмашиш талаби.** Ўрин алмашиш талаби шуни англатадики, олдинги кредитор ўрнини янги шахс эгаллайди. Қонунчилик бўйича ўрин алмашиш талабига қарздор розилиги талаб этилмайди. Унга бу ҳақда ўз мажбуриятларини янги шахс олдида бажариши хабар қилиниши шарт. Бироқ, таъкидлаш жоизки, томонлар келишуви бўйича (масалан, шартномада) ҳуқуқларни шартномага кўра узатиш фақат қарама-қарши томон розилиги билан амалга оширилиши мумкинлигини белгилаш ўз ихтиёридадир.

### **3. Шартнома борасида ўрин алмашиш (цессия).**

Цессиянинг ўзига хослиги шуки, бир томон шартномадан чиқади, иккинчи томон ўрнини эгаллайди. Шахс ўзгариши билан шартномада нафақат ҳуқуқлар, балки мажбуриятлар ҳам ўзгаради. Шундан келиб чиқадики, бу ҳолатда ўз қарзини бошқага бериш, шартнома борасида ўрин алмашишга тегишли қоидаларни қўллаш мумкин. Шундай қилиб, икки томонлама шартномада иштирок этувчи шерик ўз контрагентининг розилиги билан шартнома бўйича учинчи шахсга ўрин бўшатиб бериши мумкин. Розилик олинган вақтдан бошлаб (агар бу розилик илгари олинган бўлса, ўрин бўшатиб бериш ҳақидаги хабар етгандан бошлаб), учинчи шахс ўрин бўшатган томоннинг барча ҳуқуқ ва мажбуриятларини ўз бўйнига олади. Шартнома борасида ўрин алмашиш алоҳида келишув билан расмийлаштирилади.

---

## IX БОБ. АҲИЛ КОМАНДАНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ЙЎЛЛАРИ

### 9.1. «Жамоа», «гуруҳ» ва «команда» тушунчаларининг таҳлили

Ривожланган мамлакатларда бугунги кунда компаниялар эмас, балки командалар рақобат қилади. Команда – умумий мақсад учун бирлашган ягона яхлитлик, ҳамфикр, ҳаммаслак одамлар жамоасидир. Команда доимо жўшқин ҳаёт ичида яшайди. Уни йиғиш осон эмас. Унинг усулларини ўрганиш, шахсий муносабатлар тузилишини белгилаш ва руҳлантирувчи муҳит барпо этилишини тушуниш учун «жамоа» ҳамда «гуруҳ» тушунчаларини аниқлашимиз керак. Бу зарурият шунинг учун ҳам керакки, командада жамоанинг алоҳида белгилари ва норасмий гуруҳнинг асосий белгилари бирикиб кетган бўлади.

Жамоа – аъзолари ижтимоий фойдали фаолият билан шуғулланувчи одамларни ташкил қилган ижтимоий гуруҳдир. Бу ўринда унинг ҳар бир аъзоси ҳимояланганлиги ижобий аҳамиятга эгадир. Жамоада ҳар бир кишига нима тегишли бўлса, шунга эга бўлади. Бунинг учун у мажбуриятларини бажариши ва жамоанинг меъёр ҳамда қадриятларига риоя қилиши кифоя. Жамоа ўрнатган меъёр ва қадриятлар ҳар бир аъзо юриш-турушини белгилайди.

Жамоа аъзоларини бошқаришда топшириқ бериш, уни назорат қилиш осон бўлиб, унинг тизим сифатида ички ташкиллаштириши ҳисобига кам вақтни олади. Жамоада ҳамма учун мажбурий бўлган меъёр ва қадриятлар ҳисобига шахс эркинлигини бўғиш салбий натижага олиб келади.

Гуруҳ – жамоа аъзолари ўртасидаги шахсий, норасмий, ижобий муносабатлар асосида секин-аста юзага келади. Одамлар гуруҳга манфаатлар, қизиқиш ва шахсий ёқтиришлари умумийлиги асосида беихтиёрий равишда бирлашадилар. Гуруҳ аъзолари кўнгилли бирлашиш асосида ўз муайян эҳтиёжларини қондиришга интиладилар. Гуруҳда иерархик субординация бўлмайди, аъзолар бир-бири билан бевосита ўзаро алоқада бўлади. Гуруҳга тегишли барча меъёр ва қадриятларни улар томонидан самимий тан олинishi ва риоя қилинишида ўз аксини топади.

Гуруҳ бӯш вақтда муайян жойда (бирор кишиникида ёки бетараф жойда) вақти-вақти билан йиғилиб туради. Бундай гуруҳлар ичида бир-бирига душманлик кайфиятидаги индивидларни тасаввур этиш қийин. Ўзаро келиша олмайдиган шахслар аввал бошдан оқ бирлашмайди ва бир гуруҳга кирмайди. Гуруҳнинг ўзи қарама-қарши одамларнинг бирини (балки, икковини) қабул қилмайди. Акс ҳолда ички салбий муҳит вақти келиб гуруҳнинг йўқолишига сабаб бўлиши мумкин.

Гуруҳ ҳар бир аъзосининг юриш-туришини назорат қилади, нима-ни қандай бажараётганини кузатади. Гуруҳий меъёрлар гуруҳ аъзоларига жорий вазиятда қандай юриш-туриш ва фаолият кутилаётганини олдиндан айтиб беришга даъват қилингандир. Алоҳида шахс, агар гуруҳнинг хатти-ҳаракатлари ушбу меъёрларга мос келса, унга ўзини тегишли деб ҳисоблаши мумкин. Гуруҳнинг фикри ҳар бир аъзо учун муҳим экан, гуруҳнинг манфаати шахсий манфаатдан юқори туради. Гуруҳ психологиясининг моҳияти шундан иборат.

Гуруҳ миқдори уч-ўн икки киши оралиғида бўлади. Учтадан кам сонли гуруҳ бўлмайди, чунки икки киши ўртасидаги ҳар қандай нозик муносабатлар, аввало, шахслараро жиҳатдан қабул қилинади. Шу боис исталган муносабатларга гуруҳий меъёр ва қадриятлар мос бўлиши учун ҳеч бўлмаса яна битта одам бўлиши керак. Гуруҳ миқдорининг юқори чегараси саккизтадан ошмаслиги керак, чунки рисоладаги одамнинг имкониятлари бир пайтнинг ўзида еттигагина одамлар билан алоқа қилишни назорат эта олади. Агар гуруҳ миқдори меъёрдан ошиб кетса, унда қуйидагилар юзага келиши мумкин:

- гуруҳ таркибидаги беқарорлик (доимий равишда гуруҳга кимдир киради, кимдир тарк этади);
- катта гуруҳ ичида бир ёки иккита унча катта бўлмаган, бироқ, ҳақиқий гуруҳларнинг пайдо бўлиши;
- гуруҳнинг яхлитлиги, аъзолар ўртасидаги барқарор муносабатлар, шунингдек, гуруҳдан ташқаридаги нарсаларга нисбатан хатти-ҳаракатлар бирлигининг йўқолиши.

Команда «жамоа» ва «гуруҳ» тушунчаларига асосланади. Команда мураккаб муаммоларни ҳал этиш учун юқори малакали мутахассислардан ташкил топган доимо ривожланувчи гуруҳ. Умуман, бу тушунчани Америка менежменти спортдан олган. Шу боис, бошқарув командаси билан спорт командаси фаолиятида ўзаро боғлиқ умумий томонлар мавжуд. Жумладан, бошқарув командасининг ҳар бир аъзоси умумий муаммони ҳал этишда тўлиқ масъулиятни бўйнига олиб, муайян вазифани бажаради. Гуруҳда аниқ масала бўйича ягона мутахассис сифатида қатнашувчи аъзо ўз вазифасини бажаришида тўлиқ эркинлик ва мустақилликка эга бўлади.

Командадаги ўзаро алоқа шундай ташкил топадики, ҳар бир аъзонинг хато ёки муваффақияти бутун командага ошкор бўлади, унинг натижаси эса (ижобий ёки салбий) умумий якуний кўрсаткичга таъсир кўрсатади ва қуйидаги сифатларда намоён бўлади:

- а) фолиятининг юқори натижага эга эканлиги;
- б) команда аъзолари ўзаро ижобий ҳамкорлик қилишади;
- в) команда таркиби унинг аъзолари ўрни орқали яхши уйғунлаштирилган;
- г) юқори даражада автономликка (мустақилликка) эга;
- д) ўз хатоларидан тезда хулоса чиқаришга қодир;
- е) якуний мақсадга ижобий йўналтирилган;
- ё) команда ўзини хавф-хатарга қўйиши мумкин.

Юқори малакали мутахассисларнинг муаммони жамоавий равишда ижобий ҳал қилиши ҳар қандай янги ишнинг салбий оқибатини камайтиради. Команда иши самарадорлигини белгиловчи асосий омил – роль вазифаларини тақсимлашдир. Барча роллар икки: мақсадли ва қўллаб-қувватловчи гуруҳга бўлинади. Мақсадли ролларни ўйновчи ходимлар фаолияти бевосита команда мақсадига эришишга йўналтирилган. Қўллаб-қувватловчи роллар команда ҳаёти ва фаолиятини қўллаб-қувватлаш ва фаоллаштириш билан боғлиқдир.

Амалиёт шуни кўрсатдики, командада тадбиркорлик руҳи бўлсагина бошқариш самарали кечади. Ҳар бир команда аъзоси буни ҳис қилса, унда команда муваффақияти таъминланган ҳисобланади. Команда аъзоларининг асосий хислатлари – ўз кучига таяниш, мустақилликка ҳамда муваффақиятга интилиш ва оқилона таваккалга мойилликдан иборат бўлади.

Шундай қилиб, бошқарув командасининг муваффақиятли фаолияти контрастлилик каби хусусиятлар билан белгиланади.

## **9.2. «Раҳбар», «етакчи» ва «ҳўжайин» тушунчаларининг таҳлили**

Жамоага раҳбар бошчилик қилади. Раҳбар расмий шахс сифатида юқоридан тайинланади ёки жамоа томонидан сайланади. Раҳбарнинг асосий вазифалари:

1. Режа, топшириқларни ўз вақтида ва сифатли бажаришни доимий кузатиш.

2. Жамоада меҳнат интизомига қатъий риоя этишни назорат қилиш.

Гуруҳга йўлбошчи бошчилик қилади. Таъкидлаш жоизки, гуруҳнинг пайдо бўлиши ва шаклланиши уч босқичда ўтади. Биринчи босқичда унинг таркиби тузилади, иккинчи босқичда меъёр ва қадриятлари шакллантирилади. Учинчи босқичга келиб йўлбошчи аниқланади. Бунгача, дастлабки икки босқичда унинг ўрни бўш бўлган эди.

Ҳар бир босқич бирор кишининг олдиндан тузилган режа ва келишувларисиз ўтади. Учинчи босқичда бирор шахс гуруҳ аъзолари орасидан секин-аста ўзига хос сифат, қобилият ва салоҳияти туфайли йўлбошчиликка кўтарилади. Йўлбошчи ва гуруҳ аъзолари ўртасида доимий фикр алмашинувлар бўлади. Йўлбошчининг вазифаси, табиийки, юқорида қайд этилган раҳбарлик вазифасидан фарқланади. Бу вазифалар:

1. Гуруҳда аъзоларнинг шахслараро муносабатларини қўллаб-қувватлаш.

2. Гуруҳ меъёр ва қадриятларига риоя қилиш ҳамда унинг ривожланиши.

3. Гуруҳ ва унинг манфаатини ташқи таъсирдан ҳимоялашдан иборат.

Бир шахс айна пайтда ҳам жамоада раҳбар, ўша жойдаги норасмий гуруҳда йўлбошчи бўлиши мумкинми?

Ҳа! Агар ходимлар ижтимоий жиҳатдан тўлиқ ривожланган бўлса. Шунда ходимлар шахсий манфаати ишлаб чиқариш манфаатига мос келади. Икки раҳбарлик вазифаси ижобий таъсир кўрсатиб, муваффақиятни таъминлайди.

Йўқ! Агар ходимлар ижтимоий ривожланишнинг қуйи босқичида бўлса. Унда шахсий ва ишлаб чиқариш манфаатлари турлича бўлади. Бу шароитда, агар мазкур бошлиқ биринчи навбатда ўз гуруҳига йўлбошчи бўлиб қолса, бу ҳолда жамоа раҳбари сифатида раҳбарият билан режани бажариш ва меҳнат интизомини сақлашга ноқобиллик юзасидан можаролар бўлади. Агар у биринчи навбатда жамоа раҳбари вазифасига эътибор қаратса, бу ҳолда унда йўлбошчи сифатида ўз гуруҳи аъзолари билан можаролар бўлади. Учинчи йўл йўқ.

Командага йўлбошчи ҳам бошчилик қилади. У командасини либерал услубда бошқаради. Команда мафкурасини ишлаб чиқиш, малакали мутахассислар танлаб олиш ва команда фаолиятида корпоратив руҳни таъминлаш йўлбошчининг энг мураккаб ҳамда масъулиятли вазифасини ўзида намоён этади. Яхши йўлбошчи учун энг асосийси: аниқ мақсадни белгилаш, ишни қуйидан бошлаш, ёлғон ваъда бермасликдир. Ваъда беришдан осони йўқ. Уни бажармаслик йўлбошчини ёмон отлик қилиб кўяди. Йўлбошчи ходим эришган натижани қадрлаши ва рағбатлантириши лозим. Команда аъзолари ўз кучига ишониш учун ҳар қандай имкониятдан фойдаланади. Команда ишида йўлбошчи барча мутахассислар билан елкама-елка туриб иштирок этади, у ҳеч қачон ишдан четда турмаслиги лозим.

### **9.3. Бошқарув командаларининг хусусиятлари ва тузилиши**

Гуруҳингизнинг ҳар бир аъзоси ўз ўрнига эга. Бошқарув коллежида ишлайдиган доктор Медвил Белбиннинг тадқиқоти қуйидагиларни аниқлади:

**Табиий йўлбошчи.** Бу доимо расмий йўлбошчи эмас, унинг асосий қизиқиши команда иши ҳақида, унинг мақсад ниятларига аниқлик киритишда. У команда аъзоларининг кучли ва кучсиз томонларини билади, иш ҳамда мулоқотларда чекланишни белгилайди. Уни ишнинг фақат ташқи томони қизиқтиради, у хотиржам, босиқлик билан бошчилик қилади, лекин буйруқ бермайди. Юмшоқ мулойимлик услубида ҳукм ўтказади.

**Фаол эркак/аёл.** У команда фаолияти ва унинг натижалари учун доимо қайғуради. Ишнинг фақат ташқи томони билан қизиқади, ҳиссиётчан ва сабрсиз. Муваффақиятга ишонади, бироқ тезда хафа бўлади. Хукмронлик қилади, рақобатда бўлади ва таклифга тезда кўнади. Ноаниқ ифодаланган фикрни айтмайди. Асосан димоғдор ёки уришқоқ. Командадаги аҳволни бирмунча мураккаблаштириши мумкин, у кўпинча тасодифий ҳаракатлар қилади.

**Ғоялар булоғи.** У одатда, асосий муаммо ва тамойиллар ҳақида қайғуради. Ўзига хос маслаҳат ва таклифни беради, бироқ, тафсилотларда хатога йўл қўйиши мумкин. Диққатни ўз ички оламида жамлаган, бироқ, ўзини тута олмайди. Бошқалар ғоясини танқид қилади ва ўз ғоясини қабул қилишмаса, хафа бўлиб қолади. Бундай одамдан ғоя олиш учун самимий мақтов ва диққат билан ёндашув талаб этилади.

**Муаммоли эркак/аёл.** У эътиборини командадан ташқаридаги имкониятни тадқиқ этиш ва ўрганишга қаратади. Ўзига хос ғоялари йўқ, бироқ, янгиликни рағбатлантиради. Яхши импровизатор, бироқ ишга алоқаси йўқ масалага кўп вақт сарфлаши мумкин. У кўп ишларни ниҳоясига етказа олмайди.

**Амалий иш ташкилотчиси.** У қарор ва стратегик режани одамлар бажарадиган аниқ хатти-ҳаракатга айлантиради. Графика ва диаграммалар тузишни севади. Муайян режага муҳтож, ноаниқ ёки тез ўзгарувчан вазиятда адашиши мумкин. Хотиржам, ҳалол ва интизомли. У оқилона ва одилона фикрлайди, мослашувчанликка эга эмас, бошқалар ғояларига салбий муносабатда бўлиши мумкин.

**«Шашка ўйновчи»** барча дейгнотларнинг беихтиёр иштирокчиси. Ҳар бир майда нарсани текширишни севади, баъзан адашиб, мақсаддан узоқлашиши мумкин. Бирмунча бесарамжон, чидамсиз.

**Ҳакам** – энг объектив команда аъзоси. Совуққонлик билан таҳлил қилишни таъминлайди. Унга шижоаткорлик, самимийлик етишмайди, бироқ, у хотиржам ва ишончлидир. Баъзан қўпол муомалали, илтифотсиз бўлиши мумкин, бу команда ахлоқий аҳволига таъсир кўрсатади.

**Команда ишчиси.** У команда бирлиги ва унда соғлом муҳитни яхши таъминлашга ҳисса қўшади. Унинг ҳиссаси доимо сезиларли бўлмасанда, лекин командага содиқлиги бебаҳодир. Уни фақат ташқи предметлар қизиқтиради. Хотиржам, таъсир ва қатъиятсизликка мойилдир. Ёқим-

той ва яхши тингловчи. Бошқаларнинг ғояларига асосланади. Қарама-қаршиликларни ёмон кўради, бундай вазиятдан қочишга ёки уни юмшатишга ҳаракат қилади.

#### **9.4. Бошқарув командасида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари**

Аслида раҳбар ўзи ишлашни хоҳлайдиган одам, тегишли вазиятга мос келувчи командага эга бўлишни орзу қилади. Жуда кам одамларгина бундай имкониятга эга бўлади. Афтидан 99,9 % раҳбар «мерос» қолган команда билан иш бошлашади.

Ҳар қандай юқори малакали мутахассис бирор бошқарув командасига киргандан сўнг ўз шахсий манфаатларини ҳам кўзлайди. Йўлбошчи ҳар бир аъзосининг қизиқишларини яхши билиши лозим. У ўз команда аъзолари манфаатини ҳамма жойда ва доимо ҳимоя қилиши зарур. Агар унинг эҳтиёжлари қондирилмаса, йўлбошчи ўз команда аъзоларини йўқотишга ҳаракат қилади.

Бошқарув командаси аъзолари қандай сифатларга аъзо бўлиши керак? Йўлбошчи ўз командасини йиғишда номзодларнинг қуйидаги сифатларини баҳолаши лозим:

**Ўзига ишониш.** Улар ўз кучига таяниши керак. Ташқари ёрдамга умид қилиш, боқимандалик кайфиятига ўрин йўқ. Барча лойиҳалар фақат ўз мутахассисининг шахсий имкониятларига асосланган ҳолда амалга оширилади.

**Катта натижага интилиш.** Ҳақиқий бошқарув командаси аъзолари кўпинча кундалик, одатдаги ишлардан қониқишмайди. Улар доимо янги уфқни очиб берадиган улкан лойиҳалар йўлида изланишда бўлишади.

**Таваккалчиликка мойиллик.** Бу ўринда гап «ё у ёқлик», «ё бу ёқлик» қиладиган васваса эмас, балки оқилона, ҳисоб-китобга асосланган таваккалчилик ҳақида бормоқда.

Хуллас, бу учала характер хусусиятлари моҳиятан туғма бўлади.

Йўлбошчи мутахассис танлашда учала сифат даъвогарларига қуйидаги тактикани қўллаши лозим:

1. Команда аъзосининг кучли ва кучсиз томонлари билан танишинг. Бу бирор ўзгартириш керак бўладиган соҳани аниқлашда ёрдам беради.

2. Ҳар бир киши вазифа ёки мақсадни сидқидилдан тушуниши ва қабул қилишини ўрганинг. Мақсадни муҳокама қилиш шундай бўлиши лозимки, команда ҳар бир аъзоси уни бажаришга виждонан киришсин.

3. Мақсад ва вазифаларни келишиб олишда команда аъзолари иштирокини қўллаб-қувватланг. Одамларга топширилган вазифа мотивацияни анча йўқотишга олиб келиши мумкинки, бу тўлиқ муваффақиятни шубҳа остида қолдиради.

4. Сиз ҳар бир команда аъзосидан нимани хоҳлашингизни ва у қандай натижага эришиши лозимлигини билишингиз лозим.

5. Турдош вазифалар уйғунлигига эришингки, токи команда билсин: ҳар бир киши ўз ишини бошқалар билан биргаликда бажарсагина осон бўлади.

6. Ўрни келганда вазифани шундай кетма-кетликда берингки, улар нафақат ўзларининг, балки умумий топшириқни бажаришда ҳам ҳамкорлик қилишсин.

7. Команда аъзолари ўртасида самимий мулоқотни таъминланг.

8. Муаммони ҳал этиш учун норасмий учрашувни рағбатлантиринг.

9. Командада гуруҳлар пайдо бўлишига йўл қўйманг. Улар ишга зарарли таъсир кўрсатади.

10. Сизнинг хатти-ҳаракатингиз шуни кўрсатиши керакки, раҳбар бўлишингизга қарамай, команданинг бир қисмини ташкил этасиз. Ўйнамайдиган капитан командага жуда кам ижобий таъсир кўрсатиши мумкин.

Жуда тез муваффақиятга эришаман, деб ўйламанг. Самарали ишловчи команда аста-секин пайдо бўлади ва сиз томонингиздан чидам талаб қилади. Дастлабки пайтда иш юришмаса, командани айбламанг, янада дадиллик билан ҳаракат қилинг. Вақт ўтиши натижасида команда билан биргаликда муваффақиятга эришасиз.

### **Аҳил командани шакллантириш йўллари**

Бошқарув командасини йиғиш пайтида йўлбошчи команда аъзоларининг ўзаро психологик мос келишига ҳам эътибор қаратиши лозим. Чунки команда аъзолари кўп вақтни биргаликда ўтказишади. Бундай шароитда аъзолар номувофиқлиги келишмовчиликни юзага келтириб, командани аста-секин ичдан емириши мумкин. Шу боис дўстона ва жипслашган команда шакллантириш муаммоси йўлбошчи учун муҳим аҳамиятга эгадир.

Соғлом психологик муҳитли жипслашган бошқарув командасини тузиш услуби аъзолар ўртасида оқилона ўзаро муносабатлар амалда бўлган кичик бошланғич ишлаб чиқариш гуруҳларини компонентлашга асосланади. Бу услублар бошланғич ишлаб чиқариш жамоаларида ходимлар ёши, жинси, тажрибаси каби белгилари бўйича ходимлар ўртасида энг мақбул миқдорий нисбатни белгилаш имконини беради.

### **9.5. Ишлаб чиқаришдаги низоларнинг олдини олиш ва бартараф этиш**

#### **Низо асослари**

Ер атмосферасида тегишли миқдорда ҳаёт ва организмнинг меъёрида ишлаши учун зарур элементлар мавжуд. Бу элементлар бизни ўраб туради ва ҳар бир организм ичига кириб боради. Одамлар

ижтимоий ҳаётидаги бундай ролни шахслараро муносабатлар ўйнайди. Шахслараро мулоқотда атмосферанинг айрим элементлари этишмаслиги ёки кўплиги ҳаёт учун қониқиш ҳиссини қийинлаштиради, баъзан эса йўққа чиқаради. Шахслараро муносабатлар атмосфераси муҳитини одамларнинг ўзи яратади. Улар ўз хатти-ҳаракатлари билан бу муҳитни ифлослантиришлари, унинг элементларини ташкил этувчи энг мақбул миқдорни бузишлари мумкин. Бироқ, одамлар шахснинг ривожланиши ва бутун ҳамжамиятларнинг тенг ҳуқуқли яшашига қулайлик яратувчи иқлимни барпо этишлари ҳам мумкин.

Мураккаб ҳодисаларни тушунтириш учун эзгулик ва ёвузлик категорияларидан оқ-қора усулда фойдаланиш одамлар ўртасида аслида нима рўй бераётганини тушунишга халақит беради (баъзан бутунлай йўққа чиқаради). Баҳолар ёрдамида бундай фикрлаш услуби кулфат ва омадсизликлардаги айбдорларни излаш, топиш, сўнгра шафқатсиз жазолашга ундайди. Мулоқотдан қониқмаслик ҳисси ҳаётда кўпинча икки ҳодиса: тўқнашув ва бегоналашув жадал намоён бўладиган одамларга хосдир. Тўқнашув одамлар ўртасида кўпроқ учрайдиган алоқалар шаклидир. Бу шаклнинг намоён бўлиши жуда хилма-хил. Баъзи ҳолларда тўқнашув фақат курашда, рақибларнинг бир-бирини қуролсизлантиришга уринишида намоён бўлади. Бирон бир кишини гийбат, таъқиб этиш, ёлгон айблаш ва ҳоказолар ёрдамида ёмон отлик қилишга уриниладиган вазият бунга мисол бўлади. Тўқнашувнинг бошқа шакллари кўпроқ боксчилар ёки қиличбозларнинг мусобақасига ўхшаб кетади, бу ўринда шериклар бир-бирининг устидан ўз кучини исботлашга уринади. Баъзан тўқнашувнинг асосий мақсади бошқа одамлар устидан ҳукмронлик ўрнатиш, уларни ўз манфаатига бўйсундириш ёки шахсий фойда йўлида фойдаланишдан иборат бўлади.

Тўқнашувнинг турли шакллари орасида тўқнашув иштирокчилари учун ҳам, бошқа одамлар учун ва ҳатто бутун ҳамжамиятлар учун ҳам конструктив амалий ва қимматли жиҳатлар мавжуд. Конструктив интеллектуал баҳслар, турли муносабатлар қарама-қаршилиги муайян фойда ва қониқиш келтириши, дунёда вазиятни яхшилашга ёрдам бериши мумкин. Тўқнашув шаклидаги мулоқот одамлар ўртасидаги индивидуал фарқлар натижасидир. Улар бир вазиятдаги индивид-иштирокчиларнинг хатти-ҳаракатлари ўхшаш йўналишга эга бўлгандагина юзага келади. Тўқнашувлар кўрсатма, ҳис-туйғу, интилиш, мақсад, юриш-туриш (хулқ) моделлари ва фикрлаш усуллари мос келмаслиги оқибатида бўлади.

Табийки, ҳаётда келишмовчиликлар, зиддият ва низолардан қочиб кетиб бўлмайди. Бироқ, кундалик воқеликда кўпгина одамларга вайронкорона таъсир этувчи ва улар ҳаётини мураккаблаштирувчи

низоларнинг ўз эмас, балки низоли вазиятдаги айрим хулқий шакллар оқибати ўз таъсирини кўрсатади.

Агар бу кечинмалар ҳаддан зиёд узоқ бўлса, кишиларда мудофааланиш реакцияси юзага келиши ҳамда у мустаҳкамланиб қолиши мумкин. Яъни, шахснинг ички оламига кириб фикрлаш, хатти-ҳаракат ва ҳис этиш пайдо бўлади. Қўрқув, адоват ва хавфнинг салбий оқибатлари бошқа вазиятга ҳам тарқалиб, ушбу объект унинг иштирокчисига айланади. Шундай қилиб, янада кенгроқ, шахслараро муносабатларни қамраб олувчи занжирли реакцияга ўхшаш вазият юзага келади.

Масалан, қўрқув ва хавф-хатар муҳитида тарбияланган шахс охиروқибат ўз болаларини тарбиялашда ёки жамоага раҳбарлик қилишда унинг ўзи худди шундай қўрқув ҳамда таҳдид манбаи бўлиб қолиши ҳеч гап эмас. Бунда у ҳеч бир ёмон ниятни кўзламасдан, онгли равишда, шундай ҳолатга тушиб қолади. У қачонлардир унинг шахсида мустаҳкамланиб қолган шахслараро муносабатлар борасидаги айрим стереотипларни қайта ишлаб чиқаради, холос.

Қўрқув ва таҳдидга нисбатан мудофааланиш турли ахлоқий шаклда пайдо бўлиши мумкин. Баъзан қўрқув таъсири туфайли киши кўзга ташланмаслик учун «кичкина ва сезилмас» бўлиб қолишга ҳаракат қилади. Кўпинча хавф манбаи йўқолгандан кейин ҳам шундай характерни сақлаб қолади.

Мудофаага ўтишнинг яна бир тури доимий равишда ҳужумга тайёр бўлиш, хавф манбаини йўқ қилиш ёки бартараф этишдан иборатдир. Кўпинча, одамлар юзага келган таҳдидни четлаб ўтиш ўрнига уларни ўзига бўйсундиришга ёки доимий назорат қилишга ўтиб олишади. Бундай хатти-ҳаракат ёмон ниятда қилинмайди. Аммо шундай йўл тутган одамлар ўзини хавфсиз ва ишончли тутиш устида қайғурадилар.

Ўзидаги қўрқув ва ташқи таҳдидни енгишнинг яна бир усули – бошқа одамни маълум масофада ушлаб туриш учун найранг, ўйин ва ҳийлалар мажмуига эга бўлиш саналади. Доимий равишда мудофаа-ҳужум ва ҳийла-найрангга тайёр бўлиш рақибни алдашга хизмат қиладиган турли «ниқоб» ва «костюм»ларни алмаштиришни талаб қилади. Бироқ, баъзан шундай бўладиги, кимда-ким ҳаддан зиёд ўйин қилса ёки бошқалар олдида муғомбирлик қилса, кейинчалик ўзидаги ҳақиқий нарса нима-ю сунъий нарса нималигини англамай қўяди.

Баъзан тўқнашув «бегоналашув» дейилган бошқа алоқа шаклига айланиб кетади. Бегоналашувга курашлар оқибатида кучсизланиш ёки чарчаш билан боғлиқ бўлган ярашув кўринишидаги ўз-ўзини мудофаа қилишнинг аниқ шакли деб қараш мумкин. Бегоналашув бир-бирини яхши билмайдиган, умумий манфаатлари кам бўлган одамлар ўртасидаги муносабатлар учунгина хос эмас. Бундай ҳолат умумий

иши, фаолияти бир бўлган, ҳатто битта оила ёки гуруҳга тегишли кишилар ўртасида ҳам бўлиши мумкин. Бу хилдаги муносабатлар ўртада «масофа» бўлиши, бефарқлик ёки бегоналашув кўринишида ҳам намоён бўлади.

Бегоналашувнинг нисбатан юмшоқ шаклини «келишув асосидаги хушмуомалалик», деб аташ мумкин. У қатъий белгиланган чегара доирасида ўз юриш-туришини ва иккинчи томоннинг хатти-ҳаракатини тутиб туришга асосланган. Бундай чегара мазкур муҳитга мансуб келишув меъёрлари таъсирида ёки ижтимоий ролни бажариш чоғида ёзилмаган қоидалар орқали белгиланади.

Шундай қилиб, ҳар бир киши бошқа одамлар муносабати таъсир этувчи шахсий фазилатлари, одат ва тушунчаларга эга. Шунинг учун тўқнашув шаклидаги мулоқот одамлар ўртасидаги алоҳида фарқлар натижаси саналади. У битта вазиятда бўлган иштирокчиларнинг хатти-ҳаракати қарама-қарши йўналишга эга бўлгандагина юзага келади.

### Низолар таснифи

Ижтимоий ҳаётда киши кўплаб низога дуч келади. Бу низолар моҳиятига кўра, турли гуруҳга мансуб. Низолар таснифини қуйидаги белгиларига кўра келтирамиз:

а) келиб чиқишига кўра (шахсий, шахслар ўртасида, ишлаб чиқариш ва ижтимоий-сиёсий);

б) тузилмага кўра (вертикал ва горизонтал);

в) масштабга кўра (шахслараро, шахснинг гуруҳ билан ва гуруҳлараро);

г) оқибат, натижага кўра (конструктив ва деконструктив).

Конструктив амалий низо жиддий баҳс ва мунозарада намоён бўлади. Бундай низо кишиларни муҳим вазифани ҳал этишда жамоанинг жипслашувига кўмаклашади. У жамоада соғлом муҳит яратади. Конструктив низо соғлом рақобатга, ошкора ва ўз-ўзини танқид қилишга ёрдам беради. Бу, қоида бўйича, фаолият юритувчи демократик усулдаги раҳбарликда кўринади.

Конструктив низо, шунингдек, ривожланишга (қарама-қаршиликлар кураши орқали) ёрдам ва ишлаб чиқаришдаги низоларни ҳал этишда учрайди.

Деконструктив низо бузғунчилик ва келишмовчилик ҳолатида намоён бўлади. Бунда оппонентлар иш ҳақида эмас, фақат кураш тўғрисида ўйлайди. Бу биргаликда ишлашга, ўзаро тушуниш ва ҳамкорлик қилишга халақит беради. Бу хилдаги низолар жамоа аъзолари фаоллигига боғлиқ авторитар раҳбарлик усулида юз беради. Деконструктив характер асосан, шахслараро низоларда бўлади.

## Низолар тузилмаси

Низо ишлаб чиқариш, ижтимоий-сиёсий ёки шахсий ҳаётдаги муайян масалани ҳал этишда оппонентларнинг қарама-қарши йўналтирилган мақсад, манфаат, позиция, фикр ёки қарашлар тўқнашувидир. Ҳар қандай низо олдидан низоли вазият юзага келади.

**Низоли вазият** – низодан олдинги фикр, сабаб ва шарт-шароитлар мажмуи. Низоли вазият, ўз навбатида, оппонентлар ва низо объектидан иборат бўлади.

**Оппонент** – низо иштирокчиси. Оппонентнинг низодаги «кучли» тегишли тузилма номидан унинг вакили билан белгиланади. Бу тузилмалар мақомига кўра, оппонент «кучли» тўртта даража: 0,1,2,3 ранг бўйича фарқланади. Низо объекти – низо асосида ётган ва уни чиқарган ҳақиқий сабаб. Уни аниқлаш оппонент ранги (даражаси) ни белгилашдек осон эмас. Барча низо объектларига хос хусусият уларнинг бўлинмаслиги, оппонентларнинг барча талабларни қондириш имконияти-нинг чекланганлигидир. Шундай қилиб, низоли вазиятнинг пайдо бўлиши ва сақланиши ҳамма вақт объектив асосга эга. Бунга қарама-қарши ҳолатда можаро, одатда, тасодифий мазмунга эга бўлиб, низоли вазиятга умуман боғлиқ бўлмайди.

**Можаро** – оппонентларнинг қарама-қарши мақсадга эришишга қаратилган фаол хатти-ҳаракати. Низоли вазият айнан низога айланиши учун можаро керак. Улар иккиси ўзаро боғлиқ эмас. Лекин мажоро чиқмаса, низоли вазият чекланмаган вақтгача сақланиб туриши мумкин. Шундай қилиб, айтиш мумкинки, низо низоли вазият ва можаро демакдир. Ҳар қандай низо тузилмаси шундай ташкил топган.

## Низоларнинг олдини олиш

Низолардан огоҳлантириш низоли вазият манбалари, сабаб ва шарт-шароитларни бартараф қилишни назарда тутади. Бунинг учун профессионал менежер, одатда, кескин ва танг вазиятнинг олдини олади. У низога олиб келиши мумкин бўлган сабабларни бартараф этади. Булар:

1. Кадрлар сиёсати.
2. Манфаатларни тақсимлаш.
3. Раҳбар томонидан ўз хизмат мавқеини суиистеъмол қилиш.
4. Ишлаб чиқариш суръатининг паст коэффиценти.
5. Ҳисмоний, ҳиссий ва интеллектуал жиҳатдан номувофиқлик сабабларига кўра юзага келувчи шахслараро низоларни олдиндан хабардор қилиш.

Низоли хавфли одам – носоғлом, асабий ва кескин муҳит яратувчи одам. У билан умумий тил топиш мумкин. У суҳбатдошини тинглаш ва

тушунишни билмайди, айбни ўзидан ва хатти-ҳаракатидан эмас, бошқалардан қидиради. Ҳаммани доимо айблашга тайёр. Низоли хавфли ходим билан ишлаш осон эмас. Лекин ўзаро мулоқотда асабийлик ва қўполликка йўл қўйиб бўлмайди. Ундайлар билан оралиқ масофани ушлаб туришга, айна пайтда хотиржам, хушмуомала бўлишга ҳаракат қилинг, низо чиқиш учун сабабга йўл қўйманг. Низо нохуш кайфият, ўзаро муносабатни бузиш, даҳанаки тўқнашув, ортиқча асабийлашув ва тазйиқ демакдир.

Низо чиқарувчи хавфли ходимлар қуйидагича:

- 1) ҳокимиятни ҳаддан зиёд яхши кўрувчи ходим;
- 2) ўз ишига иқтидорли, лекин ўзига нисбатан доимо танқидий муносабатда бўла олмайдиган ходим;
- 3) ишсизлар;
- 4) кекса ходимлар.

Лекин, низо кучайгандан кўра, низоли вазият чоғида огоҳлантириш муаммони ҳал этишни осонлаштиради.

### **Низоларнинг ҳал этилиши**

Низони ҳал этиш оппонентларнинг хатти-ҳаракат ва интилишлари асосида улар ўртасидаги ўзаро муносабатни барқарорлаштириш. Бунинг учун раҳбар қуйидагиларга эътибор бериши лозим:

- а) ҳар икки томонни тинглаш;
- б) оппонентларнинг умумий қарашларини ўрганиб, келишмовчиликнинг аҳамиятсизлигига эътибор бериш;
- в) буйруқ кучига суянмаслик;
- г) эътиборни оппонентлар хатти-ҳаракатига эмас, низо сабабларига қаратиш;
- д) низони тадқиқ қилмаслик лозим. Тез-тез бўлиб турадиган суҳбатлар оппонентлар қарама-қаршилигини кучайтириши мумкин;
- е) ташкилотнинг моддий ва маънавий зарарини баргараф этиш учун чоралар кўриш керак;
- ё) низо моҳияти бўйича жамоатчилик фикридан тўғри фойдаланиш мақсадга мувофиқдир.

Низо баргараф этилгач, оппонентларда хатти-ҳаракатни назорат қилиш талаб этилади.

### **Низоларни ҳал этиш алгоритми**

Низоларни ҳал этиш алгоритми оппонентлардан қуйидагиларни тўлиқ бажаришни талаб этади:

- 1) суҳбатлашиш учун қулай вақтни сўраш;
- 2) самимий бўлиш;

- 3) шарт қўймаслик;
- 4) низонинг асосий мавзуини билиб туриш;
- 5) доимий равишда мақсадни аниқлаштириш;
- 6) ўзаро муваффақиятли стратегияга интилиш;
- 7) қабул қилинган мажбуриятларнинг дастлабкиларини тугаллаш;
- 8) масъулиятли бўлиш;
- 9) бутун суҳбат давомида оппонентни тинглаш ва қулоқ солиш.

## **Х БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ**

### **10.1. Фирма фаолиятида бошқарув қарорининг ўрни**

Бошқарувда муваффақият қозониш қарорни тўғри қабул қилишга боғлиқдир. Ҳар бир раҳбар қарорлар тайёрлаш, қабул қилиш ва бажаришни ташкил этиш билан ўз вазифасини амалга оширади. Маънавий бошқарув қарори – жамиятнинг моддий-маънавий эҳтиёжлари ва уларни қондиришнинг аниқ имкониятлари билан келишув шаклидир. Бошқарув қарори, шунингдек, бошқариладиган объект олдида турган аниқ мақсадни белгилаш ва амалга оширишга йўналтирилган иш дастуридир. Бу айтилган пайтда юзлаб, минглаб одамларнинг биргаликдаги ҳаракатини йўналтирувчи ва рағбатлантирувчи директив ҳужжат ҳамдир. Шундай экан, у раҳбар фаолиятида қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилишнинг боғловчи бўғини саналади. Айтилган шу ҳолат бошқарув жараёни кейинги йўналишини белгилаб беради. Буларнинг ташкил этилиши ва асосланишига бўлган доимий талаблар шундан келиб чиқади.

#### **Бошқарув қарорини қабул қилиш шартлари**

1. Муҳокамага қарор қабул қилишга вакил қилинганларни таклиф этиш.
2. Йиғилиш жойини аниқлаб, эълон қилиш жуда муҳимдир.
3. Ҳар қандай қарорни имкон қадар 30 дақиқа ичида қабул қилиш керак.

4. Агар муҳокама боши берк кўчага кириб қолса ёки бирор қарорни қабул қилишга имконият қолмаса, «мияни ишғол этиш» («мияга ҳужум») усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Бу усулдан кўплаб вариантлар юзага келиши учун фойдаланилади. Бунда баҳслашиш, ўзини кўрсатиш, танқид, жанжаллашиш мумкин эмас. «Мияни ишғол этиш»да иштирокчилар ўз фикрини айтишда тенг ҳуқуқдан фойдаланади. Ҳар қандай, ҳатто, абсурд таклиф ҳам вариантлардан бири сифатида қабул қилиниши зарур.

#### **Бошқарув қарорини қабул қилиш усуллари**

1. Эксперт баҳолаш усулидан ягона, энг яхши қарорни қабул қилиш қийин бўлган ҳолатда фойдаланилади. Ҳар бир вариант белгиланган

мезон ёрдамида баҳоланади. Вариантлар ўзаро баллар орқали қиёсланади. Бундай таҳлил жараёнида қайси вариант кўп балл туپласа, у қарор сифатида қабул қилинади.

2. Ҳисоб-таҳлилий усул – энг аниқ усул саналади. Агар кутилган натижалар аниқ ҳисобланса, бошқарув қарорини доимо қабул қилишда фойдаланилади.

3. Мантиқий усул – тўлиқ ва аниқ маълумотлар бўлмаганда фойдаланилади. Бунда ноаниқлик мантиқий фикрлаш орқали қопланади.

4. Эвристик усул – маълум вазиятда руҳиятнинг ўзига хос томонларига асосланган. Бунда инсон доимо битта муаммо устида ўйлаб юради-да, кутилмаганда ажойиб, энг мақбул қарорга келади.

### **Бошқарув қарорини қабул қилиниши ва амалга ошириш амалиётини татбиқ этиш**

Турли аниқ ҳолатларда қарор қабул қилинишига ёндашув турлича бўлиши мумкин. Агар раҳбар, қоидага кўра, авторитар бошқарув усулига таянса, унинг ўзи қабул қилган қарор энг яхши қарор саналади. Фавқулудда ҳолатларда, агар ташкилотда жиддий қарши курашувчи коалиция бўлмаса, раҳбар қарори сўзсиз қўллаб-қувватланса, кенгашган ҳолда у бир овоздан қабул қилинишига эришиш лозим. Агар ташкилотда ялт этиб кўзга ташланувчи коалиция мавжуд бўлса, раҳбар қарорни кўпчилик билан қабул қилишни мақсад қилиб олиши керак.

Фикр ва позициялар юқори даражада тарқоқ бўлса, қарор қабул қилишнинг энг мақбул варианты консенсусдир. У ўзаро ён босиш ва барчани маълум даражада қондирадиган қарор қабул қилишни назарда тутди.

Ҳар бир қарор амалга оширилгандан сўнггина кадр-қимматга эга бўлади. Муаммони ҳал этиш ёки мавжуд имкониятдан фойда олиш учун қарор, албатта, бажарилиши керак.

Таъкидлаш лозимки, қабул қилинадиган бошқарув қарорининг қиймати тўлиқ эришилган натижалар билан ҳисобланади. Баъзиларни қониқтирган нарса, иккинчи бир одамни умуман қониқтирмаслиги мумкин. Шу боис, бирор қарор ҳеч қачон бир хил даражада ҳамма учун мақбул бўлиши ва айни пайтда, муаммо мазмунига мос келиши мумкин эмас.

Қарор қабул қилиш қийин эмас. Амалиёт куни кўрсатадики, қабул қилинган қарорни амалга ошириш раҳбарга муайян масъулият юклайди. Агар қарорни бажаришга иштирокчилар ушбу қарорнинг тарихи ва сабабларини яхши билишса, унинг самарали бўлиши янада ортади. Шундай ҳолатлар бўладиги, баъзан раҳбар бошқалар билан маслаҳатлашмасдан, якка ўзи қарор қабул қилишга мажбур бўлади. Зудлик билан ҳал қилиш

лозим бўлган ишлар туфайли баъзи ишларни эртанги кунга қолдириш табиий ҳолдир, албатта. Натижада муаммо, вазият кескинлашади.

Раҳбарлар шуни тушунишлари керакки, вақт йўналиши, одатда, вазиятни ўзгартириш билан боғлиқдир. Агар қабул қилинган қарорни амалга ошириш вақти доимо орқага сурилса, вазият шунчалик ўзгариб кетиши мумкинки, бунда қачонлардир тўғри қарор қабул қилинишини таъминлаган мезонлар ҳақиқий бўлмай қолади. Шу боис, қарор қабул қилишда таянчилган ахборот ва фаразлар аниқ ва эскирмаган ҳолда қарорни ҳаётга татбиқ этиш лозим. Бу қоидага амал қилиш кўпинча қийин, чунки қарорни қабул қилиш вақти, шунингдек, қарор қабул қилинган вақт ҳамда уни амалга ошириш бошланган вақт ораллигидаги муддат узоқ бўлиб кетади. Натижада баъзи қарорлар амалга оширилмай туриб, таъсири камаяди.

Республика Президентининг айрим фармонлари турли даражадаги (ҳокимиятлар, вазирликлар, идоралар ва ҳоказо) кўплаб қарорлар (нисбатан кам аҳамиятли) тайёрлаш ва қабул қилишни талаб қилади. Ҳар қандай Фармон ёки Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарори халқ ҳўжалигининг бирор тармоғи ёки аҳоли қатлами учунгина эмас, балки умуман давлат тараққиёти учун ўз натижасини беради.

## **10.2. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва оптималлаштиришнинг асосий услублари**

Ташкилий масалага оид муаммоларни белгилаш услублари – масалани ҳаққоний ва тўлиқ идрок этишга ёрдам беради. Аниқ услуб(лар) муаммонинг характери ва мазмунига, унинг ечимини топиш учун бериладиган вақтга ва воситаларга қараб танлаб олиниши мумкин.

Бундай вазиятда қўлланиладиган услублар:

- ташкилий фаолиятга тегишли турли хил ахборотларни тўплаш, сақлаш, қайта ишлаш ва таҳлил қилиш;
- ташкилот учун муҳим саналган воқеликларга оид маълумотларнинг алоҳида сақланиши;
- омилли таҳлил;
- турли вазиятларни таққослаш;
- вазиятни моделлаштириш.

### **Ташкилий қарорларни тайёрлаш услублари**

• тегишли маълумотларни тўплаш услублари (дастлабки босқич ҳаракатларидан фарқли ўлароқ, бу ўринда «Қандай воқеа рўй берди?», «Нима сабабдан бу воқеа рўй берди?» қабалидаги ташкилий аҳамиятга молик саволлар ўрнига «Мавжуд муаммони қандай қилиб баргараф этиш мумкин, қандай ташкилий иш услублари воситасида?» деган саволларга жавоб изланади);

- ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги менежерлар ва турли мутахассисларнинг ижодий салоҳияти, касбий лаёқатидан ўринли ва унумли фойдаланиш;

- масаланинг ечимини гуруҳларга бўлиниб излаш жараёнида номинал гуруҳ билан ишлаш маҳорати, Дельфи услуги ва гуруҳ аъзоларининг ақлий салоҳиятини бирваракайига ишга солиш ва йўналтириш (мозговая атака) каби иш тамойиллари жуда қўл келади.

### **Масаланинг турли хил ечимларидан бирини танлаш услублари**

Таркибий жиҳатдан пухта ишланган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида иқтисодий-математик услублардан самарали фойдаланиш мумкин. Чунки бу хил услублар ташкилий қарорларни қабул қилиш мезони сифатида мақсадни кўзлаб иш юритиш тамойилига таянади. Бу каби вариант оптималлаштирилган қарор деб аталади. Уларга мисол қилиб қуйидагиларни кўрсатиш мумкин: максимал даражада фойда, (даромад) олиш, иш унумдорлигини ошириш, сарф-харажатларни минималлаштириш ва ҳоказо мақсадларни кўзлаш.

Таркибий жиҳатдан пухта ишланмаган қарорларни ижро учун қабул қилиш жараёнида мўътадил мезонлар асосида иш олиб борган маъқул. Бундай вазиятда кўпинча муаммонинг оптимал эмас, балки қониқарли ечимини топишга имкон берадиган моделлардан фойдаланилади.

Қабул қилинган қарорларни ташкилий жиҳатдан амалга ошириш услублари (улар ташкилий жараёнларга ҳар қандай янгиликларни, ўзгартиришларни киритишга нисбатан қаршилик кўрсатилишининг олдини олиш, режалаштирилган фаолиятнинг самарали натижасини ҳосил қилиш учун мўлжалланган) қуйидагилардан иборат:

- амалга ошириш режасини тузиш. Шу режа асосида пировард натижага эришишга хизмат қиладиган чора-тадбирлар тизими ишлаб чиқилади;

- ижрочиға бевосита таъсир ўтказиш услублари: буйруқ, фармойиш, кўрсатмалар бериш;

- фаолликни моддий жиҳатдан рағбатлантириш услублари;

- ташкилот раҳбарларининг персонал билан учрашувини уюштириш;

- қабул қилинган ташкилий қарорларнинг мазмун-моҳиятини ходимларга тушунтириш;

- мақсадли фаолият давомида бажариладиган ишларни назорат қилиш услублари.

### **Ташкилий масалаларнинг ечимини жамоавий тарзда излаш услублари: алоҳида хусусиятлари**

*Номинал гуруҳ билан ишлаш услуги* шахслар ўртасидаги коммуникатив алоқалар доирасини чеклаш тамойилига асосланган. Услубнинг афзал жиҳатлари шуки, иш жараёнининг гуруҳ бўлиб ишлашга асосланганига

қарамай, унинг ҳар бир аъзоси индивидуал тарзда фикр юритиши мумкин ва ўз мулоҳазаларини асослаб бериш имкониятига эгадир.

#### ***Иш услубининг мазмуни:***

- ишчи гуруҳига жалб этилган ҳар бир киши изланиш жараёнининг дастлабки босқичида ўз фикр-мулоҳазаларини ёзма тарзда алоҳида баён қилиб беради;

- шундан кейин ҳар бир гуруҳ аъзоси ўз лойиҳаси билан ҳаммани таништиради; жами вариантлар бирма-бир кўриб чиқилади (жараённинг бу босқичида ҳеч қандай танқидий мулоҳазалар билдирилмайди); сўнгги босқичда гуруҳ иштирокчилари тавсия этилган ҳар бир лойиҳага баҳо беришади;

- кўпчилик томонидан энг мақбул топилган лойиҳа ташкилий бошқарувчилик қарори учун асос бўлади;

- Дельфи услуги. Кўпинча ишчи гуруҳларини тўплаш имкониятлари бўлмаганида қўлланилади. Услубнинг ўзига хос хусусияти шундаки, гуруҳ аъзолари қўйилган масала юзасидан бевосита ўзаро фикр алмашишлари мумкин эмас. Масалага оид фикр-мулоҳазалар эркин ва мустақил равишда билдирилади. Бу услубдан фойдаланиш чоғида ташкилий бошқарувчилик қарорининг лойиҳасини тайёрлаш учун анча кўп вақт талаб этилади.

#### ***Иш услубининг мазмуни:***

- ишчи гуруҳининг ҳар бир аъзосига муҳокамага қўйиладиган масалага оид бир туркум саволлар берилади ва уларга жавоб олинади;

- гуруҳнинг ҳар бир аъзоси берилган саволлар мажмуига аноним тарзда ва мустақил равишда жавоб беради;

- жами жавоблар бир жойда тўпланиб, ўрганилади. Уларни умумлаштириш асосида барча вариантларни қамраб олувчи интеграллашган лойиҳа тайёрланади;

- якуний хулосанинг нусхаси ҳар бир гуруҳ иштирокчисига берилади;

- барча таклифлар билан танишиб чиқиш давомида гуруҳ қатнашчиси фикрларини ривожлантириши ёки якуний хулосага нисбатан ўз муносабатини ўзгартириши мумкин;

- мазкур жараён умумэътироф этиладиган қарор лойиҳаси ишлаб чиқилмагунича, бетиним такрорланиши мумкин.

#### ***Гуруҳ аъзоларининг ақлий салоҳиятини бирваракайига ишга солиш ва йўналтириш (ақлий ҳужум)***

#### ***Иш услубининг мазмуни:***

- ҳар бир гуруҳ иштирокчиси ўртага қўйилган масаланинг ечимини топиш юзасидан хоҳлаган фикрини илгари суриши мумкин (бунда

фикрларнинг асосланиши, мантиқийлиги, реал шароитда бажарилиши мумкинлиги ҳеч бир аҳамиятга эга эмас). Фикр-мулоҳазалар қанчалик кўп ва хилма-хил бўлса, шунчалик яхши қабилда иш тутилади;

- муҳокамага қўйиладиган ташкилий масаланинг хусусияти ҳақидаги тегишли ахборот гуруҳ қатнашчиларига аввалроқ берилади;

- билдириладиган фикр-мулоҳазалар ҳеч қандай танқид ва эътирозларсиз қабул қилиниб, умумлаштирилади. Умумлаштирилган материал жиддий таҳлил қилинади.

- пировард натижада билдирилган барча таклиф, мулоҳазалар алоҳида параметрлари ва самарасига кўра туркумлаштирилади.

### **Ташкилий тузилма миқёсидаги низоларнинг сабаби ва оқибатлари**

#### **1. Низоларнинг сабаби:**

- *ресурсларнинг тақсимланиши*. Ҳар қандай ташкилотнинг раҳбари ресурслар муаммосини ҳал этишга мажбур, зеро, ресурслар ҳамиша танқис бўлади. Низолар энг аввало ана шу заминда шаклланади;

- ташкилий масалаларнинг ўзаро боғлиқлиги. Ташкилий тузилма ўзаро боғлиқ бўлган бир қатор элементлардан таркиб топгани боис, улар фаолиятининг номувофиқлиги ички низони келтириб чиқариши мумкин. Айрим ҳолларда ташкилий тузилманинг шакли ҳам потенциал тарзда ички низоларга сабаб бўлади. Мисол тариқасида матрицали ташкилий тузилмани келтирайлик. Бу хил ташкилий тузилмада якка марказдан бошқариш принципи етарлича аҳамиятга эга эмас;

- турли хил ташкилий мақсадларнинг кўзланиши. Ташкилотларда айрим соҳа (операция)га ихтисослашган бўлинмалар ташкилий фаолият мақсадларини мустақил равишда белгилайди ва шунга кўра, улар умумий ташкилий мақсадлардан ўз мақсадларини устун қўйишади;

- тасаввурлар ва кадриятлар тизимининг хилма-хиллиги;

- шахсий фазилатлар (юриш-туриш) ва ҳаётий тажрибанинг турлилиги;

- коммуникатив тизим фаолиятидан қониқмаслик. Ташкилий тузилма бўгинлари бўйлаб ахборотнинг нобоп узатилиши ички низонинг ҳам сабаби, ҳам оқибати бўлиши мумкин. Низолар кўпинча ташкилот раҳбарлари томонидан персоналнинг лавозим мажбуриятларини аниқ ва тўғри белгилаб беролмаслиги туфайли рўй беради.

#### **2. Ички низоларнинг оқибатлари** (жараённинг тартибга солинишига қараб функционал ёки нофункционал хусусият касб этади).

#### **Ички низоларнинг функционал оқибатлари:**

- муаммо ҳаммани бирдек қониқтирадиган тарзда ҳал этилиши мумкин. Бунинг оқибатида жараённинг барча иштирокчилари ўзларини масаланинг ечимини топишда шахсан иштирок этгандек ҳис этишади.

Бу ҳол умумий мақсад сари интилишга, ҳамкорлик қилишга имкон яратади, турли хил тўсиқларни ва келишмовчиликларни бартараф этади;

- ички низо тор жамоавий доира миқёсида фикрлаш имкониятларини чеклаши, тобелик синдроми (раҳбарларга мақбул келмайдиган фикр-мулоҳазаларни ифода этиш имкониятининг чекланиши)нинг намоён бўлишига тўсқинлик қилиши мумкин. Бундай шароитда ташкилий бошқарув қарорининг қабул қилиниши янада енгиллашади. Зеро, ходимларнинг билдирган фикр-мулоҳазалари вазиятга оидлик киритиб, муаммонинг ечимини топишга ёрдамлашади.

Ички низоларнинг нофункционал оқибатлари (ички низони бартараф этишнинг тўғри ва ўринли усули топилмаган тақдирда рўй берадиган ҳолатлар):

- персоналнинг ўз ишидан ва мавқеидан қониқмаслиги, кадрлар қўнимсизлиги, иш унумдорлигининг пасайиши кузатилади;

- келгусида ташкилот раҳбарияти билан ва ўзаро ҳамкорлик қилиш иштиёқининг сўниши;

- ўзи мансуб бўлган ижтимоий гуруҳ манфаатларининг ўзга гуруҳлар манфаатига нисбатан устун қўйилиши, гуруҳлар ўртасидаги рақобатчиликнинг салбий тус олиши;

- тор доирадаги шахсий (жамоавий) фаолият мақсадларининг устувор деб топилиши;

- ички низода иштирок этувчи томонларнинг ўзаро ҳамкорлик қилишдан ва шахсий муносабат ўрнатишдан воз кечиши;

- бегоналашиш ҳиссининг кучайиши туфайли ўртадаги адоватнинг авж олиши;

- ички низода устунликка эришишни ташкилий фаолиятга оид реал муаммони ҳал этишдан кўра аҳамиятлироқ деб ҳисоблаш.

### **Жамоа орасидаги ички низоларни бартараф этиш**

*Ички низоларни бартараф этишнинг тузилмавий услублари:*

- раҳбарият томонидан топшириладиган ишларнинг бажарилишига нисбатан қўйиладиган талабларни изоҳлаб бериш. Жумладан, ташкилий жараённинг ҳар бир босқичида кутилаётган иш натижаси, ташкилий фаолиятга оид турли хил информацияларни ким ва кимдан олиши мумкинлиги, ваколатлар ва мажбуриятлар тизими, шунингдек, ташкилот (бўлинма)нинг сиёсати, иш тартиби ва тузилиш принциплари қандай бўлиши ҳақидаги масалаларга изоҳ берилиши шарт;

- фаолиятни мувофиқлаштириш ва интеграллаштириш механизмларини ишлаб чиқиш. Ташкилий тузилма миқёсида ваколатлар ва мажбуриятлар иерархиясини белгилаб қўйиш воситасида инсонларнинг ўзаро муносабатларини, ташкилий қарорларни қабул қилиш жараёнини

ва информაციон оқим ҳаракатини тартибга солиш мумкин. Якка бошқарувчилик принципининг амал қилиши ички низоларни бартараф этишни анча енгиллаштиради, чунки ходим ташкилий қарорларни қабул қилиш ваколати кимнинг зиммасига юклатилганини аниқ билади. Фаолиятни интеграллаштириш воситалари сифатида ташкилий тузилманинг функционал бирликлари ўртасида алоқалар тизимини ўрнатишга ёрдам беришга ихтисослашган махсус хизмат бўлимларини, турли хил функционал ижрочилик фаолияти билан банд бўлинмалар ўртасида воситачилик вазифасини бажарувчи гуруҳларни, муайян мақсадли фаолият билан шуғулланувчи гуруҳларни ва турли хил бўлимлараро кенгашлар фаолиятини эътироф этиш мумкин;

- умумташкилий фаолиятга алоқадор комплекс мақсадларни белгилаш. Бу хил мақсадларга интилишнинг самарасини кўрмоқ учун ходимлар, ишчи гуруҳлари ва барча бўлимлар ўз фаолиятини ягона мақсад йўлида бирлаштириши лозим;

- меҳнатни рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш. Шунга кўра, умумий ташкилий мақсадлар йўлида алоҳида хизмат кўрсатган, бошқа ташкилий бўлимлар фаолиятига ёрдам бераётган ва муаммонинг ечимини излашга ҳар томонлама ёндашаётган ходимларнинг меҳнати албатта рағбатлантирилиши керак.

*Шахслараро муносабатлар давомида низоларни бартараф этиш услубларининг намоён бўлиши:*

- зиддиятли ҳолатлардан ўзини олиб қочиш;

- зиддиятли ҳолатларда вазиятни юмшатиш. Иш жараёнидаги илиқ муносабатларни бузмаслик, ҳамнафасликни йўқотмаслик ниятида шахс низоли муаммога алоҳида урғу бермасликка уринади. Бу вазиятда танглик бартараф этилиши мумкин, бироқ, низога сабаб бўлган шарт-шароитлар сақланиб қолади. Оқибат натижада ички низо кучайиб бориб, бир куни жиддий ихтилоф туғилиши ҳеч гап эмас;

- кучли тазйиқ ўтказиш. Бу хил услубда ишлайдиган шахс, одатда, тажовузкорона сиёсат юритади. Мазкур бошқарув услуги раҳбарлик ваколати анча кенг бўлганида самаралидир;

- компромисс (муроса қилиш)га мойиллик. Мазкур принципга асосан зиддиятни бартараф этишни истаган кимса иккинчи томоннинг мулоҳазаларини қисман қабул қилишга тайёрлигини намоён этади. Шу тариқа ўзаро муносабатларда юз бераётган тажовузкорликни нисбатан сусайтириб, ички низонинг олдини олишга имкон яратилади. Аммо, зиддиятли вазиятнинг дастлабки босқичида муроса қилишга интилиш оқибатида мавжуд муаммонинг ечимига айланиши мумкин бўлган барча вариантларни муҳокама қилиш имконияти чегараланади;

- муаммонинг ечимини топишга тайёрлик. Бу ҳол томонлар ички низони бартараф этиш мақсадида ўзгаларнинг фикрларини муҳокама қилишга тайёрлигидан далолат беради. Ташкилий бошқарувчилик нуқтаи назаридан олганда, мураккаб вазиятларда, яъни масалага турли томондан ёндашишнинг ва вазиятга аниқлик киритувчи ахборотнинг аҳамияти кескин ошганида туғилаётган ички низоларни олқишлаш, ҳатто рағбатлантириш лозим. Бироқ, вазиятни имкон қадар бошқариб турмоқ керак.

### **Менежмент ва ташкилий жиҳатдан ривожланиш жараёни**

*Ташкилий жиҳатдан ривожланиш жараёни* – ташкилотнинг конкрет шарт-шароитларга мослашувчанлигини таъминлаш, пайдо бўлаётган муаммоларни ҳал этиш борасида амалга ошириладиган давомли жараён. Бунда ташкилотнинг ижтимоий муҳитини таркиб топтириш соҳасидаги ташкилий фаолиятни самарали бошқаришга, инсон феъл-атворини ўрганувчи фанларнинг илмий хулосалари ўринли ва унумли татбиқ этилишига алоҳида эътибор берилади.

*Ташкилий тузилманинг фаолиятини такомиллаштириш жараёнида иштирок этиш.* Бу хил тадбирларда ташкилотнинг барча бўлинмалари, ишчи гуруҳлари қатнашади.

Бу хилдаги фаолият турлари:

- *вазиятга баҳо бериш (таҳсис қўйиш).* Мазкур жараён давомида бутун ташкилотнинг, алоҳида бўлинмаларнинг ташкилий ҳолати ҳақида тегишли маълумотлар тўпланади. Бунда интервью олиш, кузатувлар уюштириш, ҳужжатлар билан танишиб чиқиш каби иш услубларидан фойдаланилади;

- *уюштирилган кузатувларнинг натижалари асосида амалга ошириладиган чора-тадбирлар.* Бунда вазиятга баҳо бериш жараёни давомида тўпланган хулосалар ташкилот аъзоларига маълум қилинади ва шундан кейин фаолият режаси ишлаб чиқилади;

- *касбий таълим бериш ва малакани ошириш чора-тадбирлари;*

- *технологик ва ташкилий жараёнларнинг тузилмасини ўзгартиришга йўналтирилган чора-тадбирлар.* Ташкилий тузилмани ёки ташкилий бошқарув қарорларининг ижро этилишини такомиллаштиришга хизмат қилади;

- *ташкилий жараённинг турли хил йўналишларида фаолият кўрсатувчи ишчи гуруҳлари ўртасидаги коммуникатив алоқаларни такомиллаштириш мақсадида уюштириладиган маслаҳатлар.* Персоналнинг ташкилот ҳаётида рўй бераётган турли воқеликларни тўғри ва аниқ тасаввур этишига кўмаклашиш учун уюштирилади;

- *самарали фаолият юритишга қодир ишчи гуруҳларини шакллантириш чора-тадбирлари;*

- *алоҳида ишчи гуруҳлари ўртасидаги ўзаро алоқадорликни самарали ташкиллаштириш чора-тадбирлари.*

## Ташкилий жиҳатдан муваффақиятли ривожланиш учун зарур шарт-шароитлар

- ташкилий тузилмада муҳим лавозимга эга бўлган шахслар ташкилий вазиятга баҳо бериш жараёнида иштирок этишлари зарур;
- ташкилий фаолиятни ривожлантириш дастури миқёсида инсон феъл-атворини ўрганувчи мутахассисни жалб этиш лозим;
- ташкилий фаолиятни ривожлантириш дастуридаги аниқ чора-тадбирлар амалга оширилаётган бўғинлардан юқорироқдаги мансабдор шахслар ислоҳотларни қўллаб-қувватлаши ва уларнинг ижросида бевосита иштирок этиши даркор;
- қуйидаги тадқиқот моделларини татбиқ этиш лозим: ташкилотнинг аҳволини баҳолаш, тўпланган маълумотларни ташкилот ходимларига етказиш, вазиятга мос келувчи фаолият режасини тузиш, ташкилий аҳволга ташхис қўймоқ;
- ишчи гуруҳлари ташкилий бўлинма менежери билан биргаликда ташкилий бошқарувчилик қарорини ишлаб чиқишда иштирок этиши керак;
- ташкилий фаолиятни такомиллаштиришга оид барча чора-тадбирлар ташкилот миқёсидаги кадрлар сиёсатига мувофиқ келиши шарт;
- ташкилотни ривожлантириш жараёнини самарали бошқариш.

## **XI БОБ. РАҲБАР МЕҲНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

### **11.1. Бошқарув меҳнати характери, мазмуни ва хусусиятлари**

«Бошқарув меҳнати» тушунчаси маълум даражада объект ёки унинг иловаси сифатида «бошқарма» тушунчаси билан боғлиқ. Агар ҳар қандай меҳнатни жисмоний ва ақлий шаклдан иборат деб олсак, бошқарув иши ақлий меҳнат туридир.

Бошқарув иши ижтимоий меҳнатнинг алоҳида турига киради. У ишнинг турига кўра даражага бўлинади ҳамда ҳар қандай ҳамкорликдаги меҳнатга мансуб бўлган касбий фаолият тури сифатида «бошқарув» тушунчасига асосланади. Агар иш жараёнида бир гуруҳ шахслар иштирок этаётган бўлса, албатта, уларнинг ишини мувофиқлаштириш зарурияти туғилади.

Бошқарув иши жамоатчилик меҳнатининг бир тури бўлиб, асосий вазифаси ҳамкорликдаги меҳнатнинг айрим иштирокчилари ва айни пайтда, бутун меҳнат жамоасининг мақсадли, мувофиқлаштирилган фаолиятини таъминлашдан иборат. Моҳиятан бу маъмурий бошқарув ходимларининг режали фаолиятидир. У ташкилот ходимлари ишини ташкил этиш, бошқариш, далиллаш ва назорат қилишга қаратилган. Бошқарув ишининг мазмуни унинг объектига боғлиқ ва ишлаб чиқариш жараёнлари тузилмаси, иш усуллари, техник таъминоти, шунингдек, бошқарув вазифаларини бажариш жараёнида юз берадиган ўзаро муносабатлар билан белгиланади.

Бошқарув меҳнати ўзига хос хусусиятларга эга:

1. У моддий бойликлар яратишда тўғридан-тўғри эмас, балки бошқа шахслар меҳнати орқали иштирок этади.

2. Бошқарув меҳнатининг предмети сифатида раҳбарга керакли ахборот, бошқарувда иштирок этувчи одамлар ва бошқарув жараёни иштирок этади.

3. Раҳбар томонидан бошқарув қарорининг қабул қилиниши унинг натижаси ҳисобланади.

4. Ташкилий тизим ва ҳисоблаш техникаси меҳнат воситаси бўлиб хизмат қилади.

5. Бошқарув ақлий меҳнат, шу боис унинг унумдорлигини фақат техник ижрочилар ва айрим мутахассисларга нисбатангина баҳолаш мумкин.

Бозор муносабатлари ривожланиши, меҳнатни тақсимлаш ва кооперациялаш жараёнининг чуқурлашуви бошқарув ишини мустақил соҳага нисбатан ажратиб қўяди ва ташкилотнинг автоном бошқарув тизими мажмуида юзага келувчи маълум ташкилий шакллар билан мустаҳкамланади. Ташкилотнинг нафақат ташқи, балки ички стратегик захираларидан фойдаланиш ҳам бошқарув меҳнати даражасига боғлиқдир.

Меҳнат фаолиятининг ушбу турига хос асосий хусусияти шундаки, раҳбар ташкилотни ривожлантириш ва такомиллаштириш вазифасини ушбу вазифани бевосита ҳал қилиши керак бўлган ходимларга таъсир кўрсатган ҳолда ташкилий аспектда ҳал қилади.

## **11.2. Бошқарув меҳнاتини оқилона ташкил этишнинг асосий йўналишлари**

Бошқарув ишини оқилона ташкил этиш маълум тамойиллар асосида олиб борилади. Меҳнатнинг илмий асосланган меъёрлари бошқарув аппаратидаги ҳар бир ходим ишини холисона баҳолаш, моддий рағбатлантиришдан самарали фойдаланиш имконини беради. Бирок, бошқарув соҳаси, ҳатто, битта бошқарув функцияси доирасида ўз ичига ўта хилма-хил иш турларини олади.

Айрим меҳнат турларини нормаллаштиришга ёндашиш дифференцияланиши лозим. Менежер меҳнатининг ўзига хос хусусиятини ҳисобга олган ҳолда, раҳбарлар учун бошқарувчанлик меъёрини ажратиб олиш мақсадга мувофиқдир. Меъёрий миқдор ва бошқарувчанлик меъёри барча даражадаги раҳбарлар учун ишлаб чиқилиши мумкин. Миқдорий меъёрлар ёрдамида бошқарув функцияси бўйича ходимларнинг умумий сони аниқланиши, бошқарувчанлик меъёри ёрдамида эса ходимларни жой-жойига қўйиш мумкин.

**Қулай иш тартиби ва шароити.** Бошқарув меҳнатининг унумдорлиги тўғридан-тўғри менежер меҳнат қиладиган иш ўрнининг ҳолати ва шароитига боғлиқдир. Кўриб чиқилаётган муаммо аҳамияти ижтимоий ва иқтисодий жараёни бошқариш тизимида муҳим сифат ўзгаришлари рўй берганда бозорга ўхшаш янги ташкилотлар юзага келиши билан янада кучаяди.

Менежернинг иш жойини оқилона ташкил этиш бошқарув фаолиятида имкон қадар қулай иш шароити ташкил этилишини таъминлайди, иш унумдорлигини оширади. Ҳозир турли категориядаги маъмурий бошқарув ходимлари учун иш жойларини ташкил этишнинг

беш мингдан ортиқ типовой лойиҳалари ишлаб чиқилган. Булардан ташқари бошқарув аппаратида иш ўринларини ташкил этишда қатор иқтисодий, эргономик, этик ва эстетик талабларга риоя этиш лозим. Эргономика аниқ фаолият аппаратида инсон ва машинанинг ўзаро мослашишини ўрганувчи фандир.

**Меҳнатнинг санитария-гигиеник ва эстетик жиҳатдан қулай иш шароити.** Бинода керакли ҳарорат даражаси сақланиши, меъёрида ёритилиши, ҳаво намлиги, деворлар ранги, мебеллар бир-бирига мос тушган бўлиши керак.

**Мебелларнинг қулайлиги.** Шахснинг антропометрик хусусиятини ҳисобга олган ҳолда мебелларни ўлчами ва шаклига кўра танлаб, уларни қулай жойга қўйишдан иборат.

**Оргтехника воситалари.** Иш жойи тегишли оргтехника билан жиҳозланиши, шунингдек, ундан самарали фойдаланиш технологияси ташкил қилиниши зарур.

**Меҳнат ва дам олишнинг оқилона режими.** Менежернинг меъёрга солинмаган иш куни унга нисбатан ишга чиқишнинг мосланувчан жадвалини тузиш заруриятини келтириб чиқаради.

### Бошқарув меҳнати маданияти

Менежментнинг асосий унсурлари ўртаси бошқарув маданиятида асосий ўринлардан бирини эгаллайди.

«Маданият» сўзи латин тилидан (cultura) олинган бўлиб, тарбия, таълим, ривожланиш маъноларини англатади. «Бошқарув маданияти» атамаси кенг маънода бошқарувнинг ташкилий, техник шарт ва анъаналарини, менежернинг касбий ва ахлоқий тараққиётини тавсифлаш учун ишлатилади. Бошқарув иши маданиятини тор маънода раҳбарнинг хизмат этикаси деб талқин этиш мумкин.

Баён этилганлардан келиб чиқиб, бошқарув маданиятини менежерга хос қадрият, меъёр, нуқтаи назар ва ғоялар мажмуи деб тасаввур этиш мумкин. Булар бари онгли ҳолда унинг ахлоқ намунасини шакллантиради.

Янги хўжалик юритиш шарт-шароитлари, таълим даражасининг ошиши ва менежерларнинг етуклиги бошқарув маданияти ривожланишга кучли туртки беради. Бошқарув хизмати бошқариш маданиятига нисбатан муносабатни тубдан ўзгартирибгина қолмай, унинг шаклланишида, рақобатбардошликни, ривожлантириш ишлаб чиқариш омили сифатида фойдаланишда фаол позицияни эгаллайди. Бошқарув иши маданиятининг ўзига хос хусусияти шундаки, у асосда менежер қатъий риоя қилиши шарт бўлган маълум меъёрлар ётади. Улардан муҳимлари қуйидагилар:

1. Давлат ҳуқуқий меъёрий ҳужжатларида акс этган бошқарув ишининг юридик меъёрлари. Бунда менежер маданияти унинг юридик меъёрларни қанчалик билиши ва бажаришида намоён бўлади.

2. Ахлоқий меъёрлар менежернинг одоб-ахлоқ борасидаги хулқини бошқаради.

3. Ташкилий меъёрлар ташкилот тузилмасини, бўлинмалар ҳамда улар раҳбарлари ва фаолият таркибини белгилайди.

4. Иқтисодий меъёрлар ташкилотнинг иқтисодий фаолиятини бошқаради.

Бошқарув маданияти белгиланган усулда шакллантирадиган бошқа меъёрий турлари (техник, эстетик ва ҳ.к.) ҳам мавжуд. Натижада бошқарув меҳнати маданияти доирасида менежер фаолиятини баҳоловчи элементлар тўплами юзага келади. Шахсий маданият таркибига малака даражаси, этник тарбия, шахсий гигиена ва ташқи кўриниш, қўл остидаги ходимларга муомала қилиш шакли киради.

**Иш вақтини оқилона тақсимлаш.** Менежер нима иш билан шуғулланиши, уни қачон бажариши, турли ишларга қанча вақт сарфлашини аниқ тасаввур этмасдан туриб, меҳнатни оқилона ташкил этиш тўғрисида сўз юритиб бўлмайди. Гап шахсий ишни қуйидаги йўналишлар бўйича қатъий режалаштириш устида борапти:

- хужжатлар билан ишлаш;
- кадрлар билан ишлаш;
- ижтимоий-иқтисодий масалаларни ҳал этиш;
- тижорат масалаларини ҳал этиш;
- кенгаш, музокаралар.
- вақтнинг ишлаб чиқаришдан ташқари сарфланиши;
- аниқланмаган вақт.

Айни пайтда раҳбар нафақат иш вақтини, балки бўш вақтини ҳам ҳисобга олган ҳолда режалаштириши керак. Қадимда «Ким ишлашни билмаса, дам олишни ҳам билмайди», дея бежиз айтилмаган.

**Иш жойини сақлаш маданияти.** Айрим менежерлар фикрича, иш жараёнида ҳамма нарса «қўл остингда» бўлиши керак. Шу мақсадда иш столида барча хужжатлар қалашиб ётади. Бу нотўғри. Чунки, бу ҳолатда иш жараёни кескин мураккаблашади. Биринчидан, стол устида қоғоз кўплигидан жой камаяди, бир ишга диққатни жалб қилиш қийинлашади, санитария-гигиена ҳолати ёмонлашади, керакли хужжатни ҳам йўқотиб қўйиш мумкин.

Иш столида фақат ўша пайтда керакли хужжат бўлсагина, уни намунавий тартиб деб ҳисоблаш мумкин. Бундан ташқари, ишхоналарда ўз вақтида супуриш-сидириш ишларини олиб бориш, ишдан чиққан мебелларни алмаштириш лозим бўлади.

**Оммавий тадбирларни ўтказиш тартиби.** Гап, аввало, турли мажлис, музокара ва суҳбатларни ўтказиш маданияти устида бормоқда.

**Келувчиларни қабул қилиш маданияти.** Бу ходимларни хоҳ шахсий, хоҳ хизмат масалалари бўйича қабул қилишда тегишли қоида ва талабларга риоя этишни назарда тутади.

Ташриф буюрувчиларни қабул қилишни қандай ташкил этиш керак?

Баъзи раҳбар ўз жойида бўлганида ташриф буюрувчилар истаган пайтда унинг «эшиги очиқ» эканлигини таъкидлашади («очиқ эшиклар» тамойили). Бундай ёндашув агар раҳбар қўл остида санокли ходимлар бўлсагина ўзини оқлайди.

Баъзи раҳбарлар эса қабул учун маълум кун ва соатни белгилайди. Бундай усул, нисбатан, кенг тарқалган. Агар раҳбар бирор сабабга кўра қабул қила олмаса, бу уни бошқа вақтга кўчиришини аниқламайди. Бу ҳолатда қабулни бошқа бирор ходим (одатда, ўринбосарлардан бири) амалга ошириши лозим. Раҳбар ҳар қандай шароитда қабул вақтини бузмасликка ҳаракат қилиши лозим. Унча катта бўлмаган корхоналар ташриф буюрувчиларни олдиндан қайд этмасдан ҳам қабул қилишлари мумкин.

**Хатлар билан ишлаш маданияти.** Бунга хатларни, албатта, рўйхатдан ўтказиш, уларни кўриб чиқиш, муддатини белгилаш, уларга жавоб бериш, ўз вақтида эътибор бериш учун раҳбарнинг шахсан жавобгарлиги киради.

**Сўзлашиш маданияти.** Менежернинг 80 фоиз иш вақти одамлар билан алоқа қилишга сарф бўлади. Шу боис сўзлашиш (мулоқот қилиш) қобилияти менежер иш маданиятининг муҳим таркибий қисми саналади.

**Раҳбарнинг ташкилий маданияти** – бошқарув назарияси, ташкилий иш усуллари, тажриба ва малака даражаси, менежернинг иш вақти тузилмасида муҳим аҳамиятга эга бўлган ташкилий тадбирларни ўтказиш қобилиятини белгилайди.

Ташкилий тадбиркорлик қаторига кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрлар билан ишлаш, ташкилий норма ва меъёрлар, шахсий иш режаларини ишлаб чиқиш, вазифаларни белгилаб, уларни ижрочиларга етказиш, бошқариш, ижрони назорат қилиш киради.

**Раҳбар фаолиятини режалаштириш.** Ишчан кишининг фаолияти режалаштириш тизимига мувофиқ ташкил этилади. Бу тизимга қуйидагилар киради: 1. Узоқ муддатли режа. 2. Йиллик режа. 3. Чорак режа. 4. Ойлик режа. 5. Ҳафталик режа. 6. Кунлик режа.

Ҳар бир қуйидаги режа юқоридаги режа материаллари, вазифа ва мақсадига кўра, янада батафсил ишлаб чиқилади. Режалаштиришнинг мазкур шакллари келажак сари аста-секин, мақсадли равишда ҳаракат қилади. Режалаштиришнинг бундай тизими даражасида раҳбар ҳаётининг барча қисмида доимо стратегик, узоқ муддатли мақсадга эришиш учун талаб қилинадиган вақт даврини белгилаш, ишчан кишига

ўзининг афзал томонини аниқ тасаввур этиш имкони ва ишонч туйғусини беради.

**Раҳбар иш кунини ташкил этиш.** Режалаштириш тизими раҳбарни кундалик режа орқали ўз мақсадини амалга оширишга тайёрлайди. Шундай қилиб, кундалик режа вақтни оқилона тақсимлашдаги сўнги ва айна пайтда энг муҳим, мақсадни рўёбга чиқарувчи босқич ҳисобланади. Кундалик режа – янги иш куни режасини олдинги иш куни якунида тузиш мақсадга мувофиқдир. У ҳафталик режа базасида тузилади. Раҳбар унда эртанги иш кунида қандай вазифалар ҳал этилиши керак, қандай ишларни тугаллаш кераклигини белгилайди. Илгари кўриб чиқилган, ҳафталик режада белгиланган тадбирларга кеча ёки бугун юзага келган қутилмаган муаммолар қўшиб қўйилади.

Раҳбар эрталаб ишга келаётиб, кечқурун ишдан қайтаётиб хаёлан олдинда турган вазифаларни белгилайди ва тегишли қарорлар тайёрлайди. Чунки, муаммолар аниқ таърифланган, уларни ҳал этиш хаёлида бўлса, янги иш куни оғир эмас, аксинча енгил ўтади.

Раҳбар бажарадиган ҳамма ишларни амалга оширишга кетадиган вақт ва ундан келадиган иқтисодий самарага кўра А, Б, В, С турларга бўлиш мумкин.

Раҳбар иш кунини А, Б, С каби иш турларини бажариш учун режалаштирган ўз одатига мувофиқ, иш тутиши керак. Қузатиш асосида бошқарув ходимлари бутун иш куни давомида гоҳ фаол, гоҳ чарчоқ кўриниши аниқланган.

Иш қобилияти иш куни давомида ўзгариб туради. Уни уч босқичга бўлиш мумкин.

Ишнинг турига кўра, биринчи босқич давомийлиги бир неча минутдан бир соатгача давом этади. Мазкур босқич охирида ходимнинг организми «бардошли ҳолат»га ўтади. Кейинги босқич давомийлиги иш суръатига, ташқи муҳит ҳолатига ва кишининг ўз ишига бўлган субъектив муносабатига боғлиқ.

Одатда уч-тўрт соатдан сўнг иш қобилияти пасая бошлади, диққатни тўплаш қийинлашади, ҳаракат секинлашади, хатолар сони оша боради. Бундай пайт, одатда, тушлик вақтига тўғри келади. Тушлик танаффусдан сўнг организм яна жонланиш босқичига ўтади. Бошқарув меҳнатини рационализациялаштириш бўйича ишда раҳбар ва мутахассислар учун қулай иш шароитини яратиш тадбирларини режалаштириш нисбатан масъулиятли пайт саналади.

**Иш соатлари.** Иш куни давомида инсон иш қобилиятининг ўзгариш жадвали. У турли бошқарув даражаларида (қуйи, ўрта, юқори) ишлаб чиқилиши мумкин. Меҳнат жараёнининг турли қирраларини ўрганиш асосида меҳнатни оқилона ташкил этишнинг комплекс режаси тузилади.

Унда фирмада меҳнатни оқилона ташкил этишнинг асосий йўналишига оид тадбирлар акс этади.

Биринчи босқичда режалаштириш объекти ва иш ҳажми, ўтказиладиган тадбирлар мақсади тайёрланади.

Иккинчи, нисбатан, оғир босқичда бошқарув меҳнатини ташкил этишнинг эришилган даражаси ўрганилади ва унинг унумдорлигини ошириш резервлари очиб берилади. Бунинг учун фотография, хронометраж, кузатув, зарур ҳолларда киносьёмкадан фойдаланилади.

Раҳбарнинг иш кунини таҳлил қилиш жараёнида тўлиқ иш куни ёки маълум қисмида вақтнинг сарфланиши кузатилади ва ўрганилади. Ушбу жараённинг асосий мақсади иш вақти йўқотилиши ва сабабини аниқлашдан иборат.

Хронометраж ёрдамида қайтариладиган иш операцияларини бажаришга сарфланган иш вақти ўрганилади.

Лаҳзали кузатувда деярли бир хил иш бажараётган мутахассислар иши ўрганилади. Видеотасмага олинган иш жараёнини таҳлил қилиш натижасида меҳнатни ташкил этишнинг заиф томонини аниқлаш мумкин.

Яқунловчи, учинчи босқичда белгиланган тадбирлар ижрочилари белгиланиб, режалаштирилган тадбирлар бажарилиши назорат қилинади. Раҳбар иш кунини ташкил этишнинг афзал томонлари қуйидагича:

1. Навбатдаги кунни олдиндан оқилона ташкил этиш.
2. Навбатдаги иш кунига олдидан яхши тайёрланиш.
3. Иш куни вазифаларини аниқ тасаввур этиш.
4. Нисбатан муҳим ва нисбатан кам аҳамиятли ишларни белгилаш.
5. Биоритмлардан фойдаланиш ҳисобига вақтдан ютиш.
6. Қаттиқ ва асабий зўриқишни камайтириш.
7. Шахсий натижалар ўсиши ва муваффақиятни ҳис этиш.

### **Раҳбарнинг иш вақтини иқтисод қилиш усуллари**

Раҳбар ўз ходимлари сонига боғлиқ ҳолда (чегара 20 киши) «очиқ» ёки «ёпиқ» эшиклар сиёсатини олиб боради. Ходим қуйидаги мақсадда раҳбар билан шахсий мулоқотга киришга ҳаракат қилади:

- ўз ғояларини амалга оширишни тезлаштириш;
- биринчи манбаадан керакли ахборотни олиш;
- манфаатпарастлик ниятлари: бошлиқ олдида яна бир кўриниб қўйиш, раҳбарнинг эътиборини ўзига жалб этиш.

Қабул қилишдаги барча техник ва ташкилий ишлар, мутахассисни раҳбар тайинлаган вақтда таклиф қилиш, қабулга келувчиларни қайд этиш, уларни қачон қабул қилишини айтиш каби ишларни котибага тўлиқ топшириш лозим.

Раҳбар қабул вақтига қатъий риоя этиши керак. Сухбат муваффақиятли бўлишида уни ўтказиш жойи катта аҳамиятга эга. Ташриф буюрувчиларни қабул қилишни оқилона ташкил этиш учун раҳбар қуйидагиларни эътиборга олиши зарур:

– кечиктириб бўлмайдиган масалалар бўйича қабул вақтини белгилаш (иш куни бошида, тахминан 30 дақиқа);

– раҳбар шахсан ўзи қабул қиладиган ходимлар категорияси ва хизмат вазифалари рўйхатини белгилаб қўйиш. Ташқи шахслар ўз ташрифи бўйича аввалдан телефон орқали келишиб олиши лозим. Ташриф ҳақидаги маълумот раҳбарга иш кунини оқилона режалаштириш ва сухбатга пухта тайёрланиш имконини беради. Раҳбар ҳар қандай қабулга пухта тайёрланиши (муаммони ўрганиш, мақсадни тушуниб олиш, материаллар билан танишиш, режа тузиш) керак.

Одатда сухбатга қанча вақт кўп бўлса, шунча кетади. Раҳбарнинг ташриф буюрувчиларни қабул қилишда иш вақтини тежаш стратегияси қуйидагича:

– қабулга келганларни эшик олдида кутиб олиб, уларнинг хонада бемалол ўтириб олишига имкон бермаслик;

– фирмани айланиб чиқиш ва маълум вақтда ходимлар ҳузурда бўлиш;

– ишлаб чиқариш муаммоларини имкон қадар телефон орқали муҳокама қилиш;

– қабул вақтини белгилаш орқали тасодифий ташриф буюрувчиларга беҳуда вақт сарфламаслик;

– муҳокама тутагач, қабулга келган шахс билан тезда хайрлашишни билиш.

Агар раҳбар ҳар бир учрашув тутагач, якка ҳолда сухбатдан хулоса чиқарса, ўз хатти-ҳаракатини танқидий таҳлил этса, унинг ишлаб чиқаришга оид сухбат ва музокараларни муваффақиятли олиб бориш борасидаги қобилияти сўзсиз ортиб боради. Раҳбар нафақат гапиришни, шунингдек, тинглашни ҳам билиши керак.

**Раҳбарнинг амалий мулоқот шакллари.** Учрашув мазмуни ва хусусиятига кўра, сухбатдош билан оралиқ масофани белгилаб олиш лозим. Бундай мулоқот масофалари жами учта:

- Интим масофа – 30–40 сантиметр.
- Ишлаб чиқариш масофаси – 1–2 метр.
- Расмий масофа – 3 метрдан ортиқ.

Кабинетдаги мебел ва уларнинг жойлашуви раҳбарга ҳар қандай учрашув, сухбат, музокара ва мажлис ўтказиш имконини бериши керак.

Раҳбар қабулхонаси фирманинг молиявий имкониятига боғлиқ ҳолда турлича жиҳозланиши мумкин. Лекин фирманинг мақоми ва имконият-

ларидан қатъи назар раҳбар қабулхонасида кийим илгич, кўзгу, соат ва мебель бўлиши керак. Чунки, қабулга келганлар ўзларини учрашувга тайёрлаб ўтиришлари мумкин бўлсин.

### 11.3. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари

Менежер меҳнати товар ишлаб чиқарувчилар меҳнатининг ажралмас қисми, ишлаб чиқариш натижаларига таъсир қилувчи ва менежмент функцияларини тезкор бажаришга боғлиқ фаолиятдир. Менежер меҳнати ақлий ва ижодий характерга эга бўлиб, миқдорий баҳолаш билан белгиланмайди. Бошқарув меҳнати ишчилари бевосита моддий бойликлар ишлаб чиқаришмайди. Бошқарув меҳнати натижаси меҳнат жамоаси фаолиятининг якуний кўрсаткичлари ёрдамида баҳоланади. Бошқарув меҳнатининг аниқ улчамини аниқлаш қийин, айниқса, у ижодий характерга эга бўлганда. Бошқарув меҳнати ишлаб чиқаришнинг моддий элементи эмас, балки ахборот, турли ҳужжатлар ва бошқарув қарори ҳисобланади. Менежер ҳамда техник ижрочилар ахборотни олиш, қайта тиклаш, узатиш ва сақлаш билан шуғулланади. Баъзан бир техник ахборотни тайёрлаш мобайнида беш ва ундан ортиқ бўлган формалаштириш, меҳнатга ҳақ тўлаш, технологияни қайта ишлаш, иш сифатини ҳисоблаш, текшириш билан боғлиқ операцияларга дуч келинади.

Бошқариш – маълум мақсадга йўналтирилган жараён бўлиб, энг аввало, одамларни бошқаришда намоён бўлади. Инсон социал-иқтисодий жараёнларга онгли таъсир кўрсатиши мумкин. Ҳар қандай жамиятда у бир вақтнинг ўзида бошқаришнинг ҳам субъекти, ҳам объекти бўлади, ҳар қандай инсон қандай ишни бажармасин, барибир у жамият ва жамиятнинг барча аъзолари томонидан бошқарилади.

Ҳар қандай поғонадаги бошқарувчи ўз хоҳиши билан эмас, балки халқ манфаати юзасидан бошқарувни амалга оширади. Ҳуқуқий давлатда ҳар ким жамият назоратидан четда қолмайди, ҳатто юқори поғонадаги бошқарувчи, президент ҳам. Ҳар қандай жамият аъзоси бошқарилувчи шахс сифатида намоён бўлади, чунки у муайян бир жамоага аъзо, шунингдек, бошқа томондан ҳам бошқарилаётган бошқарув субъект ҳисобланади. Шунинг ўзида ҳар бир жамият аъзоси бошқарувчи бўлиши ҳам мумкин. У мулкдорга ва ҳақиқий ишлаб чиқариш эгасига айлангач, иқтисодиётни, ижтимоий-сиёсий ва маънавий ҳаётни бошқаришда бевосита қатнашади.

Турли жамоа аъзоларининг бошқаришдаги ўрни бир хил эмас. Уларнинг айримлари ишга сушт ёндашишади ва бевосита турли жамоавий ташкилотларга аъзо бўлиб кўринади, холос. Бироқ, ишлаб чиқаришда етарли малакага эга шундай профессионал менежер-

ташкilotчилар мавжудки, улар умумжамоа учун фойдали бўлган махсус бошқарув меҳнати билан шуғулланадилар.

Бошқариш жараёнида менежер меҳнати инсоннинг аниқ фаолияти орқали намоён бўлади. Бошқарув цикли мақсад ва масалаларни белгилаб олишдан бошланиб, уларни ечиш ва қўйилган мақсадга эришиш билан якунланади. Белгиланган масала қўйилиб, мақсадга эришилгач, бошқарув цикли янги мақсад ва вазифаларни ўз олдига қўяди ҳамда шу аснода давом этади.

Мақсад – Фаолият – Натижа – узлуксиз бошқарув циклининг схематик кўринишидир. Лекин бундай бошқарув цикли шунчаки умумийдир (нисбийдир). Ҳақиқий (реал) бошқариш жараёнида бир-биридан фарқ қилувчи бирламчи шакллар мавжуд бўлади.

Муайян корпорация мисолида менежер меҳнати қўйидаги қатор масалаларни ечишга қаратилган бўлади:

- жиҳозлар, ишлаб чиқариш майдонидан унумли фойдаланиш ва ишлаб чиқаришни такомиллаштириш билан боғлиқ техник мақсадлар;
- лойиҳалаш, назорат қилиш ва технологик жараёнларни такомиллаштириш билан боғлиқ технологик масалалар;
- корпорация ички ва ташқи иқтисодий фаолиятини мукамаллаштириш ҳамда мунтазам олиб бориш билан боғлиқ иқтисодий масалалар;
- ташкilot бошқарув тизимини такомиллаштириш ва ишлаб чиқариш ҳамда меҳнатни ташкilot этилиши билан боғлиқ ташкilotий масалалар;
- ижтимоий муносабатларни мунтазам йўлга қўйиш ва такомиллаштириш билан боғлиқ ижтимоий масалалар.

Менежер меҳнати корхона белгиланган мақсадга эришиши учун жамоа кучи ва фаолиятини мувофиқлигини мувофиқлаштиришга қаратилган бўлади. Маълум ҳолатларда, корпорацияга янги тайинланган директор ёки тадбиркор амалдаги вазиятни ўзгартириб, зарар кўраётган корпорацияни фойда олиш ҳолатига олиб ўтади. Бу эса, ўз навбатида, бошқарув назоратининг хўжалик фаолияти натижасига бўлган бевосита таъсирини кўрсатади. Бошқарув апарати ўзига катта ташкilotий эркинлик бериб, ижодий ташаббусларни, уддабуронликни йўлга қўйиш ва бошқарув объектини ривожлантиришнинг янги самарали йўллари излайди.

Замонавий бошқарув ходимининг ўзига хос хусусиятлари: юқори профессионализм, бошқарув илми асосларини билиш ва замонавий иқтисодий фикрлаш, юқори эстетик маданият, демократлилик, кўпчилик билан муомала ва муроса қилиш, шунингдек, инсонлар эҳтиёжларини билиш каби фазилатлар мажмуидан иборат. Энг муҳими, бошқарувчи келажакни кўра билиши, ижтимоий муаммоларни ҳал қилиши, жамоани бирлаштириши ва йўналтириб туриши даркор.

#### 11.4. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби

Бозор иқтисодиётига ўтишнинг стратегик йўли иқтисодиёт, бошқарув ва ижтимоий муаммоларни ечишда янгича мулкрий муносабатларни шакллантириш ҳамда ривожлантиришни талаб қилади. Инсон омили иштирокисиз энг мукамал машина ва механизмлар, технологияларни бошқариш ҳам етарли самара бермайди. Бунда асосий эътибор бутун хўжалик механизми, менежмент тизими ва фаолият борасидаги ислохотларга ажратилиб, уларнинг самарали амалга оширилиши кўп жиҳатдан бошқарувчи кадрлар – менежерларга боғлиқ бўлади.

Бозор муносабатларига ўтиш билан ишлаб чиқаришдаги сифатли ташкилий ўзгаришлар, илмий-техник тараққиётга эришиш, хўжалик проспектларининг ижтимоий аҳамиятининг ортиши, жамиятни демократлаштириш менежер меҳнатини мураккаблаштиради ва уни ташкиллаштирилган бўлишини тақозо қилади.

Хўжалик механизмидаги барча ислохотлар янги мақсад ва вазифаларни тўла англаб етишни талаб этади. Мақсад ва вазифалар белгилаб бўлингач, уларни амалга ошириш кўп жиҳатдан бошқарув аппарати кадрларига боғлиқ бўлади.

Кадрларни танлаш – асосий талабларга мувофиқ келувчи кадрларни ваколат бўйича танлаб олиш жараёнидир. Қоида бўйича кадрларни тайинлаш уларни тақсимлаш билан биргаликда амалга оширилади. Юқори ишлаб чиқарувчанлик даражасини таъминлаш учун кадрлар бошқариш аппарати бўлимларига мақсад бўйича тақсимланади. Жамоани шакллантиришда кадрларни танлаб олиш тартибида уларнинг бозор шароитида ишлай олиш қобилияти ҳисобга олинади.

Бозор муносабатлари менежерлардан уддабуронликни ва тезкор қарор қабул қила олишни талаб қилади. Ҳозирда, нафақат, умумий ислохот принципларини билиш, балки кундалик ҳаётда улардан самарали фойдаланиш, ишлаш усул ва услубини такомиллаштириш зарурдир. Шунинг учун қатъий ва масъулият билан иш тутиш, янги имкониятлардан фойдалана олиш лозимдир.

Менежерлар, нафақат, тадқиқотчи, балки стратег ҳам бўлишлари лозим. Ишлаб чиқариладиган товарга бозорда талаб мавжудлигини, бозорга таъсир этиш, талаб ўзгаришига мослашиб иш тутиш, ўз келажагини аниқ кўра билиш, тараққиёт босқичидан орқада қолмаслик, самарали хўжалик юритиш механизми қарор топиши учун эртанги кунга бефарқ қарамасликлари зарурдир. Буларни амалга ошириш учун бозор муносабатлари шароитида юқори даражадаги якуний натижаларга эриша оладиган кучли бошқарув аппарати мавжуд бўлиши лозим.

## 11.5. Менежер меҳнати ташкил этиш механизми

Менежер меҳнати ташкил этиш бошқарув аппаратидаги ҳар бир ижрочи ходимнинг етарли даражада чекланган иш билан таъминланишини талаб қилади. Бу эса ўз ўрнида ишлаб чиқариш меҳнати, сифати ҳамда тажрибанинг ортишини аниқ таъминлайди. Мутахассислик мажбуриятлар қўламини шундай тавсифлаши керакки, унда ҳар бир ишчи квалификацияси имкон қадар тўла намоён бўлиши керак.

Менежер меҳнатининг кооперацияланиши ва бўлиниши соҳавий бўлинмалар ва бошқарув аппарати ишчилари касбий кўрсатмаларининг мустаҳкамланишига олиб келади. «Корпорациялар тўғрисида»ги Қонун юзасидан корпорациялар ва уларнинг соҳавий бўлинмаларида ҳар бир раҳбар мутахассис ва техник ижрочи учун аниқ касбий кўрсатмалар белгилаб, у ишчининг маъмурий ва функционал муносабатларини, ҳуқуқ ва мажбуриятларини, мансабдор шахсларнинг юқори турувчига бўйсунлигини, берилган ишга масъулиятини белгилаб беради.

Бошқарув меҳнат ва ишлаб чиқаришни янада яхшилашга қаратилган касбий кўрсатмаларни вақти-вақти билан кўриб чиқиши зарур. Бошқарув аппарати ишчилари меҳнат самарадорлигини таъминлашнинг ягона функционализациялаштириш услубини яратиш мақсадида бошқарув фаолиятида сифат-тавсиф маълумотномалари қўлланилиб, улар муайян вазифаларни бажариш учун муҳим билимларни, ишнинг мураккаблик тавсифи, бажаришга оид билимларни текширадиган, турли бошқарув функцияларини бажараётган мутахассислар учун керак бўладиган стаж, муайян мансабнинг талаб даражаси ҳақидаги маълумотларни ифодалайди.

Бошқарувда фаолиятнинг катта ҳажмини (иш вақтининг 70 %гача) ҳужжатлар билан ишлаш ташкил қилади. Бу эса ҳужжатлар айланишини доимий равишда олиб боришни тақозо этади.

Корпорация ва муассасалардаги ахборот оқими жадваллари ҳамда ҳужжатлаштиришни амалга ошириш технологияларининг рационалиги менежернинг меҳнатига катта таъсир қилади.

Ҳужжатлар айланиш муддатини қисқартириш учун рационал ахборот каналлари ўрнатилади. Раҳбар эса фақат бошқаларга ишониб бўлмайдиган ҳужжатларни имзолаши керак. Иш фактининг хатлар билан боғлиқ қисмини (40–50 %гача) тайёр ҳолга келтирилган матнлар ва стандарт бланкалар таъминлайди.

Ҳужжатларни унификациялаш ва стандартлаш – менежер меҳнати ташкил этишининг муҳим йўналишидир. Стандарт бланкаларда хатоларнинг деярли йўқлиги бошқарув харажатларини кескин қисқартиради.

Хужжатлар оқими ва маълумотлар ҳажмининг ошиб бориши шароитида менежер меҳнатини автоматизациялаштириш ва механизациялаштириш муҳим аҳамият касб этади. Мутахассисларнинг фикрича, бошқарув аппаратида ташкилий ва ҳисоблаш техникаси, алоқа воситалари ёрдамида 80 %га яқин ишларни механизациялаштириш мумкин. Менежер меҳнатини такомиллаштиришнинг муҳим йўналиши бўлиб, энг аввало, меҳнат спецификацияси ва характери, бўлимлар билан функционал алоқалар ҳамда бошқаларни ҳисобга олган ҳолда иш жойини оқилона ташкил этиш ҳисобланади. Столлар, жиҳозлар, стеллаж ва картотекалардан фойдаланиш қулай бўлиши керак.

Иш жойларини техник восита ва ёрдамчи қурилмалар билан таъминлашда тўхтовсиз иш фаолиятини ташкиллаштириш талаблари ҳисобга олинади. Амалиётдан маълумки, иш жойларини технология, иқтисодиёт, психофизиология, эстетика талабларига мувофиқ ташкил этиш меҳнат унумдорлигини (50% ва ундан ортиқ) оширади.

Бошқарув аппарати ходимлари учун зарур шароит, яъни санитар-гигиеник меъёрлар, ҳарорат, намлик, ёруғлик, шовқин даражаси, меҳнат ва дам олишни тўғри режалаштириш муҳим аҳамиятга эгадир.

Меҳнат унумдорлигига психологик омиллар, яъни ходимлар ва раҳбарлар ўртасидаги муносабатлар ҳамда ходимларнинг ўзаро муносабатлари ҳам катта таъсир қилади. Кайфият, ижодий фаоллик, охир-оқибат, меҳнат натижаси ҳам мана шу муносабатларга боғлиқдир.

Бутун тизим фаолиятига тўғри келмайдиган (ёки қарши келадиган) ишларга йўл қўймаслик учун менежер ўз фаолияти мақсадини аниқлашда, биринчи навбатда, бошқарув тизими юқори поғонаси олдидаги масалаларни ҳисобга олиши керак. Менежернинг аксарият вақти ҳужжатлар билан ишлашга сарфланади. Кириб келувчи ахборотлар миқдори кўп бўлади. Бундай вазиятда информацияларни филтрлаш зарурдир. Бу ўринда ахборотни тегишли ижрочиларга етказишда котиба ёки ёрдамчи (референт) раҳбарга катта ёрдам беради.

Ўз фаолияти давомида турли мажлисларда қатнашиш менежернинг тахминан 70 % вақтини олади. Шунинг учун мажлисларни тўғри ташкил қилишда қуйидаги талабларни инобатга олиш керак:

– мажлис мавзуси жамоа билан бирга ечиш мумкин бўлган муаммони қамраб олиши зарур;

– мажлис қатнашчиларининг билим ва тажрибалари муҳокама қилинаётган муаммони ечиш учун етарли бўлиши лозим;

– мажлис қатнашувчиларига мажлис режаси аввалроқ маълум қилиниши керак.

Қатнашувчилар ўз иш кунини режалаштиришлари учун мажлис ўтказилиши кутилаётган сана, жой ва вақт аниқ кўрсатилиши лозим. Мажлис раҳбари мажлис ўтказишнинг мақсад ва шаклини пухта ўйлаши лозим.

---

## II ҚИСМ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ

### XII БОБ. ИНСОН САЛОҲИАТИНИНГ РИВОЖЛАНИШ МЕХАНИЗМИ

#### 12.1. Ходимнинг меҳнат салоҳияти

Ходимнинг меҳнат салоҳияти бир томондан ишлаб чиқариш фаолиятида маълум шартларда маълум натижаларга эришишга қаратилган жисмоний ва маънавий имкониятлари тўплами бўлса, иккинчи томондан меҳнат жараёнида такомиллашиш, ишлаб чиқаришда ўзгаришлар бўлиши оқибатида юзага келган янги вазифалар, масалаларни ечиш имкониятларидир. Ходимнинг келажакдаги меҳнат хулқини унинг меҳнат салоҳияти белгилаб беради. Ходимнинг салоҳиятларини айирбошлаш муҳим амалий аҳамият касб этади. Ходимлар меҳнати малакавий, руҳий ва шахсий салоҳиятлари орасидаги уйғунлик даражасига боғлиқ равишда натижа беради. Ушбу салоҳиятларни бошқариш механизмлари бир-биридан фарқ қилади.

Корхона ходимларининг меҳнат салоҳияти тавсифлари шартли равишда икки гуруҳга ажратилади:

- ҳар бир (алоҳида) ходимни ҳамда умуман корхона меҳнат жамоасининг меҳнат ва ишлаб чиқариш жараёнларида қатнашиш имкониятларини миқдор жиҳатидан ўлчаш имконини берувчи миқдорий тавсифлари;

- корхонадаги ҳар бир (алоҳида) ходимнинг имконият ва қобилиятларини акс эттирувчи сифат тавсифлари.

Миқдорий тавсиф маълум даврда корхона ихтиёридаги ходимлар сони билан ифодаланиши мумкин. Ўзгарувчан бозор шароитида корхона иш ўринларининг ходимлар билан тўлиқ бандлигини, ходимларнинг корхонага узоқ муддатга боғлиқлигини, ишлаб чиқариш фаолиятининг узлуксиз ва иқтисодий жиҳатдан самарали ишлашини ташкил этиш учун корхона таркибидаги бўлимлар ичида кадрларни тўғри жойлаштиришни таъминлаш жуда муҳимдир. Корхона ходимларининг рационал таркиби ва тузилиши ишлаб чиқариш масалаларини ўз кучлари билан ва оператив равишда ҳал этиш имкониятини беради.

Меҳнат салоҳиятининг сифат тавсифлари таркиби жиҳатидан анча мураккабдир. Меҳнат салоҳиятининг уч таркибий элементини тавсифловчи уч тур сифат тавсифлари гуруҳини ажратиш мумкин:

1. Психофизиологик салоҳият инсоннинг имкониятлари ва мойилликлари, соғлиги, ишчанлиги, чидамлилиги, асаб тизими тури ва ҳоказолардир, яъни ходимнинг ишлаб чиқариш жараёнида унумли қатнашиш имкониятини акс эттиради.

2. Касбий салоҳият ходимни маълум моҳият ва мураккаблик даражасида ишни бажариш имкониятини боғловчи умумий ва махсус билимлар, меҳнат кўникмаларининг ҳажми, чуқурлиги кўп қирралигини акс эттиради.

3. Ижтимоий-руҳий салоҳият (шахс салоҳияти) инсон эҳтиёжлари иерархиясидан келиб чиққан ҳолда фуқаролик онги ва ижтимоий етуклик даражаси, ходимнинг меҳнатга муносабат меъёрларини ўзлаштирганлик даражаси, қадриятлар, манфаатлар меҳнат соҳасидаги эҳтиёж ва истакларини акс эттиради, яъни ходимнинг шахсий хусусиятларини ишга солиш, улардан меҳнат жараёнида фойдалана олиш имконият даражасини ифодаловчи маргинал кўрсаткич орқали ифода этилади.

Маслоу пирамидаси шуни кўрсатадики, инсон қанчалик тартибли ва мотивацияланган бўлса, унинг меҳнат салоҳияти ҳам шунчалик юқори бўлади.



Маслоунинг мотивация модели (Маслоу пирамидаси).

Илмий адабиётларда меҳнат салоҳиятининг сифат тавсифларига доир турли таснифлар мавжуддир. Ушбу таснифлар ўрганилганда улар юқорида келтирилган таснифнинг деталлаштирилган ёки хусусий шакллари эканлиги аниқланди. Бу адабиётларда меҳнат салоҳиятининг алоҳида таркибий элементлари сифат кўрсатилган интеллектуал ва маънавий (руҳий) ривожланганлик даражалари каби тавсифлар меҳнат фаолияти жараёнида касбий маҳоратга айланади ва ходимнинг малакавий даражасида ўз аксини топади деб ҳисоблаймиз. Бозор муносабатларига ўтиш шароитида меҳнат салоҳиятининг алоҳида сифат тавсифларининг аҳамияти вақт ўтиши билан ўзгариб туради, масалан, меҳнат салоҳияти тавсифлари орасида маълумот даражасининг аҳамияти. Таълим тизими технологик ривожланишни белгилаб беради, чунки таълимга қилинган харажатлар инсон капитали захирасини ўстиради, инсоннинг ривожланишини таъминлайди ва натижада иқтисодиётнинг янги ғоялар ишлаб чиқиш қобилиятини ошириш орқали янги интенсив технологиялар соҳасида маълум даражада устунликларга эришиш имкониятини беради. Шу боисдан касбий таълим меҳнат салоҳиятини касбий-малакавий таркибидаги ўзгаришларни шакллантирувчи асосий омилдир. Бу хусусият таълимнинг иқтисодиётни таркибий жиҳатдан қайта қуришда асос бўлишига йўл очиб беради.

Демакки, ижтимоий-иқтисодий категория сифатида меҳнат салоҳияти бизнингча ходимларнинг психофизиологик, касбий ва шахсий тавсиф ва хусусиятларини ҳисобот олган ҳолда уларнинг ишлаб чиқаришга қатнашиш имкониятларини акс эттиради.

Меҳнат салоҳияти таркибида ижтимоий шахсий жиҳатни алоҳида кўриб чиқилишидан мақсад ходимнинг ижтимоий имкониятларига эътиборни қаратишдир. Ушбу жиҳат инсоннинг ўзини ўзи ўзгартириш ва ривожлантириш имкониятларини тавсифлайди.

Шахсий салоҳият қуйидаги асосий элементларни ўз ичига олади:

- ҳамкорлик қилиш, жамоада ишлаш қобилиятлари (коммуникатив салоҳият);
- ижодий қобилиятлар (ижодий салоҳият); қиймат ва мотивацион сифатлар (маънавий салоҳият).

Ходимнинг меҳнат салоҳиятини баҳолаш корxonанинг мақсадларига мувофиқ бу салоҳиятнинг миқдори, сифати, лаёқати ва фойдаланилиш даражаларини аниқланишини кўзда тутиши керак.

Корxonанинг меҳнат салоҳияти ходимнинг меҳнат салоҳиятидан фарқ қилади, чунки тизимни ташкил этувчи таркибий қисмларни оддий йиғиндиси эмас, яъни корxonанинг меҳнат салоҳияти унда ишловчи ходимларни меҳнат салоҳиятлари йиғиндиси эмас, чунки тизимни ташкил этувчи элементларнинг ўзаро таъсири натижасида синергетик самара юзага келади.

Ишлаб чиқариш корхонасининг меҳнат салоҳияти қуйидаги омилларнинг алоқадорлиги шаклида юзага келади: ходимларнинг умумий ва алоҳида категориялар бўйича сони; белгиланган иш вақти миқдори; меҳнат интенсивлиги даражаси; иш кучи сифати (умумтаълим ва касбий тайёргарлик, жисмоний саломатлик даражалари); ижтимоий-физиологик омиллар (меҳнат муҳофазаси, касбий касалликлар даражалари ва ишлаб чиқариш жамоаси); ижтимоий-психологик омиллар (меҳнатдан қониқиш даражаси шахслараро муносабатлар шакли); ижтимоий-иқтисодий омиллар (иқтисодий воситалар ва рағбатларнинг амалдаги тизими, кадрлар қўнимсизлиги даражаси).

Корхонанинг меҳнат салоҳияти, ишлаб чиқаришнинг маълум ташкилий-техник, ижтимоий-иқтисодий шартларида меҳнат борасида амалда фойдаланилаётган ва ҳали татбиқ этилмаган жами имкониятларини тавсифлайди. Корхонанинг меҳнат салоҳияти жамоанинг мавжуд шартларда маълум иқтисодий натижага эришиш имкониятларини ифода этади.

Корхона меҳнат салоҳиятининг таркибий тузилиши ходимлар гуруҳларини ва улар ўртасидаги муносабатларнинг турли демографик, ижтимоий функционал, касбий ва бошқа тавсифларининг нисбати шаклида намоён бўлади. Одегов Ю.Г. корхона меҳнат салоҳиятини таркибий жиҳатдан қуйидаги қисмлардан иборат деб ҳисоблайди<sup>1</sup>:

- кадрлар билан боғлиқ қисм;
- касбий қисм;
- ташкилий қисм.

Кадрлар билан боғлиқ қисм ўз ичига касбий лаёқатни таъминловчи касбий билимлар, маҳорат ва кўникмалар (малакавий салоҳият), ўрганиш қобилиятлари (маълумот салоҳияти)ни олади.

Корхона меҳнат салоҳиятининг бу таркибий қисми икки жиҳатдан ўрганилиши мумкин. Субъектив равишда у шахснинг эҳтиёжларини қондириш ва ўзини ифода этиш шакли сифатида намоён бўлади ва инсоннинг маълум ишларни бажариш қобилияти шаклида ўрганилади. Объектив равишда у касблар мажмуасининг моддий-техник ва ижтимоий-иқтисодий ҳолатини акс эттирувчи тавсифларнинг ифодасидир.

Жамоанинг касбий таркиби фан-техника тараққиёти таъсири остида (бу тараққиёт янги касбларнинг вужудга келишига ва эскиларининг йўқолиб кетишига, меҳнат операциялари функционал мазмунининг ўзгаришига олиб келади) меҳнатнинг табиат ва мазмунидаги ўзгаришлар билан белгиланади. Яъни, бу таркиб иш уринлари мажмуаси воситасида амалга ошадиган, меҳнат салоҳиятига қўйилган талаблар тизими шаклида намоён бўлади.

<sup>1</sup> Одегов Ю.Г. и др. Банковский менеджмент: управление персоналом. Учеб.пособие – М.:Изд. «Экзамен», 2004, 448 стр.

Корхона меҳнат салоҳиятининг ташкилий қисми ҳам алоҳида ходимнинг, ҳам жамоанинг иш самарасини белгилайди.

Корхона меҳнат салоҳиятининг ташкил этилиши жамоанинг малакавий-касбий таркиби ва ходимлар соатини режалаштириш босқичида бошланади. Корхона меҳнат салоҳиятини бошқаришда фан-техника тараққиёти ишлаб чиқаришнинг барча омил ва элементларининг даврий янгиланишига сабаб бўлишидан келиб чиқиши керак. Бундай шароитда корхона меҳнат салоҳиятини бошқаришдан қўзланган мақсад ишчи кучининг амалиётда фойдаланилмаётган имкониятлари улушини мумкин қадар камайтиришдир. Корхона меҳнат салоҳиятини бошқариш қуйидаги тўрт тамойилга риоя этилишига асосланиши керак:

- корхона меҳнат салоҳиятининг бажарилаётган иш турлари ва меҳнат вазифаларининг ҳажми, тавсифлари ва мураккаблиги билан мутаносиб бўлиши керак;
- корхона меҳнат салоҳияти таркибининг ишлаб чиқаришнинг моддий омили билан боғлиқлиги;
- корхона меҳнат салоҳиятидан фойдаланиш самарадорлигининг таъминланганлиги;
- ишчиларнинг касбий-малакавий ривожланиши ва улар бажараётган ишлаб чиқариш вазифалари кўламининг кенгайишига шароитнинг яратилиши.

Санаб ўтилган омилларнинг тўртгаласи ҳам тўлиқ ҳисобга олингандагина корхона меҳнат салоҳиятидан тўлалигича фойдаланилганлиги ҳақида хулоса қилиш мумкин. Шу ҳолдагина техника ва технология даражалари билан ходимларнинг малака даражаси ўртасида номуносивликларга йўл қўймаган ҳолда ишлаб чиқаришни такомиллаштиришга, ходимларнинг барча салоҳият имкониятларини рўёбга чиқаришга имкон берувчи шароит яратилади. Шундай қилиб, корхона меҳнат салоҳиятини шакллантириш жараёни қуйидагилардан иборат корхона меҳнат салоҳиятининг оптимал даражасини доим сақлаб турадиган жамоа ўзагини шакллантириш жараёни ходимнинг корхонага мослашувини турли муносабат ва алоқаларининг шаклланишини таъминлайдиган шароитнинг яратилиши ва ходимда ўз мавқеидан қониқмаслик юзага келишининг олдини олиш бўйича чора-тадбирларнинг ўтказилиши.

Умуман, меҳнат салоҳиятини бошқариш ўз ичига уч асосий босқични олади, булар шакллантириш, ривожлашириш ва фойдаланиш. Шундай қилиб, меҳнат салоҳиятини шакллантириш бир томондан, ходимларга бўлган эҳтиёжнинг аниқланиши билан бошланиб корхонада барча талабларга жавоб берадиган ва ривожланишнинг манбаи бўладиган персоналнинг мавжудлиги билан яқунладиган мустақил жараён бўлса,

иккинчи томондан бу шундай бир бутун жараённинг қисмидирки, ушбу жараёнда меҳнат салоҳиятининг шакллантирилиши фақатгина биринчи босқичдир ва бу босқич асосида корхонадаги персоналнинг ривожланиши ва фойдаланилиши амалга оширилади.

### **Меҳнат салоҳияти ва таҳлилининг аҳамияти, вазифаси ва муаммолари**

Тоталитар иқтисодиёт шароитида корхона бошқаруви фаолиятига баҳо беришда асосий мезон сифатида уларнинг маҳсулот ишлаб чиқариш режасини қай даражада уддалаганликлари қабул қилинган эди. Бозор иқтисодиёти шароитида эса корхоналар фаолиятининг молиявий натижалари бошқарувнинг самарадорлик даражасини белгилаб берувчи бош мезондир. Корхоналарда маҳсулот ишлаб чиқариш, иш ва хизматлар кўрсатиш режаси юқоридан эмас, балки уларнинг ўзларида ишлаб чиқилади. Республикамиз иқтисодиёти ривожланишининг ҳозирги аҳволи ва унинг яқин келажакдаги истиқболи авваламбор саноат ва қишлоқ хўжалигининг ривожланиши билан боғлиқдир. Шунингдек, саноат ва қишлоқ хўжалигидаги корхона ва ташкилотларнинг хусусийлаштирилиш йўли билан давлат тасарруфидан чиқарилиши шу корхона ва ташкилотлардаги ишчиларнинг маҳсулот ишлаб чиқариш ва меҳнат натижаларига бўлган муносабатини тубдан ўзгартирди.

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳар бир корxonанинг рақобатга дош бериши кўп жиҳатдан хўжалик фаолиятининг иқтисодий натижаларига боғлиқ, бу эса корхоналарда меҳнат кўрсаткичларини таҳлил қилиш ва режалаштиришни янада такомиллаштиришни талаб этди, чунки иш натижаларидан корхона меҳнат ресурсларининг моддий жиҳатдан манфаатдорликлари ошиб бормокда. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг оширилиши фақатгина иқтисодий таҳлил йўли билан ечилади. Таҳлил учун қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

- таққослаш усули;
- кузатиш усули;
- ҳисоб-китоб усули.

Меҳнат салоҳият билан таъминланганлик даражаси таҳлил қилинганда асосан таққослаш усулидан фойдаланилади.

Корxonанинг керакли меҳнат салоҳияти билан етарли даражада таъминланиши, улардан оқилона фойдаланиш, меҳнат унумдорлигининг юқори даражада бўлиши маҳсулот ҳажмини кўпайтириш ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун кўп аҳамиятга эгадир. Хусусан, барча ишларнинг ҳажми ва ўз вақтида бажарилиши, асбоб-ускуналар, машиналар, механизмлардан фойдаланиш самарадорлиги ва унинг натижаси сифатида ишлаб чиқариш ҳажми, маҳсулот таннархи ва бошқа

бир қатор иқтисодий кўрсаткичлар корхонанинг меҳнат салоҳияти билан таъминланганлигига ва ундан самарали фойдаланишга боғлиқдир.

Таҳлилнинг асосий вазифалари қуйидагилардир:

- корхона ва унинг таркибий бўлинмаларининг, шунингдек, тоифалар ва касблар бўйича меҳнат салоҳияти билан таъминланганлигини ўрганиш ва унга баҳо бериш;

- кадрлар қўнимсизлиги кўрсаткичларини аниқлаш ва ўрганиш;

- Меҳнат салоҳияти захираларини аниқлаш, улардан янада тўлароқ ва самаралироқ фойдаланиш имкониятларини аниқлаш.

Таҳлил учун ахборот манбалари сифатида меҳнат режаси, «меҳнат бўйича ҳисобот» статистик ҳисоботлари, табель асосида ҳисобга олиш ва ходимлар билан ишлаш маълумотлари хизмат қилади.

Бозор иқтисодиёти ривожланган сари тадбиркорликнинг аҳамияти ошиб бормоқда, корхона, компания ва ташкилотлар эса иқтисодиётнинг асосий хўжалик юритувчи субъектларига айланмоқдалар. Маълумки тадбиркорлик йирик, ўрта ва кичик бўлиши мумкин. Бизнинг иқтисодиётимизга йирик корхоналар кўплиги ва монополлашганлик хос эди (совет тузумидан) ва уни таркибий жиҳатини қайта тартиблаштириш жараёнида кичик тадбиркорлик катта аҳамият касб этади.

Бозор иқтисодиётининг тизим сифатида самарали ишлаши учун кичик тадбиркорликнинг ривожланганлик даражаси юқори бўлиши керак ва бу ҳолат меҳнат бозорига ҳам ижобий таъсир этади (ишчи кучига бўлган талабни ошириш ва ишсизликни камайтириш орқали). Лекин кўпгина давлатларда кичик корхоналар йирик ва ўрта йирикликдаги корхоналарга ёки ушбу корхоналарнинг ходимларига хизмат кўрсатишади ва уларнинг буюртмаларини бажаришади, яъни кичик ва йирик корхоналар ўриндош эмас, балки бир-бирини тўлдириб турувчи корхоналардир. Шу боис иқтисодиётимизда институционал ўзгаришлар амалга оширилиши керак ва улар кичик тадбиркорликни янада қўллаб-қувватлашга қаратилиши керак.

А.Смит ҳар бир халқнинг бойлиги қуйидаги икки шарт билан белгиланишини аниқлаган:

- биринчидан, меҳнатдан қай даражада маҳорат, ақл ва усталик билан фойдаланилаётганлиги;

- иккинчидан, фойдали меҳнат билан банд бўлганлар сонининг бундай меҳнат билан банд бўлмаганлар сонига нисбати.

А.Смитга кўра, бозор иқтисодиётида фойдали ва унумдор ишчилар сони уларни иш билан таъминлашга сарфланаётган сармоя миқдори ва шу сармоядан фойдаланиш шаклига боғлиқдир. Ўз навбатида, капитал(сармоя)нинг табиати, жамғариш усуллари ва у ҳаракатга келтирадиган меҳнат миқдоридagi ўзгаришлар ҳам ундan фойдаланиш

услуглари ишни бажариш усуллари ва бошқа ишлаб чиқариш омилларига боғлиқдир. Демакки, юқори меҳнат унумдорлигига эришишда инсон омили, жамғарилган инсон капитали миқдори меҳнат салоҳиятидан фойдаланиш даражаси катта аҳамият касб этади.

Кичик корхоналарни тузиш учун камроқ маблағ талаб этилади, уларда яратилаётган иш ўринлари арзонроқдир, янги иш ўринларини яратишга талаб этиладиган муддатлар ҳам қисқароқдир. Кичик тадбиркорликнинг муваффақиятли равишда ишлаши иқтисодиётнинг соғломлаштирилиши учун қулай шароит яратади, хусусан рақобатчилик ривожланади, янги иш ўринлари яратилади, экспорт салоҳияти ошади, маҳаллий хомашё ресурсларидан яхшироқ фойдаланилади. Кичик корхоналарнинг эътиборга молик яна бир жиҳати шундаки, улар нафақат янги иш ўринлари яратишади, балки аҳолининг тадбиркорлик фаолиятининг олдини очиб беришади. Кичик тадбиркорликнинг чегаралари давлат органлари томонидан қонунчилик асосида ўрнатилади.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхона муваффақиятининг асосий омили унинг рақобатбардошлигидир. Амалиётда корхонанинг қуйидаги рақобат устунликлари кўрсатилади:

- ресурс устунликлар;
- технологик устунликлар;
- инновацион устунликлар;
- глобал устунликлар;
- маданий устунликлар.

Демакки, шундай хулоса қилишимиз мумкин: алоҳида хўжалик юритувчи субъектларнинг (корхоналарнинг) ва иқтисодиётнинг рақобатбардошлиги кўпгина омиллар билан белгиланади ва улар орасида юқорида санаб ўтилган устунликлар мажмуаси сифатида меҳнат салоҳияти алоҳида аҳамият касб этади. Бошқача қилиб айтганда, корхонанинг рақобатбардошлиги деганда унинг ўз молиявий, ишлаб чиқариш ва меҳнат салоҳиятидан самарали фойдалана олиши эвазига рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш қобилияти тушунилади.

Шу боис иш берувчилар ишлаб чиқариш унумдорлиги ва иш ҳақининг оширилишини ўйлаб кўришлари керак. Иқтисодиётнинг ривожланиши учун меҳнатга юқори ҳақ тўлаш самара беради, чунки, бу ҳолда фуқаролар мамлакатда ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотиб олиш имконига эга бўлиб, ишлаб чиқаришнинг янада ривожланишига ҳисса қўшган бўладилар. Рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш ва сифатли хизмат кўрсатишнинг шартларидан бири касбий-малакавий даражаси замонавий талаблар ва жавоб бера оладиган меҳнат ресурсларининг мавжудлигидир.

Бизнинг мамлакатимизда, айниқса, саноатда, ишлаб чиқариш самарадорлиги асосан капитал қўйилмалар миқдори билан боғланмоқда.

Ҳолбуки, ишлаб чиқариш ҳажмларини ошириш учун инвестицион фойдаланиш яккаю ягона йўл эмас. Бутун иқтисодийтимизда корхоналар кўпинча ташқи кредит манбаларидан фойдаланишмоқда. Кредитлар эса қайтарилиши ва улар бўйича фоизлар тўланиши керак. Бу эса маҳсулот таннархининг ошишига ва сотиш муаммоларининг юзага келишига сабаб бўлади. Натижада, ишлаб чиқариш ҳажмларини ошириш иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини йўқотади.

Айни дамда жаҳон амалиёти шуни кўрсатмоқдаки юқори даражадаги рақобатбардошликка маҳсулотнинг ишлаб чиқариш харажатлари камайтирилган ҳолда ишлаб чиқариш ҳажмларининг оширилиши эвазига эришилиши ҳам мумкин. Бу нуқтаи назардан, маҳаллий ишлаб чиқарувчиларнинг ички ишлаб чиқариш захираларига йўналишлари улардан янада самаралироқ фойдаланишлари мақсадга мувофиқ бўлар эди.

Ички ишлаб чиқариш захиралари корхонада хомашё, материаллар ускуналарига вақтидан (кунбўйи ва сменалари каби тўғридан-тўғри иш вақти йўқотишлари билан бир қаторда сифатсиз маҳсулотни тузатиш ва технологик жараёнда кўзда тутилмаган бошқа яширин иш вақти йўқотишлари ҳам мавжуд) фойдаланишдаги камчиликларнинг бартараф этилиши билан боғлиқдир.

Корxonанинг ички ишлаб чиқариш захираларининг асосийлари меҳнат унумдорлигини ошириш имкониятларидир ва уларга қуйидагилар киради: маҳсулотга меҳнат сарфини камайтириш (интенсив йўл) ва иш вақти фондидан фойдаланишни яхшилаш (экстенсив йўл); асосий воситалардан фойдаланишни яхшилаш, кадрлар таркибини яхшилаш.

Шуни таъкидлаш керакки, техника ва технологиядан фойдаланишни яхшилаш имкониятлари ишлаб чиқаришда инсон омилининг ҳолати билан боғлиқдир. Меҳнат жамоасининг малакаси корxonанинг самарали ишлаши ва бозордаги рақобатбардошлигини таъминлайдиган омил эканлигидан келиб қарайдиган бўлсак, ишлаб чиқаришнинг ички захираларидан фойдаланиш йўллари ичида меҳнат жамоасининг касбий-малакавий таркибини такомиллаштиришнинг аҳамияти беқиёсдир. Корxonанинг меҳнат ресурслари билан етарли даражада таъминланганлиги улардан рационал шаклда фойдаланилаётганлиги маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажмининг ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда катта аҳамият касб этади. Хусусан, барча ишларнинг ҳажми ва ўз вақтида бажарилиши, ускуналардан самарали фойдаланиш ва буларнинг натижаси сифатида маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, унинг таннархи, олинадиган фойда ва бошқалар корxonанинг меҳнат ресурслари билан етарли даражада таъминланганлиги ва улардан фойдаланишнинг тўғри йўлга қўйилганлигига боғлиқдир.

Кадрлар таркибини такомиллаштириш йўллари изланар экан корхона ходимлари категориялар, ёш ва жинсий таркиби, маълумот даражаси, таъминланганлик, қўнимсизлик масалалари бўйича таҳлил қилиниши керак.

Бундай ёндашув корхона меҳнат салоҳиятини ошириш учун яхши асос бўлиши мумкин ва бу ўз навбатида корхонанинг ишлаб чиқариш салоҳиятининг, ишлаб чиқариш ҳажмларининг ошишига олиб келади. Лекин, шуни ҳам унутмаслик керакки, меҳнат салоҳиятининг юқори даражада эканлигининг ўзигина юқори унумли фаолиятнинг гарови бўла олмайди. Инсонда билим, қобилият, имкониятлардан фойдаланиш даражаси ошиб борган сари ишлаб чиқариш самарадорлиги ҳам ошиб боради. Меҳнатга ҳақ тўлаш ва шартлари; меҳнат салоҳияти билан уни рўёбга чиқариш шартларининг мутаносиблиги меҳнат самарадорлигининг муҳим омилларидир.

Иқтисодиётнинг реал секторининг (корхонанинг) тикланиш омилларидан бири юқори малакали ишчи кучидир. Ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлар малакасининг пастлиги ишлаб чиқарилаётган товар ва хизматларнинг рақобатга дош бера олмаслигининг сабабидир. Бу ҳолат корхона даромадларида ўз аксини топади ва ходимлар малакасини ошириш масаласида корхонанинг молиявий имкониятларини чеклайди. Кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш муаммоси ижтимоий характерга эгадир.

Корхоналар ишини қайта ташкил этиш уларнинг техник ва технологик қайта қурулланиши иш берувчиларнинг ходимлар касбий ва малакавий даражаларига нисбатан талабларини оширади. Ҳозирги кунда касбий фаолият фақатгина ишлаб чиқариш ва техник масалалар ечимидан иборат эмас, бу фаолият ижтимоий, иқтисодий, тижорий, ҳуқуқий ва бошқарув вазифаларини бажариш жараёнида иштирокни талаб этмоқда. Бунга боғлиқ ҳолда, корхона кадрлар сиёсатининг стратегик вазифаси ишлаб чиқариладиган маҳсулот сифатини ошириш, ресурсларни тежаш, маҳсулот тан нархини камайтиришдан манфаатдор рақобатбардош ходимни тайёрлаш бўлмоқда.

Меҳнат салоҳиятини ривожлантиришнинг асосида табиат томонидан инсонга бахшида этилган қобилиятларнинг такомиллаштирилиши ётади ва у (меҳнат салоҳияти) меҳнат фойлияти давомида доимий равишда ривожланади. Кўпгина корхоналар ходимларининг касбий малакасини ошириш масаласида ўз тизим ва услубиятларига эгадирлар. Улар ходимларининг соғлиғини сақлаш, меҳнат муҳофазасини таъминлаш, ижодий қобилиятларни ривожлантиришни рағбатлантириш ва шу кабиларга алоҳида маблағ ажратишади. Шу билан бир қаторда, меҳнат салоҳиятини ривожлантириш ва рўёбга чиқариш кўп жиҳатлардан

юзга келган иқтисодий муносабатлар, бу борадаги давлат сиёсати, миллий бойлик каби ташқи омилларга ҳам боғлиқдир. Халқининг турмуш фаровонлиги юқори бўлган мамлакатларда эътибор инсон ресурслари сифатини оширишга қаратилгандир. Амалга ошириш услублари миллий хусусиятларга эга бўлса-да, бу сиёсат умумий функцияларни ўз ичига олади ва бу функциялар қуйидагилардан иборат: қобилиятли инсонларни танлаш ва рағбатлантириш, таълимни такомиллаштириш, меҳнатга ҳақ тўлашнинг натижавийлик асосида амалга оширилиши.

Ташкилотларнинг ходимларни ташкилот ичида тайёрлашдан воз кечишининг (бу ҳол охирги йилларда мамлакатимиз корхоналарида кўп учрамоқда) сабабларидан бири ўз маблағларининг танқислиги, етарсизлигидадир. Шу пайтнинг ўзида ходимларнинг доимий равишда алмашиб туриши иш берувчини юқори малакали ишчини ишга олиш мақсадида меҳнат бозорига мурожаат этишга мажбур қилади. Ходимларни касбга қайта ўқитиш ҳам ишсизлик муаммосини ҳал этиш йўлларида бири бўлиши мумкин, лекин аксарият кишилар бу йўлни танлашмайди.

Бозор иқтисодиёти шароитида инновацион корхоналар фаолият кўрсатиши керак. Ушбу инновацион фаолият турли соҳаларга оид бўлиши мумкин. Лекин ҳаммаси ҳам тижорий асосда ташкил этилиши керак. Йирик корхоналар моддий, молиявий имкониятларга, юқори малакали кадрлар салоҳиятига эгадирлар ва бу омиллар инновацион фаолиятнинг давомийлиги билан бирга миллий ва халқаро бозорларда пешқадамлик қилиш имкониятини беради. Лекин кўпчилик корхоналарда, юқорида ҳам таъкидланганидек, ишлаб чиқариш ходимлари малакасининг пастлиги ишлаб чиқарилаётган товар ва хизматларнинг рақобатбардошлигига салбий таъсир кўрсатади.

Меҳнат бу, ҳаётни таъминлаш ва инсоннинг асосий эҳтиёжларини қондириш воситасидир. Муносиб меҳнат эса янада кенгроқ тушунча бўлиб, ўз ичига бир қатор муҳим сифат кўрсаткичларини ҳам олади, муносиб меҳнат шароитлари, иш ҳақи, ижтимоий ҳимоя, иш жойида тазйиқнинг йўқлиги ҳар қандай ижтимоий-иқтисодий шароитда ишлаб чиқаришнинг асосий ҳал қилувчи омили инсон омили эканлиги умумий тан олингандир. Моддий ва маънавий қиймат яратувчиси, жамият тараққиёти иштирокчиси сифатида инсон янги хусусиятларга эга бўлади, авлоддан авлодга касбий-малакавий имкониятларини (булар эса охир-оқибатда миллий бойликка айланади) кенгайтириб боради. Бу маънода меҳнат, тўпланган ресурсларнинг рўёбга чиқарилишидир. Инсон (меҳнат) ресурсларини бошқаришдан мақсад малакали, омилкор ва манфаатдор ходимни ишга олиш, уларни корхонада ушлаб тура олиш, меҳнат учун муносиб шароит яратиб бериш, ходимларнинг касбий

тайёргарлигини ошириб бориш. Инсон фақатгина ишлаб чиқаришнинг эмас, балки бутун ташкилотнинг энг муҳим омилидир. Инсон, бу фақат харажатлар эмас, у айна пайтда фойда, меҳнат унумдорлигини ошириш, қабул қилинаётган қарорлар сифатини ошириш омили ҳамдир. Бу нуқтада инсонга капитал қўйилмаларнинг иқтисодий самараси уни меҳнатга лаёқатли ҳолатда бўлишини таъминлаш, доимий тренинг, унинг ўз имкониятлари ва қобилиятларини тулиқ намоён этиши муаммоси юзага чиқади.

Шундай қилиб, корxonанинг (ташкilotнинг, фирманинг) муваффақиятини унда банд бўлган ходимлар таъминлашади. Айна шуниг учун ҳам корхона бошқарувининг замонавий концепцияси бошқарув фаолиятининг функционал йўналишлари орасида меҳнат ресурслари, ходимлар бошқаруви билан боғлиқ йўналишни алоҳида ажратишни назарда тутати. Ҳар бир корхонада ходимлар сонини аниқлашга, ходимларни ишга ёллашда ва ишни тақсимлашда самарали тизимнинг мавжудлигига, ишлаб чиқариш ва ходимнинг манфаатлари биргаликда ҳисобот олиниб ходимларнинг бандлиги таъминланади. Меҳнат мотивацияси тизимига ходимларнинг шахсий муаммоларини ҳисобга олишга, уларнинг маиший ва хордиқ шароитларини яхшилашга, ходимларни хизмат пиллапоясидан силжитишга, меҳнатнинг натижасига кўра ҳақ тўлаш тизимига эҳтиёж туғилиши табиийдир. 60–80-йилларда инсон омилига қизиқишнинг ортиши натижасида меҳнат жамоасини бошқариш, корхонада ижтимоий режалаштириш назарияси ва амалиёти ишлаб чиқила бошланди. Ҳа йилларнинг илмий адабиётларида турли ижтимоий ва ижтимоий-психологик ва бу омилларни жамоавий фаолиятини сифат тавсифларга таъсирини аниқлашга йўналган изланишлар ўз аксини топган. Меҳнат жамоаси фаолияти ижтимоий-иқтисодий мақсадга режали эришишга қаратилган бўлиши керак эди. Ижтимоий-иқтисодий мақсад эса қуйидагилардан иборат эди: барча ресурслар харажати энг кам даражага туширилган ҳолда юқори натижаларга эришиш, муътадил ахлоқий-психологик иқлимни яратиш, жамоанинг барча аъзоларини қониқтирувчи ва манфаатларига мос келувчи меҳнат шартлари ва рағбатлари. Меҳнат жамоасини ташкил этиш ва ишини ташкиллаштиришга, унинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишини бошқаришга, жамоада ташкилий-иқтисодий ва ижтимоий-психологик муносабатларга (ўз-ўзини бошқариш шакллари ва услублари, жамоа аъзоларининг меҳнат ижодий ва ижтимоий фаолиятини ривожлантириш, моддий ва маънавий рағбатлантириш, меҳнат жамоасидаги ижтимоий-иқтисодий иқлим ва ҳоказолар) ва уларнинг тартиблантирилишига катта аҳамият берилар эди. Мамлакатнинг бозор муносабатларига ўтиши билан ходимларни бошқариш

концепцияси тубдан ўзгарди, корхонанинг рақобатбардошлиги шарти сифатида ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ходимларни бошқаришга доир масалаларнинг амалиётга татбиқида фойдаланиладиган восита ва услублар танлови ҳам ўзгарди. Албатта, меҳнат жамоасини бошқаришдаги иқтисодий жиҳат корхона (ташкилот, фирма) фаолиятининг натижаларини белгиловчи таъсир бўлиб келмоқда. Ходимлар сони, меҳнат жамоасининг касбий-малакавий таркиби (қўлланилаётган технология, меҳнат ва ишлаб чиқаришнинг ташкил этилиши ва техника билан боғлиқ ҳолда) иш вақти, малака, маълумот даражаси бўйича персоналдан унумли фойдаланиш айнан иқтисодий жиҳат билан боғлиқдир. Шундай бўлса-да, ходимлар билан ишлашда ижтимоий йўналтирилганлик, кадрлар сиёсатида диққатнинг ходим манфаатларини инобатга олишга қаратилганлиги юқорироқ самара олиш шарти сифатида меҳнат мотивациясининг орттирилиши борган сари кўпроқ аҳамият касб этмоқда. Янги иқтисодий шартлар фақат назарий янгиликлардан эмас, балки кадрлар билан ишлашда янги технологиялардан фойдаланишни ҳам талаб этмоқда. Бу авваламбор ходимлар билан боғлиқ муаммоларни ҳал этишда стихияликдан, ўзидан ўзи ҳал бўларликдан воз кечишни талаб этади. Ходим ва жамоанинг меҳнат салоҳиятини шакллантириш, ривожлантириш ва ундан фойдаланиш режали асосда амалга оширилиши керак. Бунга боғлиқ ҳолда кадрлар масаласида режалаштиришнинг маълумот билан таъминланганликнинг аҳамияти ошиб бормоқда.

Мамлакатимиз корхоналари учун кадрлар билан ишлашда режали асослар бир қарашда янги бўлмаслиги керак. Лекин, афсус билан таъкидлаш керакки, режа тамойили кадрлар билан ишлаш соҳасида жозибадор гоя бўлиб қолган ва амалиётда татбиқ этилмаган. XX асрнинг 60-йиллари ўрталаригача мамлакатимизда инсонга ишлаб чиқаришнинг шахсий омили сифатида қаралмаган иқтисодий ресурс сифатида фақатгина унинг меҳнати ўрганилган эди. Кейинги йилларда бу нуқтаи назар бир мунча ўзгарган бўлса-да, ўша давр мафкураси чегараларидан чиқиб кетолмади. Бунинг оқибатида бугунги кунда ҳам меҳнат салоҳиятидан унумли фойдаланиш унинг корхона рақобатбардошлиги омили сифатида ривожлантирилиши корхона бошқаруви тизимида ўз ўрнини топганича йўқ. Мамлакатимиз корхоналарида инсон омилени бошқаришга бюрократик ёндашув ҳам ҳали сақланиб келмоқда.

Бу ҳол, айниқса, давлат корхоналарида яққол кўзга ташланади. Шу бугунгача кўпгина корхоналарда персонални бошқаришга ташкилотнинг стратегик вазифаси, мақсади сифатида қаралмаяпти, аслида эса инсон омили ва иқтисодий натижалар ўртасида қатъий боғлиқлик мавжудлиги муқаррардир. Бу жиҳатдан корхоналарда меҳнатга ҳақ тўлаш тизими

янада такомиллаштирилиши ва унда нафақат меҳнат фаолияти сифатининг, балки ушбу фаолиятнинг маънавий жиҳатлари, меҳнатга муносабат, интизомлилик ва ҳоказоларга ҳам эътибор қаратилиши керак.

Меҳнат салоҳияти бу, жисмоний ва ижодий қобилиятлар, билим, кўникма, тажриба, маънавий ва ахлоқий кадриятларнинг мураккаб йиғиндиси дир. Ишлаб чиқаришнинг инсон омилига доир умумлаштирилган курсаткич сифатида меҳнат салоҳияти тушунчаси ходимнинг унумдор қобилиятлари мажмуасини фақат мавжуд ҳолати жиҳатидан эмас, балки шакллантириш ва қайта ишлаб чиқариш шартлари ва ижтимоий ривожланиш жиҳатларидан ҳам ўрганишга имкон беради. Меҳнат салоҳияти бир қатор ўзаро тенглик миқдор ва сифат омилларига боғлиқ дир. Масалан, меҳнат аҳоли сони, умумтаълим тайёргарлик, касбий билимлар, тажриба, ходимларнинг фаолияти омиллари дир. Меҳнат салоҳияти корхонанинг умумий иқтисодий салоҳиятининг бир қисми дир. Меҳнат жамоасининг сифат ва миқдор таркибини ишлаб чиқариш жараёнининг бошқа элементлари билан боғлиқ ҳолда аниқлаш керак. Чунки, бу шаклда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш муаммосига бир томонлама ёндашувни енгиб ўтиш мумкин бўлади. Шу бугунгача умуман бошқарув тизими, ҳисоб ва ҳисобот корхоналарда моддий ресурсларининг қаттиқ назоратига қаратилган, жонли меҳнат назоратига эмас. Шу боис бугунги кунда меҳнат салоҳиятини бошқаришни такомиллаштириш амалий аҳамиятга молик долзарб масала бўлиб турибди.

Ҳар қандай корхонанинг ижтимоий-иқтисодий ривожланиши ва рақобатбардошлигини оширишнинг асосий омиллари малакали ишчи кучи билан таъминланганлиги ва бу ишчи кучининг мотивация даражаси дир. Кўриниб турибдики, корхона меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш рақобатбардошликни оширишда энг муҳим омил дир. Алоҳида корхона учун бу рақобатбардош бўлиш учун кам харажат билан юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни англатади. Персонални бошқариш соҳаси учун эса қуйидаги хулоса келиб чиқади: меҳнат салоҳияти корхона мақсадларга эришилишини таъминлаши керак. Демакки, корхона стратегиясини ишлаб чиқишдан аввал мантқан ходимлар меҳнат салоҳияти таҳлил этилиши керак.

Амалиётда меҳнат салоҳиятидан тулалигича фойдаланмаслик (ходим эга бўлган имкониятлар ва уларни рўёбга чиқариш, улардан фойдаланиш ўртасидаги номутаносиблик) қуйидагиларда намоён бўлади: ишлаб чиқариш эҳтиёжлари ва ходимларнинг касбий таркиби ўртасидаги номутаносиблик; ходимлар малакасининг мавжуд ва талаб этилган даражаси ўртасидаги номутаносиблик, меҳнат вазифаларининг оқилона тақсимланмаслиги; мутахассислиги бўйича банд этилмаслик; меҳнатнинг ўзидан, ташкил этилиши ва шароитларидан қониқмаслик ва ҳ.к.

Ишлаб чиқаришнинг инсон омилининг умумлаштирилган кўрсаткичи бўлган «меҳнат салоҳияти» тушунчаси, ходим салоҳиятини фақатгина ҳозирги давр ичида эмас, балки ташкил этиш ва такрор ишлаб чиқариш шартлари билан бир қаторда ижтимоий ривожланиш имкониятлари жиҳатидан ҳам ўрганиш имконини беради. Ходим салоҳиятининг баҳоланиши, у эга бўлган хусусиятларнинг (тавсифларнинг) эгаллаб турган иш ўрни (лавозими) норматив моделига мослигини аниқлаш, касбий лаёқатини ва келажакда хизмат пиллапоясидан кўтарилишини белгилаш имконини беради. Меҳнат салоҳиятининг миқдор ва сифат тавсифларини ўрганиш, корхоналар ишчи кучи билан қай даражада таъминланганлиги, ишчи кучининг ривожланганлик даражасининг давр, технология ва техника, меҳнат соҳаси талабларига жавоб бериши ёки бермаслигини аниқлаш имконини беради.

Иқтисодий адабиётларда турли муаллифлар «меҳнат салоҳияти» тушунчасига турлича таъриф беришади, уни фарқли шаклларда англашади. Бу ҳолат эса меҳнат салоҳиятининг таркибини ўрганишда, унинг такрор ишлаб чиқарилиши жараёнига оид қонуниятлар ва зиддиятларни аниқлашни қийинлаштиради. Энг муҳим ва тўлалигича ечилмаган муаммолардан бири меҳнат салоҳиятини баҳолаш муаммосидир. Меҳнат салоҳиятининг миқдорий кўрсаткичлари таҳлили масаласи нисбатан яхши ўрганилган бўлса, сифат кўрсаткичлари таҳлили эса муаммолигича қолмоқда. Узоқ вақт давомида иқтисодий адабиётларда меҳнат салоҳиятининг сифат кўрсаткичлари таҳлили ходимларнинг маълум иш турларини бажариш учун керак бўлган касбий ва малакавий тайёргарлик даражасини баҳолаш билан чекланиб келди. Меҳнат салоҳияти сифатининг таҳлили учун қабул қилинган кўрсаткичлар мажмуаси ўз ичига маълумот даражаси, ёш (корхона ходимларининг ёш жиҳатидан таркиби, иш стажи бўйича кадрлар қўнимсизлиги ва ҳ.к), ходимларнинг қўнимсизлик ва ишдан бўшаш, соғлиқ муҳофазаси ва бошқа кўрсаткичларидан иборат эди. Лекин, ишдан қониқиш даражаси, меҳнатга интилиш, тадбиркорлик қобилиятлари, масъулиятлилиқ, одамлар билан чиқишиб кетадиган, фаоллик, маънавий комиллик даражаси ва шунга ўхшаш кўпгина бошқа хусусиятлар таҳлилда ўз аксини топмаган эди. Шу билан бир қаторда юқорида санаб ўтилган элементларнинг ўрганилиши ва амалиётда фойдаланилиш масаласи долзарбдир.

Амалиётдан маълумки, корхоналарнинг кўпчилиги меҳнат салоҳияти сифат тавсифларини баҳолашмайди. Бунинг бир неча сабаблари мавжуд. Биринчидан, меҳнат салоҳияти сифат тавсифларидаги ўсиш меҳнат сифати ва самарадорлигига таъсир қилиши орқали корхонанинг ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсир этиши тўлиқ идрок этилмаган. Иккинчидан, кўпчилик томонидан қабул қилинган ва амалга оширилиши

осон бўлган баҳолаш моделининг йўқлиги сабабдир. Учинчидан, меҳнат салоҳиятини тўлиқ баҳолашни ўтказишдаги қийинчиликларнинг мавжудлиги сабаб бўлади. Бу қийинчиликлар меҳнат салоҳияти сифат тавсифларининг хилма-хиллиги, кўплиги, алоҳида кўрсаткичлар ўртасида ички боғлиқликнинг йўқлиги, тавсифларнинг бир қисмини миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида ифода этишнинг мураккаблиги билан боғлиқдир. Бундан ташқари, кўп сонли кўрсаткичларни мажмуа сифатида баҳолаш ниҳоятда мураккаб, демакки, интеграл кўрсаткич муаммоси ҳам назарда тутилади. Тўртинчидан, алоҳида ходимда меҳнат салоҳияти тавсифлари мажмуасини тўлалигича аниқлаш билан боғлиқ муаммоларнинг мавжудлиги ҳам сабабдир.

Ушбу қийинчиликлар меҳнат салоҳиятини бевосита баҳолашни имконсизлаштиради. Шу боис бу муаммо билан шуғулланувчи турли муаллифлар мавжуд қийинчиликларни айланиб ўтиш мақсадида билвосита баҳолаш йўллари таклиф этишмоқда. Билвосита баҳолашда натижалар ёки манбаа(ташувчи)лар атрофлича баҳоланади. «Инсон ресурслари имкониятларини баҳолашга ёндашувлардан ҳеч бири ушбу ресурсни комплекс равишда баҳолаш имконини бермайди». Шундай экан, меҳнат салоҳиятини баҳолашда қабул қилинган қиёсий база асосида сифат тавсифлари интеграл кўрсаткичга соддалаштирилади, сиёсий база сифатида эса одатда салоҳият меҳнат унумдорлиги қабул қилинади.

## **12.2. Ташкилотларда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш**

Инсонларсиз ҳеч бир ташкилий тузилма мавжуд бўлолмайди. Ташкилот ўз олдига қўйган мақсадларига эришмоғи ва кескин рақобатчилик шароитларида яшашга лаёқатли бўлмоғи учун алоҳида мутахассисликка эга бир гуруҳ инсонлар ўзаро ҳамкорлик қилишлари лозим бўлади. Шу боисдан бўлса керак, ижтимоий-иқтисодий категориялар жумласига киритиладиган меҳнат захираларини бошқарувчилик назарияси ва амалиётининг муҳим элементларидан бири деб ҳисоблашади.

Йирик ташкилотларда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш жараёнлари устидан умумий бошқарувчилик одатда, кадрлар билан ишлаш бўлимининг зиммасига юклатилади. Штаб таркибига киритиладиган бўлинмалар жумласидан бири ҳисобланмиш, кадрлар билан ишлаш бўлимида профессионал жиҳатдан махсус тайёргарликдан ўтган ходимлар иш олиб бориши лозим. Зеро, мазкур бўлимининг мутахассислари фирма олдида турган ташкилий ва иқтисодий мақсадларга эришишни таъминлаш йўлида изланади ва маъмурият билан биргаликда ҳаракат қилади. Бунинг учун кадрлар билан ишлаш бўлимининг ходимлари ўз соҳасида ўта билимдон ва малакали бўлиши керак. Умуман олганда, ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш

бўлимларининг фаолиятида иш юритишнинг ўзига хос нозик жиҳатлари кўзга ташланади. Биринчидан, кадрлар билан ишлаш бўлими мутахассисларининг касбий фаолияти ташкилотнинг қуйи поғонасидаги раҳбарларнинг фаолияти ва кундалик эҳтиёжларидан бохабар бўлишни тақозо этади. Иккинчидан, улар ташкилий тузилманинг барча поғоналаридаги хизматчи ва раҳбарлар билан тегишли алоқалар ўрната билиши даркор. Зеро, ўзаро алоқадорлик ришталари мавжуд бўлмаса, ташкилотнинг умумий иш унуми кескин пасайиб кетиши эҳтимолдан холи эмас. Аслида кадрлар билан ишлаш бўлими ташкилот раҳбарияти билан ходимлар ўртасидаги боғловчи звенодир. Шунга мувофиқ равишда уларнинг иш вазифаси алоҳида хусусиятга эга. Мазкур бўлимнинг фаолияти нечоғли муҳимлигини англатмоқ учун диққатингизни ушбу вазиятга тортмоқчимиз. Ташкилий жиҳатдан раҳбарлик фирманинг юқори поғонадаги бошқарувчилари томонидан амалга оширилади. Аммо стратегик режаларни конкрет равишда ижро этилишини таъминлаш эса бошқарувчилик иерархиясининг қуйи поғоналарида турган раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Демак, реал равишда ташкилий ва иқтисодий мақсадларни амалга ошириш кўп жиҳатдан қуйи бўғинлардаги ташкилий раҳбарликнинг нечоғли самарали эканига боғлиқдир. Ўз навбатида бу масалани тўғри ҳал этиш учун ташкилотнинг қуйи поғонасидаги раҳбарлар билан доимий равишда иш олиб бориш керак. Бу борада кадрлар хизматининг ўрни ва роли беқиёсдир. Уларнинг асосий қиладиган иши қуйи звено раҳбарларига бошқарувчилик сиру синоатларини ўргатишдан иборат.

Ташкилотнинг умумий самарадорлигини ошириш меҳнат ресурсларидан ўринли ва унумли фойдаланиш тамойилига асосланади. Шунинг учун ташкилий тузилманинг барча раҳбарлари инсон омилининг ўзига хос хусусиятларини тўғри англаши, улар билан ишлаш тамойиллари ҳамда методларини билиши шарт. Биз сизга ушбу масалада баҳоли қудрат ёрдам беришга уринамиз.

Меҳнат ресурслари фаолиятини ташкиллаштириш ва бошқариш жараёни таркибан қуйидаги босқичлардан иборат:

– *ресурсларни режалаштириш*, яъни ташкилот фаолиятининг узлуксиз давомийлигини таъминлаш учун айна пайтда ва келажакда зарур бўладиган инсоний ресурслар кўламини аниқлаш ва бу борада амалга ошириладиган ишларнинг режасини тузиш;

– ташкилотга янги ходимларни жалб этиш ва ишга олиш, ташкилий тузилма фаолиятини таъминлаш учун штатлар жадвалидаги барча лавозимларни эгаллашга муносиб бўлган кадрлар захирасини тайёрлаш;

– *касбга йўналтириш ва янги ходимларни ташкилот муҳитига мослаштириш (ижтимоий адаптация)*. Кўзланадиган асосий мақсад

ташкилот ходимлардан нималарни кутишини ва ўз навбатида улар ташкилотдан нималарга умидвор бўлиши мумкинлигини ходимларга англаштирдан иборат;

– *таълим бериш*. Бу йўналишда бажариладиган асосий вазифа ташкилот фаолияти учун зарур меҳнат малакасини ва иш самарасини оширишга мослаштирилган ўқув дастурларини тайёрлаш;

– ходимларнинг меҳнат фаолиятига баҳо бериш методикаларини ишлаб чиқиш ва улар билан ходимларни таништириш услубларини аниқлаш;

– ташкилотда белгиланган штатлар жадвалига кўра ходимларни лавозимдан кўтариш, тушириш, бир лавозимдан бошқасига ўтказиш, ишдан бўшатиш тамойиллари ва услубларини ишлаб чиқиш, турли хил лавозимларга ёки иш соҳаларига ўтказиш воситасида ходимнинг касбий малакасини такомиллаштириш, меҳнат шартномасини бекор қилиш тартибларини белгилаш;

– *раҳбарлик қилиш малакасига эга кадрларни тайёрлаш, хизмат лавозимлари бўйича юксалтириш жараёнларини бошқариб бориш*. Бунинг учун ҳар бир раҳбар меҳнатининг самарадорлигини оширишга имкон берадиган, алоҳида ходимнинг шахсий фазилатлари ва қобилиятларини кузатиб бориш асосида уларнинг касбий лаёқатини янада такомиллаштиришга хизмат қиладиган махсус фаолият дастурларини ишлаб чиқиш.

### **Меҳнат ресурсларини такомиллаштириш**

Иқтисодий ривожланишнинг муайян тарихий даврларида кадрлар билан ишлаш деганда, фақатгина ёлланиб ишлашга розилик билдирувчи кишиларни излаб топиш ва ишга олиш тушуниларди. Бундай шаклдаги фаолият замирида «ташкилий мақсадларга эришишга ёрдам берувчи кимсаларни топиб, уларнинг зиммасига масъулият юклатилса, шунинг ўзи кифоя» деган фикр мужассам эди. Лекин тарихий тараққиёт бундай фикр-мулоҳазаларнинг бутунлай асоссиз эканини кўрсатиб қўйди. Ўз касбининг устаси ва билимдони бўлган замонавий ташкилотчиларнинг фикрича, ташкилий мақсадларга эришиш учун зарур одамларни топиб, ишга жалб этиш ниҳоятда масъулиятли ҳамда муҳим вазифадир, аммо бу жараён бошқарувчилик фаолиятининг дастлабки босқичи ҳисобланади, холос. Масаланинг бу хилда қўйилиши бежиз эмас. Зеро, бундай ёндашув замирида қўйидагича фикр-мулоҳазалар ётади. Ҳар қандай ташкилотнинг асосий таркибий элементи ҳисобланадиган моддий объектларнинг қиймати вақт ўтгани сари арзонлашади (**амортизация**). Ҳолбуки, инсон омилининг аҳамияти ва кадр-қиммати вақт ўтгани сайин тобора ошиб боради. Бу ўринда албатта масаланинг яна бир

муҳим жиҳатини эътиборга олмоқ даркор. У ҳам бўлса, кадрлар қўнимсизлиги муаммосини ўз вақтида ва тўғри ҳал этмоқ зарур. Эътироф этилган шарт – шароитлар инобатга олинса, ташкилот миқёсида кадрлар салоҳиятини узлуксиз ошириш ва ривожлантириш ўз натижаларини беради.

Ташкилий тузилма таркибидаги кадрлар салоҳиятини ривожлантириш дастури мақсадга мувофиқ равишда ишлаб чиқилса, пировард натижада касбий лаёқати ниҳоятда юксак, билим савияси ўта юқори, малакали ва энг муҳими ташкилий масалаларни ҳал этишга интилувчан ходимлар жамоаси ташкилот ихтиёрида бўлади. Демак, меҳнат унумдорлиги беқиёс даражада ошади. Ўз касбига меҳр қўйган, салоҳияти юксак ходимлар эса ҳамма вақт бебаҳо омил саналган.

Касбга йўналтириш ва янги ходимларни ташкилот муҳитига мослаштириш (ижтимоий адаптация).

Ходимлар ишини имкон қадар унумдор бўлишини истаган раҳбар албатта ушбу масалага жиддий эътибор бериши лозим. Бунинг учун ушбу ақидани ёдда тутмоқ керак: «Ҳар қандай ташкилот ижтимоий тизим бўлса, ҳар бир алоҳида ходим тизим учун аҳамиятли шахс ҳисобланмоғи лозим». Ташкилотга янги келган ишчи ўзининг иш тажрибаси, дунёқарashi, муайян тасаввурларига эга бўлади. Мазкур шахсий фазилатлар янги иш жойидаги корпоратив маданиятга мос тушиши ёки унга тамомила зид келиши мумкин. Айтайлик, илгариги иш жойида ходим билан раҳбар ўртасидаги мулоқотлар фақатгина ёзма равишда амалга оширилган бўлиб, ходим айнан шундай тарзда иш олиб боришга одатланган. Ҳолбуки, янги иш жойидаги муносабатлар тамомила ўзгача тамойилларга асосланган бўлади. Бундан беҳабар қолган ходим ташкилотда ўрнатилган коммуникатив тизимдан унумли фойдалана олмайди. Демакки, унинг иш унумдорлиги паст бўлади. Бу ҳолатнинг салбий оқибатларини тасаввур этиш мушкул бўлмаса керак. Гарчи, шундай вазиятда ташкилот раҳбарлари ишга янги келган ходимларга етарлича эътибор бермасалар, ходимлар ўз ишидан қониқиш ҳиссини сезмайди, умидсизликка тушиб қолади. Адаптация жараёни кечаётган паллада янги ходимларга имкон қадар эътиборли бўлиш, уларни жамоат ҳаёти билан таништириш, уларга босиқлик билан муносабат қилиш, хушмуомалалик кўрсатиш мақсадга мувофиқ. Бу ўринда раҳбарлар (кадрлар билан ишлаш хизматининг ходимлари ҳам буни эътиборга олсалар, фойдадан холи бўлмасди) қуйидаги иш тамойилига амал қилсалар асло янглишмайдилар: «Зиён етказма!».

### **Кадрларни тайёрлаш**

Аслида ҳар қайси ташкилот ўз ходимларининг иш унумдорлигини оширишга доимий эҳтиёж сезади. Кўпчилик ташкилотлар шу билан бир вақтда умуман меҳнат ресурсларининг сифат даражасини оширишга

ҳам алоҳида эътибор беришади. Юқори малакали ва лаёқатли ходимларни ишга жалб этиш, фирма персонали орасидан энг салоҳиятлиларини танлаб олиш кадрлар билан ишлаш услубларидан бири ҳисобланади. Аммо бунинг ўзи кифоя қилмайди. Мақсадга эришиш учун ташкилот раҳбарияти ходимларнинг касбий лаёқатини оширишга қаратилган бир қатор чора-тадбирларни қўллаши лозим. Жумладан, ҳар бир ходимга шахсий имкониятларини тўлиқ намоён этиши учун қулай шарт-шароит яратиш, мунтазам равишда ходимларга касбий таълим бериб, махсус тайёргарликдан ўтказиш зарур.

Касбий тайёргарлик даражасини ошириш ўз моҳиятига кўра иш унумдорлигини юксалтиришга имкон берувчи меҳнат малакаларини таркиб топтириш демакдир. Бу хил фаолиятнинг пировард мақсади зарур миқдорда ташкилотнинг олдида турган вазифаларни рўёбга чиқаришга қодир бўлган малакали ходимларни тайёрлашдан иборат.

Таълим-тарбиянинг аҳамияти кенг кўламда эътироф этилган. Шундай бўлишига қарамасдан, кўпчилик ташкилотчи раҳбарлар ушбу масаланинг нозик томонларини ва ўзига хос муаммоларини яхши тасаввур этолмайдилар. Мазкур ҳолатни эътиборга олиб, имкон қадар улар учун фойдали маълумотларни беришга ҳаракат қиламиз.

Ходимларга касбий таълим бериш ниҳоятда муҳим чора-тадбирлардан бири ҳисобланади. Асосий масала ушбу тадбирни ким ва қачон амалга ошириши лозимлигини аниқлашда. Қуйидаги уч хил ҳолатда мазкур тадбир ўринли бўлади: ташкилотга янги ходим ишга олинса, ходим янги иш лавозимига тайинланса ёки янги жойга ўтказилса, аттестация натижаларига кўра ходимнинг касбий лаёқатини такомиллаштириш эҳтиёжи сезилса.

Таълим-тарбия ижтимоий фаолиятнинг алоҳида ихтисослашган соҳаси ҳисобланади. Таълим-тарбия тизимининг олдида турган вазифаларига қараб аниқ (конкрет) иш услублари танланади. Улар ниҳоятда хилма-хилдир. Шунинг учун ҳар бир алоҳида ташкилот, касбикорнинг ўзига хос хусусиятларини инобатга олган ҳолда таълим услубларини танлаш ҳамда уларни шахсий эҳтиёжларга мослаштириш керак. Фирма раҳбарлари ва персонал билан ишлашга масъул ходимлари касбий таълим бериш дастурларининг самарадорлигини оширишни истасалар, бундай ҳужжатларга нисбатан илгари суриладиган алоҳида талабларга жиддий эътибор беришлари даркор. Таълим дастурлари самарали бўлиши учун масаланинг қуйидаги жиҳатларига аҳамият бериш лозим:

- одамларни бирор бир ишга ундашдан олдин уларни мотивлаштириш керак. Улар таълимий дастурнинг мақсади нимадан иборат эканини, бу иш уларга қандай наф келтириши мумкинлигини чуқур англаб етиши лозим;

- ташкилот раҳбарияти ходимларнинг таълим олиш жараёни муваффақиятли кечиши учун қулай шарт-шароитларни яратиб бериши шарт. Мазкур талаб қуйидаги ҳолатларни назарда тутаяди: ходимларнинг касбий таълим олишга бўлган иштиёқини, таълим жараёнидаги шахсий фаоллигини рағбатлантириш, муаллимларнинг ўз талабаларига нисбатан хайрихоҳлик билан муносабатда бўлиши. Баъзи ҳолларда таълим жараёнининг қаерда ўтказилиши ҳам алоҳида эътиборга лойиқ масала бўлиши мумкин;

- касбий малакани шакллантириш ёки оширишга қаратилган таълим жараёни, ҳосил қилинадиган малакалар анча мураккаб бўлса, у ҳолда ўқув машғулотларини бир қанча босқичларга ажратиб олиб бориш мақсадга мувофиқ келади. Ягона тамойилга асосланган ва умумий мазмунга эга бўлган иш операциясини алоҳида - алоҳида элементларга ажратиб, уларни босқичларга тақсимланган ўқув машғулотларида ўргатишга эътибор беринг. Ўқув машғулотлари «оддийдан мураккабга» тамойилига таяниб уюштирилади. Таълим дастури бўйича таҳсил олаётган ходимларга ҳар бир ўқув машғулотлари давомида ўрганган иш жараёнларини амалиётда қўллаб кўриш учун шароит яратиб бериш лозим. Токи, назарий жиҳатдан ўзлаштирилган билим ва малакалар амалиёт давомида мустақамланиб борсин. Аслини олганда, бу таълим тамойили ҳаммага маълум;

- дарс ва амалиёт жараёнида ўқувчиларнинг фаоллигини, қизиқувчанлигини, касбий тайёргарликдан ўтиш учун унинг муҳимлигини тўғри англаб етишини ва профессионал жиҳатдан юксалишга нисбатан умидворлигини доимий равишда рағбатлантириб туриш керак.

### **Ходимнинг профессионал фаолиятини баҳолаш**

Ташкилотга янги келган ходим иш шароитига ва жамоага кўникиб, дастлабки касбий малака ҳосил қилгач, кадрлар билан ишлаш бўлимининг мутахассислари учун фаолиятнинг янги босқичи бошланади. Навбатдаги вазифа иш бошлаган ходимнинг меҳнат унумдорлигини баҳолашдан иборат. Бу хил фаолият моҳиятан умумий назоратнинг алоҳида элементи саналади. Ташкилий тузилма миқёсидаги умумий назорат тамойили бутун жамоа ва алоҳида ходим хатти-ҳаракатларининг фаолият мақсадларига нечоғли мувофиқ келишини кузатиб бориш, зарурат туғилса, тўғри йўналтиришга хизмат қилади. Айнан шундай мақсаддан келиб чиқиб, ҳар бир ташкилотда тегишлича андоза ва меъёрлар белгиланиб қўйилади.

Ташкилий тузилмада ҳар бир бўлинма, звено, бўлим ва ҳатто ҳар бир ходим ўз вазифасига эга. Бу вазифалар ягона мақсад йўлида амалга ошириладиган умумий фаолиятнинг айрим элементларидир. Ташкилий бошқарувчилик тизимининг таркибига кирувчи раҳбарлар

ва кадрлар билан ишлаш бўлимнинг мутахассислари ҳам ўзига яраша вазифани бажарадилар. Уларнинг жорий фаолиятида умумий ва индивидуал миқёсдаги иш унумдорлигини кузатиб бориш вазифаси алоҳида эътиборга лойиқ. Шунга кўра, улар ҳар бир ходим ўз лавозимига яраша вазифаларни қандай ва қанчалик уддалаётганини аниқлашга имкон берувчи маълумотларни тўплаб боришлари шарт. Мазкур маълумотларни тўплаб, атрофлича таҳлил қилган ва тегишли хулосалар чиқарган раҳбар ҳар бир ходимга нисбатан алоҳида муносабат билдиради. Кимнидир мақтаб қўяди, кимгадир танбеҳ беради, яна кимнидир руҳлантириб, фаолликка ундайди. Умуман олганда, ташкилий фаолият тақозосига кўра иш юритади, аммо ҳамма вақт ҳам пировард мақсадга эришиш йўлида бутун жамоани жипслаштиришга интилади.

Меҳнат фаолиятини баҳолаш учун қуйидаги учта ташкилий мақсадга эришиш зарур: маъмурий, информацион ва мотивацион фаолият кўламини ва йўналишини белгилаб олишга. Улар хусусида алоҳида фикр юритсак.

### **Ташкилий тузилмада маъмурий (административ) фаолиятнинг ўрни ва роли**

Маъмурий фаолият деганда, ходимларни ишга олиш, уларни лавозимга тайинлаш, лавозимлар иерархиясида юқорига кўтариш ёки пастга тушириш, бир лавозим (иш)дан бошқасига ўтказиш, меҳнат шартномасини бекор қилиш каби ташкилий вазифалар назарда тутилади. Ҳар бир ташкилот шу каби вазифалар билан шуғулланишга мажбур. Айнан шу мақсадни кўзлаб ташкилотдаги барча ходимларнинг иш унумдорлиги баҳоланади. Ходимнинг ишга муносабати, лаёқати ва меҳнат натижаларига қараб, уни лавозимлар иерархиясида юксалтириш ёхуд пасайтириш, зарур бўлганда у билан меҳнат шартномасини бекор қилиш масаласи ҳал этилади. Бу жуда муҳим ташкилий муаммо ҳисобланади. Зеро, мазкур иш тамойили пировард натижада масъулиятли ташкилий вазифаларни бажариш учун зарур бўладиган малакали мутахассисларни танлаб олиш, тарбиялаш, улардан ўринли ва унумли фойдаланишга хизмат қилади. Ўз навбатида ходимлар ҳам ўз лаёқатларини намоён этиб, хизмат поғонасидан юксалишга, ўзининг турли эҳтиёжларини қондиришга муваффақ бўлишади. Бироқ, ҳамма вақт ҳам ушбу тамойилдан тўғри фойдаланилмайди. Баъзида умумий ташкилий ва иқтисодий мақсадларга хилоф равишда раҳбарлар малакали, фирма учун аҳамиятли ходимларга тазйиқ ўтказиши, уларга нисбатан адолатсиз муносабатда бўлиши аён. Бундан ташқари, айрим ҳолларда ўз жойида яхши меҳнат қилиб, ташкилотга наф келтираётган ходимни ҳеч бир асосиз бошқа (юқориноқ ёки аксинча) лавозимга ўтказиш ҳоллари ҳам

учрайди. Холбуки, янги иш жойида бу ходим илгаригидек ўз салоҳиятини намоён эта олмаслиги мумкин. Қолаверса, бундай муносабат унинг феъл-атворини салбий томонга ўзгартириши ҳеч гап эмас. Кўриб турганингиздек, ташкилотчилик тамойилига тўғри ва ўринли амал қилинса, ундан ҳам умумий, ҳам индивидуал даражада наф кўриш мумкин.

Ташкилот миқёсида ходимларни бир иш жойи (соҳаси)дан бошқасига кўчириш тамойили ҳам қўлланилади. Бундай чора қай вақтда амалга оширилгани маъқул? Ходимни ташкилий тузилманинг барча жабҳаларидаги иш жараёнлари билан яқинроқ таништириш, унинг профессионал малакасини кенгайтириш, унда мужассам бўлган қобилиятлардан имкон қадар унумли фойдаланиш мақсадларида шундай иш тутган яхши. Аммо баъзида, бундай чора-тадбир маъмурий жазо тариқасида ҳам қўлланилади. Айтайлик, бирон-бир ходим ўз вазифасини талаб даражасида уддаламай қолди. Ташкилот раҳбарияти учун энг мақбул чора бундай ходим билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилишдан иборат бўларди, албатта. Аммо, ходимнинг фирмада кўп йиллардан буён ишлаб келганини инобатга олган ҳолда маъмурият уни эгаллаб турган лавозимидан бўшатиб, бошқа енгилроқ вазифани топширишни афзал кўриши мумкин. Бундай маъмурий чора иш жойи ўзгартирилган ходим учун кескин бўлиб кўриниши мумкин, лекин фирмада ўз фаолиятини яқингинада бошлаган, лаёқати ва меҳнат салоҳияти жуда юқори бўлган ёш кадрларнинг хизмат поғонасидан кўтарилиши учун йўл очилади. Қолаверса, ҳар қандай ташкилот учун пировардида ўз олдига қўйиладиган ташкилий ва иқтисодий мақсадларга эришиш ўта муҳим саналади. Ташкилий тузилма кенг кўламда ижтимоий ҳимоялаш дастури асосида фаолият юритиши учун ҳам оқибат натижада даромад олиши лозим.

Фирма ходимлари ўртасида меҳнат фаолиятининг натижаларини ўрганиш бўйича аттестация натижалари персоналга маълум қилинади. Аттестация яқунларига кўра иш фаолияти қониқарсиз деб топилган ходимга ўз камчиликларини бартараф этиш учун маълум фурсат берилади. Борди-ю, ходим бу имкониятдан унумли фойдаланмаса ёки бундай қилишни истамаса, у билан тузилган меҳнат шартномасини бекор қилиш керак. Токи, мазкур салбий ҳолат ташкилотнинг умумий фаолиятига тўсқинлик қилолмасин.

Айтиш жоизки, ташкилотдаги маъмурий вазият қандай шаклланишидан қатъи назар, иш натижаларини баҳолашнинг илмий жиҳатдан асосланган ва самарали услубларидан фойдаланмасдан туриб, тайинли қарор қабул қилиш жуда мушкул.

*Информатив функциялар.* Персонал фаолияти натижаларини баҳолашдан кўзланган яна бир мақсад бор. У ҳам бўлса, тегишли маълумотлар асосида ходимларга нисбий жиҳатдан ўз меҳнатлари

натижасини билиб олиш учун имконият яратишдир. Ишнинг бундай тамойил асосида уюштирилиши фойдадан холи эмас. Зеро, нисбий жиҳатдан ўз меҳнат натижаларини таққослаб кўриш имкониятидан фойдаланган ходимлар профессионал соҳада ўзининг ютуқ ва камчиликларидан бохабар бўлишади. Демак, уларнинг профессионал жиҳатдан такомиллашуви учун замин пайдо бўлади ва мақсадли ҳаракатлар йўналиши белгиланади.

*Мотивацион функциялар.* Меҳнат натижаларини баҳолаш персонал фаолиятини мотивлаштиришнинг муҳим омили ҳисобланади. Мазкур маълумотларни ўрганиш асосида ташкилот раҳбарияти профессионал жиҳатдан кучли, салоҳиятли ходимларни аниқлаб олиб, уларнинг меҳнатини тегишли равишда тақдирлаши (миннатдорчилик билдириш, ойлик иш ҳақини ёки мансабини ошириш) мумкин. Юксак иш унумдорлигини муносиб қадрлаш тамойилини тўғри ва ўринли қўллаш асосида персонал фаолиятини такомиллаштириш, ташкилотнинг пировард натижаларига эриштириш сари йўналтирса бўлади. Эътироф этилган фикрлардан кўришиб турибдики, меҳнат натижаларини баҳолаш замирида ташкилий раҳбарлик фаолиятининг *административ, информатив ва мотивацион функциялари* уйғун равишда бирлашиб кетади. Ва инчунун, тегишлича маълумий қарор қабул қилинишига (масалан, иш ҳақини ёки лавозимини ошириш) асос бўлган маълумот ходимни ўз касбий маҳоратини янада оширишга мотивлаштиради.

### **Меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолаш самарадорлиги**

Тадқиқотлар натижасидан маълум бўлишича, 90 % дан ортиқ компанияларда ходимлар меҳнати натижаларини баҳолашнинг ўзига хос услублари ишлаб чиқилган. Аммо уларнинг ҳаммаси ҳам яхши самара берадими? Умуман бундай методикаларнинг самарадорлигини аниқлаш мумкинми?

Энг аввало айтиш жоизки, меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолаш тамойилининг самарадорлиги бир қатор омилларнинг таъсири остида шаклланади. Шунини инобатга олган ҳолда масалага тегишлича ёндашамиз. Биринчи навбатда ходимнинг иш натижасини баҳоловчи шахс бу унинг бевосита раҳбаридир. Шу сабабдан ҳам кичик звено раҳбарларининг зиммасига алоҳида масъулият юклатилади. Бунда қўйи звенодаги раҳбарлар ўз қўл остидаги ходимларига ҳолисона баҳо бера олиши лозим. Алоҳида таъкидлаб ўтмоқчимизки, бу вазиятда умумий ташкилий мақсадлар ва вазифаларнинг самарали ҳал этилиши ҳамма нарсадан, ҳаттоки шахсий ҳис-туйғулардан ҳам устувор саналиши даркор. Акс ҳолда умумманфаатлардан шахсий манфаатлар устун келиб,

пировард натижада ташкилий соҳада жуда оғир хатоликларга йўл қўйилиши ҳеч гап эмас. Масаланинг бу жиҳатига эътибор беришимиз бежиз эмас. Қўпинча жамоа аъзолари ўртасидаги муносабатлар анчагина зиддиятли кечади. Айниқса, раҳбар ва ходим ўртасида илиқ ва самимий муносабатларнинг ўрнатилиши ҳамиша мушкул. Бундан ташқари, мустақиллик даврига қадар онгимизга сингдириб келинган мафкуравий ғоялар, иш ва муносабат тамойиллари ҳамон фаолиятимиз йўналишини белгилаб беради. Мазкур психологик омилни ҳам назардан четда қолдириш иш унумдорлигига салбий таъсирини ўтказади. Бу масаланинг бир томони, энди унинг иккинчи томонига эътиборингизни жалб этмоқчимиз. Ходимнинг иш самарадорлигини холисона баҳолай олишнинг ўзи кифоя қилмайди, муҳими бу маълумотларни ходимнинг ўзига етказиш санъати ҳисобланади. Зеро, ҳамма ҳам шахсий камчиликларини тан олавермайди. Қуйи поғонадаги раҳбар одам инсоний муносабатлар, мулоқот ўрнатиш санъатидан умуман беҳабар бўлса, масала янада мураккаблашади.

Мазкур салоҳият муаммоларга дуч келишдан қўрқиб, кўпчилик раҳбарлар қўл остидаги ходимларининг меҳнати натижаларини баҳолашнинг расмий тизимини жорий этишга нисбатан эътироз билдиришади. АҚШнинг етакчи фирмаларидан бирида махсус уюштирилган тадқиқотлар натижасини ўрганиш муҳокама этилаётган масала юзасидан жуда муҳим хулосаларни чиқаришга имкон берди. Диққатга сазовор бўладиган хулосалардан бири шуки, ходимларга касбий фаолиятининг камчиликлари ҳақида танқидий шаклда баён қилиш яхши самара бермайди. «Танқид – муваффақият гаровидир», деган ибора ҳаммага ҳам бирдек хуш ёқмас экан. Шундай қилиб, танқидий оҳангда камчиликлар ҳақида гапирсангиз, ходимнинг руҳий жиҳатдан беихтиёр равишда ўзини ҳимоялашга интилади. Мақсадга эришиш учун раҳбар ходим билан қандай суҳбатлашмоғи зарур? Муҳокама этилаётган масалалар юзасидан жиддий изланишлар олиб борган бир қатор олимларнинг фикрини умумлаштириб шундай жавоб бериш мумкин: «ходим ўзини эркин сезиши учун имкони борича қулай шарт-шароит яратинг, у билан дўстона оҳангда, хуш кайфият билан суҳбатлашинг. Ходимнинг ўзини Сиз билан худди бемор ўз шифокори билан суҳбатлашгандек ҳис этсин. Энг муҳими ходимга ташкилотнинг умумий вазифаларини ҳал этиш ҳам жамоа учун, ҳам ходимнинг ўзи учун муҳимлигини англата олишингиз керак».

Раҳбар одам персонал билан муносабат қилаётганида масаланинг бир муҳим руҳий жиҳатига қатъий эътибор бериши даркор. Бирор кимсанинг шахсий фазилатларини, феъл-атворини танқид қилиш бошқа, унинг меҳнатга муносабатини, меҳнати натижаларини холисона баҳолаш ва хулоса чиқариш тамомила бошқа масаладир. Нима учун шундай? Руҳий жиҳатдан олиб қаралса, масала ойдинлашади. Танқид

руҳидаги муомала ҳамиша бир томонлама (монолог) бўлади. Ҳолбуки, ҳақиқий ташкилотчи, инсоний муносабатлар бўйича яхши мутахассис бўлган раҳбар имкони борича, ходим билан икки томонлама мулоқот (диалог) ўрнатишга интилади. Шундай қилинсагина, эркин равишда ахборот алмашуви рўй бериши мумкин. Муаммо юзасидан ўтказилган суҳбат эса конструктив натижа беради. Фикримизни ишлаб чиқариш соҳасига боғлиқ мисол воситасида аниқлаштираем. Айтайлик, раҳбар ходимини ўз ҳузурига чақириб мурожаат этади: «Ортиқов сўнги икки ойда Сиз ўз ишингизга ниҳоятда масъулиятсизлик билан ёндашдингиз. Бу қандай бемаънилик ўзи?» Ходим бундай муносабатга қандай жавоб реакциясини билдиради? Албатта, унинг кайфияти бузилади. Бу эса иш унумдорлигига қайтадан салбий таъсир ўтказади. Бу ҳам етмагандек, ходим раҳбарига ўчакишиб, атайлаб иш суръатини сусайтириши мумкин. Ўйлашимизча, раҳбар бундай мақсадни кўзламаган, бу хил оқибатларни режалаштирмаган эди. Энди худди шу муносабатни бошқачароқ шаклини кўриб чиқайлик. Раҳбар ходимни ўз олдига чақиртириб дейди: «Ортиқов, ташкилотимиз миқёсида жорий ойдаги маҳсулотлар чиқиндисининг ҳажми 2 % ни ташкил этибди. Шахсан Сизда эса худди шундай курсаткич 5 % ни ташкил этади. Бунинг сабабини қандай изоҳлаб берасиз?» Ҳўш, бу икки муносабатнинг замирида нима ётибди? Биринчиси хусусида биз ўз фикримизни баён этгандик. Шунинг учун иккинчисига диққатимизни қаратамиз. Иккинчи хилдаги шахслараро муносабатлар замирида ётган психологик хусусиятга эътибор беринг. Бу ерда иқтисодий фаолият камчиликларининг сабабчиси сифатида ходим айбланмади. Балки, рўй берган ҳолатнинг объектив ва субъектив шарт-шароитлари ўрганилмоқда.

Тадқиқот натижаларидан келиб чиқадиган яна бир муҳим хулосага эътиборингизни тортмоқчимиз. Жорий йил давомида бир-икки маротаба меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолаб, ходимларга тегишлича маълумот тарқатиш яхши самара бермайди. Бу билан мазкур турдаги тадбирлардан батамом воз кечиш керак, демоқчи эмасмиз. Ҳар йили расмий равишда бундай тадбирларни ўтказишни режалаштириш ва уюштириш керак албатта. Ҳамма гап тадбир натижаларини кимга, қачон ва қандай шароитда маълум қилиш лозимлигида. Бу масалага жиддийлик билан ва ўринли ёндашмоқ зарур. Айтайлик, ходим қисқа фурсатга мўлжалланган лойиҳа бўйича амалга ошириладиган иш операцияси билан банд. У ҳолда бундай фаолият натижасини ва самарасини ҳар ойда икки-уч маротаба баҳолаш мақсадга мувофиқ келади. Ишни эндигина бошлаган ходим ўзини етарлича малакали эмаслигини ҳис этаётган бўлса, унинг шахсий муваффақиятлари хусусида ҳафта давомида бир неча маротаба суҳбатлашиб турган маъқул. Шундай қилинса, ходим иш жойига енгилроқ мослашади, зиммасидаги масъулиятни яхшироқ ҳис эта бошлайди.

Малакали, тажрибали, синовлардан муваффақиятли ўтган ходимлар билан иш самарадорлиги хусусида зарурият пайдо бўлсагина суҳбатлашиш керак. Зеро, улар ўз фаолиятини тўғри ташкиллаштира олади.

Тадқиқот натижаларидан келиб чиқадиган навбатдаги яна бир хулосага тўхталамиз. Ходимларнинг меҳнат фаолияти самарадорлигини баҳолаш натижаларини ва вазият тақозосига кўра қўлланиладиган маъмурий чораларни бир вақтнинг ўзида муҳокама этишга ошиқманг. Ҳар бир ходимнинг кучли ва заиф томонлари бор, албатта. Яхши раҳбар буни инобатга олиши ҳеч шубҳасиз, лекин бундай нозик масалаларни алоҳида суҳбат давомида муҳокама қилган маъқул. Ходимни моддий, маънавий жиҳатдан рағбатлантириш ёки аксинча унга нисбатан маъмурий жазони қўллаш масаласини алоҳида мавзу сифатида режалаштирган тўғрироқ.

*Дуглас Мак Грегор* ходимлар меҳнатини баҳолаганда, энг аввало унинг самарадорлигини эътиборга олиш зарурлигини уқтиради. Унинг айтишича, анъанавий тус олган меҳнат фаолиятини баҳолаш услубларининг замирида ётган иш тамойиллари мақсадга мувофиқ келмайди. Зеро, улар инсон характерининг асосий хусусиятларини эътироф этишга асосланган. Хусусан, шахснинг ташаббускорлиги, жамоада ишлай олишлиги, инсоний муносабатларни ўрната олиши каби жиҳатлари аҳамиятлироқ ҳисобланади. Бу каби инсоний хусусиятларнинг намоён бўлишига қараб ходимга баҳо бериш жуда мушкул. Истайсизми ёки истамайсизми фикр-мулоҳазаларингиз субъективлик таъсиридан холи бўлмайди. Бундан ташқари, раҳбар ўз қўл остидаги ходимга мурожаат этиб, «фалончи, Сиз жамоа аъзолари билан тўғри муносабат ўрната олмаяпсиз» деб айтса, ходим раҳбар сўзларининг туб маъносини англамай қолади. Бундай мазмунда ва оҳангда маълум қилинган ахборот кераклича таъсир воситасига айланмайди. Чунки ходим ўзининг инсонлар билан шахсий муносабати қай тарзда иш унумдорлигига боғлиқлигини тасаввур этолмайди. Ҳолбуки, раҳбар ходимга аниқ вазифа билан мурожаат этганида фикрини аниқ ва лўнда қилиб изоҳлаши лозим. Қолаверса, инсон феъл-атворини безаши мумкин бўлган ахлоқий фазилатларнинг ўзи ташкилот қўзлаган пировард натижага эришмоқ учун етарли эмас.

Мак Грегор раҳбар ва ходим муносабатларининг ўринли ҳамда мазмунли бўлишини ёқлаб чиққан. Шунинг асосида у ўз фикрини қуйидагича давом эттиради. Раҳбар ва ходим ташкилий мақсадларга мос келадиган фаолият йўналишини биргаликда, ўзаро келишув асосида белгилаб олишлари лозим. Шу тариқа умумий ва индивидуал манфаатларни уйғун бирлаштиришга имкон берадиган иш тамойиллари белгиланади. Мазкур иш тамойилларига қатъий амал қилиш келгусида меҳнат фаолиятининг натижаларини баҳолашга асос бўлади. Ходим

олдига унинг масъулиятини аниқ ифодаладиган ташкилий мақсадларни қўйиб бўлмаса, раҳбар қандай иш тутиши керак? Олининг эътироф этишича, бундай вазиятда раҳбар ўз қўл остидаги ходимига, ташкилотнинг пировард мақсадларига эришиш йўлида у, қандай иш тутиши лозимлигини аниқ ифодалаб беришга қодир бўлмоғи лозим.

Меҳнат фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш холисона ва аниқ бўлиши учун раҳбар ва ходим ўртасидаги мулоқот диалог тарзида кечиши мақсадга мувофиқ. Раҳбар муомала учун шундай шарт-шароит яратиши лозимки, токи ходим қандай сабабларга қўра айнан шундай меҳнат натижаларига эришганини эркин тарзда изоҳлаб берсин. Мулоқотнинг асл мақсади ходим меҳнатини таҳлил қилиб кўриш эканини асло унутмаслиги даркор. Муҳокама якунида ходим фаолиятининг келгусидаги мақсад ва вазифалари белгиланади.

Ниҳоят сўнгги маслаҳат, раҳбар иложи борича ўз қўл остидаги ходимларнинг фаолиятини объектив тарзда баҳолашга интилиши лозим.

### **Персонал (ходим)ни бошқариш функциялари**

Персонални бошқариш мақсади қатор иш йўналишлари (функциялар гуруҳи) даражасида аниқлаштирилади. Уларнинг асосийларини қуйидагича тасаввур этиш мумкин:

- персонални режалаштириш (мавжуд ресурсларни баҳолаш, персоналдаги қўшимча эҳтиёжни ўрганиш, унга сарфланадиган харажатларни аниқлаш);
- персонални ёллаш (меҳнат бозорини ўрганиш, жалб этиш, танлаш);
- персонални тайёрлаш ва уни олға силжитиш;
- персоналдан фойдаланиш (ишнинг тузилиши);
- персонални бошқариш;
- персонални қўллаб-қувватлаш ва рағбатлантириш;
- персонални озод қилиш (ишдан бўшатиш).

Мазкур иш йўналишлари ўзаро чамбарчас боғланган. Масалан, фирманинг меъёрида ишлаши учун яхши ходимлар имкон қадар ишдан бўшамасликлари керак. Бундан ташқари, ишдан бўшатиш моддий рағбатлантириш соҳасида олиб борилган нотўғри сиёсат ёки ходимлар учун яратилган номақбул иш шароити туфайли инқироз рўй бериши мумкин. Шу ўринда ходимларни бошқариш ишлари қандай ташкил этилган, бу каби ким жавоб беради, деган савол туғилади.

### **Раҳбар кадрларни тайёрлаш**

Ушбу мақсадни қўзлаб амалга ошириладиган тадбир мазмунан қуйидагиларни ўз ичига олади: ходим эгаллаган лавозимига мувофиқ шахсий мажбуриятларини ёки ташкилот олдида турган ташкилий,

иқтисодий вазифаларини самарали бажара олиши учун муҳим бўлган билим ва малакаларни сингдириш. Раҳбар кадрларни тайёрлаш жараёни муваффақиятли кечиши учун мавжуд шарт-шароитларни ва жараёнга таъсир ўтказиши мумкин бўлган барча омилларни атрофлича таҳлил қилиш, махсус режа асосида ҳаракат дастурини ишлаб чиқиш зарур.

Даставвал, ташкилотдаги барча менежерлар меҳнатининг самарадорлигини ўрганиб чиқиш ва баҳолаш керак. Шундан кейин, раҳбарият ташкилий тузилманинг барча поғоналарида бажариладиган иш мазмуни ва жараёнини таҳлил қилиб, бир йўналишли ҳамда штаб лавозимларида раҳбарлик фаолиятини олиб бормоқ учун ходимдан қандай қобилият ва малака талаб этилишини белгилаб бериши лозим. Мазкур талабларни ишлаб чиқиш асосида кадрларни тайёрлаш билан боғлиқ аниқ вазифаларни белгилаб олса бўлади. Ташкилий тайёргарликнинг дастлабки босқич вазифалари ҳал этилганидан сўнг тадбирнинг якуний босқичи бошланади, яъни аниқ лавозимларга муносиб деб топилган ходимларнинг касбий тайёргарлиги билан шуғулланилади.

### **Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва уларнинг фаолиятини мотивациялаш**

Ташкилий ва иқтисодий фаолиятга раҳбарлик қила оладиган кадрларни тайёрлаш асосан фирманинг пировард мақсадларига эришмоқ учун қулай шарт-шароитлар яратилишини кўзлаб амалга оширилади. Бу мазкур фаолият замирида ётган асосий мақсад. Ундан ташқари бу хил фаолиятга ундайдиган яна бир сабаб мавжуд. Ташкилот ва шахс учун муҳим саналган малака соҳасида юксалиш, муваффақият қозониш, ўз иқтидорини ва кучини синаб кўриш каби юқори даражали эҳтиёжларни қондиришга интилиш. Афсус ва надоматлар бўлсинки, кўпчилик ташкилотлар шахсга бу хил эҳтиёжларини қондириш учун етарлича имконият бермайди. Аслини олганда, лавозимлар иерархиясидан юксалиш фақатгина имтиёз ва қулайликларга эга бўлиш дегани эмас. Бу масаланинг бир томони холос. Унинг иккинчи томони кўпчилик ҳолларда диққат-эътибордан четда қолади. Ҳолбуки, лавозимлар қанчалик юқори бўлса, уларга мувофиқ равишда мажбуриятлар ва масъулият доираси ҳам кенгайиб бораверади. Шу ўринда эътироф этмоқчимизки, раҳбар ходимнинг зиммасига юклатиладиган масъулият алоҳида ташкилот ёки жамият миқёсидагина эмас, балки умумбашарий, ҳаттоки, борлик миқёсидаги жараёнларнинг кечишига таъсир кўрсатиши мумкинлигини эътиборга олиб белгиланади. Ахир бутун олам инсонга нималарнидир рўёбга ошириш учун берилмаганми? Таассуфки, инсонлар орасида масаланинг бу хил жиҳатини илғай олмайдиган, тор тасаввурларга эга бўлган кимсалар ҳамон учрайди.

Америкадаги бизнес мактабларининг битирувчилари ўртасида ўтказилган тадқиқотлар натижасининг кўрсатишича, кўпчилик фирмаларда ёш ходимларнинг малака жиҳатдан ўсиши ва демакки, хизмат поғоналаридан юксалиши учун реал равишда яратиб берилган шарт-шароитлар уларни илгари умидвор қилганларидек эмас экан. Назарий шакл берилган тасаввурлар бошқа, реал ҳаётий воқелик бошқа деганлари шу бўлса керак. Мазкур ҳолатларда инсон ўзини қандай тутади? Гарчи, инсонга умидворлик бахш этаётган орзу-ҳаваслари, юксак инсоний эҳтиёжлари қондирилмаса, у ишдан бўшаб кетишга ҳаракат қилади. Ташкилот учун зарур кадрларни ҳар гал янгитдан ишга олиб, уларнинг малакасини ошириш қанчалик қимматга тушишини эътиборга оладиган бўлсак, у ҳолда кадрлар қўнимсизлиги иқтисодий жиҳатдан нечоғли зарар келтириши мумкинлигини тасаввур этиш оғир бўлмайди. Аслида Сиз шунга интиласизми?

### **Раҳбар кадрларни тайёрлаш усуллари**

Раҳбар кадрларни тайёрлашнинг турли хил усуллари мавжуд. Бундай мақсад йўлида кўпинча маърузалар, кичик гуруҳларда мунозаралар, иш жараёнида рўй берадиган маълум бир вазиятларни таҳлил қилиш, турли хил ишбилармонлик ўйинларини уюштириш, махсус адабиётларни ўқиш каби таълим услубларидан фойдаланилади. Бошқарув муаммоларига бағишлаб, ҳар йили ўтказиладиган махсус курс ва семинарлар ҳам таълим беришнинг алоҳида вариантлари сифатида эътироф этилиши мумкин. Чет эл тажрибасида раҳбар ходимларнинг хизмат соҳасидаги ротацияси деб ном олган ўзига хос услуб мавжуд. Мазкур услубнинг моҳияти шундаки, унга кўра кичик звено раҳбарларини ташкилотнинг фаолияти билан атрофлича таништириш мақсадида доимий равишда уч ойдан то бир йилга қадар муддатга бўлимдан бўлимга кўчиришади. Бундай хатти-ҳаракатнинг пировард натижасида ёш менежер ташкилий тузилманинг турли хил бўлимларидаги иш хусусияти ва муаммолари ҳақида реал тасаввурга эга бўлади. Шу билан бирга у ташкилот миқёсидаги алоҳида қисмларга ажратилган фаолиятни нима учун ва қандай қилиб мувофиқлаштириш лозимлигини, ноформал ташкилотларнинг ўрни ва роли қандай эканлигини, ташкилий тузилманинг турли хил бўлимлари ўртасидаги ўзаро алоқадорликнинг аҳамиятини яхши тушуниб олади. Бу каби масалалар юзасидан ҳосил қилинадиган билим ва малакалар ҳар қандай поғонадаги раҳбар учун ҳам бирдек зарур, аммо қуйи поғонадаги раҳбар кадрлар учун ниҳоятда қимматлидир.

Раҳбар кадрларни тайёрлашнинг яна бир муҳим услуби бу, бевосита иш жараёнида зарур кўникма ва малакаларни шакллантиришдан иборат. Шу ўринда, биз муҳокама этаётган масаланинг чет эл тажрибасидан

яхши маълум бўлган яна бир жиҳатига эътиборингизни қаратмоқчимиз. Айрим фирмаларда раҳбарлик лавозимига янги тайинланган ёш менежерларга ташкилий жиҳатдан яхши йўлга қўйилган, ижодий ёндашув учун асос бўлмаган вазифаларни юклаб қўйишади. Бу жуда ўринсиз ва нотўғри муносабат. Бундай иш тутиш оқибатида ёш кадрларнинг илҳомини бутунлай бўғиб қўйиш мумкин. Ташкилотининг келажагини ўйлаган ҳеч бир раҳбар бунга асло йўл қўймайди. Ташкилий раҳбарлик давомида йўл қўйилиши мумкин бўлган бундай камчиликларнинг олдини олиш мақсадида АҚШнинг «АйТи энд Ти», «Проктер энд Гэмбл», «Форд» каби йирик компаниялари ёш раҳбар кадрлар билан ишлаш учун мўлжалланган махсус фаолият дастурларини ишлаб чиқишган. Бу дастурларга мувофиқ равишда ёш истиқболли раҳбарларга уларнинг ғайрат-шижоати, билими, малакаси ва изланишларига муносиб вазифа топширилади. Бундай иш тутилиши бежиз эмас. Зеро, шу тариқа фирма раҳбарияти ёш менежернинг нималарга қодирлигини билиб олади. Ўзига хос синовлардан ўтказилган ёш раҳбар тахминан бир йиллардан кейин доимий ишга тайинланади.

Бошқарув муаммоларини ўрганишга бағишланган яна бир махсус тадқиқот замирида таълим олиш жараёни давомида ёш менежерларга нисбатан илгари суриладиган талаб даражаси билан уларнинг хизмат поғонасидан нечоғли тез юксалиши ўртасидаги ўзаро боғлиқлик муаммоси ўрганилди. Тадқиқот натижаларининг кўрсатишича, таълим олиш жараёни давомида талабаларга нисбатан қанчалик юқори талаблар қўйилса, уларнинг касбий лаёқати шунчалик кучли, малакаси эса юқори бўлар экан. Бундай ёш менежерларнинг хизмат поғонасидан юксалиши ҳам нисбатан тезроқ кечган.

### **12.3. Ходимларнинг хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш**

XX асрнинг 70-йилларида раҳбар кадрларни тайёрлаш масалаларига бағишланган фаолият дастурларини янада такомиллаштириш мақсадида кўпчилик етакчи компаниялар ва консултив фирмаларда ходимларнинг хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш учун мўлжалланган махсус фаолият дастурларини яратиш устида иш олиб бордилар.

Иқтисодий соҳага оид адабиётларнинг бирида «ходимларнинг хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш» деган илмий тушунчага шундай талқин берилади: «Бу ташкилот миқёсида формал равишда қабул қилинган алоҳида чора-тадбирдир. Унинг мазмун-моҳияти ташкилий тузилманинг пировард мақсадларига етишиш йўлида барча ходимларнинг салоҳият имкониятларидан иложи

борича тўлиқ ва ўринли фойдаланишга эришиш йўлларини ва услубларини излашга қаратилган». Илмий тушунчага берилган тавсифдан кўриниб турганидек, бу чора-тадбирлар ташкилот учун ҳам, алоҳида ходим учун ҳам бирдек хизмат қилади. Чунки, ташкилот ўз олдида турган муҳим ташкилий ва иқтисодий вазифаларни муваффақиятли ҳал этишни истаса, ходимларининг лаёқатларини ҳар томонлама ривожлантиришга мажбур.

Чет эл тажрибасидан маълум бўлишича, одамларни хизмат поғонасидан юксалишга рағбатлантириб туриш керак. Акс ҳолда улар бу жиддий масалага ниҳоятда пассив муносабатда бўлишади. Мазкур феноменга психологик жиҳатдан изоҳ берилишига кўра, одамларни бундай масала юзасидан фаолликка ундовчи **мотив** уларнинг шахсий манфаатлари, эҳтиёжлари ва мақсадлари эмас, балки ўзга шахсларнинг рағбати бўлиши лозим экан. Шундай экан, ўз келажагини ўйлаб иш юритувчи ҳар бир ташкилот раҳбари ходимларнинг хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш масаласига алоҳида эътибор бермоғи шарт. Мазкур маслаҳатга амал қилган ташкилот раҳбари пировард натижада жуда муҳим натижаларни қўлга киритади. Муҳокама этилаётган масалалар юзасидан илмий изланишлар олиб борган муаллифларнинг фикрича, ходимларга нисбатан кўрсатилган бу каби ғамхўрлик оқибатида персоналнинг фирмага нисбатан садоқати ошади, ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишга нисбатан мотивация кучаяди, кадрлар қўнимсизлиги камаяди, ходимларнинг салоҳият имкониятларидан тўлиқроқ фойдаланиш учун шарт-шароит яратилади.

### *Аёллар – бошқарув фаолияти учун тайёрланадиган кадрлар захираси сифатида*

Иқтисодий жиҳатдан ривожланган кўпчилик мамлакатларда Бошқарув соҳасига имкони борича аёлларни ҳам жалб этишга уринишмоқда. Шу вақтга қадар нима сабабдан Бошқарув соҳасида аёллар кам учрашини илмий жиҳатдан ўрганиб чиққан профессор Уэнделл Френчнинг айтишича, бундай ҳодисанинг сабабларини «биринчи галда ижтимоий маданият тараққиётидан излаш лозим. Зеро, ижтимоий ҳаётда эркаклар ролининг устуворлигига асосланиб, ўзига хос равишда кечган маданий тараққиёт давомида бир қатор ўзига хос фикр-мулоҳазалар таркиб топганки, уларнинг салбий таъсири ҳамон ижтимоий амалиётда кўзга ташланади». Ушбу хил фикр-мулоҳазалар жумласига қуйидагиларни киритса бўлади: 1) аёллар турмушга чиққач, ишдан бўшаб кетишга мойил бўладилар; 2) аёлларнинг қарамоғида ёш болалари бўлса, уларнинг иш унумдорлиги жуда паст бўлади; 3) аёллар «эркаклар дунёсида» ўзини ноқулай ҳис этади, гарчи аёл киши

эркакларга тегишли бўлган соҳага кириб келса, у ҳолда эркаклар шу ҳолатга тушишади; 4) аёллар ҳиссиётга жуда берилувчан бўлишади, шу боисдан уларга жиддий вазиятларда таяниб бўлмайди; 5) аёл раҳбарларни оиласидан ажратиб бошқа шаҳарга ишга жўнатиб бўлмайди.

Бу хил фикрларнинг кўпчилиги бугунги кунда тамомила асосиз экани очиқ-ойдин бўлмоқда. Буни илмий тадқиқотлар ҳам тасдиқлайди. Масалан, чакана савдо билан шуғулланувчи корхоналарда раҳбарлик фаолияти билан банд бўлган эркак ва аёллар ўртасида ўтказилган ўзига хос тадқиқот натижалари шуни кўрсатдики, эркак ва аёл раҳбарларда меҳнат соҳасида фаоллик кўрсатишга ундовчи омилларнинг таъсири деярли бир хил экан. Яна бир тадқиқот натижаларига мурожаат этайлик. 1000 тадан эркак ҳамда аёл раҳбарлар иштирокида ўтказилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, уларнинг бошқарув фаолиятида кескин фарқлар кузатилмайди. Уларни бир-биридан фарқловчи хусусиятлардан энг муҳими фаолиятни мотивлаштириш соҳасида намоён бўлди. Текширувлар кўрсатишича, аёлларни эркак раҳбарларга нисбатан мотивлаштириш энгилроқ кечар экан. Эркак раҳбарлар орасида самимийлик ўзаро ишонч кучлироқ ифода бўлибди.

Менежерлар сафини аёллар ҳисобига кенгайтириш ва бошқарувчилик фаолиятининг самарадорлигини оширишга қаратилган айрим дастурлар қуйидаги чора-тадбирларни ҳам ўз ичига олган:

1) бўлажак раҳбарларда иш соҳасида эркак ва аёллар феъл-атворининг ўзига хос тарзда намоён бўлишини англаб етишга кўмаклашиш;

2) аёлларга раҳбарлик фаолиятини бажариш давомида психологик ва ижтимоий-этик жиҳатдан намоён бўлиши мумкин бўлган айрим муаммолар хусусиятини англаб етишга ёрдам бериш;

3) эркак ва аёллар билан тўғридан-тўғри ва қатъиятли равишда мулоқот қилиш йўлларини ўргатиш;

4) раҳбарлик фаолияти давомида ўз мавқеини мустаҳкамлаш услубларидан фойдаланишни ўргатиш ва ташкилий тузилма миқёсидаги ҳокимиятчилик асосларини англаштиш;

5) анъанавий тус олган маъмурий-бошқарув фаолияти билан шуғулланувчи кадрларни тайёрлаш тадбирларида иштирок этиб бориш.

#### **12.4. АҚШ ва Япония фирмаларида персонални бошқариш тамойилларининг ўзига хос жиҳатлари**

АҚШ фирмаларида персонални бошқариш тизимини *алоҳида хусусиятлари*:

- персоналга ишлаб чиқариш унумдорлигини оширишга ёрдам берувчи энг муҳим омил сифатида қаралади. Шу боисдан унга маълум даражадаги автономия ҳуқуқи берилади;

- фирмага янги ишчиларни қабул қилишда ушбу мезонлар эътиборга олинади: маълумоти, иш тажрибаси, психологик хусусиятлари, жамоада ишлай олиши. Менежер, инженер ва олимларга алоҳида эътибор берилади;

- АҚШдаги фирмаларда анъанага кўра менежерлар индивидуал тарзда масъулиятни ўз зиммасига олади. Бу деган сўз, уларнинг иш натижалари индивидуал тарзда баҳоланади;

- ташкилий масалалар юзасидан қабул қилинадиган қарорлар одатда, айрим шахслар томонидан амалга оширилади ва айнан улар мазкур қарорнинг амалий ижроси учун жавобгар ҳисобланади.

#### *Меҳнатнинг характерли шарт-шароитлари:*

- талаб этиладиган касб-корлар рўйхати ва уларга мувофиқ равишда лавозимий йўриқномалар қатъий тарзда белгиланмайди, балки конкрет шарт-шароитларда хизмат қилувчи персонал ўз салоҳият лаёқатларини намоён этиши учун қулай имкониятлар яратилади;

- марказий хизмат вакилларининг масъулиятини камайтириш ва ташкилотнинг маъмурий аппаратини қисқартириш тамойилига амал қилинади;

- меҳнатга ҳақ тулашнинг алоҳида услубларини (масалан, индивидуал тарзда) жорий этиш;

- фирма миқёсида инженерлар, олимлар ва ишлаб чиқариш жараёнларида банд бўлган ходимларнинг меҳнатини бирлаштириш, яъни муайян мақсадли лойиҳа устида ишлайдиган ишчи гуруҳларини ташкил этиш.

#### *Япония фирмаларида персонални бошқариш тизимининг алоҳида хусусиятлари:*

- умрининг охиригача ёки узоқ муддатга ишга олинади;

- фирмадаги хизмат муддати ошиб боришига қараб ойлик иш ҳақининг оширилиши;

- персоналнинг фирма миқёсида (тармоқ миқёсида эмас) фаолият юритувчи касаба уюшмаларига аъзо бўлиши.

#### *Бошқарув тамойиллари:*

- шахсий ва фирма миқёсидаги ижтимоий ҳаёт индивидуал ва умумий манфаатлар уйғун бирлаштирилади. Шу сабабдан ходим ўз ташкилотига жуда боғланиб қолади. Бундан ташқари, ходимнинг фирмага садоқатли қолиши эвазига турли хилдаги кафолатлар ва имтиёзлар берилади;

- умумжамоавий манфаатлар индивидуал манфаатлардан устун қўйилади, фирма миқёсида ҳар қандай меҳнат кооперацияси олқишланади;

- фирма миқёсида эгаллаб турган лавозимидан қатъий назар ҳамма ходимларнинг дўстона муносабатда бўлиши;
- фирманинг мавжуд бўлишини кафолатловчи уч турдаги кучларнинг (бошқарувчилар, персонал, инвесторлар) таъсири ва манфаатлари ўртасидаги мувозанатни сақлаш;
- бизнес бўйича ҳамкорлар, шу жумладан, хомашё (эҳтиёт қисм)ларни етказиб берувчилар ва харидорлар ўртасида алоҳида муносабатларнинг ўрнатилиши.

### **Ташкилотлардаги кадрлар билан ишлаш хизмати ва персонални бошқариш масалалари**

Кадрлар фаолиятини бошқариш комплекс тарзидаги бошқарув жараёнининг алоҳида бўғини сифатида муҳим аҳамият касб этади. Шуни инобатга олиб, кадрлар билан ишлаш бўлимининг зиммасига юклатиладиган ташкилий вазифаларни санаб ўтамыз:

- жамоа орасида ўзини-ўзи бошқариш, ташкилотдаги раҳбарлик лавозимларига номзодларни кўрсатиш ва сайлашнинг демократик тамойилларини қарор топтириш ҳамда ривожлантириш, вакант лавозимларни эгаллаш учун конкурслар ўтказиш, ташкилот раҳбарларининг иши юзасидан ижтимоий фикрни ўрганиш жараёнларини йўлга қўйиш учун ташкилий ва методик жиҳатдан зарур бўлган шарт-шароитларни яратиш;
- ташкилотнинг жорий ва келажакдаги фаолиятини узлуксиз ҳамда самарали давом этиши учун зарур бўладиган кадрлар кўламини аниқлаш, кадрлар муаммосини ўз вақтида ечиш билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан вазиятнинг ривожланиш хусусиятларини ўрганиш, истиқболни режалаштириш, ташкилот жамоасининг уйғун ижтимоий бирлик (коллектив) ташкил этиши учун муҳим чора-тадбирларни амалга ошириш;
- фирмадаги ходимларнинг профессионал жиҳатдан ўсиши, малакавий лаёқатларини такомиллаштириши, кадрлар таркибини янгилаб туриш ҳамда қайта тақсимлаш билан боғлиқ ташкилий ва амалий жараёнларни режалаштириш, тартибга солиш;
- персоналнинг касбий, иқтисодий малакасини ошириш, кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш жараёнларини ташкилий-услугий жиҳатдан таъминлаш, мазкур ташкилий жараёнларни ишлаб чиқаришнинг ривожланиш эҳтиёжларини инобатга олиб режалаштириш, ходимларни турли хил олий ўқув юр்தларига ёки илғор иш тажрибасини ўрганиш учун айрим фирмаларга стажировкага юбориш, бирламчи бошқарув звеносидаги раҳбарларга кадрлар билан ишлаш тамойиллари ва услубларини ўргатиш;
- аттестация, психологик ва ижтимоий изланишлар воситасида ходимларнинг профессионал ва шахсий фазилатларини ўрганиш, ушбу

маълумотлар асосида қилинган хулосаларга таяниб, кадрлар салоҳиятидан унумли ва ўринли фойдаланиш хусусида турли хил тавсияномалар тайёрлаш;

- ёшларни касбий жиҳатдан йўналтириш, ёш мутахассисларни янги иш жойида қарор топишига кўмаклашиш, кадрлар қўнимсизлиги каби салбий ҳолатнинг сабабларини, меҳнат жамоасидаги ўзгаришларнинг динамикасини ўрганиш, бундай нохуш вазият ривожланишининг олдини олиш, персоналнинг ижтимоий ва демографик тузилмасини барқарорлаштириш ҳамда такомиллаштириш;

- иш унумдорлигини, жамоатчилик фикрини инобатга олган ҳолда ходимларни моддий ва маънавий жиҳатдан рағбатлантиришнинг барча шаклларида унумли фойдаланишни таъминлаш, жамоадаги психологик муҳитни соғломлаштириш;

*Кичикроқ кўламдаги алоҳида ташкилий жараёнлар:*

- режалаштириш;
- ташкиллаштириш;
- тартибга солиш;
- назорат ўрнатиш;
- ҳисобга олиб бориш.

*Кадрларни бошқариш жараёни билан боғлиқ функциялар:*

- фирманинг пировард мақсадларига эришишини стратегик ва тактик жиҳатдан таъминлаш;

- меҳнат бозоридаги ва ташкилотнинг ўзидаги мавжуд ҳолатни ўрганиш, таҳлил қилиш, ривожланишини олдиндан кўра билишга интилиш;

- ташкилотдаги кадрлар салоҳиятини мунтазам равишда ўрганиб бориш ва уни ривожлантириш имкониятларини режалаштириш;

- персонални мотивлаштириш, кадрлар лаёқатини баҳолаш, уларни ўқитиш, янгиликларнинг қарор топишини енгиллаштириш чора-тадбирларини излаш ва бошқалар.

---

## **ХIII БОБ. ПЕРСОНАЛИИ БОШҚАРИШ – ДАВЛАТИМИЗ КАДРЛАР СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ ТАРКИБИЙ ҚИСМИ**

### **13.1. Персонални бошқариш ва кадрлар сиёсати**

«Персонал» ва «кадрлар» тушунчаси сўнги йилларда луғат бойлигимизда, турлича меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатларда мустаҳкам ўрнашиб қолди. Бу икки атама кадрларга доир муносабат ва жараёнларни давлат йўли билан тартибга солиш, инсоний ресурслардан фойдаланишнинг муҳим бошланғич жиҳатларини ифодалашга хизмат қилади. Шу сабабли бу атамаларнинг мазмун-моҳиятини англаб олиш муҳим.

Айни вақтда «инсон омили»ни фаоллаштириш, мамлакатимиз кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, ундан ўринли фойдаланиш ривожланиш йўлидан бораётган мустақил республикамиз ижтимоий-сиёсий ҳаётида муҳим стратегик аҳамият касб этувчи вазифалардан бирига айланиб қолмоқда. Бу, ўз навбатида, шарт-шароит давлат бошқарувининг янги андозасини шакллантиришини тақозо этади.

Мақсаддан келиб чиқувчи биринчи даражали вазифалар қаторида давлат органларини малакали кадрлар билан таъминлаш, ҳозирги замон демократияси ва бозор шароитида самарали ишлашга қодир бўлган ўта лаёқатли мутахассислар билан аппаратни тўлдириш, давлат хизмати персоналини самарали бошқариш тизимини шакллантириш масалалари алоҳида эътиборга лойиқ.

Шунинг учун давлат аппаратига жалб қилинувчи персонални шакллантириш ва сифат жиҳатидан янги давлат хизматчиларининг қобилият ва имкониятларидан оптимал фойдаланиш, уларни оқилона жой-жойга қўйиш, касбий малака жиҳатидан ривожлантириш, хизмат соҳасида ўсишини рағбатлантириш стратегия ва тактикасини пухта белгилаб олиш, айниқса, муҳим. Бу вазифалар ечими ва кадрлар сиёсатининг устувор йўналишларини амалга ошириш янги технологияларни яратиш, кадрлар тайёрлаш жараёнларида давлат бошқаруви тамойилларининг мазмуни, қўлами ва амал қилиш доирасини белгилаб олиш, республика ҳукумати, вилоят ва маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятини мувофиқлаштиришни талаб қилади. Бу тадбирларнинг амалий ижроси кўп жиҳатдан давлат

органлари персоналини бошқариш тизимининг самарадорлиги ва етуклик даражасига, бу фаолият субъектлари ва унинг илмий асосланганлигини аниқ белгилаб олишга, давлат аппарати кадрлари салоҳиятининг реал аҳволини ўрганиб чиқишга узвий боғлиқ.

### **13.2. Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш тизимида персонални бошқариш масаласи**

Мавзуни ўрганишга киришар эканмиз, аввало «кадрлар», «персонал», «кадрлар салоҳияти», «персонални бошқариш» ва бошқа бир қатор асосий тушунчаларнинг мазмун-моҳиятини ўзлаштириб олишимиз зарур.

*Кадрлар* – бу давлат аппарати, муассасаси, жамоат ташкилоти бошқарув тизими таркибига кирувчи малакали ходимларнинг асосий қисми. Кадрлар қуйидагича тоифаларга ажратилади: оммавий касблар бўйича кадрлар, мутахассис кадрлар, бошқарувчи, шу жумладан, раҳбар кадрлар. Давлат хизматида нисбатан татбиқ этганда «кадрлар» давлат раҳбарлари билан бир қаторда турли хил давлат лавозимларини эгаллаб турган шахслар мажмуидир.

*Давлат хизмати персоналига* давлат аппаратида ишловчиларнинг тўлиқ шахсий таркиби, доимий ва вақтинча ишга жалб қилинган мутахассислар, техник хизмат кўрсатаётган ишчи хизматчилар киради. Бу ходимлар касби-кори ва бошқа белгилари бўйича алоҳида гуруҳлардан: бошқарув персонали, хизмат кўрсатувчи персонал, тиббиёт персонали ва бошқалардан иборат. Кўпинча, «кадрлар» ва «персонал» тушунчаси бир маънода тушунилади, аслида эса уларнинг ўзига хос томонлари ҳам мавжуд. Шу боис бу икки тушунчани шарҳлашда уларнинг айрим хусусиятларини эътиборга олиб, мазмунини бир-биридан фарқ қилиш муҳим.

*«Кадрлар салоҳияти»* тушунчаси ўз мазмун ва моҳиятига кўра аввало, давлат аппаратида жалб қилинган кадрларнинг мавжуд тизимини, қолаверса, ходимларнинг ҳозирча рўёбга чиқмаган имкониятларини эътиборга олиш ва улардан истиқболда фойдаланиш режасини ифодалайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш жараёни ўз мазмуни, асосий элементлари, моҳияти билан мураккаб жараён ҳисобланади. Бу жараён стихияли тарзда ривожланувчи, тор технологик жараён эмас, ташкилий-бошқарув жиҳати билан чекланмайди, тор маънода фақат раҳбар кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишдангина иборат бўлиб қолмайди.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш масаласи муваффақиятли кечиши учун ташкилотчилик хусусиятига эга, барча ҳоки-

мият органларида ишлаш учун касбий жиҳатдан тайёр, виждонли, юксак ахлоқ ва маънавият эгаси бўлган, давлат органлари вазифалари ва функцияларини қонун ҳам мансаб ваколатлари доирасида самарали ҳаётга татбиқ этишга қодир, замонавий талабларга жавоб берувчи иқтидорли ходимлар бўлиши лозим. Бу ўринда бошқарув фаолиятининг роли, айниқса, каттадир.

Кадрлар билан таъминлаш тамойили (тизими) ўз мазмунига кўра, давлат органларининг муайян мутахассисликка эга малакали кадрларга нисбатан бўлган эҳтиёжини қондиришга қаратилган ташкилий, таълимий, иқтисодий, бошқарувчилик, ижтимоий-руҳий ва бошқа кўпгина хислатларни амалга оширишни ўз ичига олади. Унинг моҳияти ҳозирги кунда давлат хизматчилари, биринчи навбатда, ҳам ҳукумат даражасида, ҳам минтақавий даражада янги давлат тузилмалари аппаратида банд бўлган хизматчилар таркибини қисман янгилаш учун турли йўналишдаги мутахассисларни, тажрибали мансабдор мутахассис кадрлар салмоғини жадаллик билан қўпайтириб боришни талаб этади. Бунда уларнинг малакаси ва шахсий сифатларига нисбатан ортиб бораётган талаблар алоҳида ҳисобга олинади. Персонал ва кадрларни бошқариш жараёнининг диққат марказида давлат хизмати персоналининг илмий асосланган миқдорий ва сифатий мезонларини ишлаб чиқиш; кадрларни оқилона жой-жойига қўйиш; хизматчиларнинг касб маҳоратини ошириш; уларнинг касбий (малака ва лавозим) жиҳатдан ривожланишини таъминлаш; инсоний ресурсларнинг тажриба ва қобилиятларидан самарали фойдаланиш; лавозим пиллапоясида силжишни режалаштириш ва амалга ошириш; сифати ва натижаларига кўра меҳнатни рағбатлантириш; социал-иқтисодий ва ҳуқуқий жиҳатдан ҳимоя қилиш билан боғлиқ масалалар туради.

Тарихий тажрибанинг кўрсатишича, жамият тараққиётининг кескин бурилиш босқичларида давлат тизимини самарали бошқариш учун олий бошқарув вакилларида юксак касб маҳорати, кучли ирода, юқори даражадаги ташкилотчилик қобилияти, фавқулодда вазиятларда шиддат билан иш юритишга қодирлик, собит қадамлик каби фазилатлар талаб қилинади. Шу билан бирга, ушбу даврда давлатнинг кадрлар тизимида ўз устида ишлаш, гайрат-шижоат барқ уриши, эски иш тамойилларининг ўрнига янгисини киритиш, аниқ ижтимоий мақсадлар, замон талабига мос ижтимоий кадриятлар, ҳар бир ходимнинг шахсий ҳаётий идеаллари шакллантирилиши лозим. Ички зиддиятларга бой мураккаб ўтиш даврида, ҳар қандай касбий фаолиятнинг, шу жумладан, давлат хизматидаги фаолиятнинг самарадорлиги жамиятнинг асосий яратувчи кучи бўлган шахснинг ички имкониятларига кўп жиҳатдан боғлиқ бўлади.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш, кадрлар сиёсатини белгилаш ва мазкур дастурда, персонални бошқаришнинг ўрни ва аҳамиятини аниқлаш борасида масалага тизимли ёндашув тамойиллари ва элементларидан самарали фойдаланиш зарур. Бу тамойил персонал бошқарувини, давлат хизматини бошқариш тизимининг таркибий қисми сифатида таърифлаш имконини беради. Ўз навбатида, бу сифат жиҳатидан муайян ташкилий яхлитликни ҳосил қилувчи, ўзаро таъсир кўрсатувчи элементлар (субъектлар, жараёнлар ва муносабатлар) мажмуи сифатида намоён бўлади.

Таъкидлаш жоизки, давлат хизмати персоналини бошқариш мустақил фаолият кўрсатувчи ва маълум даражада уюшган кичик тизим ҳисобланади. Унда бошқарувнинг субъект ва объектлари ўзаро ҳаракат қилади. Ички бошқарув муносабатлари қарор топади, давлат аппаратининг кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва ундан оқилона фойдаланишга доир муайян вазифалари амалга оширилади.

Айни вақтда, персонални бошқариш тизими бутун давлат хизматини бошқаришнинг таркибий қисми сифатида, унинг эҳтиёж ва манфаатларини ҳисобга олиб қондиради. У мамлакат Конституцияси доирасида фаолият юргизади, давлат ҳамда ижтимоий бошқарувда қабул қилинган умумий тамойилларга, шунингдек, персонални бошқариш асосларини белгиловчи тамойил ва меъёрларга асосланади. Бошқача айтганда, таъсир кўрсатишнинг битта объекти сифатида кадрлар салоҳиятига эга бўлган бошқарувнинг кўпгина субъектлари бу объект қамровида кечадиган кадрлар билан ишлаш жараёни ва муносабатларини тартибга солишда бошқариладиган алоҳида таъсир доирасига эга бўлади. Бу ёндашув персонални бошқаришда давлат органлари раҳбарларининг, улардаги ички бўлинмалар ва кадрлар раҳбарларининг вазифа ҳамда ваколатларини, уларнинг бошқарувдаги таъсир кўрсатиш доирасини белгилаш имконини беради.

Шунинг учун ҳам персонал бошқарувини мустақил фаолият кўрсатувчи тизим сифатида қараш мумкин. Бунга аввало, амалга ошириладиган вазифалар, устувор йўналишлар, механизм ва технологияларни қамраб олувчи кадрлар иш тизими асос бўлади. Персонални бошқариш – амалий фаолиятнинг мураккаб ва кўп қиррали жараёни ҳисобланади. Бунда муайян натижаларга эришиш мақсадида давлат аппарати хизматчиларига аниқ мақсад билан ташкилий жиҳатдан таъсир кўрсатиш кўзда тутилган. Мазмун жиҳатидан эса бу бошқарув жараёнида: ижро этувчи, қонун чиқарувчи ва суд ҳокимияти, муайян давлат органи аппаратининг кадрлар салоҳиятини шакллантириш ва улардан фойдаланишда излаш ва хизматга танлаб олишдан бошлаб кўпгина амалий вазифалари; хизматчиларнинг касбий ривожланиши ва лавозим пиллапоясидан юксалиш; улар меҳнатини сифати ва самарадорлигига қараб рағбатлантириш; ҳуқуқий ва социал

жихатдан ҳимоялаш, муайян социал имтиёзлари сақланган ҳолда хизматдан кетишгача бўлган масалалар ҳал қилинади.

Қўришиб турибдики, давлат хизмати ва унинг персоналини бошқариш бир вақтнинг ўзида бир қанча йўналиш ва босқичлар бўйича амалга оширилади. Эътироф этиш керакки, персонални бошқариш, аввало, кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, уларнинг касб маҳоратини ошириш, ходимнинг қобилиятини ривожлантиришга қаратилган бўлса, давлат хизматини бошқариш маълум даражада давлат органлари вазифа ва функцияларини бажаришда хизматчилардан самарали фойдаланишни таъминлаш, аппаратнинг энг мақбул тузилмаларини, унинг фуқаролар жамияти институтлари билан биргалликда ҳаракат қилиш андозаларини танлаш билан боғлиқдир. Персонални бошқариш эса ана шу вазифаларни амалга оширишга ёрдам бериши лозим.

Шунинг учун ҳам давлат хизмати персоналини бошқаришда, аввало, давлат аппаратини кадрлар билан таъминлашнинг мақсади, устувор йўналиш ва механизмларини белгилаб олиш муҳим бўлади. Изчиллик билан белгилаб олинган мақсадлар, устувор йўналиш, тамойиллар давлат аппарати персоналини бошқариш тизимини қарор топтиришнинг асосий сафарбар этувчи ва ташкилий омили бўлиб майдонга чиқади. Бунга Ўзбекистон Республикасида давлат хизматини шакллантириш ва ривожлантиришнинг янги стратегияси ва тамойилларини ҳисобга олиб, давлатимиз кадрлар сиёсати базасига таянган ҳолда эришиш мумкин. Акс ҳолда яхлит Ўзбекистон давлатчилиги бўлиши мумкин эмас. Бироқ, бу бирлик давлат хизматининг минтақавий ва идоравий хусусиятлари хилма-хиллиги, ўзига хослигини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Шу сабабдан умумдавлат минтақавий ва маҳаллий даражалар бўйича, давлат хизмати ва лавозим турлари бўйича аппаратнинг кадрлар билан таъмин этилишига табақалашган ҳолда ёндашиш мақсадга мувофиқ.

Демак, персонални бошқариш республикада давлат хизматини ташкил этиш ва унинг фаолиятини таъминлашга доир кўпгина вазифаларни қамраб олади. Айни вақтда, давлат органи функцияларини муваффақиятли амалга оширишнинг муҳим омили – давлат хизматини кадрлар билан таъминлашнинг таркибий қисми, унинг кадрлар салоҳиятидан оқилона фойдаланиш, мансабдор шахсларнинг касбий ўсиши ва хизмат пиллапоясидан кўтарилиши, улар меҳнатини рағбатлантириш воситаси сифатида намоён бўлади. Ҳокимият ва бошқарув органлари аппаратида персонални бошқариш давлат кадрлар сиёсатини рўёбга чиқаришнинг устувор йўналиши ва унинг таъсирчан аппарати даражасида аниқ-равшан бўлади. Зеро, бунда гап ҳар бир хизматчининг касбий-шахсий қобилиятига баҳо бериш ва ундан фойдаланиш, бўлинма, умум аппарат доирасида

ходимларни оқилона жой-жойига қўйиш, барча ишловчиларнинг касбий ва хизмат соҳасида ўсиши тўғрисида боради. Давлат аппаратида кадрлар билан ишлашга доир кўпгина муаммолар ечими бошқарув технологияларига таяниб асосли равишда танланган ҳам қўлланган тадбир ва усулларга боғлиқ бўлади.

### **13.3. Давлат аппаратида кадрлар сиёсатининг мақсади ва устувор йўналишлари**

Давлат хизмати персоналини бошқариш механизмини танлаш, бошқарувчилик тамойилларидан келиб чиқиб, режали вазифалар қўйиш ва фаолиятнинг устувор йўналишларини белгилашда бир қатор омилларни ҳисобга олиш муҳим. Бунда, *биринчидан*, давлат хизмати персоналини бошқариш давлат кадрлар сиёсати (ДКС), унинг мақсади, устувор йўналиш ва тамойиллари доирасида рўёбга оширилиши эътибордан четда қолмаслиги шарт. *Иккинчидан*, давлат ҳокимияти органлари персоналини бошқариш мамлакатимиз Конституцияси ва ягона ҳуқуқий талаблар доирасида амалга оширилишини эътироф этамиз.

Давлат аппаратини кадрлар билан таъминлашда қонун ва меъёрий жиҳатдан мустаҳкамланган ҳужжатлар талабларига риоя этилишини назорат қилиш, Республика субъектларининг ваколатлари доирасини аниқлаш алоҳида вазифа саналади.

Кўпгина ҳуқуқшунос ва давлатшуносларнинг фикрича, давлат хизмати, аввало, ошқора ҳуқуқий соҳага тааллуқли бўлиб, унда хизматчиларнинг давлат билан (қўмита, департамент, вазирлик ва ҳоказолар билан эмас) хизмат-меҳнат муносабатлари қасамёд асосида, тартибга солиш Қонун асосида ташкил этилиши лозим. Давлат хизматчилари олдида давлат лавозимлари (шу жумладан, Республика субъектлари миқёсида ҳам) рўйхатини ишлаб чиқиш масаласи қўйилиши керак. Мансабдор шахс айрим давлат идорасининг хизматида эмас, балки давлат хизматида эканини ҳис этмоғи даркор.

*Учинчидан*, ҳокимият ва давлат бошқаруви органларининг функция ҳамда ваколатларини, давлат ва фуқаролик жамияти институтларининг ўзаро муносабатларини аниқ белгилаб олиш зарур.

Давлат органларининг кўпгина раҳбарлари ўз ваколатлари доирасида зиммаларига юкланган раҳбарлик функцияларини шахсан амалга оширишга қодир эмас. Шу ваддан улар ўз функцияларининг бир қисмини аппарат ходимларига топширади. Бундай ҳолатда ўз мансабини суиистеъмол қилиш оқибатлари намоён бўлади. Хусусан, раҳбариятга ўз корпоратив ғоя ва манфаатларини тиқиштириш яққол кўзга ташланади. Бу эса ҳокимият юритиш самарадорлигини жиддий равишда пасайтиради.

Ҳозирги вақтда давлат аппаратини кадрлар билан таъминлаш сиёсати асосларини ишлаб чиқиш ва амалий иш дастури тайёрлашни ижтимоий-сиёсий вазият тақозо этмоқда. Бу вазиятни белгилаб берувчи шарт-шароитларни қисқача шарҳлаб ўтсак.

**Биринчидан**, ҳозирги пайтда демократик давлатчилик, бозор иқтисодиёти, фуқаролик жамияти қурилишининг сифат жиҳатидан янги талаблари пайдо бўлди. Бундай шароитда кадрлар билан ишлаш жараёнларини давлат йўли билан тартибга солиш мижёси жиддий равишда ўзгариб, унинг механизмлари демократлашиб бормоқда. Шундай экан, «инсон омили»ни фаоллаштириш, ҳар бир ходимнинг қобилият ва имкониятларидан кенгроқ фойдаланиш зарур. Ҳолбуки, давлат хизматчиларининг асосий қисми илгариги ижтимоий-сиёсий, иқтисодий давр учун хос маълумоти, иш тажрибаси, фикрлаш услуби билан янги шароитда самарали ишлашга қодир эмас. Давлат аппаратида жалб этилган кадрлар салоҳиятидан аксарият ҳолларда оқилона фойдаланилмапти, кўпчилик ходимлар ўзининг махсус таянч маълумотига асосланиб ишламоқда, ўзининг касбий қобилиятини тўлиқ рўёбга чиқариш имконидан маҳрум; ҳалол ва самарали ишлашга ўрганмаган.

**Иккинчидан**, Давлат бошқарувини кадрлар билан таъминлашнинг янги модели бозор иқтисодиёти шароитида ижтимоий жараёнларни тармоқ бошқарувидан функционал бошқарув тамойилига ўтказишни жадаллаштириши мумкин. Ягона бошқарув тузилмаларини яратиш борасида изланиш ва барча даражадаги давлат аппаратини қайта тузиш шароитида кўпгина мансабдор шахсларнинг вазифа ва ваколатлари тубдан ўзгармоқда.<sup>1</sup>

Айни вақтда, давлат бошқаруви органлари ишида фаоллик, ташаббускорлик етишмаслиги сезилмоқда. Кўпинча фаолият кўламида умумдавлат, минтақавий тармоқ манфаатларининг фуқаролар умумманфаатлари билан уйғун бирлик ташкил этишига эриша олмаптилар. Бунинг замирида илғор бошқарувчилик иш тажрибасининг озлиги ётса эҳтимолдан холи эмас. Ҳозирги даврда бошқарувчилик амалиёти сифатини, шу жумладан, персонални бошқариш сифатини ошириш айниқса муҳимдир.

**Учинчидан**, бозор иқтисодиёти шароитида давлат хизматчиларининг касбий малакасига нисбатан илгари суриладиган талабларни ҳисобга олган ҳолда касбий таълим тизимини тубдан қайта қуришга эҳтиёж сезилмоқда. Давлат аппарати хизматчиларининг касб-малака маҳора-

---

<sup>1</sup> Мазкур ўринда «мансабдор шахс» тушунчаси давлат хизмати тизимида давлат лавозимини (давлат хизматчиси лавозимини) эгаллаб турган шахс маъносига қўлланилган (муал.).

тини ўсиши ҳозирча давлат бошқаруви тизимида рўй бераётган ислохотлар суръатидан паст бўлиб қолмоқда. Замонавий малакага эга бўлган кадрларга эҳтиёж яққолроқ сезилмоқда. Уларнинг сифат жиҳатидан мустаҳкамланиши ва фаолияти самарадорлигини оширишга фақат давлат хизматчилари касб маҳоратини ошириш ва улар меҳнатини рағбатлантиришнинг янги тизимини яратиш асосида эришиш мумкин.

**Тўртинчидан**, мамлакатимизда ҳукмрон барқарор сиёсий ҳолат ҳам давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга оширишни тақозо этади. Раҳбар кадрларни жой-жойига қўйиш, сайлаб қўйиладиган ҳокимият органларини шакллантириш, ҳар бир мансабдор шахснинг иш натижаларига баҳо бериш муаммолари жамиятимизни турли қатламларини қамраб олувчи ижтимоий кучларнинг диққат марказида турибди. Кадрлар сиёсати билан боғлиқ масалалар кўпинча синаб кўриш ва хатолар усули билан, «сиёсий муросою мадоралар» доирасида ҳал этилмоқда. Ана шунинг учун ҳам жуда кўп вилоят, туманларда раҳбар ходимлар ҳар йили бир неча марта ўзгартирилмоқда.

Жамият ҳаётида рўй бераётган туб ислохотлар олдида кўндаланг турган вазифалар, шу жумладан, давлат қурилиши соҳасида ҳам ўта мураккаб бўлиб, давлат хизмати персоналини бошқаришни ташкил этиш, устувор йўналиш, технология ва стандартларни танлашга янги сифат асосида ёндашувни талаб қилади. Давлат хизмати бир вақтнинг ўзида ҳам ҳуқуқий, ҳам ижтимоий институт эканини эсда тутиш керак. Давлат хизмати ижтимоий амалиётнинг ўзига хос тури. У алоҳида ижтимоий қатлам – мансабдор шахслар томонидан амалга оширилади. Давлат хизмати нафақат давлат, балки жамият эҳтиёж ва манфаатлари йўлида ҳам амал қилади. Давлат жамиятнинг муайян ташкилий элементи ҳисобланади. Шундай экан, давлат хизмати давлат билан жамият манфаатларини бирлаштирувчи кўприк мисоли, давлат хизматчиси эса айни вақтда ҳам давлат, ҳам жамият «хизматкори» бўлиб майдонга чиқади. Шуни эътиборга олиб, давлат аппарати доирасида амал қилувчи кадрлар сиёсати ўзининг ижтимоий йўналишини кучлироқ ифода этиши лозим. Давлат хизматининг самарадорлиги маълум даражада ҳар бир мансабдорнинг меҳнати, шахсий қобилиятларини намоён бўлишига, яширин имкониятларидан фойдалана олиши, ижтимоий қадриятларга таяниши, қонунларга риоя этишига, масъулиятни ҳис этиши ва маънавиятига боғлиқ. Давлат хизматини замон талабларига тобора мослаштириш учун, унга хизматчиларнинг қизиқишини ошириш, уларда ислохотларнинг зарурлиги ва истиқболига нисбатан ишончни шакллантириш лозим. Мақсадга эришгач, уларни бу ўзгаришларда фаол иштирок этишга жалб қилишимиз зарур.

Буни амалга оширмоқ учун давлат аппарати персоналини бошқаришни такомиллаштириш стратегияси ва технологияларини ишлаб чиқиш давомида, бошқарув субъектларининг (раҳбарлар, кадрлар хизмати, касаба уюшмаси кўмиталари ва ҳоказо) ролини ошириш, вазифалар кўлами, сабаблар тизимини кенгайтириш, бошқарувчиларнинг маданияти ва ички дунёсини бойитиш керак. Мансабдор шахс «инсон – ҳокимият – инсон» тизимида иш кўради. У одамлар орасида ишлаб, уларга таъсир кўрсатади, уларнинг турмуш шароити яхшиланиши йўлида меҳнат қилади. У ўз касбий маҳоратининг энг муҳим таркибий қисмларидан бири бўлган юксак инсоний омилкорликка эга бўлиши лозим. Персонални бошқариш тизими белгиланган мазмунига мувофиқ иш тамойилини танлашда давлат, жамоат ва шахсий манфаатлар уйғунлигини таъминловчи мақбул услубни қидириб топиши шарт.

Давлат хизматчиси Ўзбекистон Республикасининг фуқароси бўлгани боис, хизмат вазифаларини қонунда белгиланган тартибда меҳнат ҳақи эвазига бажаради. Мояна давлат бюджети ёки Ўзбекистон Республикасининг тегишли субъекти маблағлари ҳисобидан берилмоқда.

Мазкур тамойил мамлакатимизда илгари амал қилган кадрлар сиёсатининг тамойил ва технологияларидан қатъий воз кечишни талаб қилади. Зеро, илгариги кадрлар сиёсати синфий доиралар манфаатини ҳимоя қилувчи мафкуралашган, тор прагматик, ўта марказлашган, сирли хусусиятга эга эди. Бу ҳол ўз навбатида давлат аппарати персоналини бошқариш фаолияти мазмуни ва механизмини белгилаб берган. Оқибатда кадрлар билан ишлашнинг авторитар, қатъий тартибга солинган услуби қарор топган эди.

Ҳуқуқий, демократик ижтимоий давлат қурилиши шароитида кадрлар билан ишлаш амалиётининг ривожланиш истиқболлари бу ишни демократлаштириш, монополия ва мафкура таъсиридан холи қилишга эҳтиёж туғдирмоқда. Амалиётга жорий этилган янги кадрлар сиёсати бир қатор муҳим хусусиятлар касб этган. Кўп жиҳатдан бу хусусият интеллектуал ва сиёсий, ахлоқий, руҳий, малака сифатларини шакллантириш яқин келажакка мўлжалланган тадбирлар жумласига киради. Шунга қарамай ҳозирнинг ўзидаёқ уларни кадрлар билан ишлаш, персонални бошқаришда ҳисобга олиш зарурияти пайдо бўлмоқда.

Давлатимиз кадрлар сиёсатини белгиловчи асосий мезонларни шарҳламоқчимиз:

– илмий асосланган, ўтиш даврида давлатнинг кадрларга бўлган эҳтиёжини ҳисобга олувчи, айтиш вақтда стратегик вазифаларни ҳал қилиш жараёни изчил ва босқичли эканлигини белгилайдиган бўлиши;

– кадрлар билан ишлашнинг мақсад ва тамойилларини аниқ ифода этиши, иш шакл ва усуллари бирлигига асосланиб, кадрлар ишига доир иқтисодий, социал, сиёсий, маънавий, ижтимоий-руҳий ва бошқа масалаларни ҳал қилиш имкониятини ҳисобга оладиган бўлиши;

– республика миқёсида ягона, айна вақтда кўп тармоқли кадрлар корпуси фаолияти билан боғлиқ турли жараёнларни эътиборга олиши, бу жараёнларга давлат таъсирини ўтказиш механизмларини қамраб оладиган бўлиши;

– ижтимоий тараққиёт йўналиши ва истиқболларини мансабдор шахслар меҳнатининг мазмун ва хусусияти ўзгаришини ҳисобга олган ҳолда асримизнинг дастлабки йилларида кадрларни шакллантиришга мўлжалланган бўлиши;

– мақсади, мазмуни ва шаклига кўра демократик бўлиши;

– ҳар бир ходимда, айниқса, давлат хизматчисидан инсонпарварлик, ҳалоллик, топширилган иш учун масъулиятни ва шахсий хулқ-атвор учун жавобгарликни тарбияладиган бўлиши;

– қонунийлик асосида амалга ошириладиган, кадрларга доир масалаларни объектив ва адолатли ҳал қилишнинг ҳуқуқий кафолатини яратувчи бўлиши лозим.

ДКС ва унинг узвий таркибий қисми бўлган давлат хизмати персоналини бошқариш қуйидаги асосий мақсадларни кўзлайди:

• бошқарув ва технологик жараёнлар иштирокчиларининг юксак касб маҳорати ва маданиятини шакллантириш, меҳнат фаолиятининг барча соҳаларини малакали, фаол ҳаракат қилувчи юксак ахлоқли ходимлар билан таъминланишига эришиш;

• давлат аппаратининг кадрлар салоҳиятидан жуда самарали фойдаланиш, уни сақлаш ва салмоғини ошириш;

• ҳар бир ходимнинг, шу жумладан, давлат хизматчисининг ўз қобилиятини намоён қилиши, қизиқиш, шахсий режаларини рўёбга чиқариши учун қулай шарт-шароит ва кафолатлар яратиб бериш, унинг касб жиҳатидан камолга етиши ва хизмат соҳасида кўтарилиши, меҳнат фаолиятининг самарадорлигини оширишни рағбатлантиришни назарда тутати.

Ана шу мақсадларга эришиш учун қисқа муддатда бажариладиган шошилинч вазифалар, ҳокимиятнинг турли тармоқларидаги кадрлар билан ишлашнинг устувор йўналишлари аниқлаб чиқилади. Бунда кадрлар аппаратини тўлдириш, уларни изчиллик билан янгилаш, вазифаларни амалга ошириш механизм ва технологияларини ҳисобга олиш зарур бўлади.

ДКСнинг муҳим жиҳатларидан бири шуки, у мамлакат миқёсида, бутун давлат ҳокимияти тизими учун ягона бўлиши лозим. Умумий

кадрлар сиёсати халқ иродасини ифодалаб, кадрлар фаолиятининг энг умумий асослари, устувор йўналишлари, тамойиллари, ягона стандартлари, илмий асосланган мезонлари, кадрлар ўқувига ёндашувлар, уларга баҳо бериш ва танлаш тамойилларини ўзида акс эттириши лозим. ДҚС давлат, минтақавий ва маҳаллий манфаатлар уйғунлигига эришиш ва ўз ваколатларини амалга оширишни таъминлаш мақсадида давлат ҳокимияти органлари ва маҳаллий органларининг нуқтаи назарларини бирлаштириши лозим.

Умумдавлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш йўлида персонални бошқариш муаммоларига оид устувор йўналишлар қуйидагилар деб ҳисоблашимиз мумкин:

– ҳокимиятнинг барча бўғинларидаги давлат органлари ва аппаратининг таркибий бўлинмалари янги вазифалардан келиб чиқиб мақсадли комплекс дастурларни яратиши, кадрлар сиёсатини такомиллаштириш тартибларини пухта ўзлаштириши лозим;

– кадрлар билан боғлиқ жараёнларни бошқариш соҳасида амал қилмоқ учун давлат бошқарув органларининг ҳуқуқ ваколатлари ва масъулияти доирасини аниқлаш;

– меҳнат жамоаларида банд кадрлар салоҳиятини ривожлантириш, бу ривожланишнинг миқдорий ва сифатий мезонларини белгилаш, хизматчиларнинг касб соҳасидаги ўсишини режалаштириш ва амалга ошириш;

– аппаратга энг малакали мутахассисларни, айниқса, ёшларни жалб қилиш, касбий танлов йўриқномасини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

– персоналнинг малакасини доимий равишда ошириш, лавозим бўйича ўсишини таъминлаш;

– давлат хизматчиларига касбий таълим бериш тизимини шакллантириш ва ривожлантириш, таълимни ташкил этиш сифати ва самарадорлигини ошириш; ўқув жараёнини илмий-услубий жиҳатдан такомиллаштириш;

– аппаратни ички ва ташқи манбалар ҳисобига тўлдириш мақсадида ҳар бир давлат органида кадрлар захирасини шакллантириш;

– хизматчиларни ҳуқуқий ва ижтимоий ҳимоя қилиш тизимини яратиш, касб маҳорати ва меҳнат самарадорлиги ўсишини рағбатлантириш;

– персонални бошқаришнинг мосланувчан тизимини шакллантириш ва давлат ҳокимияти органлари таркибидаги кадрлар хизмати фаолиятини унга мувофиқлаштириш.

Давлат хизмати олдида кўндаланг турган янги вазифалар ва кадрлар сиёсатининг устувор йўналишлари сифат жиҳатидан янги механизмларни яратиш, давлат хизматини замон талабига мос кадрлар билан

таъминлаш, давлат аппарати персоналини бошқаришнинг аниқ ташкилий тизимини яратишни талаб қилади. Давлат хизматининг жадал йўлга қўйилиши, ҳокимият механизмининг мустаҳкамлиги кўп жиҳатдан ана шунга боғлиқдир. Кадрлар билан ишлашни касб маҳорати тамойилларининг устувор йўналишлари, барқарорлик, қонунийлик асосида амалга ошириш ўринли бўлади.

### **Персонални вазиятлар бўйича комбинациялашган ҳолда бошқариш**

Бошқариш фойдаланилаётган раҳбарлик услуби самарали бўлган тақдирдагина қўл остидагилар учун кўпроқ маъқул бўлади ва жорий вазиятга уйғун ҳолда мувофиқ келади. Шундай қилиб, муайян раҳбарлик услубини танлашга қўл остидагиларнинг шахсий сифатлари, шунингдек, ташқи муҳитнинг талаб ва таъсирлари каби вазиятли омиллар таъсир кўрсатади.

Агар қўл остидагиларда улар учун аҳамиятли тоифадаги одамларга тегишлилик ва ўз-ўзини ҳурмат қилишга катта эҳтиёж кузатилса, инсон ва инсоний муносабатга йўналтирилган қўллаб-қувватлаш услуби энг мос услуб бўлади.

Агар қўл остидагиларда мустақилликка (автономия) эҳтиёж кучли ва катта иш ҳақиға интилиш (ишбай ишловчилар) хос бўлса, улар кўпроқ вазифага, ишга, ишлаб чиқариш кўрсаткичларига йўналтирилган услубни мақбул топишади. Зотан, ходимларнинг дастлабки истаги — ишлаб чиқариш ҳажми ва тўловлар миқдори бўлгани сабабли улар ўз саъй-ҳаракатларини топшириққа қўшиб, уни тўлиқ бажаришга интилишади. Ходимлар раҳбар уларга нима қилиш кераклиги, қандай қилиш зарурлиги ва муваффақият учун биргаликда масъул бўлиш йўллари айтишини маъқул кўришади. Фақат моддий фаровонликка асосланган меҳнат жамоасининг мотивация тизими ходимларнинг нафсонияти, обрў ва ғурурини иккинчи даражага суриб қўяди.

Тегишли раҳбарлик услубини танлашга таъсир этувчи бошқа омил қўл остидагиларнинг ташқи муҳитга таъсир кўрсатишга қобилликларига ишонтиради. Бу ишонч одамларнинг хатти-ҳаракатлари у билан рўй бераётган воқеаларга таъсир кўрсатишида намоён бўлади (назоратнинг ички локуси).

Ўз атрофида бўлаётган воқеаларга кучсиз таъсир кўрсатаёлман, деб ҳисобловчилар бу воқеаларни омад ёки тақдир бошқараяпти, деб ўйлашади.

Вазифалар характери ўхшаш бўлмаган вазиятда, у авторитар раҳбариятга вазифаларни муваффақиятли бажариш, ходимлар меҳнати юқори самарадорлигини қўллаб-қувватлаш ва охир-оқибатда, бутун

меҳнат жамоасида қониқош ҳиссиётини юзага келтиришни таъминлайди. Бироқ, доимий ва бир хилда бажариладиган бундай вазифалар учун раҳбар томонидан ўз топшириқларини қўшимча равишда тузиш қўл остидагилар томонидан ҳаддан ташқари назорат сифатида қабул қилинади.

**Ҳаётӣ даврийлик назарияси.** Ҳар бир аниқ ҳолатда ижрочилар «етуклиги»га ҳар томонлама мос келадиган йўлбошчи (лидер) услуби самарали бўлади. Етукликни ёш категорияси сифатида қабул қилмаслик керак. Меҳнат жамоасининг етуклиги деганда ўз хулқи учун масъулиятли бўлиш, мақсадга эришиш учун иродали, шунингдек, кундалик вазифаларни бажаришда билим, кўникма ва тажрибали бўлиш кўзда тутилади.

«Етуклик» тушунчаси аниқ бир жамоанинг доимий сифати эмас, балки кўпроқ аниқ бир вазиятнинг характеристикасидир. Бажарилаётган топшириққа боғлиқ ҳолда айти шу жамоа турли вақтларда турлича «етуклик» даражасини намоён этади. Шунга мувофиқ раҳбар ҳам муайян вазифада жамоанинг жорий етуклигига боғлиқ ҳолда бошқарув мулоқотида ўз услубини ўзгартириши лозим. Бунда йўлбошчиликнинг тўрт услуби мавжуд, улар ижрочиларнинг аниқ етуклик даражасига мос келади: авторитар, демократик, либерал ва ҳаракатчан.

**Авторитар услуб** – етуклиги қуйи даражада бўлган қўл остидагилар учун мос келади. Бу ўринда ходимлар қўшимча ишлашни хоҳламайди ҳам, ишлай олмайди ҳам. Ушбу вазият раҳбар ишга катта эътибор қаратган ҳолда инсоний муносабатларга ҳам аҳамият бериши лозимлигини талаб этади. Мазкур услуб шунинг учун ҳам мақбулки, қўл остидагилар аниқ вазифани бажаришда уни хоҳлашмайди ёки унга қодир эмас, шу боис уларга тегишли йўриқнома, кўрсатма ва қатъий назорат талаб қилинади.

**Ҳаракатчан услуб** – раҳбарлик услуби тенг ва юқори даражада топшириқ ҳамда муносабатларга йўналтирилишини кўзда туттади. Бу вазиятда қўл остидагилар масъулиятни ўзларига олишни хоҳлашади, бироқ эълай олишмайди, чунки улар ўртадан қуйи етуклик даражасига эга. Шундай қилиб, раҳбар топшириққа йўналтирилган хулқни танлайди – қўл остидагиларга ишни қандай бажаришга доир йўл-йўриқлар беради. Айти пайтда раҳбар уларнинг мустақил ишлашга доир истак ва гайрат-шижоатини ўзи бошчилигида бажаришни ҳар томонлама рағбатлантиради ва қўллаб-қувватлайди.

**Демократик услуб** – (ўртачадан юқори) меҳнат жамоасининг меърдан юқори етуклик даражаси билан характерланади. Бу вазиятда қўл остидагилар топшириқларни бажариш учун масъулиятни ўзларига олишлари мумкин, бироқ хоҳлашмайди. Шу боис раҳбар топшириққа

йўналтирилган ва инсоний муносабатлар юқори қўйилган ҳамкорлик уйғунлиги орқали ютуқларга эришиши мумкин. Бу ҳолат шу билан изоҳланадики, айнан шундай раҳбарнинг бошқарув муомаласи вазифани бажаришда барча қўл остидагиларнинг кенг иштирокига рағбатлантиради.

Гап шундаки, қўл остидагилар мазкур вазиятда нимани қандай бажаришни билишади, уларга алоҳида кўрсатма керак эмас. Бироқ, ходимларда ишга иштиёқ бўлиши учун улар бу ишни бажаришга ўзларининг дахлдорлигини англаши лозим. Бу меҳнат жамоаси юқори маҳсулдорликнинг зарурий шартидир. Унга эришиш учун раҳбар инсон омилига катта эътибор қаратиши, руҳий муҳитни яхшилаши, ходимларга қарорлар қабул қилишда иштирок этишга, уни рўёбга чиқаришга имкон бериши ва ҳеч қандай кўрсатмаларни тикиштирмаслиги лозим. Раҳбар ва қўл остидагилар биргаликда аҳил ишлайди, қарорлар қабул қилишади, уни рўёбга чиқариш йўллариини излашади. Бу қўл остидагиларнинг ишлаб чиқариш (меҳнат) жараёнида фаол иштирок этишига имкон яратади.

*Либерал услуб* – меҳнат жамоасининг юқори даражада етуклиги билан характерланади. Бу вазиятда қўл остидагилар масъулиятли бўлишни хоҳлашади ва эплашади ҳам. Бу ўринда вакиллик юбориш услуби кўпроқ тўғри келади. Бошқарув муомаласи топшириққа ҳам, инсоний муносабатларга ҳам қўйи даражада йўналтирилишини уйғун ҳолда олиб боришни талаб қилади. Бунда етук ижрочилар ишлашади. Улар ўз ишларини яхши билишади. Раҳбар қўл остидагиларга ўзлари ҳаракат қилишлари учун имкон яратиб бериши керак.

Мазкур йўлбошчилик назарияси масъулиятли раҳбарлик услубини тавсия этади. Ҳамма раҳбарлар ҳам амалиётда бундай иш юритолмайди, чунки ишлаб чиқаришда турли-туман кутилмаган вазиятлар бўлади. Шунга қарамай, бундай «юксак пилотаж» менежерлар учун реалликдир.

### **Ривожланган чет эл мамлакатларида ходимлар мотивацияси тизими таҳлили**

Ўтказилган тадқиқотларнинг кўрсатишича, ҳозирги пайтда дунёда ходимлар иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилишнинг уч тури: япон, европа-америка ва хитой тизими кенг тарқалган. Япон тизимига мувофиқ ходимнинг лавозими ва иш ҳақи унинг ёшига боғлиқ равишда белгиланади. Бу тизим Японияда тарихан шаклланган бўлиб, мамлакатнинг анъаналари билан боғлиқдир.

Японияда бутун умрга ёллаш тизими мавжуд бўлиб, унга кўра компаниялар амалда университет ва коллежларнинг бўлажак битирувчиларини уларнинг таълим жараёнини назорат қилган ҳолда ишга қабул қилади. Японча бутун умрга ёллаш тизимига хос бўлган жиддий камчилик бу юқори малакага эга бўлган ҳолда ҳам ташкилотдаги ўз

мақомини ошира олмайдиган ёш ходимлар учун ҳам, иш самарадорлигини оширишдан манфаатдор бўлмаган катта ёшдаги ходимлар учун ҳам меҳнатга ҳақ тўлашнинг рағбатлантирувчи роль ўйнамаслигидир<sup>1</sup>.

Европа-америка тизимига эса ходимнинг лавозими ва иш ҳақини ушбу компаниядаги меҳнат стажи билан боғлаш хос. Унинг япон моделидан фарқи шундаки, ўз лавозимига мос келмайдиган ходимлар одатда ишдан бўшатибмасдан, бошқа қўйи лавозимларга ўтказилади. Ваҳоланки, умуман олганда бу тизимда ҳам япон тизимига хос бўлган камчиликларни учратиш мумкин: ходимларда янада самарали ишлаш учун аниқ кўзга ташланадиган мотивация йўқ. Асосийси – ўз лавозимига мос бўлиш, меҳнат стажининг ўсиши билан эса лавозим ҳам, иш ҳақи ҳам ўсиб боради<sup>2</sup>.

Хитойча моделда ходимларни имтиҳон натижалари бўйича дифференциялаш тизими қўлланади. Ходимларга аттестация натижалари бўйича малака разрядлари берилади. Шунга қарамай, бу разрядларнинг берилиши субъектив характерга эга бўлиб, олдинги иш натижаларини баҳолаш асосида амалга оширилади, бу эса ходимнинг айни пайтдаги фаолияти натижаларидан фарқ қилади. Бунинг устига, қоидага кўра у ёки бу ходимнинг меҳнат сифати эмас, балки унинг меҳнати мураккаблиги баҳоланади ва бу ҳам сифатли меҳнатни рағбатлантирмайди. Бундан ташқари, разрядлар ўртасида ҳам айрим узилишлар бўлиб, шунга олиб келадик, ўз разрядини ошириш имкониятига ишончи комил бўлмаган ходим янада самарали ишлашга мотивациясини йўқотади<sup>3</sup>.

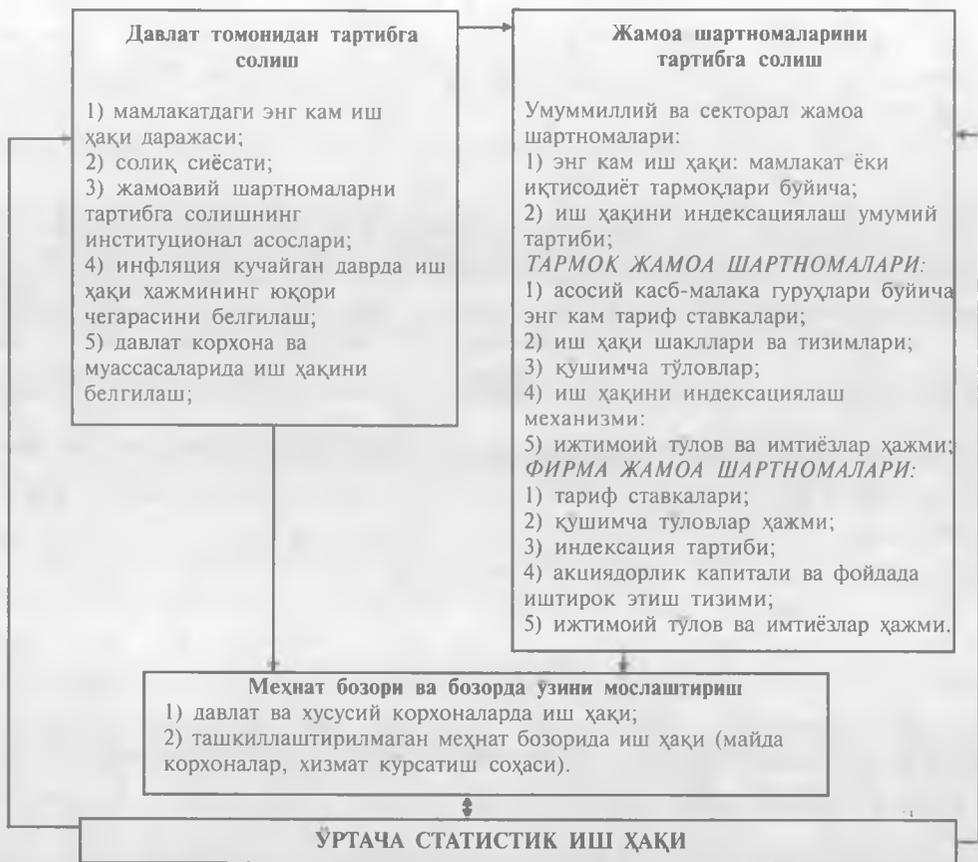
Шу сабабли иш ҳақи ва меҳнатни ташкил қилиш тизимларида мавжуд камчиликларни ҳисобга олган ҳолда АҚШ ва Европада иш ҳақини индивидуаллаштириш, ходимларни ташкилотнинг фойдасида қатнашишга жалб этишга аста-секинлик билан ўтиш кузатилмоқда (13.1-расм).

---

<sup>1</sup> Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 1993. – №1. с. 101-106.

<sup>2</sup> Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 1993. – №1. с. 101-106.

<sup>3</sup> Загоруйко И., Федоров В. Как управлять персоналом коммерческой организации // Человек и труд. – 1993. – №1. с. 101-106.



13.1-расм. Ривожланган хорижий мамлакатларда иш ҳақини белгилаш ва тартибга солиш модели<sup>1</sup>.

Саноати ривожланган мамлакатларда ҳозирги пайтда иш ҳақини индивидуаллаштириш йўналиши танлаб олинган. Илгари, ёлланма ходимлар меҳнатига ишбай ҳақ тўлаш кўпроқ кузатилган пайтларда, иш ҳақини индивидуаллаштириш табиий эди, чунки персонал ишлаш билан узвий алоқада бўлган. Ҳозирги пайтга келиб саноати ривожланган мамлакатларда ишчиларнинг 70–80 фоизи меҳнат учун вақтбай ҳақ тўлашга ўтказилган<sup>2</sup>. Шу сабабли иш ҳақини индивидуаллаштириш ходимларнинг малакавий хислатлари ва уларнинг фаолият натижаларига асосланган ҳолда умуман бошқача жиҳатлар касб этади.

<sup>1</sup> Медведева Е.К. Механизм установления и регулирования заработной платы в развитых капиталистических странах // Труд за рубежом. –1989. №4. –с. 54–59.

<sup>2</sup> Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах // Человек и труд.–1993. – №2. с. 52–56.

Ғарб мамлакатларининг етакчи иқтисодчилари фикрига кўра, иш ҳақини индивидуаллаштириш бир бутун тизимни шакллантирувчи бешта элементдан иборат<sup>1</sup>:

➤ ҳар бир тоифадаги ходимлар учун барча тўловларни ҳисобга олган ҳолда йиллик энг кам иш ҳақи миқдорини белгилаш;

➤ олдиндан белгилаб қўйилган умумий иш ҳақи фондининг ўсиши доирасида ходимлар иш ҳақининг бир хилда оширилмаслиги;

➤ нархларнинг ўсиши билан иш ҳақини индексациялашдан бош тортиш;

➤ иш ҳақини ошириш масаласини ҳал этишда олдингидек ходимларнинг меҳнат стажини эмас, балки улар кўрсатган хизматларни эътиборга олиш;

➤ индивидуал хизматларни баҳолаш жараёнлари.

Шу билан бир пайтда иш ҳақини индивидуаллаштириш шароитларида унинг рағбатлантирувчи роли ортишига қарамай, бу билан боғлиқ айрим муаммолар ҳам вужудга келмоқда.

Хусусан, турли ишларни бажарувчи ходимлар фаолиятини баҳолашнинг яхлит тизимини ишлаб чиқиш қийин. Натижа сифатида кўпинча у ёки бу ходимнинг иш ҳақини индивидуал ошириш унинг меҳнат натижалари билан кам боғлиқ бўлиб, уни раҳбар томонидан субъектив баҳолашга асосланади. Масалан, АҚШнинг «Дженерал моторс» компаниясида хизматчиларнинг иш ҳақига йиллик қўшимчалар қўшиш ўрнига бажарилган иш сифатига қараб иш ҳақини ошириш коэффициентларининг жорий этилиши ишлаб чиқариш самарадорлигини анча оширди. Француз компанияларида эса иш ҳақини индивидуаллаштириш билан боғлиқ экспериментлар меҳнат можароларига олиб келди<sup>2</sup>.

Бундан ташқари, иш ҳақини индивидуаллаштиришни ўзаро боғлиқлик даражаси юқори бўлган замонавий ишлаб чиқаришда қўллаш қийин, чунки бу амалда «хўжакурсин» натижаларга олиб келади.

Лекин иш ҳақини индивидуаллаштириш йўлида учрайдиган барча «сув ости қоялари»га қарамай, у саноати ривожланган мамлакатларда тобора кенг тарқалмоқда. Масалан, АҚШда 75 % компаниялар ёлланма ходимлар меҳнатига ҳақ тўлашнинг ноанъанавий шаклларида фойдаланмоқда. Японияда иш ҳақининг компания фаолиятининг жамоавий натижалари ва ходим фаолиятининг индивидуал натижаларига боғлиқ бўлган қисмининг улуши 25 %ни ташкил қилади. Францияда иш ҳақи индивидуал қўшилмаларни ёлланма ходимларнинг 49 %и олиши иш ҳақининг ўсишига олиб келади. Бунда иш ҳақининг энг катта ўсиши ҳам

<sup>1</sup> Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах // Человек и труд.- 1993. - №2. с. 52-56.

<sup>2</sup> Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах // Человек и труд.- 1993. - №2. с. 52-56.

индивидуал, ҳам умумий қўшилмалар олувчи ходимларга тегишли, бундай ходимларнинг жами ёлланма ходимлар сонигаги улуши 40 %га тенг<sup>1</sup>.

Ғарб мамлакатларида иш ҳақини компания фаолияти натижаларига боғлаб қўйиш амалиётда қўлланади. Бунда компания фойдасида иштирок этиш икки хил шаклда – бевосита (натижалар бўйича мукофот тўлаш) ва бевосита (капиталда иштирок этиш) бўлиши мумкин. Масалан, АҚШда 10 %, Германияда эса 15 % ходимлар компания капиталида иштирок этади. Фойдада иштирок этиш эса америкаликларда 10 % ва Буюк Британиянинг 15 % компанияларида татбиқ этилган. Бунда компаниялар фойда ва капиталида иштирок этиш ғарб мамлакатларида тобора кенг тарқалмоқда<sup>2</sup>.

Японияда ёлланма ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш қуйидаги тамойилларга асосланади<sup>3</sup>:

- мукофот ҳажми иқтисодий эмас, аввало, ижтимоий омиллар билан белгиланади;
- индивидуал иш ҳақи компаниянинг бошқа ходимлари олувчи иш ҳақи ҳажмига қараб белгиланади;
- тизим узоқ муддатли ёллаш тамойилларига мувофиқ келади;
- меҳнат тақсимооти даражаси паст (1:5).

Япон компанияларида иш ҳақи дастлаб ҳаётини истеъмол даражасига мувофиқ белгиланган ва инфляцияни ҳисобга олган ҳолда ўзгартириб борилган. Кейинроқ Японияда «иш учун ҳақ» амалиётга татбиқ этилди, унда иш ҳақи ҳажми ходимнинг малака даражасига қараб ўзгартириб борган. Шундан сўнг «иш ва қобилиятлар учун ҳақ» пайдо бўлди, унда малакага оид талабларга Япония учун анъанавий бутун ҳаётга ёллаш тизимига хос бўлган меҳнат йиллари тажрибаси кўрсаткичи ҳам қўшилган (1-жадвал).

Ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш тизимининг ривожланиши ходимлар ва бошқарувчилар меҳнатига ҳақ тўлаш ўртасидаги фарқнинг йўқотилишига олиб келди. Бу барча иерархик поғоналарда меҳнатга ҳақ тўлашнинг ягона тартибини кўзда тутувчи «адолатлилик» тамойилига амал қилишнинг натижаси бўлди. Ҳаттоки раҳбарлар ҳам ўз қўл остидаги ходимлар қанча маош олишини билмайди, чунки ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш масалалари билан кадрлар бўлими шуғулланади. Японияда иш ҳақи бир нечта таркибий қисмдан иборат:

<sup>1</sup> Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах // Человек и труд. – 1993. – №2. с. 52–56.

<sup>2</sup> Гибкая оплата труда в индустриально развитых странах // Человек и труд. – 1993. – №2. с. 52–56.

<sup>3</sup> Управление персоналом по-японски // Человек и труд. – 1993. – №8. с. 116–120.

- ойлик маош;
- қўшимча мавсумий тўловлар (бонуслар);
- нафақага чиқиш ёки ўз хоҳиши билан ишдан бўшаида тўланувчи ҳақ.

Ўз навбатида, ойлик маош доимий ва ўзгарувчан қисмлардан иборат. Доимий қисм бу ходимнинг фаолиятини баҳолаш натижалари бўйича ҳар йили ошириб борилувчи маошдир. Ўзгарувчан қисмга эса қўшимча бажарилган иш учун тўланувчи ҳақ киради.

Ходимлар маоши тариф-малака маълумотномаларидан (справочник) келиб чиққан ҳолда белгиланади. Ҳар йили ходимлар разрядини ошириб бориш амалда қўлланади.

**Япония саноатида ёш ва маълумотга боғлиқ ҳолда эркак ходимларнинг иш хақи дифференциацияси (минг иен)<sup>1</sup>**

1-жадвал

Ёш	Тулиқсиз урта мактаб битирувчилари		Ўрта мактаб битирувчилари		Олий маълумотга эга ходимлар	
	ойлик иш ҳақи	бонуслар	ойлик иш ҳақи	бонуслар	ойлик иш ҳақи	бонуслар
22	154,8	440,1	145,8	592,8	147,0	239,1
25	165,9	556,2	167,1	708,4	171,7	761,3
30	201,0	786,1	217,5	1002,1	227,9	1062,4
40	275,6	1194,2	325,0	1645,2	371,2	1979,8
45	301,3	1200,1	380,8	1956,0	461,6	2687,5
50	322,2	1354,1	428,9	2420,6	518,7	3118,2
55	330,2	1641,8	405,3	2640,4	573,0	3250,3

Бундан ташқари, ойлик маошларга турли хил ойлик қўшимча тўланувчи маблағларни тўрт гуруҳга ажратиш мумкин:

- бажарилган иш учун;
- меҳнат шароитлари учун (фақат ишчилар учун);
- жавобгарлик даражаси учун;
- ҳаёт кечирish эҳтиёжларининг ўсиши учун.

Япон компаниялари учун қўшимча бажарилган иш учун ҳақ тўлаш иш ҳақининг ўзгарувчан қисми сифатида одатий ҳол саналади. Буни шу билан изоҳлаш мумкинки, япон ходимлари қўшимча бажарилган ишни қўшимча барқарор иш ҳақи сифатида қабул қилади ва унга оддий ишлаб чиқариш мажбурияти сифатида муносабатда бўлади.

<sup>1</sup> Суханов В.И. Система пожизненного найма и ее роль в трудовых отношениях Японии // Труд за рубежом. -1989. - №1. с. 106-114.

Бир йилда икки марта (ёзда ва қишда) ходимлар бонус оладилар. Бонус ҳажми компания фаолияти натижаларига, раҳбариятнинг ходимни баҳолашига ва бошқа айрим омилларга боғлиқ бўлади. Одатда бонус қуйидагича аниқланади:

$$(OЗП+H) \times K_{\phi} + B_{\phi}$$

бу ерда: OЗП – асосий иш ҳақи; H – асосий иш ҳақига қўшимча;  
 $K_{\phi}$  – компания фаолияти натижалари бўйича аниқланувчи коэффициент;  
 $B_{\phi}$  – ходимни баҳолаш натижалари бўйича белгиланган тўлов.

Ишдан бўшатишганда тўланувчи ҳақ ходимнинг меҳнат қилган йиллари ва уни ишдан бўшатиш сабабларига боғлиқ бўлади. Одатда Японияда ходимлар учта сабабга кўра ишдан бўшатилади:

- ўз хоҳиши билан;
- ёш бўйича;
- ходимга боғлиқ бўлмаган сабабларга кўра (компаниянинг банкрот бўлиши, ходимлар штатининг қисқариши).

Ишдан бўшатишганда тўланувчи ҳақ қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$OЗП \times K_c \times K_y$$

бу ерда:

OЗП – асосий иш ҳақи;

$K_c$  – ходимнинг меҳнат стажига қараб белгиланувчи коэффициент;

$K_y$  – ходимни ишдан бўшатиш сабабига қараб белгиланувчи коэффициент.

Японияда ходимларни баҳолашда асосийси – бу индивидуал якуний натижа эмас, балки интизом, компанияга содиқлик, компания манфаатлари учун самарали ишлашга тайёрликдир<sup>1</sup>. Ходимларни одатда уларнинг бевосита раҳбарлари баҳолайди. Раҳбарият таркибини баҳолашни эса юқори поғонадаги раҳбарлар амалга оширади.

Одатда баҳолаш натижалари компаниянинг ходимлар бўлимида муҳокама қилинади ва ходимларнинг шахсий варақаларига киритиб қўйилади. Бўлинма раҳбари даражасидаги раҳбар ходимларни баҳолаш натижалари директорлар кенгашида муҳокама қилинади ва қоидага кўра уларнинг шахсий варақасига киритилмайди.

Японияда ходимлар меҳнатига ҳақ тўлаш тизимини таҳлил қилишда шуни айтиб ўтиш керакки, бу тизим ўзига хос бўлиб, бу ходимларни бутун умрга ёллаш бўйича япон анъаналари билан боғлиқ.

<sup>1</sup> Управление персоналом по японски // Человек и труд. – 1993. – №8. с. 116–120.

Германияда ходимлар меҳнатига ҳақ тўлашни ташкил этишни «Байер АГ» компанияси мисолида кўриб чиқамиз. Немис компанияларида асосий иш ҳақи ишчи ва ходимларнинг иш ҳақи разрядлари ҳақидаги тариф келишувлари ҳисобланади. «Байер АГ» компаниясида 13 та разряддан иборат бўлган тариф тизими қўлланади. Одатда у ёки бу разрядни бериш ходимларнинг профессионал маълумот ва малакасидан келиб чиқади.

1–3-разрядга профессионал маълумотга эга бўлмаган ходимлар, 4-разрядга икки йил таълим олган ходимлар, 6-разрядга уч йил таълим олган ходимлар (хунармандлар, малакали ишчилар), 7-разрядга 3,5 йил таълим олган ходимлар (лаборантлар), 8-разрядга профессионал маълумотга эга ва уста унвонини олган ходимлар, 10-разрядга профессионал маълумотга эга ва техник унвонини олган ходимлар, 11-разрядга махсус олий ўқув юртларини битирган муҳандислар киради<sup>1</sup>.

У ёки бу ходимнинг разрядини белгилашда иш тажрибаси ҳисобга олинади, бу профессионал маълумотга эга бўлмаган ходимга тариф сеткаси бўйича юқорига ҳаракатланиш имконини беради. Университет маълумотига эга раҳбар ходимлар ва бошқа айрим тоифадаги ходимлар алоҳида тарифланмайдиган ходимлар гуруҳига киради. Тариф сеткаси қуйидаги кўринишга эга:

- 1-разряд – қисқача йўриқнома берилгандан сўнг оддий ишлар;
- 2-разряд – 1-разряд бўйича 13 ҳафта ишлагандан сўнг;
- 3-разряд – 2-разряд бўйича 3–12 ой ишлагандан сўнг;
- 4-разряд – икки йиллик профессионал таълим ёки 3-разряд бўйича узоқ муддат ишлагандан сўнг;
- 5-разряд – 4-разряд плюс қўшимча таълим;
- 6-разряд – уч йиллик профессионал таълим ёки кўп йиллик иш тажрибаси давомида шунга тенг бўлган билимларга эга бўлгандан сўнг;
- 7-разряд – 3,5 йиллик профессионал таълим ёки 6-разряд плюс қўшимча таълим;
- 8-разряд – уста унвонини олиш учун ўқиш ёки махсус ишлаб чиқариш маълумотига эга 7-разряддан сўнг;
- 9-разряд – 8-разряд плюс кўп йиллик иш тажрибаси ва қўшимча махсус маълумот;
- 10-разряд – унвонини олиш учун ўқиш ёки мос келувчи билимлар даражаси;
- 11-разряд – махсус олий ўқув юртини битирган муҳандислар;
- 12-разряд – мустақиллик даражаси юқори ва ихтисослашган билимларга эга ходимлар;

<sup>1</sup> Кайм Р. Организация заработной платы на предприятии // Человек и труд. – 1994. – №1. с. 84–96.

➤ 13-разряд – 7-разряд бўйича малака плус раҳбарлик функцияларини бажариш ва ишнинг бир қисми учун жавобгарлик.

Разряд талабларидан ташқари ходимга кейинги разрядни беришда албатта унинг қобилияти ҳам баҳоланади. Ходимнинг юқори разряд талабларига тўлиқ жавоб беришига ишонч ҳосил қилингандан кейингина унга бу разряд берилади. Немис компанияларида ёлланма ходимлар меҳнатига ҳақ тўлашнинг ҳам ишбай, ҳам вақтбай шаклларидан фойдаланилади. Меҳнатга ҳақ тўлашнинг у ёки бу шаклини танлаш бажариладиган иш характери ва иш натижаларининг сифат ёки сон натижаларини баҳолашга боғлиқ бўлади.

Ходимлар меҳнатига вақтбай ҳақ тўлаш ишлаб берилган вақт учун пул тўлашни кўзда тутаяди. Бунда ходим белгиланган меъёрларга мувофиқ кўрсатилган иш ҳажмини бажариши лозим бўлиб, унинг иш ҳақи доимий бўлади ва меҳнат харажатларига боғлиқ бўлмайди. Вақтбай иш ҳақи ҳажми ходимнинг тариф разряди ва раҳбарият томонидан унинг фаолияти баҳоланишига боғлиқ.

Меҳнатга ишбай ҳақ тўлаш ходимнинг меҳнат маҳсулдорлигига боғлиқ бўлади. Бунда ишбай тўланувчи иш ҳақи вақт бирлигида чиқарилган маҳсулот ҳажмидан ҳам, битта маҳсулотни чиқариш учун сарфланган вақтдан ҳам келиб чиқиши мумкин.

Немис компанияларида ёлланма ходимлар меҳнатига ҳақ тўлашнинг мукофот тизими ҳам қўлланади. Бунда асосий (вақтбай ёки ишбай) иш ҳақига меҳнат маҳсулдорлиги, иш сифати, тежамкорлик, асбоб-ускуналардан фойдаланишни яхшилаш ва ҳоказолар учун қўшимча маблағ тўланиши мумкин.

Шу билан бир пайтда, ишбай ҳақ тўлаш ундан фойдаланиш имкониятлари чекланганлиги сабабли у қадар кенг қўлланмайди. Иш ҳақи тўлашнинг бу шаклидан асосан меҳнат жараёни асбоб-ускуналар тўхтовсиз ва яхши ишлаб турган ҳолда меҳнат меъёрлари асосида аниқ режалаштирилган компанияларда қўлланади.

### **13.4. Кадрлар билан ишлашни ташкил этиш тамойил ва технологиялари**

Персонални бошқариш апларати фаолияти давомида кечадиган ички жараён ва муносабатларда фақат аниқ мақсадни кўзлаб эмас, балки ташкилий ва фаол таъсир кўрсатиб иш юритиш зарур бўлади. Бу соҳадаги энг муҳим нарса – кадрлар билан ишлашни ташкил этишнинг асосий тамойилларини белгилаб олиш ва изчил амалга оширишдан иборат.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш вазифасини муваффақиятли ҳал этиш кўп жиҳатдан иш тамойилини (механизм ва технологиялари) тўғри танлашга, кадрлар ишини муайян тизим асосида

олиб боришга боғлиқ. Иш тамойилини ихтиёрий равишда, субъектив тарзда танлаб бўлмайди. Зеро, бу жараён объектив ва субъектив омилларга таянади, хусусан, давлат хизматининг муайян вазифаларини ҳал қилиш зарурлиги, кадрлар билан таъминлашнинг устувор йўналишларини эътиборга олиш муҳим. Ҳозиргача давлат бошқарувида эски иш услубининг мавжудлиги, давлат органлари раҳбарларининг муайян қисми эскича фикрлаб ҳаракат қилиши оқибатида, кадрлар билан ишлашда марказлашган кадрлар технологияси – авторитар иш услуби сақланиб қолмоқда. Бу ҳол демократик тамойилларга асосланган кадрлар технологиясининг қарор топишига халақит бермоқда, хизматга қабул қилишда танловларни қуруқ расмиятчиликка айлантириб, кадрлар захирасини шакллантириш, лавозим бўйича силжишларни режалаштириш ва амалга оширишда ошкоралик ва холисликка тўсқинлик қилмоқда.

Афсуски, кадрларга доир янги технологияларни жорий этишни қонуний жиҳатдан таъминловчи меъёрий ҳужжатлар замон талабига ҳамоҳанг эмас. Қолбуки, демократия – бу аввало тадбир-чорадир, деб тўғри айтилган. Уни бузиш ёки сийқалаштириш ҳар қандай демократик тамойилни йўққа чиқариши мумкин.

Персонални бошқаришда шунга асосланиш керакки, давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш механизми – бу мавҳум қарашлар, шакллар ва усуллар йиғиндиси эмас, балки амалда рўёбга чиқариладиган муайян тизим, тегишли мақсадларга эришиш йўлида кадрлар фаолиятини белгиловчи дастуриламал. Бу механизм гарчи таркибий қисмларнинг барқарор тизими (мазмун, таркибий, функционал қисмлари) мавжуд бўлса ҳам, муайян вазиятни ҳисобга олган ҳолда яратилади ва ишга туширилади. Ташкилий бошқарув механизми, кадрлар билан таъминлаш тизими қанчалик муҳим бўлишига қарамасдан, бу ерда бошқа кўпгина омиллар ва технологиялар: таълимий, ахлоқий, ижтимоий-руҳий, меъёрий-ҳуқуқий, ахборот, илмий-услубий, молиявий-моддий ва бошқа омиллар ҳамда технологиялар ҳам амал қилади. Кадрлар билан ишлашни бошқариш ягона тизими доирасида уларнинг ўзаро ҳаракати ва ўзаро таъминланиши ижобий натижаларга олиб келиши билан бирга, бу тизимга муайян яхлитлик хусусиятларини беради.

Бинобарин, кадрлар билан таъминлаш механизми мазмунан ҳам моҳиятан кадрлар билан ишлашнинг мақсад, таркиби, тамойил, технология ва усулларининг узвий бирлигидан иборат. Тамойиллар деганда кадрлар билан ишлашда амал қилинадиган асосий тамойил ва қоидалар, йўл-йўриқлар тушунилади. Кадрларга доир (кадршунослик) технологиялар – бу аввало, кадрлар ишини оптималлаштиришга қаратилган усул, алоқа, ташкилий тадбирлар йиғиндисидир. Механизм

ва технологияларни танлаш эса аввало кадрлар ишини ташкил этиш масаласидир. Лекин кадрлар фаолияти механизмини ишлаб чиқишни унинг мазмунидан ажратиб олиш мумкин эмас. Технология муайян натижага эришиш мақсадида танлаб олинади. Зеро, самарали кадрлар технологиялари мавжуд бўлса-да, улардан бошқача мақсадларда фойдаланилса, улар мазмунан ҳам моҳиятан ўз қадрини йўқотади. Механизмни тор маънода кадрлар ишини ташкил этиш технологиялари йиғиндиси сифатида талқин этиб, унинг ташкилий-бошқарувчилик жиҳати билангина чекланиб қолиш мумкин эмас.

Шунинг учун кадрлар сиёсатини амалга оширишда давлат хизмати соҳасида кадрлар билан ишлашни ташкил этишнинг янги ташкилий-сиёсий бошқарув тамойиллари сифатида қуйидагиларни кўрсатиш мумкин:

- хизматчиларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва юқори мансабларга кўтаришда уларнинг касбий малака даражаси, ишга муносабати, шахсий ахлоқий сифатлари, фаолияти натижаларига ҳар томонлама ва объектив баҳо бериш зарур. Ҳозирда бу масалалар ходимнинг муайян сиёсий йўли айрим раҳбарларга содиқлиги, «команда»га кириша олганлигига қараб ҳал этилади. Бу тамойил вақтинча муваффақият келтириши мумкин, лекин пировардида салбий оқибатларга олиб келади. Кадрлар масаласида шу тариқа адолатсизликларга йўл қўйилади;

- Ўзбекистон Республикаси фуқароларини уларни ҳеч бир жиҳатдан камситмасдан давлат хизматига жалб этишда очиқлик ва тенглик тамойилига асосланган танловдан фойдаланган маъқул;

- давлат органларида кадрлар масалаларига доир қарорлар тайёрлашнинг умуммажбурий андозасини ишлаб чиқиш ва тасдиқлаш муҳим. Одатда, кадрлар масаласи демократик тарзда коллегиял ҳал этилади. Бунда жамоатчиликнинг фикри ҳисобга олингани ҳолда муайян махфийликка риоя этилади ва кадрларни давлат лавозимига тайинлаш тамойили сақлаб қолинади;

- барча ёшдаги кадрларнинг имконият ҳамда қобилиятларидан тўғри ва унумли фойдалангани ҳолда кадрлар таркибини мунтазам равишда оқилона янгилаб бориш, ворисийлик тамойилини сақлаш ва сифат жиҳатидан мустаҳкамлаш даркор;

- давлат хизматчилари, мансабдор раҳбарларда шахсий жавобгарлик ҳиссини тарбиялаш лозим. Мансабдор шахслар фаолиятининг фуқаролар назорати остида бўлиши давлат хизматида демократик тамойилларнинг қарор топишига ёрдам беради;

- кадрларга доир масалаларни ҳал этишда меъёрий-ҳуқуқий талабларга қатъий риоя қилиш асосида қонунийлик таъмин этилиши керак.

Мазкур ташкилий бошқарувчилик тамойиллари давлатимиз кадрлар сиёсатини амалга оширишга асос бўлиши билан бирга, давлат хизматини

кадрлар билан таъминлашнинг муайян шакл ва усулларини танлашга имкон беради. Асосий тамойилларга риоя қилиш кадрларни танлашда расмий-номенклатура тамойилига барҳам беради, технологияларни демократлаштириш, хизматчиларга холисона баҳо бериш, кадрлар ишининг барча субъектлари ҳамкорлигини кенгайтириш, уларнинг ваколати ва жавобгарлиги чегараларини жорий этишга кенг имкониятлар очиб беради. Афсуски, айтиб ўтилган илмий қараш ва тамойиллардан айримлари ҳамон амалий хусусият касб этган эмас.

Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш жараёнини таҳлил қилиш ва баҳо беришга таркибий-функционал жиҳатдан ёндашув амалий аҳамият касб этади. Кадрлар билан таъминлашни ташкил этиш амалда учта таркибий қисмдан иборат чора-тадбирлар тизими сифатида муҳокама этилиши мумкин. Қуйида биз уларни кўриб чиқамиз:

1. Биринчи туркумга кирувчи масалалар жумласига давлат органлари кадрлари билан ишлаш субъектларининг функциялари ва ҳуқуқ доирасини аниқ белгилаш; бу органлар ва уларнинг кадрлар хизмат раҳбариятининг ваколат ва жавобгарлигини чегаралаш; давлат ҳокимияти органлари билан Республика субъектларининг ҳокимият органлари, шунингдек, маҳаллий ўзини-ўзи бошқариш органлари ўртасида кадрлар масаласи юзасидан вужудга келадиган ҳолатларни муҳокама этишни қонуний тарзда чегаралаш. Бунда давлат бошқарувининг турли соҳаларидаги (мудофаа, ички ишлар, давлат хавфсизлиги ва бошқ.) кадрлар ишини давлат йўли билан тартибга солишнинг ўзига хос томонларини ҳисобга олиш, биргаликда иш юритиш доирасини Конституция ва шартнома асосида белгилаш зарур. Ҳозирги вақтда республика субъектларининг ҳуқуқий ҳужжатларида хилма-хилликлар мавжуд бўлиб, у амалиётда тавофутлар келтириб чиқаради.

2. Кадрлар сиёсатининг ҳар бир субъекти (вазирлик, идора, айрим органлар) ўз соҳасида кадрлар билан ишлашнинг бугунги ва истиқболдаги устувор йўналишлари, конкрет вазифаларини белгилаб олиши керак. Бу масалалар кадрлар ишига доир мақсадли ва комплекс дастурларда, тадбирлар режасида ва бошқа иш ҳужжатларида ўз ифодасини топади. Буларнинг ҳаммаси иккинчи туркумга мансуб масалалар.

3. Давлат бошқарувининг ҳар бир соҳасида унинг тузилма ва функцияларини шакллантиришнинг ўзига хос томонларини ҳисобга олган ҳолда персонал билан ишлаш технологияларидан фойдаланиш алоҳида масала ҳисобланади. Бу хил ёндашув – хизматга кадрлар танлаш, захирани шакллантириш, касбдан-касбга ўтиш ва хизмат соҳасида қўтарилишда, меҳнатни рағбатлантириш ва шу кабиларда айниқса муҳимдир. Давлат хизматининг ҳар хил турлари ва даражаларини кадрлар билан таъминлаш механизмининг хилма-хиллигини кўра билиш жуда зарур.

Давлат хизмати персоналини бошқариш жараёнида кадрлар билан ишлашнинг барқарор механизм ва технологияларини йўлга қўйиш, бунда мавжуд механизмлар ва ижобий тажрибалардан фойдаланиш, янгиларини яратишга эътибор бериш зарур.

Кадршунослик технологияларини танлаш маълум даражада кадрлар иши амалиётига тааллуқли масаладир. Технологияларни танлаш кўп жиҳатдан муайян шарт-шароитларга, ресурс ва имкониятларга, асосий вазифа ва мақсадларга эришиш босқичларига боғлиқ. Фақат энг аҳамиятли, истиқболли мақсадларгина қонун шаклини касб этиши мақсадга мувофиқ келади. Бунинг устига айнан битта технологиянинг ўзига турлича мазмун сингдириш ва ундан турли мақсадларда фойдаланиш мумкин. Ўзбекистон шароитида ҳар доим давлат лавозимига кадрлар танлашда ва ҳамма жойда очиқ танлов ўтказиш мақсадга мувофиқми? Бунга эришса бўладими? Ушбу саволлар нуқтаи назаридан масалага назар ташласак, давлат хизмати рейтинги нисбатан юқори бўлган шароитда бу саволга бир хил жавоб бериш қийин. Бунинг устига буш уринлар кам, корхоналарни узлуксиз қайта ташкил этиш, тез-тез штат қисқаришлари рўй бериб турган шароитда бошқача бўлиши ҳам мумкин эмас.

Тажрибалар кўрсатишича, аппаратни барқарорлаштирмасдан, зарур ҳуқуқий база яратилмасдан, хизматчиларнинг ҳуқуқий маданияти оширилмасдан, уларнинг ижтимоий мақоми кўтарилмасдан туриб, айрим демократик тадбирлар жорий этилиши шахслараро низолар ва бошқа салбий ҳодисаларни келтириб чиқармоқда.

Кадрлар ишига доир эски ва янги технологиялардан ижодий ва уринли фойдаланиш қўйидаги имкониятларни яратади:

– давлат хизматчилари бўлган мутахассислардан малака – лавозим талабларига мувофиқ оқилона фойдаланиш, давлат органлари аппаратининг ўта мураккаб тузилишини мақбул ҳолатга келтириш ва содалаштириш, юқори малакали мутахассислардан тадбиркорлик талаб этилмайдиган ижрочилик ишларида, хусусан, ташкилий-техник ишларда фойдаланишни чеклаш;

– давлат органи аппарати вазифасига хилоф равишда раҳбариятга ўзининг корпоратив ғоя ва таклифларини сингдириш, кадрлар масаласи юзасидан бошқарув қарорларининг амалга оширилишига тўсқинлик қилиш имконини берувчи эски бошқарув тизимининг тикланишига йўл қўймаслик;

– давлат хизматидаги раҳбар (мансабдор) шахслар номенклатураси институтини янгилаш (у демократик ошкоралик тамойилига таяниши, фуқаролар назорати остида бўлиши, сиёсий-бошқарув раҳбарлари ёхуд айрим раҳбарнинг қўлида бюрократик механизм бўлиб қолмаслиги лозим);

– кадрларга доир масалаларни ҳал қилишда авторитаризмни барҳам топтириш (авторитаризм янги аппаратнинг қарор топиши ва ривож-

ланишини ҳамда демократик технологияларни жорий этишни жиддий равишда қийинлаштиради, ижрочилик, вакиллик ва суд ҳокимияти органларининг алоқаси ва ҳамкорлигини мустаҳкамлашга, мансабдорлар ишини фуқаролар назорат қилишига халақит беради);

– ҳокимиятни суиистеъмол қилишга мансабдор шахсларнинг қонунда белгиланган талаб ва чеклашларни бузишига барҳам бериш, ҳуқуқбузарларни эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар жавобгарликка, шу жумладан, жиноий жавобгарликка тортиш.

Давлат органлари апаратини кадрлар билан таъминлашнинг демократик механизмлари авторитаризм, ошна-оғайнигарчилик, яширинча иш кўриш, маҳаллийчилик каби салбий ҳолатларга зиддир. Шу билан бирга, очиқ танловлар (ички ва ташқи), малакани синаб кўриш имтиҳонлари, аттестациялар ўтказишдан, синов муддати ва ҳоказо тадбирлардан ҳам самарали фойдаланиш лозим бўлади. Чунки булар, бир томондан, мансабдор шахслар қобилияти, фаолият самарадорлигини ҳисобга олган ҳолда хизмат пиллапоясидан кўтарилишлари учун кафолатли восита бўлса, иккинчи томондан, ўз касбида нўноқ, савияси паст, ишга тасодифий кириб қолган кишиларнинг хизмат соҳасида ўсишини чеклаб қўювчи омил ҳисобланади.

Кадрлар танлашда шу нарсани ҳам ҳисобга олиш керакки, раҳбар ёнида фақат маслакдош, сафдош, ҳамиша ўз етакчисини қўллаб-қувватлаб турадиган ходим эмас, балки ақли расо ва чуқур мулоҳазали касбдош бўлиши зарур. Бунда иш жараёнида пайдо бўладиган муаммоли ҳолатларда энг мақбул ва асосланган ечимни қидириш йўлида гоё ва нуқтаи назарлар мусобақасини уюштириш имконияти туғилади. Бунинг учун раҳбар ўзининг фикрига қўшилмаган ҳар бир кишини ўз «душман»и деб билмаслиги лозим. Зеро, мунозара давомида билдирилган турли-туман фикрлар қабул қилинаётган қарорнинг салбий оқибатларини кескин камайтириши мумкин. Албатта, иш жараёнида фақат барқарор, мустаҳкам негизга эга жамоага таяниш керак. Ташқи таъсирга осон берилиб, ўзгарувчанликка мойил одамларга эҳтиёткорлик билан ёндашиш талаб қилинади. Кўзланган мақсадга эришмоқ учун энг мақбул йўлни танлаш уни амалга оширишнинг механизми ва технологияларини белгилашда ёндашувлар ҳар хил бўлса ҳам, энг муҳими асосий масалада фикр бирлигига эришиш ҳисобланади.

Раҳбар ва етакчи ходимнинг давлат хизматчилари билан муносабатларида ҳукумат таъсирига алоҳида аҳамият беришлари керак. Давлат апаратарида ижтимоий фаолиятнинг бошқа тузилмаларидан фарқли ўлароқ бошқарувнинг, шу жумладан, персонални бошқаришнинг маъмурий-ҳукмронлик услуби амал қилади. Бунда раҳбарнинг «ҳокимияти» ходимлар жамоаси куч-ғайратини мувофиқлаштириш ва хизмат

интизомини сақлаб туришда асосий восита сифатида намоён бўлади. Бошқарув жараёни асосан, юқоридан пастга кўрсатмалар бериш, тартибга солиб бориш ва ҳатто «мажбур қилиш» ёрдамида кечади. Раҳбар, айти вақтда, ўз обрўси, шахсий сифатлари, меҳнатдаги омилкорлиги билан ҳам таъсир кўрсатишга қодир бўлса, бошқарув самарадорлиги янада ошади. Бундай таъсир ходим шахсини шакллантириш, уни маънавий ҳам касбий жиҳатдан юксалтириш учун тўртки бўлади, чунки раҳбар ҳамиша тақлид қилиш учун намуна бўлиб хизмат қилади.

Ходим давлат хизматчиси бўла туриб, ўзини ҳам эркин шахс деб ҳис қилсагина, давлат органи персоналини бошқаришда ҳокимият билан шахс (ходим) ўртасида юксак масъулият ва жавобгарлик муҳитини яратишга эришиш мумкин. Шундагина ходим зиммасига юкланган мажбуриятларни муваффақиятли бажаради, чунки у мазкур топшириқ учун шахсий масъулиятини англаб етади. Бу жуда муҳим психологик омил. Зеро, ҳокимият раҳбари ҳам маълум маънода ижрочининг фаоллиги, ижодкорлиги, фаҳм-фаросати ва интизомлилигига умид қилади ва таянади. Аксинча, раҳбарнинг «ҳокимияти» фақатгина қаттиққўллик, мажбурлаш, моддий ёки маънавий тазйиқ ўтказиш тамойилига асосланиб, ходимнинг ишимдан ажралиб қоламан, мавжуд имтиёзлар, обрў-эътибордан маҳрум бўламан ва бошқа шу каби ҳиссий кечинмаларига таянса, у ҳолда бошқарувчилик катта самара бермайди.

Раҳбарнинг касбий тайёргарлиги, унинг ходимлар билан ўзаро муносабатларини технологик жиҳатдан таъминлаш, кадрлар сиёсатини амалга оширишда буларни ҳисобга олиш муҳимдир.

Ҳозирги пайтда, персонални бошқариш масаласига давлат хизматиға мутахассисларни танлаб олиш, уларнинг касбий маҳоратини ривожлантириш ва тайёр кадрлар ҳаракатининг мазмуний ифодаси деб қараш мумкин эмас. Бу мураккаб, ўзгарувчан ижодий жараёндир. Унда ташкилий, ижтимоий-руҳий, ҳуқуқий, иқтисодий, маънавий омиллар ўзаро муносабатга киришади ва вужудга келувчи шарт-шароитларда турли муаммолар ҳал этилади. Бундай муаммолардан бири – хизматчиларда персонални бошқаришнинг ижтимоий негизи бўлган сабабни шакллантиришдир. Қуйида шу масалаға тўхтаб ўтамиз. Мазкур мавзу иқтисодиётта оид адабиётларда кенгроқ (ёритилган), аммо давлат бошқаруви соҳасига оид адабиётларда камроқ ишланган. Холбуки, кўпгина давлат хизматчиларига мансаб даражасидаги меҳнат онги хос бўлиб, кафолатланган хизмат ўрни ва доимий ошириб бориладиган иш ҳақиға эға бўлиш истаги устунлик қилади. Бундай кимсалар касбий тайёргарлиги ўз лавозимларига қанчалик мос келиши, ўз меҳнатларининг ижтимоий-фойдали аҳамияти хусусида кўп ҳам бош қотирмайди. Мансабдорнинг хизмат фаолияти чеклангани ва бир ёқламалиги, меҳнат фаолияти тўфайли

қондириладиган эҳтиёжларининг ривожланмаганлиги вазиятни қийинлаштиради. Рағбатлантириш лозим бўлган ижтимоий-фойдали манфаатларни ажратиб кўрсатиш мураккабдир. Айниқса, ёши ўтиб қолган, эскича тафаккур соҳиби бўлиши «собиқ кадрлар» янги ғоя ва технологияларни қабул қилмаслик, баъзан очиқчасига рад қилиш, қайта малака ошириш, янги касбий билимларни эгаллашни истамасликка мойил бўлади. Буни кўп жиҳатдан ходимларнинг талай қисмида истиқболга қаратилган ижодий салоҳиятнинг объектив равишда йўқлиги билан изоҳлаш мумкин. Бу фикрларни ҳисобга олиш бошқарув амалиёти учун муҳим. Ҳозирги кунда марказий аппаратда банд бўлган давлат хизматчилари орасида ёши 50 дан ошганлар 42 % дан кўпроқни ташкил этади.

Шунинг учун, давлат хизматида банд бўлганларни меҳнат фаолиятига ундовчи сабабларни чуқур таҳлил этиш ва ҳисобга олиш лозим. Шундан сўнг давлат хизматининг барқарорлиги, нуфузи, ижтимоий кафолатланганлигини ҳисобга олган ҳолда алоҳида ва умумий сабаблар ўртасидаги балансни чиқариш ва ўрганиш муҳим аҳамиятга эга. Ҳозирги вақтда пропорционал қўшимча ҳақ (иш стажи, жавобгарлик даражаси, меҳнатнинг жадаллиги, самарадорлиги ва ҳоказолар учун) тўлаш тамойили персонални бошқаришнинг анча таъсирчан усули бўлиб қолмоқда.

Кадрлар сиёсати ва уни жамоалар даражасида амалга ошириш механизмида мансабдорларнинг ижтимоий аҳамиятга эга бўлган эҳтиёжларини ривожлантириш, уларнинг таркибини такомиллаштириш зарурлигини ҳисобга олиш муҳимдир. Бу ривожланган эҳтиёжлар сабабларини яхшироқ рағбатлантириш имконини беради. Маълумки, эҳтиёжни қондиришга интилиш муайян мақсадга эришиш истагини вужудга келтиради. Раҳбар ходимнинг ёки қўл остидаги хизматчиларининг эҳтиёжларини ўз вақтида аниқлаши, улар ўзларига нималарни қимматли деб ҳисоблашини билиб олиши ва шу аснода ички рағбатлантириш (ўзини-ўзи ҳурмат қилишни, ишдан қониқишни шакллантириш раҳбар билан ходимнинг норасмий мулоқотда бўлиши ва ҳоказолар) ҳамда ташқи рағбатлантириш (иш ҳақи, мукофот, мақтов, қўшимча имтиёзлар ва ҳоказолар) тамойилларидан ўринли фойдалана билиши муҳимдир. Хизматчиларнинг бир қисми учун қўшимча ҳақ тўлаш билан боғлиқ бўлмаган имтиёзлар муҳимроқ. Бироқ, одатда, қондирилган эҳтиёж ўз сабаби моҳиятини йўқотади, хулқ-атворини белгиламайди. Бу жиҳатдан Маслоу, Врум, Д.Мак Грегор каби олимларнинг сабаб муаммосига бағишланган назариялари диққатга сазовор. Давлат хизматчисининг турли эҳтиёжлари орасида муваффақиятга, мартабага интилиши энг асосий эҳтиёж эканлиги шак-шубҳасиз. Бу интилиш уни ҳалол ва самарали меҳнат қилишга, касбий тайёргарлиги, эришган натижаларига танқидий ва аниқ баҳо беришга мойиллигини белгилаб беради. Ходимларнинг хилма-хил

эҳтиёжларини қондириш қийин. Шундай экан, жамоа доирасида раҳбарнинг бош вазифаси ҳар бир ходимнинг энг муҳим бўлган эҳтиёжини қондириш учун шароит туғдиришдан иборат. Бунда бошқа ходимлар манфаатига зарар етмаслиги керак. Хизматчининг шахсий эҳтиёжлари давлат органи аппаратининг эҳтиёжларига тўлиқ мос келса, бу идеал ҳолат ҳисобланади. Бу вазиятда манфаатлар уйғунлиги асосида бажарилган меҳнат самарадорлиги ортади, лекин амалда бу кам учрайдиган ҳолат. Кўпгина социологик тадқиқотларнинг кўрсатишича, хизматчиларнинг асосий қисми шунчаки «давлат машинасининг мурувватлари» бўлиб қолишни истамайди. Улар бошқарувга доир қарорлар қабул қилишни, ҳар томонлама ижтимоий мулоқотда, дўстона муносабат ва ҳурматга сазовор бўлишни истайди.

Демак, давлат хизмати персоналини бошқаришда ўзаро муносабатларнинг хизмат-поғонавий хусусиятга эга эканлигига қарамай, ходимлар эҳтиёжини қондиришни тартибга солиш асосида сабабларнинг ўзгаришидан кўпроқ фойдаланиш муҳим. Умумий мақсад ва фаолият тамойиллари мавжуд бўлганда ички рағбатлантириш омиллари қўшилса, улар биргаликда ташқи (маъмурий тазйиқ ўтказиш, интизом) омилларга қараганда анча самаралироқ бўлади.

Эндиликда давлат хизматчисининг янги типи талаб қилинади. У қонун доирасида мустақиллик, ижодий ёндашув ва тадбиркорлик каби шахсий хислатларни намоён қилиши, ўз хатти-ҳаракатлари учун жавобгарликни дадиллик билан ўз зиммасига олиши, қонунга бўйсунувчан, интизомли давлат иши йўлида ўзини оқлайдиган таваккалчиликка қобил бўлиши лозим. У эътироф этилган инсоний ҳуқуқ ва эркинликларига риоя қилиши керак. Замонавий давлат хизматчисининг ягона моделини назарий жиҳатдан ишлаб чиқиш кун талаби бўлиб қолди.

Давлат кадрлар сиёсатини амалга ошириш шарт-шароитларини оптималлаштириш ва механизмларини такомиллаштириш давлат органлари кадрлари билан ишлаш учун республика миқёсида ягона меъёрий-ҳуқуқий базани яратиш, давлат ҳужжатларида мавжуд бўлган зиддиятларга барҳам бериш тақозо этилади.

Ягона давлат кадрлар сиёсатида унинг мақсади, устувор йўналиш ва тамойиллари давлат бошқарувини мувофиқлаштирувчи ҳам барқарорлаштирувчи омил бўлиб қолиши, кадрлар билан ишлашга яратувчанлик хусусиятини, демократик собитқадамликни бахш этиши даркор.

### **13.5. Персонални бошқаришда қўлланиладиган илмий ёндашувлар**

Персонални бошқариш – мураккаб ва кам ўрганилган мавзу. Унинг алоҳида элементлари давлат пайдо бўлган вақтдан бошлаб шаклланиб келган. Асримизнинг ўргаларида персонал ҳақидаги фаннинг ривожланишига

кибернетика, тизимлар назарияси, ҳисоблаш техникаси ва ушбу соҳада амалга оширилган тадқиқотлар катта таъсир кўрсатди. Ҳозирги вақтда гуманитар омилнинг таъсири кучайди. Бу ҳол ҳар бир ходим шахсининг ролини ошириши билан бирга, ижодий имкониятларнинг намоён бўлиши учун зарур шарт-шароитларга нисбатан диққат-эътиборни оширди.

«Инсон капитали» деган янги тушунча пайдо бўлди. У инсоний хислатлар (сиҳат-саломатлик, таълим, фаоллик ва шу қабилар) мажмуидан иборат.

Инсон ресурслари сўнгги вақтларда тобора кўпроқ миқдор билан эмас, балки сифат кўрсаткичлари билан белгиланмоқда. Ушбу объектив тамойил туфайли персонални бошқариш муаммоларига ва унинг фаолиятининг турли соҳаларида намоён бўлувчи хусусиятларига диққат-эътиборни кучайтирди.

XX асрнинг 30-йилларида бошқарув (инглизча – management) алоҳида билим соҳасига, менежерлар эса ижтимоий қатламга, таъсирчан ижтимоий кучга айланди.

Ҳозирги вақтда, АҚШда 1300 та ўқув юрти менежерлар, кадрлар билан ишловчи мутахассислар, психолог, социологларни тайёрлаш билан шуғулланади. Персонални бошқариш кўзланган мақсад йўлида ижобий натижага эришиш ниятида айрим ходим, гуруҳ ёки умум жамоа фаолиятига таъсир кўрсатиш жараёнидир. Бу вазифани амалга оширишда менежерларга замонавий бошқарув назарияси ёрдам беради. Бу назариянинг туб замирида инсон ресурсларига фаолият активлари, яъни унинг «жонли» капитали деган қараш ётади.

Персонални бошқариш назарияси илк бор АҚШ, Франция, Япония каби илғор мамлакатларда, ишлаб чиқарувчи кучлар ва ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг ривожланишига қараб шаклланган. Персонални бошқариш дастлабки босқичларда оқилона бюрократия тамойилларини ишлаб чиқиш билан боғлиқ бўлган. Кейинчалик бошқарувчилик соҳасида психология ва социология ютуқларидан фойдаланилди. Бу эса бошқарувда инсон муносабатлари назариясини яратишга имкон берди.

XX асрнинг 80-йилларида бошқаришнинг қудратли воситаси сифатида «ташкилий маданият» ғояси ривожлантирилган. 90-йилларда компьютер техникасининг шиддатли ривожланиши билан сўз шаклларини модел, рамз, миқдорий белгилар билан алмаштириш тамойили авж олди.

Персонални бошқаришнинг янги сифатий усулларига ўтилиши муносабати билан менежер ва «кадрлар билан шуғулланувчи» мутахассисларнинг профессионал тайёргарлигига янада юксак талаблар қўйилмоқда.

Персонални бошқариш бизнес соҳасидан ўсиб чиқиб, давлат аҳамиятига молик даражага кўтарилди. Бошқарувчиликнинг таъсири аввало, хизматчиларнинг юксак касбий маҳоратини намоён этишга қулай шарт-шароитлар, уларда топширилган иш учун масъулиятни тарбиялаш имкониятини яратилишида намоён бўлди. Ижтимоий ҳаётнинг турли соҳаларида персонални бошқаришнинг ўзига хос хусусиятлари бор. Давлат хизматчиларидан холислик, сиёсий беғаразлик, қатъий интизомга риоя қилиш талаб этилади. Уларнинг фаолияти устав асосида амалга оширилиб, регламент доирасида кечади. Улардан фарқли ўлароқ, хусусий сектор ходимлари иш берувчилар билан шартномавий муносабатда бўлади ҳамда тўла маънода ташаббускорлик ва тадбиркорлик хислатларини намоён қилишлари лозим бўлади.

Шу вақтгача бошқарув тажрибасида «давлат хизматидаги персонални бошқариш» тушунчаси йўқ эди. Бу ҳол мазкур муаммонинг назарий жиҳатдан заиф ишлаб чиқилганлигини акс эттиради. Биз айрим илмий ишларда «давлат хизматидаги персонални бошқариш» категориясини таърифлашга уринишни кўришимиз мумкин<sup>1</sup>.

Персонални бошқариш жараёнларига давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари, кадрлар хизмати ходимларининг кўрсатадиган таъсири алоҳида аҳамиятга молик. Бу таъсир персонални излаш, уларнинг салоҳияти ва лаёқатига баҳо бериш, танлаш, персоналнинг касбий ўсишини рағбатлантиришга йўналтирилган.

Персонални бошқаришга давлат хизмати тизимининг ички сифат белгиси деб қаралади. У бошқарувчи, яъни субъект (давлат ҳокимияти органининг раҳбари ва бу органнинг кадрлар хизмати) ва бошқарилувчи элемент-объектдан (давлат ҳокимияти органи персонали) иборат. Улар ўзини-ўзи ташкил этиш давомида доимо ўзаро таъсирда бўлади.

Бошқарув самарадорлиги таъсир субъекти ва объектларини аниқ белгилаб олишни тақозо этади. Бунга эришмоқ учун кадрларга доир масалаларни ҳал этишда раҳбарлик функциялари ва кадрлар хизмати доирасини қатъий чегаралаб олиш зарур. Зеро, айнан давлат ҳокимияти органининг раҳбарияти кадрлар силжишига доир масалаларни ҳал этади, шаҳодат беради, танлов комиссиялари таркибини тасдиқлайди, уларнинг хулосалари асосида бошқарувга доир қарорлар қабул қилади.

Мазкур қарорларни тайёрлаш ва меъёрий-ҳуқуқий жиҳатдан расмийлаштиришда давлат ҳокимияти органи кадрлар хизматининг роли катта. Бироқ, персонални бошқариш давомида уларнинг функциялари ўзгаради. Кадрлар хизматининг вазифаси персонални сифат жиҳатидан

---

<sup>1</sup> Лукьяненко А.Е. Совершенствование управления персоналом государственной службы. Автореф.дисс. на соискание ученой степени канд.фил.н. – М.: 1996. с. 13.

яхшилаш, касбий ривожланишини таъминлаш, малакали кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва маслаҳатлар беришдан иборат бўлади.

Демак, давлат хизмати персоналини бошқариш субъект билан объект ўртасидаги алоқаларда ифодаланиб, иш жараёнига бошқарув субъекти томонидан амалга ошириладиган мақсад ва тартибли таъсир кўрсатишнинг намоён бўлишидир.

Айни вақтда, персонални бошқариш ташкилий тизим сифатида ҳам жараён, ҳам тузилма кўринишига эга. У давлат хизматчиларини шакллантириш, ривожлантириш, улардан фойдаланишга таъсир кўрсатувчи муносабат, механизм сифатида намоён бўлади. Қуйида келтирилган расмда бир қатор ўзаро боғлиқ фаолият йўналиши ва турлари акс эттирилган.



13.2-расм. Персонални бошқариш йўналишлари.

Давлат ҳокимияти органининг бошқарув тузилмасида фаолият йўналишининг белгиланиши персонални бошқаришда кадрлар хизматининг тутган ўрни, меҳнат бозоридаги вазият, персоналнинг малакаси, меҳнат жамоаси ва унинг ташқарисидаги ижтимоий-психологик вазият, бошқа бир қатор ички ва ташқи омилларга боғлиқ.

Амалий фаолият тажрибаси шуни кўрсатадики, давлат ҳокимияти органларининг кадрлар хизмати персонални бошқаришни анъанавий тус олган чекланган ҳаракатлардан иборат қилиб қўймаслиги лозим.

Республиканинг барча вазирлик ва идораларида меҳнат жараёнларини оқилона ташкил этиш борасида персонални бошқариш соҳасида белгилаб олинган вазифалар доирасидан четга чиқмаслик зарур. Бу вазифалар орасида ижтимоий-психологик диагностика; гуруҳ билан шахс, раҳбар билан ходим ўртасида муносабатларни таҳлил қилиш ва тартибга солиш; ижтимоий низо ва стресс ҳолатларини бошқариш; кадрларни бошқариш тизимини ахборот билан таъминлаш; давлат хизмати персоналани танлаш ва баҳо бериш; кадрлар салоҳияти ва персоналга бўлган эҳтиёжни таҳлил қилиш; кадрлар маркетинги; хизмат поғонасида силжишни режалаштириш ва ривожлантириш; давлат хизматчиларининг касбий ва ижтимоий-руҳий кўникиши; сабабларни бошқариш; меҳнат муносабатларининг ҳуқуқий масалалари ва шу кабилар жуда муҳимдир<sup>1</sup>.

Давлат хизмати персоналани бошқариш функцияларини илмий асослаб бериш лозим. У бошқариш назариясининг муҳим элементи ҳисобланади. Бироқ, мавжуд манбалар уларни турлича талқин қилади. Кўпчилик тадқиқотчилар бошқариш функциялари фаолиятга асосланади, шу боис, фаолият юритаётган объект (бошқарув объекти) хусусиятларининг акс этиши унинг моҳияти намоён бўлишининг аниқ шакли деб ҳисоблайди.

Бизнинг фикримизча, давлат хизмати персоналани бошқариш соҳасига татбиқ қилинганда функциялар – давлат ҳокимияти органи, унинг кадрлар хизматининг персоналани бошқариш соҳасидаги фаолияти мазмунининг асосий йўналишидир. Функцияларни универсал функцияларга (улар ҳар қандай бошқарув жараёнига хос) ва кадрлар хизматининг, унинг бошқарув таъсири ўтказишига доир муайян ўзига хос функцияларга ажратиш тўғри бўлади.

Бошқарувнинг универсал функцияларига – истиқболни белгилаш ва режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, тартибга солиш, назорат қилиш киради. Бу ташкилий элементлар бошқарув жараёнининг моҳиятини акс эттиради.

Ўзига хос функциялар умумий функцияларни амалга оширишнинг ишчи воситаси ҳисобланади. Уларга қуйидагилар киради:

*1. Маъмурий функция.* У меҳнат қонунчилиги ва меъёрий ҳужжатлар асосида бошқарув органлари фаолиятини уюштиришни ўз ичига олади. Қонун ва меъёрий ҳужжатлар давлат хизматини тартибга солиб туради. Айни функциянинг моҳияти штат жадвалини тузиш, ходимларни ишга қабул қилиш, бўшатиш, лавозимлар бўйича кадрлар силжишини расмийлаштириш, меҳнат қонунларига риоя қилинишини назорат қилишдан иборат.

*2. Режалаштириш функцияси.* Бошқарув кадрларига нисбатан мавжуд эҳтиёжни режалаштириш функцияси замирида намоён бўлади.

<sup>1</sup> Управление персоналом организации. – М.: 1997. с. 60–62.

Мазкур функция мазмунан мавжуд кадрлар салоҳиятига баҳо бериш ва келгусида кадрларга бўлган эҳтиёжни аниқлашдан иборат. Бу функция истиқбол режалари, дастурлар мавжуд бўлишини назарда тутлади.

3. *Ижтимоий функция.* У давлат хизматчилари манфаатини кўзлаб, ижтимоий имтиёзлар даражасини белгилашда ақс этади. Ҳозирги вақтда бу функция ходимларнинг саломатлиги ва хавфсизлигини таъминлаш юзасидан амалга ошириладиган муайян ишлар ҳажмини қамраб олади. Илгари бу функцияларни касаба уюшмаси ташкилотлари бажарарди. Бунда овқатланиш, тиббий хизмат кўрсатиш, жисмоний тарбия ва шу кабилар назарда тутилади.

4. *Хизмат фаолияти сифатини ошириш функцияси.* У меҳнатни ташкил этишни такомиллаштириш (унинг ҳажми ва мазмуни), таркибий бўлинмалардаги ташкилий ўзгаришларга доир таклифларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишни ўз ичига олади.

Мазкур функция персонал билан юқори сифат даражасида иш олиб бориш, замонавий услуб ва технологияларни татбиқ этиш, персоналнинг ўқув ишларини ташкил этишни назарда тутлади.

5. *Тарбиявий функция.* У давлат хизматидаги шахс ролини орттириш, унинг маънавий-ахлоқий сифатларини билиш, уларни шакллантириб бориш ва ўз фаолиятини ҳокимият органлари олдида турган вазифалар билан боғлаб олиб боришдан иборат.

6. *Сабаб функцияси.* У давлат хизматини бошқариш органлари таркибига кирувчи бўлинмалар ходимларини иқтисодий, ахлоқий ва бошқа воситалар билан фаол меҳнатга ундовчи шарт-шароитларни яратиб беришни назарда тутлади.

7. *Ахборот-аналитик функция.* Бу функция давлат хизмати персонали билан ишлашда компьютер техникасининг замонавий ахборот базасидан фойдаланишни таъминлайди. У қуйидагиларни ўз ичига олади: персонални бошқариш бўлинмалари; бўлимларни компьютер ва замонавий ташкилий техника билан таъминлаш; кадрлар ишининг дастурини ишлаб чиқиш; кадрларга доир маълумотлар – ахборот банкини яратиш; баҳо беришга доир эксперт-аналитик ва ахборот ишида ЭХМдан фойдаланиш; кадрларга доир ахборотлар банкнинг хавфсизлиги, махфийлигини таъминлаш.

Ўзига хос функциялар ўзгарувчан эканлигини қайд этиш керак. Ижтимоий-сиёсий шарт-шароитлар, давлатнинг жамиятдаги ўрни ҳамда роли ўзгариши билан мазкур функциялар ижтимоий эҳтиёж ва давлат имкониятларига қараб ўзгаради.

Республикамизда ислохотлар ўтказилаётган бир шароитда давлат хизматини, унинг персоналини бошқаришни таъминлайдиган органларнинг функциялари бойиб, кенгайиб боради. Функциялар бошқарув

тизимининг муҳим таркибий қисми сифатида давлат бошқаруви тизими ривожланиши билан такомиллашиб боради. Тузилма эса бир жойда ва объектив равишда татбиқ этилаётган функциялардан орқада қолиш лаёқатига эга.

Тузилма ва функцияларнинг ўзгариши бир хилда кечмаслиги туфайли улар ўртасида муайян даврда вужудга келадиган номувофиқлик шу даражага етадики, бунда тузилма бошқарувчи субъектнинг самарали фаолияти йўлида тўсиққа айланади.

Тузилма (шакл) билан функция (мазмун) ўртасидаги номувофиқликнинг чуқурлашуви уларни «зиддият»га олиб келади. Бу зиддият тузилма-функция орасидаги қарама-қаршиликлар ривожининг энг юқори босқичини ифодалайди, тузилма-функция қарама-қаршиликлари ўртасидаги зиддият ҳал этилиши билан тузилма шаклининг функционал мазмунга нисбатан номувофиқлиги барҳам топади ва давлат аппарати тузилмасини такомиллаштириш жараёнида янги тузилма пайдо бўлади.

Эскириб қолган шаклни янги мазмунга мувофиқ келтириш ҳам назарий, ҳам амалий аҳамиятга эга. Давлат хизмати ва унинг персоналини бошқариш органларининг фаолияти кўп вариантли эканлиги билан ажралиб туради. Шакл ва мазмун ўртасидаги муносабатларни белгилашда давлат хизмати бошқарув органларининг доимий ривожланишда бўлган функциялари ўзгаришини эътиборга олиш лозим. Бу ерда функция тузилма ҳосил қилувчи асосий омил сифатида майдонга чиқади. Тузилманинг ўзгариши функцияларнинг ўзгаришига жиддий таъсир қилмайди. Тузилма функцияларга бўйсунди ва уларни амалга ошириш воситаси бўлиб хизмат қилади.

Афсуски, давлат ҳокимияти органлари кадрлар хизматининг амалий фаолиятида таркибий-функционал нисбатнинг ушбу муҳим назарий-амалий томони унчалик ҳисобга олинмайди.

Кадрлар хизматининг мақоми улар фаолиятининг қанчалик йўлга қўйилганлиги, улар хизмат бинолари (хоналари), ташкилий техника, компьютер ва бошқа техник воситалар билан қанчалик таъмин этилганига боғлиқ. Ўтказилган сўровлардан маълум бўлишича, кўпчилик хизматнинг ташкил этилиши ва зарур техник воситалар билан таъминланганлигини қониқарли деб баҳолайди. Лекин ҳозирги шароитда талаблар даражаси янада ошади.

Тажрибалар кўрсатишича, ҳар қандай демократик жамиятда давлат хизматини унинг персоналини бошқариш билан узвий бирликда олиб боришга қодир органлар зарур бўлади. Улар ваколати доирасига: давлат бошқаруви сиёсатини ишлаб чиқиш; қонун ва меъёрий ҳужжатлар тайёрлаш; кадрлар хизматининг инфратузилмаларини яратиш; давлат хизмати штатларини таркиб топтириш; давлат бошқаруви муаммоларига доир илмий-тадқиқот ишларини мувофиқлаштириш ва бошқа масалалар киритилиши лозим.

Ҳозир бизда персонални бошқаришда қўлланиладиган илмий ёндашув ва усулларнинг назарий ҳам амалий томонлари ишлаб чиқилган. Улардан айримларининг қисқача таърифини келтирамиз:

1. *Тизимли ёндашув*. Ҳар қандай тизим (бошқарув объекти) ўзаро боғланган элементларнинг йиғиндиси сифатида қаралишини назарда тутати.

2. *Комплекс ёндашув*. Бошқарувнинг иқтисодий, ташкилий, ижтимоий ва психологик жиҳатларини ўзаро боғлиқ равишда ҳисобга олишни талаб қилади. Агар менежментнинг мана шу зарур жиҳатларидан бири эътибордан четда қолса, у ҳолда муаммо ҳал бўлмай қолади.

3. *Менежментга интеграцион ёндашув*. Менежмент тизимининг айрим кичик тизим ва элементлари ўртасидаги ўзаро алоқалар; бошқарув объекти ҳаётий циклининг босқичлари ўртасидаги алоқалар; вертикал бўйича бошқарув бўғинлари, горизонтал бўйича бошқарув субъектлари ўртасидаги алоқаларни текшириш ва кучайтиришга қаратилиши лозим.

4. *Маркетинг ёндашуви*. Ҳар қандай вазифаларни ҳал қилишда бошқарувчи кичик тизимнинг инсонга (томошабинга, истеъмолчига ва ҳоказоларга) таяниб иш кўриши лозимлигини назарда тутати.

5. *Функционал ёндашув*. Персонални бошқариш кадрлар тузилмаларининг кўрсатадиган бошқариш таъсири жараёнини амалга оширишда бажариладиган функциялар мажмуидан иборат.

6. *Динамик ёндашув*. Персонални бошқариш жараёнини диалектик бирлик, сабаб-оқибат боғланишлари ва қўшимча бўйсунуш доирасида олиб қараш, 5–10 йил олдинги даврни ретроспектив таҳлил этиш, истиқболни таҳлил қилиш имконини беради.

7. *Жараёнли ёндашув*. Бошқарув функцияларини ўзаро боғлиқ, бир-бирини тақозо қилувчи функциялар сифатида олиб қарайди. Бошқарув жараёни барча функцияларнинг умумий йиғиндиси, узвий алоқадорликдаги ҳаракатларнинг туркуми сифатида характерланади.

8. *Меъёрий ёндашув*. Менежмент тизимининг кичик тизимлари бўйича бошқарув меъёрларини белгилаб чиқишни талаб қилади. Бошқарув тизимининг ҳар бир элементи бўйича асосланган меъёрлар қанчалик тўғри татбиқ этилса, бошқарув, истиқболли режалаштириш, ҳисобга олиш ва назорат даражаси шунчалик юқори бўлади.

9. *Маъмурий ёндашув*. Функция, ҳуқуқ ва мажбуриятларни меъёрий ҳужжатлар (буйруқ, фармойиш, кўрсатма, стандарт, йўриқнома, низомлар ва ҳоказо) бўйича тартибга солишдан иборат.

10. *Ахлоқий ёндашув*. Давлат хизматчисига илмий бошқарув усулларини қўллаш асосида ўз имкониятлари, ижтимоий қобилиятларини англаб етишига ёрдам кўрсатишни назарда тутати.

11. *Вазиятли ёндашув*. Давлат хизмати персоналани бошқаришдаги мавжуд усулларнинг энг мақбул деб топилган вазияти билан белгиланади.

Персонални бошқаришнинг ҳар қандай шароитга мос келадиган ягона усули йўқ. Шунинг учун муайян вазиятга энг мос келадиган, муаммони ҳал этишга кўпроқ ёрдам берувчи усул самарали бўлиб чиқади. Классик менежмент ва бошқарув амалиётининг замонавий босқичига хос бўлган усулларни ҳар томонлама таҳлил қилиб айтиш жоизки, улардан тўғридан-тўғри андоза олиб нусха кўчириш нотўғри. Тўпланган тажрибага вазминлик ва эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлиш, жамиятимизнинг ривожланиш даражасини, қарор топган миллий анъаналарни, кадрларимиз психологиясини ҳисобга олиш зарур. Акс ҳолда чет эл тажрибаси фойда ўрнига зарар етказиши мумкин.

Кейинги йилларда қарор топган давлат хизмати ходимларини танлаш ва уларга баҳо бериш тизими фақат кадрларни жалб қилишгина эмас, шу билан бирга, «тасодифий кишилар»нинг оқиб келишини тўхтатиб қўйиш механизмини ҳам ўз ичига олади. Бу иш тамойили таркибига текшириш, назорат қилиш ва ниҳоят ишга қабул қилиш жараёнлари киради. Фуқарони давлат хизматига қабул қилиш-қилмаслик қонун-қоидалари расмий ҳужжатларда изоҳланган.

Ўзбекистон Республикасининг қонунлари касбий ва ахлоқий жиҳатдан тайёрларлиги бор ходимларни давлат хизматига танлашга доир бир қанча чора-тадбирларни белгилайди. Хусусан, конкурс асосида танлаш, малака имтиҳони ва аттестациядан ўтказиш, даромадлари тўғрисида декларацияни тақдим этишни кўзда тутди. Бироқ, қонун давлат хизматчисининг ахлоқ кодексини («ор-номус кодекси»ни) ўз ичига олмайди. Чунки, бу кодекс давлат ҳокимиятининг обрў-эътибори ортишига, фуқароларнинг ташкилотларга бўлган ишончини мустаҳкамлашга тўсиқ бўлиши, мансабдорлар орасида ахлоқий маданиятнинг пасайишига олиб келиши мумкин.

Шак-шубҳасиз, давлат хизматчисининг ахлоқ кодекси ахлоқий қоидаларнинг бузилишини назорат қилиш усулларини белгилаб бермайди, ахлоққа зид хатти-ҳаракатлар учун санкция ва жазо чораларини назарда тутмайди. У умумэътироф этилган ахлоқий андоза ва тамойилларга асосланган талаблар тизими ҳисобланади. Ахлоқ кодексининг қисқача маъноси шундан иборатки, жамият ва давлат манфаатлари давлат хизматчисининг юксак онги ифодаси сифатида амалий фаолиятнинг пировард мақсадига айланади.

Ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий пойдевор алмашинуви билан рўй берадиган янги бошқарув функцияларининг таркиб топиши давлат хизмати персонални тайёрлаш ва қайта тайёрлаш муаммосига янгича ёндашувни талаб қилади.

Айни пайтда бунинг учун объектив шарт-шароитлар етарли эмас. Бугунги кунда, давлат менежменти бўйича мутахассисларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизими мукамал эмас, унинг жойлардаги айрим

тузилмалари тугатилган, таълимнинг кечки шакллари деярли барҳам топган. Баъзи шаҳарларда мавжуд бўлган марказ, курс, мактаблар стихияли тарзда, эскича услубда, юзаки иш олиб бормоқда. Зеро, уларда зарур кадрлар, ўқув-услубий материаллар, моддий-техника базаси етарли эмас. Минтақавий ва маҳаллий маъмуриятларнинг кўпчилиги зарур ҳажмда кадрлар тайёрлашни амалга ошириш учун керакли маблағларга эга эмас.

Ҳокимият органларида ходимларнинг ўқишга бўлган қизиқиши камайиб, билим, малаканинг нуфузи пасайиб кетмоқда. Давлат хизмати персоналининг муайян қисми адабиёт, ҳужжат ва материаллар билан мустақил ишлашга бефарқ муносабатда бўлмоқда. Холбуки, давлат хизматчиларидан лавозимига доир вазифаларни бажариши учун ҳар томонлама профессионал билимларга эга бўлиш талаб қилинади. Ҳамма жойда кадрларни олдиндан тайёрлашга эътибор берилмайди, давлат хизматчилари янги ғояларни идрок қилиш ва улардан амалда фойдаланишга касбий ва ахлоқий жиҳатдан суистайёрлик кўргани кўзга ташланади.

Давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари учун кадрларнинг узлуксиз касбий таълим тизими ва тузилмасини шакллантириш муаммоси кўндаланг бўлиб турган бир пайтда Ўзбекистон Республикаси Президентининг Фармони билан Тошкентда Давлат ва жамият қурилиши академияси ташкил этилди. У ҳозирги вақтда муваффақиятли иш олиб бормоқда. Мазкур академия республикада давлат ҳокимияти ва бошқаруви тизими учун юқори малакали кадрлар тайёрловчи олий нуфузли муассаса бўлиб қолди.

Давлат ҳокимияти ва бошқарув органлари кадрларининг касбий малакасини узлуксиз таълим шароитида ошириб бориш учун қуйидаги тадбирларни бажариш талаб қилинади:

- бошқарувчи кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш, шунингдек, давлат ва минтақавий бошқарув йўналишлари бўйича малака оширишни таъминлашга қодир бўлган ўқув юртларининг кенг тармоғини вужудга келтириш, бошқарувнинг юқори ва ўрта бўғин раҳбарларининг захирасини тайёрлаш;

- давлат бошқаруви органларининг кадрларга бўлган эҳтиёжларига баҳо бериш ва истиқболли ривожланиш йўлларини ишлаб чиқиш, уларнинг таълим олиш муддатлари ва шаклларини аниқлаш;

- ўқув жараёнини ўқув-услубий, илмий жиҳатдан ахборот билан таъминлашни оптималлаштириш асосида ўқув юртлари ишини қайта ташкил этиш, профессор-ўқитувчилар таркибини тайёрлаш.

Давлат хизмати персоналини тайёрлаш ва қайта тайёрлаш тизимининг ривожланишига маблағ билан таъминлаш масаласида рўй берадиган муаммолар салбий таъсир кўрсатади. Давлат хизматчилари таълимини

маблағ билан таъминлашда бюджетдан ташқари жамғармаларнинг имкониятларидан амалда фойдаланилмапти. Ваҳоланки, диққат-эътибордан четда қолаётган ушбу имконият давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш механизмини такомиллаштириш, давлат ҳокимияти органлари персоналини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш ишларини юқори савияда ўтказишга ёрдам беради.

Давлат органлари персоналини бошқаришни такомиллаштириш борасида илмий-услубий ва кенгашиб иш юритиш тамойилларини яхшилаш шарт. Бу соҳада мунтазам тадқиқотлар олиб бориш ва уларнинг натижаларини амалиётда татбиқ этиш муҳим. Тадқиқотлар йўналиши, аввало, кадрларга доир жараёнлар қонуниятини ва янги тамойилларини аниқлаш, кадрлар салоҳиятини ҳисобга олиш ва таҳлил қилиш, кадрлар соҳасидаги технология, янги мутахассисларга бўлган эҳтиёжни белгилаб олишга доир бўлиши зарур. Замонавий давлат хизматчиси стандартларини (давлат бошқаруви лавозимлари даражасига татбиқ қилганда) илмий асосда ишлаб чиқиш, давлат хизмати персонали билан ишлашнинг турли йўналишларига оид илмий-услубий ҳужжатларни яратишга эътибор бериш даркор.

Персонални бошқаришни ахборот билан (статистик, социологик ва бошқа) таъминлаш паст даражада ташкил этилган. Бу давлат органлари кадрлари билан ишлашнинг демократик асослари, механизм ва технологияларини шакллантиришга тўсқинлик қилмоқда. Бу иш ошқоралик, мунтазамлик тамойилига таянган комплекс ишлардан иборат бўлмоғи лозим. Ҳозирги вақтда, давлат хизматчилари ҳақидаги ахборот юзасидан ҳисобот талаб қилишнинг янги тизими жорий этилаётибди. Бу тизим бошланғич асосларда бир хилда амалга оширилиши, таққосланиши, илмий-амалий таҳлил учун қулай бўлиши, жамоатчилик, айниқса, кадрлар хизмати ходимлари учун ошқора тутилиши мақсадга мувофиқ.

Бугунги кунда кўп уринишларга қарамай, давлат органлари персоналини бошқариш самарадорлигини ошириш муаммоси ўта долзарб бўлиб қолмоқда. Амалда барча тадқиқотчилар персонални бошқаришнинг янги, шу билан бирга, ижтимоий-иқтисодий жараёнлардан илгарилаб кетувчи пухта андозаси зарур, деган фикрга келган. Ҳозирги вақтда персонални бошқариш органларини таркибан қайта тузиш ва уларни функционал жиҳатдан бойитиш, талаб даражасидаги қонуний, илмий, услубий ва ташкилий ечимларини юқори даражада ҳал этиш вазифаси ҳам ўз ечимини кутмоқда.

Давлат бошқарувининг замонавий талаби барча даражадаги ҳокимият органлари раҳбарларидан юксак малакавий билим ва амалий тажрибани талаб қилмоқда. Уларнинг малакавий тайёргарлиги ва омилкорлиги персонални бошқариш самарадорлигини оширишда жуда асқотади.

Бўлажак раҳбарларни танлаш ва олдиндан синаб-текшириб кўришнинг пишиқ-пухта тизими ишлаб чиқилмаганлиги, аниқ талаб мезонларининг йўқлиги давлат ҳокимияти органлари апаратига касби

ва ахлоқи паст даражада бўлган шахсларнинг кириб келишига сабаб бўлмоқда. Бошқарув тизими раҳбарлигига кўпинча, давлат хизматида умумий қабул қилинган тартиб-қоидалар асосида тайинлаш қабул қилинган. Тайинланган раҳбарлар қисқа муддат ичида вазифаларини тўлиқ ўзлаштирмасиданоқ хизмат поғонасида юксалади. Бу ҳол персонални бошқаришга салбий таъсир кўрсатади. Зеро, бир томондан, янги раҳбарнинг касбий лаёқати мукамал бўлмасдан қолади. Иккинчи томондан эса, раҳбар қўл остидаги ходимлар наздида адолатлилик тамойили бузилади. Иш самарадорлигининг пасайиб кетиши оқибатида штатларни кенгайтириш, бошқарув харажатларини кўпайтириш лозим бўлади. Натижада, давлат аппаратининг мароми пасаяди.

Давлат хизмати персонали ишининг самарадорлигига давлат ҳокимияти органларининг тез-тез ўзгариб туриши, қабул қилинган қарорлар ижросининг паст даражаси, меъёрий-ҳуқуқий асоснинг номукамаллиги, ишнинг идоралараро, идоралар ичида такрорланиши ҳам салбий таъсир қилади. Давлат хизмати персонали келажакни кўзлаб иш юритиши, ижтимоий, иқтисодий ва технологик ўзгаришларга ҳозиржавоблик билан мослаша олиши лозим. Бунга эришмоқ учун персонал билан ишлашда таъсир кўрсатишнинг самарали восита, тамойил, усул, шакл ва технологияларидан фойдаланиш зарур.

Персонални бошқаришдан кўзланган мақсад давлат ҳокимияти органларини оқилона ташкил этиш ва уларнинг фаолият кўрсатиш даражасини оширишдан иборат. Персонални бошқаришни самарали уюштириш натижасида – юксак уюшқоқлик, функцияларни аниқ белгилаб олиш, лавозимлар поғонасини белгилаш, ишдаги ўхшашлик, такрорийликка барҳам бериш, ижрочилик интизомини кучайтириш, хизмат муносабатларини тартибга солишга эришилади.

### **13.6. Кадрларни режалаштириш**

Кадрларни ривожлантириш сиёсатининг асосий вазифаси давлат ҳокимияти органларини малакали хизматчилар билан таъминлашдан иборат. Касбий ривожланиш масалаларини танлаш ва ҳал қилишда иқтисодий тежамкорлик талаб этилади. Кадрларга бўлган эҳтиёжни пухта режалаштирмаслик сабабли вакант ўринларга давлат хизматчилари тартибсиз равишда танланади.

Давлат органи тизимида кадрларни жойлаштиришни ўринли режалаштириш қуйидаги ижобий натижаларни беради:

- давлат хизматига қабул қилиш жараёни такомиллашади. Режалаштириш давлат органининг персоналга бўлган эҳтиёжини ифода этувчи ахборот манбаи ҳисобланади. Бу хил ёндашув давлат лавозимларига режали асосда номзодлар излаш ва танлаб олишни таъминлаш,

малакали кадрлар етиштириш билан боғлиқ харажатларни камайтириш ва танглик ҳолатларига барҳам бериш имконини яратади;

- персоналдан фойдаланишни оптималлаштиради. Батафсил режалаштириш давлат хизматчиларининг талаб даражасига мувофиқ салоҳиятини аниқлаш ва ундан самарали фойдаланишга ёрдам беради. Бунинг натижасида лавозимлар доирасини кенгайтириш, ходимларни бошқа лавозимларга ўтказиш, уларнинг лавозим бўйича кутарилишини режалаштириш ва ривожлантириш имкони пайдо бўлади;

- давлат хизматчиларининг узлуксиз касбий таълими муайян режа асосида ташкил этилади. Бу эса ходимларда зарур малакани таъминлаш ва ўта тежамкорлик билан қўйилган мақсадларни амалга ошириш имконини беради;

- персонални бошқариш бўйича бошқа дастурларни ривожлантириш учун мустаҳкам негиз яратади. Персоналнинг сон жиҳатидан ўсиш тамойиллари, малака тузилишидаги ўзгаришларни билиш кадрларни касбий жиҳатдан ривожлантиришнинг узоқ муддатли дастурларини ишлаб чиқишга шароит яратади;

- персонални сақлаб туришга доир умумий чиқимларни қисқартириш мумкин бўлади. Давлат органи узоқ истиқболга мўлжалланган ўз эҳтиёжларини билса, меҳнат бозорида вужудга келган конъюнктураддан фойдаланиб ўзгараётган вазиятдан ўзига фойда чиқариб олади.

Кадрларни ўстириш давлат ҳамда шахс манфаатларининг узвий бирлиги йўлида амалга оширилади. Ташкилот учун зарур вақт ва жойда, керакли миқдорда тегишли малакаси мавжуд персонал таркибига эга бўлиш жуда муҳим.

Кадрлар салмоғини оширишни режалаштириш давлат хизматчиларининг юқори самарали фаолияти учун қулай шароитлар яратади. Кадрларни ижодий меҳнат қилиш, ўз шахсий қобилиятларини ривожлантириш учун қулай шароитлар мавжуд, юқори ва доимий иш ҳақи кафолатланган давлат лавозимлари кўпроқ жалб этади.

Шуни эсда тутиш лозимки, кадрлар ишини режалаштириш давлат ҳокимияти органидаги умумий режага мос тушган тақдирдагина самара беради. Бундай режалаштириш қўйидаги саволларга жавобни қамраб олиши лозим:

- Қачон, қаерда, қандай малакага эга бўлган, қанча давлат хизматчиси зарур бўлади?

- Ижтимоий зарар етказилган ҳолда зарур миқдордаги персонални қаердан ва қандай қилиб жалб этиш ёки ортиқча персонални қандай қилиб қисқартириш мумкин?

- Ҳар бир давлат хизматчисининг қобилияти, билими ва касб соҳасидаги тажрибасидан қандай қилиб яхшироқ фойдаланиш керак?

- Давлат хизмати олдида турган янги вазифаларга мувофиқ кадрларнинг ривожланишини, уларни зарур билим ва малака ҳосил қилишини қандай қилиб таъминлаш мумкин?

- Кадрлар ишига доир режалаштирилган тадбирлар қандай моддий ва молиявий харажатларни талаб қилади?

Бу масалаларни ҳал этиш учун барча тоифадаги давлат хизматчиларини тайёрлаш, уларнинг ўзгариб бораётган шарт-шароитларга кўникишини таъминлаш борасидаги тадбирларнинг кенг мажмуини режалаштириш ва амалга ошириш зарур. 13.3-расмда давлат хизмати персоналини бошқариш тизимида кадрларни режалаштиришнинг тутган ўрни кўрсатиб берилган.



13.3-расм. Давлат хизмати персоналини бошқариш тизимида кадрлар ишини режалаштиришнинг тутган ўрни.

Шундай қилиб, кадрлар ишhini режалаштириш бир-бири билан боғлиқ тадбирлар мажмуидан иборат. Бу тадбирнинг бош мақсади давлат органларини ўз вақтида, кам харажат эвазига зарур миқдор ва сифатга эга бўлган персонал билан таъминлашдан иборат. Бу мақсадни кўзлаб амалга ошириладиган тадбирлар мажмуи персоналнинг ривожланиш тамойилларини вақтида аниқлаш, унга нисбатан миқдорий ва сифатий талабларни олдиндан белгилаб чиқиш, давлат хизматчиларининг касб-малака таркибидаги ўзгаришларни кузатиб бориш, улардан самарали фойдаланишни ўз ичига олади. Ҳозирги вақт амалиётида кадрларни режалаштиришнинг энг оддийдан мураккаб андозаларгача турлари мавжуд.

Энг оддий ва кўп қўлланиладиган усул *экстраполяция усули* бўлиб, у кадрлар ишига доир бугунги вазиятни келгусига кўчиришдан иборат. Экстраполяция усулининг мақбул томони ҳамма учун қулайлиги, номақбул томони эса давлат органининг ривожланишини ва ҳаётдаги ўзгаришларни ҳисобга олмаслигида ифодаланади. Шунинг учун бу усулдан барқарор шарт-шароитда қисқа муддатли режа тузишда фойдаланилади. Бу усул давлат хизматчиларининг сони ва касб-малака таркибидаги ўзгаришларни ҳисобга олиш имконини беради.

Бу ўзгаришлар турлича бўлиши мумкин. Масалан, давлат органининг фаолият мақсади, вазифалари, фаолият ҳажми, миқёси ўзгаради. Вазиятнинг ўзгариши бошқа бир қатор омилларга ҳам боғлиқ.

*Эксперт баҳолари усули* кадрларга бўлган эҳтиёжларни аниқлашда экспертларнинг хулосасидан фойдаланишга асосланган. Давлат хизмати тизимидаги экспертлар гуруҳи бўлинмаларнинг раҳбарлари, кадрлар хизмати мутахассисларидан таркиб топади. Улар буюртмалар асосида хулосалар тайёрлаш, экспертларнинг баҳоларини тўплаш ва ҳужжатларга тартиб бериш билан шуғулланади.

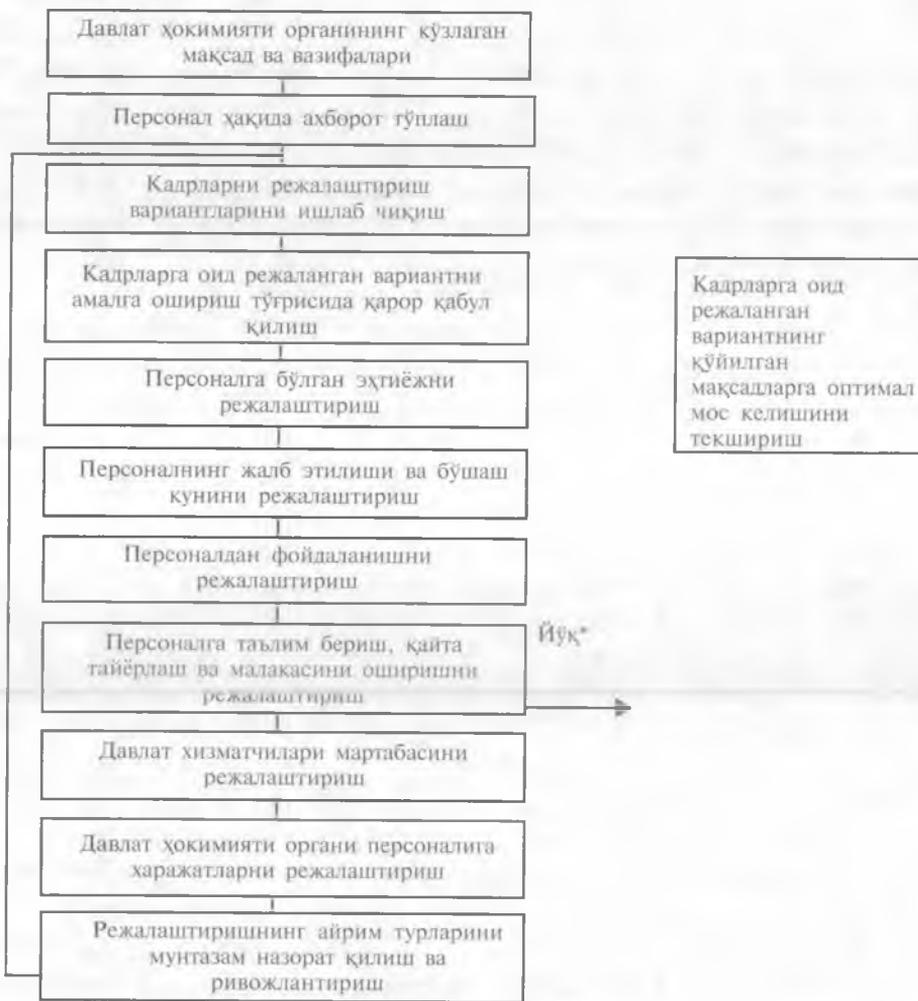
Бунинг учун турли усуллардан – гуруҳ бўлиб муҳокама этиш, ёзма шарҳ (ҳар бир раҳбарга кадрлар хизмати тайёрлаган саволларга жавоб қайтариш таклиф этилади), Дельфи усулидан фойдаланилади. Дельфи усули кадрлар хизмати билан экспертлар гуруҳи ўртасидаги ёзма мулоқотдан иборат. Кадрлар хизмати персоналга бўлган эҳтиёжга қараб саволнома ишлаб чиқади ва уни экспертларга юборади, сўнгра уларнинг жавобларига ишлов беради ва умумлаштирилган натижаларни экспертларга саволлар билан биргаликда жўнатади. Бу тадбир давлат хизматчиларининг эҳтиёжини аниқлашда экспертлар бир фикрга келмагунча такрорланади.

Эксперт баҳолари усулининг афзаллиги кадрларни иштирок этишида: танловда раҳбарларнинг билим ва тажрибаси режага қўшимча салмоқ бағишлашида ифодаланади. Бу усулнинг камчилиги ахборот тўплаш ва ишлов бериш жараёнларининг кўп меҳнат талаб қилиши, экспертлар мулоҳазаларининг субъективлигида намоён бўлади.

*Компьютер моделлари усули* комплекс ечимни таъминлайди. Мазкур моделлар математик формулалардан иборат. Улар бир вақтнинг ўзида

экстраполяция, эксперт баҳолари усули натижасига ҳам асосланиши мумкин. Бу ташкилотнинг персоналга бўлган эҳтиёжига таъсир кўрсатувчи омиллар динамикаси тўғрисидаги ахборотдан фойдаланиш имконини беради. Моделлар ходимларга бўлган эҳтиёжларни аниқ башоратлашга имкон яратади, бироқ бу моделларнинг қиммат туриши ва улардан фойдаланишда махсус кўникмаларнинг зарурлиги бу усулни қўллашни чеклаб қўяди. Давр бўйича стратегик, тактик ва тезкор режалаштириш фарқланади.

Амалиётда тезкор режалаштириш кўпроқ қўлланади. У тезкор режада белгиланган ўзаро боғланган тадбирлар мажмуини амалга оширишни кўзда тутади (13.4-расмга қаранг).



13.4-расм. Давлат хизмати персонали билан тезкор режа асосида ишлаш алгоритми.

\* «Йўқ» сўзи режа вариантларини қараб чиқишда мантиқий ечимни билдиради. У оптимал бўлмаса, бундан кейинги ҳаракатлар хусусидаги ечим салбий («Йўқ») бўлса, у ҳолда оптимал вариант («ҳа») топилмагунча вариантларни қараб чиқиш зарур. Шундан кейин ҳаракат давом эттирилади (Муаллиф изоҳи).

Кадрларни режалаштириш бир қатор изчил босқичлардан иборат. Ахборот босқичида махсус ишлаб чиқилган анкеталар ва ахборот варақалари ёрдамида персонал ҳақидаги статистик ва бошқа зарур маълумотлар тупланadi. Қуйида ушбу маълумотларни тақдим этамиз. Улар қуйидаги маълумотларни тақдим этиши лозим:

- Персоналнинг доимий таркиби ҳақида: давлат хизматчисининг фамилияси, исми, отасининг исми, яшаш жойи, ёши, давлат хизматига кирган вақти ва ҳоказо.

- Персонал таркиби тўғрисида: лавозими, малакаси, жинси, ёши, миллий таркиби; персонал таркибида турли гуруҳ мутахассислари, раҳбарларнинг улуши ва ҳоказо.

- Кадрларнинг алмашилиши ва қўнимсизлиги ҳақидаги маълумот.

- Иш кунининг давомийлиги тўғрисида: тўлиқ ёки қисман банд кунлар, таътилнинг қанча давом этиши, касаллик ёки бошқа сабаблар туфайли вақтнинг бекор сарф бўлиши.

- Иш ҳақи тўғрисида: унинг таркиби, лавозим оклади бўйича ҳақ тўлаш, қўшимча иш ҳақи, устамалар.

- Давлат органи кўрсатадиган ижтимоий хизматлар тўғрисида: қонун, шартнома ва ҳоказо расмий ҳужжатларга мувофиқ ижтимоий эҳтиёжларга ажратиладиган харажатлар.

Анкета ва ахборот варақалари давлат ҳокимиятининг тегишли органи, кадрларни режалаштириш эҳтиёжи, мақсади ва вазифаларини энг мақбул тарзда акс эттиришини кўзлаб тузилади.

Умуман, персонал ҳақидаги ахборот қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим:

- *оддийлик* (муайян ҳолатда зарур бўладиган миқдор ва ҳажмдаги маълумотларнигина қамраб олиши лозим);

- *кўргазмалилик* (жадвал, графиклардан фойдаланиш);

- *бир хиллик* (маълумотлар материалнинг семантик, синтактик ва мантикий бир хиллигига мос келиши лозим);

- *таққослашга қулайлиги* (маълумотлар таққослаб бўладиган бирликларда келтирилиши, ташкилот ичида ҳам унинг ташқарисида қиёслаб бўладиган объектларга тегишли бўлиши лозим);

- *изчиллик* (маълумотлар битта ҳисоблаш услубига ва бир хил тақдим этиш шаклига эга бўлиши лозим);

- *долзарблик* (янги, оператив ва кечиктириб бўлмайдиган маълумотлар асосида бўлиши лозим).

Иккинчи босқичда кадрлар ишига оид режа вариантлари ишлаб чиқилади. Бу тадбир кадрлар хизмати ходимларидан юксак касб маҳорати ва кўп вақт сарф этилишини талаб қилади. Шунинг учун имкон қадар мавжуд вазиятда энг оптимал вариантни қабул қилиш керак. Кадрлар

ишига оид режалар асосида олинган ахборот давлат ҳокимияти органининг мақсади билан таққослаш асосида таҳлил қилинади .

Амалий фаолиятда кадрлар ишига оид режа вариантлари ҳаммиша ҳам ишлаб чиқилмайди. Кўпинча кадрлар хизмати ходимлари биргина вариант билан чекланади. Бу вариант ҳам оптималликдан анча йироқ бўлади. Бошқарув қарорларини қабул қилиш назарияси нуқтаи назаридан энг мақбули кадрларга оид режаларнинг бир нечта «қоралама» эскиз вариантларини ортиқча тафсилотларсиз ишлаб чиқишдир.

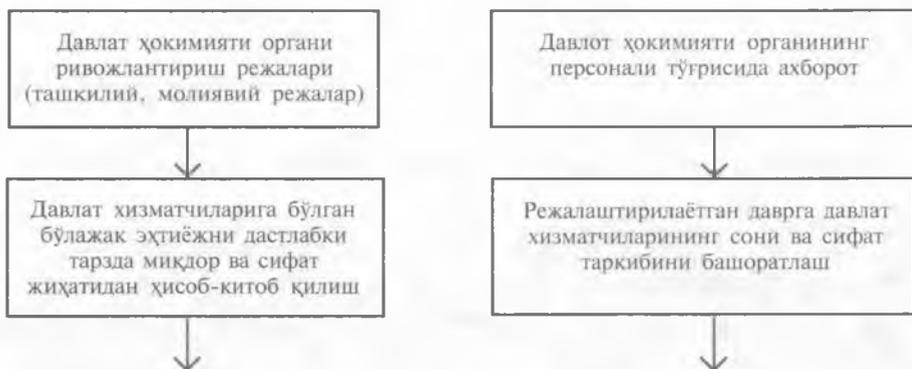
Навбатдаги босқич – кадрлар ишига оид режа вариантларидан бирини тасдиқлаш тўғрисида қарор қабул қилиш. Бунда мазкур вариант давлат ҳокимияти органи мақсадларига оптимал тарзда мос келиши лозим. Қабул қилинган вариант узил-кесил вариант ҳисобланади. Сўнгра у майда-чуйда деталларигача маромига етказиб ишлаб чиқилади, миқдор ва сифат кўрсаткичлари аниқланади.

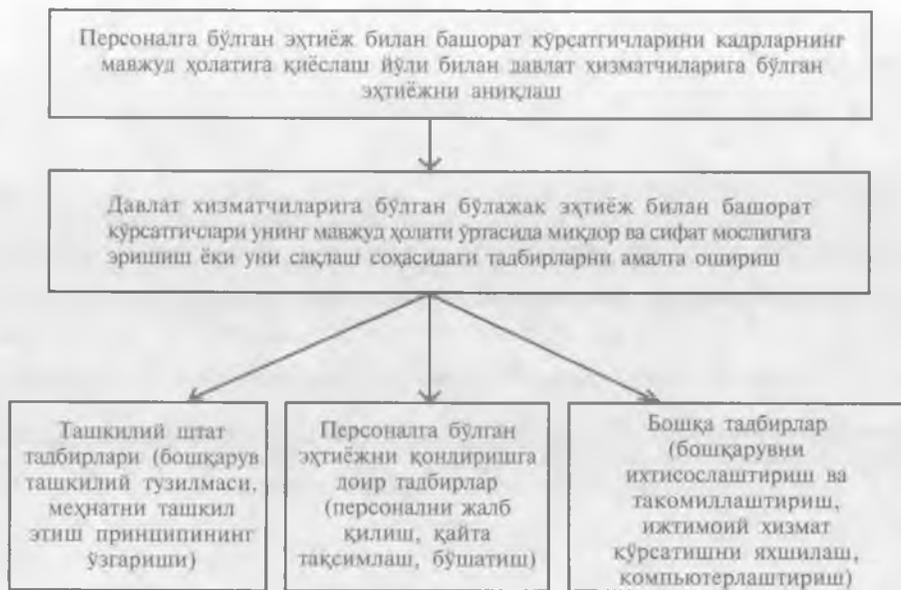
Кадрлар ишини режалаштириш жараёнида муҳим босқич – персоналга бўлган эҳтиёжни режалаштиришдир. У штатлар жадвалига, бўш давлат лавозимларини эгаллаш режасига, давлат ҳокимияти органини ташкилий жиҳатдан ривожлантириш режасига асосланади. Энг мақбул усул штатлар – номенклатура усулидан фойдаланиш бўлиб, у штатлар жадвали асосида давлат хизматчиларининг сони ва сифат кўрсаткичларини аниқлаш имконини беради.

Давлат хизматининг давлат лавозимлари бўйича малака талаблари, давлат хизматчиларига малака разрядларини бериш ва уларни сақлаш тартиби режалаштириш учун асос бўлиб хизмат қилади. Улар тегишли меъёрий-ҳуқуқий ҳужжатлар асосида белгиланган бўлади.

Кадрлар ишини режалаштиришнинг турли бўлимларини шакллантиришда штат, лавозим йўриқномаларини тайёрлаш сифати бевоҳита фойдаланиладиган ҳисоб-китобларнинг тўғрилигига боғлиқ бўлади.

Давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш тартиби 13.5-расмда келтирилган.





13.5-расм. Давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш.

Давлат ҳокимияти органлари очик ижтимоий тизим ҳисоблангани сабабли уларнинг персоналга бўлган эҳтиёжи ички, ҳам ташқи омиллар таъсирида шаклланади. Ички ташкилий омилларнинг энг муҳими – давлат ҳокимияти органининг ўз ҳолати, ривожланиш динамикаси ва тамойилларидир. Ривожланаётган ташкилот маълум миқдордаги давлат хизматчиларига эҳтиёж сезади. Давлат органларини ривожлантириш тараққиёт режаси асосида олиб борилади. Бу режа ташкилий, молиявий ва бошқа режалар мажмуидан иборат. Давлат ҳокимияти органини ривожлантириш режаси қанчалик аниқ ишлаб чиқилган бўлса, персоналга бўлган бўлажак эҳтиёжни дастлабки тарзда миқдор ва сифат жиҳатидан ҳисоб-китоб қилиш ҳам шунчалик осон бўлади. Режалаштиришда давлат хизмати персоналани ривожлантириш аҳволи ва динамикасини ҳисобга олиш зарур бўлади. Хусусан, нафақага чиқиш муносабати ёки ўз хоҳиши билан ишдан бўшаш, декрет ва тақвимий таътиллар, касаллик туфайли иш вақтининг беҳуда кетиши ва ҳоказо. Кадрлар хизмати бу динамикани кузатиб бориши, давлат хизмати персонали тўғрисидаги ахборотни тўлиқ ҳажмда билиши, режалаштирилаётган даврга мавжуд давлат хизматига доир миқдор ва сифат кўрсаткичларини башорат қилиб кўриши лозим.

Давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёжни аниқлаш персоналга бўлган бўлажак эҳтиёж билан башорат кўрсаткичларини кадрларнинг мавжуд ҳолатига қиёслаш йўли билан амалга оширилади. Давлат хизматчиларига ҳисоблаб чиқилган эҳтиёжни қондириш тадбирлар мажмуи режа асосида амалга оширилади. Бу хил ташкилий штат тадбирлари ҳокимият

органининг ташкилий тузилмасини ўзгартириш, янги давлат лавозимлари, бошқарувнинг янги схемаларини жорий этиш, янги ходимларни жалб қилиш, кадрларни қайта тақсимлаш, бўшатиш, давлат хизматчиларини ривожлантириш ва ҳоказоларни ўз ичига олади.

Давлат ҳокимияти органлари персоналини жалб қилиш, уларнинг кўникиш ва бўшаб қолишини режалаштириш ташқи ва ички манбалар ҳисобига кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш вазифасини қўяди. Кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш, аввало, ташкилотда мавжуд бўлган давлат хизматчиларидан оқилона фойдаланишни тақозо этади. Ушбу мақсадда уларни лавозим жиҳатидан ривожланишини кўзлаб турли хизмат участкаларига кўчириш, улар мартабасини бошқариш, меҳнат қилиш учун янада қулай шарт-шароит яратиб бериш лозим. Кейинги йилларда олим ва амалиётчилар ўртасида мансабдор шахсларни умрбод ёллаш асосида давлат хизматига жалб этиш зарурлиги ҳақидаги фикр пишиб етилмоқда. Шу муносабат билан ўз ички имкониятлари ҳисобига кадрларга бўлган эҳтиёжни қондириш жуда долзарб масала бўлиб қолмоқда. Хўш, бундай йўлнинг афзалликлари нимадан иборат? Бунда бўшаб қолган давлат лавозимини тезда кадрлар билан таъминлаш мумкин. Ходимларнинг мартаба жиҳатидан ўсишига имконият яратилади. Одатда, давлат лавозимига даъвогар ташкилот ишининг ўзига хос хусусиятларини яхши билади ва янги ҳолатга (лавозимга) тезда мослашиб олади. Ички захиралар ҳисобидан кадрларга бўлган эҳтиёжни қондиришнинг ўз камчиликлари ҳам бор. Жумладан, лавозимга даъвогарларни танлаб олиш чекланган бўлади. Давлат лавозимига бир нечта даъвогар пайдо бўлган тақдирда жамоада рақобатчилик руҳи пайдо бўлади. Ниҳоят, бундай йўл тутилса, амалдорларда «табақавий биқиклик» кайфияти илдиз отади.

Шуни алоҳида таъкидлаш керакки, давлат хизматчиларига бўлган эҳтиёж фақат ички захиралар ҳисобига қондирилавермайди. Шу сабабли кадрларга бўлган қўшимча эҳтиёж аниқланади. Давлат хизматига янги ходимлар, етакчилик салоҳиятига эга бўлган ёшлар танлови орқали олинади. Персонал таркибига янги шахсларни жалб қилиш кадрлар билан ишлашнинг энг муҳим муаммоларидан бири. Зеро, давлат хизматчилари кўникма ҳосил қилиши, янги касбий, ижтимоий ва ташкилий талабларни ўзлаштириши, давлат лавозими шарт-шароитларига мослашуви зарур.

Давлат хизматчиларининг кўникма ҳосил қилишини режалаштиришда бир қанча жиҳатлар ҳисобга олинади. Касбий кўникма давлат лавозимининг малакавий талабларини ўзлаштириш, касбга доир кўникмаларни такомиллаштириш, қўшимча билимлар олиш заруриятини англайди. Ташкилий жиҳатдан кўникиш давлат ҳокимияти органи тузилмасида

давлат лавозимининг вазифаси ва ташкилий мақомини билиб олиш, унинг фуқаролик жамиятидаги ўрни ва хусусиятларини тушуниб олишни назарда тутати. Ижтимоий психологик ва психофизиологик кўникма ҳосил қилиш муаммоси хизмат муносабатлари одобини, янги жамоадаги хулқ-атвор ва ўзаро муносабат қоидаларини ўзлаштириш, янги муҳит, меҳнат фаолияти шарт-шароитларига мослашиш билан боғлиқ.

Кадрлар ишини режалаштириш давлат хизматчиларининг касб-малака ва лавозим жиҳатидан ўсишини таъминлаш, бунинг учун зарур шарт-шароитлар ва замин яратилиши муҳимлигини эътиборга олади. Режалаштириш шаклланаётган штатда кадрларнинг истиқболли лавозимларга кўтарилишини аниқ ифодалаб бериши лозим.

*Кадрлардан фойдаланишни режалаштириш* штатдаги лавозимларни эгаллаш режасини тузиб чиқиш воситасида амалга оширилади. Персоналдан фойдаланиш давлат хизматчиларининг эгаллайдиган давлат лавозимида ўз касбий ва шахсий имкониятларини самарали ва ижодий рўёбга чиқариши учун шарт-шароит яратишга қаратилган тадбирлар мажмуидан иборат.

Давлат хизматида персоналдан оқилона фойдаланиш аввало, қуйидаги шартларга риоя қилиниши билан таъмин этилади: давлат хизматчисининг малакаси ва ижодий салоҳияти, унинг психофизиологик кўрсаткичлари давлат лавозими талабларига мос келиши талаб этилади; ходимлар меҳнат шароити эргономика ва эстетикасини яхшилаш, иш жойини компьютерлаштириш, ходимларнинг ақлий, ташкилотчилик ва ижодий имкониятларидан самарали фойдаланиш; меҳнатни инсонпарварлик руҳида бойитиш, ундан бир хилдаги, эскириб кетган элементларни чиқариб ташлаш; хизматчиларнинг турли тоифаларига (пенсия ёшидаги ва пенсия ёши арафасидаги шахсларга, ўқувчи ёшларга, талабаларга, аёлларга) табақалашган ҳолда ёндашиш.

Кадрлар ишини режалаштиришнинг энг муҳим таркибий қисми *давлат хизматчиларига таълим бериш, уларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни режалаштиришдир*. Бу вазифани бажариш учун асос сифатида давлат хизматчиларини қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини оширишга бўлган эҳтиёжларини ҳисоблаб чиқишга доир услубий тавсиялар қабул қилиниши мумкин.

Бу ҳисоб давлат лавозимлари гуруҳи, таълим турлари, йўналишлари ва муддати бўйича йил давомида таълим олиши шарт ёки мақсадга мувофиқ бўлган тегишли давлат ҳокимияти органи хизматчилари миқдорига баҳо беришдан иборатдир. Давлат хизматчиларини қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш эҳтиёжини ҳисоблаш учун ҳисоб ҳужжатлари шаклларида фойдаланилади. Улар лавозимлар ва лавозим гуруҳлари рўйхатини, таълимнинг муайян турлари (қайта касб

тайёргарлигидан ўтказиш, малака ошириш), таълим шакллари (давлат хизматидан ажралган ёки ажралмаган ҳолда), иш йўналишлари (фаолият турлари ва таълим ҳажми бўйича ихтисослашув), давлат хизматчиларининг таълим олиш муддатлари рўйхатини ўз ичига олувчи жадваллардан иборат.

Мансабдор шахсларни қайта касб тайёргарлигидан ўтказиш лавозимини алмаштириш (бошқа ихтисосдаги лавозимга тайинлаш, янада юқорироқ лавозимни эгаллаш) имкони мавжуд бўлганда режалаштирилади. Қайта касб тайёргарлигидан ўтказишнинг муайян соҳалари махсус билим олишни талаб этади. Қайта касб тайёргарлиги давлат хизматига биринчи марта қабул қилинган ва таянч касбий-бошқарувчилик маълумотига эга бўлган шахслар учун режалаштирилади.

Давлат хизматчиларининг малакасини ошириш тегишли давлат ҳокимияти органи томонидан режалаштирилади ва ташкил этилади. Қўзланган мақсад белгиланган даврда ўқитиш йўли билан лавозим ваколатлари доирасида самарали фаолият юргиза оладиган кадрлар малакасини сақлаб туришдан иборат.

Кадрларни ўқитиш соҳасида ўтказилган ҳисоб-китоб давлат хизматчиларини ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга доир тадбирлар режасини ишлаб чиқиш, таълимга бўлган давлат буюртмасининг ҳажми ва тузилиши юзасидан таклифлар тайёрлаш учун асос бўлиб хизмат қилади. Давлат хизматчиларини ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишни режалаштириш бозор иқтисодиёти шароитида ўзгариб бораётган давлат хизмати талабларига кўникиш жараёнини тезлаштиради.

Давлат ҳокимияти органларида ишдан ажралган ва ажралмаган ҳолда таълим олиш услубидан фойдаланилади. Хизматдан ажралмаган ҳолда таълим олиш шакли анча арзон ва тезкор бўлиб, ўқиш кундалик хизмат вазифаларини бажариш билан бирга қўшиб олиб борилади. Хизматдан ажралмаган ҳолда таълим олишнинг энг муҳим усуллари мураккаблашиб борувчи топшириқлар бериш, стажировкалар ташкил этиш ва ўтказиш, йўл-йўриқлар бериш, ходимлардан ассистент сифатида фойдаланиш, уларга вазифалар ва жавобгарликнинг бир қисмини юклаш кабилар.

Ишдан ажралган ҳолда ўқиш анча самарали, лекин у қўшимча молиявий чиқимлар талаб этади ва ходимни қисман хизмат вазифаларидан чалғитади. Таълим самарадорлиги фаол шакл ва усуллардан фойдаланиш асосида амалга оширилади. Фаол таълим услубларидан муаммоли маърузалар ўқиш, муайян вазиятларни таҳлил қилиш, тадбиркорлик ўйинлари, конференция, семинар, маслаҳатлар уюштириш, тажриба алмашиш гуруҳларини ташкил этишни эътироф этиш мумкин.

Персонални ривожлантириш, меҳнатни рағбатлантириш самарадорлигини оширишнинг янги истиқболли йўналиши *давлат хизматчилари мартабасини, хизмат-касб соҳасида кўтарилишини режалаштиришидир.*

Кадрлар ишини режалаштиришнинг зарур вазифаларидан бири персонал тайёргарлигига сарфланадиган харажатларни белгилашдан иборат. У миқдор ва сифатга доир барча таркибий омилларни, тегишли нархлар ва тариф компонентларини ҳисобга олишни назарда тутди. Биринчи навбатда, харажатларнинг қуйидаги моддаларини эътиборга олиш зарур: давлат хизматчиларининг асосий ва қўшимча иш ҳақи, ижтимоий суғуртага ажратмалар, хизмат сафари ва транспорт учун харажатлар; кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишга сарфланадиган харажатлар; озиқ-овқатга, уй-жой, маиший хизмат, сиҳаттоҳда даволаниш, дам олиш, болалар муассасалари билан таъминлашга қўшимча ҳақ ва компенсациялар тўлаш билан боғлиқ харажатлар. Шунингдек, меҳнатни ва атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, меҳнат қилиш учун янада қулайроқ шарт-шароитлар яратишга (психофизиология ва меҳнат эргономикаси, техник эстетика талабларига риоя қилиш), ташкилотларда соғлом руҳий муҳитни вужудга келтиришга мўлжалланган сарф-харажатларни ҳам режалаштириш керак. Кадрлар қўнимсизлиги юқори бўлса, янги ходимлар излаш, уларни ўқитиш ва давлат лавозимларини ўзлаштириш билан боғлиқ қўшимча харажатлар ҳам пайдо бўлиши мумкин.

Режалаштиришнинг айрим турларини мунтазам назорат қилиб бориш ва ривожлантириш тобора катта аҳамият касб этади. Бундай режалаштириш турлари кадрлар хизмати ходимларига катта масъулият юклайди. Улар кадрлар билан ишлаш технологияларини эгаллаши, давлат органи учун хос бўлган касб фаолиятини яхши билиши, кадрлар ишига доир жараёнларга тегишли тузатишлар киритиши лозим.

Давлат ҳокимияти органларининг кадрларни мунтазам равишда режалаштиришга бўлган эҳтиёжи ортиб боради. Бу орган катта бўлса, кадрлар ишига доир жараёнлар хилма-хиллигини ҳисобга олиш қийинлашади, режалаштиришнинг эса аҳамияти тобора ортади. Унинг вазифаларини амалга оширишнинг муҳим шarti – кадрлар хизматининг самарали ишлаши, мазкур жараённи аниқ ташкил этишдан иборат. Давлат органи фаолиятини режалаштириш умумий жараёнга боғлиқдир.

Кадрлар ишини аниқ режалаштирмасдан туриб, давлат органининг барча бўлинмаларини ўз вақтида кадрлар билан тўлдиришга эришиб бўлмайди. Бу режалаштириш кадрларнинг касб-малака тузилишидаги ўзгаришларни кузатиб бориш, персонални ривожлантиришдаги тамойилларни белгилаш, персоналга бўлган сифат ва миқдорий талабларни ўз вақтида аниқлаш, кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш самарадорлигини оширишга ёрдам беради.

### 13.7. Персонал танлови

Ижтимоий институт ва бошқарув органи сифатида давлатнинг ривожланиш тарихи шундан далолат берадики, жамият давлат хизматида маданиятли, билимдон, касбий жиҳатдан тайёргарлиги бўлган фуқароларнинг ишлашидан ҳамиша манфаатдор бўлиб келган.

Ватанимиз ва чет эл мамлакатлари тажрибасида персоналнинг давлат хизматида кирган вақтидан бошлаб юқори самара билан ишлашини таъминлайдиган кўпгина омиллар жамланган. Улардан айримларини кўриб чиқамиз. Бундай омил ва технологияларнинг муҳим элементлари давлат лавозимларига кадрларни танлаш, касбий танлаш ва саралаш, қабул қилиш тадбирларида ўз ифодасини топган.

Давлат хизматида персонални танлаш хизматчиларнинг фазилатларини ўрганиш асосида давлат хизматининг мақсад ва вазифаларига жавоб берадиган таркибни шакллантириш демакдир.

Бошқача айтганда, персонални танлаш – ташкилот фаолиятига хос бўлган, у илгари сураётган ғояларга инсоннинг муайян хусусиятларини таққослаш ва нисбат бериш. Персонални танлаш ва тадбирларни бир-биридан саралашни фарқлаш керак. Танлов жараёни муайян лавозимга ижтимоий институтнинг белгиланган талаблари, фаолият турларини ҳисобга олган ҳолда амалга оширилади. Саралаш давлат хизматининг алоҳида соҳасида лавозимларга, фаолият турига нисбатан қўйилган талабларга жавоб берадиган инсоний омиллар, яъни унинг касб соҳасидаги тажрибаси, иш стажи, ақлий ва маънавий қобилиятларини умумлаштириш, унификациялашга қаратилган тадбирни ўз ичига олади. Бу фарқ 13.6-расмда тасвирланган.



13.6-расм. Персонални танлаш ва саралаш тамойили.

Давлат хизматига танлаш жараёнида бўлажак ходимнинг соғлиғи, ёши, маълумот даражаси, фуқаролиги, иш стажи ва ҳоказолар ҳисобга олинади.

Танлов тадбирининг таркибий қисми касбий танлашдир. Моҳиятан у танлашга нисбатан анча назик жараён. Бунда инсон шахсига бериладиган тавсифлар давлат лавозимига нисбатан белгиланган талабларга мослигини аниқлаш, уларни ўзаро яқинлаштириш вазифаси ўз ечимини топади. Касбий танлаш мезонлари лавозим вазифалари мазмунидан келиб чиқиб белгиланади. Касбий танлаш жараёнида номзоднинг касбий тайёргарлиги, тажрибаси, маълумоти ва ихтисослиги эътиборга олинади. Касбий танлашнинг муҳим томони касбий психологик танловдир. Унинг ёрдамида шахснинг касб фаолиятининг психологик тузилиши ва психологик хусусиятларини бир хиллаштириш амалга оширилади. Касбий танлаш тизимига тиббий, физиологик ва бошқа шу каби йўналишлар киритилади.

Касбий танлашда таъкилотнинг манфаатларига кўпроқ эътибор берилади. Бу деган сўз, бўш лавозимга касб-малака талабларидан келиб чиқиб мутахассисни қидириш давом этади. Бироқ, ҳаётий вазиятлар баъзан кадрлар органи ва давлат хизматчисининг режаларига тузатишлар киритади. Айрим ҳолларда давлат хизматчисининг саломатлигини ҳисобга олиб, раҳбарият ёки ҳамкасблари билан бўлган ўзаро муносабатлардан, оилавий шароитидан келиб чиқиб, меҳнат қонунлари талабларига мувофиқ ходимнинг касбий лаёқатидан оқилона фойдаланиш мақсадида унга муносиброқ лавозим танлаш талаб қилинади.

Кадрлар хизмати ўз фаолияти давомида хизматчиларнинг мартабасини режалаштириш технологияларини жорий этиши, резерв билан норасмий иш олиб бориши лозим. Давлат хизматчиларининг аттестациясини ўтказиш касбий саралашнинг ўзига хос шаклидир. Унинг асосий вазифаси ҳар бир давлат хизматчисининг касбий имкониятидан оқилона фойдаланишга ёрдам беришдан иборат. Касбий саралаш тажрибали мутахассис манфаатларини тўлароқ қондиришга имкон беради. Шу асосда таъкилотнинг малакали кадрларга бўлган эҳтиёжи ҳам қондирилади. Давлат хизматига персонал танлови ва касбий танлаш тадбирлар тизими сифатида муайян тамойил, механизм ва жараёнларни қамраб олади.

Персонал танлашнинг асосий тамойиллари қуйидагича:

- жинси, ирқи, миллати, тили, келиб чиқиши, мансаби, моддий аҳволи, яшаш жойи, эътиқоди, жамоат бирлашмаларига аъзо ва бошқа ҳолатлардан қатъи назар давлат томонидан фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликлари кафолатланади;

- фуқароларнинг ижтимоий, ирқий, миллий ёки қайси динга мансублиги белгилари бўйича улар ҳуқуқларини чеклашнинг ҳар қандай шакллари тақиқлаш тамойили;

- эркак ҳам аёллар учун ҳуқуқ ва эркинликлар тенглиги таъминланади, уларни рўёбга чиқариш учун бир хил имкониятлар яратилади;
- давлат ишларини бошқаришда Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг иштирок этиш ҳуқуқининг тенглиги кафолатланади;
- фуқароларнинг меҳнат қилиш қобилиятидан эркин фойдаланиш, фаолият тури ва касб танлаш ҳуқуқининг тенглиги эътиборга олинади;
- Ўзбекистон Республикаси фуқароларининг давлат хизматида ишлаш учун тенг имкониятга эга эканлигини қонуний асосда тан олади.

Фуқароларнинг ўз қобилиятлари ва касб тайёргарлигига мувофиқ давлат хизматида ишлаши учун тенг имконият яратилиши тамойилига кўра ҳеч бир фуқаро давлат хизматида киришда устувор ҳуқуққа эга эмас. Энг муҳим талаб, фуқаронинг қобилиятлари ҳам касбий тайёргарлиги жамият учун фойдали ва давлат хизмати талабларига мос келишидир.

Давлат хизматчиларини касбий танлашнинг энг муҳим талабларидан бири касб маҳорати ва омилкорликдир. Касб маҳорати инсоннинг касбга доир билим, малака ва кўникмаларни юқори даражада эгаллагани, унда касбга доир психологик тажриба мавжудлигини билдиради. Бу инсон касбий камолотининг юқори даражага етгани ва касбий тажриба салоҳиятининг ёрқин ифодасидир.

Омилкорликни муайян лавозим ваколоти доирасида касбий тажрибанинг ифодаланиш даражаси деб қараш мумкин. Бу кадрлар сиёсатининг ўзига хос ривожланиш тамойили ҳисобланади. Инсон омилкорлигининг намоён бўлиши учун муайян шарт-шароитлар яратиш зарур. Фақат шундагина касб маҳоратининг юксак кўриниши бўлган омилкорликнинг юзага чиқишига эришилади. Таъбир жоиз бўлса, омилкорликни касб маҳорати ва шахс салоҳиятининг лавозим имкониятларига мос келиш кўрсаткичи деб таърифласа бўлади. Касб маҳорати омилкорлик намоён бўлишининг зарур шарти сифатида майдонга чиқади. Борди-ю, касбий маҳорати ва тажрибанинг мазмуни лавозимнинг касб-малака талаблари тузилиши, ихтисослашуви, имкониятларига мос келмаса, касб маҳоратининг намоён бўлиши учун қулай шароит мавжуд бўлмайди. Давлат хизматчиси ихтисослигига мос келмайдиган лавозимни эгалласа, унинг омилкорлиги ҳақида гапириш амримаҳол.

Фуқароларни давлат хизматида танлашда асосий талаблар бирлиги тамойилига таянмоқ муҳим. Бу деган сўз, фуқароларни давлат хизматида қабул қилишда ҳужжатлар ва синов танловини ўтказиш умумий қоидаларига асосланиб, номзоднинг касбий лаёқатини баҳолаш мезонлари жорий этилиши даркор. Касбий танлаш жараёнида давлат лавозимларини ихтисослаштириш ва бошқа бир қатор йўналишлар бўйича ягона малакавий имтиҳон талабларини белгилаш зарур. Давлат хизматида номзодларни излаш ва ишга қабул қилишда белгиланган талаб ва чеклаш бирлиги тамойилига амал қилинади.

Давлат хизматининг но­партиявийлиги ва диний бирлаш­маларни давлатдан ажрат­иш та­мо­йили. Давлат хизмати но­партиявий иж­ти­мой институт ва касб фао­ли­я­ти­нинг ўзи­га хос со­ҳасидир. Бу та­мо­йил­нинг мо­ҳия­ти жа­моатчи­ликка қаратил­ган бў­либ, жа­моатчи­ликни дав­лат хиз­ма­тига пар­тиявий ёнда­шув­лардан огоҳ­лан­ти­ра­ди.

Давлат хиз­ма­тига фу­қаро­лар­ни тан­лаш бир қатор ме­зон­лар­ни ҳисоб­га ол­ган ҳол­да амал­га оши­ри­ла­ди. Шарт­ли ра­ви­нда улар­ни рас­мий, иж­ти­мой ва касб-ма­ла­ка ме­зон­ла­ри тур­ку­мига бў­лиш мум­кин (13.7-расм­га қаранг).



13.7-расм. Танлов мезонларининг тузилиши.

Танлашнинг рас­мий ме­зон­ла­ри дав­лат хиз­ма­тига ки­риш вақ­ти­да тақ­дим эти­ла­ди­ган ҳуж­жат­лар­га қўйи­ла­ди­ган та­лаб­лар жум­ла­си­га ки­ра­ди. Бу ҳуж­жат­лар қонун билан бел­ги­лаб берил­ган. Улар: ари­за, шах­си­ни та­сдиқ­лов­чи ҳуж­жат, меҳ­нат даф­тар­ча­си, их­тисос­лик маъ­лу­мо­ти­ни та­сдиқ­лов­чи ҳуж­жат­лар ва ҳо­казо. Агар та­лаб қилин­са, қонун­да кўз­да тутил­ган бош­қа ҳуж­жат­лар ҳам тақ­дим эти­ли­ши мум­кин.

Рас­мий ме­зон­лар­га дав­лат хиз­ма­ти билан боғ­лиқ чек­лаш­лар ки­ра­ди. Улар, бир то­мон­дан, фу­қаро­лар­нинг дав­лат хиз­ма­тига кў­п­лаб ке­ли­ши­ни чек­лай­ди. Ик­кин­чи то­мон­дан, улар дав­лат ҳо­ки­ми­я­ти ор­ган­ла­ри ва кадр­лар хиз­ма­ти фу­қаро­лар­ни тан­лаш­да амал қи­ли­ши лозим бўл­ган рас­мий та­лаб­лар­ни бел­ги­лаб бе­ра­ди.

Дав­лат хиз­ма­т­чи­си қўйи­да­ги­лар билан шу­ғул­ла­ниш­га ҳақ­ли эмас:

1. Пе­да­го­гик, ил­мий ва бош­қа иж­о­дий фао­ли­ят­дан та­ш­қари ҳақ тў­ла­на­ди­ган бош­қа фао­ли­ят билан.

2. Рес­пуб­лика қонун чи­қарув­чи (ва­кил­лик) ор­гани, рес­пуб­лика суб­ъект­ла­рининг қонун чи­қарув­чи (ва­кил­лик) ор­ган­ла­ри, ма­ҳал­лий ўз-ўзи­ни бош­қариш ор­ган­ла­ри де­пу­та­ти бў­ли­ши.

3. Шах­сан ўзи ёки иш­он­ч­ли ки­ши­лар ор­қали тад­бир­кор­лик фао­ли­я­ти билан шу­ғул­ла­ни­ши.

4. Тижорат ташкилотини бошқариш органларининг аъзоси бўлишга (агар республика қонунларида бошқа нарса кўзда тутилмаган, унга бу ташкилотни бошқаришда қатнашиш топширилмаган бўлса).

5. Ўзи давлат хизматида бўлган давлат органида, унга бўйсунадиган ёки бевосита унинг назоратида бўлган органда учинчи шахсларнинг иши бўйича ишончли вакил бўлишга.

6. Ўзлон қилинган мақола, китоб ва оммавий чиқишлари учун давлат хизматчиси сифатида қалам ҳақи олишга.

7. Жисмоний ва юридик шахслардан мансаб вазифаларидан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган сармоялар (совға, пул мукофоти, ссуда, хизмат, кўнгилочар ўйинлар, дам олиш, транспорт харажатлари учун ва бошқа ҳақ олиш, шу жумладан, пенсияга чиққандан кейин ҳам) олишга.

8. Республика Президентининг рухсатсиз хорижий давлатлар, халқаро ва хорижий ташкилотларнинг мукофотлари, фахрий ва махсус унвонларини қабул қилишга.

9. Жисмоний ва юридик шахслар ҳисобига хорижга хизмат сафарига боришга (Ўзбекистон Республикасининг халқаро шартномаларига мувофиқ, шунингдек, республика давлат ҳокимияти органларининг хорижий давлатларнинг давлат органлари, халқаро ва хорижий ташкилотлар билан келишувга мувофиқ ўзаро асосда амалга ошириладиган хизмат сафарлари бундан мустасно).

10. Иш ташлашларда иштирок этишга.

11. Ўзининг хизмат мавқеидан сиёсий партия, жамоат бирлашмалари, шу жумладан, диний бирлашмалар манфаатлари йўлида уларга бўлган муносабатни тарғиб қилишга. Давлат органларида сиёсий партиялар, диний, жамоат бирлашмалари (касаба уюшмаларидан ташқари) тузилмаларини ташкил этиши мумкин эмас.

Бундан ташқари, давлат хизматчиси давлат кафолати билан ишончли бошқармада давлат хизматини ўташи вақтида тижорат ташкилотларининг устав капиталидаги ўз акциялари улушини (пакетини) қонунда белгиланган тартибда топшириши шарт.

Фуқароларни давлат хизматига танлашнинг ижтимоий мезонларига номзоднинг ёши, соғлиғи, мулкий ҳолати, бошқа давлат хизматчилари билан қариндошлик муносабатлари, давлат тилини билиши, фуқаролиги бор-йўқлиги ва бошқа хил ахборотларни киритиш мумкин.

Қуйидаги ҳолларда фуқаро давлат хизматига қабул қилинмаслиги ёки бу хизматда қолдирилмаслиги мумкин:

- қонуний кучга кирган суд қарори билан фуқаро ишга қобилиятсиз ёки қобилияти чекланган деб топилса;
- қонуний кучга кирган суд қарори билан фуқаро муайян муддатга давлат хизматида давлат лавозимини эгаллаш ҳуқуқидан маҳрум этилса;

- тиббиёт муассасасининг хулосаси билан унинг лавозим вазифаларини бажаришига тўсқинлик қилувчи касаллиги борлиги тасдиқланган тақдирда;

- давлат сири ҳисобланган ва қонун билан муҳофаза қилинадиган маълумотлардан фойдаланишга рухсат этилишини расмийлаштириш жараёнини ўташдан бош тортса, агар давлат лавозимини бажариш бундай маълумотлардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлса;

- давлат хизматчилари билан яқин қариндошликда бўлганда (ота-она, эр-хотин, ака-ука, ўғил-қиз, опа-сингиллар, шунингдек, эр-хотинларнинг ака-ука, опа-сингил, ота-онаси ва болалари), уларнинг давлат хизмати бирининг иккинчисига бевосита бўйсунуши ёки назоратида бўлиши билан боғлиқ бўлса;

- фуқароликдан маҳрум этилса, хорижий давлат фуқаролигига эга бўлса (давлат хизматига рухсат этилиши давлатлар ўртасидаги ўзаро битимлар асосида тартибга солиб туриладиган ҳоллар бундан мустасно).

Бундан ташқари, фуқаро давлат солиқ хизмати органларига ҳар йили олган даромадлари ҳақида ва ўзига хусусий мулк сифатида тегишли бўлиб, солиқ солиш объекти ҳисобланадиган мол-мулки тўғрисида маълумотлар тақдим этишдан бош тортса, давлат хизматига қабул қилинмайди. Давлат аппаратидаги коррупцияга барҳам бериш зарурияти давлат хизматчиларининг оила аъзолари даромадларига ҳам декларация тузиш тартибининг қўлланилишини талаб қилади.

Ижтимоий мезонлар номзоднинг давлат тилини билишига нисбатан талаблар, шунингдек, давлат хизматчисининг ёш чегараларини назарда тутди. Чунончи, давлат хизматига кириш ҳуқуқини берадиган ёш 18 ёшдан кам бўлмаслиги, давлат хизматидаги лавозимда бўлиш ёши 60 дан ошмаслиги керак. Қонун фақат юқори, бош ва етакчи давлат хизматчиларининг давлат хизмати лавозимларида бўлиш ёшини 65 гача чўзишга йўл қўяди.

Давлат хизматига танлашнинг касб-малака мезонлари ихтисос, касбий таълимга нисбатан талабларни ва унинг давлат лавозими ихтисослигига, касби бўйича иш тажрибаси ва стажига, республика Конституцияси, қонунлари ва бошқа расмий ҳужжатларни билиш даражасига мос келишини назарда тутди.

Республика қонунлари давлат лавозимларини эгаллашга даъвогар бўлган шахсларнинг касбий таълими даражасига нисбатан умумий талаблар қўяди.

Масалан, кичик давлат лавозимини эгаллаш учун ихтисослик бўйича ўрта касб-ҳунар ёки унга тенг маълумотга эга бўлиш лозим. Етакчи ва катта давлат лавозимлари даъвогарлардан «давлат бошқаруви» мутахассислиги бўйича касб маълумотига ёки унга тенглаштирилган

маълумотга эга бўлишини талаб қилади. Юқори ва бош давлат лавозимларини эгаллаш учун хизмат лавозими талаб этувчи ихтисослик бўйича олий касб ёки унга тенглаштирилган маълумотга эга бўлиш талаб қилинади.

Давлат хизматидаги лавозимларга нисбатан қўйиладиган бошқа талабларга келсак, улар республика қонунлари, давлат хизматчилари учун эса бу органларнинг меъёрий ҳужжатлари билан ҳам белгиланиши мумкин.

Бундай талабларга иш стажи ва мутахассислиги бўйича иш тажрибаси, давлат ҳокимияти органларидаги иш стажи бўйича ва ҳоказо талаблар киради. Мазкур талаблар одатда, лавозим тақозо этувчи муайян соҳага доир билим ва малакалар даражасини акс эттиради ва ходимнинг салоҳиятидан далолат беради. Бундай талабларни ишлаб чиқиш давлат хизматини уюштириш амалиётига оид долзарб вазифалардан бири саналади.

Давлат хизматидаги ҳар бир лавозим ўзининг ихтисослашуви, яъни муайян касб соҳасига тегишлилиги билан ажралиб туради. Бу ҳол фуқароларни давлат хизматига қабул қилишда касб-малакага доир талабларнинг ҳисобга олиниши лозим бўлган ўзига хос томонларини ифодалайди.

Фуқароларни хизматга қабул қилиш давлат лавозимининг тоифаси ва гуруҳига қараб, алоҳида ўтказилади. Давлат хизматига қабул қилиш лавозимга тайинлаш тадбирларини ўз ичига олади.

Лавозимга тайинлаш бу давлат хизматчисининг лавозим мақомини юридик жиҳатдан расмийлаштиришдир. Уни тегишли давлат ҳокимияти органи амалга оширади. Бу ҳақидаги қарор фармойиш берувчи ҳужжатда (қарор, фармон, буйруқ ва ҳоказо) ифодаланади.

Лавозимни эгаллаш – бу давлат хизматчисининг тайинлаш йўли билан расмийлаштирилган лавозим мақомига эга бўлишидир. Лавозимни эгаллашнинг асосий усуллари танлов уюштириш, номзодларни белгилаш, танлаб олиш, сайлаш каби тадбирлар киради.

Лавозимни эгаллаш учун танлов (конкурс) уюштириш – бу лавозимни эгаллаш учун даъвогар бўлган номзодлар орасидан лавозимнинг тегишли талабларига (танлов шартларига) энг мос келадиган одамни аниқлашдир. Танлов қўйидаги шартларни назарда тутати:

– лавозимни эгаллаш учун, албатта, камида 2 та даъвогар бўлиши шарт;

– танловда қатнашувчиларнинг хусусиятларига баҳо беришга вакил қилинган орган (масалан, давлат танлов комиссиялари) аниқланиши лозим; даъвогарларга баҳо бериш мезонлари белгиланиши керак;

– танловни ўтказиш жараёни режалаштирилади.

Кўрсаткичлари бошқа даъвогарларникидан юқори бўлган номзод танлов ғолиби бўлади. Тегишли комиссия қарори билан расмийлаштирилган танлов натижалари лавозимга тайинлаш учун зарур ва етарли асос бўлиб хизмат қилади.

Бўш хизмат лавозимини эгаллашнинг асосий усули ҳужжатлар танлови ва танлов-синов ҳисобланади.

Лавозимга номзодларни белгилаб олиш – лавозимни эгаллашга даъвогар номзодлар орасидан махсус вакил қилинган жамоа органининг битта номзодни танлаб олиши. Лавозимни эгаллашнинг бу усули одатда, даъвогарларни белгилаб олиш босқичида иштирок этиш учун албатта расмий белгиларнинг мавжуд бўлишини назарда тутади. Даъвогарлар сони биттадан ортиқ бўлиши шарт эмас.

Лавозимга номзодни танлаш – бу тегишли орган ёки мансабдор шахснинг лавозимни эгаллашга даъвогарлик қилувчилар орасидан битта номзодни танлаб олиши. Лавозимни эгаллашнинг бу усули номзодларни (ёки уларнинг ҳужжатларини) ошқора равишда муҳокама қилишни шарт деб ҳисоблайди. Бу усулдан, асосан, давлат хизматининг кичик лавозимларини эгаллашда фойдаланишади.

Лавозимга номзодларни сайлаш – жамоа аъзолари, сайловчи вакиллар ва сайловчиларнинг овоз бериш йўли билан лавозимга даъвогарлар орасидан муносиб номзодни сайлаши. Сайлов натижалари лавозимни эгаллаш учун етарли шарт бўлади. Бу депутатлар корпусидан номзоднинг давлат лавозимини эгаллаши, вакиллик органлари маъмурияти раҳбарларини танлаб олишнинг кенг тарқалган усули. Кўпинча жамоатчилик, сиёсий, илмий ва бошқа шу турдаги ташкилотларда лавозимни эгаллаш айнан шу усулда амалга оширилади.

Персонални касбий танлаш бир қатор муҳим вазифаларни бажаради. Улар орасида жамиятни расмий, ижтимоий жиҳатдан ҳимоялашни эътироф этиш мумкин. Аввало, касб-малака мезонлари, қолаверса, давлат хизмати лавозимларига нисбатан қўйиладиган талабларга жавоб бермайдиган кишилар тоифасидан ҳимоя қилиш вазифаси алоҳида ўрин тутади. Давлат лавозимига расмий ва ижтимоий мезонлар асосида мос даъвогарлар танлаб олингандан кейин касбий танлов ўтказилади. Бундай усул жамиятни ўз касби соҳасида ишламаётганлардан, касбий лаёқатсиз кишилардан ҳимоя қилиш механизми ролини бажаради. Бинобарин, фуқароларни давлат хизматига қабул қилишда уларнинг касбий жиҳатдан яроқли эканига ишонч ҳосил қилиш ва касбий йўналишига баҳо беришнинг барча мақбул усулларидан фойдаланиш зарур.

Касбий танлаш инсоннинг касб соҳасига алоқадор имкониятларидан оқилона фойдаланишни таъминлаш вазифасини ҳам бажаради. У хизматчига касбий жиҳатдан ўз малакасини ўстиришга амалий ёрдам

бериши баробарида, доимий кечадиган давлат хизматчиларининг касбий танловидан муваффақиятли ўтишига замин яратади. Кадрлар хизмати мутахассислари, таркибий бўлинмаларнинг раҳбарлари хизматчининг қайси касбга мойиллигини аниқлаб, унинг касбий қобилияти рўёбга чиқиши учун шарт-шароит яратиб бериши, бу қобилиятларни ривожлантириши лозим. Бу хил ёндашув ҳар қандай ташкилотнинг иш самарадорлигини оширади. Ваҳоланки, одамни қўлидан келмайдиган ишни қилишга мажбур этиш тўғри бўлмайди.

Касбий танлаш аждодларимизнинг касбий тажрибасини тўплаб бориш вазифасини ҳам бажаради. Инсон тўпланган касбий билимларни ўзлаштиришда қобилиятли, тегишли кўникма ва малакаларни тез ҳосил қилишга қодир бўлса, у ишни тезроқ уддалаб олади. Касбий танлов мазкур вазифасининг ўринли ижроси давлат хизматини касбий жиҳатдан сифатли бўлиши ва юқори суръатлар билан ривожланишини таъминлайди. Демакки, жамиятнинг ушбу тизимни сақлаб туришга сарфлайдиган иқтисодий чиқимларини камайтиради.

Фуқароларни давлат хизматига касбий танлаш ва қабул қилиш давлат бошқарувининг самарали ва ҳаётий тизимини қарор топтириш амалиётида муайян аҳамиятга эга. Кадрлар ишига доир бу технология ва механизмларни янада такомиллаштириш юқори малакали давлат хизматчилари касбий таркибини яратиш гаровидир.

### **13.8. Персоналнинг касбий ривожланишини бошқариш**

Давлат органларининг касбий жиҳатдан тайёрланган ва жадал ривожланиб боровчи аппаратини шакллантириш ҳақли равишда давлат мустақамланиб боришининг асосий омиллардан бири, унинг вазифаларини самарали рўёбга чиқаришнинг таъсирчан воситаси ҳисобланади. Шунинг учун давлат хизмати персоналини бошқаришнинг муҳим таркибий қисми ва устувор йўналиши унинг касбий (малака, лавозим) жиҳатдан ривожланишини таъминлашдан иборат. Ҳозирги вақтда, давлат органлари хизматчиларининг касбий ўсиши муаммоларини сифат жиҳатидан янгича ҳал қилиш талаб этилмоқда. Зеро, давлат хизматчиларининг муайян қисмида ифодаланувчи давр талабига жавоб бермайдиган касб маҳорати (уларнинг 60–65 % бошқарув тажрибасини анчагина қисмини бошқарувнинг маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида эгаллаган) билан ҳозирги тараққиёт эҳтиёжлари ўртасида, уларнинг тафаккуридаги сусткашлик билан амалий ҳаракатларни жорий этиш, янгича ёндашувларни, ижтимоий технологияларни татбиқ қилиш, мустақиллик ва жавобгарликнинг намоён бўлиши ўртасида вужудга келган зиддиятларни барҳам топтириш зарур.

Бу зиддиятларни ҳал қилишнинг устуворлигини давлат хизмати соҳасига инсоннинг изчиллик билан қўшилиши, унинг яқка тартибдаги

жиҳатидан кўтарилиши ва ҳ.к. нинг муайян босқичларини ўташини мунтазам, онгли-ташкилий жиҳатдан таъминлаш зарурлиги ҳам тақозо этади, бу эса хизматчиларнинг қобилиятидан янада оқилона фойдаланиш, уни шахс сифатида бойитиш имконини беради.

Давлат хизматчиларининг касбий ривожланишини бошқариш белгиланган вазифаларни бажаришгагина эмас, балки норматив жиҳатдан мазкур жараёнларни рўёбга чиқариш, технологияларини яратишга ҳам қаратилади. Улар жумласига таълим стандартлари, аттестация қоидалари, малака имтиҳонларининг мазмуни, лавозимга доир касб-малака талаблари ва шу кабилар киритилади. Норма, стандарт ва уларга риоя қилиш мажбурияти персонални бошқаришнинг таъсирчан воситаси сифатида майдонга чиқади. Бусиз ягона давлат хизматининг амал қилишини таъминлаш мумкин эмас.

Хизматчиларнинг касбий ривожланишини бошқаришни кадрлар билан ишлаш босқичлари бўйича қараб чиқиш мумкин. Режалаштириш жараёнида муайян касб малакасига эга бўлган кадрларга эҳтиёж аниқланади. Танлаш ва саралаш босқичида номзодларнинг касб маҳорати даражасига баҳо берилади. Кўникма ҳосил қилиш ва хизмат соҳасида ўсиш босқичида касбий билимлар ва малакалар орттирилади. Хизмат соҳасида кўтарилиш ва меҳнат самарадорлигини рағбатлантириш босқичида хизматчининг омилкорлиги, меҳнатнинг сифати, жадаллиги ҳисобга олинади. Штатларни қисқартириш босқичида энг малакали ходимларни сақлаб қолиш вазифаси кўндаланг туради. Натижада касбий жиҳатдан ривожланишни бошқариш барча ходимларнинг ижобий қобилиятини бутун аппарат жамоасининг саъй-ҳаракатлари билан бирлаштиришга ёрдам беради.

### **Давлат хизматчиларининг касб маҳорати ва касбий ривожланишига баҳо беришга доир янгича ёндашувлар**

Персонални бошқаришнинг бош муаммоларидан бири – ҳокимият органлари аппарати раҳбар ва мутахассислари, давлат хизматчиларининг маҳоратини ошириш, уларда ижтимоий аҳамиятга молик янги фазилатларни шакллантириш, меҳнат самарадорлигини рағбатлантириш асосида аппарат фаолиятини барқарорлаштиришни таъминлашдан иборат. Бу вазифаларни ҳал этишда қуйидагиларга эътибор бериш зарур:

1) Персонални касбий ривожлантириш стратегиясида хизматчиларнинг касб ва лавозим жиҳатидан (шахсий, касб-малака, лавозим, мақом) узоқ муддатли ривожланишига асос солиш лозим. У давлат бошқаруви тизимида кадрлар ҳаракатида оид жараёнларнинг қонуният ва тамойилларини билишга асосланади.

2) Хизматчининг касбий ва лавозим жиҳатидан ўсиши махсус билим, малака ва кўникмаларининг ихтисослашуви даражасининг алмашуви,

хизматчининг юқори лавозимга изчиллик билан эга бўлишини ўз ичига олади.

3) *Хизмат соҳасидаги ўсиш (мартаба) хизматчининг бирдан-бир мақсадига айланиб қолмаслиги лозим. Бунда у мансабпарастга айланиб қолади, унда мартаба худбинлиги намоён бўлади. Давлат органи аппаратининг эҳтиёжлари ва манфаатлари энг мақбул тарзда ўз балансига эга бўлиши лозим. Шунинг учун хизматчи шахсининг мустақил ривожланиши механизмлари аппарат кадрларининг хизмат жиҳатидан ўсиши тамойилига монанд ишлаши лозим. Бу уйғунлик мазкур жараёни мазмунан бойитади. Хизматчининг касбий жиҳатдан ўсиши унинг хизмат соҳасида кўтарилиши учун маълум шарт сифатида хизмат қилади. Давлат хизматчисининг мартабаси – инсоннинг ўзини касб соҳасида индивидуал шахс сифатида намоён қилиши борасида олдига қўйган мақсадларига эришиш усулидир. У лавозим жиҳатидан ривожланишга ундовчи сабаб бўлиб қолиши мумкин ва лозим.*

Шу муносабат билан, биринчидан, кадрларнинг касб маҳорати жамият ва давлатнинг ривожланиши билан уларнинг эҳтиёжи боғлиқ бўлган ижтимоий-тарихий ҳодиса эканлигини қайд этиб ўтиш керак. Касб маҳорати ўзгармас, қатъий белгиланган ҳолат эмас. У ҳар доим ижтимоий-бошқарув категорияси сифатида мазмунан бойиб, такомиллашиб боради. Ҳозирги вақтда касб маҳоратига нисбатан қўйиладиган талаблар истиқболни ҳам мўлжаллаши лозим.

Иккинчидан, касб маҳоратининг моҳиятини билиш, унинг турли қирраларини ўрганишга атрофлича ёндашиш зарур. Касб маҳоратига алоҳида олинган битта тоифадаги аппарат кадрларининг хусусиятларига қараб фақат бир хил ёндашув (социологик, ижтимоий-психологик ва ҳ.к.) асосида баҳо бериш ярамайди.

Учинчидан, касб маҳорати даражасига баҳо бериш ва уни улчашнинг аниқ мезонлари ва самарали усулларини топиш, унинг якка тартиб ва жамоа даражасидаги таркибий қисмларини аниқлаш муҳим.

Юқорида айтилганлардан келиб чиққан ҳолда, *давлат хизматчисининг касб маҳоратини ходимнинг қобилияти сифатида таърифлаб, қўйилган вазифалар ва юкланган ваколатларни рўёбга чиқаришнинг энг мақбул йўллари ва усулларини аниқлаш шарт-шароитлари ҳамда реал имкониятларини ҳисобга олиш мумкин. Бу тегишли фаолият соҳасидаги мақбул даражанинг энг яхши натижаларини таъминлашга қодир бўлган муайян сифатлар тизимидир. Соддароқ қилиб айтганда, хизматчининг касб маҳорати – бу ўз ишини ипидан игнасигача билиш ва хизмат фаолиятини самарали амалга оширишидир.*

Бизнинг назаримизда, давлат хизматчиларининг касб маҳоратига янгича, комплекс тарзда ёндашиш зарур. Афсуски, кўпинча касб

маҳоратининг хусусиятларига ижтимоий-психологик фан нуқтаи назаридан, фақат шахсий даражадагина баҳо берилади. Бироқ, ўта истеъдодли шахслар сифат кўрсаткичларини миқдорий ифодаси ҳамisha ҳам том маънода давлат органи аппаратининг касб маҳоратини баҳолашга имкон бермайди. Жамоанинг сифатларига баҳо бериш асосида муайян ҳокимият органининг вазифаларини рўёбга чиқариш учун одамлардан талаб этиладиган турли сифатларгина эмас, балки бу сифатларнинг энг мақбул тарзда уйғунлашувини эътиборга олиш зарурияти ётади. Давлат органи аппарати жамоасининг сифатларига яхлит баҳо беришда бошқарувнинг ўзига хос томони ва хусусиятларини ҳисобга олиш муҳим.

Давлат хизматчилари, айниқса, раҳбарларнинг касб маҳоратига кўпгина хислатлар (масалан, ташаббускорлик, мустақиллик, кучли ирода ва шу кабилар)дан бири сифатида қараш тўғри эмас. Касб маҳоратини фақат махсус билим ва малакалардан иборат деб билиш, уни шахсий ишчанлик ва ахлоқий сифатлар билан (якка-якка тартибда) қиёслаш нотўғри. Давлат хизматчиларининг юксак касб маҳоратини бир бутун категория, қобилиятини амалда рўёбга чиқариладиган сифат ўлчови, зиммасига юкланган функция ва қўндаланг турган вазифаларни энг мақбул тарзда амалга ошириш воситаси деб қараш мумкин. Касб маҳорати ходимнинг тор маънода ихтисослашувининг намоён бўлиши эмас. Аппарат ходимларининг касб маҳорати махсус билим, малака ва кўникмалар, хизматчиларнинг энг яхши шахсий, шу жумладан, ахлоқий сифатлари ифодасидир.

### **Касб маҳоратида бир вақтнинг ўзида ходимнинг барча ишчанлик, шахсий, ахлоқий сифатлари намоён бўлади**

Албатта, бир кишида барча яхши сифатлар мужассамлаша олмайди. Бироқ, ишни ташкил қилишда бошқарувчи – раҳбар асосий, таянч сифатларига эга бўлиши, бошқаларини ривожлантириши, айримларини ўз ёрдамчи ва ўринбосарлари ҳисобига тўлдириши мумкин. Давлат хизматида, айниқса, раҳбарлик ишида пухта тайёргарлик кўрган, билимдон, фазилатли инсонлар ишлашса, умумманфаат юзасидан катта наф кўрилади.

Персонални бошқариш ҳозирги замон кадрлар стратегиясининг муҳим томонларидан бири сифатида хизматчининг қобилиятларидан янада тўлароқ ва самаралироқ фойдаланиш, унинг ички имкониятларини ҳар томонлама ривожланишини рағбатлантиришга қаратилган. Айни вақтда, касбий жиҳатдан ўсишни инсон шахсининг такомиллашиб бориши жараёни сифатида намоён бўлишини ҳам ҳисобга олиш керак. Шунинг учун амалдорга ҳам ички (давлат органи аппарати доирасидаги мустақил менежмент), ҳам ташқи муҳитнинг таъсир кўрсатишини

(давлат ҳокимияти тизими, унинг тузилмалари, уларнинг функция ва ваколатларининг ривожланиши ва ҳ.к.) эътиборга олиш зарур. Қўпинча ташқи муҳит мартабада ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлади.

Давлат хизматчиларини касбий жиҳатдан ривожлатириш анча мураккаб муаммо бўлиб, у бошқарув, таълим, ижтимоий-психологик, иқтисодий ва бошқа соҳалардаги кўпгина вазифаларни ўз ичига олади. Бизнинг фикримизча, касбий ривожлантириш аввало, хизматчиларнинг ўз лавозим функциялари, хизмат мажбуриятларини самарали бажариши учун талаб этиладиган хислатлар, касбий билим ва малакасини шакллантириш ҳамда доимий равишда бойитиб бориш жараёнидир. Бу жараён давомида хизматчиларнинг қобилияти, истеъдоди, салоҳият имкониятларини тўла равишда очиб бериш лозим. Персоналнинг касбий ривожланиши аппарат хизмат эҳтиёжларининг ўзаро ҳамкорлиги (унда бу эҳтиёжларнинг амалга ошиши учун шарт-шароитлар яратилиши), шунингдек, ҳар бир хизматчининг манфаатлари, эҳтиёжлари, қобилиятларининг ифодасидир. Шунинг учун ҳам касбий ривожланишни махсус таълим соҳаси деб қараш тўғри бўлмайди. Бунда инсон билим ва ахборотни тайёр ҳолда олади. Ходимнинг касбий жиҳатдан етуқлиги амалиёт давомида шаклланади, ривожланиб, камол топади. Таълим билан бошқарув амалиётида фаол иштирок этишни таъминлаш давлат аппарати ходимининг касб маҳоратини ўстиришнинг зарур шarti ҳисобланади.

Касбий жиҳатдан ривожланишни таъминлаш учун хизмат тажрибасидан, лавозим тузилмаларининг мураккаб тизимидан, поғонавий бўйсунуш, шахслараро муносабатлар, хизматчиларга баҳо бериш (аттестация, очиқ танлов, малака имтиҳонлари ва ҳоказо), хизмат ҳаракати технологиялари тизимидан, сифатли ва ижодий меҳнатга ундовчи турли механизмлардан фойдаланиш айниқса муҳимдир. Хизматчилар олдига янги, янада мураккаб вазифаларни қўйиш, мустақил, инновацион қарорлар қабул қилинишини талаб этадиган вазиятларни моделлаштириш, хизматчи меҳнатини моддий рағбатлантириш ўз касбий фазилат ва қобилиятларини бойитишга, руҳиятнинг ўзгаришига, хизмат соҳасида ўсиш эҳтиёжининг шаклланишига ёрдам беради. Амалий фаолият жараёнида эгаллаган ва бойитилган билим, малакалар анча мустаҳкам бўлади, хизмат мартабасидан юксалишнинг муҳим омилига айланади.

Шунинг учун ҳам персонални ривожлантиришда (айниқса, давлат органлари кадрлар хизмати раҳбарлари томонидан) иккита мазмуний томонни ажратиш кўрсатиш мумкин:

1. **Касб-малака соҳасидаги ривожланиш** – давлат хизматчиларининг таълим олиши ва ўз билимини мустақил ошириши, янги малака ҳосил қилиши билан боғлиқ. Бу хил ривожланиш битта лавозимда узоқ вақт мобайнида ишлаб келган хизматчилар учун хос. Хизматчи бу лавозим

доирасида ўз малакасини ошириши, янги технология ва кўникмаларни эгаллаши мумкин. Бу унинг иши самарадорлигини оширади.

**2. Касб-лавозим жиҳатидан ривожланиш** – кадрларни анча оқилона жой-жойига қўйиш, ҳар бир ходимнинг қобилияти ва имкониятларидан тўғри ҳам тўлиқ фойдаланиш, жамоа доирасида турли мутахассислик, тажриба, ёш сифатларига эга бўлган ходимларнинг афзал томонларидан иложи борича самарали фойдаланиш асосида хизмат соҳасида кўтарилиш имкониятларини қидириш билан боғлиқ. Бу тадбирларнинг ҳаммаси ҳар бир ходимнинг мартабаси, уларнинг хизмат соҳасида ўсишини кузатиб режалаштиришга имкон бериши мумкин. Мазкур тарзда иш юритмоқ ходимнинг касбий ўсишини янада рағбатлантиради.

Пировард натижада шундай шароит яратиш лозимки, токи давлат хизмати персоналининг ва муайян ходимнинг касб маҳорати ўсиши, бошқарувчиликнинг самарадорлиги ортишидан давлат ҳам, ҳар бир хизматчи ҳам бирдай манфаатдор бўлсин. Бу жиҳатдан ҳатто амалдор мартабасининг ўсишни режалаштириш ва рўёбга чиқариш ҳам давлат аҳамиятига молик ишга айланиши керак.

Давлат хизмати персоналини ривожлантириш тизимида кўпгина амалий вазифаларни ҳал этиш лозим. Жумладан, хизматчиларнинг қобилияти ва имкониятларига баҳо бериш, уларни аттестациядан ўтказиш, хизмат соҳасида кўтариш, ходимлар манфаати ва бошқарув органлари мақсадларининг кўпроқ даражада бир-бирига боғлиқлигини таъминлаш; хизматчиларнинг ўқишга, самарали фаолиятга, ўз имкониятларини амалда рўёбга чиқаришга ҳозирлигини ривожлантириш; ходимлардан малакасига мос келадиган ўринда фойдаланиш; меҳнатни рағбатлантириш, хизмат мартабасини режалаштириш тизимини яратиш, мансабдор меҳнати мазмуни ва хусусиятининг ўзгариши ва ҳоказо. Бу вазифаларни ҳал этишда ўрта ва узоқ муддатли келажакда персоналга бўлган эҳтиёжларнинг миқдори ва сифати мезонларини ҳисобга олиш, давлат хизматига янги қабул қилинган хизматчилардан, кадрлар салоҳиятини ривожлантиришнинг асосий тамойилларидан оқилона фойдаланишни режалаштириш зарур.

Демак, янги шароитда давлат хизматчисининг фазилатларига баҳо беришга ёндашувни ўзгартириш лозим. Хизматчида қонунларга риоя қилиш хислати, ижрочилик масъулияти ишчан фаоллик ва ташаббускорлик билан бирга уйғун ривожлантирилиши лозим. У мустақил, ижодий ишлашга қодир бўлиши, тадбиркорлик ва ўзини оқлайдиган таваккалчиликни намоён этиши мақсадга мувофиқ. Ҳозирги вақтда юқори мансаб поғонасига кўтариладиган шахслардан тафаккур ва ҳаракатнинг собитқадамлиги, махсус касбий малака, таваккал қилиш ва масъулиятни ўз зиммасига олишга тайёрлик, турли вазиятларда қарорлар қабул қила

олиш, ўз хатти-ҳаракати ва фаолиятига танқидий баҳо бера олиш, аҳоли билан алоқаларни чуқурлаштириш муҳимлигини тушуна олиш талаб этилади. Шахснинг маънавий тафаккурини кенгайтириш, унда маънавий-ақлий ривожланишга бўлган эҳтиёжни шакллантириш бошқарувчиларнинг диққат марказида бўлиши лозим. Бу ҳол шахснинг ижодий имкониятларини намоён этиб, унинг касбий қизиқишини аниқлашга ёрдам беради.

**Бошқарув таъсири кўрсатиш объекти бўлган кадрлар салоҳиятининг аҳволи.** Давлат хизматидаги персоналнинг касбий жиҳатдан ривожланиши ўз-ўзидан содир бўлмайди. У давлат бошқаруви соҳасидаги кадрлар иши ва меҳнат муносабатларини ташкилий жиҳатдан тартибга солиб туриш, кадрлар билан ишлашнинг янги тизимини яратишни талаб қилади. Кадрлар ҳаракатига доир жараёнларни муваффақиятли бошқаришнинг муҳим тамойили сифатида кадрлар билан ишлашнинг янги тизимига, унинг стратегик аҳамиятга молик функционал-мазмун элементларига алоҳида эътибор бериш зарур. Ҳўш, булар қандай элементлар?

1. Кадрларнинг янада унумлироқ фаолият юритишга бўлган қобилиятини ошириш, хизматчилар касбий малакасига эътиборни кучайтириш, мутахассисларни имкон қадар оқилона жой-жойига қўйиш. Бунда давлат органининг эҳтиёжи ва ходимларнинг қобилиятини ҳисобга олиш шарт.

2. Аппарат ўртасида ворисийликни таъминлаш, кадрлар сифат мезонларини сақлаш ва бойитиш, давлат хизматида ёш мутахассисларни, бошқа давлат, хўжалик, тадбиркорлик ва жамоат тузилмаларидан ўрта ёшдаги истиқболли ходимларни жалб қилиш.

3. Хизмат соҳасида ўсишнинг барча босқичларида давлат хизматчиларининг касб маҳорати, меҳнат сифати ва самарадорлигига баҳо беришнинг турли мезонларини ишлаб чиқиш ва улардан ўринли фойдаланиш.

Бошқарув фаолиятининг муваффақияти маълум даражада таъсир кўрсатиш объекти (персонал, кадрлар салоҳияти)нинг аҳволини ҳисобга олишга, унда рўй берадиган ўзгаришларга, энг муҳим тамойилларга боғлиқ. Шунинг учун ҳам давлат аппарати персонални бошқариш мақсади ва устувор йўналишларини ишлаб чиқиш, механизм ва технологияларни танлаш маълум даражада ҳокимият органларида қарор топган кадрлар вазиятини ҳисобга олишга, давлат аппарати кадрлари таркибининг ҳолатига, унинг касб-малака мезонларини комплекс таҳлил қилишга боғлиқ. Буларсиз мазкур кадрларнинг қобилияти ва салоҳият имкониятларини аниқлаш, кадрлар ҳаракатига доир аниқ истиқболни белгилаб олиш амримаҳол.

Хизматчиларнинг касбий ривожланиш стратегияси ва тактикасини рўйга чиқариш механизмларини танлашда қуйидагиларни ҳисобга олиш муҳим:

1. Касб-хизмат соҳасида ривожланиш стратегиясини ҳокимиятнинг барча даражаларида (маҳаллий, минтақавий, давлат) амалга оширилишини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқиш (вертикал, ҳам горизонтал бўйича) керак.

2. Хизматчиларнинг иш соҳасида ривожланишини таъминлашнинг режали тарзда боришига аппаратнинг қайта ташкил этилиши, кадрларнинг ўрнини алмаштириш (вазирлар, ҳокимият бошлиқлари, ҳокимларнинг алмаштирилиши), штатларнинг ҳар йили тўлмай қолиши жиддий халақит беради.

3. Давлат хизматчиларининг анчагина қисми олий маълумотли бўлса ҳам, таянч маълумоти бўйича таббвий-техник ихтисосдаги мутахассислар ҳисобланади; улар орасида юристлар, бошқарув бўйича мутахассислар жуда озчиликни ташкил этади. Улар, асосан, олий ўқув юртини тамомлаган вақтдаги касб маълумотига эга. Бу ҳол муайян қийинчиликлар туғдиради. Қонун эса амалдорларнинг хизмат соҳасида кўтарилишида давлат бошқарувчилигига оид маълумот талаб қилади. Демак, етакчи ва катта лавозимлардаги давлат хизматчиларини касбий жиҳатдан қайта тайёрлашни кенгайтириш зарурати туғилади.

4. Давлат бошқаруви соҳасида турли даражадаги орган ва вазирликларнинг, айниқса, янги ташкил этилган вазирликлар хизматчиларининг иш тажрибаси бир хилда бўлмайди. Бунинг устига хизматчиларнинг кўпчилиги (бошқарувнинг маъмурий-бўйруқбозлик тизими, «режали иқтисодиёт» даври учун мос) олий маълумот олишган.

Кадрларга баҳо бериш мезонларини ишлаб чиқиш, хизматчиларга касбий таълим бериш мазмунини белгилаш, бошқарувчи кадрларнинг янги авлодини шакллантиришни жадаллаштиришда буларни ҳисобга олиш зарур.

Давлат хизмати персоналини касбий жиҳатдан ривожлантиришни ташкиллаштириш, бошқарувчи кадрларни тайёрлашга доир технологияларни танлашда ана шу касб-малака мезонларини ҳисобга олиш муҳим. Хизматчилар ишга келган пайтдан бошлаб анча чуқур ихтисослашув тизимини белгилаш, ходимга касбий жиҳатдан камолга етишда, унинг касбий тажрибасини ривожлантириш ва амалга оширишда ёрдам кўрсатиш мақсадга мувофиқ.

### **Персоналнинг касбий ривожланишини ташкилий-технологик жиҳатдан таъминлаш**

Давлат хизмати персоналини бошқаришни такомиллаштиришда, унинг касб-малака соҳасида ривожланишида илмий асосланган усул ва технологияларни, яъни давлат аппарати кадрлар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан оқилона фойдаланишни рағбатлантирадиган омилларни танлаш муҳим аҳамиятга эга. Кадрларга оид масалаларни

ҳал қилишда қолоқлик ва догматизмни тарғиб қиладиган, инновацион йўллар ва ёндашувларни жорий этишга халақит берадиган технология ва қоидаларни татбиқ этиш мақсадга ҳилоф.

Персоналнинг касбий ривожланишини бошқаришда бошқарув фаолиятининг моҳияти ва элементларини: мақсад, жараёнлари, технологиялари (қоидалари)ни, операция (ҳаракатлар сабаби, рағбатлантирувчи омиллари) ва натижаларини тушуниб етиш айниқса аҳамиятли. Энди бу масалаларни кўриб чиқамиз.

Давлат хизматининг касбий жиҳатдан ривожланиш стратегиясини асослаб бериш билан бирга, таълимий-молиявий имкониятларни ҳисобга олган ҳолда хизматчиларнинг касб маҳоратини оширишнинг босқичлари, йўллари ва технологияларини ҳам белгилаб олиш керак. Бунда қуйидагиларга асосланиш лозим:

- давлат хизматига ходимларни танлаб олиш ва қабул қилишнинг янги тизимини яратиш, мана шу босқичнинг ўзида уларнинг касб-маҳорати даражасига янада қаттиқроқ талаблар қўйиш;

- мунтазам ва изчил равишда хизматчиларнинг касбий жиҳатдан такомиллашиб боришини таъминлаш, бу жараёни лавозим соҳасида кўтарилиш билан узвий равишда боғлаш, аттестация, классли даражаларга имтиҳон топшириш, касбий жиҳатдан ривожланиш, танлов ва ҳоказоларда иштирок этишини рағбатлантириш;

- давлат хизматчиларини тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг янги тизимини яратиш, давлат бошқаруви фаолиятининг муҳим таркибий қисми бўлган касб таълимини (айниқса, кечки, кундузги-сиртқи ва сиртқи таълимни) йўлга қўйиш, таълимни давлат ҳисобига, хизматчининг хизмат вақтини ҳам бўш вақти доирасида амалга ошириш;

- юқори малакали мутахассисларни давлат хизматида мустаҳкам ўрнашиб қолишини кафолатловчи, уларнинг ўз касбий малакаси, меҳнат сифати ва самарадорлигини оширишдан манфаатдор бўлишини тақозо этувчи шарт-шароитлар яратиш;

- давлат органлари персоналини касбий жиҳатдан ривожлантиришнинг янги меъёрий-ҳуқуқий ва моддий-молиявий негизини яратиш.

Мазкур вазифаларни ҳал қилиш учун зарур миқдорда харажатлар қилиш, ижрочи субъектларнинг масъулиятини аниқ белгилаш даркор.

Маълумки, реал ҳаётда устувор аҳамиятли ва кундалик вазифалар бир вақтнинг ўзида амалга оширилади. Давлат бошқаруви соҳасидаги устувор вазифалар давлат кадрлар сиёсатини амалга оширишнинг мазмуни ва механизмларида ўз ифодасини топиши лозим. Зеро, бу сиёсат давлат қурилишида «инсон омилни» янада фаоллаштириши ва сафарбар этиши зарур.

Мазкур гоя ва устувор вазифаларни амалга ошириш давлат хизматчиларининг касбий ривожланиши ва лавозим соҳасида ўсиши учун ҳар томонлама қулай шарт-шароитлар (ҳуқуқий, ижтимоий-психологик, ташкилий-бошқарув, таълимий) яратади.

Давлат хизматчиларининг касбий жиҳатдан ўсишини бошқаришда уларнинг касб маҳоратини рағбатлантириш ва шакллантиришга муҳим таъсир кўрсатадиган бошқа бир қатор омилларни (баҳо бериш мезонларининг мазмуни, хусусияти, хилма-хиллиги ва шу кабиларнинг тузилишини) ҳисобга олиш керак бўлади.

Биринчидан, лавозим соҳасида вертикал ўсиш, лавозимларни алмаштириш билан боғлиқ бўлган динамик мартабада ҳамда узоқ вақт мобайнида битта аппарат доирасида, битта бошқарув лавозими даражаси билан белгиланадиган статистик (турғун ҳолатдаги) мартабада касб маҳоратини ривожлантириш технологиясини татбиқ этиш керак. Бу ўринда мартаба жиҳатидан юксалиш касбий ўсиш давомида машғулотларни алмаштириш, давлат хизматчисининг ўз касбини сифат жиҳатидан янада чуқурроқ эгаллаши, касбий омилкорликни ошириш эвазига рўёбга чиқади. Шу қаторда, ижодкорлик, касбий омилкорлик, мустақиллик, ҳамкасблар ўртасида обрў-эътиборга эга бўлиш, давлат органи аппаратида ўз мавқеини мустаҳкамлашга интилиш каби хислатларнинг мавжудлиги хизматчининг касб-малака соҳасида ўсишининг муҳим омиллари ҳисобланади. Касб соҳасида ўсиш лавозим бўйича кўтарилишга пайванд бўлса, жараён янада самаралироқ кечади.

Иккинчидан, хизматчининг мартабасини касбий жиҳатдан таъминлашда унинг изчиллиги (гарчи узилиш, тўхташ, ҳатто, орқага қайтиш юз берган бўлса ҳам) бир қанча босқичлардан ўтиши лозим.

Хизматчиларни хизмат поғонасидан кўтариш тактикасини белгилашда бу жараённинг барча тур ва босқичларида касб-малака жиҳатидан ўсишнинг ўрни ва ролини аниқлаш муҳим. Бундан мақсад фойдаланиладиган технологиялар воситасида касбий талаб ва мезонларни тўлиқроқ ҳисобга олиш, инсонни олға ҳаракат қилиш, ўз касбини пухта эгаллашга ундаш, ходимнинг келажакка ишончини мустаҳкамлашдан иборатдир. Шу билан бирга, хизматчининг малакаси<sup>1</sup> лавозимга қўйиладиган муайян талабларга мувофиқ келишини таъминлаш керак.

Персоналнинг касбий жиҳатдан ривожланишини бошқаришда диққат-эътиборни лавозимнинг тайёрлов босқичидан бошлаб давлат лавозимига даъвогарларни танлаш тизимини вужудга келтиришгача

---

<sup>1</sup> Давлат хизматчиси малакаси деганда мансабдорнинг ўз ҳуқуқ ва мажбуриятларини англаш, хизмат вазифаларини бажаришга тайёрлик даражаси тушунилади. Мутахассислик – хизматчининг муайян касб доирасида эгаллаган билим ва малакаси.

қаратиш лозим. Ҳозирги вақтда фуқароларнинг давлат хизматига кириши учун тенг имкониятлар яратилиши тамойили қонун билан мустаҳкамланиши зарур. Лекин бу хизматга ходимларни танлаб олишнинг ҳақиқатда амал қилувчи тизимини яратиш қийин вазифадир. Чунки хизматга, энг аввало, юқори малакали мутахассисларни қабул қилиш, сўнг уларни янги малака-лавозим талабларига кўниктириш, кейин уларнинг касб маҳоратини ошириш ва ривожлантириб бориш даркор. Агар ўртача даражадаги мутахассислар, яъни маълумоти ҳамда шахсий фазилатлари (ишчанлик, ижтимоий-психологик ва ахлоқий сифатлари) билан ўзларига нисбатан жиддий эътирозлар уйғотадиган кишилар хизматга қабул қилинадиган бўлса, аҳвол бошқачароқ бўлади.

Янги тизим қарор топишининг муҳим шарти кадрлар хизмати ходимлари лавозимга олинаётган номзоднинг фақатгина касбий-маҳсус хислатлари ҳақида эмас, балки ахлоқий-шахсий сифатлари тўғрисида ҳам аниқ ва тулиқ ахборотга эга бўлиши, бу сифатларга баҳо беришнинг замонавий услубларини эгаллаши, айна вақтда кадрларнинг илгариги иш жойидаги натижаларига баҳо бериш услубларига ҳам мурожаат этиш керак.

Олий ва ўрта маҳсус ўқув юртларини битириб чиққан ёш мутахассисларни давлат хизматига қабул қилишга алоҳида эътибор бериш зарур.

Афсуски, ҳозирги вақтда давлат хизматига ёш мутахассисларнинг қабул қилинишини қониқарли аҳволда деб бўлмайди. Бу касбнинг нуфузи унчалик «юқори» эмас, ёш мутахассисларга туланаётган иш ҳақи уларнинг эҳтиёжини қондирмайди. Шу сабабдан ёш хизматчи мутахассисларнинг бир қисми ҳар йили давлат хизматидан бўшаб, тадбиркорлик соҳаларига ўтиб кетишмоқда. Нафақага чиқадиганларнинг ўрнини эгаллаши лозим бўлган кадрлар захираси анча суст таркиб топмоқда.

Шунинг учун ҳам ёшларни касбга йўналтириш ишини бирмунча кенгайтириш, уларни давлат органларида ишлашга янада фаолроқ жалб қилиш, маҳсус ўқув юртлари тизимида тайёрлашга эътибор бериш зарур. Бизнингча, олий ўқув юртларида ҳали ўқиш тамом бўлмасдан олдин кадрлар хизмати ходимлари талабаларининг қобилияти, қизиқишлари ва характери хусусиятларини ўрганиб, шу асосда анча муносиб номзодларни танлаб олиши ва келгусида хизматга таклиф этишни мўлжаллаб қўйиши мақсадга мувофиқ. Бир қатор олий ўқув юртларида давлат хизмати магистрларини тайёрлайдиган маҳсус гуруҳлар (уч йил ўқилгандан кейин) ташкил этилиши истиқболли ҳисобланади.

Давлат хизматига касбий жиҳатдан танлаб олиш мунтазамлик, изчиллик тамойилига таяниши лозим. Персонални бошқариш жараёнида раҳбарлик лавозимларига кадрлар танловидан фойдаланишни кенгайтириш керак. Ҳозирча бундай танловлар амалда жуда суст татбиқ этилмоқда, чунки кўпгина раҳбар ҳам хизматчилар бу демократик

тадбирга рухий жиҳатдан тайёр эмас. Кадрларни касбий жиҳатдан танлаб олишда номзоднинг сиёсий-мафкуравий жиҳатларига эмас, балки юқори касб маҳоратини ҳисобга олиш устунлик қилиши лозим.

Штатга қабул қилиш мансабдор шахснинг касбий ўсиши ва ривожланиши жараёнининг бошланиши, холос. Ана шу пайтдан бошлаб ходимни тарбиялаш, унда касбий жиҳатдан муҳим саналган сифат ва кўникмаларни шакллантириш вазифаси кўндаланг туради. Ходим давлат хизматида қабул қилинган талаблар, раҳбар билан ходим ўртасида қарор топган ўзаро муносабатлар қоидаларига риоя қилиши лозим. Бу муносабатлар фақатгина субординация асосида бўйсунитишни ифода этмасдан, шу билан бирга, ўзаро ишончга ҳам асосланган бўлиши керак.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича персоналнинг касбий жиҳатдан ривожланишини таъминлашда хизматчининг мартабага эришувини режалаштириш ва рўёбга чиқариш, мансабдорнинг касб маҳоратини ошириш, амалиётга юбориш, бошқа лавозимларда ўриндошлик билан вазифаларни бажариб туриш муҳим аҳамиятга эга.

Агар жамоада кадрларнинг юқори (вертикал) лавозимга кўтарилиши учун имкон бўлмаса, хизматчининг ўзи ҳам бунга истак билдирмаса, унинг мансаб соҳасидаги имкониятлари чекланган бўлса, у ҳолда ўзи эгаллаб турган лавозимдан самарали фойдаланиш имкониятини қидириш зарур. Бунинг учун унинг мутахассис сифатида билим ва маҳоратини кенгайтириш, навбатдаги малака даражасини бериш билан рағбатлантириш керак. «Горизонтал мартаба»да бир хил даражадаги лавозим доирасида уни бошқарманинг бошқа бўлимасига ўтказиш мумкин. Шунингдек, хизматчининг битта бўлим доирасида бошқа, бирмунча мураккаброқ хизмат вазифаси ва топшириқларини бажариши мақсадга мувофиқ келади. Бу ҳол ундан янги билимларни эгаллаш, тажриба ҳосил қилишни талаб этади, ижодий изланишга ундайди. Масалан, бу хилдаги тажрибадан Японияда кенг фойдаланилмоқда ва яхши натижалар олинмоқда.

Персонални касбий жиҳатдан ривожлантириш жараёнини бошқаришда давлат хизматининг янги тизими тез-тез қайта ташкил этиладиган бўлиб қолганлигини, кадрларнинг ички ҳаракати анча тезлашганлигини ҳисобга олиш зарур. Шунинг учун касбий жиҳатдан тайёргарлик кўриш мансабдорни ўз лавозимида сақлаб қолиш воситаси ҳисобланади, кўпинча эса хизмат борасида кўтарилиш, унинг қобилиятларини рўёбга чиқариш омили бўлиб хизмат қилади.

Хизматчилар касб маҳоратининг хилма-хиллиги, хизматчилар ва раҳбарларнинг унга бўлган муносабати шундан далолат берадики, амалдорларнинг касб маҳорати тобора уларнинг фазилатларига бериладиган яқуний тавсиф сифатида хизмат соҳасида кўтарилишларнинг бошланғич асосига айланиб бормоқда. Демак, касбий жиҳатдан ривожланиш жараёни

анча зиддиятли ва мураккабдир. Бунда алоҳида тамойиллар ўзаро зид келиши мумкин. Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш стратегиясини ишлаб чиқишда буларнинг ҳаммасини ҳисобга олиш зарур.

Замонавий раҳбар кадрлар, шу жумладан, юқори ҳокимият идораларидаги кадрларнинг касб маҳорати даражаси ҳаёт қўяётган талаблар даражасига тўлиқ жавоб бермайди. Гарчи мустақкам демократик ислоҳотчилик эътиқодига эга бўлган раҳбарларнинг салмоғи тобора ортиб бораётган бўлса ҳам, уларнинг бошқарув, айниқса, давлат хизмати соҳасидаги тажрибаси етарли бўлмаслиги мумкин. Давлат тузилмалари раҳбарларининг, улар билан бирга «командалар»нинг тез-тез алмашиб туриши давлат органлари персоналининг касб жиҳатидан ривожланишига салбий таъсир кўрсатади.

Хизмат фаолияти билан боғлиқ вазифаларни тақсимлаш, қарорларни тайёрлаш ва қабул қилишда иштирок этиш, эришилган муваффақиятни эътироф қилиш айнан раҳбарга боғлиқ. Давлат органи аппаратининг ижтимоий алоқаларни кенгайтириш, ходимнинг ижодий имкониятларини ривожлантиришдан манфаатдорлиги кўп жиҳатдан раҳбар (бошлиқ) томонидан эътироф этилади. Раҳбар жамоани жипслаштирувчи муҳим манбадир. Раҳбарият хизматчиларнинг касб ва хизмат соҳасида ўсишига ёрдам бериши лозим.

Статистика маълумотларининг кўрсатишича, раҳбарларнинг маълумот даражаси анча юқори. Давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари (шу жумладан, ички бўлинмалар раҳбари) нинг деярли ҳаммаси олий маълумотли. Ҳокимият ижроия органларининг раҳбарлари орасида фан доктори ва фан номзоди илмий унвонларига эга бўлганлар ҳам оз эмас. Бироқ, уларнинг ҳаммаси ҳам бошқарув фаолияти соҳасида мос келадиган таянч маълумотга эга деб бўлмайди. Уларнинг аввалги иш тажрибаси етарли даражада ихтисослашмаган.

Раҳбарлар касб маҳоратининг муайян сифатларига баҳо беришда жамоатчилик онгида муайян силжишлар рўй бермоқда. Ҳозирги вақтда раҳбарлар, хусусан, юқори ва минтақавий даражадаги раҳбарлар масъул лавозимлар учун мажбурий шарт бўлмай, фақат касб маҳоратини сақлаш учун мумкин бўлган усул бўлиб қолмоқда.

Давлат хизматчиларининг касб даражасини оширишда кўп нарса кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг фаол тизимини яратишга боғлиқ. Гарчи бу гуруҳга мансуб ходимлар ижтимоий фаол аҳолининг энг маърифатли тоифаларидан бири ҳисобланса ҳам, иқтисодийётда банд бўлган барча ходимларнинг фақат 18 % олий маълумотга эга.

Давлат органи ҳам унинг аппарати хизматчиларини касбий жиҳатдан ўстириш имкониятларидан тўлароқ фойдаланиши зарур. Бу йўлда

хизматчиларнинг мустақил билим олишини рағбатлантириш, мураббий раҳбарлигида ишлаш, стажировкадан ўтказиш, касб таълими бўйича махсус тўтарак, курслар ташкил этиш, ходимларни аналитик гуруҳлар таркибига киритиш, тажрибали ходимлар билан биргаликда хизмат сафарларига юбориш ва бошқа иш услубларидан фойдаланиш керак. Масалан, Германияда бевосита давлат аппарати қошида ташкил этилган «сифат тўтараклари»дан фойдаланиш амалиёти диққатга сазовор. Бу тўтаракда давлат хизматчилари тажрибали мансабдор, раҳбарлар етакчилигида шуғулланиб, касбий билим ва малакаларини оширади. Ўқув машғулотларида компьютердан фойдаланиб иш самарадорлигини ошириш, иш юзасидан телефонда сузлашиш, ташриф буюрувчилар билан муомала, замонавий иш юритиш амалиёти ва бошқа хил мавзулар танланиши мумкин.

Шунингдек, турли бўлинма ва идоралар ходимлари ўртасида аппаратда иш юритиш бўйича тажриба алмашиш юзасидан семинарлар ўтказилади.

Биргина давлат аппаратида эмас, балки вакиллик, ижрочилик ва суд ҳокимияти органлари бошқарувчилари ўртасида ҳам касб маҳоратини ошириш муаммоси мавжуд. Уларни касбий таълим олиш зарурлигига ишонтириш зарур. Бу қонун чиқарувчи (вакиллик) органларнинг депутатларига ҳам тааллуқлидир. Ҳокимият юритишни махсус касб эгалари бажариши лозим. Айнан шу мақсад йўлида назарий билим ва амалий тайёргарлик давлат хизматчиларининг хизмат соҳасида ўсиши учун мустаҳкам пойдевор бўлади.

Давлат хизмати персоналининг касбий жиҳатдан ривожланишини бошқариш мазкур соҳанинг устувор йўналишларидан бири ҳисобланади. Эндиликда давлат хизмати кадрлар салоҳиятини ривожлантиришда аппарат ходимларининг қобилиятини аниқлаш ва улардан оқилона фойдаланиш, кадрларни сақлаш ва сифат жиҳатидан мустаҳкамлашда давлат ташкилотининг талаб, эҳтиёжи ва хизматчиларнинг шахсий манфаатларини (мақсадлари) мувофиқлаштиришга асосий эътибор қаратилади.

### **13.9. Давлат хизматчисига баҳо бериш усуллари**

#### **Аттестация – баҳолаш усули**

Ҳозирги кунга қадар фаолиятни баҳолашнинг энг кенг тарқалган тури – аттестация. Аттестацияни ўтказишдан аввал корпорация раҳбари ўз қарори билан аттестация комиссияси таркиби бўйича комиссия аъзолари, котиб ва вакилларни белгилайди ҳамда тайинлайди. Комиссия таркибига юқори малакага эга корпорация мутахассислари, бевосита аттестация билан боғлиқ раҳбар, малакали ишчилар ва жамоат ташкилотлари вакиллари киради. Бевосита тайинланган раҳбарлар аттестация қилинаётган кадр ҳақида унинг жамоат ва ишлаб чиқариш фаолиятини ёритадиган тавсиянома ёзадилар.

Аттестациядан ўтувчи ҳар бир ишчи ундан камида бир ҳафта аввал ушбу тавсиянома билан танишиб чиқиши керак. Аттестация комиссияси тақдим этилган материалларни кўриб чиқади, аттестациядан ўтаётганларни тинглаб, хулоса беради:

- эгаллаб турган лавозимига лойиқ;
- эгаллаб турган лавозими ишини яхшилаш шарти ва комиссия тавсияномасига кўра бир йилдан кейин қайта аттестациядан ўтиш;
- эгаллаб турган лавозимига нолайиқ.

Аттестация комиссияси иш юзасидан айрим ишчиларни лавозимида қолдириш ёки эришган муваффақияти юзасидан рағбатлантириш, шунингдек, бошқа ишга ўтказиш бўйича тавсиянома беради. Аттестациядан ташқари менежерлар касбий ва шахсий сифатларини янада объектив баҳолаш учун бошқарув амалиётида турли усуллар қўлланилади ва уларни уч гуруҳга ажратиш мумкин:

**Биринчи гуруҳ** – таърифлаш ва сифатлаш усулларида иборат бўлиб, у ишчининг касбий ҳамда шахсий сифатларини кўрсатади, шунинг учун бу усуллар субъектив характерга эга, холос. Бундай усулларга бошқарув лавозимига номзоднинг биографик маълумотлари, «Кадрларни ҳисобга олиш» ва «Автобиография», шахс ҳақида бошқарувчилардан маълумот (тавсифнома ва бошқалар) йиғиш киради.

**Иккинчи гуруҳ** усулларида ишчининг касбий ва шахсий сифат даражасига объектив баҳо берилади. Ишчининг шахсий сифати ёки эришган ютуғига қараб балл берилади ва уларнинг ўртача қиймати ҳисоблаб чиқилади.

**Учинчи гуруҳ** усулларида юқоридаги икки гуруҳ усуллари – таърифлаш ва миқдорий усулларнинг белгилари мужассамдир. Бу гуруҳда кенг тарқалган усулларга амал қилинади, яъни тест ўтказиш усули – баҳолаш аввалроқ берилган саволлар (тестлар) натижалари бўйича аниқланади; кейс-стади усули – ишлаб чиқариш масаласи ёки зиддиятли ҳолат бўйича энг маъқул ва тўғри жавоб берган кадрга баҳо берилади. Бунга бошқарувчи ва мутахассисларнинг касбий ҳамда шахсий сифатларини, ишчилар фаолиятини балл ва аттестация усуллари орқали аниқлаш билан эришиш мумкин. Бунда ходимнинг касбий ва шахсий сифатларини унинг мансабдошлари, 2 ёрдамчи ходим ва 2 раҳбар балл тизими бўйича аниқлайди. Яқуний хулосани аттестация комиссияси беради. Кадрларни баҳолаш мезонига кўра, фақат битта аниқ бажарилган ишлар таҳлили бўлиши шарт.

Менежерларни касбий ва шахсий сифатларини баҳолаш асоси бўлмиш аттестация – кадрларни қайта тайёрлаш билан узвий боғлиқ. Менежерларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш – илмий асосланган таълим тизими бўлиб, у аниқ соҳа бўйича иш юритишда зарур бўлган билим,

ўқув ва қобилиятга эришиш имконини беради. Менежерларни тайёрлаш, қайта тайёрлашнинг асосий мақсади – менежерларнинг назарий билимларини давр талабига мос ҳолда ошириш, фан-техника соҳасида замонавий билимлар, ишлаб чиқариш ва бошқаришни ташкил этишдан иборат.

Бозор иқтисодиёти кадрларни тайёрлаш бўйича янги талабларни қўймоқдаки, уларнинг бажарилишида университетлар ва институтлар, олий ва ўрта махсус ўқув юртларининг роли бениҳоя каттадир. Чунки улардан иқтисодиётни профессионал даражада билувчи, шунингдек, иқтисодий, ижтимоий-психологик бошқарув усуллари ва техник бошқарув воситаларини мукамал билувчи замонавий менежерларни тайёрлаб бериш талаб этилади. Бошқарувни ислоҳ қилиш шароитида ишлаб чиқаришдаги ўсиш даражаси ҳамда бозорга асосланган хўжалик усуллари ҳисобга олинган ҳолда ўқув жараёнини ташкил этиш ва шакллантиришга янгича ёндашилмоқда. Корпорация ходимларга иш ва ўқишни биргаликда олиб бориш учун қонунлар асосида имтиёзлар беради. Ишчилар корпорация руҳсати билан олий ва ўрта махсус ўқув юртларига, шунингдек, аспирантурага киришлари мумкин, бунда уларга стипендия тўланиши ҳам кўзда тутилади. Корпорация ёшларга профессионал қизиқишни шакллантириш, меҳнатга тайёрлаш бўйича ёрдам беради.

Мутахассис эгаллаган билимлар вақти-вақти билан мукамаллаштириб турилиши лозим. Амалиёт шуни кўрсатмоқдаки, раҳбар ўзининг билимлари билан қониқиб, янгиликлар билан қизиқмас, ўз устида ишламас экан, оқибатда ишлаб чиқаришда сезиларли йўқотиш юзага келади. Шундай экан, раҳбар эгаллаган билимини фундаментал деб ҳисоблаб, доимий равишда билимини ошириб бориши керак.

Бозор муносабатлари шароитида ишлаб чиқариш бўйича раҳбар техник маълумотга эга бўлиши, иқтисодиёт, маркетинг, ишлаб чиқариш ва бошқаришни ташкил этиш масалаларини чуқур ўрганиши даркор. Раҳбар профессионал дунёқарашини кенгайтириши учун ўз устида мустақил ва тинимсиз ишлаши катта аҳамиятга эгадир.

Персонални бошқаришни бошқарув технологиялари ва воситаларисиз тасаввур қилиб бўлмайди. Улар ёрдамида давлат хизматчисини саралаш, танлов ўтказиш, касбий жиҳатдан ва лавозим бўйича ўсишини бошқариш каби жараёнлар йўлга қўйилади. Персонал билан ишлашнинг энг муҳим воситалари орасида уларга баҳо беришни алоҳида ажратиб кўрсатиш керак.

Айниқса, ҳозирги вақтда давлат хизмати персоналига ҳолисона баҳо бериш вазифаси долзарб ҳисобланади. Давлат хизмати тизимида қарор топаётган янги ижтимоий-иқтисодий, ҳуқуқий, ахлоқий ва меҳнат муносабатлари амалиёти раҳбарларни персоналга баҳо беришнинг илмий асосланган, қонуний ва самарали усуллари излашга ундамоқда. Давлат хизматига ёллашнинг шартнома тизимига ўтилиши персоналга баҳо

беришнинг янги тизимларини жорий этишни талаб этмоқдаки, улар персонал ишининг натижаларини ҳам бир қатор бошқа хусусиятларини холисона баҳолаш имконини берсин. Давлат хизмати персоналига баҳо беришнинг пухта уйланган юқори самарали тизими бир қатор муҳим ижтимоий вазифаларни бажаради. Уларга қуйидагилар киради:

- жамоаларда ички низоларни бартараф этиш; ходим ва раҳбарлар ўртасида самимий муносабатларни вужудга келтириб, қулай ижтимоий-психологик муҳитни яратиш;

- персонал ишини рағбатлантириш;

- давлат хизматчиси меҳнатининг миқдор ва сифати билан меҳнатга ҳақ тўлаш ўртасида адолатли нисбат ўрнатиш;

- давлат хизмати персоналининг касбий даражаси тўғрисида ахборотга эга бўлиш;

- баҳо кўрсаткичларининг ўзгаришини кузатиш ва лавозим гуруҳлари, таркибий бўлинмалар бўйича қиёсий таҳлил ўтказиш.

Амалда инсон ўз фаолиятига доимо баҳо бериб боради. Бу иш асосида мураккаб психологик жараён ётади. Бу жараён давомида инсон бажариладиган иш, ҳодиса, буюмни ўз тасаввуридаги идеал андозага таққослайди. Уларни қандай бўлиши лозимлиги ёки мумкинлиги ҳақида бир фикрга келади. Шу андоза реал ҳолат, идеал тасаввур нуқтаи назаридан баҳоланади. Бундан шу нарса аниқ бўладики, *баҳо бериш* – бу билиш керак бўлган нарсани аниқлаш, уни эталон сифатида намоён бўладиган, яъни инсонга азалдан маълум ёки унинг тасаввурида гавдаланадиган нарса билан қиёслаш натижасидир. Масалан, агар биз ходимнинг фаолиятига баҳо берадиган бўлсак, унинг ўзимиз биладиган қобилияти, шахсий фазилатлари, иш натижалари ва ҳоказоларни бизга маълум бўлган ёки биз истайдиган эталон билан қиёслаб кўрамиз. Инсон идеал ва эталонларни субъектив равишда белгилайди ва танлайди. Бироқ, улар маълум даражада объектив хусусиятга эга бўлади, чунки уларнинг табиатида доимо такрорланувчи, умумэътироф қилинган ёки реал тарзда эришиладиган иш натижаси, одамларнинг касб соҳасидаги фазилатлари ва хатти-ҳаракатлари ифодаланади. Масалан, лавозимга қўйиладиган касб-малака талабларини белгилашда шахснинг маълумот даражаси, малакаси, мутахассислик бўйича иш стажи ҳисобга олинади. Эталонлар вазифасини эса белгиланган меҳнат натижалари, меҳнат жараёни (улар қандай бўлиши кераклиги), инсоннинг шахсий фазилатлари ва бошқа хусусиятлари бажаради. Айни вақтда шахсий фазилат ва хусусиятлар, меҳнат натижаси мезон, индикатор, баҳо бериш предмети сифатида намоён бўлади. Хуллас, баҳо беришни унинг предмети (объекти) сифатида белгилаш жараёни деб ҳисоблаш ҳам мумкин.

Давлат хизматчисига баҳо беришнинг хилма-хил усуллари мавжуд. Уларни баҳо бериш субъектлари (ким баҳо бериши) бўйича якка тартибдаги ва экспертлар гуруҳига бўлиш мумкин. Бунга ўз-ўзига баҳо бериш ҳам киритилади. Бундай баҳо бериш давлат хизматчисини аттестациядан ўтказиш чоғида амалга оширилади. Баҳо беришни унинг предмети ва объекти (кимга ёки нимага баҳо берилиши) бўйича қуйидагича таснифлаш мумкин: шахсий вазифалар, меҳнат натижалари, меҳнат жараёни ва ҳоказо. Баҳо бериш типологияси ўз предмети ҳақида ахборот тақдим этиш воситалари бўйича: вербал (сўзлар орқали), шаклий (белгилар, чизмалар), аралаш баҳолар тарзида амалга оширилиши мумкин. Масалан, хизматчига ёзма равишда тузилган тавсифнома баҳо бериш натижаларини веб-сайт тарзида тақдим этишнинг типик мисолидир, чунки баҳо берилган индикаторлар ҳақидаги ахборот сўзлар орқали ифодаланган. Бу баҳо бериш ва унинг натижаларини тақдим этишнинг анча қадимий усулидир.

Персоналга баҳо бериш шакллари ҳақида ҳам гапириш мумкин. Улардан энг кўп тарқалгани аттестация, малака имтиҳони, тест синовидан ўтказиш.

Баҳо беришнинг объекти давлат хизматчиси саналади. Унда шахснинг ижтимоий аҳамиятга молик хусусиятлари, унга хос бўлган элементлар (касб йўналиши, қобилиятлари, феъл-атвори ва ҳоказо), унинг фаолияти бутунлигича намоён бўлади.

Давлат ҳокимияти органлари раҳбарлари ва кадрлар хизмати ходим давлат хизматига кираётган илк босқичда у ҳақида кўпроқ нарсани билишга қизиқиши шак-шубҳасиз. Бироқ инсон ҳақида ҳар томонлама ахборотга эга бўлиш жуда қийин. Бу турли хил жараёнларни ўз ичига оладиган тадбирлар мажмуи бўлиб, уни ҳар қандай ташкилот ҳам ўтказишга қодир эмас. Кўпинча баҳо бериш тузилмасининг фақат муайян элементлари йиғиндисигина қисмларга бўлинади. Хусусан, умумий ва касбий билимларнинг ривожланиш даражаси, муайян иш турларини бажариш қобилияти, турли вазиятларда ўзини бошқара олиш, меҳнат натижалари ва бошқалар. Баҳо бериш объектининг санаб ўтилган элементларидан биттасига ёки уларнинг муайян миқдорига баҳо бериш зарурияти баҳо бериш предмети аниқлашни тақозо этади. Шундай қилиб, баҳо бериш предмети баҳо бериш объектининг тақозо этилган ва талаб қилинган амалий қисмидан бошқа нарса эмас.

Давлат хизмати тизимида баҳо беришнинг иккита асосий турини кўрсатиш мумкин:

– лавозимга тайинлаш вақтида (давлат хизматига кириш ва лавозимини алмаштириш вақтида) баҳо бериш;

– жорий (долзарб) баҳо бериш; у аттестация, малака имтиҳони шаклида вақти-вақти билан ўтказиб турилади.

Давлат хизматчисига баҳо беришни ўтказишнинг зарур шarti қуйидагилардан иборат:

– эгалланаётган лавозим бўйича касб-малака талабларининг ишлаб чиқилиши;

– лавозим йўриқномасида ёки лавозимни тавсифлашда баён қилинган лавозим мажбуриятлари;

– баҳо беришда қўлланадиган мезон ва индикаторлар;

– баҳо беришнинг расмий субъектлари (давлат хизматчисининг бевосита раҳбари, давлат ҳокимияти органи аттестация комиссиясининг аъзолари);

– баҳо беришнинг малакали ва мустақил субъектлари (экспертлар, олимлар, касаба идоралари ва давлат хизматчиларининг бошқа жамоат бирлашмалари вакиллари – баҳо беришнинг норасмий субъектлари);

– белгиланган тадбирлар ва баҳо беришда татбиқ этиладиган усулларнинг ошкоралиги ва қулайлиги;

– баҳо бериш асосида қилинган хулосаларни амалга ошириш механизми.

Давлат хизматчисига баҳо бериш предметининг асосий мазмуни «Давлат хизматчисини аттестациядан ўтказиш тўғрисида Низом»да баён қилиниши лозим.

Мазкур ҳужжатга мувофиқ, давлат хизматчисига баҳо бериш предмети қуйидагилардан ташкил топади:

– давлат хизматчисининг касб-малакасига доир тавсифнома (касбий тайёргарлиги, даражаси, касбий билим, малака, иш тажрибаси);

– тегишли бўлинмалар (давлат органи) олдига қўйилган вазифаларни ҳал этишда қатнашиш даражаси;

– давлат хизматчиси бажарадиган ишнинг мураккаблиги ва ҳажми;

– давлат хизматчиси меҳнатининг самарадорлиги;

– ташкилотчилик қобилиятлари;

– шахсий фазилатлари.

Бироқ, бизнинг назаримизда, давлат хизмати персоналига баҳо бериш предмети бу билан чекланмайди.

Давлат хизмати персоналига баҳо бериш предметининг мазмуни кўп жиҳатдан персонал меҳнатининг мазмуни ва хусусияти, унинг давлат бошқаруви тизимидаги шакллари билан белгиланади. Бошқариш соҳасида бошқарув меҳнатининг бир нечта асосий шакллари ажратиб кўрсатилади, масалан, эвристик, маъмурий, операторлик шакллари қайд этиш мумкин.

Давлат хизматида бошқарувчиликнинг эвристик шакли ижтимоий, иқтисодий, сиёсий ва бошқа хил муаммоларни ҳал этиш йўллари ҳамда усулларини таклиф эта олади. Бу турдаги меҳнат билан, асосан, давлат

ҳоқимияти органларининг раҳбарлари банд. Ахборотни таҳлил қилиш билан давлат маслаҳатчилари, ёрдамчилар, давлат бошқарувида вужудга келадиган муаммоларни ҳал қилиш учун жалб этиладиган мутахассислар шуғулланади.

Бошқарувчиликнинг маъмурий шакли, асосан, турли даражадаги таркибий бўлинмалар раҳбарларининг ҳаракатларида ўз ифодасини топади. Улар ташкилотдаги ишларни режалаштириш, уюштириш, мувофиқлаштириш, асослаш, тартибга солиш, давлат хизматчиларининг фаолиятини таҳлил ҳам назорат қилишга қаратилган кўпдан-кўп вазифаларни бажаради.

Бошқарувчиликнинг операторлик шакли бошқарув жараёнларини зарур ахборот билан таъминлаш, махсус вазифалар ечимини излаш ва ижро этишни ўз ичига олади. Бу хил фаолият турига ҳужжатларга ишлов бериш, маълумотларнинг ахборот базасини тўплаш, уларни ҳисобга олиш ва сақлаш, ижрочилик ва хизмат кўрсатиш меҳнатини киритиш мумкин. Бу меҳнат шакли билан кўпроқ катта ва кичик лавозимлар бўйича вақтинча иш юритувчи давлат хизматчилари банд бўлади.

Бошқарувчиликнинг кўрсатиб ўтилган шаклларига мос келадиган давлат хизматчиларига баҳо бериш предмети мазмунан ҳар хил бўлиши табиийдир. Бу ҳолат давлат хизматчилари учун ягона баҳо бериш тизимини ташкил этишни мураккаблаштиради. Бироқ, бундай воситага нисбатан бўлган эҳтиёж жуда катта.

Муаммо персоналга баҳо беришнинг социологик усулларини ишлаб чиқиш асосида ҳал этилиши мумкин. Бу усуллар моҳиятан давлат хизматчисига баҳо беришнинг умумлаштирувчи кўрсаткичини аниқлашга хизмат қилади. Айнан шулар кадрлар хизматининг раҳбар ва мутахассислари қўлида давлат ҳоқимияти органи персоналига яқка тартибда ва бутун таркибга баҳо бериш воситаси бўлиб хизмат қилади. Бу вазифани ҳал қилиш осон эмас. Бироқ, мезонларнинг нисбатан бир хил тузилмаси топилиб, персоналга улар асосида баҳо берилса, улар мазмунан лавозимнинг ихтисослашуви ва даражасини акс эттирадиган индикаторлар билан тўлдирилса, унда давлат хизмати персоналига баҳо беришнинг бир хиллаштирилган тизимини яратиш тўғрисида гап бориши мумкин. Биринчи навбатда буни давлат хизматидаги лавозимларни вақтинча бажараётган хизматчиларга нисбатан татбиқ этиш ўринли. Мазкур тоифадаги лавозимларнинг аксарият кўпчилиги учун баҳо бериш тизими нисбатан бир хил бўлиши мумкин, лекин бунда лавозимлар ва лавозим гуруҳларининг ихтисослашуви тақозо этган мезонлар мазмуни ҳисобга олинмайди.

Давлат хизматчисига баҳо беришда асос бўладиган мезонларнинг тахминий тузилиши қуйидаги тартибда бўлиши мумкин (13.8-расм).



13.8-расм. Баҳо бериш мезонлари.

Бу мезонлар айна вақтда давлат хизмати персоналига баҳо бериш предметининг тузилишини ҳам белгилаб беради. Персоналга баҳо бериш тажрибасида бундай тузилиш мақсадга мувофиқ келади. Унда, биринчидан, инсоннинг ижтимоий муносабатлар тизимида очиб бериладиган сифатлари акс этади. Буларга, аввало, шахсий ва ахлоқий-психологик тавсифлар мансуб, иккинчидан, инсоннинг ташкилотчилик қобилияти, ишчанлиги, меҳнатда юқори натижаларга эришишни мўлжаллашдан гувоҳлик берувчи; учинчидан, унинг касбий имкониятлари, касб маҳорати, касбий тажрибасини эгаллаб турган лавозимида рўёбга чиқариш имконияти даражасини ифодалайдиган сифатлар акс этади. Мазкур мезонлар мазмуни қуйидагича таърифланади:

– *касбий мезонлар* – инсоннинг касбий билими, уқуви, кўникмалари, касбий тажрибаси, малакаси, хизматчи меҳнатининг натижалари тавсифидир;

– *ишчанлик мезонлари* – персоналнинг маъсулияти, ташаббускорлиги, тадбиркорлиги, фаолиятининг самарадорлигини тавсифлаб беради;

– *ахлоқий-психологик мезонлар* – инсоннинг ўз-ўзига баҳо бериш қобилияти, ҳалоллик, адолат, руҳий барқарорлик каби хусусиятларини очиб беради;

– *интеграл мезонлар* – булар инсонга хос бўлган бир қатор сифатлар асосида ҳосил бўлади ва унинг обрў-эътибори, саломатлиги, маънавий дунёси, умумий маданияти, тафаккури, нутқ маданиятидан гувоҳлик беради.

Бу мезонларнинг мазмуни баҳо бериладиган тавсифлар таркиби билан белгиланади ва лавозимлар гуруҳига боғлиқ бўлади. Лавозим-

ларнинг ҳар бири ўз тавсифлари йиғиндисига эга. Уларни ихтисослашувига қараб санаб ўтилган мезонлар гуруҳида белгилаш ва баҳо бериш керак бўлади, лекин мезонлар тузилиши – касбий, ишчанлик, ахлоқий-психологик, интеграл мезонлар ўзгаришсиз қолади.

Баҳо бериш предмети баҳо бериш воситаларига – давлат хизматчиси тўғрисида зарур ахборот олиш учун ишлатиладиган усуллар ва услубиятга талаблар ҳам қўяди.

Ватанимиз ва чет эл фани персоналга баҳо беришга доир кўпгина восита ва ёндашувларга эга. Улар ёрдамида баҳо бериш предметининг ўзига (яъни, баҳо бериладиган нарсага) турли нуқтаи назардан ёндашиш, баҳо бериш субъекти (яъни, баҳо бериладиган шахс) ва баҳо бериш воситаларига (яъни, баҳо бериш қандай усул ва тартиблар билан амалга оширилиши) нисбатан муносабатини белгилаб олиш мумкин.

Усулларнинг аксарият кўпчилигини иккита катта гуруҳга бўлиш мумкин: расмий ёндашув асосланган (масалан, анкеталар тарқатиш, тест синовлари) ва инсонни ўрганишга доир норасмий ёндашув асосланган (субъектлашиш, гуруҳ бўлиб мунозара қилиш, кузатиш) усуллар. Одатда, ҳар иккала гуруҳда баҳо бериш натижаларини тақдим этишнинг расмий (рақамли, чизма) ёки вебрал воситалари ишлатилади. Воситаларнинг ҳар бири ўзининг афзаллик ва камчиликларига эга.

Баҳо бериш воситаларида амалиётчиларга, аввало персонални бошқариш соҳасидаги ходимларга маъқул келмайдиган томонлар турли хил бўлиши мумкин.

*Биринчидан*, баҳо бериш тадбирининг ўзи жуда сермашаққат. Чунки, у инсон унинг меҳнати натижалари тўғрисидаги маълумотларни мунтазам равишда бир шаклга келтириш ва қайд этиш, доимо ахборот тўплаш ва уни янгилаш, таҳлил қилиш зарурияти билан боғлиқ. Бундан ташқари, баҳо беришнинг айрим усуллари кўп миқдорда статистик маълумот ва турли хил коэффициентлардан фойдаланишни талаб қилади. Бунинг учун кўп вақт, куч ва маблағ сарфлашга тўғри келади.

*Иккинчидан*, персоналга баҳо беришнинг комплекс тизимларини жорий этиш ташкилот штатига аниқ мақсадни кўзлаб, доимий равишда бу иш билан шуғулланадиган мутахассисларни киритишни тақозо этади. Масалан, ишга қабул қилиш, юқори лавозимга кўтариш вақтида шахсга тавсифномалар тайёрлаш мақсадида тест синови ўтказиш, кейин уларни таҳлил қилиш учун махсус тайёргарликдан ташқари муайян вақт ҳам талаб қилинади. Одатда, раҳбарлар бундай иш билан шуғулланиш имконига эга эмас. Бу хилдаги ишни фақат кадрлар хизмати мутахассислари амалга ошириши мумкин.

*Учинчидан*, баҳо беришни жорий этиш пухта иш воситаларига, маълум миқдорда моддий ва молиявий ресурсларга эга бўлишни талаб қилади.

*Тўртинчидан*, ҳамisha раҳбарларнинг персоналга баҳо бериш ишига расман муносабат кўрсатиб ёндашувига чек қўйиб бўлмайди. Мазкур ҳолатда давлат хизматчисига баҳо бериш предмети ноаниқ ҳам анча мураккаб бўлгани туфайли хизматчилар ўртасида норозилик кайфияти уйғониши, ҳатто низоли вазиятлар келиб чиқиши мумкин.

Ана шу ва бошқа бир қатор омиллар таъсирида ҳозирги вақтда давлат ҳокимияти органларида қўлланиши мақбул бўлган самарали баҳо бериш тизимлари амалда мавжуд эмас.

Давлат хизматчисининг фаолиятига баҳо беришнинг асосий усули сифатида тавсифий ёндашув тавсия этилади. Бизнинг фикримизча, бу усул ҳозирги вақтда етарли даражада самарали эмас, у персонал билан ишлашда фан ва техника, айниқса, компьютер техникаси имкониятларидан фойдаланишни чеклаб қўяди. Давлат хизматчиларини аттестациядан ўтказишда персоналга баҳо беришнинг бошқа усулларидан фойдаланиш тақиқланмаган. Давлат хизматчисига баҳо беришнинг социологик усулларидан, шунингдек, ЭХМ имкониятларидан кенг фойдаланиш яхши самаралар беради.

Тавсифий ёндашувда давлат хизмати персоналига баҳо бериш кўпинча расмий кўрсаткичлар (маълумот даражаси, умумий иш стажи, мутахассислик бўйича иш стажи, малака ошириш тўғрисидаги маълумотлар ва ҳоказо) билан чекланиб қолади. Меҳнат натижалари, меҳнат жараёни, ходимнинг фазилатларига келганда бу ўринда баҳо берувчиларнинг субъективизми (ўз-ўзича иш кўриши) устунлик қилади. Давлат хизмати персонали билан боғлиқ ҳужжатларнинг биронтасида ҳам баҳо бериш технологиясида субъективизмдан холи бўлиш йўллари аниқ ифодалаб берилмаган.

*Экспертларнинг баҳо бериш усули* баҳо берувчилар субъективизми даражасини бир мунча пасайтиради. Гуруҳда баҳо берувчи субъектлар бир неча кишидан иборат бўлади. Экспертлик ишига бевосита раҳбарлар, бошқа таркибий бўлинмаларнинг раҳбарлари, жамоа аъзолари жалб этилиши ёки экспертлар гуруҳи махсус ташкил қилиниши мумкин. Бироқ, бу ҳолда ҳам баҳолаш натижасининг хослиги ва аниқлигини ошириш кўп жиҳатдан баҳо бериш яқунларини қандай тақдим этишга боғлиқ бўлади. Масалан, баҳо бериш натижаларини оғзаки тақдим этиш усулидан фойдаланилса, баҳо бериш серчиқим бўлиб, бирмунча чўзилиб кетади. Бу усул баҳо беришнинг аниқлиги, баҳо берувчи субъектларнинг холисона баҳо бериш қобилиятига ҳам боғлиқ бўлади. Бу ўринда шахс сифатларини акс эттирадиган тушунчалар мазмуни ва моҳиятини экспертлар бир хил мазмунда талқин қилиши ҳам ўта муҳимдир. Айтайлик, экспертлар ҳам раҳбар баҳо бериш тадбирига виждонан ёндашиб, баҳо берилаётган киши

тўғрисидаги ахборотни оғзаки тақдим этишни танлаган бўлсин. У ҳолда улар берган баҳонинг қандай қиёсланиши муаммоси келиб чиқади. Бу эса баҳо бериш ишини янада мураккаблаштиради.

Шу билан бирга, яхши тайёргарлик кўрган ходимга аниқ, равшан ва холис баҳо бера оладиган раҳбар томонидан ўтказиладиган бундай таҳлил усули шак-шубҳасиз ўзининг устун томонларига эга. Бундай баҳо беришда касбий ва адабий тилнинг бутун кучи ва бойлигидан фойдаланилади. Афсуски, бундай имкониятдан камдан-кам раҳбарлар фойдаланади. Шунинг учун ҳам баҳолаш натижасини ёзма тавсифнома, фикр-мулоҳазалар тарзида тақдим этиш усули барча афзал томонларига қарамасдан ҳозирги шароитда кам қўлланилмоқда. Унинг асосий сабаби баҳо бериш натижаларини таққослашнинг қийинлиги, баҳо берилаётган кишига доир кўрсаткичларнинг ўзгариш динамикасини кузатиб бўлмаслигидир. Лекин бу усулнинг айрим афзал томонлари ҳам борки, уларни баҳо беришнинг бошқа усуллари билан бирга ишлатиш маъқул кўрилади.

Баҳолаш натижаларини таққослаш учун баҳо бериш объектларининг олдиндан белгиланган, қайд этилган томонларидан фойдаланишга асосланган усуллар катта хизмат қилади. Булар – инсоннинг шахсий ёки касбий сифатларининг, фаолияти, жамоадаги ички муносабатларининг турли томонлари, меҳнат натижаси ва ҳоказоларнинг белгиланган рўйхати бўлиши мумкин. Қайд этилганларнинг ҳаммаси баҳо беришнинг расмий усулларидир. Одатда, бундай усуллар учун тақдим этишнинг рақамли ва чизма (график) воситалари – баллар (тегишли баҳо шкаласи, даражалари), чизма шакллари ишлатилади. Кенг тарқалган даража ва баллар кўрсаткичи 1 дан 5 гача ёки 1 дан 10 гача. Даражалар рақамларнинг изчиллигини билдиради, даражанинг интенсивлиги ва йўналиши фақат баҳо берилаётган тавсифларнинг қутбий позицияларини тасвирлаш воситасида берилган. Даражаларнинг бошқа турлари ҳам мавжуд. Улардан, масалан, баҳо бериш натижаларини чизма равишда тақдим этишда фойдаланиш мумкин.

Баҳо бериш расмий усулининг қулай томони – натижаларни таққослаш мумкинлигидир, бундан ташқари улар баҳо бериш натижаларининг вақт оқимида ўзгаришини кузатиш, тажриба эҳтиёжларидан келиб чиқиб баҳо бериш индикаторлари тўпламлари, компьютер воситаларидан фойдаланиш имконини беради.

Баҳо беришнинг расмий тадбирларини бажариш учун одатда, тегишли бланкалардан (баҳо бериш аттестация варақлари) фойдаланилади. Улар инсон ҳақида ўзига хос ахборот тўплаш вазифасини бажаради. Бланкаларнинг афзаллиги ва камчиликлари ҳақида шуни айтиш керак: улар баҳо бериш натижаларини тақдим этиш, компьютерда ишлаш учун қулайлаштириш, баҳо берилаётган мезонлар ва

кўрсаткичларни аниқ тасаввур этиш, баҳоларни тезкорлик билан таққослаб чиқиш имконини беради. Бу жиҳатдан чизма тасвир усули қизиқиш уйғотади. Бу усулда шартли баҳо бериш ўлчовлари ўрнига чизма шакл – синиқ чизиқ тасвири ишлатилади. Бу тасвир чизма майдонда қайд этилган баҳолаш сифатларининг миқдорини кўрсатувчи нуқталарни бирлаштириш натижасида ҳосил бўлади. Баҳо бериш натижаларини тақдим этишнинг чизма тасвири 13.9-расмда кўрсатилган.

Ҳозирги вақтда давлат хизматчисига баҳо бериш учун ишлатиладиган аттестация варақлари баҳолаш натижаларига ишлов беришда автоматлаштириш воситаларини қўллаш имконини беради.



13.9-расм. Баҳо бериш натижаларини тақдим этиш.

Бланка (аттестация варағи)нинг тузилиши ва мазмунини белгилашда кўндаланг бўлувчи муҳим муаммо уни айна вақтда ҳам баҳо бериш предмети, ҳам баҳо бериш мезонлари бўладиган индикаторлар билан тўлдиришда ифодаланади.

Баҳо беришнинг йўл, усул ва шакллари ўзининг афзал томонлари, камчиликлари, ўлчов аниқлиги ва бошқа шу каби хусусиятларига эга. Ҳар қандай амалиётчи ва тадқиқотчи одатда, турли усул ва ёндашувларнинг афзалликларини ўзида мужжасам этувчи ва барча камчиликлардан холи бўлган ягона усулни топишга қизиқади.

Бу муаммонинг оригинал ечими бизга баҳо беришнинг ихтисослаштирилган бланкасида фойдаланган ҳолда расмий ва норасмий усуллар бирлигига эришиш имконини берди. Буни «Персоналга муҳим баҳо беришнинг универсал бланкаси – ПМББУБ –ТАИ» тасдиқлайди.

Янгича баҳолаш услуги персоналга муҳим баҳо беришнинг универсал бланкасида (ПМББУБ-93-ТАИ) фойдаланган ҳолда амалга оширилади (1-жадвалга қаранг).

## Персоналга муҳим баҳо беришнинг универсал бланкаси (ПМББУБ-93-ТАИ)

Вариант: раҳбар

## 1.00. Умумий маълумотлар

<b>1.01.</b> фамилияси, исми, отасининг исми	<b>1.02.</b> туғилган санаси		
<b>1.03.</b> Маълумоти даражаси: олий, т/олий, урта махсус ва ҳ.к.	<b>1.04.</b> уқув юрти номи, тамомлаган йили		
<b>1.05.</b> Маълумоти буйича мутахассислиги ва малакаси	<b>1.06.</b> эгаллаб турган лавозими		
<b>1.07.</b> лавозимга тайинланган вақти	<b>1.08.</b> умумий меҳнат стажи	<b>1.09.</b> маълумоти буйича иш стажы	<b>1.10.</b> эгаллаган мутахассислиги буйича иш стажы
<b>1.11.</b> илмий даражаси	<b>1.12.</b> илмий унвони	<b>1.12.</b> малака оширган йили	<b>1.13.</b> олдинги курсаткич

## 2.00. Мезонлар

2.01. Касбий мезонлар		Аттестация баллари			Баҳо бериш индикаторлари
		1	2	3	
<b>2.01.00. Касбий билимлар</b>					
2.01.01.	Касбий таълим ва мамлакалар				
2.01.02.	Хизмат фаолиятини тартибга солувчи ҳужжатларни билиши				
2.01.03.	Касб соҳасида тажриба туплаш ва уни янгилашга булган қобилияти				
2.01.04.	Эгаллаб турган лавозимида туплаган тажрибани амалга ошириш лаёқати даражаси				
2.01.05.	Касб соҳасидаги тажрибаси ни ижодий қўллай олиш қобилияти				
2.01.06.	Мезон буйича кўрсаткич				
2.01.07.	Олдинги курсаткич				

## 2.02. Ишчанлик мезонлари

2.02.00.	Амалий фаолиятдаги уюшқоқлиги ва диққат-этиборни туплай олиши				
----------	---	--	--	--	--

2.02.01.	Жавобгарлик ва ижрочилик				
2.02.02.	Ташаббускорлик ва тadbиркорлик				
2.02.03.	Мустақил қарор қабул қилиш қобилияти				
2.02.04.	Ходимларга раҳбарлик қилиш лаёқати ва фаолият самарадорлиги				
2.02.05.	Фаолият натижасининг сифати				
2.02.06.	Мезон бўйича курсаткич				
2.02.07.	Олдинги курсаткич				

### 2.03. Ахлохий-психологик мезонлар

2.03.00.	Инсонийлик				
2.03.01.	Ўзига баҳо бериш қобилияти				
2.03.02.	Хулқ-атвори, одоби, мулоқот, муомала маданияти				
2.03.03.	Интизомлилиги				
2.03.04.	Адолат ва ҳалоллик тамойилига амал қилиши				
2.03.05.	Янги шароитларга қуниқиш қобилияти				
2.03.06.	Етакчилик				
2.03.07.	Мезон бўйича курсаткич				
2.03.08.	Олдинги курсаткич				

### 2.04 Интеграл мезонлар

2.04.00.	Обру-эътибор қозониши				
2.04.01.	Меҳнати жадаллиги (иш қобилияти)				
2.04.02.	Тафаккури ва нутқ маданияти				
2.04.03.	Алоқадорлик				
2.04.04.	Умумий маданият				
2.04.05.	Ҳужжатлар билан ишлаш маданияти				
2.04.06.	Мезон бўйича курсаткич				
2.04.07.	Олдинги курсаткич				

### 3.00 Баҳо бериш

3.01. Курсаткич	3.02. Юқори	3.03 Етарли	3.04 Қониқарли	3.05 Паст
--------------------	----------------	----------------	-------------------	--------------

### 4.00 Хулосалар

4.01. Лавозимни ўзгартириш ёки моддий рағбатлантириш ҳақидаги таклиф курсатилади				
4.02. Баҳоланувчининг фикри ва имзоси	4.03. Батамом туғри	4.04 Асосан туғри	4.05 Қисман туғри	4.06 Мутлақо туғри эмас

### 5.00. Аттестация ўтказувчиларнинг имзоси

1.		3.	
Бевосита раҳбарнинг лавозими		Юқори раҳбарнинг лавозими	
Сана	Имзо	Сана	Имзо
2.			
Юқори раҳбарнинг лавозими			
Сана	Имзо		

Индикаторларнинг баҳо бериладиган даражалари тавсифи ва ихтисоси муҳим баҳо бериш универсал бланкасига махсус илова қилинадиган «Бланка бўйича баҳо бериш мезонларининг ходимга берилган оғзаки тавсифига мувофиқлиги» бандида келтирилади. Унинг мазмунини баҳо бериладиган ҳар бир индикатор бўйича танланган баҳо бериш даражасининг рақамли миқдори ташкил этади.

Унинг муҳим афзаллиги шундаки, у баҳо беришнинг субъективлик даражасини жиддий равишда пасайтиради. Бу усул асосида персоналга баҳо бериш тизими ташкил этилади. Лекин бу ерда гап фақат унинг шахсий сифатларига баҳо бериш тўғрисида эмас, балки унинг юзага чиққан касбий тажрибаси, салоҳият имкониятлари (эгаллаб турган лавозимда касбий тажрибани рўёбга чиқариш лаёқати даражаси), меҳнати натижалари, ташкилотдаги муносабатларига, шу жумладан, обрў-эътибори даражаси ва шу кабиларга ҳам баҳо бериш тўғрисида боради.

Экспертлар ишининг натижаси (тулдирилган бланка)га компьютер воситасида ишлов берилиши керак. Бу усул давлат хизмати тизимида персонални бошқаришга оид кўпгина амалий вазифаларни ҳал қилиш (статистик маълумотларни тўплаш, баҳо берилётган индикатор кўрсаткичларининг ўзгариш динамикасини кузатиб бориш, лавозим гуруҳлари бўйича персонал рейтингини белгилаш ва ҳоказо) имконини беради.

Бланка қуйидаги қисмлардан иборат: умумий маълумотлар, мезонлар, баҳолар даражаси, умумлаштирилган кўрсаткич, аттестация ўтказувчиларнинг хулосаси, имзоси. Бланкага компьютер ёрдамида ёки қўлда ишлов бериш мумкин.

Бланкадаги асосий ишни «мезонлар» деб ном олган қисми бажаради. Вертикал бўйича бу қисм учга бўлинади: мезонларнинг алоқадорлик соҳаси (касбий, ишчанлик, ахлоқий-психологик, интеграл), расмий қисми: аттестация ўтказувчилар қўйган баллар (экспертларнинг берган баҳоси), баҳо бериш индикаторларининг вербал баҳоси – бу баҳо бериш индикаторларининг норасмий тасвири бериладиган қисм.

«Баҳолар даражаси ва умумлаштирилган кўрсаткич» қисми натижаларга баҳо беришнинг тўртта даражасини (юқори, етарли, қониқарли, паст) камраб олади. Баҳолар даражаси «ноаниқ мезонлар» (юқори, етарли ва ҳоказо)дан ташқари бошқа хулосаларни ҳам ўз ичига олиши мумкин. Бундай

қолда юқори даражага «юқори давлат лавозимига тайинлашга муносиб» етарли даражага «аттестация комиссияси берган тавсияларни бажарган тақдирда эгаллаб турган лавозимига мос келмайди» деган хулоса тўғри келади. Баҳо беришнинг мумкин бўлган учта даражасидан фарқли ўлароқ, бу ўринда тўртта даража таклиф этилади. Бизнинг назаримизда, давлат хизматчиларини даража фарқларига қараб тақсимлаш тажриба эҳтиёжларига кўпроқ мувофиқ келади. Германияда давлат хизматчиларига баҳо беришнинг кўп даражали (5–7) шкалалари қабул қилинган.

Натижаларга баҳо бериш даражасини аниқлаш умумлашган кўрсаткични рақамли интервал билан таққослаш асосида амалга оширилади. Бу интервал кўрсатиб ўтилган даражалардан бирига мос келади. Ҳар бир даража учун унинг ҳисоб рақами ишлаб чиқилган.

Мезонлар мазмунини баҳо берилиши керак бўлган тавсифлар ташкил этади. Мезонлар мазмунининг тўлиқлиги персонал категориялари (раҳбарлар, мутахассислар, техник ижрочилар), лавозим гуруҳлари, персонал фаолиятининг ўзига хос томонларига боғлиқ бўлади.

Баҳоловчи экспертлар сифатида бевосита раҳбар ва юқори лавозимдаги раҳбарлардан фойдаланилади. Низоли вазиятлар келиб чиққан тақдирда эксперт вазифасини хизматчини яхши биладиган бошқа ходимлар бажариши мумкин.

Бланканинг норасмий қисми ҳар қандай шароитда тўлдирилиши ва баҳоланувчи ходимни таърифлашга доир қўшимча маълумотни ўз ичига олади. Лекин 4,5 дан ортиқ ва 2,5 дан кам балл қўйилганда бу қисм албатта тўлдирилиши зарур.

Ҳар бир индикатор (ўлчов ҳисоби) бўйича эксперт 2 баллдан 5 баллгача баҳо қўяди. Ҳар бир индикатор тўртта даражага эга бўлади. Ҳар бир даражага белгиланган баллар интервали тўғри келади. Шу билан бирга, интервал ичида оралиғи 0,2 бўлган интервалдан ҳам фойдаланиш мумкин. Дастлабки эксперт барча индикаторларга баҳо бериши, қолган экспертлар эса жараённинг объективлиги даражасига қараб иш тутади.

Ҳар бир мезон бўйича кўрсаткич баҳо берилган индикаторлар бўйича қўйилган баҳоларнинг ўртача арифметик миқдори тўртта кўрсаткич миқдоридан чиқарилади ва баҳолар шкаласининг ҳисоб интервалларидан бири билан таққосланади.

«ПМББУБ-ТАИ» усули асосида давлат хизмати персоналига баҳо бериш тизимининг жорий этилиши ташкилотда лавозимлар стратегиясини амалга оширишни таъминлайдиган механизмларни яратиш имконини беради. Бунда кўпроқ инсоннинг намоён бўлган (муҳим) қобилиятларига, фаолиятининг реал натижаларига, касб маҳоратининг ифода бўлиш даражасига таянилади. Шунда давлат хизматчисига баҳо беришнинг ҳолислиги анча ошади. Бу усул субъективизмдан ҳимоя қилишнинг бир неча даражасини назарда туттади.

Хулоса шуки, давлат хизмати персоналига баҳо бериш мезонлари ва усулларини ишлаб чиқиш устида назариётчилар ҳам, амалиётчилар ҳам изланиши шарт. Бугунги кунда ушбу муаммо давлат ҳокимияти органлари кадрлар хизматининг кун тартибидаги долзарб вазифаларидан бўлиб қолмоқда. Давлат хизмати персоналини бошқариш самарадорлиги мазкур муаммонинг муваффақиятли ҳал этилишига боғлиқ.

### **Персонални бошқариш услуби ва раҳбар меҳнатини оптималлаштириш**

Персонални бошқариш бўйича тор доирада (раҳбар – меҳнат жамоаси – шахс) ўтказилган тадқиқотлар шундан далолат берадики, агар раҳбар қўл остидаги ходимлари билан муносабатлари соғлом тусда бўлиши ҳақида ғамхўрлик қилса, меҳнат жараёнининг шарт-шароитига мувофиқ бу муносабатларни оптималлаштиришга (энг мақбул тарзда уюштириш) интилса, бошқарув самарадорлиги анча юқори бўлади. «Ҳар бир раҳбарнинг олдида эртами ё кечми янада яхшироқ меҳнат натижаларига эришиш учун ходимларга қандай қилиб таъсир кўрсатиш мумкин? Турли хил вазиятларда ўзини қандай тутиш керак? Раҳбарликнинг қандай услубига амал қилиш лозим?» деган саволлар кўндаланг туради.

Бу табиий албатта, чунки бошқарув услуби раҳбарлик фаолиятининг энг муҳим сифат кўрсаткичидир. Бошқарув услуби шахснинг ижтимоий ҳаёт қонуниятларига асосланган турмуш тарзи ва фаолият юритиш усули, етакчилик учун зарур бўлган таъсир кўрсатиш усулларининг тизими, раҳбарнинг ходимлар билан муомала қилиш усули, хизмат вазифаларини бажариш жараёнида ходимлараро муносабатлар тарзи ифодаси, қўйилган мақсадга эришиш йўлида раҳбар билан ходимлар муносабатига асос бўлувчи хулқ-атвори типининг<sup>1</sup> умумий йиғиндисидир. Раҳбарлик услуби жамоа билан ўзаро алоқадорликнинг шаклий ифодаси сифатида объектив ва субъектив шарт-шароитлар, жумладан, раҳбарнинг касбий лаёқати ҳам шахсий фазилатлари таъсирида шаклланади. Бошқарувчилик услубининг умумий маъноси шундан иборат.

### **13.10. Давлат хизмати тизимида раҳбарлик услубининг ўзига хос хусусиятлари**

Раҳбар муайян мансабни эгаллаган шахс бўлиб, унга қўл остидагиларга нисбатан реал ҳокимият ва лавозими доирасида тўлиқ ваколатлар топширилган. Раҳбарлик ваколоти қарорлар қабул қилиш ва уларнинг ижросини талаб этиш имконини беради. Бунда бажарилаётган раҳбарлик мунтазамми ёки функционалми – аҳамиятга эга эмас. Ҳар қандай

<sup>1</sup> Современный экономический словарь. –М., 1996. стр. 323.

ҳолатда ҳам раҳбар қарорлар қабул қилади ва уларнинг ижросини таъминлайди, давлат аппаратининг ўзи бошчилик қилаётган бўлинмаси самарали ишлаши учун шахсан жавоб беради.

Раҳбарлик вазифаси жамоани таркиб топтириш, ходимлар олдига вазифалар қўйиш, уларни ҳал қилиш вариантларини тавсия этиш, маслаҳат бериш, ҳар бир вазифани зарур моддий-молиявий ва меҳнат ресурслари билан таъминлашдан иборат. У ўз хизмат вазифаларини бажариши асосида одамлар билан ишлайди, персонални бошқаради, бунда ўзига хос бошқарувчилик услубини намоён қилади<sup>1</sup>. Раҳбарлик услуби жамоа олдида турган вазифани тўғри, лозим сифат даражасида, саводли ва уюшқоқлик билан бажаришни таъминлаши керак.

Бу фикрнинг тўғрилигини исботловчи бир қанча далиллар келтираемиз.

Жамоанинг жипслиги ва уюшқоқлиги ёки ички тарқоқлиги кўп жиҳатдан ходимлар барқарорлиги, фаоллиги, уларнинг ўзаро ва раҳбар билан муносабати раҳбарнинг бошқарувчилик маҳорати, ходимлари орасида обрў-эътибори, шахсий фазилати ва иш юритиш тамойилига боғлиқ.

Давлат хизматида персонални бошқариш услубининг табиати давлат хизматининг ўзига хос хусусиятларига боғлиқ. Зеро, давлат хизматига ҳокимиятни бир жойда тўплаш ва монократизмга интилиш, шунингдек, ҳар бир кичик тизимнинг иложи борица кўпроқ мустақилликка эга бўлишга, давлат бошқарувининг кенг майдонида ўзига хос монополияга эга бўлишига интилиш хосдир. Айни вақтда, мансабдорларнинг ёпиқликка, корпоративизмга, расмиятчиликка ва эскича иш юритишга мойиллиги кўзга ташланиб туради.

Бу ҳол давлат хизматининг алоҳида ижтимоий ва юридик мақомга эга эканлиги, унинг ички тузилишининг ҳаддан ташқари расмий тус касб этиши ва тизим миқёсида ҳар қандай ўзгаришларни ўтказишга йўл бермаслиги билан изоҳланади. Давлат хизмати жуда кўп мавҳум, шахссиз, номаълум «объектив» қоида ва низомлар асосида ташкил этиладиги, улар ҳар бир мансабдор шахс ва техник ходимнинг мақоми, ҳуқуқ ва ваколатларини белгилаб беради. Аппаратда меъёрий ҳужжатлар мавжуд бўлиб, улар лавозимларни, хизмат вазифаларини бажариш тартибини, ходимларнинг бўйсунуш тизимини батафсил тасвирлаб берган. Давлат хизматчилари кўпгина шартлар ва қонунлар билан чеклаб қўйилган бўлиб, улар ишга ёллаш, меҳнатга ҳақ тўлаш шарт-шароитларини белгилаб беради. Хизматчилар меҳнат муносабатлари ва хизмат одобини бузган тақдирда муайян жазо санкциялари

---

<sup>1</sup> Кричевский Р.Л. Если Вы – руководитель. Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. М., 1996.

амал қилади. Улар маълум даражада бошлиқларга хос ўзбошимчаликдан ҳимоя қилинади ва касбий жиҳатдан мустақил, моддий жиҳатдан таъминланган, ишсизликдан муҳофаза этилган бўлади.

Бу билан давлат хизматчиларининг аҳволи умумий меҳнат ҳуқуқи меъёрларига бўйсунадиган ходимлар аҳволидан сезиларли равишда фарқ қилади. Давлат хизматида ходим билан иш берувчи ўртасида тенглик, шартномавий вазият бўлмайди. Бу ерда қатъий субординацияга асосланган меҳнат муносабатлари амал қилади. Бу ҳол давлат аппаратида персонални бошқариш услубига алоҳида хусусият бағишлайди.

Масаланинг яна бир муҳим жиҳати шуки, давлат хизматчилари фуқаролик ҳуқуқ ҳамда эркинликларининг маълум даражада чекланишига кўнгилли равишда рози бўлиб давлат «хизмати»га келади. Унга иш берувчи – ҳозирги вақтда ҳокимият тепасида турган бошлиқ ёки сиёсатчи эмас, балки давлатдир. Давлат шахсни хизматга таклиф этади, шу туфайли унинг ва оиласининг тақдири учун жавобгар бўлади.

Давлат хизмати шароитида персонални бошқариш амалиёти расмий жиҳатдан жуда кўп қонун, йўриқнома ва махсус параграфлар билан «кўмиб ташланган». Бу ҳол ташаббускорлик ва пухталиқка халақит бериб, шахсий ижрочи ва масъулият эгасини «парда ортида» қолдиради, хизматчиларда бепарқлик ҳамда лоқайдлик кайфиятини уйғотади, деган фикр туғилиши мумкин. Лекин бу – сиртдан қараганда шундай. Чунки қонун, фармон ва низомлар тўлақонли ҳаётни, содир бўлиши мумкин бўлган вазият ва воқеаларнинг барча вариантларини қамраб олишга қодир эмас. Ҳатто энг мукаммал лавозимий йўриқномалар ҳам мавжуд меҳнат тақсимотини энг умумий тарзда қайд қилади. Шу боис жараёнда рўй берган барча ўзгаришларни тўлиқ ҳисобга ололмайди. Натижада, хизматчининг расман тасдиқланган мажбуриятлари ва ҳуқуқлари кўп жиҳатдан номутаносиб ҳолга келиб, меҳнатнинг ташкил этувчи ва муносабатларни тартибга солувчи асосидан маҳрум бўлади. Инсоннинг ҳуқуқий фаолияти ҳужжатларда қайд этилган йўл-йўриқлардан фарқланиб қолади. Шу ўринда ходимларнинг белгиланган касб андозаси ва ахлоқ нормаларига қатъий риоя қилинишини таъминлашда бошқарувчиликнинг устувор аҳамияти кўзга ташланади. Шунини унутмаслик керакки, хизмат вазифасини виждонан бажарувчи раҳбар ва унга бўйсунувчи ходимлар ҳозирги шароитда руҳий ва жисмоний толиқиш даражасида ишлашга мажбур. Баъзида стрессли ҳолатлар рўй беришини қайд этиш зарур. Вазирлик ва идораларда кадрлар хизматининг ҳар икки ходимидан бири ана шу сабабга кўра давлат хизматидан ўз ихтиёри билан кетиши ҳоллари содир бўлаётганлиги бежиз эмас.

Шунинг учун ҳам персонални бошқариш услуби мазкур раҳбарлик учун етарли даражада барқарор тизим сифатида ташкилотнинг объектив мавжуд бўлган маъмурий-ҳуқуқий тузилишига нисбатан бетараф бўлган алоқалар ва меъёрлар тизимидир. Услуб ижтимоий турмушнинг конкрет ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маънавий-ахлоқий омиллари билан бевосита боғлиқ бўлиб, ташқи муҳитга нисбатан кам аҳамиятли эмас.

Ҳуш, бугунги кунда давлат органининг раҳбари мамлакатда кечаётган сиёсий ислохотлар, иқтисодиёт муаммолари, молиявий беқарорлик ҳамда перманент ижтимоий ларзалардан узоқ туриши мумкинми? У турли сиёсий кучларнинг давлат тузилмасига ўз таъсирини ўтказишга интилиши билан боғлиқ хавфни ҳисобга олаяптими? Албатта, йўқ! Ҳозирги вақтда давлат хизматини қуршаб турган ижтимоий муҳитда зиддиятли танглик ҳолати барқарор тус олиб узоқ муддатга чўзилади, десак хато қилмаган бўламиз.

Шундай вазиятда давлат аппаратининг персонални бошқарув услубини тўғри танлаши рўй бераётган воқеаларга мувофиқ тарзда иш юритиб, кишиларнинг ишга бўлган муносабатлари ички қоидалари (норма)ни ишлаб чиқишни тақозо этади. Бу қонун-қоидалар давлат органи фаолиятини осонлаштиради, ҳатто ўта беқарор вазиятда ҳам иш самарадорлигини оширади. Шунинг учун мамлакатимиз Президенти айнан бошқарув соҳасида ва ҳокимият тузилмаларида тегишли тартиб ўрнатилишига катта эътибор бераётганлиги бежиз эмас.

Бошқарув услуби яна мазкур жамоа олдида турган вазифаларнинг хусусиятларига, аппарат тузилишининг оптималлик даражаси, кадрлар корпусининг сифат кўрсаткичлари, ходимларнинг касбий омилкорлиги, билим даражаси, ҳаётий тажрибаси ва маданиятига ҳам боғлиқ. Бу фақат раҳбарнинг эмас, балки у вакил бўлган давлат ҳокимияти органларининг ҳам алоҳида сифат кўрсаткичи бўлади.

Шундай бўлса ҳам, услуб маълум даражада тарбия маҳсули, раҳбарнинг касб маҳорати ва ташкилотчилик қобилиятлари натижаси ҳисобланади. Бу маънода бошқарув услубини шахсдан ташқари ҳолда тасаввур қилиб бўлмайди.

Бизнингча, раҳбар зиммасига юкланган маъмурий, ташкилотчилик, тарбиявий вазифаларни муваффақиятли адо этиши учун қуйидаги фазилатларга эга бўлиши лозим:

- батартиблик, ҳалоллик, ўзгаларнинг ҳис-туйғусига нисбатан сезгирлик, ўз ҳиссиётларини чеклашга қодирлик;
- касбий омилкорлик, ишчанлик қобилияти;
- идоровий сифатлар, одамларни ўз ғайрати ва ишончи билан эргаштира олиш қобилияти;

- ташкилотчилик ишига мойиллик, менежмент, мустақил менежмент асосларини эгаллаш лаёқати, давлат хизматида иш одоби хусусиятларини билиш;

- билимларини узлуксиз такомиллаштиришга интилиш, мураккаб ва зиддиятли вазиятларда воқеликни стратегик таҳлил қилиш қобилияти;

- оммавий аҳамиятга молик бўлган қарорлар қабул қилишда дадиллик ва мустақиллик;

- энг «мураккаб» кишилар билан алоқага киришса билиш, улар билан ишлай олиш;

- қўл остидагиларга холис баҳо бера олиш, муносибларни рағбатлантириш, давлат хизматига доғ тушурувчилардан воз кечиш;

- ташаббускорлик, энг яхши тажрибани ўзлаштиришга интилиш.

Бугунги кунда ҳар бир раҳбарни ҳам ана шундай фазилатларга эга деб бўлмайди. Бу фикримизни қуйида келтириб ўтилган социологик сўров маълумотлари ҳам тасдиқлайди:

Сиз билган давлат муассасаси раҳбарларининг феъл-атворида қуйидаги фазилатлар ўрин олганми?

1. Қўп.

2. Жавоб беришга қийналаман.

3. Оз.

4. Ишчанлик, касб маҳорати.

5. Тамойиллилик, жавобгарлик.

6. Сизгирлик, хушмуомалалик.

7. Ҳалоллик, батартиблик.

8. Демократиклик, вазминлик.

9. Айёрлик, тутуриқсизлик.

### Бошқариш услуби

Бу жадал равишда ривожланувчи яхлит тизим бўлиб, персонал билан ишлашнинг мақсади, шакл, усул ва воситаларининг диалектик бирлигини акс эттиради. Бошқариш услуби қонунчилик ва давлат хизматининг ўзига хос иш тамойилларига таяниб бошқарув субъектининг олдида қўйилган вазифаларни ҳал этилишини таъминлайди.

Қўп ҳолларда олимлар бошқарувчилик услубларини таснифлаш чоғида мазкур жараённинг бош мезони ва ташкилий тамойили сифатида яккабошчилик ёки коллегиялик нисбатининг устуворлигига эътибор беради. Ана шу нуқтаи назардан келиб чиқиб, услубларнинг қуйидагича таснифи таклиф этилади:

1. *Авторитар* ёки директив услуб. Бунда раҳбар ўз иродасини қўл остидагиларга маъмурий куч воситасида ўтказишга интилади, яъни мажбурлаш, қўрқитиш, рағбатлантириш ва ҳоказо чора-тадбирлардан фойдаланади. Бу хил бошқарувчилик бевосита буйруқ ва фармойишлар

беришга асосланиб, бошлиққа сўзсиз бўйсунити тақозо қилади. Бундай вазиятда ходимларнинг меҳнат жараёнига муносабатлари, айрим шахснинг манфаатлари психологик жиҳатдан эътиборга олинмайди.

Бу «ажратиб ташла ва ҳукмронлик қил» тамойилига асосланган шафқатсизларча услубдир. Бундай иш юритувчи раҳбар эътирозларга, ўринли маслаҳат ва назоратга тоқат қилолмайди. Директив услуб гарчи бирмунча самарали бўлса ҳам, аслида жамоада мухолифлик, норозилик кайфиятини шакллантиради. Лекин у ниҳоятда қулай ёки ниҳоятда ноқулай шароитда, шу билан бирга, макробошқарув даражасида амалга оширилади. Айрим салбий жиҳатларини эътироф этмаса, мазкур услуб жамоатчилик томонидан қўллаб-қувватланиши ва рағбатлантирилиши мумкин. Зеро, обрўталаб раҳбар одатда, вазифаларни анча тезкор ва аниқ ҳал этилишини таъминлайди.

Макродаражадаги вазият эса бошқача бўлади. Бу ўринда ҳамма нарса яққол ва аниқ кўзга ташланади: жамоада ҳар кимнинг лаёқати, сифат кўрсаткичлари қандайлиги, раҳбарнинг ҳақиқий ниятлари нимадан иборат эканлиги жуда тез маълум бўлади. Зўғум ишлатиб, қўпол усуллар билан узоқ муддат мобайнида муваффақиятга эришиш қийин. Бундай услуб таъсирида инсон ўз меҳнатидан қониқмайди, унинг натижаларидан бегоналашиб қолади, иш сифати ёмонлашади, жамоанинг меҳнат унумдорлиги пасаяди, расмиятчилик авж олади. Жамоада низолар авж олади, таъқиб, чақимчилик, гуруҳбозлик каби иллатлар кучаяди. Ҳуқуқий, демократик давлатда бундай услуб тўғри келадими? Албатта, йўқ!

2. *Демократик* ёки коллегиял услубда раҳбар «инсон омили»га алоҳида эътибор беради. Бундай бошқарув тамойилига асосланган раҳбар ташаббускорликни рағбатлантиради, ҳамкорлик учун қулай вазиятни яратади, қўл остидагиларга қарорлар қабул қилишда (шу жумладан, кадрларга оид масалаларда) ишгирок этиш имконини беради. Ходимни ишонтира олиш, унинг инсоний хислатлари ва қобилиятларига ҳаққоний баҳо бериш тамойили асосида иш кўради, ўз мавқеи устунлигини пеш қилмайди. Энг асосийси, ҳар қандай муваффақиятсизлик учун жавобгарликни ходимлар билан бирга ўз зиммасига олади, танқидга тўғри муносабатда бўлади.

Демократик раҳбарнинг бошқариш услуби мулоим табиатли бўлади. Унинг учун вазият тақозосига кўра мураса-мадорага бориш, илгари қабул қилинган қарорлари хато бўлса, ундан воз кечиш ор ҳисобланмайди. Бундай бошқарув шароитида жавобгарликни ҳис қиладиган, иш унумдорлигидан манфаатдор бўлган, қўйилган мақсадларга эришишнинг самарали йўллари кидириб топадиган ходимлар ҳар томонлама рағбатлантирилади.

Демократик услубда иш юритувчи раҳбар барқарор аппарат фаолиятини уюштиришда энг самарали восита ҳисобланади. Демократик

рахбар қўл остида ишлайдиган ходимлар ўзини анча дадил ҳис қилади, уларда мустақил фикрлаш хусусияти ривожланади, жамоа аҳил бўлиб, ғайрат билан ишлайди.

3 *Либерал* ёки эркин иш юритиш услуби воситачилик вазифасини яхши кўрадиган, ходимларга кенг доирада мустақиллик, тўла эркинлик бериб қўядиган, иш жараёнини зимдан назорат қиладиган раҳбарга хос. Либерал раҳбар ўз қўл остидаги кишиларнинг ишига аралашмайди, улар илтимос қилсагина маслаҳат беради, бироқ топширилган вазифа учун, жавобгарликни зиммасидан соқит қилади. Либерал раҳбар ўз қарорларини тавсиялар кўринишида берадики, уларни бажариш-бажармаслик ходим ихтиёрида қолади.

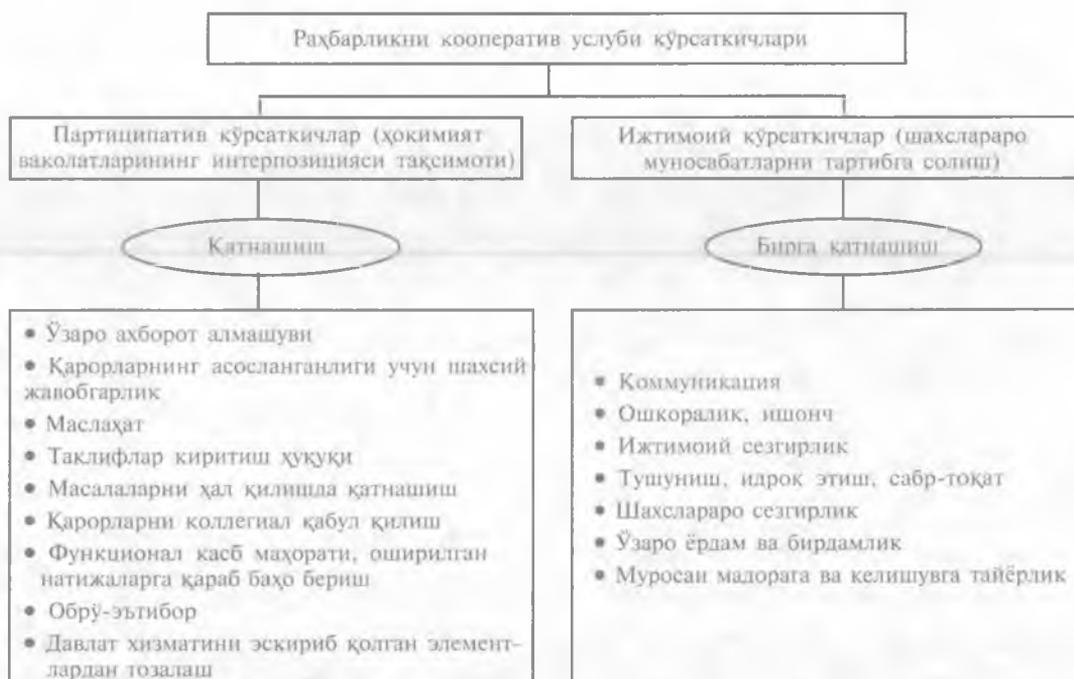
Бунинг натижаси аниқ: ишда ўзибўларчилик ва бўшанглик кўзга ташланади, ходимлар раҳбарнинг заиф томонларидан, хусусан қатъият-сизлиги ва лоқайдлигидан, низолардан, вазиятнинг кескинлашуvidан, масалани кўндаланг қўйишдан чўчишидан ўз манфаатлари йўлида фойдаланади. Либерал услубда бошқариш пировард натижада жамоада тажрибасизлик содир бўлишига, вазият устидан назорат йўқолишига олиб келади. Соғлом жипслашув вазияти ё умумий ёхуд гуруҳбозлик манфаатлари гаровига айланади ва раҳбар шу манфаатларга бўйсунитишга мажбур бўлади. Кўпинча, бундай вазиятда ҳатто энг мураккаб масалалар ҳам раҳбар иштирокисиз ҳал этилади.

Фанда бошқариш услубларини бошқача тавсифлаш ҳоллари ҳам учрайди. Масалан, демократик, манипуляторлик ва ташкилотчилик (АҚШ); аналитик, новаторлик, консерватив-интуитив (Япония); авторитар, патриархал, маслаҳат, омуз кооператив, делегатив, автоном (Германия); буйруқбозлик, ишонтирувчи, маслаҳат, омуз вакил юборишлик (Россия) усуллари таърифланади. Бизнингча, тавсифланган персонал билан ишлаш услублари ўртасида фақат сиртдангина фарқлар мавжуд. Тафовутлар ҳокимият – бошқарув таъсирини ўтказиш «зичлиги»ни ифодалангани ҳолда услубларнинг турли даражаларга (уч, тўрт, беш ёки олти ўлчовли) бўлиниши билан боғлиқ.

Юқорида санаб ўтилган услублардан бирортаси ҳам соф ҳолда мутлақо намоён бўлмайди. Ҳаёт ҳар қандай, ҳатто энг оқилона ва ишонарли андозалардан анча бойдир. Демак, бошқарувчилик соҳасида турли иш шакли ва усулларининг гаройиб уйғунлашуvi кўзга ташланади. Ҳар қандай шароитда ҳам конформизмни эътироф этиш лозим. Бусиз жамоа ишини самарали бошқариб бўлмайди. Персоналга раҳбарлик қилиш ва кадрлар салоҳиятини ривожлантириш концепциялари ўзаро боғлиқ бўлиб, кўп жиҳатдан асосий раҳбарлик услублари билан белгиланади. Немис олимлари бошқарувнинг демократик шаклида жамоа вазифаларини ҳал қилишга хизматчиларни жалб қилиш даражасига қараб тақсимланган услублар нисбатини график тарзда қуйидагича тақдим этган (13.10 ва 13.11–расмларга қаранг).



13.10-расм. Раҳбарнинг асосий иш услублари.



13.11-расм. Раҳбарликнинг кооператив услуби кўрсаткичлари.

Шунга қарамасдан, муаллиф услуби шароитга қараб албатта ўзгаради, «раҳбарлик қила билиш – бу бошқариш услубини ўзгартира билиш, уни ҳақиқий вазиятга мослаштиришдир»<sup>1</sup>, деган фикрга унчалик қўшилмайди.

Ҳа, раҳбарнинг пухта бўлиши, бошқарувчилик таъсирини кўрсатишга доир ҳар қандай вазиятда ҳам олға томон ҳаракат қилишга, ҳар қандай усуллардан ўринли фойдаланишга тўртки бўла олиши лозим. Лекин шундай бўлса ҳам, биз бир фикрни айтишга журъат қила оламиз: конкрет олинган раҳбарнинг раҳбарлик иш услуби (ўз моҳиятига кўра) ҳар хил шароитда ҳаминиша бир хил бўлиб қолаверади, аммо раҳбарлик асосининг шакллари турлича бўлиши мумкин. Диктатор (ўзбошимча раҳбар), ҳатто ҳар бир ҳолда кенгаш ўтказса ҳам, асло демократ бўлолмайди. Авторитар (обрўталаб) раҳбар сиртдан ўзини демократ қилиб кўрсатишга ҳаракат қилади, ишга доир муомала ҳунаридан усталлик билан фойдаланади. Лекин бу унинг асл моҳиятига тўғри келмайди. Ҳамма нарса раҳбарнинг қандай фазилат ва хислатларни ўзида мужассам этишига бориб тақалади. Қолаверса, мансабдор шахс ўз ички оламида ҳукмронлик қилаётган майл-рағбатларни нечоғли бошқара олишга боғлиқ.

Ҳар бир раҳбарлик услубининг моҳияти барқарор ва доимийдир. Бироқ, услуб мазмун жиҳатидан ҳам ўз хусусиятларига кўра узлуксиз бойиб, ўзгариб боради. Чунки ҳар қандай ижодий ишда бўлгани каби давлат хизматида ҳам доимий технологиялар, эски андозаларга таяниб ҳуқуқий зўравонлик билан иш кўриб бўлмайди. Эскича фикрлаш ва ёндашувлардан воз кечилаётган бир пайтда бошқарувчилик соҳасида муаммоларни комплекс равишда ҳал қилиш маҳорати, хулқ-атворнинг ностандартлиги, айниқса, зарур.

Мавҳум бўлган ҳар қандай услубнинг сифати ҳақида қатъий хулоса чиқариш мумкин эмас. Конкрет шароитда бошқарувнинг авторитар-буйруқбозлик ёки демократик услуби яхшими? – буни аниқ айтиш қийин. Бирорта ҳам жиддий аналитик бундай қила олмайди. Ҳамма нарса муайян вазият қарор топган ўзаро муносабатларга боғлиқ бўлади.

Давлат хизмати персоналини бошқариш услубининг сифат мезони битта, у ҳам бўлса, давлат органи олдида қўйилган вазифаларни ҳал қилишнинг самарадорлиги даражасидир. Персонални бошқариш самарадорлиги фаолият натижаси билан белгиланади.

Лекин аниқ мезонларини ҳам санаб ўтиш мумкин, албатта. Аппаратнинг ишига энг яхшиси – унинг мутахассислари тайёрлаган ҳужжатлари сифатига, ташкил этган тадбирларининг таъсирчанлигига қараб баҳо бериш керак.

<sup>1</sup> Основы управления персоналом. М., 1996, с. 307.

Биз давлат хизмати персоналини бошқариш услубини давлат органларининг фаолияти билан узвий бирликда қараб чиқамиз. Шундай йўл тутсак, методологик жиҳатдан айрим мансабдор шахсининг услубини эмас, балки давлат ҳокимияти тизимидаги одамларни бошқариш услубини текшираамиз. Бу тарзда ёндашув бошқарув услубини қотиб қолган, қатъий тарзда қарор топган бир восита эмас, балки доимий ривожланиб боровчи раҳбар ва давлат ҳокимияти органининг фаолиятини акс эттирувчи тизим сифатида қарашга ундайди. Персоналга раҳбарлик қилиш методологияси ва усулларига қўйиладиган замонавий талаблар айнан шуни тақозо этади.

Ҳозирги вақтда Японияда аналитик-новаторлик услуби кўпроқ кадрланади. Бу услуб оқилона қарорлар қабул қилиш, ҳаракатларни мувофиқлаштириш, изланиш, ностандарт ғояларга асосланган фикр-мулоҳазаларни ҳисобга олиш, мағлубиятга сабр-тоқат билан қарашга ўргатади. Бу аслида персонални бошқаришнинг партипатив услуби ҳисобланади. Уни демократик ёки диктаторлик услубига ошкоралик ва хабардорлик, раҳбарнинг ходимлар билан мунтазам равишда кенгаш ва маслаҳатлар ўтказиб туриш; шахслараро муносабатларнинг софлиги ва ишонувчанлик; ходимларни аналитик материалларни, ташкилий-фармойиш берувчи ҳужжатлар ва қарорлар лойиҳаларини ишлаб чиқишга жалб этиш; ваколатлар доирасида қарорлар қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлган алоҳида таркибий бўлинмалар ташкил этиши хосдир.

Замонавий раҳбарлик стилининг асосий хусусиятлари қуйидагичадир:

– бу, ўз олдига аниқ мақсадлар қўйиш, жамоада иш учун қулай вазият вужудга келтириб, ходимлар куч-ғайратини бирлаштириш, уларни кундалик амалий ишларга йўналтира олишни таъминлайди. Бу стиль (услуб) доирасида «одамлар автоматик режимда», назоратсиз, шошмасдан, ортиқча ҳис-ҳаяжонга берилмай ишлайди;

– бу услуб ҳар бир ходимнинг мамлакат тақдири учун ўзининг шахсан жавобгар эканлигини чуқур тушуниб етишига асосланади ва шу аснода онгли равишда масъулиятли бўлишга ундайди.

Ошкоралик услуби эскириб кетган барча нарсалардан қатъий воз кечиш, давлат хизматини эскича қарашлардан, бир қолипдаги сийқа андозалардан тозалайди, шунингдек, мансабдорларни сиёсий курашга жалб қилувчи сиёсийлаштиришга қарши ишончли восита бўлади. Бундан ташқари, бу стиль «оз куч сарфлаб кўп натижаларга» эришиш тамойилига таяниб давлат бошқаруви аппарати фаолиятини энг мақбул тарзда ташкиллаштириш ҳалол ишловчи ходимнинг юксак самарали меҳнатини рағбатлантириш ва лавозим соҳасида истиқболли ўсишини кафолатлаш гаровидир.

## **Раҳбарлик стилини демократлаштиришнинг энг мақбул йўллари излаш**

Услубни демократлаштириш йўли – бу номенклатура воситасида буйруқбозлик, ўта сиёсий, маъмурий назорат услубида бошқаришдан воз кечиб, қонунга қатъий риоя қилишга асосланган маданий талабчанлик асосида ходимларнинг куч-ғайратини бирлаштириш ва мувофиқлаштириш услубига ўтишдир. Бу, шунингдек, кадрлар билан ишлашнинг энг самарали шакл ва усуллари ўзлаштириш; ҳокимият органларида кадрларга оид вазият мониторингини йўлга қўйиш ва шу асосда кадрлар ишига оид оптимал қарорлар қабул қилиш, кадрлар ишини ижтимоий-иқтисодий ўзгаришлар асосида пайдо бўладиган талабларга мувофиқ ташкил этиш давлат хизматига нисбатан ижтимоий фикрни урганиш ва шакллантириш; давлат ҳокимияти органларида кадрлар билан ишлашнинг демократик тамойилларини мужассам этган энг яхши тажрибани умумлаштириш ва ёйиш демакдир.

Худди ана шундай ёндашувлар доирасида давлат хизматчиларида иш унумдорлигини таъминлаш учун зарур қобилиятларни шакллантириш мумкин.

Энг мақбул бошқарув услубининг ўзига хос белгилари давлат хизматининг асосий иш тамойиллари билан белгиланади. Уларни шартли равишда учта блок (қисм)га ажратиб тақдим этиш мумкин:

### **Сиёсий дунёқарашга доир блок:**

– илмийлик тамойили асосида кадрлар ишига оид қарорлар қабул қилиш лаёқати;

– демократик иш тамойилларига мойиллиги ва ушбу йўналишда назарий билимларни амалда татбиқ қила олиш;

– давлат хизматининг партиявийлик ва диний эътиқод тамойиллардан холислиги.

### **Касбий-ташкилотчилик лаёқатига оид блок:**

**Ишчанлик** – сўз билан иш бирлиги, ташаббускорлик, жорий вазифаларни истиқболдаги вазифалар билан узвий бирликда идрок этиш, уюшқоқлик асосида ишлаш қобилиятини назарда тутади.

**Талабчанлик** – иш учун жавобгарлик, қонуний интизомлилик, қабул қилинган қарорларнинг ижросини таъминлаш, ижрони назорат қилишни тор амалиётчиликка, интизомсизликка, ўзибўларчиликка қарши кураш билан бирга олиб боришни тақозо этади.

### **Маънавий-ахлоқий талаблар блоки:**

Зиёлилик раҳбар учун энг яхши безакдир. Бу хислатсиз инсон-парварлик, юксак маънавият ўрнига тўрачилик, расмиятчилик одамларнинг ташвишларига бефарқлик ривож топади.

Шу нуқтаи назардан кадрлар менежменти соҳасида иш юритувчи мутахассислар қуйидагиларни тавсия қилади: агар сиз ҳақиқий раҳбар бўлишни, айрим хизматчи ва муассасанинг манфаатлари бир-бирига мос келишини истасангиз, қўл остингиздаги ходимларнинг муваффақият ҳамда кайфиятлари билан қизиқинг, табассум билан муомала қилинг, ходимга исмини ҳурмат билан айтиб мурожаат қилинг (ҳар кимга ўз номини бошлиқ оғзидан эшитиш ёқимли бўлишини эсда тутинг), одамларга нисбатан диққат-эътиборли бўлинг, суҳбатдошингизни ўзи ҳақида гапиришга руҳлантиринг, ошкора ахборот алмашишдан чўчиманг, ходимга унинг иш учун керакли эканлигини сездиринг, ҳар кимнинг камчиликларини қайд қилганда, албатта, унинг муваффақиятларини ҳам эътироф қилинг.

Юқорида энг мақбул раҳбарлик услубининг асосий хусусиятлари санаб ўтилган бўлиб, улар кўриб чиқилаётган категория тўғрисида яхши тасаввур беради. Бу хусусиятларда персонални бошқаришнинг илмийлик тамойили ўз аксини топган. Албатта, мазкур хусусиятлардан ҳар бири маълум даражада мустақил бўлиб, муайян вазиятда ўзига хос тарзда намоён бўлиши, шарт-шароитга қараб муҳим аҳамият касб этиши мумкин.

Раҳбарлик услубига давлат хизматининг типи, лавозим даражаси, давлат органининг ваколати амал қиладиган соҳа, раҳбарнинг шахсий фазилатлари, тажрибаси, маълумоти, ижтимоий келиб чиқиши, маданияти, ёши каби омиллар таъсир қилади. Ҷамоада турли дунёқараш ва маданиятга эга, феъл-атвори, ақлу заковати ҳар хил, ишга лаёқати алоҳида намоён бўладиган кишилар меҳнат қилади. Бу ҳол уларнинг меҳнати ва иш вазифасига бўлган муносабатида ҳам ифодаланади. Раҳбар ҳар бир ходимнинг шахсий фазилати, касбий лаёқати, ишга муносабатини ҳисобга олиб турлича ёндашиши шарт. Бунини бошқарувчилик тамойили ҳам тақозо этади. Яқин ўтмишдаги расмий ҳужжатларни синчиклаб ўрганиб чиқадиган бўлсак, ҳамма жойда юзакилик ва расмиятчиликка, кадрлар билан ишлашда бефарқликка барҳам бериш, мансабпарастлик, масъулиятсизлик, хизмат мавқеини суиистеъмол қилиш, қўполлик ва такаббурликка қарши кураш олиб боришга даъват қилинганининг гувоҳи бўламиз. Бироқ, амалиётда бу хилдаги тадбирлар кўпинча фактларни қайд этиш, ҳақиқий аҳволни яшириб келишдан иборат бўлган.

Юқорида эътироф этилган иш тамойилларига маълум даражада амал қилишган, албатта. Аммо ҳукмрон сиёсий тизим, мафкуравий тазйиқ таъсирида бошқарувчилик фаолияти буйруқбозлик ва маъмуриятчилик асосида ташкил этилган. Бу ҳол инсон олимининг яратувчилик салоҳиятини бўғилишига сабаб бўлади.

Ҳозирги вақтда давлат ҳокимияти органларида бошқариш услубини илмийлик тамойилини қарор топтириш асосида қайта ташкил этишга уринишлар кўзга ташланмоқда. Бу жараён кескин зиддиятлар замирида кечмоқда. Жадал ривожланаётган демократлаштириш жараёнлари билан консерватизм, мутахассисларнинг амалий, ижодий ташаббускорлиги билан эскириб қолган кадрлар технологиялари ўртасидаги зиддиятлар шиддатли тус олмоқда. Бу зиддиятларни бартараф этмасдан туриб, давлат хизматининг самарали ишлашини таъминлаш, кадрлар ишини ривожлантиришга умид қилиш мушкул.

Яна бир муҳим омилни эътироф этиш керак. Аппаратдаги раҳбарлик услуби, умуман, давлат органининг фаолияти учун базис ҳисобланади.

Кадрларга доир ишлар ҳозирча аниқ технологияларга жуда кам бўйсунмоқда. Ходимлар аппаратнинг ёзилмаган ички қонунлари бўйича конкурс-танловлари, аттестация ва имтиҳонлар ўтказиш асосида эмас, балки раҳбарнинг яқбабошчилик билан чиқарган қарори асосида ишга қабул қилинмоқда. Бундай амалиёт натижасида давлат хизматининг бош мақсадлари доимий равишда бузилмоқда. Давлат (халқ) манфаатига мансабдорларнинг яширин шахсий манфаатлари (имтиёз, устунлик, нуфуз, бойликка интилиш) аралашиб кетади. Жамият бунга ўзига хос тарзда «жавоб беради», яъни раҳбарни ҳокимиятдан четлаштиради, жамоат бирлашмаси, уюшмаси ёки жамиятлар тузади. Бу тузилмалар давлат тасарруфидан ташқарида кенг ва эркин фаолият кўрсатишга интилади.

Замонавий тадқиқотчилар персоналга раҳбарлик қилиш услубининг давримиз учун хос заиф томонларига эътиборни қаратмоқда. Аввало, раҳбар кимсанинг шахсий фазилатлари ва касбий салоҳиятидаги заиф томонлар, турли хил қусурлар инобатга олинади. Раҳбарнинг ишида кўпинча шахсий пухталиққа интилмаслик кўзга ташланади. Масалан, унинг ёзув столида қоғозлар пала-партиш ётади, улар бевосита ишга тааллуқли бўлмайди, яхши тайёргарлик кўрилмаган учрашувлар, самарасиз кенгаш ва муҳокамалар ўтказилади; иш куни яхши режалаштирилмаслиги туфайли иш 12–14 соатлаб, ҳатто ярим тунгача давом этади. Раҳбар воқеаларни бўрттириб кўрсатишга, кўпинча тасодифий, кам аҳамиятли муаммоларга жиддий эътибор беришга мойил бўлади; воқеалар ва ходимлар муносабатида ўзаро алоқадорлик занжиридаги асосий бўғинни ажрата олмайди. Масалани шартта ҳал қилиш ўрнига журъатсизлик қилади, ходимларга бетакаллуфлик билан муносабатда бўлади, лозим бўлмаган вақтда мураса-мадора қилишга мойиллик кўрсатади (фақат жавобгарликдан қочиб қутулса, ўз хатоларини ходимларга юкласа бўлгани); ишга «очиқ эшиклар» тамойили асосида ёндашади (бундай раҳбарнинг хонасига ҳар ким ҳар қандай масала юзасидан кираверади).

## Замонавий, юкори самарали бошқарув услубини эгаллаш

Давлат ҳокимияти органлари аппаратида ишловчиларнинг кўпи давлат хизматига яхши тайёргарлик кўрган, вазиятни яхши билган, ҳокимият тузилмаларининг паст-баландини фарқлай оладиган кишилар бўлади. Шу боис бошқарувчилик амалиётида ташкил этиш, асослаш ва мажбур қилишга асосланган энг мақбул усуллардан ўринли фойдаланса бўлади. Бошқарувчилик соҳасида эришилган муваффақиятлар бунга кенг имкон яратади. Ҳуш, бошқаришнинг замонавий услуби нимани англатади?

1. Давлат хизмати тизимининг ҳар бир таркибий бўлинмаси ва органида энг мақбул бошқарув (раҳбарлик) услубининг қарор топиши. Бу услуб кадрлар хизматининг асосий иш тамойилига айланиши лозим.

Шу ўринда таъкидлаш жоизки, биз янгича шароитда давлат хизмати шаклланишининг бошланғич босқичида турибмиз. Янги жамоалар кўпинча феъл-атвори турлича, бир-бирига нотаниш бўлган кишилардан таркиб топади. Бу вазиятда персонални бошқариш услуби давлат хизмати тўғрисидаги қонунлар доирасида аппаратда ишчанлик ва шахслараро муносабатлар уйғунлигини ярата олиши керак.

Энг мақбул услубни қарор топтириш йўлида амалий учрашув ва кенгашлар ўткази билиш муҳим. Мунтазам равишда кенгашлар ўтказиб туришнинг ўзи, албатта, раҳбар-ходим муносабатларини демократик асосда ташкиллаштиришни таъминламайди. Кўп нарса кенгашга ҳозирлик кўриш, унинг кун тартибини пухта ишлаб чиқиш, кенгашни ўтказиш жойи ва вақтини тўғри танлашга боғлиқ бўлади. Агар кенгаш олдида қўйилган масалалар ошқора ва очиқ муҳокама қилинса, ижро қарорлари жамоавий тарзда қабул этилса, у ҳолда бундай кенгаш шак-шубҳасиз зарур ва фойдали бўлади.

Мослашувчанлик ва инновация – доимий ўзгариб боровчи шароитда давлат муассасасининг омон қолишининг зарур шарти ва ажралмас хусусиятидир. Албатта, давлат хизматининг барқарорлиги ва мувозанати ҳокимиятнинг номинал фаолият кўрсатишининг қатъий шарти ҳисобланади. Қайта ташкил этиш, кадрлар қўнимсизлигини камайтириш, ички низоларга барҳам бериш энг зарур тадбирлардир. Ходимларнинг инновацияни жорий этиши ва ташаббускорлиги ҳам аҳамиятга молик. Инновация ҳеч бўлмаганда 4 йўналиш бўйича олиб борилиши лозим, булар – меҳнат қонунчилигини янгилаш, раҳбарликни янада пухта ва оқилона ташкил этишни таъминлаш асосида меҳнат муносабатларини такомиллаштириш: меҳнат жамоаларини нисбатан кичиклаштириш ва «жавобгарлик марказлари»ни ташкил этиш йўли билан бу жамоаларнинг масъулиятини ошириш; одамларнинг диққат-

эътиборини кўпроқ ютуқларга эришиш мақсадида изланиш ва янгилашга, соғлом эксперимент ўтказишга қаратиш; фуқароларга ва бошқа фойдаланувчиларга хизмат кўрсатишни яхшилаш.

Масалалар, худди шундай коллегиял ва ижодий янгилиниш услуби, бизнинг кузатишларимизга кўра, ГФР давлат ҳокимияти органларида анча мустақам ўрин олган. Масалан, Германия Ички ишлар вазирлиги кадрлар салоҳиятидан фойдаланиш тўғрисидаги Низомдан кадрлар салоҳиятини бошқариш услубига доир айрим қоидаларни келтирамиз:

1. Вазирликнинг барча ходимлари қўйилган мақсадларга эришиш йўлида ўз вазифаларини яқин ҳамкорлик асосида бажаришлари лозим. Раҳбарлар ижрочи ходимларни яхши натижаларга эришишга ўз зиммасига маъсулият олиб, ташаббускорлик кўрсатишга ундаши даркор.

2. Раҳбарлар конкрет вазифа юқоридан берилмаган бўлса, ишнинг мақсади ва усулларини белгилаши керак. Мақсад ходимларга тушунтириб берилиши лозим, токи у ҳамма учун умумий бўлган вазифа сифатида идрок этилсин.

3. Раҳбарлар билан ходимлар ўз фаолиятига тааллуқли бўлган жами ахборотни ўзаро айирбошлаши шарт. Бу топширилган вазифаларни малакали бажариш ва такрорийликка йўл қўймаслик имконини беради.

4. Раҳбарлар қарорлар тайёрлаш ва уларни қабул қилиш жараёнига ўз ходимларини иложи борича кенгроқ жалб қилиши, ходимларнинг вазифаларига тааллуқли қарорлар қабул қилинишидан олдин уларнинг фикр-мулоҳазаларини эшитиши даркор. Ходимларга нима сабабдан айнан шу қарорлар қабул қилинганлиги тушунтириб берилади.

5. Раҳбарлар ўз ходимларини аттестациядан ўтказиш йўли билан, шунингдек, бошқа танлов усуллари билан хизмат соҳасида юқори лавозимларга кўтарилишига ёрдам бериши лозим. Бу тадбир персонал билан мунтазам равишда суҳбатлар ўтказиб туриш воситасида амалга оширилади, суҳбатлар жараёнида ходимларнинг эришган муваффақиятлари, хизматчилик хулқ-атвори муҳокама қилиниши мумкин.

6. Ходимлар зиммасига юклатилган вазифа учун шахсий жавобгарликни олган ҳолда мустақил ҳаракат қилади. Раҳбарлар уларнинг фаолиятини маслаҳат бериб, қулай иш шароитини яратиб, қувватлаб туради. Улар ўзларининг кўрсатмалар бериш ва қарорлар қабул қилиш соҳасидаги ҳуқуқларидан фойдаланиш чоғида мустақил фаолият сифатида чекланиш лозимлигини ҳисобга оладилар.

Бу ўринда биз яна бир муҳим маслаҳат бермоқчимиз: ваколатларнинг бир қисмини дадиллик билан бошқаларга топширинг, ходимларга кўпроқ шахсий жавобгарлик юкланг. Ваколатларнинг бир қисмини бошқаларга топшириш раҳбарни маъсулиятдан халос қилмайди, лекин унинг фаолиятини енгиллаштириб, аниқ мақсадга қаратилган оқилона

ҳаракатга айлантиради. Шу билан бирга, ходимларга вазифаларнинг бир қисмини топшириш уларнинг обрў-эътиборини ошириш, шахсий-амалий имкониятларини янада тўлароқ намоён қилишга хизмат қилади.

Ваколатларининг бир қисмини бошқаларга ҳам топширадиган раҳбарлар ходимлар ўртасида анча шуҳрат қозонади. Одамлар ўзларига бўлган ишончни ҳис қилгани сабабли ўзларини улкан ишларга дахлдордек оддий ходим эмас, балки зиммасига раҳбарлик масъулияти юклатилган кимсадек сезадилар. Шу боисдан ёш раҳбарларга қуйидагиларни тавсия этиш мумкин: иш режалари қабул қилиниши биланоқ ходимларга муайян вазифа қаторида алоҳида ваколатларни ишониб топширинг. Бунда ходимларнинг имкониятлари ва лаёқатига тўғри ва холисона баҳо беринг. Вазифаларни қисмларга бўлиб эмас, яхлит ҳолда топширинг. Топширилган ишнинг бажарилишини холисона ва доимий равишда назорат қилиб туринг.

1. Америкалик олим А.Маслоунинг ходим эҳтиёжларини бошқариш назариясига асосланиб иш тутиш яхши натижалар бериши мумкин. Бу назарияга кўра, раҳбар одамлар билан муваффақиятли ишлаши учун уларнинг эҳтиёжларини назардан қочирмагани маъқул. Маслоу ҳаётий эҳтиёжларни қуйидагича таснифлаган:

– *физиологик эҳтиёжлар* – озиқ-овқат, сув, кийим-кечак ва шу кабиларга бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсон ва унинг оиласининг кун кечиришини таъминлайди;

– *хавфсизлик ва барқарор турмуш тарзига бўлган эҳтиёжлар* – улар шахснинг ўз физиологик эҳтиёжларини доимо қондирилишини, муайян турмуш тарзини таъминлашга интилишини акс эттиради;

– *муайян ижтимоий гуруҳга мансубликни ҳис этиш эҳтиёжи* – у инсоннинг ижтимоий мавжудот сифатида ўзлигини ифодалашга интилишини акс эттиради;

– *муайян ижтимоий мақомга эга бўлиш эҳтиёжи* – у инсоннинг жамият томонидан ўз шахсига ижобий баҳо берилишига, муайян ижтимоий мавқега эга бўлишга интилишини акс эттиради;

– *ўз шахсиятини намоён қилиш эҳтиёжи* – у инсоннинг ички имкониятини, ўз истеъдодини рўёбга чиқаришга интилишини акс эттиради.

Кўрсатиб ўтилган эҳтиёжлар муайян изчилликда рўёбга чиқади. Агар одам ўзининг асосий эҳтиёжларини, яъни физиологик, хавфсизлик ва барқарор турмуш тарзига бўлган эҳтиёжларини қондирмас экан, унинг унумдор ишлашга рағбати ҳам бўлмади. Раҳбар буни ҳисобга олиб, уларни қондиришга самарали таъсир кўрсатиши мумкин. Масалан, давлат аппаратида иш ҳақини ошириш, муайян имтиёз ва кафолатлар белгилаш, мансаб соҳасида ўсиш ва ўз-ўзини намоён қилиш учун кўпроқ имкон яратиб бериш йўли билан вазиятга таъсир ўтказади.

Юқори даражада унумдор меҳнат қилишга рағбатлантириш омиллари табақалашган хусусиятга эга бўлгани сабабли раҳбар давлат хизматчиларининг ўз иши ва меҳнати натижаларидан қониқиш ҳосил қилиши устувор роль ўйнашини ҳисобга олмаслиги мумкин эмас.

2. Меҳнат жараёнларига ахборот технологияларини жорий этиш раҳбарнинг ходимга нисбатан тўғри баҳо беришига имконият яратади. Ходимларнинг замонавий компьютерлар ва ташкилий техника билан таъмин этилганлиги, хизматчиларнинг узлуксиз таълим олишини жорий қилиш каби тадбирлар хизматчиларнинг ишини анча қулайлаштириши билан бирга, меҳнатни ташкил этиш ва бошқарув услубини такомиллаштириш имконини беради. Қимки ахборот банкига эга бўлса, у ҳокимиятга эга бўлади.

Раҳбар ўзининг бу хил ҳокимиятидан тўғри фойдаланиши муҳим. Хизматга доир ахборот раҳбар ҳокимиятини кучайтиришга эмас, балки бошқарувни такомиллаштиришга хизмат қилиши лозим. Социологик тадқиқотлар шундан далолат берадики, кўпгина раҳбарлар ахборотни сақлаб ўтиришади. Уни ўз мавқеини кучайтириш, ўзининг устунлигини таъкидлаш, шухратпарастлик ҳиссини қондиришга хизмат қилишини назарда тутиб тақсимлашга ҳаракат қилади.

Раҳбарнинг кундалик ишини бухгалтериянинг иши сингари ўта аниқлик билан режалаштириш қийин, албатта. У кўп жиҳатдан қутилмаган ҳолатларга боғлиқ бўлади. Лекин ана шу нарса раҳбардан ўз вақтини тўғри тақсимлаш ва ундан унумли фойдаланиш истеъдодини шакллантиришни талаб қилади. Шу муносабат билан махсус протокол ёки котибият хизматини ташкил этишга эҳтиёж туғилиши ҳам мумкин.

3. Давлат хизматининг юксак касб маҳоратини талаб этиши. Агар раҳбар кадрлар хизмати салоҳиятини мустаҳкамлаш тўғрисида ғамхўрлик қилса, ҳуқуқшунос ва иқтисодчи мутахассисларни эмас, балки менежер, кадршунос, ижтимоий психолог, социолог, дизайнерларни ҳам жалб этмоғи даркор.

Масалан, АҚШ аппаратида 100 киши банд бўлса, штат жадвалида албатта ташкилотчилик ва бошқарув соҳасидаги мутахассис мавжуд бўлади. Бундай ҳолатларда кадрларнинг 10% фан доктори, 25% магистр, 25% университет маълумотига, 40% бакалавр даражасига эга бўлади. Бундай мутахассисларнинг иш ҳақи ташкилотдаги юқори бошқарув персоналининг иш ҳақиға тенглаштирилади. Шуниси ҳам борки, ташкилотчи-бошқарувчи бирон-бир қайта тузиш тўғрисида тавсия беришга интилади. Лекин бундай ахборот сиёсати жамоада раҳбарнинг обрўсини оширадигандай бўлиб туюлади. Ҳолбуки бундай обрў тез орада ўзининг қарама-қарши ифодасига айланиб кетади.

4. Маъмурий фаолиятнинг сифатини ошириш, танглик ҳолатидан қутулиш ҳар бир хизматчининг ғоят муҳим иши эканлигини, давлат

органи – қоғозлар ёзиладиган ва маълумотномалар бериладиган идора эмас, балки давлат ҳокимияти органининг юқори самарали ишлашини касбий жиҳатдан таъминлайдиган тизим эканлигини тушуниш. Нормал фаолият юритувчи аппаратда раҳбарлик услуги ўзининг аниқлиги, тезкорлиги, муайян мақсадга қаратилганлиги билан ажралиб туриши лозим.

Соҳибқирон бобомиз Амир Темурнинг «Ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби бўлган, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан афзалдир», деган ҳикматининг бугун ҳам ниҳоятда долзарб эканини барчамиз англаб турибмиз.

Халқимиз раҳбар одам, энг аввало, инсонни ардоқлашини хоҳлайди. Одамларнинг ғам-ташвишларини юрагидан ўтказиб, уларнинг дардига дармон бўлмоғини орзу қилади.

Ҳаётий тажриба ва кундалик турмушимиздан олинган аччиқ сабоқлар асосида айтишимиз мумкин: ҳар қандай раҳбарлик мансабига кўтарилган одамни синайдиган оғир имтиҳонлардан бири – уни ўраб оладиган хушомадгўй, лаганбардорларнинг сохта мақтовидан одамийлик, инсоний қиёфасини йўқотмасдан чиқишдир.

Халқимиз «Одамни синамоқчи бўлсанг, унга амал бериб кўр», деб бежиз айтмаган.

Бизнингча, раҳбарнинг кундалик ишини ташкил этиш қўйидагича тавсифланиши мумкин:

1. Эрталаб: матбуот ва келтирилган хат-хабарлар билан танишиш, ташқи ва ички ҳисоботларни кўздан кечириш, масъул ходимлар билан биргаликда муҳим ва долзарб масалаларни муҳокама қилиш, айти вақтда барча муҳим қарорларни қабул қилиш ва уларни бажарилиш муддатларини белгилаш (улар ёзма равишда, жуда қисқа тарзда қайд этилиши керак).

2. Кундуз куни: ташқи олам билан муомалада бўлиш, кенгаш, мажлис, конференция ва семинарларда қатнашиш, меҳнат жамоаларига, кўргазмаларга ташриф буюриш.

3. Ҳорий иш вақтида:

а) ўз ходимлари билан алоқада бўлиш;

б) тақдимот, спектакль премьералари ва кинофильмларни бориб кўриш таклифи тушадиган бўлса, аппарат ёки маъмурият раҳбари бунга, албатта, қулоқ солиши ёки асосли равишда ёзма шаклда эътироз билдириши керак. Акс ҳолда юқори раҳбар томонидан тегишли жазо чоралари қўлланиши мумкин. Бундай раҳбарлик тизими тасодифий бўлмасдан, жамоага қаратилган бўлиб, улар қўйилган вазифаларга ғоятда мос келиши, ташқи муҳит билан самарали ўзаро таъсирга киришиш, ходимларнинг куч-ғайратини самарали ва мақсадга мувофиқ тақсимлаш, қўйилган мақсадларга оқилона йўл билан эришиш имконини бериши лозим.

4. Аппарат ишини, меҳнатни илмий асосда ташкил этиш зарур. Бу ҳар бир ходимнинг ўз вазифаларини тўлиқ ва самарали бажаришини таъминласин. Бу жиҳатдан бошқарувнинг ташкилий тизимлари бўлган аналогияларни, эксперт таҳлилини, мақсадларни тартибга солиш, ташкилий андозалаштириш, идоровий ва ижтимоий назоратни лойиҳалаштиришнинг самарали усулларидан моҳирона фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этади.

Йиллик иш якунлари бўйича раҳбарнинг ҳисоботи ходимларнинг юқори унумли меҳнатини энг яхши асослаш усулидир.

Шуниси муҳимки, хизматчилар ўз ташкилотларида (вазирлик, идора, департамент, бўлимда) нималар бўлаётгани, йил давомида қандай қийинчиликларга дуч келингани, улар ким туфайли баргараф этилганини яхши тасаввур этсин. Бундай раҳбар ҳар доим етакчи деган тасаввур уйғотади, ҳамиша ижтимоий неқбинлик, ишонч ва пухталиқ тимсоли ҳисобланади. У ходимларнинг шикоят ва таклифларини эътиборсиз қолдирмайди (улар оқилона ва жиддий асосланган бўлса), ходимларга ҳурмат-эътибор билан муносабатда бўлади.

Доно раҳбар ходимлар меҳнатининг натижаларига баҳо бериш усулларини ҳамиша ривожлантириб ва такомиллаштириб боради. Бу йўналишда хизмат фаолиятининг муҳим муаммолари юзасидан ходимлар билан ҳамкорлик руҳиятида якка тартибда суҳбатлар ўтказиб туриш катта ёрдам беради. Суҳбат чоғида гап мақсад ва сабаблар, эришилган муваффақиятларга баҳо бериш, юкланган вазифаларни бажариш йўллариини излаш, ходимнинг касбий жиҳатдан ва лавозим бўйича ўсиш истиқболлари тўғрисида бориши мумкин. Бундай суҳбатлар раҳбарликнинг йиғма услубини ифодалаб, ходимнинг имкониятларини тўлароқ намоён қилиш ва унинг янада самаралироқ ишлашини рағбатлантириш омили бўлиб хизмат қилади.

Ҳозирги вақтда кадриятлар, тараққиётнинг устувор йўналишлари тубдан ўзгарганлиги, инсон омилининг аҳамияти беқиёс даражада ортиб кетганлигини ҳисобга олган ҳолда аппарат ичидаги муносабатлар қанчалик самимий ва соғлом бўлса, давлат хизматининг обрўси ва мавқеи шунчалик тез ортишини кўрсатиш мумкин. Демак, ҳар бир раҳбар энг мақбул демократик услубни эгаллаши керак. Бу усул ҳозирги замон давлат хизматининг етакчи йўналишларидан бири эканлигини аниқ билиб олиши, фақат шу асосдагина қабул қилинадиган қарорларнинг юқори самара беришига эришиш мумкинлигини тушуниб етиши лозим.

### III ҚИСМ. ЛИДЕРЛИК ВА ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТИ

#### XIV БОБ. ЛИДЕРЛИК (ЕТАКЧИЛИК)

##### 14.1. Лидерга қўйиладиган замонавий талаблар

Тараққиёт эҳтиёжи инсон ва жамият табиати учун хос хусусиятлардан саналади. Тараққиётнинг жуғрофий, иқтисодий, ижтимоий, маърифий асослари хусусида талайгина тадқиқотлар яратилган. Сўнги йилларда ижтимоий тараққиётнинг ҳаракатлантирувчи кучлари мажмуида субъектив, яъни инсон омилининг роли устувор аҳамият касб эта бошлади. Дарҳақиқат, инсон омилидан самарали фойдаланиш йўлга қўйилган қатор мамлакатлар, хусусан, Япония, Норвегия, Канада, Корея каби давлатлар гуркираб ривожланиш босқичида. Мустақилликнинг дастлабки йиллариданоқ Ўзбекистонда ҳам инсон омили, шахс тараққиёти масаласига катта аҳамият берилмоқда. Бу борада таълим тўғрисидаги қонун ҳамда Кадрлар тайёрлаш миллий Дастурини босқичма-босқич амалга ошириш бўйича қилинаётган ижобий ишлар фикримиз далилидир. Юртбошимиз И.А.Каримов инсон омили муҳим аҳамиятга эга эканлигини алоҳида таъкидлаб, уни илмий асосланган яхлит концепция тарзида жамоатчилик эътиборига қўйди.

Президентимиз Ислам Каримов мазкур концепция моҳиятини **«Бизнинг бош мақсадимиз жамиятни демократлаштириш ва янгилаш, мамлакатни модернизация ва ислоҳ этишдир»**, дея мамлакатимиз тараққиётининг янги даврдаги асосий йўналишини белгилаб берди. Концепцияда асосий фикр – давлат ва жамият тармоқларини бирлаштирувчи куч миллий ғоя эканлиги алоҳида қайд этилди. Миллий ғоя ижтимоий тараққиёт жараёнларининг ҳаракатлантирувчи воситаси – субъектив омилини, инсон омилини фаоллаштиришга хизмат қилади. Президентимиз таъкидлаган миллий бойликлар қаторида, яъни мамлакатимизнинг битмас-туганмас ер усти, ер ости бойликларидан ташқари ноёб бойлик миллатимизнинг маънавий мулкига бўлган муносабат устувор сиёсатга айланди. Миллатнинг маънавий мулки эса мамлакат тараққиётининг субъектив жиҳатларини ташкил этади.

Президентимиз Олий Мажлис Қонунчилик палатаси биринчи йиғилишида сўзлаган нутқида жамиятнинг фаол шахси образини

депутатларга берилган шарҳи орқали тушунтириб берди. Депутат ёки фаол шахс қандай бўлиши керак? Унинг ижтимоий-индивидуал, маънавий қиёфаси нималарда ифодаланиши жоиз: у етакчилик миссиясини қандай бажара олади? Мазкур савол замирида ХХІ асрга дадил юзланган Ўзбекистон фаол шахсининг диний, ижтимоий фаоллигининг объектив ҳамда субъектив жиҳатлари мавжуддир. Фаол шахс портретида қайд этилган объектив жиҳатлар раҳбар олдига давлат ва жамият томонидан қўйилган ижтимоий, маънавий талаблар мажмуини ифода этади. Шу боис фаол шахс портретининг объектив жиҳатлари қуйидагилардан иборат:

– мустақил фикрлаш салоҳиятига эгаллик, халқ ва давлат манфаатлари билан уйғунлаша олиш;

– мамлакатнинг стратегик йўлига садоқат, замон билан ҳамнафас бўлиши;

– масъулиятли ва чуқур билимга эга бўлиши;

– Ватанни чин дилдан севишини намоён этиб туриши;

– жадал ўзгараётган дунёнинг ҳаракатлантирувчи кучларини теран англаши, ижтимоий воқелик жараёнларини олдиндан кўра билиши.

Ижтимоий фаолликнинг субъектив жиҳатлари раҳбар ёки ижтимоий фаол шахснинг жамият олдидаги бурч ҳамда вазифаларини дилдан ҳис этиши, ўз-ўзини ижтимоий-маънавий англаши, буюк мақсадлар, бунёдкорлик ишларига қалбан тайёрлик даражаларини ифода этади. Шу боисдан ҳам фаол шахс портретининг субъектив жиҳатлари қуйидагичадир:

– ўз кадр-қимматини билиш (шундагина у бошқаларни ҳурмат қилади), ўз мустақил сўзига эга бўлиш, бошлаган ишига виждонан ёндаша олиш;

– меҳр-оқибатли бўлиш;

– эришилган натижаларга шукроналик, эртанги кунга комил ишончда бўлиш; «Кеча ким эдигу, бугун киммиз?» саволини умуммиллий ва индивидуал тарзда ўз-ўзига бериб, унга жавоб топа билиш;

– қатъиятлилики;

– бошқаларга ибрат, намуна бўлиб, мақсад йўлида ўз ортидан ўзгаларни эргаштира олиш;

– ҳаёт ва фаолиятда оқилона ёндашув руҳига эга бўла олиш;

– Ватан, халқ манфаатлари йўлида ўзаро бирлашишга ўзи ва бошқаларни сафарбар эта олиш;

– меъёрни ушлай билиш одатига эга бўлиш (ёлғон ваъдалар бермаслик, ўз сўзининг устидан чиқиш);

– уйғунлик назарияси, яъни «Биз эволюция тарафдорларимиз, фақат бу янгиланишлар ижтимоий муносабатлар ва турмуш тарзининг

Ўзгариши, одамлар онгида демократик қадриятларни мустаҳкамлаш билан чамбарчас боғлиқ ҳолда амалга оширилиши даркор».

Президентимиз ялпи тараққиётга эришишнинг самарали йўли сифатида «портлаш эффекти» ҳодисасига эътибор қаратади. Ана шу ҳодисага алоҳида урғу бериб, мамлакатимиз миқёсида умумий юксалиш айрим шахслар, жамоалар ёхуд давлат тузилмалари фаоллигида эмас, балки жамият ҳар бир аъзоси фаоллиги зарурлиги, уни амалга оширишга бўлган ижтимоий эҳтиёждан иборат, деган стратегик мақсадни илгари сурди. Жамият даражасидаги умумий фаоллик эса, пировард натижада, «портлаш эффекти»га йўл очади. Бу жараёнда жамиятнинг фаол шахслар, раҳбарларнинг ўрни ва роли беқиёс эканлиги юртбошимиз томонидан илгари сурилаётган ижтимоий модернизация ва ислохотлар концепциясининг асосий масаласи сифатида алоҳида қайд этилади.

«Портлаш эффекти» ҳодисасининг тарихий кечмиши ҳам мавжуд. Муҳаммад Бобур Хуросон давлати вазири лавозимида фаолият юритган Мир Алишер Навоий даврида юртни фаровонлаштириш барчанинг муқаддас ишига айлангани, ҳар бир инсон ўз касб-ҳунарида юқори даражага эришгани, натижада мамлакатда умумий фаровонлик ва юксак тараққиёт таъминланганлигини ёзади: **«Султон Хусайн мирзонинг замони ажаб замони эди, аҳли фазл ва беназир элдин Хуросон, батахсис ҳирий шаҳри мамлу эди. Ҳар кишининг ким бир ишга машғуллуғи бор эди, ҳиммати ва гарази ул эдиким, ул ишни камолга етгургай».**

Социология фани асосчиси Огюст Конт: «Жамият тараққиёти шу жамиятдаги ижтимоий ҳолатга боғлиқдир», деган эди. Ижтимоий ҳолат эса жамиятда ижтимоий барқарорлик ва меҳр-оқибат муҳитини таркиб топтиради. **«Одамлараро муносабатлардаги симпатия, меҳр-мурувватлилик муҳити эса ўз навбатида жамиятнинг ижтимоий барқарорлиги ва тараққиётига кенг йўл очади.»**

Юртбошимиз белгилаб берган меҳр-мурувват руҳини кучайтиришдан иборат стратегик йўлнинг нечоғли мантиқий эканлиги ҳам юқоридаги фикрида равшанлашади. Жамиятимизда тобора ривожланаётган хайрхоҳлик, меҳр-мурувват муҳити пировард натижада, Уйғониш давридан тортиб, то XX асргача бўлган давр мутафаккирлари орзу этган инсоний муносабатларда ижтимоий тотувлик ҳолатини, компромисдан консенсусга эволюцион ўтишни таъминлайди. Ана шу жараёнларнинг ҳаракатлантирувчи ва етакчи кучи фаол шахслардир.

Маълумки, истиқлол йўлимизнинг барқарорлашуви, тараққиётимиз маромининг жадаллашуви натижасида раҳбар кадрлар фаолиятида ҳам ижобий жараёнлар тобора кўпроқ намоён бўлмоқда. Бугунги раҳбар моҳият-эътиборига кўра истиқлолимиз арафасидаги раҳбарлардан тубдан фарқ қилади. Агар бундан 10–15 йил аввалги айрим раҳбарлар

маънавиятида шўролар даври бошқарувига хос индивидуализм, уруғ-аймоқчилик, гуруҳбозлик, манфаатпарастлик кайфияти устун бўлган бўлса, бугун кўпчилик раҳбарларда корпоративлик, ташаббускорлик, масъулиятни теран ҳис этиш, Ватан, халқ манфаатларини муқаддас билиш каби хислатлар устувор аҳамият касб этмоқда. Кадрларни танлаш, шакллантириш, тарбиялаш, жой-жойига қўйиш масалаларида барқарор тизим юзага келди.

Жамиятнинг маънавий, сиёсий, ижтимоий ҳаётини мувофиқлаштириш барча жамиятларга хосдир. Масалан, Америка Қўшма Штатларида умуммиллий «Фуқаро тарбияси» дастури асосида 4 ёшдан бошлаб то, шахс вафотига қадар узлуксиз мафкуравий таъсир ўтказиб келинади. Мазкур дастур асосида аҳоли турли қатламлари учун махсус ва мақсадли фаолият ташкил этилган. Бундай ёндашувнинг маълум шакллари Европа мамлакатлари иқтисодий, ижтимоий-сиёсий, маънавий турмуш тарзида ҳам намоён бўлмоқда. Табиийки, Ўзбекистон бошқаларнинг андозаси билан иш тутмайди, ўзимизга хос ва мос миллий тараққиёт йўлимиз бор. Президентимиз асос солган мазкур йўлни ҳар томонлама мустаҳкамлаш вазифаси жамиятимизнинг ҳар бир аъзоси учун муқаддас ишга айланиши миллий тараққиётимиз, модернизация ва ислохотлардан кутилаётган натижалар гаровидир.

Субъектив омиллар самарадорлиги ва фаоллигини таъминлаш учун ўзгараётган замон ҳамда унинг шиддатли суръатларини ифодаловчи замонавий фан ютуқларига, бошқарувнинг илғор технологияларига таяниш муҳим аҳамиятга эгадир. Бу борада замонавий фанлар ҳамда мақсадли ижтимоий ҳаракатлар муҳим аҳамият касб этади. Шунинг учун ҳам Фарб тадқиқотчилари қуйидаги ижтимоий гуманитар йўналишларга жиддий эътибор беришмоқда: педагогика, акмеология, экзистенциализм, ижтимоий мақсадлар тарбияси, ижтимоий воқеликка эгаллик туйғусини қарор топтириш, шулар жумласидан.

Фарб тадқиқотчилари асарларида бошқарув самарадорлигига эришиш, хусусан, етакчилик тарбиясида акмеологик, экзистенциалистик каби ёндашувлар муҳимлиги алоҳида таъкидланади. Маълумки, акмеология фани орқали шахснинг балогат давридаги ҳаёт фаолияти, дунёқараши, тафаккуридаги ўзгаришларни илмий тадқиқ этилишини ўрганиш раҳбар шахс учун муҳим аҳамият касб этади. Умумий тарбия тизимида шахсни балогат ёшида маънавий шакллантириш, интеллектуал такомиллаштириш мураккаб ва қийин кечувчи жараён ҳисобланади. Айниқса, одатий турмуш тарзи ўзгариб, ўрта мавқедаги ходим мустақил қарор қабул қилиш даражасидаги раҳбарлик лавозимига тайинлангудек бўлса, у табиий равишда янги руҳий-ҳиссий таассурот ва кечинмалар

оғушига тушади. Ана шу таъсир муҳити раҳбар учун жиддий маънавий синов даври ҳисобланади. Бунда янги ижтимоий мақом юкининг салмоғи, давлат ва жамият олдигаги юксак масъулиятни ҳис этиш барча раҳбарларда ҳам равон бўлмаслиги табиийдир. Шу боисдан ҳам юртбошимиз раҳбарнинг ўз-ўзини шахс сифатида англаш масъулиятининг муҳим ижтимоий аҳамиятга эга эканлигини алоҳида таъкидлаб, **«Энг ёмон нарса – бу одамнинг ердан оёғи узилишидир. Агарда ким қаерда туғилгани, кимнинг фарзанди эканини, қайси замин, қайси тупроқнинг сувини ичиб, тузини тотганини эсдан чиқарса, билингни, у ўзини бутунлай йўқотган бўлади. Бундай одамнинг келажаги бўлмайди»**, деб уқтирган.

Табиийки, инсон фаолияти, хатти-ҳаракатлари мантиғи нафақат ижтимоий масъулият ҳамда раҳбар шахсига юклатилган касбий тамойиллар негизида, балки, манфаатлар воситасида ҳам бошқарилади. Мазкур жиҳатлар ўртасидаги мутаносиблик масаласи ҳамма даврларда долзарб аҳамият касб этган. Юртбошимизнинг манфаатлар уйғунлиги концепцияси мазкур ечими мураккаб бўлган муаммони ҳал этиш йўллари кўрсатиб берди. **«Чунки ҳаёт бор экан, инсон бор экан, – деб таъкидлайди Президентимиз, – ўзининг манфаатларини қандайдир йўллар билан амалга оширишга ҳаракат қилади, бу ҳаётни қандай ташкил қилиш лозим, инсон, оила қандай шароитда тинч ва бахтли яшаши мумкин, деган масалалар атрофида фикр юритади, керак бўлса қонуний йўллар билан ўз мақсадларига эришишга интилади»**.

Юртбошимиз томонидан асослаб берилган манфаатлар уйғунлиги концепциясида шахсий ва ижтимоий манфаатларни қондириш жараёнлари қонун доирасида амалга оширилишига асосий эътибор берилган. Шу тариқа қонун устуворлиги лидер фаолиятининг асосий тамойили сифатида намоён бўлади.

## **14.2. Лидерлик ва ижтимоий тараққиёт**

XXI асрнинг шиддатли тараққиёти дунё ва жамиятимизда ўзгача манзарани таркиб топтирмақда. Кўз ўнгимизда ўзгараётган дунё қатор янги сифатларга эга бўлмоқда. Биринчидан, дунёнинг ҳаёт мароми, умр суръати тезлашиб, жўшқинлик мазмун касб этмоқда. Иккинчидан, бозор талаблари ҳамма нарсага сергаклик билан ёндашиб, ҳисоб-китобни қатъий олиб боришни кун тартибига қўйди. Учинчидан, дунё жараёнлари билан доимий ҳисоблашиш қўшни мамлакатлардаги воқеа-ҳодисаларга дахлдорлик туйғусини кучайтириш заруратини талаб қилмоқда. Тўртинчидан, ҳар бир сиёсий гуруҳ, жамоа ёхуд алоҳида етакчиларнинг дунё жараёнларига бевосита таъсир кўрсатиш имкониятлари ўсди.

Бундай шароитда одамларнинг яшаш ва фаолият кўрсатишлари, фақат ўз анъаналари доирасида турмуш кечиришлари мумкин бўлмай қолди.

Дунё ўзгаришларининг муқаррар мантиғи жамият ва фуқароларга ҳам ўз турмуш тарзини мутаносиб равишда ўзгартиришларини қатъий талаб қила бошлади.

Етакчиларнинг ижтимоий ўзгаришдаги ўрни ва роли, инсон омили, шахс манфаатлари муаммоси ҳамма даврларда ҳам долзарб аҳамиятга эга бўлиб, адолатли жамият тузиш, ижтимоий тизимли асосларга кўчиришни тақсимот тамойилини тақозо этиб келган. Ғарб мамлакатлари адолатли ижтимоий тақсимот ҳолатига, бир томондан, шахснинг якка манфаатдорлигини таъминлаш, иккинчи томондан эса, ялпи тенглик орқали интилиб келган. Ғарбдаги моддий, реал манфаатлар устуворлиги қадриятдан фарқли равишда, Шарқ халқлари учун бош қадрият бўлиб, маънавий омиллар, айниқса, инсон шани, обрў-эътибори, орияти, виждони ҳисобланиб келинган. Маънавий талаблар эса ўз-ўзидан қадриятларни мутаносиблаштиришни, уларнинг узвийлигини тақозо этган. Хусусан, ота-онага эҳтиром, ака-ука ҳурмати, қавму қариндошлар тотувлиги, қўни-қўшнилар аҳиллиги қадриятлар сифатида муайян кетма-кетликда, қадрланиш даражасига кўра иерархик шаклда ўрин олган. Иерархия Шарқ турмуш тарзи маромини белгиловчи мувозанат меъёри, энг асосий тамал тошларидан ҳисобланган. Иерархик тизим ҳамма жараёнларнинг ўз маромида кечишига, пўртаналар юз бермаслигига кафолат вазифасини ўтаб келган.

Ғарб дунёси инсонлараро тенглик ҳолатига эришиш учун йиллар давомида кураш олиб борди. Бу йўлда баъзи ижобий фазилатлар ҳам йўқолди. Биз бугун ялпи тенглик учун кураш муайян маънавий қадриятларнинг бирмунча пасайиши, инсонийлик, эзгулик сингари фазилатлар аҳамиятининг сусайишига олиб келганлигидан қатъи назар, Ғарб мамлакатлари учун умумий юксак тараққиётга эришиш имкониятларини туғдирганлигини эътироф этмай иложимиз йўқ. Бугунги Ғарб дунёси учун индивидуализм, эгоизм, конформизм, маргиналлик, шафқатсизлик хусусиятларининг шахс сифатларига айланиб қолаётганлигини оммавий ахборот воситалари ташвишланиб қайд этмоқда.

«Инсон омили» тушунчаси фақат якка шахс эмас, балки гуруҳ, жамоа ва ижтимоий-маънавий муҳит ҳамда одамларнинг ҳулқ-атвориغا ҳам боғлиқдир.

«Инсон омили» деган ибора, расман 1934 йили Генри Форд томонидан ишлатилади. У бугун Америкага қарата «Мен шу пайтгача «техника омили»га ажратилган эътиборни энди «инсон омили»га қаратаман», деган эди.

XXI асрда инсон омили ролининг ошиши кузатилмоқда. Бунга иқтисодиёт назариясининг хулосалари гувоҳлик беради. Иқтисодиёт

фанининг мумтоз мактаби намояндалари А.Смидт, У.Петти, Д.Рикардолар «хамма бойликнинг онаси – ер, отаси – меҳнат», дейишган. А.Смидт 1776 йил «Халқлар бойлигининг табиати ва сабаблари тўғрисида тадқиқот» китобида инсонни фаоллаштирадиган асосий рағбат – шахсий манфаатдир, деб ёзган. Австриялик иқтисодчи олим Й.Шумпеттер «Иқтисодий тараққиёт назарияси» (1912) китобида иқтисодни ҳаракатга келтирувчи асосий куч – тадбиркорликдир, деб хулоса қилади.

XXI асрга келиб иқтисодиёт фанининг объекти кенгайди, инсонийлашди. «Умумий иқтисодиёт назарияси ижтимоий фан бўлиб, у чекланган ресурслар шароитида эҳтиёжларни қондириш мақсадида моддий неъматларни ишлаб чиқиш, айирбошлаш, тақсимлаш ва истеъмол қилиш жараёнларида **кишилар ва гуруҳларнинг хулқ-атворини ўрганади**, – деб ёзади профессор А.И.Добринин (таъкид бизники). «...Иқтисодиёт фанининг предмети – чекланган ресурслар дунёсида неъматларни ишлаб чиқишдаги кишиларнинг хулқ-атвори ва уни бошқаришни ўрганишдан иборат», деган хулосага келинди.

Ўзбекистонлик иқтисодчи олимлар қарашларида «инсон омили»га кучли эътибор кузатилади. Яъни, «...ҳеч қандай меҳнат ёки ишлаб чиқариш алоҳида олинган киши ёки гуруҳ томонидан бошқалар билан алоқаларсиз, муносабатларсиз амалга оширилмайди. Улар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнида бир-бирлари билан, албатта, ўзаро муносабатда бўладилар ва шу муносабатга қараб ҳаракат қиладилар, **ўз хулқ-атвор, хатти-ҳаракатларини белгилайдилар**. Демак, «Иқтисодиёт назарияси» фани шу муносабатларнинг икки томонини қамраб олган бўлиши, уларни ўрганиши лозим». Шу қисқа таҳлил ҳам «инсон омили» масаласининг универсал моҳиятини кўрсатади.

Ислоҳотлар утиш даврида инсон омилини кучайтириш умумлашган ҳолда – сиёсий, иқтисодий ва ижтимоий жабҳаларда амалга оширилади. Инсон омили – ҳар бир одам имкониятларини ошириш, уни кучайтириш демакдир. Инсон омилини такомиллаштиришнинг назарий асосларини яратиш, ўзбекистонликларнинг ижтимоий ва меҳнат фаоллигини ошириш, уларни жамиятни бошқаришга реал жалб қилишнинг ижтимоий механизмларини ишлаб чиқиш, шахс манфаатларини ифодалашнинг ошкоралигини таъминлаш зарур.

### 14.3. Бошқарув ва ташкилотлар тизими

«Ташкилот» атамаси кундалик ҳаётда ҳам, фанда ҳам кенг қўлланилади. Социал бирлашувнинг шакли сифатида у амалиётда кўп учраса-да, турли маъноларда ишлатилади. Шунинг учун ҳам «ташкилот» атамаси мазмунини очиб беришга ҳаракат қиламиз:

**Биринчидан**, «Ташкилот» деганда муайян гуруҳ доирасида янги меъёрлар ишлаб чиқиш, барқарор алоқа ўрнатиш, социал гуруҳ аъзолари саъй-ҳаракатларини мувофиқлаштирувчи фаолият тушунилади. Бу фаолият, энг аввало, «ташкил қилиш» сўзи билан ифодаланади, яъни ҳамкорлик кучи ёрдамида гуруҳда ўзаро келишилган ҳаракатлар учун шароит яратишга қаратилади. Масалан, муайян корхона раҳбари ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилади. Бунинг учун у ходимларни иш жойларига шундай тақсимлаши лозимки, натижада маълум ишларнинг бажарилиш тезлиги, узлуксизлиги, унумдорлиги таъминланиши керак. Бундан ташқари, у ўзаро алмашинувни таъминлаши, ишлаб чиқариш, иш куни тартиби, корхона ишчи ва таъминотчиларининг ўзаро ҳаракати ва бошқа меъёрларни ўрнатиши керак. Бу фаолият ишлаб чиқариш жараёни деб аталади.

**Иккинчидан**, «ташкилот» деганда бирор объектнинг белгиси, унинг тартибга солинган структурага эга бўлиш хусусияти назарда тутилади. Бу социал объектнинг бир-бири билан ўзаро боғланган қисмлардан ташкил топишини ва муайян ички тузилишга эга бўлишини билдиради. Бу маънода «ташкилот» атамаси ташкил этилган ва ташкил этилмаган структураларни фарқлаш учун ишлатилади. Агар бирор социал гуруҳ барқарор социал ролларга (яъни, ҳар бир киши ўз вазифасини бажариши) эга кишиларнинг хатти-ҳаракатини тартибга соладиган ва қонун-қоидаларга ҳамда бошқа гуруҳлар билан тартибли алоқага эга бўлса, бундай гуруҳ уюшган гуруҳ деб аталади.

**Учинчидан**, «ташкилот» дейилганда, маълум ижтимоий вазифани бажарадиган сунъий ташкил қилинган социал гуруҳ тушунилади. Масалан, мактаб – ёш авлодга таълим бериш вазифасини бажарадиган, муайян миқдордаги кишилардан иборат социал гуруҳдир. Шу маънода, банк – пулни туплаш, тақсимлаш ва тартибли фойдаланиш вазифасини бажаришда иштирок этадиган кишилардан иборат ташкилот.

Юқорида санаб утилган «ташкилот» тушунчасининг уч маъноси бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Ҳар қандай уюшган гуруҳ (бу тушунчанинг учинчи маъноси), унинг ички структурасини, алоқа тизимларини, маданий хусусиятларини ташкил қилиш ҳамда социал ролларни тақсимлаш фаолияти давомида вужудга келиши лозим. Агар ушбу уюшган гуруҳ шаклланса, у ҳолда биз «ташкил қилинган» деб аталадиган ички сифатга эга ташкилотни назарда тутамиз.

«Ташкилот» атамасининг юқорида кўриб чиқилган маънолари унинг моҳиятини тушунишга ва илмий таърифини топишга имкон беради.

**Ташкилот таърифи.** Фанда ташкилотнинг жуда кўп таърифлари мавжуд. Бу таърифларда у рационал ёки мақсадга йўналтирилган тизим сифатида намоён бўлади. Шулардан келиб чиқиб, «ташкилот»га

қуйидагича таъриф беришимиз мумкин: ташкилот, энг аввало, ўзаро боғланган ва ўзига хос мақсадга эришишга йўналтирилган социал гуруҳдир. Ҳар қандай ташкилот ўз аъзоларининг хатти-ҳаракатини маълум маънода, умумий натижага эришиш учун уйғунлаштира олса, бундай ташкилот мақсадга мувофиқ ҳисобланади. Масалан, корхона маълум турдаги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш учун, сиёсий партия дастурни амалга ошириш учун, шифохона эса беморларни даволаш учун мавжуддир.

Бундан ташқари, ташкилотлар юқори даражада расмийлашган гуруҳдир. Уларнинг ички структураси шу даражада расмийлашганки, бунда ташкилот доирасидаги қонун-қоидалар, иш тартиблари унинг ҳамма аъзолари фаолиятини қамраб олади. У аниқ-равшан тузилган бўлиб, ҳамма ролларни ва ролли алоқаларни ўз ичига олади. Ташкилот структурасида муайян мавқени бажараётган индивидларнинг шахсий сифатларидан қатъи назар, уларга ролли ҳаракатлар тақдим этилади. Раҳбар, унинг муовинлари ёки ижро этувчилар шахсий сифатларидан қатъи назар, ўз мажбуриятларини хизмат доирасида ўзаро муносабатларини белгилаб берадиган қонун-қоидаларга биноан бажаради.

Юқорида санаб ўтилган асосий хусусиятлардан келиб чиқиб, ташкилотни маълум мақсадга эришишга йўналтирилган ва юқори даражада расмийлашган структурага эга социал гуруҳ деб, таърифлаш мумкин.

Ижтимоий ташкилотларга қуйидаги хусусиятлар хос:

1. Ҳар қандай ташкилот аниқ мақсадга эга, чунки у аниқ мақсадни амалга ошириш учун тузилади ва унинг фаолияти мақсадга эришганлик даражаси билан баҳоланади. Бу кишилар хатти-ҳаракатини тартибга солиш ва бирлаштириш вазифасини таъминлаш воситаси эканлигини англатади.

2. Мақсадга эришиш учун ташкилот аъзолари ўзига хос роль ва статус (мавқе)лар бўйича тақсимланишга мажбурдир. Шунга мувофиқ, социал ташкилот ўз аъзолари томонидан бажарилиши керак бўлган социал ҳолат ва ролларнинг мураккаб ўзаро боғланган тизимини ифодалайди. Социал ташкилот кишига тақдим қилинган социал статус ва социал роль ҳамда ўша социал ташкилот доирасида қабул қилинган меъёр ва қадриятлар чегарасида ўз эҳтиёж ҳамда манфаатларини қондиришга имкон беради.

3. Ташкилот меҳнат тақсимоти ва уни ихтисослаштириш асосида вужудга келади. Шунинг учун ҳам социал ташкилотларда турли горизонтал структуралар бўлади. Лекин ташкилотнинг муҳим хусусиятларидан бири унда бошқарувнинг вертикал (иерархияли, яъни пиллапоя) шаклда бўлишидир. Айнан шу ерда бошқарувчилар ва бошқарилувчилар ҳаракати

кўзга яққол ташланади. Бошқарувнинг иерархияга (пиллапоя шаклида) асосланганлиги мақсадга эришишга олиб келади.

4. Бошқарув тизими ташкилот фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилиш учун ўзига хос воситаларга эга. Бу воситалар орасида институционал ёки ички ташкилий деб аталадиган меъёрлар, яъни маълум ваколатга эга ўзига хос институтларнинг фаолияти билан тузиладиган меъёрлар муҳим роль ўйнайди. Мазкур институтлар меъёрий талабларни ҳаётга жорий қилади. Ўзининг ўзига хос ҳокимияти ва таъсири билан уларни қўллаб-қувватлайди.

Мана шу тўрт омил асосида муайян ташкилий тартиб, ташкилий алоқа, ўзаро ҳаракат ва муносабатларни тартибга соладиган нисбатан барқарор мақсад, алоқа ҳамда меъёрлар тизими сифатида пайдо бўлади.

Социал ташкилот бутун социал тизим сифатида намоён бўлади, яъни бутунлик ўз қисмларидан катта. Шунинг учун ҳам ташкилотнинг турли ташкилий қисмларини бутунликка бирлаштириш асосида ташкилий ёки кооператив натижага эришилади. Ташкилий натижа ҳамкорликни, қўшимча кучнинг ошишини билдиради. Ташкилотнинг ўзига хос белгиларини фарқлаш билан бирга, социологлар уни маълум турларга ажратишади. Энг аввало, социал ташкилотлар **расмий** ва **норасмий ташкилотларга** бўлинади. Бу каби турларга ажратиш мавжуд алоқа, ўзаро ҳаракат ва муносабатларни расмийлашганлик даражаси ҳисобланади. Россиялик социолог А.И.Пригожин фикрича, **расмий ташкилот** – алоқа, статус ва ролларни социал расмийлаштириш асосида ташкил қилиш усулидир. Унинг асосида муайян даражада ихтисослаштириш натижасида пайдо бўладиган меҳнат тақсимоти ётади. Меҳнат тақсимоти статус – мансаблар тизими кўринишида намоён бўлади. Ҳар бир статус ва мансаблар маълум вазифани бажаришга мўлжалланганки, бу функция ҳамда вазифалар ташкилот аъзолари ўртасида тақсимланади. Мансаб статуслари функционал вазифалар бўйича иерархия (пиллапоя) шаклидаги структура асосида, турли ташкилий бўлимлар эса бошқарилувчилар-бўйсунувчилар тамойили асосида йўлга қўйилади.

Расмий ташкилот мазкур ташкилот фаолиятини режалаштирадиган ҳамда меъёрга соладиган регуляторларни, мансаб хатти-ҳаракатининг меъёр ва намуналарини, фаолият дастурларини рағбатлантириш тамойилларини ўз ичига олади.

Америкалик социолог А.Этциони расмий ташкилотларни уч асосий: **эркин, мажбурий** ва **утилитар (манфаатли)** ташкилотларга ажратади. **Эркин ташкилотлар** дейилганда, кишилар ихтиёрий равишда аъзо бўладиган ва аъзоликдан ихтиёрий равишда чиқадиган ташкилотлар назарда тутилади. Бунга Қизил Ярим Ой жамияти, Хотин-қизлар жамияти, Яшиллар ҳаракати, турли жамоа ташкилотлари мисол

бўлади. Кишилар бундай ташкилотларга бўш вақтини унумли ўтказиш, ўз дунёқарашига яқин кишилар билан ҳамкорлик қилиш, муайян социал хизматларни амалга ошириш, маълум социал муаммоларни ҳал қилиш учун аъзо бўлади.

Киши баъзан ўзи истамаган ҳолда ёки мажбурий равишда баъзи ташкилот аъзоси бўлиб қолади. Бундай ташкилотлар **мажбурий ташкилотлар** деб аталади. Мажбурий ташкилотларга руҳий касалликлар шифохонаси, ахлоқ тузатиш колонияси, қамоқхона ва бошқалар мисол бўлади.

Баъзилар маълум амалий сабаб, фойда ёки манфаат туйғули ташкилотларга қўшилади. Бундай ташкилотлар **утилитар (манфаатли) ташкилотлар** деб аталади, университетлар, корпорациялар, бирлашмалар, фирмалар, давлат муассасалари кишиларнинг маълум манфаатларини қондириш учун тузиладиган ташкилотлардир. Утилитар (манфаатли) ташкилотлар эркин ва мажбурий ташкилотлар орасида бўлади. Масалан, биз бирор ташкилотга мажбурий равишда ишга қабул қилинмаймиз, лекин ўз манфаатимиз учун ишлашга мажбурмиз.

Норасмий ташкилот ўз-ўзидан пайдо бўладиган социал алоқалар, ўзаро ҳаракатлар, шахслараро ва гуруҳлараро алоқаларнинг меъёрлар тизимини намоён қилади. Расмий ташкилотлар муайян вазифани бажаришда камчиликларга йўл қўйганда норасмий ташкилотлар пайдо бўлади. Бу камчиликни норасмий ташкилотлар муайян маънода тугатади. Бундай механизм асосида ташкилот ва унинг аъзолари манфаатлари ётади.

Маълумки, ташкилот функциялари билан шахслар фаолияти бир хил эмас. Шахс ўз вазифасига нисбатан маълум эркинликка эга. Шунинг учун ходим хизмат фаолиятининг аниқ шаклини ва ташкилотнинг бошқа аъзолари билан ўзаро муносабатини танлашда маълум эркинликка эга бўлади. Норасмий ташкилотлар расмий ташкилотлардан фарқли равишда, ташкилий вазифаларни ҳал этадиган шахсий расмийлашмаган хизмат муносабатлари ва усулларга эга. Уларда ташкилотни барқарор қиладиган қатъий белгиланган стандартлар бўлмайди. Аксинча, уларда гуруҳий меъёрлар афзал ҳисобланиб, кишиларнинг ўз-ўзидан пайдо бўладиган ўзаро ҳаракатлари ташкилий фаолиятга унумдорлик бағишлайди. Агар расмий ташкилот муносабатларнинг кўзда тутилган структурасига қатъий амал қилса, норасмий ташкилотда эса бу каби структура вазиятли характерга эга. Норасмий ташкилотлар самарали фаолият – янгиликларни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун катта имконият яратади.

Маълумки, ҳар бир расмий ташкилот бошқарув тизимига эга. Зеро, бошқарув деганда, аниқ ҳуқуқ ва ваколатларга эга маълум расмий шахс, мансаб ва статуслардан ташкил топган, иерархия усулида

бошқарилаётган ташкилот назарда тутилади. Ташкилотнинг бошқарув шакллари озчилик ҳокимияти – олигархия, бир киши ҳукмронлиги – автократия, халқ ҳокимияти – демократия сингари юнонларнинг бошқарув усулларида келиб чиқиб, яратилган. Бу тушунчага социологик нуқтаи назардан қарасак, бошқарув – институт, администрация, корхона ёки бошқа мақсадли гуруҳлар фаолиятининг юқори даражада аниқ ва самарали ишлашини таъминлайдиган тизимдир. Қисқача айтганда, масалаларни аниқ ечиш усулидир. Социологияда бошқарув тизими таснифини баҳолашда бир-бирига зид фикрлар мавжуд. Немис социологи М.Вебер бошқарувнинг имкониятларини юқори баҳолайди ва уни идеал тип сифатида таҳлил қилади. Унинг фикрича, бошқарувнинг идеал тип қуйидаги хусусиятларни ўз ичига олади:

- бошқарув фаолияти доимо амалга оширилади;
- бошқарув органига кирадиган шахслар шахсан эркиндирлар, лекин улар бажарадиган вазифалари доирасида ҳаракат қилади;
- мансаб ва статусларнинг иерархия асосида тақсимланиши: бу маълум мансабни ўзидан қуйида бўлган мансаблардан юқори туришини англатади;
- ҳар бир мансаб ва статусларнинг вазифалари аниқ белгиланган бўлади;
- ходимлар шартнома асосида ишга олинади;
- ишчи ва ходимларни танлашда уларнинг маълумоти эътиборга олинади;
- бошқарув аппарати томонидан чиқарилаётган ҳар қандай буйруқ, қарор, қонун-қоидалар ҳужжатлаштирилади ва сақланади;
- мансабдор шахсларнинг хатти-ҳаракати, фаолияти маълум воситалар орқали назорат қилинади;
- бошқарув фаолияти ўзига хос касбга айланади;
- мансабдор шахсларни тайёрлаш бўйича таълим тизими мавжуд бўлади.

М.Вебернинг мазкур таълимоти замонавий социологлар томонидан танқидга учради, масалан, Т.Парсонс, А.Голднер фикрича, ҳокимиятнинг икки тип – иерархияда тутган мавқеи ва касбий билим бир-бирига қарама-қарши келади. Бошқарув ҳокимияти буйруққа асосланади, шунинг учун унга бўйсунуш мажбурийдир. Мутахассисга бўйсунуш унинг социал ва касбий статусини тан олиш билан боғлиқ. Бу икки асосий ҳокимият ўртасидаги зиддият доимий низолар учун асос бўлади.

Ҳозирги кунда ҳар қандай социал ташкилотда бошқарув аппаратининг бўлиши талаб этилади. Агар бошқарув тизими бўлмаса, ташкилот фаолиятини йўлга қўйиш жуда мушкул. Сўнги йилларда фан-техниканинг ривожланиши, айниқса, компьютер тизимининг кенг

жорий қилиниши натижасида бошқарув тизимида маълум сифатий ўзгаришлар рўй бермоқда. Буларни таҳлил қилиш ва ўрганиш янги тадқиқот вазифаси ҳисобланади.

Америкалик психолог олим Д.Майерс шахснинг индивидуал ўз-ўзини англаши, кундалик ҳаёт тарзи мотивлари хусусида эътиборга лойиқ фикрни илгари суради. Унинг шахс индивидуализми концепцияси қуйидаги хусусиятларни ўз ичига олади:

- фақат ўз иши билан машғул бўлиш;
- мазмунли, ҳалол яшашга интилиш;
- ўз-ўзига хиёнат қилмаслик;
- конформизмдан қочиш;
- ўз ахлоқий қадриятларини бошқаларга сингдирмаслик;
- қурол олиб юриш, порнография ва тақиқланган бошқа тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланмаслик;
- бошқаларни севишдан аввал ўз-ўзини севиш керак, деган шиорга амал қилиш;
- маънавий ёлғизликни диний уюшмалар фаолиятида иштирок этишдан афзал билиш;
- ўз-ўзига ишониш;
- бошқаларга ўхшамаслик, ўз мустақил фикрига эга бўлиш.

**Ташкилот маданияти моҳият-эътиборига кўра, қуйидаги жиҳатларни ўзида ифодалайди:**

1. «Ташкилот маданияти» тушунчаси.
2. Ташкилот маданиятининг асосий элементлари.
3. Шўролар даврида ходимларни ташкилот маданиятига хос ишга қабул қилиш тенденцияси.

**1. Ташкилот маданияти** – ташкилотда соғлом ижтимоий муҳитнинг барқарор ривожланиб бориш даражаси.

**Ташкилот маданияти қуйидаги тенденцияларга асосланади:**

- мафкуравий тазйиқлардан холи бўлиш (миллий, этник, партиявий, ҳудудий);
- дунёвийликка асосланиш;
- миллатлараро муносабатларда холислик ва адолат тамойилларига асосланиш;
- пировард мақсадни қамраб олиш (ташкилотнинг стратегик ва доимий мақсадлари ҳамда ходимларнинг хулқ-атвор қоидалари).

Ташкилот маданияти тадқиқотчиси голландиялик Г.Хофштед лидер ва ходимларнинг ташкилот маданиятига оид тўрт йўналиши мавжудлигини кўрсатади:

- а) анланган индивидуализмдан жамоавийликка уйғунлашув;
- б) ҳукм ўтказиб бошқаришнинг катта ва кичик масофалари;

- в) ноаниқликлардан узоқлашишнинг барқарор ва заиф кўринишлари;
- г) ташкилотда эркак ва аёллар омилининг таъсири.

**Анланган индивидуализмдан жамоавийликка уйғунлашув йўналиши** индивиднинг гуруҳга мутаносиблашуви даражасини белгилаб беради. Жамоавийлик омили ишчидан эмоционал боғлиқликни талаб этади ва ўз навбатида, жамоавий масъулият шахс олдида унинг ҳаёти учун жавобгарлик ҳисси юқори бўлишига шарт-шароитни таркиб топтиради.

**Ҳукм ўтказиб бошқаришнинг катта масофалари амал қилувчи ташкилотларда:**

- фармойиш ва буйруқлар муҳокама этилмайди;
- раҳбар таъсири юқори туради, у алоҳида мавқе касб этади;
- ходимлар ўртасида ишончсизлик ҳукм суради;
- ходимлар ўз норозиликларини айтишдан чўчишади.

**Ҳукм ўтказиб бошқаришнинг кичик масофалари амал қилувчи ташкилотларда:**

- ходимларнинг иш тартиблари, бажараётган ишлари ва мавқелари ўртасидаги турли-туманлик аниқ белгиланган;
- раҳбарнинг таъсир ва тазйиқи эмас, балки қонун-қоидалар устуворлик қилади;
- қўйи лавозимдаги ходимлар учун юқори лавозимдаги раҳбарлар илоҳийлаштирилмайди;
- бошқарувчи ва буйсунувчилар орасида ўзаро уйғунлик қарор топади;
- оддий ходимлар ўртасида ўзаро ҳамкорлик ҳукм суради.

**Ноаниқликлардан узоқлашишнинг барқарор кўринишлари бўлган ташкилотда:**

- ходимлар ўртасида рақобат бўлмаслиги;
- бир хил лавозимда кўпроқ ишлашга интилиш;
- ишда таваккалчиликка йўл қўймаслик;
- янги технологияларни киритишдан қўрқиб ҳолатининг устуворлиги.

**Ноаниқликлардан узоқлашишнинг заиф кўринишлари бўлган ташкилотда:**

- ходимлар ўртасида соғлом рақобат ва мусобақа руҳининг устуворлиги;
- бир лавозимда узоқ ишлаб қолиш ҳолатининг жамоа томонидан маъқулланмаслиги;
- ишда таваккалчиликка кенг йўл берилиши, янги технологияларни фаол жорий этишнинг устуворлиги.

**Ташкилотда эркак ва аёллар омилининг таъсири:**

Анъанавий ёндашсак, эркаклар зиммасига оилани моддий таъминлаш вазифаси юкланган. Америкалик социолог Ф.Хариберг талқинига

кўра, эркаклар «иш учун яшаш», яъни ҳаётда муайян мақсадга эришишни кўзлаб яшасалар, аёллар «иш яшаш учун», яъни меҳнат муайян вазифаларни бажаришга йўналган, деб ҳисоблайдилар.

Аёллар ташкилотда «инсонийлик» тушунчасини доимий эътибор, ғамхўрлик ва самимийлик сифатида талқин этсалар, эркаклар эса фаолият орқали ўз салоҳиятини кўрсатиш, жамоа ва жамиятда тан олиниш, обрў орттириш деб тушунадилар.

Раҳбарда жамоани мақсадли идора қилиши учун бошқарув этикасининг қуйидаги жиҳатлари шакллланган бўлиши лозим:

- ходимнинг фикрини эшитиш ва унга йўл-йўриқ кўрсата олиш;
- ходимни рағбатлантириш ва жазолай олиш;
- масъулиятни ўз зиммасига ола билиш;
- ходимлар ҳаётига бефарқ бўлмаслик, доимо инсонпарвар бўлиш

(ходимларга жамоа учун кераклилигини англашга кўмаклашиш).

**3. Шўролар даврида ходимларни ташкилот маданиятига хос ишга қабул қилиш тенденцияси:**

- асосан шахсий-ахлоқий сифатларига эътибор;
- раҳбарга ёки унинг яқинларига бевосита танишлиги;
- ходим фаолиятига жамоанинг баҳоси;
- кескин рақобат руҳидан қочишга интилиш;
- ташкилот осойишталигининг устуворлиги.

Ходимлар хулқ-атвор қоидалари муассаса муносабатлар тизимини ташкил этиб, тўрт босқичдан иборатдир:

- ташкилотга муносабат (содиқлик, ўз касби, мавқеидан мамнунлик);
- иш жойига, касбига бўлган муносабат (ҳаракатчанлик, масъулиятлилик, сабр-бардош, эҳтиёткорлик, ўз касби-коридан ғурурланиш);
- ҳамкасблар, ходим ва раҳбарларга муносабат (ўзаро ҳамкорлик, эътибор, ғамхўрлик, ижро интизоми);
- ходимнинг ўз-ўзига бўлган муносабати (саломатлиги, ахлоқий-маънавий баркамоллиги, ўз-ўзини идора қилиш даражаси).

*Индивидуализм маданияти учун қуйидаги хусусиятлар хос:*

1) ходимлар ўз шахсий ҳаётига ташкилот аралашувини хоҳламайди, ўз меҳнати натижаларига таянади, ўзини ўзи ҳимоя қилади;

2) ташкилот ходим аҳвол-руҳияти, кайфиятига суёт таъсир кўрсатади, муассаса ҳар бир ходим индивидуал ташаббусини инобатга олган ҳолда амал қилади;

3) ходимнинг хизмат пиллапояларидан кўтарилиши касбий маҳорати, интеллектуал салоҳияти, «бозор қиймати» асосида амалга ошади;

4) раҳбарият фаолиятнинг сўнги босқичида бўлиб, шакллланган усул ва ғоялар билан ишлайди ҳамда уни ҳаётга татбиқ этади, ходимлар фаоллигини рағбатлантириб боради;

5) ташкилот ичидаги ўзаро алоқалар муайян масофа, фарқлар негизида амалга ошади;

6) маъмурият ва ходим ўртасидаги муносабатлар ходимнинг шахсий хизмати, умумий фаолияти билан баҳоланади.

*Жамоавийлик маданияти учун қуйидаги хусусиятлар хос:*

1) ходимлар ташкилот уларнинг шахсий муаммоларини ҳал этиш, манфаатларини ҳимоя қилишига умид боғлаб яшайдилар. Шу боис, ташкилотдаги муҳит ходимлар турмуш тарзи ва кайфиятига бевосита таъсир кўрсатади;

2) ташкилотдаги ўзаро ҳамкорлик ходимларнинг масъулияти ва бурчни ҳис этишлари асосида амалга оширилади;

3) лавозимга кўтарилишда иш стажи инobatга олинади;

4) ташкилотдаги ўзаро алоқалар ҳамжиҳатлик ва яқдиллик натижаси деб баҳоланади;

5) ходимлар меҳнат фаоллигини рағбатлантириш масаласига шарт-шароитларни ҳисобга олиб ёндашилади;

6) раҳбар ва ходим, маъмурият ва ишчилар ўртасидаги муносабатлар ахлоқий негизлар асосига қурилади, ижтимоий маданий муҳит шахслараро мулоқот даражасига кўра баҳоланади.

### **Менежмент ва ташкилий маданият**

Ташкилий маданият ва маданиятлараро қиёсий тадқиқотлар менежмент ва лидерлик, мотивация ва унумдорлик, қарор қабул қилиш ва бизнесдаги маданиятлараро фарқлар, ташкилий тузилма ва ходимлар томонидан тан олинадиган инсоний кадриятлар каби тушунчалар билан узвий боғлиқдир.

Маълумки, инглиз тилида «менежмент» (инглиз тилидаги *manage, management, manager* сўзларининг таржимаси) сўзи XVI асрда пайдо бўлган. «*Manager*» сўзи илк бор 1588 йилда У.Шекспирнинг «Севгининг самарасиз уринишлари» пьесасида учрайди. Унда «ғалати испан» сифатида намоён бўлган Адриано де Армадо томонидан қуйидаги сўзлар айтилади: «*Adieu, valour! rust, rapier! Be still, drum! For your manager is in love; yea, he loveth*» – «Жим бўлинг, думбиралар! Сизнинг раҳбарингиз севиб қолган, ҳа, у севади».

Ушбу сўз латин тилидаги «*manus*» сўзидан келиб чиққан бўлиб, отларни машқ қилдириш, деган маънони англатади. Италия тилидаги «*managgiare*» сўзи инглиз тилига «*manage*» сўзи кўринишида кириб келган. «*Manage*» сўзидан бирор-бир нарсага моҳирлик билан муносабатда бўлиш маъносида фойдаланилган (масалан, дон Армандо томонидан тушунтирилган қурол ёки мусиқий чолғу асбобидан фойдаланиш йўллари). Кейинчалик сўз француз тилидаги «*menage*» сўзи билан бирикиб, «уй хўжалигини юритиш санъати» деган маънони

англата бошлайди. Замонавий менежментнинг фаолият соҳаси ҳам *manag*, ҳам *manage* сўзлари маъносини ифода этади. Турли менежерлар ва маданиятлар бунга турлича ёндашади.

Иқтисодий назария асосчиси А.Смидтнинг 1776 йилда чоп этилган «Халқларнинг бойликлари сабаблари ва мазмуни тўғрисидаги тадқиқотлар» деб номланган китобида акционерлик компанияларининг фаолиятига жалб этилган кишилар ушбу жараёни тасвирлаётганида «*manage*» ва «*management*» сўзларидан (ҳатто *bad manager* – ёмон менежмент сўзидан ҳам) фойдаланган.

Британиялик иқтисодчи Ж.С.Милл (1806–1873) ҳам ушбу атамадан фойдаланган ва мулкчиликни ҳис этмайдиган ёлланма ишчиларга нисбатан ўзи ишончсизлигини аниқ ифодалаб берган. «*Management*» сўзи XIX асрнинг 80-йилларидан бошлаб америкалик муҳандислар асарларида ҳам учрайди. Сўнгра Ф.Тейлорнинг «Цех менежменти» (1903) ва «Илмий менежмент тамойиллари» (1911) китобларида «*management*» сўзи «муқаддаслаштирилди».

Агар А.Смидт ва Ж.С.Милл асарларида «менежмент» сўзидан жараёни тасвирлаш учун фойдаланилган ҳамда «менежер» сўзи ушбу жараёнга жалб этилган кишига нисбатан қўлланилган. «Менежмент» сўзининг америкача, сўнгра инглизча талқини ҳам жараёнга, ҳам қуйидаги хусусиятларга эга бўлган кишилар синфи сифатидаги менежерга тегишли бўлган: ўз хусусий бизнесига эга эмас, бироқ мулкдорлар номидан ўзининг ҳаракатланиш ғоясини сотади; шахсан ўзи ҳеч нарса ишлаб чиқармайди, бироқ у учун бошқаларни мотивация орқали ишлаб чиқаришга ундаш муҳимдир.

АҚШда менежерлар жуда юқори мақомга эга ҳисобланишади, уларга америкалик кўплаб болалар интилишади (менежер Америка маданиятининг қаҳрамонидир).

Бироқ турли мамлакатлар маданиятларида менежментга муносабатда тафовутлар мавжуд. Масалан, немис маданиятида қаҳрамон ролини менежер эмас, балки муҳандис ўйнайди. Германияда цех ва офисларда фаолият кўрсатадиган ҳамда амалий иш билан ўқув курслари ўртасидаги узвий боғлиқликни ўзида мужассам этган самарали шогирдлик тизими амал қилади. Шогирдлик муддати яқунланганидан сўнг ишчи бутун мамлакат бўйлаб тан олинмаган ва бугунги кунда иш билан банд немисларнинг 2/3 қисмига яқини фахр билан эгалик қиладиган сертификатни (*Facharbeiterbrief*) қўлга киритади (Германия билан қиёслаганда Буюк Британиядаги иш билан банд аҳолининг 2/3 қисми умуман касбий малакага эга эмас ҳисобланади). Шунинг учун ҳам юқори малакали ва масъулиятли немис ишчилари уларни мотивация қиладиган «ҳимматли» менежерга эҳтиёж сезмайдилар. Улар бошлиқ-

ларидан (мастердан) улар олдига аниқ вазифа қўйишини ва техник муаммолар ҳал этилишида эксперт сифатида бўлишни хоҳлайдилар. Шуни таъкидлаш жоизки, Германияда (Буюк Британия ва Франция билан ўзаро қиёслаганда) ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимлар энг юқори улушни, бошқарув ва маъмуриятда банд бўлган ходимлар энг паст улушни ташкил этишади. Германияда бизнес-мактаблар деярли машҳур эмас, у ерда яратилган менежмент назариялари асосий эътиборни расмий тизимларга қаратишади. Америкача менежмент ғояларини Германияда татбиқ этиш мумкин эмаслиги тўғрисидаги фикр-мулоҳаза Германияда менежментнинг аниқ концепцияси мавжуд эмаслигини қайд этган Америка консалтинг фирмаси томонидан 1973 йилда ўз тасдиғини топган. Ушбу тасдиқ ҳалигача ўз мазмунини ўзгартирмаган, лекин немис иқтисодиёти барча кўрсаткичлар бўйича Америка иқтисодиётига қараганда самарали амал қилиб келмоқда. Шунинг учун ҳам менежмент концепцияси устуворликни намоён этишдан кўра, халақит берувчи омил сифатида намоён бўлиши мумкин.

АҚШда корхоналарнинг ядроси менежерлар ҳисобланса, Японияда доимий ишчи гуруҳи ҳисобланади. Гуруҳ таркибига ишчилар билан бир қаторда университетларнинг битирувчилари ҳам киритилиб, улар кейинчалик турли лавозимларга тайинланади. Уларни қарор қабул қилишда иштирок этишга жалб этишади ва зарурият бўлганда чизиқли лавозимлардан штатли лавозимларга кўтаришади, гарчанд ишчи гуруҳ аъзолари иш ҳақини лавозимга эмас, балки иш стажига қараб олсалар ҳам. Ҳар қандай вазифани бажариш учун бир умрлик ёллашга интилиш орқали ишчилар узоқ муддатга ёлланади. Вазият гуруҳ томонидан назорат қилинадиган япон тизими учун америкача лидерлик тизими тўғри келмайди. Японлар DC деб номланган ўз назарияларини ишлаб чиқишган (D – меҳнат фаолияти, C – ижтимоий барқарорликнинг сақланиши). Япония иқтисодиётидаги ҳайратомуз муваффақиятлардан америкаликлар уларнинг сир-асрорларини ўрганиб, АҚШ иқтисодиётида фойдаланишга умид қилишган.

Францияда ҳам америкача менежерлар йўқ. Бу ерда «менежерлар – менежерлар эмаслар» категорияси эмас, балки «малакали кадрлар – малакасиз кадрлар» категорияси бўйича фикр юритишади. Индивид тегишли таълим муассасасини тамомлаган, бажариладиган вазифадан қатъи назар, унда бир умрга қоладиган бўлса, юқори ижтимоий қатламлар имтиёзларидан фойдаланиш ҳуқуқини қўлга киритса, у ҳолда малакали кадрлар гуруҳига ўтади. Франциядаги малакасиз кадрлар бундай тўсиқни босиб ўтишга жуда камдан-кам ҳолларда муваффақ бўлишади.

Америка ва француз менежмент назариялари ўртасидаги ўзаро қарама-қаршилик XX асрнинг бошидаёқ вужудга келиб, бунга асосий

сабаб А.Файолнинг (1841–1925) Ф.У.Тейлорни ҳокимият манбалари, битта ишчининг икки бошлиққа бўйсунishi каби қарашларни танқид остига олганлиги ҳисобланади. Масалан, матрицали ташкилий тузилма Францияда оммалашмаган бир вақтда АҚШда бундай тузилма ниҳоят даражада кенг тарқалган эди.

Голландияда менежмент шартномавий муносабатлар ва синфий фарқларни белгилайдиган манфаатларнинг ўзаро мувозанати ҳамда қарашларнинг очиқ айирбошланишига асосланган томонлараро келишув асосида белгиланган. Шу нуқтаи назардан қараганда, Голландиядаги ташкилот асосан *menage* (уй хўжалиги)ни намоён этса, АҚШда эса *manege* (отларни машқ қилдириш)ни ташкил этади. Америка ва Голландияда талабалар билан ўтказилган сўров шуни кўрсатдики, америкалик талабалар даромад олиш, хизмат лавозимида кўтарилиш, ёрдам пуллари, раҳбарият билан ўзаро яхши муносабатда бўлиш ва бандлик кафолатлари кабиларга устуворлик билан ёндашишган. Голландиялик талабалар эса ишни бажаришга шахсий эркинлик, ташкилот умумий муваффақиятига қўшиладиган ҳисса, ўз билим, тажриба ва қобилиятларидан тўлиқ фойдаланиш, бошқаларга кўмаклашиш имкониятлари, шунингдек, қарор қабул қилишда бошлиқларнинг улар билан маслаҳатлашиши каби ҳолатларга устуворлик билан қарашган. АҚШда ўзаро муносабатлардаги муҳим омил, ишга ёллаш тўғрисидаги шартнома бўлиб, унинг асосида даромад ва мартабани ошириш имкониятлари ётади. Голландияда ўзаро муносабатлар келишувга интилишга асосланади. Бундай ҳолат давлат бошқарувида ҳам бўлиб, у кўппартиявий тизим шароитида қўллаб-қувватланадиган манфаатларнинг ўзаро мувозанати асосида амал қилади.

АҚШ ва Голландиядаги мотивация ҳамда лидерлик ўзаро фарқланади: Голландияда лидерлик вазминлик билан характерланса, АҚШда ғайратлилик билан характерланади.

Сўнги 40 йил ичида Тайвань, Гонконг ва Сингапур каби Хитой аҳолисидан иборат мамлакатлар иқтисодий ривожланишда лидерликка эга бўлишди.

Хитойдан келиб чиққан америкаликларнинг фирмалари замонавий менежментнинг деярли барча фарқларидан маҳрум этилган: улар унча катта бўлмаган ҳамда мулкдорлар ва бошқарувчиларга бўлинмаган (фирмаларнинг мулкдорлар ва бошқарувчиларга бўлиниши АҚШ ва Японияга хосдир) оилавий корхоналар сифатида қолишга интилишади; битта маҳсулот ишлаб чиқаришга ёки муайян бозорга йўналган тарзда ҳаракатланишади, бироқ улар юқори даражадаги эгилувчанликни намоён этиш орқали кутилмаган диверсификация натижасида ривожланиб кетишлари мумкин. Қарор қабул қилиш оила бошлиғи ихтиёрида бўлади, оиланинг бошқа аъзолари янги ишни олишлари ва

ўзларини синаб кўришлари мумкин. Улар бундай ҳолатда вазмин, тежамкор ва қатъий бўлишлари лозим. Оила аъзолари бўлмаган ишчилар оилавий корхонада фаолият кўрсатаётган ўз хусусий бизнесини очиш мақсадида пул йиғиш билан банд бўлади.

Хитойдан кўчиб келган аҳоли томонидан ташкилий тизимсиз бизнеснинг юритилиши муайян товарни сотиш ва кўчмас мулк билан битим қилишдан келадиган даромадни олиш билан боғлиқ бўлади. Улар фарзандларидан ташқари профессионал менежерларни ҳам ёллашади. Умуман олганда, бундай ёндашувнинг ўзига хослиги натижасида хитойликлар бизнеси 200–300 млрд. долларгача даромад келтиради.

Ер шари аҳолисининг 80% га яқини камбағал мамлакатларда истиқомат қилишади. Ушбу мамлакатларга Америка менежментининг экспорт қилиниши улар ривожланишига кам таъсир кўрсатди. Бу ташқаридан жорий этилган менежментнинг назарияси ва усуллари ғарбий маданиятга тегишли бўлмаган мамлакатни ривожланган мамлакатга айлантиради, деган қарашларнинг тўғрилигига шубҳа туғдиради; ушбу қараш асоссиз бўлиб чиқди. Бироқ, «кичик аждарҳолар»нинг (Сингапур, Гонконг, Тайвань) бой мамлакатларга айланиши каби исботланган мисоллар ҳам кўп. Бу мамлакатлардан кейин Жануби-шарқий ва Жанубий Осиё мамлакатлари, охириги ўринда Африка мамлакатларини мисол тариқасида келтириш мумкин. Вақт шуни кўрсатдики, мамлакатлар ривожланишини тезлаштириш мумкин эмас: ривожланиш маданий инфратузилманинг мавжуд бўлишини назарга тутати, бундай инфратузилмани тезда шакллантиришнинг имкони йўқ. Бундан ташқари, маҳаллий менежмент шундай инфратузилманинг қисми ҳисобланиб, уни «исталган кўринишда» импорт қилиш мумкин эмас. Бундай вазият маҳаллий бизнес вакиллари билан ўзаро тенгликка асосланган диалог энг яхши ечим ҳисобланади. Бундай диалогда ғарбий ҳамкор ғарбий технологиялар бўйича эксперт сифатида ҳаракатланса, маҳаллий ҳамкор ўз мамлакатининг маданияти, анъана, маросим, урф-одатлар ва бошқа муносабатлар бўйича эксперт сифатида ҳаракатланиши зарур.

Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда қуйидаги хулосаларни бериш мумкин:

1. Барча мамлакатларнинг ўз менежменти бор, бироқ уларнинг роли ва аҳамияти бир-биридан фарқланади. Муайян мамлакатдаги муаммо ва жараёнларни тушуниш учун маҳаллий, тарихий ҳамда маданий шароитларни чуқур билиш талаб этилади. Менежмент ўзига хос воқелик бўлиб, уни жамият, оила, мактаб, давлат сиёсати, дин, таълим ва бошқа жараёнлардан ажратиш бўлмайди. Менежмент назариялари доимо фанлараро назариялар сифатида намоён бўлиши керак, агар чегаралар кесилса, у ҳолда бундай назария «янада» фанлараро назарияга айланади.

2. Мамлакатларнинг маданий фарқлари Хофштеднинг *бешта* *биполяр ўлчов параметрлари* ёрдамида тасвирланиши мумкин:

1) кишилар ўртасидаги нотенглик даражасини ифодалайдиган ва қуйидаги меъёр сифатида қабул қилинадиган ҳокимиятдаги дистанция (ХД): нисбий тенгликдан (бу ҳокимиятдаги унчалик катта бўлмаган дистанция) энг сўнги нотенгликкача (ҳокимиятдаги катта дистанция);

2) индивидуализм/коллективизм даражалари – ИД (коллективизм–индивидуализмнинг паст даражаси, коллективистик жамиятда бола оиласини ҳурмат қилишга ўргатилади, деб ҳисобланади, бола баъзан ҳимояга муҳтож бўлган оиладан мадад кутади, бунга жавобан у оиласи ёки жамиятга содиқ эканлигини намоён этади. Индивидуалистик жамиятда бола болалигиданоқ ўзини «Биз»нинг бир қисми эмас, балки «Мен» деб ўйлашга ўргатилади. Шунинг учун катта бўлганидан сўнг ўз гуруҳидан ҳимоя кутмайди, шу сабаб жамиятга доимо содиқ бўлишни маъқул кўрмайди);

3) эркаклик/аёллик қоидаларининг устуворлиги – ЭҚ (бунда жамиятда эркакнинг роли билан ўзаро уйғунлашган «қаттиқ» омиллар–қатъийлик, фаолият ва рақобатдаги муваффақият кабиларнинг баъзи жамиятларда аёллар роли билан боғлиқ бўлган «ҳаёт сифати, кишилар билан самимий муносабатларни қўллаб–қувватлаш, заифлар тўғрисида ғамхўрлик ва ҳамжиҳатлик» каби «мулойим» қоидалардан устувор эканлиги намоён бўлади; барча мамлакатларда аёлнинг роли эркак ролидан фарқ қилади, бироқ бундай фарқлар «қаттиқ» жамиятда «мулойим» жамиятга қараганда кўп бўлади);

4) ноаниқлик ва номаълумликдан сақланиш – НС (бунда кишилар ноаниқ вазиятга қараганда аниқ вазиятда аниқ хулқ–атвор қоидалари (ёзилган ва ёзилмаган қоидалар) билан бўлишни афзал билишлари намоён бўлади; ноаниқликдан сақланишнинг юқори даражасига эга мамлакатлардаги кишилар асаби кўп бузилишига мойил бўлган пайтда, ноаниқликдан сақланишнинг паст даражасига эга мамлакатлардаги кишилар барча воқеликка хотиржамлик билан қарайдилар; ушбу мамлакатларда қуйидагича қарашлар устуворлик қилади: ноаниқликдан сақланишнинг юқори даражасига эга мамлакатларда «нима аъло даражада бўлса, ўша нарса хавфлидир», ноаниқликдан сақланишнинг паст даражасига эга мамлакатларда «нима аъло даражада бўлса, ўша нарса диққатга сазовордир»);

5) узоқ муддатли/қисқа муддатли ихтисослашув – УИ (узоқ муддатли ихтисослашувда келажакка қаратилган қадриятлар аниқланади, масалан, жамғарувчанлик ва қатъийлик; қисқа муддатли ихтисослашувда бугунги ва ўтмишга қаратилган қадриятлар аниқланади, масалан, анъаналарни ҳурмат қилиш ва жамият олдидаги қарзни узиш).

3. Ушбу ўлчовлар шкаласидаги маълум мамлакат ҳолати жамиятнинг қандай фаолият кўрсатиши, шу жумладан, бошқарув жараёнлари ва уларга татбиқ этилиши мумкин турли назарияларга нисбатан муайян фаразларни қилиш имконини беради.

Маданиятнинг дастлабки тўртта параметрлари кўрсаткичларининг миқдори «IBM» трансмиллий фирмасининг 64 миллий филиалларида фаолият кўрсатаётган ходимларнинг (менежерлар ва ишчиларнинг) муайян кадриятларга муносабатини тадқиқ этиш натижасида олинган бўлса, бешинчи параметр бешта қитъадаги 23 мамлакатда истиқомат қиладиган 100 талаба (50% йигитлар ва 50% қизлар) билан ўтказилган сўров натижасида олинган.

АҚШ маданияти Америка менежмент назарияларида янада тўлиқ ифода этилган. Менежментнинг фақатгина учта жиҳатини ажратиб оламиз: бозор жараёнларига; индивидуализмга; менежерларга асосий эътибор қаратиш.

XX асрнинг 70–80-йилларида ташкилотлар трансакцион харажатлар нуқтаи назаридан кўриб чиқиладиган бошланди, иқтисодчи О.Вильямсон бўлса «иерархия»ни «бозор» билан қарама-қарши, дея эътироф этди. Инсоннинг ижтимоий ҳаёти алоҳида кишилар ўртасидаги иқтисодий трансакциялардан ташкил топади. Агар кишиларнинг трансакцион харажатларининг қиймати, (масалан, керакли ахборотни йиғиш ва қабул қилиш учун кетадиган харажатлар қиймати) эркин бозорга қараганда иерархия шароитида паст кўрсаткичга эга бўлса, у ҳолда меҳнат бозорида кишилар ўз меҳнатини муайян нархда сотишади ва иерархик ташкилотни шакллантиришади.

Маданият нуқтаи назаридан олиб қараганда, «бозор» таянч моделни намоён этади ва ташкилотнинг пайдо бўлиши бозорнинг мағлубиятга учраши сифатида талқин этилади. Бундай назарияни яратадиган маданият бозорни эслатадиган ҳамда Германия ёки Франциядаги структура-лашштирилган моделларга мувофиқ келадиган ташкилотларни афзал билади. Бозор фалсафасига эга ташкилотлардаги энг яхши назорат тамойили бўлиб алоҳида кишилар ўртасидаги рақобат ҳисобланади. Бундай фалсафа ҳокимиятда юқори бўлмаган дистанция билан ноаниқликдан сақланишнинг/сақланмасликнинг жуда юқори бўлмаган даражаси ва индивидуализмни уйғунлаштирган жамият учун мос келади. Бундай фалсафа АҚШдан ташқари англосаксон мамлакатларига ҳам мос келади.

Миллий маданият, ташкилий маданият, шунингдек, касб ёки жинс даражасидаги маданиятлар турли ҳодисалар бўлиб, муайян атамадан фойдаланиш чигалликларга олиб келади. Миллий маданиятлар, асосан, унинг кўпчилик аъзолари ўртасида бўлинадиган, улар болалигининг илк даврида орттирилган, секин шаклландиган фундаментал ва

сезилмас қадриятлар билан фарқланган бир вақтда, корпоратив ёки ташкилий маданият, асосан, юзаки динамик ҳодиса бўлиб, у ташкилотга меҳнатга лаёқатли ёшда келиб қўшилган аъзоларнинг ўрнатилган тартибдаги ижтимоийлашув жараёнида намоён бўлади.

Миллий маданиятларга хос турли қадриятларга эга ишчиларни ёллайдиган «IBM» сингари трансмиллий компаниялар бўйича келтирилган маълумотлар маданиятлар ўртасидаги фарқни изоҳлаб беради. Айтиш жоизки, ТМҚлардаги миллий маданиятларни умумий тартибга асосланган айнан корпоратив маданиятнинг ўзи ушлаб туради.

Ҳар қандай ташкилотнинг асосий элементи ишни бажарадиган ходимлар ҳисобланади. Қолган барча элементлар турли шаклларга кирадиган устқурма ҳисобланади. Бироқ, ташкилотларга бағишланган Америка адабиётида менежер асосий элемент сифатида эътироф этилади (ташкилот эмас, балки айнан менежер ҳар доим қарор қабул қилади); эҳтимол, бу энг сўнгги индивидуализм билан АҚШ маданиятида менежерни қаҳрамонга айлантирган эркаклик қоидаси устуворлигининг ўзаро уйғунлашуви натижасидир. Бироқ, менежер бўлиб ишлайдиган шахс бошқарув қарорларининг оз қисми шундоқ «қабул қилиниши»ни яхши билади. Менежерлар алоқаларни қўллаб-қувватлашга фаол жалб этилган бўлса-да, қарорларни оддий ишчилар қабул қилишади. Бироқ, АҚШда менежерларнинг мавжудлигини улар томонидан бошқариладиган кишиларда кўриш мумкин: маданиятга нисбатан қараганда менежерлар кимни бошқараётган бўлсалар, ўшаларнинг давомчилари ҳисобланади ва ишнинг самарадорлиги айнан шуларга боғлиқ бўлади. Бошқа мамлакатларда менежерларга нисбатан бундай эксклюзив (нодир, камёб) ёндашув юқори даражада қўллаб-қувватланмайди (масалан, Японияда ишчи гуруҳга устуворлик берилади).

Илм-фан, сиёсат, менежмент каби соҳалардаги ғоялар бир мамлакатдан бошқасига ўтади, хорижий таъсир ҳисобидан бойиб боради. Америка менежменти назариялари негизлари А.Смидт, Ж.С.Милл, Л.Н.Толстой, М.Вебер, А.Файол, З.Фрейд, К.Левин каби кўплаб тадқиқотчилар асарлари билан Европага ёйилади. Шунинг учун менежмент назариясидан Россия иқтисодиётини ривожлантиришнинг мавжуд шароитида ташкилий хулқ назариясини ривожлантириш ва инсон ресурсларини бошқариш учун фойдаланиш мумкин.

Халқаро бизнесда менежернинг трансмиллий муҳитда муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун зарур билимлар анъанавий билимларни ортда қолдиради. Трансмиллий компаниянинг замонавий менежери учун хос билим ва тажрибага қуйидагиларни киритиш мумкин:

1) жаҳон миқёсида бизнес юритишнинг шарт-шароитини битта мамлакат позициясидан эмас, балки глобал нуқтаи назардан туриб тушуниш;

2) кўплаб маданиятлар, тенденция, технология ва бизнесни юритиш тўғрисида билимга эга бўлиш;

3) бир вақтнинг ўзида турли маданият вакиллари билан ишлай олиш;

4) нафақат бошқа маданиятлардаги ҳаётга мослаша олиш, балки маданиятлараро мулоқот борасидаги билим ва тажрибага эга бўлиш, доимий хизмат сафарларини амалга ошириш ҳамда хорижий ҳамкасблар ва мижозлар билан кундалик муносабатда бўлиш, улар билан мавжуд маданий ёки тузилмавий иерархия ёки бўйсунуш доираларида эмас, балки ўзаро тенг ҳуқуқлилиқ асосида мулоқотда бўлиш.

#### 14.4. Етакчилик қилиш услуби ва функциялари

Етакчилик қилиш – маълум мақсадларга етиш учун биргаликда бошқарув қарорларини амалга оширишда ўз ортидан жалб қилишга мўлжалланган одамлар гуруҳига таъсир ўтказувчи жараён. Ташкилотлар расмий ва норасмий бўлади.

Уларнинг хусусиятлари:

1) биринчи кўринишдаги муносабатлар – мансабий, функционал, иккинчи кўринишдаги муносабатлар – психологик, эмоционал;

2) расмий муносабатлар системасида раҳбарият алоҳида ўринни эгаллайди.

Етакчилик қилиш эса – норасмий муносабатлар яратган маҳорат. Ваҳоланки ташкилотда раҳбарнинг роли ва функциялари олдиндан аниқланган бўлади, етакчилик қилувчининг роли, уни расман аниқламасдан ва таърифлаб бермасдан туриб, фавқулодда юзага келади.

3) жамоа раҳбари ташқаридаги юқори турувчи ташкилот томонидан тайинланади, керакли ҳукмдорлик ваколатларини олади ва уларни қўллаш ҳуқуқига эга. Етакчилик қилувчи эса нисбатан (хизмат вазифаси бўйича) юқорироқ ёки пастроқ даражага тенг жамоа аъзолари ичидан кўтарилади.

Етакчилик қилувчининг ажралиб турувчи асосий функциялари:

1. Гуруҳда, жамоада қабул қилиниши мумкин бўлган ишбилармонлик принципларини белгилайди ва ушлаб туради.

2. Гуруҳнинг меъёри, удумлари, анъаналарини тайинлаб, гуруҳнинг ҳар бир аъзоси хатти-ҳаракатини асослаб бериб, уни гуруҳдаги хатти-ҳаракат (тартиб) принципларига амал қилишга чақиради.

Етакчилик қилиш тузилмасини беш асосий элемент ташкил қилади:

1. Мақсадга йўналтирилган, маълум шахсий белгиларга, қобилият ва имкониятларга эга етакчилик қилувчи.

2. Мақсадларни амалга ошириш учун ўзининг хусусиятлари ва имкониятларига эга издошлар.

3. Ўзаро муносабатдаги ходимлар ечишга ҳаракат қилаётган масалалар.

4. Ўзаро муносабат қилиш жараёни бўладиган шароит.

5. Шахслараро муносабатларнинг ҳамма далолатлари бўлиб ўтадиган гуруҳ.

Агар ўлчов сифатида етакчилик қилувчи раҳбарнинг бажарадиган роли олинса, Э.Де Боне белгилаганидек, уларнинг шакли (тури) қуйидагича кўринишда бўлади:

1. Ўз кетидан эргаштирувчилар. Бу энг кўп учровчи тур. Буларга, мустақил равишда қарорларни қабул қилишни хуш кўрувчи шахслар киради. Етакчилик қилиш – уларнинг табиий шароити. Улар туғма етакчилик қилиш хусусиятларига эга.

2. Гуруҳ ташкилотчилари. Уларнинг ажралиб турувчи белгиси ўзларининг издошларининг психологиясини билишидир.

3. Ижро қилувчилар. Етакчилик қилувчиларнинг энг рационал тури. Уларни шижоаткор фаолият, мақсадга интилувчанлик, тўсиқларни енгиб ўтиш, жипслашган жамоани тузиш қобилияти ажратиб туради.

4. Дипломатлар. Ходимлар билан осонликча тил топишиб кетади, ўз фикрини ҳимоя қила олади. Ўзаро мулоқотларни ишлатади ва жузъий масалаларни ҳар бир шахсга мувофиқлаштириб ечади.

5. Ғоялар генератори янги масалаларга йўналтирилганлиги, илғор фикрларни амалга оширишга ёрдамлашиши, ички сезгирлик, билимларни синтез қилиш, ўзини танқид қила билиши билан ажралиб туради.

6. Ғоялар сотувчиси. Ишбилармонлар, ўзларининг ҳамда бегоналарнинг ҳис-туйғуларини назорат қилиш қобилиятига ва креативликка эгадирлар.

7. Синтезаторлар. Жуда катта ҳажмдаги маълумотдан энг кераклигини ажрата биладилар, бу уларга ноанъанавий йўллардан фойдаланишга имкон беради.

8. Тушунтирувчилар. Издошларга энг мураккаб шароитларни ҳам тушунтириб бера оладилар.

9. Реакторлар. Актив ва тушунган ҳолда бошқаларнинг ғояларига танқидий фикр билдирадилар, бу уларни ўзининг издошлари қилишга имкон беради.

10. Коммуникаторлар. Юқори даражада ўз ишини билиши ва бошқаларга қулоқ сола билишлиги билан ажралиб туради.

11. Тадқиқодчилар. Маълумотларни қабул қилиб олишлари ва қайта ишлашлари, далилларни таққослашлари ва таҳлил қилиб, тажрибалар ўтказишлари мумкин.

12. Изқуварлар. Мустақил, яъни автоном равишда ҳаракат қилиш қобилиятига эгадирлар.

13. Маълумотларни сақловчилар. Маълумотларни йиғишни, уларни қаердан топиш ва фойдаланишни биладилар.

14. Ташкилотчилар. Ишлаб чиқаришни амалий ташкил қилиши ва ходимларни бошқариш қобилиятига эга раҳбарлар.

#### 14.5. Етакчилик қилиш концепциялари

*Етакчилик қилишнинг анъанавий концепциялари.*

Тарихан етакчилик сифатлари назарияси энг дастлабкисидир. Тадқиқотчилар, етакчилар маълум сифатлар йиғиндисига эга деб ҳисоблаганлар, бу уларни оддий одамлардан ажратиб турган. Шунинг учун етакчиларнинг сифатларини ажратиб олишга ҳаракат қилишган.

Ральф Стогдилл етакчилик сифатларини табақалаштирди. Натижада, беш хусусиятни ажратиб олди:

- 1) Ақл ёки интеллектуал қобилият.
- 2) Ўзининг истиснолигини ҳис қилиши.
- 3) Ўзига ишонч.
- 4) Фаоллик ва шижоаткорлик.
- 5) Ишни билиши.

Уорен Бенинс етакчиликнинг тўрт гуруҳини аниқлади: диққат-эътиборни бошқариш, моҳиятни бошқариш, ишончни бошқариш, ўзини бошқариш. У етакчиларга ташкилотда ходимларни ўзларининг аҳамияти, умумий ишнинг бир қисми эканликларини сезиш муҳитини яратиш учун ўзларининг ҳокимлик ваколатларини баҳам кўриш.

Кейинги ўрганишлар қуйидаги етакчилик сифатларининг тўрт гуруҳини ажратишга олиб келди.

1. Физиологик (бўй, вазн, йиғинди ёки тана, ташқи кўриниш, ҳаракатларнинг шижоаткорлиги, сиҳат-саломатлигининг аҳволи).

2. Инсон характери билан узвий боғлиқ бўлган психологик сифатлар. Кейинги тадқиқотларда ўзининг тасдиғини топмаган бир талай шундай сифатлар рўйхати ажратиб олинган эди.

3. Ақлий сифатлар. Тадқиқотлар тасдиқладики, уларнинг даражаси етакчиларда нисбатан анча юқори (бу қарорларни қабул қилиш билимига боғлиқ).

4. Шахсий ишбилармонлик сифатлари. Бу ўлчов учун мураккаб ҳисобланади. Етакчи ўзи функцияларини бажаришдаги кўникма ва билимлари билан характерланади.

**Етакчилик хатти-ҳаракати концепцияси.** Бу концепцияларни тадқиқ қилиш йўли етакчилик хатти-ҳаракати ва унинг йўналиши билан боғлиқ. Етакчилар энг машҳур концепцияларни қандай бажаришларини тадқиқодчилар аниқлашга ҳаракат қилдилар:

- 1) бошқаришнинг уч тури (авторитар, либерал ва демократик);
- 2) Огайо университетининг тадқиқотлари (етакчиликнинг икки факторли назариясини ишлаб чиқиш);

3) Мичиган университетининг тадқиқотлари (етакчиларнинг самарали ва самарасиз хатти-ҳаракатларидаги фарқларни аниқлаш);

4) бошқариш системаси (Ликерт бошқариш услубини аниқлаб берувчи сўровномани ишлаб чиқди);

5) бошқарувчилик сеткаси (Р.Блейк ва Д.Моутон бошқарувчилик матрицасини ўйлаб топишди);

6) мукофотлаш ва жазолаш концепцияси. (Етакчи қўл остидагиларнинг хатти-ҳаракатини керакли йўналишда бошқаришни ўзгартирувчи жараёни бошқарувчисидир);

7) етакчиларни алмаштирувчилар (тадқиқотчилар етакчи талаб қилинмайдиган шароитни ўрганишга ҳаракат қилдилар).

**Етакчиликнинг шароитий концепцияси.** Етакчиликнинг Танненбаум-Шмидт хатти-ҳаракати контилиуми. Етакчиликнинг уч фактори муносабати таъсир кучига боғлиқ равишда. Етакчи етти хатти-ҳаракат намунасидан бирини танлаб олади (етакчининг ўзи, унинг издошлари ва юзага келган шароит).

**Фидлернинг шароитий етакчилик модели.** У камроқ афзал кўрадиган ишчи характеристикаси шкаласини ишлаб чиқди. Бу модел бўйича иши камроқ муваффақият келтирадиган шахсни аниқлаш мумкин.

*Херсей ва Блондшар шароитий етакчилик модели* шароитий етакчилик самарасига зўр беради. Бунда асосий фактор издошларнинг етуқлигидир, бу одамларда қўйилган масалани ечиш имконияти ва хоҳиши борлиги даражасига қараб аниқланади.

*Хауз ва Митчелнинг «йўл-мақсад» етакчилиги модели* кутишни асосланган (издошларда бўлган, етакчилик самаралилиги даражаси билан ва кутишнинг асосланган кучи даражаси ўртасида тўғри боғланиш бор).

*Стинсон-Джонсон шароитий етакчилик модели.* Унинг моҳияти шундаки, ишга қизиқиш даражаси издошларнинг характеристикаси ва улар бажараётган ишнинг ўзини характерига боғлиқ равишда аниқланиши керак.

*Врум-Истон-Яго шароитий модели.* Унинг ўзига хослиги – қўл остидагиларнинг қарорларини қабул қилишда иштирок этишга жалб қилишга йўналтирилганлигидир.

Етакчиликни ўрганишнинг янгича ёндашувларини ишлаб чиқишга эҳтиёж, етакчиликни ўрганишга анъанавий ёндашиш етакчининг белгилари ва хатти-ҳаракати ё у ўзи танлаган усул шароитига зўр бергани учун келиб чиққан эди.

Бундан ташқари олдинги концепциялар етакчилик ва бошқарув эффектини осонлик билан ўлчаш мумкинлигига асосланган эди, бу эса ҳар доим мумкин эмас. Янги концепциялар етакчиликнинг бу икки тарафини ўзида бирлаштиришга ҳаракат қилади.

**Етакчиликнинг атрибутив концепцияси.** Ушбу концепция атрибут назариясига суянади, бу нима содир бўлгани ҳамда, одамлар содир бўлган сабаблари нимадалигини ҳисоблашлари ўртасида сабабий – ҳулосавий алоқани тушунтириб беради. Етакчиликка атрибутив ёндашиш, етакчи ҳулосалари ва унинг издошларини хатти-ҳаракатларига етакчининг кейингилар хатти-ҳаракатига реакциясидан шартлашган ҳолда келиб чиқади. Раҳбар қўл остидагиларни кузатади, нима ва қандай бажарилаётганлиги тўғрисида маълумот олади, кейин ҳар бир ишловчининг хатти-ҳаракати тўғрисида ўзининг ҳулосаларини беради ва қўл остидагиларининг хатти-ҳаракатига тўғри жавоб бериш учун ўзининг хатти-ҳаракати услубини танлайди.

Бу ёндашиш етакчилик хатти-ҳаракатини кучайтирувчи шароитни яратган билимларга ва одамларнинг шароитга бўлган реакциясини олдиндан айтиб бериш қобилиятига асосланган.

Етакчи қўл остидагиларнинг хатти-ҳаракати сабабларини топишга ҳаракат қилганда, у учта ҳар хил кўринишдаги маълумотни олади, жумладан;

1) Фарқланиш даражаси. Раҳбар ушбу хатти-ҳаракат қанчалик топшириқнинг фарқланиш хусусиятларига тегишли бўлиши нуқтаи назаридан хатти-ҳаракат ва иш ўртасидаги боғлиқликни тушунишни хоҳлайди.

2) Риоя қилиш. Раҳбарни ушбу хатти-ҳаракат кўринишида қўл остидагилар қанчалик риоя қилиши қизиқтиради.

3) Ноёблик даражаси. Раҳбарни ушбу хатти-ҳаракат қанчалик ноёблиги, битта итоат этувчига характерлими ёки кўпчиликда кузатилиши қизиқтиради.

Етакчига қўл остидагиларнинг хатти-ҳаракати кўпроқ унинг шахсий характерларининг натижаси бўлиб кўринса, у кўпроқ натижаларга масъулиятни юклайди. Бу ҳолда итоат этувчи шахснинг айрим белгилари халақит бериб қолади.

**Харизматик етакчилик концепцияси.** Харизм – бу шахсий жалб қилувчанлиги билан етакчиликни қўллаб-қувватлашга ва тан олишга олиб келувчи бошқа одамларга таъсир кўрсатиш шаклидир. У харизм эгасига издошлари устидан ҳукмдорлик қилишни таъминлайди. Бу раҳбариятнинг шахсий сифат ва услубларига таъсир кўрсатишга асосланган намунавий ҳукмдорлик. Харизм раҳбарга ўз қўл остидагиларига эффектив таъсир кўрсатишга имкон беради.

Ўзининг шахсий сифатлари орқали издошларига чуқур таъсир кўрсата оладиган етакчига **харизматик етакчи дейилади.**

Бу кўринишдаги етакчилар одатда юқори ҳукмдорликка эҳтиёж хис қиладилар, кучли фаолият эҳтиёжига эгадирлар ва ўзлари ишонган нарсанинг маънавий тўғрилигига, ҳақ эканлигига ишонадилар.

Хукмдорликка эҳтиёж уларни етакчи бўлишлигини асослаб беради. Етакчилик қилиш хоҳиши издошларга ўтади.

**Ўзгартириш етакчилиги концепцияси ёки ўзгаришлар учун етакчилик.** Ислохотчи етакчи издошларига ўзининг таъсирини қўйилган мақсаднинг муҳимлиги ва қимматлигини сезишда уларнинг онглилик даражасини ошириш орқали, уларга ўзларининг шахсий манфаатларини умумий мақсад билан солиштиришга имкон бериш орқали, издошларга ўзини ривожлантириш кераклигига ишонтириш ва ишониш муҳитини яратиш орқали амалга оширади. Ислохотчи етакчи – бу ўзгартирувчи, ўзида ижодий ёндашишни намоён қилади.

#### **14.6. Ташкилий маданиятдаги қадриятлар ва ходимларнинг хулқ-атвори**

Ҳар бир инсон ҳаётида аҳамиятга эга шахсий қадриятлар мавжуд бўлади. Бундай қадриятлар орасида фақатгина ушбу индивид учун характерли ўзига хос қадриятлар ҳамда уни муайян гуруҳлар, қатлам ва кишиларнинг гуруҳлари билан ўзаро бирлаштирадиган қадриятлар ҳам мавжуддир. Бир қатор қадриятлар умуминсоний аҳамиятга эга бўлиб, улар тинчлик, озодлик, фаровонлик, ҳурмат-эътибор кабиларда ўз ифодасини топади. Ижодкор кишилар (менежерлар, рассомлар, мусиқачилар) учун қуйидаги қадриятлар жуда муҳимдир: ижод эркинлиги, хулқ-атвор ва ижтимоий иерархияда чекловларнинг мавжуд эмаслиги, инновацияларга бўлган қизиқиш ва интеллектуал мулкни ҳурмат қилиш.

Умумий қадриятларнинг мавжудлиги кишиларнинг бир-бирларини тушунишларига, ўзаро ҳамкорлик қилишларига, бир-бирларига ёрдам кўрсатиш ва қўллаб-қувватлашларига имкон яратади. Умумий қадриятларнинг (объектив ва субъектив қадриятларнинг) мавжуд эмаслиги ёки индивиддаги қадриятларнинг бир-бирига қарама-қарши бўлиши кишиларни гуруҳларга бўлиб ташлайди, уларни оппонентлар, рақиб ёки душманга айлантиради. Замонавий менежмент назарияси ва амалиётида ходимлар қадриятлари ҳамда ташкилотни бошқариш масалаларига муҳим эътибор қаратилади.

Қадриятларни бошқариш инсон ресурсларини бошқаришнинг элементи сифатида ўз ичига қуйидагиларни олади: а) фирманинг стратегияси ва ички ташкилий маданиятига мос қадриятларни аниқлаш, шакллантириш ва ривожлантириш; б) уларни танланган стратегияни амалга оширишга жалб этилган ходимларга тақсимлаш, қадриятларни бошқаришни ташкилотга тарқатиш.

Ишчининг ташкилот қадриятларини қўллаб-қувватлаши унинг ташкилот мақсади, стратегия ва тактикаси, сиёсати ва бошқарув услуби ҳамда ташкилот менежерларининг шахсиятларига бўлган муносабатларида намоён бўлади.

Унинг аниқ бир ташкилотни қўллаб-қувватлаши ўз истиқболини оптимистик баҳолашида, ўз-ўзини назорат қилишида, меҳнат фаоллигига нисбатан ички мотивацияда ва ушбу ташкилот ходими бўлганлигидан фахрланишида намоён бўлади. Аини вақтда шахсий қадриятлар инсоннинг мотивация ва хулқ-атворига кучли таъсир кўрсатади. Турли қадриятларга эга кишилар ухшаш мотивларни амалга оширишнинг турли усуллари ҳам танлашади: ноаниқлик вазиятида бир ходимнинг ўз вазифаси бўйича мажбуриятларни сидқидилдан бажаришига бўлган интилиши уни топшириқларни кутишга ундайди, бошқасини эса ташаббускорлик ва тадбиркорликка ундайди.

*Қадриятлар* – ҳаракатланиш ва ҳаёт тамойиллари учун дастурил-амал бўлиб, у асосида кишилар ўзлари учун нима муҳим ва муҳим эмаслигини таққослаб кўрадилар. Бундан келиб чиққан ҳолда муайян вазият ўз хулқ-атвори ва муносабатини турлича шакллантиради. Масалан, оиланинг қадрлилиги кўплаб россиялик аёлларни ўз карьерасидан, меъёрлашмаган иш ва хизмат сафаридан воз кечишга ундайди.

2002-2003 йиллар таҳлили кўрсатадики, россиялик менежерлар ўз қадриятларини сақлаб қолиш мақсадида қуйидаги қадриятлар учун фидойи эканликлари маълум бўлди: янги нарсаларни ўрганиш, саёҳат, қизиқарли учрашувлар, ижодкорлик, мустақиллик, бўйсунувчиларни ҳурмат қилиш, шахсий салоҳиятни амалга ошириш, молиявий фаровонлик, қулайлик.

Хорижий тадқиқотчилар томонидан шахсий қадриятлар таянч қадриятларга (муваффақият, тинчлик, хавфсизлик, эркинлик, соғлом фикр) ва инструментал қадриятларга (ботирлик), қобилият ва савия, кўмаклашиш ва мустақиллик ва ҳ.к.) бўлинади.

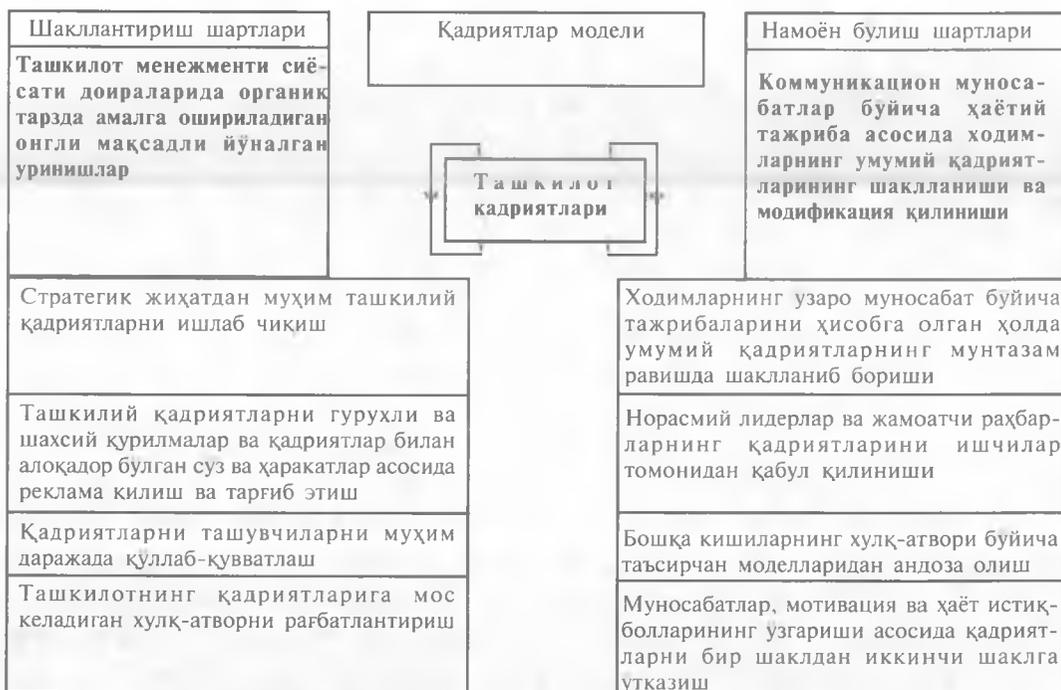
*Шахснинг кучи* қуйидагилар билан аниқланади: шахсий қадриятлари қарор топиши даражаси, инсон учун тушунарлилиги, турли қадриятлар ўртасида қарама-қаршилиқнинг мавжуд эмаслиги. Тушунарли қадриятлар кишининг ташаббускорлиги ва ижодкорлиги, фаол ҳаётий позицияси, масъулиятлилиги ҳамда умуммақсад йўлида таваккалчилигида намоён бўлади. Шахсий қадриятларнинг *тушунарлилик мезони* қуйидагилар ҳисобланади: теран фикр-мулоҳаза юритиш (нима муҳим ёки муҳим эмас, нима яхши ёки ёмон); ҳаёт мазмунини баҳолаш; ўз қадриятларини шубҳа остига олиш қобилияти; янги тажриба учун фикрлаш қобилиятининг мавжудлиги; бошқаларнинг позиция ва қарашларини тушунишга интилиш; ўз қарашларини очиқ ифода этиш ва баҳс-мунозарага тайёрлик; хатти-ҳаракатнинг мантиқийлиги, сўз ва ишнинг ўзаро мослиги; қадриятлар масаласига жиддий муносабатда бўлиш; асосий масала бўйича қатъийлик кўрсатиш; жавобгарлик ва фаоллик. Шунинг учун ишчилар қадриятларини қўллаб-қувватлаш ҳамда ташкилот учун муҳим қадриятларни тараққий топтириш профессионал менежментнинг кундалик вазифасидир.

Маълум вақт, чуқур тадқиқот ҳамда ички қараш ва мотивларни ўзига юкланишини талаб қиладиган ишчининг *шахсий қадриятларини ойдинлаштириш жараёни* қуйидагилардан иборат:

- а) мавжуд қадриятларни таҳлил қилиш, баҳолаш ва танқидий қўз билан англаш;
- б) ишчининг шахсий қадриятларини ташкилот қадриятлари билан қараш;
- в) ишчи эътибор бермайдиган масалалар бўйича унинг позициясини аниқлаш.

Ташкилотнинг стратегик мақсадига мувофиқ келадиган ходимларнинг шахсий қадриятларини шакллантиришдаги муваффақият менежерларнинг ишчилар қадриятига бўлган ҳурматида намоён бўлиши билан аниқланади. *Ташкилотнинг қадриятлари* – менежмент томонидан тараққий эттириладиган ва расман эълон қилинадиган қадриятлар йиғиндиси бўлиб, у ишчиларнинг коммуникацион тажрибаси ҳамда фирма менежерлари томонидан кўрсатиладиган онгли мақсадли таъсирлар асосида умумий қадриятларнинг ички трансформацияланишуви натижаси кўринишида ва маълум вақт давомида намоён бўлади. Айрим мутахассислар ташкилот қадриятларини «корпоратив ДНК» деб номлаб, бу ташкилотнинг ўзига хос жиҳатлари, ички маданият услуби ва фирманинг мавқеини ажратиб кўрсатади.

#### Ташкилотнинг корпоратив қадриятларини шаклланиш жараёни ва модели



Ташкилот қадрияти ишчилар хулқ-атворини лавозим мажбурияти, топшириқлар, ўзаро иш ва шахслараро муносабатларнинг ижро этилиши давомида тартибга соладиган фирма ички маданияти, қоидалар, меъёр ва анъаналарда ўз ифодасини топади. Менежмент ходимларга ёрдам берадиган қоида ва меъёрларни доимий такомиллаштириш билан бирга тартиб-интизом ва шахсий жавобгарлик, ички тартиб-қоида бузилишига қарши жазо жорий этиб, ходимлар ва мижозларнинг амалий вербал коммуникацияларини тартибга соладиган меъёрларда ифодаланган муайян қадриятларни ривожлантириб боради.

Қадриятларни бошқариш менежерлар томонидан қуйидаги *учта муаммолар мажмуини* назарда тутади:

1) ташкилот муваффақиятини таъминловчи асосий омилларнинг тушунарлилигига эришиш;

2) ходимлар томонидан ташкилотнинг умумий қадриятларини тўлиқ тушуниш ва тан олинисига эришиш;

3) ташкилот фаолияти учун ходимлар ўртасида ўзаро келишувга эришиш.

Агар корпоратив қадриятлар аниқ шакллантирилмай, балки расмий ёки глобал тарзда шакллантирилса, бунда у ташкилот менежментининг мақсад ва вазифалари билан ўзаро келиша олмайди. Масалан, «бизнинг кишилар (мижозлар, харидорлар) – бизнинг қадриятимиз» сингари қадриятлар соф расмий қадриятлар сифатида қабул қилинади. Қадриятларни шундай шакллантириш керакки, унда ҳар бир ходим менежмент *нимани, кимни ва нима учун* қадрлашини, нимани қўллаб-қувватланиши ва ҳимояланишини яхши тушуна билиши керак. Қадриятлар ташкилий фаолият самарадорлиги ўсиши учун менежерлар қуйидагиларни билишлари шарт: қандай ишчилар қадрли; ташкилот ким тўғрисида алоҳида ғамхўрлик қилади? Масалан, «биз юқори профессионализм (касбий тайёргарлик)га эга, ташаббускор ва ташкилот ривожланиши учун катта ҳисса қўшадиган ижодкор ишчиларни қадрлаймиз».

Бироқ, муайян қадриятларни қарор топтиришга ортиқча эътибор қуйидаги *муаммоларга* олиб келиши мумкин:

а) ходимларнинг ўзаро жипслашуви натижасида аҳил жамоани шакллантириш мумкин, лекин бу баъзан тартиб-интизом ва меҳнат унумдорлиги пасайишига олиб келиши мумкин;

б) расмий вазият ва қатъий тартиб-интизом фойдасиз қонун-қоида пайдо бўлиши ҳамда бозор ўзгаришларига секинлик билан таъсир кўрсатишга олиб келиши мумкин;

в) юқоридаги омил ижод эркинлиги ҳамда тадбиркорлик устуворликлари йўқолиши ва бошбошдоқликка олиб келиши мумкин;

г) голибликка иштиёқ ресурсларга, шу жумладан, инсон ресурсларига путур етишига, шунингдек, мотивациянинг пасайиши ва цинизм ривожланишига олиб келиши мумкин.

*Менежментнинг* ташкилот кадриятларига таъсир кўрсатиш кучи куйидаги ўзаро боғлиқ омиллар йиғиндиси билан аниқланади:

- а) менежерлар эътибор қаратадиган ва эътибор бермайдиган нарсалар;
- б) ходимларнинг хулқ-атвори, уларнинг муваффақияти ва фидоийликлари ҳамда ташкилий фаолият натижаларини баҳолашнинг мезонлари;
- в) менежментнинг ишдан ташқари воқеа-ҳодисаларга тезкор таъсир кўрсатиши.

Менежментнинг ташкилот кадриятларини шакллантириш ва унинг ишчиларига энг самарали таъсир кўрсатиш усул ва воситалари:

1) *насихат* – «нима яхши ва нима ёмон»лигини англатади («яхшироқ» ва «ёмонроқ» категориялари нисбий категориялар ҳисобланади): бир ташкилот (инсон, шарт-шароитлар) учун яхши бўлган нарса бошқалар учун ёмон бўлиши мумкин. Ушбу усулдан фойдаланишнинг афзаллиги менежерларга таяниш имкониятига боғлиқдир. Шунинг учун кадриятларни бошқариш профессионализи менежернинг ходимларга ташкилотнинг ахлоқий қоида ва меъёрларни тушунтириш қобилияти ҳамда этикасига боғлиқдир;

2) *менежернинг шахсан ибрат бўлиши* кадриятларни бошқаришнинг энг самарали усули ҳисобланади. Айнан шунинг учун ҳам кўплаб ташкилотлар ўз менежерларини ибрат қилиб кўрсатиши, шунингдек, уларнинг тўғри хатти-ҳаракати ҳамда «дахлсизлар» омилига нисбатан менежмент сиёсатининг амалийлигини (иккиёқлама андозалар бундан мустасно) тарғиб этиш асосида корпоратив кадриятларни тараққий эттиришади;

3) *дўстона ижтимоий-психологик муҳит яратиш* умуминсоний кадриятлар ўз тасдиғини топиши ва замонавий шароитда ишчиларнинг ташкилотнинг муваффақиятли фаолият кўрсатишига имкон яратадиган ўзгача фикрлаш ва тафовутларига (ижтимоий-маданий, жисмоний ва бошқалар) нисбатан толерантлиги (имкон яратиш)га асосланади.

4) *фирмадаги ички коммуникацияларни такомиллаштириш* ташкилот кадриятларини бошқариш имкониятларини ривожлантиришга кўмаклашади. Менежмент ва ходимлар ўртасидаги икки томонлама коммуникацияни кенгайтириш ҳамда тескари алоқаларни такомиллаштириш менежментга ишчилар шахсий кадриятларини аниқлаш ва ташкилот кадриятларини ривожлантириш имконини беради. Ахборот айирбошлашдаги демократизм (эркинлилик даражаси) ҳам ташкилотнинг фаолият кўрсатиш мақсад ва шартлари сифатида қабул қилинадиган муқобил кадриятларни аниқлашга кўмаклашади.

*Менежментнинг кадриятлар муаммосига эътибор бермаслиги* ташкилотнинг рақобат борасидаги имкониятларини муайян даражада чеклайдиган оқибатга олиб келади.

1. Менежмент томонидан расмий эълон қилинадиган кадриятлар ташкилотнинг ички ва шахслараро муносабатларда ҳамда стратегияни амалга оширишда ишончли тасдиғини топмайди. Бундай ҳолда менежмент умумий кадриятлар салоҳиятидан фойдаланишдаги ташаббусни қўлдан бой беради. Ўз навбатида, бундай ташаббус менежментнинг мақсад ва вазифаларига нисбатан деструктив (бузғунчилик) кайфиятда бўлган норасмий лидерлар томонидан эгалланиши натижасида менежернинг ижобий таъсир даражаси пасаяди.

2. Ишчиларнинг корпоратив кадриятлар тўғрисида аниқ тасаввурга эга бўлмасликлари меҳнат шароити ва уларнинг рағбатлантирилишидан қониқиш даражасида ўз ифодасини топади ҳамда ишдан бешишларига олиб келади.

3. Ўрта ҳамда чизиқли бўгин менежерларининг раҳбарият томонидан қўллаб-қувватланадиган ва қўллаб-қувватланмайдиган хулқ-атвор моделларига нисбатан тўғри йўналмаганликлари, табиий равишда, улар томонидан ўз бошқарув тизимларида индивидуал маданий кадриятларга асосланган баҳолар тизимини жорий этилишига кўмаклашади. Бу менежмент сиёсатидаги қарама-қаршиликлар ривожланишига ҳамда менежмент ва норасмий лидерлар ўртасида низоларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади.

4. Ташкилот кадриятларини тушунишдаги ўзаро боғлиқликнинг мавжуд эмаслиги ҳар доим корпоратив манфаатларга мос келмайдиган индивидуалистик фаолият мотивлари кучайишига олиб келади. Унинг ривожланиши раҳбариятнинг обрў-эътибори пасайишига ва ташкилотда инсон омилидан оқилона фойдаланмасликка олиб келади.

*Кадриятлар* ходимнинг индивидуал ва гуруҳли хулқ-атворининг қудратли регулятори бўлиб, шахс томонидан у ҳаётийлик тамойиллари, ташкилот мақсадларини амалга ошириш усулларининг танланиши кабиларни ифода этади. Индивидуал кадриятларнинг тушунарлилиги шахс ҳаётий позицияси кучида, фаоллиги, ташаббускорлиги, ижодкорлиги ва муваффақиятларга эришишдаги ички мотивацияда намоён бўлади. Шунинг учун ташкилот фаолиятини такомиллаштириш нуқтаи назаридан олиб қараганда, менежментнинг ишчиларнинг шахсий кадриятларига эътибор қаратиши мақсадга мувофиқдир. Умуман олганда, ташкилотда кадриятларнинг қўллаб-қувватланиши хатти-ҳаракатлар, қоида, меъёр ва анъаналарнинг йиғиндиси, расмий жиҳатдан эълон қилинган ва реал амал қиладиган кадриятлар ўртасидаги, шунингдек, кадриятлар билан уларда амал қиладиган қоида ва меъёрлар ўртасидаги қарама-қаршиликларнинг бартараф этилиши билан амалга оширилади.

## Замонавий ташкилот хулқини бошқариш

Умумий ҳолатда бошқарув деганда қарор қабул қилувчи шахс (ҚҚШ) томонидан ишлаб чиқиладиган информацион таъсирлар ёки техник интеллектуал восита орқали мураккаб тизимнинг мақсадли йўналган ҳаракатини шакллантириш жараёни тушунилади. ҚҚШ бир нечта бошқарув таъсирлари орасидан биттасини танлаб, яқуний қарор қабул қилиш ҳуқуқига эга бўлади.

### 14.7. Ташкилот хулқини автоматлаштириш ва бошқаришнинг моҳияти

Бошқарув жараёни қатор вазифа ва функцияларни амалга оширадиган техник, биологик, ташкилий, ижтимоий, иқтисодий, экологик ва бошқа кўринишдаги мақсадли йўналган тизимларга тегишли мураккаб ижтимоий-иқтисодий ва кибернетик тизимлар ёрдамида амалга оширилади. Бошқарувнинг асосий вазифалари жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

а) *мақсаднинг қўйилиши* (бошқарув тизими ёки объектининг талаб қилинган ҳолати ёки хулқини аниқлаш – БО);

б) *барқарорлашув* (тизимни ҳар қандай вазиятда ушлаб туриш);

в) *дастурларни ижро этиш* (бошқариладиган миқдорлар мавжуд қонунлар бўйича ўлчанадиган шароитда тизимни талаб қилинадиган ҳолатга ўтказиш);

г) *оптималлашув* (муайян шароит ва чекловларда тизимни сақлаб қолиш ёки экстремал хусусиятга эга ҳолатга ўтказиш);

д) *кузатиш* (тизимни берилган траекторияда сақлаб туриш ёки бошқариладиган миқдорларнинг ўзгариши номаълум бўлган ёки улар ўлчанадиган шароитда талаб қилинган хулқни таъминлаш).

Бошқарувнинг бошқа муҳим вазифалари қуйидагилар ҳисобланади: прогнозлаш, режалаштириш, таҳлил, тартибга солиш, ташхис қўйиш, мувофиқлаштириш, ҳисобга олиш ва назорат қилиш. Бу вазифалар қуйида яна кўриб чиқилади.

Мураккаб тизимни бошқариш тузилмаси ва цикли:

$x(y)$  – кирувчи (чиқувчи) ахборот;  $\mu$  – ташқи муҳитнинг таъсири;  $w$  – БО хулқ-атвор сифати кўрсаткичлари.

Мураккаб бошқарув тизимлари функцияларининг гуруҳлари:

1) *қарор қабул қилиш функциялари* (ахборот мазмунини тубдан ўзгартирувчи функциялар) ҚҚШ томонидан муқобилни излаш, шакллантириш ва танлашда, шунингдек, тизимни мавжуд ҳолатда сақлаб туриш ёки уни янги ҳолатга ўтказиш бўйича бошқарув таъсирларини ишлаб чиқишда амалга ошириладиган мантиқий вазифа ва аналитик ҳисоб-китобларни ҳал этишдаги прогнозлаш, режа-

лаштириш, таҳлил, ҳаракатлар ва оператив бошқарувларни мувофиқлаштириш ҳамда уни бошқарувчи ахборотга айлантириш жараёнида бошқарув объектининг ҳолати ва ташқи муҳит тўғрисидаги янги ахборотларни яратиш жараёнларини қамраб олади;

2) *ахборотни қайта ишлаганинг одатий функциялари* ахборот шакллари хисобга олиш, назорат қилиш, сақлаш, тасвирлаш, нусхалаш ва унинг шакллари ўзгартириш (бунда ахборотнинг мазмун ва моҳияти ўзгаришсиз қолади) кабиларни қамраб олади;

3) *ахборотни айирбошлаш функциялари* ишлаб чиқилган ҳаракатларнинг бошқарув объектигача етказилиши ва ҚҚШлар ўртасида ахборотнинг айирбошланишини таъминлайди. Бунда ахборотнинг айирбошланиши бошқарув бўйича ахборотдан фойдаланишнинг чекланганлиги, уни матнли, жадвалли, график ва алоқа воситалари бўйича бошқа шаклларда қабул қилиш, сақлаш ва узатиш билан боғлиқ бўлади.

Бошқарув объектининг ҳолати ва ташқи муҳитнинг ўзгаришида бошқарув тизими томонидан бажариладиган бошқарув функцияларининг йиғиндиси *бошқарув цикли* деб аталади. Цикл кетидан циклнинг амалга оширилиши туфайли тизим қўйилган мақсад сари тобора яқинлашади.

Одатда, бошқарув тизимлари хулқининг такомиллаштирилиши бошқарув цикли давомийлиги қисқариши ва бошқарувчи таъсирлар (қарорлар) сифатининг оширилиши билан боғлиқ бўлади. Бунга қуйидагилар орқали эришилади:

- бошқарув ходимлари сонини оптималлаштириш;
- бошқарув тизими ишини ташкил этишнинг янги усулларида фойдаланиш;
- бошқарув вазифаларини ҳал этишнинг янги усуллари татбиқ этиш;
- бошқарув тизимлари инфратузилмасини ўзгартириш;
- бошқарувчи тизимда функция ва вазифаларни қайта тақсимлаш;
- бошқарувни механизациялаш ва автоматлаштириш.

Яқин йилларгача техник воситалардан, асосан, инсоннинг оғир меҳнатини енгиллаштириш учунгина фойдаланилди. Шунинг учун бундай йўналиш энергетик йўналиш деб аталган, инсон меҳнати самарадорлигини ошириш учун механизмларни яратиш ва жорий этиш жараёни *механизациялаш* деб номланган. Микропроцессорли техника ва ШКнинг пайдо бўлиши инсон меҳнати самарадорлигини ошириш учун техник воситалардан фойдаланишнинг кибернетик йўналиши ривожланишига сабаб бўлди. Механизациялаш энергияни қабул қилиш, узатиш, қайта ўзгартириш ва қўллаш жараёнларини қамраб олса, автоматлашув ахборотни қабул қилиш, узатиш, ўзгартириш ва қўллаш жараёнларини қамраб олади. Замонавий меҳнат воситалари инсон қўл меҳнатининг давоми бўлса, ШК инсон мияси ривожланишининг давоми хисобланади.

Бошқарувда ҚҚШ муайян узвийликлар орасидан функцияларнинг мураккаб кетма-кетлигини бажариб, булардан ҳар бири ниҳоят даражада ижобий ва ижодкорлик билан боғлиқ бўлмаган кўплаб вазифаларни намоён этади. Шунинг учун уларнинг автоматлашувига бўлган эҳтиёж ҳам турли-туман бўлиши мумкин.

Муайян мақсадга, шу жумладан, бошқарув мақсадига эришишга интиладиган ахборот техникаси воситалари, ЭХМ ва мутахассислар қуйида келтирилган кўплаб белгилар бўйича таснифланадиган ахборот тизимини (АТ) ташкил этади: функционал (вазифавий), маконли, вақтли ва комбинациялаштирилган (мураккаб). Ахборот тизимлари ҳудудий жиҳатдан мужассамлашган ёки тарқоқ, иерархик ва текис бўлиши, шунингдек, турли хил ўлчаш, бошқариш, тартибга солиш, назорат ва бошқа шу каби техник воситалардан фойдаланувчи бўлиши мумкин.

Бошқарувни автоматлаштиришнинг ҳамда бунинг учун яратиладиган автоматлаштирилган бошқарув тизимлари (АБТ) ва турли йўналишдаги ахборот тизимларининг *умумий мақсадлари* қуйидагилар ҳисобланади:

- ахборотни инновацион воситалар ёрдамида йиғиш, узатиш, қайта ўзгартириш ва топшириш, ҳисоб-китобларни тезлик билан бажариш, мантикий масалаларни ҳал этиш, ҳужжатлаштиришни тайёрлаш ва амалга ошириш кабилар ҳисобидан бошқарувнинг тезкорлигини ошириш;

- кўп меҳнат талаб қиладиган ёрдамчи жараёнларни бажаришда ҚҚШларнинг меҳнат харажатларини камайтириш (кўп меҳнат талаб қилишнинг қуйидагича нисбий тақсимланиши ишлаб чиқилган: ахборот жараёнлари – 65–70%, аналитик ва бошқа ҳисоб-китоблар – 20–25%, ижодий ёндашувлар – 5–15%). Техник ишдан озод этилган мутахассислар асосий эътиборини мураккаб ижодий масалаларни ҳал этишга қаратиш;

- ижодий масалаларни таҳлил қилиш ва оптималлаштириш ҳамда унинг натижаларини прогнозлаш жараёнида иқтисодий-математик моделлар ва ахборот-компьютер технологияларидан фойдаланиш орқали қабул қилинадиган қарорларнинг илмий асосланганлик даражасини ошириш.

Умуман олганда, автоматлаштирилган бошқарувга бўлган зарурият моҳиятан объектив бўлиб, бунга замонавий бошқарув жараёнларининг кескин мураккаблашуви сабаб бўлади. Автоматлаштирилган бошқарув барча даражадаги менежерлар таркибини тегишли равишда тайёрланганлиги шароитида бошқарув фаолияти самарадорлигини муайян даражада оширишга имкон яратади; бу мураккаб тизимларни такомиллаштириш ва уларни тўлиқ тасвирлашнинг самарали йўлларида бири ҳисобланади.

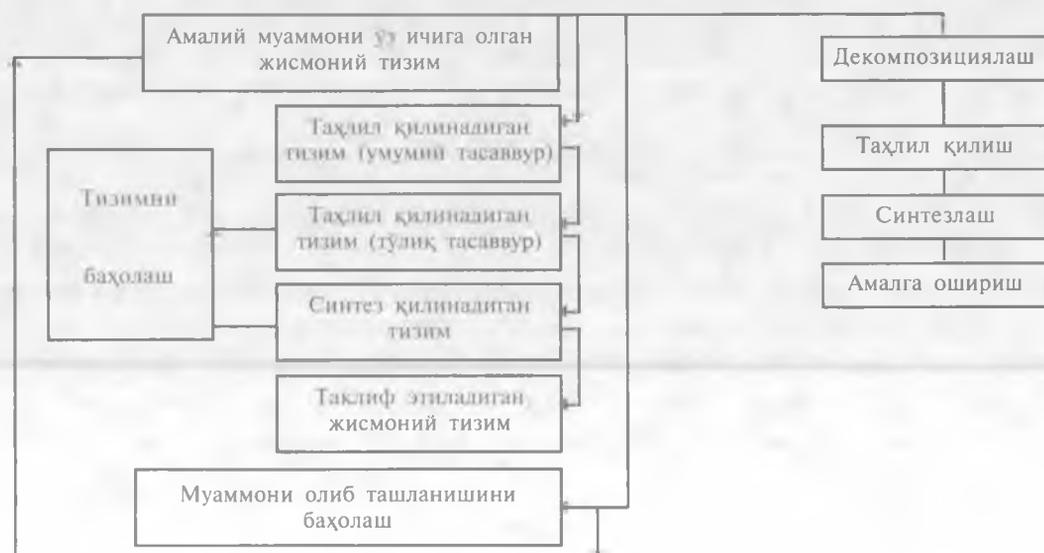
АТ ва АБТларини яратиш жараёнида тадқиқотчилар автоматлашув объектини янада тўлиқ ва объектив тасаввур этишга, унинг тузилмаси, алоқа ва муносабатларини тасвирлашга интилишлари керак. Мураккаб тизимларни математик тасвирлашга бўлган қатор ёндашувлар мавжуд

бўлиб, улар қуйидагиларда ўз ифодасини топган: тизимли ёндашув, назарий кўплик ёндашуви, концептуал ёндашув, акцентли ёндашув, илмий ёндашув ва шу каби бошқа ёндашувлар.

Энг умумий ёндашув назарий кўплик ёндашуви бўлиб, унда  $S$  тизими  $S$  с  $X$   $Y$  нисбати кўринишида тасвирланади, бу ерда  $X$ ,  $Y$  тизимнинг кирувчи ва чиқувчи алфавитлари бўлса, « $Y$ » декарт кўпайтмасининг белгиси ҳисобланади. Бошқа ёндашувлар умумийлик даражасидан анча паст кўринишида ва умумий тизимлар назариясининг математик асосига эга бўлмаган тарзда ифодаланади. Бироқ, улар муайян синфдаги тизимни амалий жиҳатдан тасвирлашга имкон яратади. Масалан, тизимли таҳлил шундай ёндашувлардан бири бўлиб, у муаммоларни ҳал этиш услуби сифатида тизимлар структуралашуви ва муқобилликнинг миқдорий қиёсланишига асосланади.

Тизимли таҳлил математика, табиий фанлар ва мураккаб тизимларни ишлаб чиқиш тажрибаси, қарор қабул қилиш назарияси, ахборот назарияси, сунъий интеллект усуллари, моделлаштириш, ноаниқ кўпликлар назарияси ва бошқа шу каби соҳалардан олинган назарий ва эмпирик ҳолатларнинг мантқан боғланган йиғиндиси ҳисобланади. АТ ва АБТни шакллантиришда тизимли таҳлилдан фойдаланиш ўрганиладиган автоматлашув объектининг муҳим жиҳатлари ва алоқаларини таҳлилдан четда қолдирмасликка имкон берадиган ўзаро боғлиқ вазифаларнинг рўйхати ва уларни бажарилишининг мақсадга мувофиқ тарздаги кетма-кетлигини ажратишга имкон яратади.

#### Фаолият курсатиш



Шунинг учун ҳам *тизимли таҳлил*ни муаммоли вазиятга аралашувни яхшилайдиган ҳамда қуйидаги қатор вазифа ва шахсий процедуралардан иборат услубият сифатида эътироф этишади:

а) *декомпозициялашув* (тизимнинг янада майда таркибий қисмлар ва элементлардан иборат тизимчалар кўринишида тасвирланиши);

б) *таҳлил қилиш* (тизимнинг ёки уни ўраб турган муҳитнинг турли кўринишдаги хусусиятлари ёки тизим хулқини ташкил қилиб берадиган ахборотни қайта ўзгартириш қонунини топиш);

в) *синтезлаш*.

Декомпозициялашув вазифаларида тизимнинг хусусиятларини назорат қилиш ва ўлчаш процедуралари ажратиб кўрсатилса, синтезлаш ва таҳлил қилиш вазифаларида тадқиқ этиладиган хусусиятлар, алгоритмлар, эквивалентлик, эмерджентлик ёки яхлитлик, моделлар ва бошқа шу кабиларни баҳолаш процедуралари ажратиб кўрсатилади.

Умуман олганда, мураккаб тизимлар турли белги ва жиҳатлар бўйича бўлинади. Масалан, тизимларни жисмоний ва мавҳум, оддий ва мураккаб, табиий ва сунъий, бошқариладиган ва бошқарилмайдиган, узлуксиз ва дискрет, детерминалланган ва стохастик, очиқ ва ёпиқ, бир хил ва хилма хил тизимларга таснифлаш мумкин. Шунини таъкидлаб ўтиш жоизки, оддий, катта ва мураккаб тизимлар ўртасида умумий тан олинган чегаралар мавжуд эмас. Бироқ, бизнинг кейинги муҳокамаларимизнинг предмети ҳисобланган мураккаб тизимлар қуйидаги уч асосий белгилар билан характерланади, деб ҳисоблаймиз:

а) *ишга қодирлилик* (алоҳида элемент ёки тизимчалар тўхтаб қолганда мўл-қўлчиликнинг вазифавий, тузилмавий ёки бошқа шакллари туфайли ишга қисман қобилиятни сақлаб қолиш қобилияти);

б) *элементлар ўртасида бир хил бўлмаган алоқаларнинг мавжудлиги* (тузилмавий, шу жумладан, иерархик, вазифавий, каузал ёки сабабоқибатли алоқалар, ростгўйликка асосланган муносабатлар, информацион, маконли-вақтли ва бошқа алоқалар);

в) *интегративлик (яхлитлик) ёки эмерджентлик* кабиларга мураккаб тизимларни бошқаришдаги тескари алоқалар ҳисобидан эришилади.

Мураккаб тизимнинг *тузилмавий мураккаблиги* унинг тасвирланиши ёки ноаниқликнинг олиб ташланиши учун зарур ахборот ҳажмига мутаносиб бўлиши керак, деб ҳисобланади. Бундай ҳолда  $i$  – хусусият пайдо бўлишининг априор эҳтимоллиги  $p(y)$  га баробар  $S$  тизим тўғрисидаги ахборотнинг умумий миқдори энтропистик ёндашувда маълум бўлган нисбат билан аниқланади:

$$I(Y) = - \sum p(y_i) \log_2 p(y_i)$$

Кўп ҳолларда тизимлар ҳулқининг мураккаблилигини баҳолаш учун айрим вазифалар синфларини ечиш учун тизимда фойдаланиладиган ресурсларни баҳолашга асосланган алгоритмик ёндашув қўлланилади.

Амалиётда энг кенг тарқалган тизимлар сифатидаги очиқ АТларига қуйидаги хусусиятлар хос: а) дастурий таъминотнинг турли аппарат платформалари ва операцион муҳитга ўтказилувчанлиги (сафарбар этилишлиги); б) стандартлик (дастурий таъминотнинг амалдаги стандартларга мос келиши); имкониятларнинг ортувчанлиги ва ишлаб чиқилган дастурий-техник воситаларнинг бир вақтнинг ўзида мавжуд бўлишлиги. Мувозанат ҳолати сари ҳаракатланишда максимум даражадаги энтропияга (тартиб-интизомнинг бузилишига) интиладиган ёпиқ тизимлардан фарқли равишда очиқ тизимлар нисбатан ташқи эркин энергияга эга бўлиш ва бу билан ўз ташкилотини қўллаб-қувватлаш орқали максимал энтропияга бўлган интилишни ўзгартиришлари мумкин.

Кейинги фикрларимиз учун зарур бир қатор таърифларни келтириб ўтмоқчимиз:

**Элемент** – қатор муҳим хусусиятларга эга бўлган ва тизимда муайян ҳаракатланиш қонунини амалга оширадиган объект (моддий объект, ахборот объекти, энергетик объект) бўлиб, бунда элементнинг ички тузилмаси таҳлил қилинмайди.

**Тизимча** – тизимнинг муайян белги бўйича ажратиб олинган қисми бўлиб, у маълум даражада мустақилликка эга ва ўтказиладиган таҳлил доирасида элементларга ажралади.

**Тавсиф** – (миқдорий ёки сифатий тавсиф) – тизим элементининг маълум хусусиятини ифодаладиган ва унинг сонларига нисбатан муносабат турига боғлиқ миқдордир. Агар сонлар макони вазнли бўлмаса, у ҳолда тавсиф сифатий тавсиф деб номланади. Миқдорий тавсиф параметр дейилади.

**Хусусият** – объектнинг бошқа объектлардан фарқланишига ёки улар билан ўхшаш бўлишига сабаб бўладиган ва бошқа объектлар билан ўзаро муносабатда намоён бўладиган жиҳати. Хусусиятлар муносабатлар намоён бўлишининг қуйидаги шаклларида фойдаланиш орқали юзага келади: вазифавий (функция, функционал ва оператор кўринишида); матрицали; жадвалли; график; кесимлар тарзида намоён бўлиш; алгоритмик).

**Эмергентлик** (яхлитлик) S тизимнинг хусусияти бўлиб, у тизимни ташкил қиладиган элементлар хусусиятларининг суммасига олиб келмайди ва улардан чиқиб ҳам кетмайди:

$$S \neq \sum_{i=1}^m e_{yi}$$

бу ерда:  $y_i$  – S тизимнинг  $i$ -и тавсифи;  $m$  – тизимнинг умумий тавсифлари миқдори.

Бундай муҳокамада тизим маъно бермайдиган хусусий математик моделлардан фарқли равишда предметли соҳанинг маъносини ифода этадиган моделлар йиғиндиси ҳисобланади. Бошқача айтганда, **тизим** деганда, умумий интегратив хусусиятларга (эмержентлик ёки яхлитлилик) эга бўлган ўзаро боғлиқ элементларнинг йиғиндиси ҳамда реал объектларни ифода этишнинг усули тушунилади.

*Тизимли таҳлилнинг бош мақсади* тизим характериini белгилаб берадиган ички хусусиятларни аниқлаш бўлиб, бунда хусусиятлар оддий, интегратив ва комплекс хусусиятларга бўлинади. Расмий жиҳатдан элементнинг хусусиятларини тизимнинг  $y(t)$  элементини  $t$  вақтдаги ҳаракатланишини тасвирлайдиган  $F$  элементнинг фаолият кўрсатиш қонуни кўринишида ҳам ифодалаш мумкин:

$$y(t) = F(x, \mu, u, t),$$

бу ерда:  $x = x(t)$  – тизимнинг чиқувчи алфавити;  $\mu = \mu(t)$  – ташқи муҳитнинг таъсири;  $u = u(t)$  – бошқарувчи ҳодиса бўлиб, унинг вужудга келиши элементнинг бир ҳолатдан бошқа ҳолатга ўтказилишига олиб келади.

**Кўрсаткич** –  $i$ -и тизим сифати ёки  $i$ -и тизим томонидан амалга ошириладиган жараённинг (операциянинг) мақсадли йўналганлигини ифодалайдиган тавсиф:  $Y_i = W_i(\mu, x, u)$ . Кўрсаткичларни  $j$ -и тизимнинг муҳим  $i$ -и хусусиятини ифода этадиган тизимнинг *хусусий сифат* (самарадорлик) кўрсаткичларига ва умумийлашган сифат (самарадорлик) кўрсаткичига (бутун бир тизим хусусиятлари йиғиндисидан иборат вектор) бўлиш мумкин. Сифат ва самарадорлик кўрсаткичлари ўртасидаги фарқ шундан иборатки, самарадорлик кўрсаткичи тизимнинг фаолият кўрсатиш жараёни ва ундан келадиган самарани тавсифласа, сифат кўрсаткичлари тизимнинг белгиланган йўналиш бўйича ишлатилишига қодирлигини тавсифлайди.

**Алоқа** – элементлар ўртасидаги муносабатларнинг кўриниши бўлиб, ўзаро айирбошлаш, коммуникация ёки ўзаро ҳаракат кўринишида намоён бўлади. Алоқалар иккига бўлинади: ташқи ва ички алоқалар. *Ташқи алоқалар* тизимнинг характерли хусусиятлари кўринишида намоён бўлиб, уни ўраб турган дунёдан ажратиш имконини беради. *Ички алоқалар* бўлса тизим хусусиятларини тадқиқ этувчиларнинг қизиқишларига сабаб бўлиб, тузилмавий, вазифавий, каузал (сабаб-оқибатли), информацион, маконли-вақтли ва бошқа алоқаларга бўлинади. Бир қатор ҳолатларда тизимни тадқиқ этиш учун унинг фаолият кўрсатиш қонуни ёки **алгоритмини** ўрнатиш керак. Фаолият кўрсатиш алгоритми деганда  $y(t)$  чиқувчи тавсифларни  $x(t)$  кирувчи таъсирлар,  $u(t)$  бошқарувчи таъсирлар ва босимлар кабиларни ҳисобга олиш орқали қабул қилиш усули ёки ташқи муҳит томонидан  $\mu(t)$  кўрсатиладиган тўсқинлик тушунилади.

**Сифат** – объектнинг функционал йўналиш бўйича ишлатилиши учун қодирлигини белгилаб берадиган муҳим хусусиятлар йиғиндиси. Сифатнинг баҳоланиши битта интеграл хусусият бўйича амалга оширилиши мумкин бўлиб, бундай хусусият тизимнинг умумлашган сифат кўрсаткичи орқали намоён бўлади.

**Жараён** – тизимнинг хусусиятини белгилаб берадиган қандайдир  $t$  параметрнинг ўзгаришига қараб тартиб билан келадиган  $S_0(t), S_1(t), \dots, S_i(t), \dots, S_m(t)$  каби тизим ҳолатлари йиғиндиси.

**Тизимнинг ҳолати** – берилган вақт ичида тизимнинг кўплаб тавсифлари миқдоридир.

**Жараённинг самарадорлиги** – қўйилган мақсадга эришишга мослашувчанлик даражаси. Бундай самарадорлик фақатгина тизим фаолиятида намоён бўлиб, у тизимнинг хусусиятига, уни татбиқ этиш усули ва ташқи муҳит таъсирига боғлиқ бўлади.

**Самарадорлик мезони** – умумлашган кўрсаткич ҳамда энг яхши тизим ёки қарорларни танлаш қоидаси. Агар қарор сифат тавсифлари бўйича танланган бўлса, у ҳолда ушбу мезон ҳал қилувчи қоида деб номланади.

Агар тадқиқотчини нафақат фаолият кўрсатиш қонуни, балки ушбу қонунни амалга ошириш алгоритми қизиқтирса, у ҳолда элемент «қора қути» сифатида намоён бўлмаслиги мумкин, шунинг учун муайян белги бўйича ажратилган *тизимча* сифатида кўриб чиқилиши керак. «Кириш – ҳолат – чиқиш» кўринишидаги объект тенгламаларининг занжири тизимча тавсифларини аниқлашга имкон беради:

$$y(t) = g(f[z(t_0)], x, \mu, u, h, t)$$

бу ерда:  $z(t_0)$  – тизимнинг бошланғич ҳолати,  $h(t)$  – тизимчанинг ички (хусусий) тавсифлари.

**Тузилма** – тизимни ташкил этадиган элементлар ва улар ўртасидаги алоқалар йиғиндиси бўлиб, хатти-ҳаракат моделчаларининг тасвирланиши учун амал қилади.

**Вазият** – муайян вақт ичидаги тизим ва муҳит ҳолатлари йиғиндиси.

**Муаммо** – муайян вақт ичида берилган муҳит ҳолатида тизимнинг мавжуд ҳолати билан талаб қилинадиган (мақсадли) ҳолати ўртасидаги номувофиқлик.

**Моделлаштириш** – реал тизимни тадқиқ этиш жараёни бўлиб, у моделнинг тузилиши, унинг хусусиятлари ўрганилиши ва олинган маълумотларнинг моделлаштирилган тизимга ўтказилиши каби жараёнларни ўз ичига олади. Реал тизим хулқини тасвирлаш, тушунтириш ва прогнозлашлар моделлаштиришнинг *умумий функциялари* ҳисобланади. Моделлаштиришнинг *намунавий мақсадлари* қуйидагилар ҳисобланади: оптимал ёки оптималликка яқин қарорларни излаш, қарорлар самарадорлигини баҳолаш, тизим хусусиятларини аниқлаш.

*Мураккаб тизимлар* қуйидагилар билан характерланади: а) бажариладиган жараёнлар (функциялар); б) тузилма; в) вақт бўйича хатти-ҳаракат. АТ ва АБТларида бундай жиҳатларни тегишли равишда моделлаштириш учун бир-бири билан ўзаро кесишадиган *вазифавий, ахборот, тузилмавий (морфологик)* ва *хулқий моделлар* ажратиб кўрсатилади.

*Вазифавий модел* тизим томонидан бажариладиган функциялар йиғиндисини ҳамда тизимнинг морфологияси (унинг тузилиши) – функционал тизимчаларнинг таркиби ва улар ўртасидаги ўзаро алоқаларни тавсифлайди.

*Ахборот модели* маълумотлар тузилмаси (таркиби ва ўзаро алоқаси) кўринишидаги тизим элементлари ўртасидаги муносабатни ифодалайди.

*Хулқий (воқеавий) модел* тизим ҳолати ҳодиса, битта ҳолатдан бошқа ҳолатга ўтиш, ўтиш шароити ва ҳодисаларнинг кетма-кетлиги каби тушунчалардан фойдаланиш билан ахборот жараёнларини (фаолият кўрсатиш динамикаси) тасвирлайди.

Моделлаштиришнинг қуйидаги учта асосий соҳаси кўрсатилиб, қўлланмада ушбу соҳалардан фойдаланилган:

- 1) ўқитиш;
- 2) илмий тадқиқотлар;
- 3) бошқарув.

*Ўқитишда* тасвирлаш ва тушунтириш имкониятини яратадиган моделлар ёрдамида турли объектлар ва жараёнларнинг юқори даражада аниқ ифодаланишига эришилади, натижада узоқдаги маълумотлар узатилади. *Илмий тадқиқотларда* моделлар янги ахборот олиш, уни қатъий мустаҳкамлаш ва тартибга солиш, шунингдек, назария ва амалиётни ривожлантиришга имкон яратади. Бошқарувда тизим хулқини тасвирлаш, тушунтириш ва прогнозлаш имконини берадиган моделлардан муқобиллик танловининг асосланиши ҳамда энг яхши қарорлар қабул қилиниши учун фойдаланилади.

Тизимларни моделлаштириш амалиётида қуйидаги турлар ажратиб кўрсатилади:

1) тўлиқлилик белгисига кўра – тўлиқ, тўлиқ бўлмаган ва тақрибий (тўлиқлиликка яқинлашган) моделлаштириш;

2) сигнатура ва ташувчи типига кўра – детерминалланган ва стохастик, статик ва динамик, дискрет, дискрет-узлуксиз ва узлуксиз моделлаштириш;

3) сигнатура ва ташувчини амалга ошириш шаклига кўра – тахминий ва реал моделлаштириш.

Агар моделлар берилган вақт оралиғида амалга оширилмаса ёки уларни моделлаштиришнинг *кўрсатмали* (гипотетик, аналогли ва макетли моделлар), *символик* (белгили ва тилни ифодалайдиган

моделлар) ва *математик* (аналитик, имитацион, комбинациялашган, информაციон ёки кибернетик, тузилмавий, объектли йўналтирилган ва вазиятли моделлар) турлари кўринишида тиклаш учун жисмоний жиҳатдан яратиш шароитлари мавжуд бўлмаса, *реал тизимларни таҳлилий моделлаштирилишидан* фойдаланилади. *Реал моделлаштириш* моделларнинг табиий (илмий тажриба, комплекс синовлар, ишлаб чиқариш тажрибаси) ва *жисмоний* (моделли ёки реал вақтда) кўринишларида амалга оширилади.

Шуни таъкидлаб ўтиш жоизки, сўнгги йилларда тузилмавий моделлаштиришда икки хил талқинга эга янги CASE технологияси шакллантирилди:

а) *Computer – Aided Software Engineering* – дастурий таъминотнинг автоматлашган лойиҳалаш. Асосан CASE тизимларини дастурий таъминотни тезлик билан ишлаб чиқишнинг инструментал воситалари деб номлашади (RAD – Rapid Application Development);

б) *Computer – Aided System Engineering* – асосан BPR (*Business Process Reengineering*) деб номланадиган мураккаб пассив структуралаштирилган тизимларнинг концептуал моделлаштирилиши.

Умуман олганда, CASE – *технология* – мураккаб АБТ ва АТларни таҳлил қилиш, лойиҳалаштириш, ишлаб чиқиш ва узатиш усулларининг йиғиндиси бўлиб, у лойиҳалаштириш жараёни ҳамда мураккаб тизимлар ва уларнинг дастурий таъминотини ишлаб чиқишни автоматлаштириш имконини берадиган, бир-бири билан ўзаро боғланган автоматлаштириш воситаларининг мажмуи билан таъминланади.

*Тўғри тузилган моделларнинг асосий тамойиллари* қуйидагилар ҳисобланади:

- 1) мос келишлик (тизимлар ташкил этилиши ва мураккаблик даражасига кўра моделларнинг тадқиқот мақсадига мос келиши);
- 2) моделларнинг ҳал қилинадиган вазифаларга мувофиқ келиши;
- 3) тизимнинг муҳим хусусиятларини сақлаб қолиш билан соддалашув (иккиламчи нарсалардан абстракция қилиш);
- 4) моделлаштириш натижаларининг талаб қилинган аниқлиги билан моделларнинг мураккаблиги ўртасидаги мувофиқлик;
- 5) турли моделлар нуқсонларининг мувозанатлашуви;
- 6) моделлар элементлари амалга оширилишининг кўп вариантлилиги;
- 7) тузилманинг блоклар ўртасидаги минимум алоқага эга блокли тузилиши

Масалан, ҳар қандай мамлакат иқтисодиётининг ривожланиши Р.Хард модели орқали тасвирланиб, ушбу моделда капитал қўйилмалар (V) ҳисобга олинади ва иқтисодиётнинг ҳолати миллий даромад (Y) ҳажми орқали баҳоланади. Мамлакат иқтисодиётининг фаолият кўрсатиши қуйидаги қатор шартлар бажарилгандагина юз беради:

1) ҳар бир йил учун даромад ва харажатлар баланси:  $Y_t = C_t + S_t$ , бу ерда:  $Y_t - t$  йилдаги миллий даромад;  $C_t(S_t) - t$  йилдаги истеъмол (жамғарма) ҳажми;

2) капиталдан фойдаланмасликка (капиталнинг узоқ туриб қолиши) йўл қўймаслик:  $S_t = V_t$ , бу ерда:  $V_t - t$  йилдаги капитал қўйилмалар (улар ишлаб чиқариш фондларининг ( $K_t$ ) ўсиши сифатида аниқланади, яъни  $V_t = d K_t / dt$ ;

3) миллий йиллик даромаднинг пропорционал бўлиниши:  $S_t = a Y_t$ , бу ерда:  $Y_t$  – бир йилдаги миллий даромад.

Харрод тенгламасининг якуний кўриниши қуйидагича:

$$BdY/dt = aY.$$

Бу тенгламанинг ечими миллий даромаднинг йиллар бўйича экспоненциал ўзгариши ҳисобланади:

$$Y_t = Y_0 e^{at/b},$$

бу ерда:  $a, b$  – бошқарув параметрлари бўлиб, у мамлакат миллий даромадининг энг яхши ўзгариш траекториясига максимал даражада яқинлашиш мақсадида режали ривожланиш стратегиясини танлашда ёки миллий даромаднинг берилган даражасига эришишдаги минимал вақт оралиғини танлашда қўлланилади.

Бошқарувда қўлланиладиган моделларни батафсил кўриб чиқамиз.

### **Мураккаб тизимлар самарадорлиги ва сифатини баҳолаш асослари**

Турли йўналишдаги ташкилотлар учун мураккаб АТ ва АБТларнинг ишлаб чиқилиши ва улардан фойдаланиш қуйидаги турли мақсадлар учун ушбу тизимлар фаолиятининг самарадорлиги ва сифатини объектив баҳолашни талаб қилади. оптималлаштириш учун (тизимнинг фаолият кўрсатиш қонунини амалга оширадиган бир нечта алгоритмлардан энг яхшисини танлаб олиш), тенглаштириш учун (иш шароитида сифат жиҳатидан реал объектга энг мувофиқ келадиган тизимни аниқлаш), бошқарув тизими бўйича қарор қабул қилиш учун ва ҳ.к. Бунда баҳо деганда жараён натижаси тушунилиб, у мураккаб тизимлар баҳоланиши сифатида белгиланади ва ўз ичига қуйидагиларни олади: а) баҳолаш мақсадларининг аниқланиши; б) тизимнинг баҳолаш мақсадлари учун муҳим деб тан олинган хусусиятларини ўлчаш; в) тизимнинг афзалликлари, сифат ва фаолият мезонларининг танланган шкалаларда ўлчанган хусусиятлар асосида асосланиши; г) тизим муқобилликларини баҳолаш.

Баҳолаш асосида тадқиқ этиладиган мураккаб тизимнинг сифатий ёки миқдорий тавсифлари миқдорларини тегишли шкалалардаги миқдорлар билан ўзаро қиёслаш жараёни ётади. Расмий жиҳатдан

шкала деб қуйидаги учта элементдан ташкил топган кортежга айтилади  $\langle X, f, Y \rangle$ , бу ерда  $X$  – реал объект,  $Y$  – шкала,  $f$  –  $X$  нинг  $Y$  да гомоморфик акс этиши бўлиб,  $y = (x_1, \dots, x_n) \in R_x$  ( $R_x, R_y$  – муносабатлар) бўлгандагина  $X$  ва  $Y$  элементлари ўртасидаги мувофиқликни  $f(x_1), \dots, f(x_n) \in R_y$  кўринишида ўрнатади.

### **Ташкилот – бозорнинг институционал субъекти сифатида ва уни ривожлантиришнинг комплекс стратегияси**

Замонавий ташкилотнинг мақсади турлича баҳоланади: айрим кишилар назарида ташкилот (фирма)нинг асосий моҳияти мулкдорлар (акциядорлар)нинг даромад олишида ўз ифодасини топса, бошқалар назарида эса маҳсулот ишлаб чиқариш, кишиларнинг моддий эҳтиёжларини қондириш, шунингдек, меҳнат жамоасида банд бўлишлари кабиларда акс этади. Масалан, кишиларнинг меҳнат жараёнида ўзлигини намоён этиши ва ўзларига ҳурмат билан қараши уларнинг фундаментал эҳтиёжи ва ҳуқуқларини ифодалайди. Ташкилотнинг бошқа функцияси моддий, молиявий, меҳнат ва ахборот ресурслари ҳаракатланишини рағбатлантириш ҳамда рақобатнинг иқтисодий қувватлари ҳаракатланишини амалга ошириш ҳисобланади. Ташкилотнинг менежмент объекти сифатидаги соф бошқарув концепцияларидан ташқари ноклассик, институционал, эволюцион, тадбиркорлик ва интеграцион назарияларни ҳам алоҳида кўрсатиш мумкин.

## **14.8. Асосий ташкилот назариялари**

### **Ноклассик ташкилот назарияси**

*Ноклассик назарияда* ташкилотга бошланғич ресурсларни маҳсулотга айлантириш жараёни ва ушбу ресурсларни ишлаб чиқаришга жалб этиш вазифаларини амалга оширувчи объект сифатида ёндашилади. Ташкилот модели асосий ишлаб чиқариш функциясидан шаклланади. Ушбу функция ишлаб чиқариш натижаларининг харажатга боғлиқлигини ифодалайди. Умуман олганда, ташкилот фаолияти жалб этиладиган ресурслар ҳажми ва структураси ҳамда ишлаб чиқариладиган маҳсулот турларига боғлиқдир. Шунини таъкидлаш жоизки, ташкилотнинг ишлаб чиқариш функциясини амалга оширувчи (ресурсларни эркин бозорда сотиладиган маҳсулотга айлантирувчи) сифатидаги ноклассик талқини замонавий жаҳон иқтисод фанининг кенг миқёсда эътироф этилаётган концепцияси ҳисобланади. Ташкилотнинг ишлаб чиқариш функцияси параметрлари маҳсулотни ишлаб чиқаришда қўлланиладиган муайян технологик жараёнлар билан аниқланади. Ресурс ва маҳсулотлар бозорида фаолият кўрсатадиган фирма ҳал этадиган вазифа эса маҳсулот баҳосини белгилаш ва ташкилот фойдасини максималлаштириш имконини берадиган ресурслар ҳажми

ва ўзаро нисбатини аниқлаш ҳисобланади (сарфланадиган харажатларнинг охириги нуқтаси бозор баҳосига тенг бўлганда ташкилот томонидан маҳсулот ҳажмининг ишлаб чиқарилиши назарда тутилади. Бу эса, ўз навбатида, фойдани максималлаштириш шарти ҳисобланади).

Мос равишда, ноклассик назарияда ташкилотлар ишлаб чиқариш функциясининг характери ҳамда фойдани максималлаштириш усулини фирманинг мақсадли функцияси сифатида белгилаб берадиган ташқи муҳит ёки бозор структурасига (соф рақобат, монополия, олигополия, монополистик рақобат) мувофиқ равишда ресурсларни маҳсулотларга айлантирувчи «қора қути» сифатида намоён бўлади. Ташкилотнинг роли ва функцияларини бозор иқтисодиётининг субъекти сифатида юқорида талқин этилганига мувофиқ равишда XX асрнинг 50–70-йилларидаги тадқиқотлар қуйидаги *иккита асосий йўналишларда* амалга оширилган:

1) ташкилотларнинг технологик хусусиятлари ва параметрлари ҳамда харажатларнинг минималлашувини таъминлайдиган меҳнат, капитал, маблағ ва ишлаб чиқариш предметларининг бир-бирининг ўрнини тўлдиришдаги мутаносиблик ҳажмларини ўрганиш;

2) турли бозорларда ҳаракатланувчи ташкилотлар, уларнинг структуралари ва ушбу структураларни фирманинг рақобатга йўналтирилган фаолиятига кўрсатадиган таъсирини таҳлил этиш.

Ҳар икки ҳолатда ҳам дастлабки нуқтаи назар сифатида қуйидаги фикр-мулоҳазалардан фойдаланилган:

а) ташкилотлар ва бозор ўртасидаги фаолият турлари ҳамда ҳажмлари тақсимланиши аввалдан бошланган;

б) ташкилот ресурсларни маҳсулотга айлантирувчи омил сифатида намоён бўлган;

в) бозорлар ўзига хос «сигнал берувчи мослама» сифатида намоён бўлиб, ушбу сигналларнинг ўтказгичи эса баҳо тўғрисидаги ахборот ҳисобланган;

г) ресурслар ва товарларнинг айирбошланиши (шартномалар) аукцион механизмига ўхшаш механизм базасида амалга оширилган: контрагент томонидан максимал (сотувчи учун) ёки минимал (харидор учун) баҳонинг танланиши сотувчи ва харидорлар ўртасидаги яқка тартибдаги савдо базасида эмас, балки баҳо рақобати механизми базасида амалга оширилган;

д) баҳс ва низолар соф иқтисодий назария доираларидан истисно этилган ва уларни ҳал этиш мақсадида судларга ўтказилган.

Ноклассик ташкилот назариясини характерлайдиган юқоридаги ҳолатлар қуйидаги *икки асосий фикрда* мужассам бўлади:

1) Ташкилот (фирма) даражасида барча қарорларни қабул қилиш мезонлари ягона ҳисобланади;

2) Ташқи муҳитдан келадиган ахборотни қабул қилиш ва қайта ишлаш имкониятлари чекланмаган бўлади.

Иқтисодий назариянинг умумий қоидалари асосидаги ушбу фикрлардан келиб чиққан ҳолда, ташкилотнинг бозорда унинг структурасига мувофиқ равишдаги фаолияти олдиндан башорат қилинган. Бироқ шу вақтнинг ўзида ташкилот ҳаётига оид қатор масалалар (ташкилот структураси, қарор қабул қилиш механизмлари, уларнинг ижросининг рағбатлантирилиши, назорат қилиниши ва бошқалар), иқтисодчи-тадқиқотчилар томонидан олиб борилган изланишлар ноклассик иқтисодий назариянинг қисми ҳисобланган ташкилот назарияси доирасида қолиб кетаверган (яъни, амалиётда ўз ечимини топмаган).

Сўнги вақтларда таҳлил қилишда нархсиз рақобат, ташкилот жуғрофий жойлашувининг маҳсулот ва ресурсларнинг баҳосига таъсири, ишлаб чиқаришдаги мавсумий тебранишларнинг ишчи кучи бандлигига кўрсатадиган таъсири, оптималлашув ва бошқарув хусусиятларини ҳисобга оладиган ишлар пайдо бўлди (бунда ташкилотнинг мақсадли функциялари фойдани максималлаштиришдан ташқари қуйидагиларни ҳисобга олади: савдо максимуми, ялпи даромад, битта ишчига тўғри келадиган даромад, акциядорлар даромади, шунингдек, фойдалилик функциясининг турли кўп омилли аппроксимацияси ва стратегик мақсадлар). Ушбу ишларда ноклассик назариянинг фикр ва ҳулосалари ҳамда етакчи ташкилотларнинг амалий фаолияти ўртасида мунтазам равишда юзага келадиган номувофиқликларни шарҳлаб беришга ҳаракат қилинган.

Бундай номувофиқликларни тушунтириб беришга бўлган дастлабки уринишлардан бири И.Х.Ансофф томонидан амалга оширилган бўлиб, унда ноклассик назария доирасида муҳокама этилмайдиган ташкилот фаолиятидаги қуйидаги қатор муҳим пунктлар ажратиб кўрсатилган: а) янги вазифаларнинг юзага келиши туфайли бошқарувчилар тажрибасининг қадрсизланиши; б) бозорлар жуғрофиясининг кенгайиши натижасида бошқарув муаммоларининг мураккаблашуви; в) вазифаларнинг мураккаблиги ва янгилилик даражаси ўртасидаги фарқнинг ўсиши, иккинчидан, мавжуд бошқарув тажрибалари ўртасидаги фарқнинг ўсиши; г) янги вазифалар юзага келиш интенсивлигининг ўсиши натижасида стратегик тасодифлар эҳтимоллигининг ўсиши. Бироқ, стратегик менежментнинг асоси ҳисобланган стратегик режалаштириш концепцияси бизнес иқтисодиёти назарияси доирасида сақланиб, унга кура, ташкилотга бошқарув объекти сифатида ёндашилса, стратегик режалаштиришга унинг функцияларидан бири сифатида қаралади; ноклассик ташкилот назариясидан фарқли равишда мақсадли йўналган бошқарувнинг моҳияти тўғрисидаги савол жавобсиз қолди (бунга ҳар бир менежер ўз билганича жавоб беради, деган фикр илгари сурилди).

Бунда ташкилот назарияси билан ташкилот умумиқтисодий назарияси ўртасидаги тафовут сақланиб қолди.

### **Институционал ташкилот назарияси**

Ташкилот фаолиятидаги юқорида кўрсатиб ўтилган йўналишлар ўртасидаги тафовутларнинг янги талқини *ноинституционал иқтисодиёт ва баҳо механизмидан фойдаланиш муайян харажатлар билан боғлиқ*, деган гоа асосида қабул қилинган. Агар ташкилотдаги бозор механизми буйруқлар чиқариш ва татбиқ этиш механизми билан алмаштирилса, у ҳолда фирма бу каби харажатлардан холи бўлади (шунини таъкидлаш жоизки, фирма томонидан амалга ошириладиган бошқарув харажатлари бозор механизмини татбиқ этиш харажатларидан фарқланади). Ташкилотда ишлаб чиқариш омилларининг эркин савдо-сотиғи бошқа омиллар билан алмаштирилса, ундаги нобозор механизмининг ривожланиши ҳам самарали бўлади. Институционал концепцияда ташкилот ёки фирма *ўз имкониятларидан янада самарали фойдаланиш мақсадида кишилар томонидан яратиладиган* ташкилот сифатида эътироф этилади.

Фирмани ташкил этишда зарурий материал ва асбоб-ускуналарни харид қилиш учун сарфланадиган транзакцион харажатлар фирмани ташкил этмасдан туриб, маҳсулотни ишлаб чиқариш учун сарфланадиган харажатлардан кам бўлади.

Институционал ташкилот назарияси (ноклассик назариядан фарқли равишда) ташкилот фаолиятини ишлаб чиқариш омилларининг харажатлари билан ушбу харажатларнинг тегишли комбинациялашувида маҳсулотнинг максимал даражада ишлаб чиқарилиши ўртасидаги ўзаро технологик боғлиқликнинг ифодаланиш шакли сифатидаги мавжуд ишлаб чиқариш функциясига мувофиқ равишда олдиндан айтиб бера олмайди. Ушбу назарияда тадбиркорлик ташкилотларининг турли шакллари ва ўсиш чегараларининг ҳамда ишчиларни рағбатлантириш, назоратни ташкил этиш, режалаштириш ва бошқа шу каби муаммоларни ҳал этиш йўлларининг биргаликда мавжудлиги тушунтирилади. Бунда институционал ташкилот назарияси ноклассик назария ва бошқарув назариясини ўзаро бирлаштиради. Баҳо механизмини ишлатиш билан боғлиқ харажатлар маҳсулотни ишлаб чиқарувчилар ва баҳолар тўғрисидаги маълумотларга эга бўлиш билан боғлиқ харажатларни ҳамда бозор *битимлари ёки транзакцияларни* амалга ошириш билан боғлиқ харажатларни ҳам белгилаб беради (бундан «транзакцион харажатлар» атамаси ресурсларнинг маҳсулотга айлантириш билан боғлиқ «трансформацион харажатлар» атамасидан фарқланиши келиб чиқади). Транзакцион харажатлар *зарур билим, тажрибаларни орттириш* ҳамда ташкилотнинг ташқи ва ички муҳитидаги *ноаниқликларни бартараф этиш* учун мўлжалланади; ноаниқлик бозор субъектида қарама-қарши

манфаатларнинг ҳамда ноклассик ташкилот назариясида ҳисобга олинмайдиган ахборотнинг ассиметриялашуви (контрагентлар билимларининг тўлиқ эмаслигидан фойдаланиш) ҳисобидан манфаатларга бўлган интилишнинг мавжуд бўлишини юзага келтиради.

Институционал ташкилот назариясининг вазифаси қимматбаҳо ва тўлиқ бўлмаган ахборотлар оламидаги ташкилот фаолиятининг таҳлил қилиниши сифатида эътироф этилади; ташкилот фаолиятини ташкил этишнинг муҳим томонларига эътибор қаратадиган бундай таҳлил кенг қамровли бўлмайди. Чунки, ноклассик ва бошқарув назариялари ўртасидаги институционал алоқа мустаҳкам ҳисобланиб, бугунги кун фанида ушбу назарияларга мустақил йуналиш сифатида қаралмоқда.

### Эволюцион ташкилот назарияси

Эволюцион назария XX асрнинг 80-йилларида юзага келиб, унда ташкилот ўзи каби ташкилотлар муҳитида ҳаракатланувчи объектлардан бири сифатида қаралди. Бунда ташкилотнинг хатти-ҳаракати ушбу муҳитнинг аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатлар, шунингдек, объектнинг қатор ички сифат ва хусусиятлари (биринчи навбатда, ички ёки ташқи таъсирга жавобан қарор қабул қилиш қоидалари) билан аниқланади. Ушбу назарияга кўра, ташкилотнинг атроф-муҳитидаги ўзига ўхшаш объектлар билан ўзаро узлуксиз алоқа ўрнатиши орқали амалга оширадиган фаолияти даврида унда муайян анъаналар ва қарор қабул қилиш тартиби ҳамда ташқи ва ички муҳит ўзгаришларига мослашиш алгоритмлари кабилар шаклланиб, буларнинг барчаси ташкилотнинг юзини, унинг ўзаро рақобат курашидаги бошқа ташкилотдан фарқли жиҳатларини белгилаб беради. Эволюционист олимларнинг фикрича, барча вазият ва шарт-шароитда ташкилотнинг фойда олишни максималлаштиришга бўлган интилиши эмас, балки шаклландиган, юқоридаги қоидалар, қабул қилинадиган қарорлар характерини белгилаб беради (қоидалар доимий бўлмай, фирма раҳбарларининг шахсий хусусиятларини ҳисобга олиш орқали ташкилот тадбиркорлик муҳитининг ўзгариши ва унинг контрагентлар билан ўзаро муносабатлари характерига мувофиқ равишда шаклланиб боради). Ушбу қоидалар ташкилотнинг хатти-ҳаракати унинг тадбиркорлик ва маъмурий-технологик муҳитнинг таъсирига нисбатан билвосита ҳамда эволюцион тарзда кўрсатадиган акс таъсиридир.

Ноклассик ташкилот назариясидан фарқли равишда, эволюцион модел ташкилотда қабул қилинадиган қарорлар оптималлигини белгилаб берадиган ягона моделнинг мавжуд эмаслигини тан олади; исталган вақтда қарорларнинг апостериор тарзда тушунтириб берилишига имкон яратадиган ушбу мезон ҳар қандай ташкилот учун қатъий индивидуал аҳамиятга эга бўлиб, у нафақат ташкилотнинг индивидуал афзал-

ликларини, балки унинг маданияти, фаолият тажрибаси, муваффақият ва муваффақиятсизликларини ҳам ифодалайди.

Эволюцион концепцияда ташкилот иккиёқлама объект сифатида тасвирланади: бир томондан, у тадбиркорлик ҳамжамиятининг аъзоси бўлиб, ушбу ҳамжамият шаклланиши давомидаги барча оқибатларни ўз бошидан кечиради, бошқа томондан у фаолият йўналишлари, жалб этиладиган ресурсларнинг ҳажм ва ўзаро нисбатлари нуқтаи назаридан ўз анъаналарига эга объект сифатида намоён бўлади (ташкilotни ташкил этиш ва унга барҳам бериш муаммолари эволюцион модел доирасида ҳал этилмаганлиги боис ушбу моделнинг ноқлассик ташкилот назарияси билан ўзаро бирлаштириш тўғрисида гапириш ҳозирча ҳеч қандай асосга эга эмас).

### **Тадбиркорлик ташкилоти назарияси**

Иқтисодиётдаги ҳодисалар сифатида намоён бўладиган тадбиркорлик ва тадбиркор роллари позициясидан келиб чиққан ҳолда ташкилотнинг таҳлил қилиниши *тадбиркорлик ёндашувининг* келиб чиқишига сабаб бўлди. Бундай ёндашув ноқлассик, институционал ва эволюцион назариялар билан бир қаторда туради. *Тадбиркорлик модели* ташкилотни *тадбиркорлик ташаббуслари* ва *тадбиркорда мавжуд бўлган ресурсларнинг ишлатилиши соҳаси* сифатида тасаввур этилишига асосланади. Барча ташкилотлар ҳам тадбиркорлик ташкилотлари бўлмаганлиги туфайли ушбу назария бошқа назарияларга қараганда тор тадқиқот объектига эга ҳисобланади; шу билан бирга, тадбиркорлик ташкилотларининг сони бошқа ташкилотлар сонидан кўпроқ бўлганлиги учун кўплаб тадбиркорлик объектлари ва бошқа назарияларнинг объектлари ўртасидаги кесишув етарли даражада юқоридир. Ушбу концепциянинг асосини тадбиркор ва унинг бизнеси ўртасидаги ўзаро муносабат ташкил этади. Бундай ташкилотнинг фаолият марказида мустақил, фаол, муваффақият сари дадиллик билан интиладиган, таваккалчиликка мойил, матонатли, ҳар қандай ўзгаришга мослаша оладиган, ўзига ишонган ҳамда ўз мақсади йўлида қарама-қарши ҳолатлардан ҳам оқилона фойдалана оладиган тадбиркор туради; бунда, бу кишининг ташкилотда ягона бўлиши ва директор ролида фаолият кўрсатиши зарурлиги шарт эмас. Ушбу назарияда қуйидаги *учта гуруҳдаги* тадбиркорлар фаолиятининг ташкилот хатти-ҳаракатига кўрсатадиган таъсири ўрганилади:

а) *макротадбиркорлар гуруҳи*. Ушбу гуруҳдаги тадбиркорлар ташкилотнинг бошқа ташкилотлар, тадбиркорлик, маъмурий ва технологик муҳит ҳамда аҳоли билан ўзаро ташқи алоқалари устидан раҳбарликни амалга оширишади;

б) *мезотадбиркорлар гуруҳи*. Ушбу гуруҳдаги тадбиркорлар ташкилотнинг ички фаолиятидаги тизимлар ва моддий-молиявий

оқимлар, шу жумладан, инновацион лойиҳалар ва тадбирлар устидан бошқарувни амалга оширишади;

в) *микротадбиркорлар гуруҳи*. Ушбу гуруҳдаги тадбиркорларнинг фаолият соҳаси бўлиб ишлаб чиқаришнинг микробуғинлари, шу жумладан, ишчи жойларининг ташкил этилиши намоён бўлади.

Ҳар қандай ташкилотга учала гуруҳдаги тадбиркорлар ҳам керак бўлиб, ташкилотнинг муваффақиятли ишлаши учун потенциал тадбиркорлардан ҳар бирининг онгли ва асосли тарзда ўзи амалга оширадиган оптимал ролни танлаши муҳим аҳамиятга эгадир. Шуни таъкидлаш жоизки, тадбиркорлик моделида ташкилотнинг раҳбари ҳар қандай шароитда тадбиркор бўлиб қолаверади. Бунда унинг мақсади ва касбий фаолият соҳаси бўлиб ишлаб чиқариш жараёнининг инновацион тарзда ресурслар билан ўзаро бирлашишини ташкил этиш ҳамда мавжуд бўлган ёки тадбиркор томонидан яратиладиган эҳтиёжлар қондирилиши кабилар намоён бўлади. Ушбу моделда ташкилот фаолияти ҳаракатларнинг маҳсулдорлиги ҳамда барча даражадаги тадбиркорлар ўртасидаги ўзаро муносабатлар, шунингдек, тадбиркорлар, ходимлар ва мулкдорлар ўртасидаги алоқаларнинг характери билан аниқланади.

Ташкилотнинг мулкдорлари ва менежерлари ўртасидаги ўзаро муносабатларни *агент модели* деб номланган модел ёрдамида тасвирлаш мумкин бўлиб, ушбу моделга кўра, ташкилотда раҳбар сифатида фаолият кўрсатмайдиган мулкдорлар менежер эга бўлган ахборот манбаларидан эркин фойдаланиш ҳуқуқига эга бўлмайди; мулкдор фирманинг ички ва ташқи мониторингини ташкил этиш йўлида зарур харажатларни қилиш орқалигина бундай ахборотнинг бир қисмига эга бўлиши мумкин; менежер меҳнатининг интенсивлиги тўғрисидаги ахборотнинг қолган қисми назорат қилиб бўлмайдиган ахборот манбалари тоифасига киради (янада аниқроқ қилиб айтсак, аниқ шароитдаги максимал даражадаги меҳнат билан менежер меҳнатининг реал интенсивлиги ўртасидаги фарқни назорат этиб бўлмайди); менежернинг уринишлари билан боғлиқ харажатлар ва ташкилотнинг фаолият самарадорлиги ўртасидаги алоқа ҳам ноаниқ ҳисобланади. Бундай шароитда ташкилот фаолиятининг самарадорлиги даражасини ҳисобга олиш орқали менежер фаолиятига тўланадиган меҳнат ҳақининг дифференциаллашуви шароитида унинг фаолиятини янада фаоллаштириш орқали турли сифат самараларига эришиш мумкин. Шуни қайд этиш лозимки, кўп ҳолларда мулкдор учун менежер фаолиятини янада фаоллаштириш унинг фаолиятини паст даражадаги интенсивлигига рози бўлишига қараганда анча қимматга тушади.

Агент моделини Россиядаги ташкилотлар учун доимо татбиқ этиб бўлмайди: гарчи ташкилотнинг мулкдори билан ёлланма раҳбари

ўртасидаги ўзаро муносабатларни ҳисобга олиш мумкин бўлса-да, менежер ва мулкдор манфаатлари ўртасидаги муҳим фарқланиш ҳамда уларнинг низом билан белгиланмаган муносабатлари туфайли ташкилотнинг хатти-ҳаракатини тасвирлашда улар ўртасидаги ўзаро муносабатларни аниқлик билан тушунтириб бўлмайди; Россияда фақатгина аниқ бир мулкдорнинг манфаатлари йўлида ҳаракатланадиган менежер фаолиятининг кузатилиши паст даража аҳтимолга эгадир.

### ***Интеграцион ташкилот концепцияси***

Ташкилот фаолиятининг турли хил жиҳатларини *интеграцион концепция* ёрдамида ифодаланиши уни *нисбатан барқарор, бир бутун ва атроф-муҳитга нисбатан алоҳида ҳаракатланадиган* ҳамда ишлаб чиқариш, маҳсулотни сотиш ва ресурсларни такрор ишлаб чиқариш жараёнларини вақт ва макон бўйича ўзаро бирлаштирувчи мустақил ижтимоий-иқтисодий тизим сифатида кўриб чиқиш имкониятини беради.

Ушбу жараёнларни ўзаро бирлаштирадиган бўғин ва ташкилотнинг «юзи» бўлиб унинг *потенциали* (атроф-муҳит ўзгаришининг реал сценарийларида ташкилот ривожланишининг кутиладиган ўзгаришларини белгилаб берадиган ресурслар ва имкониятларнинг ўзаро мужас-самлашуви) ҳисобланади. Қабул қилинадиган қарорларнинг асосини потенциални кўпайтириш билан ундан фойдаланиш ўртасида, такрор ишлаб чиқариш билан ишлаб чиқариш ўртасида ҳамда бугунги кун билан келажак ўртасида ресурслар ва ташкилот уринишларининг тақсимланиши ташкил этади (ушбу концепция юқорида келтириб ўтилган тўртта моделнинг асосини ташкил этадиган ташкилот фаолиятининг барча жиҳатларини акс эттиради). Ушбу концепцияда ташкилотнинг *интеграцион функцияси* муҳим ҳисобланиб, бунга қарор қабул қилувчи шахс ёки шахслар гуруҳининг муайян мақсадларини амалга оширилиши эмас (гарчи бундай шарт ташкилотнинг яратилиши учун зарур ҳисобланса-да), балки ташкилот фаолиятининг мантиқийлиги сабаб бўлади. Бундан ташқари ташкилотнинг интеграцион функцияси вақт нуқтаи назаридан «ишлаб чиқариш хотираси» нинг жамланиши сифатида амалга оширилса (ташкилот анъаналарида ишлаб чиқариш, хўжалик ва бошқарув фаолияти технологиялари жамламасининг, ўзаро муносабат хусусиятлари, ташкилотдаги ижтимоий иқлим ва бошқа шу кабиларнинг мустаҳкам ўрин эгаллаши), макон нуқтаи назаридан олиб қараганда *тармоқли ва муҳитли кесимларда* амалга оширилади. Шундай қилиб, ташкилот атрофидаги билвосита хўжалик муҳити бўлиб товар ва тўлов тармоғини шакллантирувчи истеъмолчилари ва таъминотчилари ҳисобланса, ушбу тармоқнинг қисмлари эса ишлаб чиқариш ташкилотлари ҳисобланади. Бундай ҳолда, тармоқнинг таркибий қисмлари ўртасидаги муносабатлар аниқ ихтисослашув характерини намоён этади.

Битта ёки бир нечта қисмларнинг тармоқдан ажралиб қолиши салбий ҳолатни юзага келтириб, унинг оқибатларини бартараф этиш учун тармоқнинг катта қисмини қайта қуриш талаб этилади. Бундан ташқари, ташкилот умумиқтисодий вазият, ижтимоий босимлар, қонунчилик базасидаги ўзгаришлар ва муҳитнинг ўзгариши билан боғлиқ бўлган бошқа динамик таъсирлар кабиларни ўзида синаб кўради.

Ташкилот ўзида етарли даражадаги ресурсларни мужассамлаштирган бўлса, шунингдек юқори даражадаги ижтимоий-иқтисодий салоҳиятга, ўзининг ривожлантириш стратегиялари ва мақсадларини амалга ошириши билан фаолиятини такомиллаштириш имкониятларига эга бўлса, бундай вазиятларда ташкилотнинг муҳитга кўрсатадиган қарама-қарши таъсири ҳам ўз ўрнига эга бўлади. Бошқа ижтимоий-иқтисодий тузилмалар томонидан ташкилот томонига қаратилган хоҳиш-истакларнинг амалга ошиш даражаси бир хил бўлмайди (жамият ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг алоҳида босқичларида турли хил субъектлар томонидан ташкилотга нисбатан талаблар қўйилиб, бир томондан, ушбу талабларга биргаликда бўйсунушга ва уларнинг устуворлигига жамиятнинг билвосита таъсирлари сабаб бўлса, бошқа томондан ташкилотнинг ўз мақсадлари сабаб бўлади).

Ҳар қандай ташкилотнинг интеграцион функцияси унинг мақсадлари ва мақсадчалари тизимида ифодаланади:

- ходимларнинг эҳтиёжларини қондириш;
- ташкилотнинг структураси, унинг ташқи ва ички ўзгаришларга мослашувчанлигини такомиллаштириш;
- ташкилотнинг келажакдаги ривожланиши ва узлуксиз мавжуд бўлишини таъминлаш мақсадида зарур потенциални яратиш ва қўллаб-қувватлаш;
- ташқарига ўз талабларини қўйиш орқали ташкилотга бўлган ташқи талабларни қондириш;

Ушбу мақсадларнинг барчасини бир вақтнинг ўзида амалга ошириш орқалигина ташкилот муваффақиятли фаолият кўрсатиши ва ривожланиши мумкин.

*Интеграцион ёндашувда асосий эътибор ноқлассик ташкилот назариясига хос бўлган ишлаб чиқариш ресурсларидан оптимал фойдаланиш ва оптимал баҳони шакллантириш жараёнлари ёки институционал ташкилот назариясига хос бўлган бозор субъектлари ва объектлари билан ишлаб чиқаришнинг ўзаро ҳаракатланиш жараёнларига эмас, балки потенциал динамика масалалари ҳамда ишлаб чиқариш билан такрор ишлаб чиқариш ўртасидаги ўзаро алоқа жараёнларига қаратилади. Ушбу ёндашувда ноаниқлик шароитларидаги стратегик режалаштириш ташкилотнинг тизимли интегратор сифатида мавжуд бўлишини*

таъминловчи асосий элемент сифатида намоён бўлади. Стратегик режалаштириш бошқарув функциясидан объектга айланади, ташкилот эса объекtdан ўз стратегик йўналишини амалга оширувчи платформага айланади. *Институционал ёндашув* биринчи ва иккинчи мақсадларга эришишга йўналтирилган тадбирларни асослаш учун фойдали бўлса, *такрор ишлаб чиқариш ёндашуви* учинчи мақсадни бажаришга қаратилган ишларни ташкил этиш учун фойдали бўлади, ва ниҳоят *ноклассик ёндашув* тўртинчи мақсадни амалга оширишга йўналтирилган ҳаракатларни ишлаб чиқиш учун фойдали бўлади. Ташкилот фаолиятини яхшилаш бўйича тавсияномаларни ишлаб чиқишда объектив равишда тўртта назариянинг барчасига ҳам муҳим даражада таъсир кўрсатадиган барча иқтисодий субъектларни қуйидагиларга бўлиш мумкин:

1) *қабул қиладиган қарорлари ташкилотга бевосита тегишли бўлган таъсир кўрсатиш агентлари*. Ушбу агентлар томонидан (масалан, истеъмолчи мустақил равишда ташкилотнинг маҳсулотларини харид қилишдан воз кечиш тўғрисидаги қарорни қабул қилиши мумкин. Истеъмолчининг бундай қарорга келиши унинг бошқа маҳсулотни истеъмол қилишга ўтиш, маҳсулот нархларининг ниҳоят даражадаги юқорилиги учун таъминотчини алмаштириши ва бошқа шу каби истаклари билан боғлиқ бўлиши мумкин.);

2) *қабул қиладиган қарорлари ташкилот сари йўналтирилмаганлик характерида эга бўлган таъсир кўрсатиш агентлари* (гарчи бундай агентлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар ташкилотга таъсир кўрсатса-да, улар ташкилот фаолиятига бевосита тегишли бўлган қарорлар сифатида эътироф этилмайди).

Муайян фаолият соҳасида ташкилотнинг муҳим вазифаси барча кўрсатиб ўтилган иқтисодий агентлар томонидан амалга ошириладиган қарор қабул қилиш жараёнига ўз манфаатларидан келиб чиққан ҳолда самарали таъсир кўрсатиш ҳисобланади. Ушбу соҳа учун қарор қабул қилишнинг шартлари қуйидагилар ҳисобланади:

а) муаммонинг жорий ҳолатини тасвирлайдиган дастлабки маълумотларнинг йиғиндиси;

б) танлашга имкон яратувчи муқобил вариантларнинг кўплиги;

в) ташкилотнинг мақсадларини амалга ошириш даражасига қараб муқобилликларни ўзаро қиёслаш мезонлари;

г) қарор қабул қилувчи шахснинг индивидуал сифатлари, мойилликлари ва мақсадлари;

д) қарорларни қабул қилиш учун ажратиладиган ресурслар.

Ҳар қандай ташкилотнинг фаолияти кўплаб бозор ва институционал ижтимоий-иқтисодий агентларнинг таъсири ва ўзаро алоқалари билан аниқланади. Ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти маълум даражада

ушбу агентларнинг хатти-ҳаракатларига боғлиқ бўлади. Қуйида бундай агентлар номлари келтириб ўтилади: а) хомашё, материаллар ва асбоб-ускуналарни етказиб берувчилар; б) воситачилик фирмалари, шу жумладан, хомашё, материаллар ва асбоб-ускуналар савдоси билан шуғулланадиган биржалар; в) маҳсулот истеъмолчилари; г) қўзғаладиган ва қўчмас мулкларни сотиб олиш ёки ижарага олишдан манфаатдор бўлган ташкилотлар; д) инвесторлар ёки кредитлашдан манфаатдор бўлган ташкилотлар; е) индивидуал товар истеъмолчилари; ж) янги технологиялар ёки янги турдаги маҳсулотларни таклиф этувчи истеъмолчилар; з) ўхшаш маҳсулотни ишлаб чиқарадиган рақобатчилар ёки ўзида ўхшаш маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишини ташкил этишга қодир бўлган потенциал рақобатчилар; к) бошқа гуруҳлардаги жисмоний ва юридик шахслар.

Ҳар қандай ташкилотнинг комплекс ривожланиш стратегияси ташкилотни бошқаришнинг қуйидаги *еттита асосий стратегиясини* ўз ичига олади: ресурс-бозор стратегияси, товар-бозор стратегияси, технологик стратегия, интеграцион стратегия, инвестицион-молиявий стратегия ва ижтимоий стратегия. Ресурс-бозор стратегияси, товар-бозор стратегияси ва технологик стратегия кабилардан ташқари бошқа барча стратегияларнинг замонавий ташкилотлар фаолиятидаги ташкилий хулққа бевосита тегишли бўлганлиги учун кейинги бўлимларда ушбу стратегиялар хусусида тўхталиб ўтамиз.

#### **Ташкилотнинг комплекс ривожланиш стратегияси:**

- ресурс-бозор (товар-бозор) стратегияси;
- технологик стратегия;
- интеграцион стратегия;
- инвестицион-молиявий стратегия;
- ижтимоий стратегия;
- ташкилотни бошқариш стратегияси.

Умуман олганда ташкилот ҳам объектив дастлабки маълумотлар ва қарор қабул қилувчи шахснинг субъектив афзалликларига, ҳам қарор қабул қилиш жараёнига *фаол таъсир кўрсатиши* мумкин. Бундай таъсир қуйидагилар ёрдамида амалга оширилади:

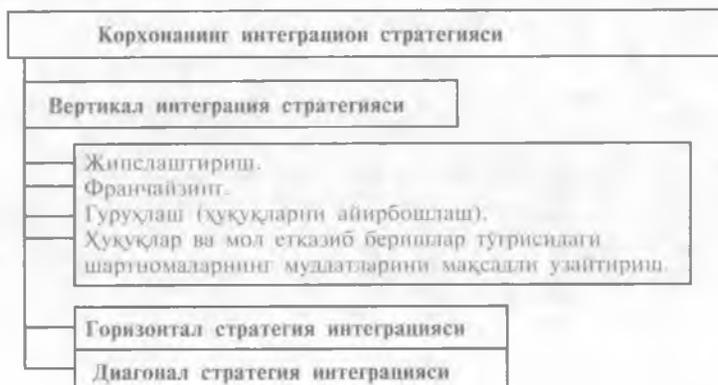
а) *коммуникация* (реклама ва бошқа ахборот фаолиятини амалга ошириш йўли орқали (паблик рилейшнз) жамоатчилик фикрига таъсир кўрсатиш);

б) *лоббистик фаолият* (бошқа ташкилотлар ва органлардаги қарор қабул қилиш жараёнига таъсир кўрсатиш мақсадида активлар, ресурслар ва ташкилотнинг алоқаларидан фойдаланиш);

в) *интеграция* (ташкилотларнинг ўзаро ҳаракатланишлари учун шарт-шароитларни яратиш. Бунда ташкилотларнинг турли йўналишдаги манфаат ва мақсадлари ягона йўналишдаги манфаат ва мақсадларга айланади).

Бозор муҳитида ташкилотнинг коммуникация ва лоббистик фаолиятсиз ҳаракатланишини тасаввур этиб бўлмайди. Ташкилотнинг нормал фаолияти учун нафақат мукамал коммуникацион ва лоббистик фаолият режаларини ишлаб чиқиш, балки ушбу режаларнинг амалга ошиши учун тегишли ресурсларни ҳам ажратиш зарур.

Ташкилотларнинг икки хил кўринишдаги интеграцияси мавжуд бўлиб, улар вертикал ва горизонтал интеграциялардир (14.1-расм).



14.1-расм. Ташкилот интеграцион стратегияларининг вариантлари.

**Вертикал интеграция** деганда ташкилотнинг мол етказиб берувчи ташкилот билан интеграцион алоқаларни (қуйига йўналган интеграция) ёки маҳсулотни (хизматни) истеъмол қилувчи ташкилот билан интеграцион алоқаларни (юқорига йўналтирилган интеграция) ўрнатиши ҳисобланади (ишлаб чиқариш билан сотиш ташкилотлари ёки пунктларининг тармоғи ўртасидаги интеграция ҳам вертикал интеграцияга тегишли бўлади). Вертикал интеграциянинг усуллари қуйидагилар киради: жипслаштириш, гуруҳлаш, франчайзинг ва мақсадли узайтириш.

**Жипслаштириш** – бу интеграциялашадиган ташкилотни бўлинма ёхуд шўъба корхона (филиал) сифатида асосий ташкилотга бирлаштирилишидир. Маҳсулотнинг 50 % дан ортигини мустақил ишлаб чиқаришини амалга оширадиган ташкилот *жипслаштирилган* ташкилот деб аталади.

**Гуруҳлаштириш** – интеграциялашадиган ташкилотлар ва асосий компаниядан ёхуд ўзаро мулкчилик муносабатлари билан (акцияларнинг айирбошланиши), ёхуд ўзаро бошқарув алоқалари билан (битта ташкилотнинг директорлар кенгаши таркибига бошқа ташкилотнинг вакиллари кириши), ёхуд турли хил хизматларни таклиф этиш билан (технологияларни ишлаб чиқиш, ижтимоий-маиший таъминот, ахборот-реклама хизмати ва ҳ.к.) боғлиқ бўлган гуруҳларни шакллантириш.

*Франчайзинг* – интеграциялашадиган ташкилотга интеграторга тегишли бўлган савдо маркаси, ноу-хау ва моддий-техник ресурслардан фойдаланиш ҳуқуқининг берилиши.

*Мақсадли узайтириш* – узоқ муддатли барқарор интеграцион алоқаларни шакллантириш мақсадида мол етказиб бериш тўғрисидаги шартномалар муддатини мақсадли узайтириш (айрим ҳолларда, бундай ҳолат бозор конъюктурасининг зарарига ҳам бўлади) ҳисобидан интеграцияга эришиш.

Ушбу айтиб ўтилган интеграциянинг усул ва шакллари ўзларининг устун томонлари ва камчиликларига эга бўлади. Бироқ, замонавий иқтисодиётда бу ёки у интеграцион стратегия ташкилот ривожланиш стратегиясининг ажралмас қисми ҳисобланади.

*Горизонтал интеграция* деганда ўхшаш маҳсулотларни ишлаб чиқарадиган ташкилотлар билан интеграцион алоқаларнинг ўрнатилиши тушунилади. *Горизонтал интеграциянинг шакллари* қуйидагилар ҳисобланади:

- функцияларнинг берилиши – интеграциялашув фаолияти билан боғлиқ бўлган бир қатор масалаларни ҳал этиш ҳуқуқининг асосий (интеграцияловчи) ташкилотга берилиши;

- уюшмаларнинг тузилиши (ташкилотлараро бошқарув органлари);
- ўзаро келишилган соҳаларда (масалан, маҳсулот баҳоси) интеграциялашадиган ташкилотлардан ҳар бирининг ваколатларини чеклаш билан маслаҳат органларини тузиш;

- умумий молиявий органлар – банклар, холдингларни тузиш;
- мулкни бошқариш органлари – трастларни тузиш;
- гуруҳлаш (акцияларни ўзаро айирбошлаш ёки ташкилотларнинг бир-бирларининг фойдасида ўзаро иштирок этишларининг бошқача шакли).

*Молиявий-саноат гуруҳларини* шакллантириш ҳам горизонтал интеграциянинг шакли ҳисобланади.

Россиядаги шароитга диагонал интеграция ҳар томонлама мос келади.

*Диагонал интеграция* деганда, бир-бири билан боғлиқ бўлмаган ёки ташкилот билан бир хил бўлмаган, бироқ бир хил ёки (потенциал тарзда) бир-бирига боғлиқ бўлган ташкилотларни ўз ичига олган технологик занжир таркибида бўлган ташкилотлар билан интеграцион алоқаларнинг ўрнатилиши тушунилади. Диагонал интеграциянинг мақсади бизни қизиқтирадиган ташкилотга у билан боғлиқ бўлган ташкилотлар орқали билвосита таъсир кўрсатиш ҳисобланади (бундай таъсирга лоббистик ҳаракатлар ёрдамида ҳам эришиш мумкин, бироқ интеграцион алоқалар бундай ҳаракатлардан ҳам мустаҳкам бўлиб, улар талаб этиладиган таъсирнинг барқарорлиги ва узоқ муддатлилигини кафолатлашади).

Ташкилот учун оптимал бўлган интеграция даражасининг аниқ баҳо-  
ланишига эришиш учун интеграция даражасининг ўлчагичини ажратиб  
олиш ёки қўшимча ва асосий ишлаб чиқаришларда банд бўлган  
*ходимларнинг миқдори, активларнинг қиймати*, шунингдек *қўшим-  
ча қиймат* (товарни сотилишидан келган тушум бўлиб, ундан ташки-  
лотлар томонидан сотиб олинган ва ишлаб чиқаришда ишлатилган  
хомашё, материаллар ва бутловчи қисмлар айириб ташланади) нисбати  
кўрсаткичларидан фойдаланиш зарур.

Ташкилотнинг интеграцион стратегияси уни қизиқтирган ташки-  
лотлар билан алоқаларни ўрнатишдан ташқари ўзига маъқул келмаган  
алоқаларни узишга ҳам сабаб бўлади (рақобатга қарши курашиш учун  
алоҳида ташкилотлар ўртасидаги чегараларни тиклаш, ишончли тармоқ  
тўсиқларини қуриш). Ҳозирги кунда, тармоқ тўсиғини «юқорилик дара-  
жаси» ни белгилаб берадиган *бешта асосий омил* бўлиб, улар қуйида-  
гиларда ўз ифодасини топган:

1) бугунги ишлаб чиқарувчи эришган маҳсулот ишлаб чиқариш  
ҳажми ва у билан боғлиқ бўлган тежамкорлик;

2) маҳсулотнинг хусусиятларига нисбатан патентлар, лицензиялар  
ва бошқа шу кабилар билан таъминланган мулкчилик ҳуқуқи;

3) ташкилот обрўсига сабаб бўлган маҳсулот обрўси;

4) янги бозорда капитални жойлаштиришда янги рақобатчилар учун  
зарур бўлган ва тармоқ иштирокчилари учун ортиқча бўлган харажатлар;

5) тақсимот ва таъминот каналларига кириб бориш йўли.

Умуман олганда, *ташкилотнинг интеграцион стратегиясини  
шакллантириш* ўз ичига қуйидаги асосий босқичларни олади:

1) таъминотчи ташкилотлар, таъминотчи ташкилотларни таъмин-  
ловчи ташкилотлар, истеъмолчи ташкилотлар, истеъмолчи ташки-  
лотларнинг маҳсулотидан фойдаланадиган ташкилотлар орасидан вер-  
тикал интеграция бўйича энг маъқул келадиган объектларнинг рўйха-  
тини аниқлаш;

2) функциялар, технология ёки қўлланиладиган ресурслар бўйича  
аналогик (ўхшаш) маҳсулотни ишлаб чиқарувчи ташкилотлар орасидан  
диагонал интеграция бўйича энг маъқул келадиган объектларнинг рўй-  
хатини аниқлаш;

3) ташкилотнинг таъминотчилари, истеъмолчилари ва инвесторлари  
билан технологик боғлиқ бўлган ташкилотлар орасидан диагонал интеграция  
бўйича энг маъқул келадиган объектларнинг рўйхатини аниқлаш;

4) ўзаро интеграцион муносабатларни яратиш учун интеграция  
объектлар устуворлиги ёки муҳимлиги даражаси бўйича тартиблаш;

5) ҳар бир объект билан ўрнатилиши мумкин бўлган интеграцион  
муносабатларнинг вариантларини шакллантириш;

6) ҳар бир тадбирни ўтказиш (ўтказмаслик) таваккалчилигини ҳисобга олган ҳолда ҳар бир интеграция вариантнинг жараёни, харажатлари ва бўлиши мумкин бўлган натижаларининг ташкилий-иқтисодий таҳлили;

7) интеграцион стратегиянинг амалга оширилиши учун сарфланиши мумкин бўлган харажатларнинг суммасини баҳолаш;

8) ташкилотнинг интеграцион стратегиясини амалга оширишга йўналтирилган тадбирларнинг оптимал «портфели»ни унинг устуворликлари, чекловлари ва ташкилий-иқтисодий самарасини ҳисобга олган ҳолда танлаш.

Интеграция жараёнида фақатгина айрим, умумий ҳажмга нисбатан унчалик катта бўлмаган фоизларнигина ташкил этувчи бошқарув функциялари бирлаштирилади (бу одатда, маҳсулотнинг сотилиши ёки ўзаро савдо-сотик). Ташкилотларнинг йириклашуви ёки бир-бирига қўшилиши жараёнида эса деярли барча бошқарув функциялари битта марказий ташкилот орқали бирлаштирилади.

Ташкилотларни ўзаро бирлашувининг мақсадга мувофиқлигини белгилаб берувчи объектив чегара ҳамда ушбу чегаранинг жойлашуви қуйидаги омиллар ёрдамида аниқланади:

1) иқтисодий самарадорлик (одатда, ишлаб чиқариш қўламининг кенгайишидан келадиган иқтисодий самара ижобий бўлади);

2) раҳбарларнинг ижтимоий мақоми, мавқеи ва обрўи;

3) ташкилотнинг бошқарилувчанлик даражаси ҳамда унинг раҳбариятидаги бошқарув салоҳияти (меҳнат жамоасини бошқариб бўлмаслик даражаси, айниқса, бошқарувнинг номарказлашуви ва бўлинмаларнинг автономлашуви шароитида маълум даражада таваккалчилик даражасини юзага келтиради; ташкилот ходимларида бўйсунувчанликка бўлган кўникмаларнинг йўқолганидан сўнг юзага келган шароитда яна илгариги бошқарилувчанликка қайтишга фақат ниҳоят даражада кучли таъсир қиладиган воситаларни – ишдан ҳайдаш билан қўрқитиш, бир қатор ишчиларни ишдан ҳайдаш ва бошқа шу кабиларни қўллаш орқалигина эришиш мумкин.);

4) бозор сигналларига нисбатан мойиллик (бозор ва маркетинг типидagi ташкилотларнинг бозор ўзгаришларига нисбатан мойиллиги уларнинг тобора йириклашиб бориши натижасида ташкилотлар ва бозор ўртасидаги чегаранинг қисқариб бориши туфайли камаяди; ташкилот бўлинмаларининг ташқи ихтисослашуви камайганда уларнинг ички ихтисослашуви кучаяди; бозор ўзгаришларига нисбатан жавоб таъсирини ўзида ифодалаган қарорларни қабул қилиш ва амалга оширишда иштирок этиши зарур бўлган ходимлар занжирининг узайтирилиши);

5) ташкилот фаолиятининг мақсадли йўналганлиги ва меҳнат жамоасининг жипслашганлиги (ташкилотларнинг йириклашуви юз берганда

ва кучли раҳбарлик мавжуд бўлганда қўйилган мақсадларни амалга ошириш имкониятлари ошади, шунингдек, меҳнат жамоаси жипслашувининг салоҳияти ҳам ўсади. Бироқ, шунинг билан бирга нотўғри вазифаларнинг қўйилиши ва стратегиянинг нотўғри танланиши хавфи бир неча баробарга кўтарилади; ташкилотнинг декомпозицияланишувида нотўғри қарорлар учун жавобгарлик ҳар бир тизимнинг ичида амал қилади);

б) илмий-техник тараққиёт ва ишлаб чиқаришнинг техник даражаси (ҳар доим ташкилотларнинг йириклашуви ва бир-бирига қўшилиши ишлаб чиқаришнинг илмий-техник даражасининг ўсишига имкон яратган);

7) ахборот ўтказувчанлик (ташкilotни мустақил фирмалар гуруҳига айлантириш улар ўртасидаги ахборот тўсиқларининг тикланишига олиб келади. Бу эса ташкилотнинг ахборот салоҳиятига салбий таъсир кўрсатади).

*Ташкилотнинг молиявий-инвестицион стратегияси* деганда, молиявий ресурсларни жалб этиш ва ишлатиш мумкин бўлган манбаларни танлаш ҳамда улардан фойдаланиш устуворликларини ўз ичига қамраб олган стратегик қарорларнинг йиғиндиси тушунилади (14.2-расм). Молиявий-инвестицион стратегиянинг мазмунини ташкил этувчи бундай устуворликлар ташкилотнинг молиявий-кредит соҳаси ёки молиявий-кредит бозоридаги хатти-ҳаракати билан унинг инвестицион фаоллиги ўртасида, яъни бу ёки у турдаги маҳсулотнинг ишлаб чиқарилишини модернизациялаш, кенгайтириш, реконструкция қилиш ёки қисқартириш билан боғлиқ бўлган турли-туман лойиҳаларни саралаб олиш ва амалга ошириш ўртасида ташкилотнинг фаолияти ва ривожланишини белгилаб берадиган танлаб олинган товар бозор стратегиясини амалга ошириш усули сифатида боғловчи бўгин ролида ҳаракатланади.

Молиявий – инвестицион стратегияни аниқлаш кейинги фаолият даврининг турли оралиқларида кўпроқ қайси манбалардан молиявий ресурсларнинг йиғилиши ҳамда бу ресурсларнинг кўпроқ қайси инвестицион лойиҳаларни амалга оширишга йўналтирилишини аниқлаш демакдир. Шундай қилиб, молиявий-инвестицион стратегиянинг асосий турлари ва йўналишлари молиявий ресурсларнинг манбалари ва инвестицион фаоллик йўналишларига асосланади; уларнинг турлича уйғунлашуви ташкилотларнинг молиявий-инвестицион стратегияларининг кўплаб вариантларини намоён этади.

Инвестицион фаолиятни молиялаштириш мумкин бўлган манбалар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

а) жамғариш фонди (фойданинг жамғарилган қисми ва амортизацион ажратмалар);

б) акция ва облигацияларни қўшимча эмиссия қилинишидан келадиган маблағлар;

в) ҳамкорликдаги фаолият тўғрисидаги битимлар, шунингдек горизонтал, вертикал ва диагонал интеграция шакллари доирасида сафарбар этиладиган бошқа ташкилотларнинг маблағлари;

г) банк кредитлари ва ссудалар;

д) марказлашган инвестицион дастурлар доирасида ажратиладиган давлат (имтиёзли) кредитлари ва текинга қилинадиган капитал қўйилмалар.

**Корхонанинг инвестицион-молиявий стратегияси**

***Ташқи молиявий ресурсларни жалб этиш стратегияси***

***Маблағлар манбаларининг структурасини танлаш стратегияси***

- ташқи маблағларнинг манбаларини тўплаш.
- ташқи маблағларнинг манбаларини диверсификациялаш.
- ташқи молиявий маблағларни жалб этишдан воз кечиш

***Кредит ва қарз маблағларни олиш муддатларини танлаш стратегияси***

- маблағларнинг белгиланган вақтда олинishi.
- маблағларнинг мунтазам олинishi.

***Жалб этилган маблағларни қайтариш стратегияси***

- маблағларнинг белгиланган вақтда қайтарилиши.
- олинган маблағларнинг мунтазам қайтарилиши.

***Мавжуд маблағларни инвестициялаш стратегияси***

- молиявий спекуляцияларда иштирок этиш стратегияси.
- қимматли қозғалар портфели типини танлаш.
- молиявий спекуляцияларда минимал тарзда иштирок этиш.
- хусусий ишлаб чиқаришнинг ривожланишини молиялаштириш.
- инвестицион лойиҳаларни мустақил равишда амалга ошириш.
- инвестицион лойиҳаларни амалга ошириш учун консорциумни яратиш

14.2-расм. Ташкилотнинг инвестицион-молиявий стратегияси.

Ушбу санаб ўтилган инвестицион фаолиятни молиялаштириш манбалари ўзининг специфик хусусиятларига эга бўлиб, ташкилотнинг молиявий-инвестицион стратегияси ва умумий ривожланиш стратегиясини амалга ошириш учун муҳим аҳамиятга эгадир. Бу манбаларни стратегияларнинг муқобил вариантларини баҳолашнинг қуйидаги мезонлари нуқтаи назаридан янада батафсил кўриб чиқамиз:

а) манбадан фойдаланишнинг реаллиги ва қулайлиги;

б) манбанинг потенциал сифими;

в) фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлиги;

г) ишлатилган маблағларни қайтариш шартлари ва ташкилотлар устидан ўрнатилган назоратнинг йўқолиш хавфини ҳисобга олган ҳолда манбалардан фойдаланишдаги таваккалчилик даражаси.

Жамғариш фонди молиявий ресурсларнинг манбаи сифатида муайян қулайлик даражаси (акциядорларнинг қарорига кўра) ҳамда ташкилотнинг ушбу фонддан фойдаланишда максимал даражадаги иқтисодий самарадорликка ихтисослашувини характерлайди. Одатда, ташкилотнинг ўз маблағларидан фойдаланишда активлар устидан назоратнинг йўқолишидаги таваккалчилик паст даражада бўлади, бироқ маблағлардан самарасиз фойдаланишда мулкдорлар томонидан ташкилот раҳбариятини айблаш хавфи ҳар доим ҳам мавжуд бўлади. Молиявий ресурсларнинг айнан шундай табиий манбаси маблағларни жалб этишнинг муқобил вариантларида энг устувор аҳамиятга эга бўлади. Ташкилотлар томонидан ишлаб чиқариладиган маҳсулот қадриятларининг жамият томонидан тан олинishi ушбу жамиятнинг маҳсулотни кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш учун етарли бўлган баҳоси учун тўловларни амалга оширишга тайёрлиги орқали аниқланади. Ташкилот ва товар бозори алоқаларининг ушбу канали энг қисқа канал ҳисобланади.

Қимматли қоғозларнинг эмиссия қилиниши молиявий маблағларнинг манбаи сифатида ташкилотни молиялаштириладиган инвестицион лойиҳаларнинг юқори иқтисодий самарадорлигига эришиш учун ҳаракатланишига йўналтириши керак. Чунки, инвестор учун ташкилотнинг қимматли қоғозларини сотиб олишга етакловчи асосий мотивлардан бири қимматли қоғозларнинг даромадлилиги ҳисобланади. Акциядорларни мўлжалланган лойиҳаларда қўйилмаларини амалга оширишларининг мақсадга мувофиқлигига ишонтириш, кутиладиган фойдалар ва уларнинг адолатли тақсимоли билан қизиқтириш, шунингдек, уларга режалаштирилган инвестицияларнинг ишончлилиги ва амалга оширилувчанлигини асослаб бериш зарур; ташкилотлар томонидан ишлаб чиқилган инвестицион дастурларни молиялаштиришга фуқаролар ва ташкилотларнинг эркин пул маблағларини жалб этиш бўйича махсус, бироқ етарли даражада мураккаб бўлган ишни амалга ошириш зарур.

Назоратнинг йўқолишидаги таваккалчилик мезони акционерлик капиталининг ташкилотнинг раҳбарияти ва меҳнат жамоасининг фаол қисмига тегишли бўлган акциялар пакети мавжуд бўлган, бироқ акциялар пакетининг йирик эгалари мавжуд бўлмаган структурасида кузатилади.

Интеграцион жараёнлар доирасида сафарбар этиладиган маблағлар кўп томонламали шартнома(лар) га мувофиқ равишда ишлатилади. Шунинг учун, назоратнинг йўқолишидаги таваккалчилик даражаси

маълум даражада ушбу ҳужжатларнинг сифати, уларда кўрсатиб ўтилган томонларнинг ҳуқуқлари ва жавобгарликлари, шунингдек, даромад ва зарарларнинг тақсимланиши билан аниқланади. Шунга ўхшаш тарзда жалб этиладиган маблағлар ҳисобидан молиялаштириладиган инвестицион лойиҳаларнинг иқтисодий самарадорлиги ҳам тартибга солинади. Ушбу молиявий ресурслар манбаининг қулайлиги ташкилот интеграцион стратегиясининг амалий нуқтаи назардан қарашга боғлиқ бўлади, унинг потенциал сифими бўлса ташкилотнинг интеграцион сифимларига боғлиқ бўлади. Саноат ташкилотларининг интеграцияси мавжуд бўлмаган Россия шароитларида техник-технологик қайта қуришларни ўтказиш учун зарур бўлган қониқарли молиявий салоҳиятни яратишнинг имкони йўқ; ушбу жараёнга ёхуд банк капиталини ёхуд хорижий ҳамкорларни жалб этиш зарур; баъзи ҳолларда жаҳон бозорида тез сотиладиган ўта самарали техник янгилликларни қисқа муддатда ишлаб чиқарилишини молиялаштириш учун фақатгина йирик ташкилотларнинг интеграллашган молиявий ресурслари жалб этилади.

Ташкилотларга кредит ресурслари самарали лойиҳаларни амалга ошириш учун тақдим этилади, бироқ бугунги шароитларда тижорат (нодавлат) банкларидан қулай фоизлар билан узоқ муддатли инвестицион кредитларни олишнинг деярли имкони йўқ. Манбаининг чекланмаган потенциал сифими ҳамда ташкилотнинг ҳуқуқлари ва активлари устидан ўрнатиладиган назорат йўқолишининг паст даражадаги таваккалчилиги мавжуд бўлганда ушбу манбаининг қулайлиги деярли нолга баробар бўлади.

Давлат (имтиёзли) кредитлари истиқболли, бироқ қисқа вақт оралиғида самарадорлиги нисбатан кам бўлган ҳамда ташкилотнинг муҳим қайта қурилишини таъминлашга имкон яратадиган лойиҳаларни молиялаштириш мақсадида берилади. Ушбу маблағлар манбаининг жозибадорлиги ва унинг потенциал сифими етарли даражада юқоридир. Унинг қулайлиги бўлса, одатда, иқтисодиётдан ташқари бўлган омиллар томонидан тартибга солинади. Бироқ, мавжуд иқтисодий шароитларда ушбу манбадан фойдаланиш ҳам анча қийинчиликлар туғдиради.

Тўлиқ масштабдаги бозор муносабатларига ихтисослашувда марказлашган (дастурий) кредит ресурслари жамғармаларининг шаклланиши ушбу жамғармалар ҳажмларининг хўжалик юритишнинг умумий макроиқтисодий самарадорлигига қатъий тарзда боғлиқ бўлишига сабаб бўлади; бу кескин тарзда манбаининг потенциал сифимини камайтиради ва ушбу манбаининг параметрларини оддий тижорат кредитига яқинлаштиради. Бунда ушбу манбаининг жозибадорлиги камаяди, бироқ у товар-бозор стратегияси нисбатан кенг қўламли ва узоқ муддатли инвестицион лойиҳаларни амалга оширишни назарга тутган ташкилотлар учун устувор манбалардан бири сифатида қолаверади.

Давлат капитал қўйилмалари давлат кредитларидан фақатгина аниқ инвестицион лойиҳага йўналтирилганлиги билан фарқланади; бунда тегишли лойиҳанинг иқтисодий самарадорлигига эришиш ташвиши ушбу лойиҳани жисмонан амалга оширувчи ташкилот зиммасига эмас, балки уни молиялаштирувчи давлат бошқаруви органи зиммасига юклатилади.

Молиявий-инвестицион стратегиянинг иккинчи қисми қўплаб инвестицион лойиҳалар устуворликларининг йиғиндисини ташкил этиб, ушбу лойиҳаларнинг *энг муҳим аҳамиятга эга кўрсаткичлари* қуйидагилар ҳисобланади:

- а) лойиҳанинг товар-бозор стратегиясига мувофиқлик даражаси;
- б) ушбу стратегияни амалга оширишда қўйиладиган ҳиссанинг миқдори;
- в) лойиҳа қўлами ёки унинг баҳоси;
- г) лойиҳани амалга оширишнинг давомийлиги;
- д) инвестицияларни қоплаш муддати, жумладан, тайёрлаш даври (керакли ҳужжатлаштиришни ишлаб чиқиш, ташкилий уринишлар ва бошқалар).

Бир вақтнинг ўзида кўрсаткичларнинг юқори миқдори (пп. а, б) ва пастки миқдори (пп. в, д) га эга бўлган лойиҳалар энг юқори устуворликка эга лойиҳалар ҳисобланади. Юқорида қайд этиб ўтилган кўрсаткичлар бўйича қарама-қарши миқдорларга эга бўлган лойиҳаларни умуман ташкилотларнинг инвестицион дастурларига киритмаслик керак; келтирилган кўрсаткичлардан фарқ қиладиган кўрсаткичларнинг миқдорлари билан характерланадиган лойиҳалар муайян конкурс асосидаги танловдан ёки экспертизадан ўтиши шарт.

*Молиявий-инвестицион стратегияни шакллантиришнинг мантикийлиги* ҳам манбаларнинг, ҳам молиялаштириш объектларининг устуворликларини ҳисобга олган ҳолда икки ёқлама қурилиши мумкин:

1) *мақсадли ёндашув* – инвестициялаш йўналишларининг вақт бўйича кетма-кетликларини аниқлашдан (товар-бозор стратегияси асосида) тортиб, ташкилотнинг инвестицион фаолиятига реал қўшилиш ҳаракатларини мужассам этган объектларга айланадиган потенциал молиялаштириш манбаларини аниқлашгача бўлган оралик;

2) *ресурсли ёндашув* – бу молиялаштириш манбалари билан ўзаро муносабатнинг мавжуд ёки кўриб чиқиладиган схемасидан (масалан, амалга ошириладиган инвестицион стратегия негизида) ташкилотнинг инвестицион дастурини яқунлашгача (инвестицион дастурларнинг йиғиндисини вақт ва йўналишлар бўйича тартибга солиниши) бўлган жараёни акс эттиради.

**Менежерларнинг халқаро бизнес учун зарур  
булган билимлари**

Трансмиллий билим ва тажрибалар	Компанияларда ишлай оладиган менежерлар	
	Трансмиллий компаниялар	Анъанавий ёндашувга эга ташкilotлар
Глобал нуқтаи назар	Жаҳон масштабида бизнесни юритиш шарт-шароитларини глобал нуқтаи назардан қабул қилади	Асосий эътибор битта мамлакатга ва ушбу мамлакат билан фирманинг штаб квартираси уртасидаги узаро муносабатнинг бошқарилишига қартилади
Маҳаллий шарт-шароитларни қабул қила олишлик	Куплаб маданиятларни урганади	Битта аниқ мамлакат буйича экспертга айланади
Синергетик ўқитиш	Бир вақтнинг узида турли маданият вакиллари билан ишлайди ва улардан керакли жиҳатларни урганади. Ташкilotда маданий-синергетик муҳитни яратади.	Кишилар билан ишлайди, уларга ҳар бир маданият буйича кетма-кет йўналиш беради. Хорижий ҳамкорларни фирманинг штаб квартираси жойлашган мамлакатнинг ташкilotий тузилмасига яқинлаштиради
Мослашишга ўтиш	Куплаб хорижий маданиятлардаги ҳаётга мослашади	Битта хорижий маданиятдаги ҳаётга мослашади
Узаро маданиятлараро муносабат	<i>Узаро маданиятлараро муносабат борасидаги билим ва тажрибалардан фойдаланади:</i>	
	Ҳар куни	Фақат хориждаги иш вақтида
Ҳамкорлик	<i>Хорижий ҳамкасблари билан узаро муносабатда бўлади:</i>	
	Тенг ҳуқуқлилиқ асосида	Тузилмавий (маданий) ҳукмронлик асосидаги иерархия доираларида
Хорижий тажриба	Ҳаёти давомида ва ташкilotий ривожланиш доираларида куплаб мамлакатларга ташриф буюради.	Фақатгина вазифани бажариш учун мамлакатлар буйлаб сафар уюштиради.

**Ташкilotдаги стратегик мақсадлар ва устувор кадриятларнинг  
узаро боғлиқлиги**

Тақилотларнинг стратегик мақсадлари	Ташкilotнинг устувор кадриятлари
Ходимларни узаро бирлаштириш, ривожлантириш ва ўқитиш	<i>Биз қадрлаймиз:</i> а) ягона жамоа иштирокчиларини; б) ҳамкасбларга ёрдамлашиш ва уларни қўллаб-қувватлашни; в) маҳорат курсатадиган ишчиларни.

Ташкилотнинг барқарор фаолият курсатиши	<i>Биз қадрлаймиз:</i>	<p>а) интизомли ва масъулиятли ишчиларни;</p> <p>б) барқарорлик ва маҳсулдорликни (натижа курсатиш) намоиш қилувчи кишиларни;</p> <p>в) устозлик ва усталикни.</p>
Янги бозорларга чиқиш	<i>Биз қадрлаймиз:</i>	<p>а) новатор ишчиларни (ижодкор тадбиркорларни);</p> <p>б) узига хос юқори технологик компетентликка (билим доирасига) эга бўлган кишиларни.</p>
Харажатларни камайтириш ва бозор улушини кенгайтириш	<i>Биз қуйидаги фазилатларга эга бўлган ишчиларни қадрлаймиз:</i>	<p>а) стратегик қура оладиган;</p> <p>б) мақсад йўлида қатъий ҳаракатланадиган;</p> <p>в) натижа берадиган.</p>

## XV БОБ. ҲОКИМИЯТ ВА ЛИДЕРЛИК

### Ташкилий ҳуққда ҳокимият ва лидерлик

Ҳозирги вақтда норасмий ташкилотлар, ходимларнинг ҳуққи, низо ва зиддиятлар, шунингдек, сиёсат ва ҳокимият кабилар ташкилий ҳуққ динамикасида муҳим жараёнлар сифатида ўрганилади. Моҳиятан олиб қараганда, расмий ташкилотлар кучли сиёсийлашган ташкилотлар бўлиб, уларда бўладиган ўйин ҳокимият учун ўйиндир. Деярли ҳар куни ташкилотларнинг барча даражаларида ҳокимият намоён бўлади ва сиёсий ҳаракатлар амалга оширилади.

### 15.1. Ҳокимият ва сиёсат: манбалар, семантика, таснифлаш, ёндашувлар

Бугунги кунда «Ҳокимият» тушунчаси учун қуйидаги таърифлар мавжуд:

1) ижтимоий соҳада ҳаракатланувчи битта шахснинг ўз хоҳишини қарама-қарши кучларга нисбатан амалга ошириш ҳолатида бўлиш эҳтимоллиги;

2) хоҳиш ва бошқаларнинг қарама-қаршилигига қарамасдан нимагадир эришиш қобилияти, сиёсий курашларда «ғолиб чиқиш» ва муҳолафатни енгиб ўтиш маҳорати;

3) ҳар қандай ташкилий қарама-қаршиликка эътибор бермасдан ниманидир амалга ошириш учун ресурсларни сафарбар этишнинг потенциал имконияти;

4) ҳуқққа *таъсир этиш*, ҳодисалар йўналишини ўзгартириш, қарама-қаршиликларни енгиб ўтиш ва кишиларни бошқа ҳолатларда улар қилиши керак бўлмаган ишларни қилишга мажбур қилишнинг потенциал кучи, янада аниқроқ айтадиган бўлсак, потенциал имконияти;

5) норасмий *ваколатлар* (бугунги кунда замонавий социологлар ваколатларни *қонуний ҳокимият* дея эътироф этишади);

6) якка шахс ёки гуруҳнинг нимадир қилишга мажбур қилиш, уларни ўзгаришга мажбур қилиш маҳорати.

Сўнги таъриф ҳокимиятни ваколатлар (бошқаларни манипуляция қилиш ва уларни ўзгартириш ҳуқуқи, расмий ташкилотларда коммуникация характери ёки тартиби (бунинг асосида кишилар ташкилотнинг аъзоси ёки айрим ҳаракатларда ўз ҳиссасини қўшадиган шахс сифатида қабул қилинади) ва таъсирдан(турли хил усуллар ёрдамида, масалан фаолиятнинг қаноатланганлиги ва самарадорлигига таъсир кўрсатиш орқали бошқа кишиларни ўзгартира олиш маҳоратлари) ажратади. Гуруҳли консенсус билан боғлиқ бўлган жамоавий мақсадларга интилиш ёки уларга эришиш ваколатларга қонуний тус беради; ҳокимият бўлса бунинг тескариси бўлиб, гуруҳни бўйсундириш билан боғлиқ бўлган индивидуал ёки шахсий мақсадларни кўзлайди. Умуман олганда, таъсир этиш ҳокимиятга нисбатан лидерлик билан янада мустаҳкамроқ боғланган бўлса, ваколатлар эса ҳокимиятдан қонунийлиги ва тан олиниши тўғрисида ажратилади. Концептуал нуқтаи назардан олиб қараганда бу тушунчалар бир-бирига жуда яқин бўлиб, улар синонимлар тарзида қўлланилиши мумкин. Бундай ноаниқлик шу нарсага олиб келдики, ҳокимиятни ташкилий сиёсатга нисбатан ўсиб боровчи қизикиш билан уйғун равишда тадқиқ этилиши ташкилий хулқнинг ўзига хослиги тушунчасини шарти бўлишига қарамасдан, илгарилари ташкилий хулқни ўрганишда ҳокимият тушунчаси эътибордан четда қоларди.

Ҳокимият манбаларининг бешта асосий тури маълум бўлиб, (15.1-расм) улар ташкилий хулқ назариясида кенг кўламда қўлланилади, жумладан, тақдирлашга ёки мажбурлашга асосланган ҳокимият, қонуний ҳокимият, референт ҳокимият, экспертли ҳокимият.

Рағбатлантиришга асосланган ҳокимият кишида бошқаларни рағбатлантириш учун фойдаланиладиган имконият ва ресурсларнинг мавжудлигига боғлиқ бўлади. Ҳокимият қўлланиладиган объект бундай мукофотлашни қониқарли даражада баҳолаши керак бўлган муҳим шахс ҳисобланади: агар менежерларнинг фикрича улар томонидан таклиф этилаётган усуллар рағбатлантириш ҳисобланса-ю, бўйсунувчилар бундай рағбатлантиришни қониқарли даражада баҳоламасалар, у ҳолда менежерда рағбатлантиришга асосланган ҳокимият мавжуд бўлмайди; агар бундай ҳолнинг тескариси кузатилса, у ҳолда менежерлар бундай ҳокимиятга эга бўлишади.

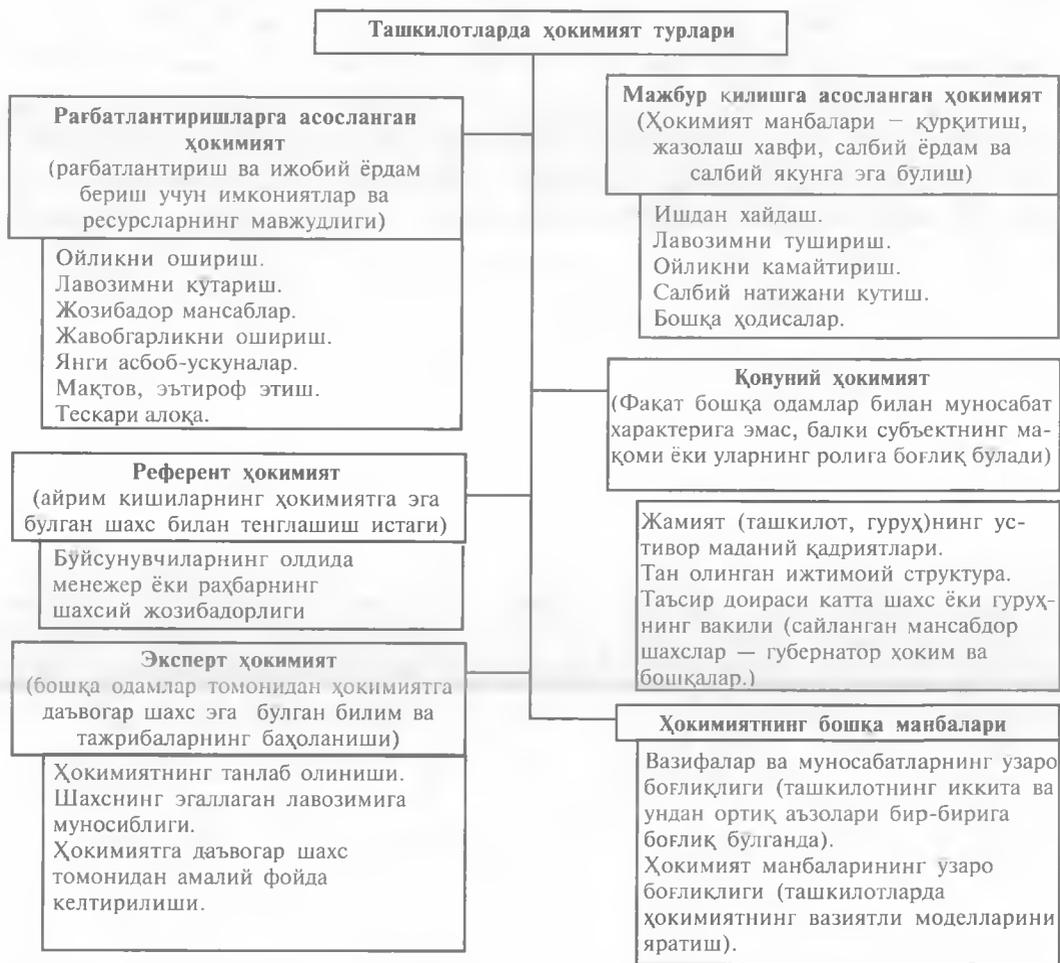
Мажбур этишга асосланган ҳокимият кўрқитишга, ҳокимиятга эга шахс имкониятларига, бошқа шахсларга жазо берилишига ёки айбдорни жавобгарликка тортишнинг реал хавф-хатарига (ишдан ҳайдаш, лавозимидан тушириш, иш ҳақини қисқартириш ва бошқалар) боғлиқ бўлади. Умуман олганда, бундай ҳокимият кишиларнинг ҳокимиятга эга шахс истагига бўйсунмаган тақдирда жазоланишлари мумкинлигини кутишларига асосланади.

*Қонуний ҳокимият* кишилар томонидан уларни қонуний бошқарув ҳуқуқини бир кишига унинг шахсий сифатлари ёки атрофдагиларига кўрсатадиган таъсирига қараб эмас, балки бу кишининг мақоми, лавозими ёки унвонига мувофиқ равишда берилишига асосланади (бунда одамлар ўзларини улар томонидан аниқ кишига берилган ҳокимиятни, раҳбар томонидан уларнинг рағбатлантирилиши ёки жазоланишини тан олишга масъул эканликларини ҳис қилишади). Ҳокимиятнинг қонунийлигини қуйидагилар белгилаб беради: а) жамият, ташкилот ёки гуруҳдаги устувор маданий қадриятлар (аниқ гуруҳ ичида устунлик қиладиган қадриятлар ҳам қонунийликни белгилаб беради); б) тан олинган ижтимоий структуранинг мавжудлиги (тан олинган бошқарувчи синф, партия, индивид ишлайдиган ташкилотнинг иерархик структураси ва бошқалар); в) таъсир доираси катта шахс ёки гуруҳнинг вакили (агент, воситачи).

*Референт ҳокимият* айрим кишиларнинг ҳокимиятга эга бўлган (унинг ресурслари ёки шахсий сифатларига эга бўлган) ҳамда жамиятда мустақкам мавқега эга бўлган кишилар (телешоу юлдузлари, машҳур спортчилар, артистлар, шифокорлар, олимлар, педагоглар, менежерлар) билан ўзаро бирлашиш истагига боғлиқ. Олиб борилган тадқиқотларнинг натижаларига кўра реклама, ўқитиш ва ахборот билан таъминлашнинг жўшқин руҳда бўлиши ва чиройли одамлар томонидан амалга оширилиши ўзининг янада кўпроқ самарасини беради.

*Эксперт ҳокимият* бошқа кишилар томонидан ҳокимиятга даъвогар шахслар эга бўлган билим ва тажрибаларнинг баҳоланиши даражасига боғлиқ бўлади. Бунда экспертларнинг етарли билимга эгаллиги ва фақатгина муайян бир тор соҳадаги масалаларни ҳал эта олиши нуқтаи назаридан келиб чиқиб ёндашилади. Маълумки, ҳокимиятнинг барча манбалари ушбу ҳокимият йўналтирилган шахслар томонидан унинг қабул қилинишига боғлиқ бўлади. Бироқ, эксперт ҳокимият бунга кўп жиҳатдан бошқалар билан таққосланиш даражаси бўйича боғлиқ бўлади. Эксперт ҳокимият селектив характерга эга бўлиб, унинг намояндаси нафақат *ишончли* юзага келтириши керак, балки қуйидаги хусусиятларга ҳам эга бўлиши керак: а) ишонччилик (адолатли ва ростгўй киши мавқеига эга бўлиш; масалан, сиёсатчилар билан боғлиқ бўлган можаролар сайловчилар кўз олдида уларнинг эксперт ҳокимият мавқеини туширади); б) бундай ҳокимият шахснинг эгаллаб турган лавозимига мос келиши керак; в) амалий фойда келтириши керак. Шу нарса равшанки, эксперт ҳокимият энг суст ҳокимият ҳисобланади. Бироқ, камдан-кам ҳолларда ҳокимиятнинг бошқа манбаларидан фойдаланиш имкониятига эга бўлган менежерлар ва бошқа функционал мутахассислар кўп ҳолларда ўз билимларига ҳокимиятнинг ягона манбаи сифатида таянадилар. Бироқ, ташкилотларнинг структураси ва ихтисослашувининг, уларнинг илғор

технологиялар ва инновацияларга боғлиқлигининг тобора мураккаблашиб бориш даражасига қараб, ушбу ташкилотлар аъзоларининг эксперт ҳокимияти янада муҳим аҳамиятга эга бўлади. Шунинг учун бу ташкилотларда «билимлар ҳокимияти»га эга бўлган кишилар билан мавқе бўйича ҳокимиятга эга бўлган кишилар ўртасида ўзаро интеграцияни ривожлантириш талаб этилади. Шундай қилиб, билимлар ҳокимиятига эга бўлган кишилар ва мансабдор шахслар биргаликда уларнинг яқин келажақдаги ва узоқ истиқболдаги фаолиятини белгилаб берадиган қарорларни қабул қилишади.



15.1-расм. Ҳокимият турлари ҳамда уларнинг асосий манбалари ва фарқлари.

Ҳокимиятнинг бошқа манбалари қуйидагиларда намоён бўлади:

а) *вазифаларнинг ўзаро боғлиқлиги*, бунда ташкилотнинг иккита ёки ундан ортиқ аъзолари бир-бирларига боғлиқ бўлади (масалан, қўл

остидаги ходимларига нисбатан қонуний ҳоқимиятга эга бўлган раҳбар ишларни тўғри ва ўз вақтида бажарилишидан манфаатдор бўлган ҳолда ходимларга таяниши керак; бунда, бўйсунувчи ходим раҳбарга нисбатан қандайдир ҳоқимиятга эга бўлади);

б) *ҳоқимият манбалари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик* (масалан, менежер томонидан мажбур қилишга асосланган ҳоқимиятнинг қўлланилиши унинг референт ҳоқимиятини пасайтириши мумкин);

в) *ташкilotларда ҳоқимиятнинг вазиятли моделларини яратиш* (турли хил шарт-шароитлар ва турли хил вақтда бир кишининг турли-туман ҳоқимиятларга эга бўлиши мумкинлигидан келиб чиққан ҳолда ҳоқимиятнинг вазиятли моделларини яратишга уриниш мумкин).

Ҳоқимият *тўғри* жойда бўлган ва қуйидагиларга эга бўлган кишиларнинг қўлида мужассам бўлади: а) ҳамкорлар ҳамда тарафдорларни шакллантириш ва қўллаб-қувватлаш учун фойдаланилиши мумкин бўлган *ресурслар устидан назорат қилиш* (бюджет, моддий база, лавозимлар); б) *ахборотлар устидан назорат қилиш* ёки улардан чекланмаган тарзда фойдалана олиш (яъни, бошқаларнинг фаолияти, афзалликлар ва фикр-мулоҳазалари, жорий вазиятлар ва уларнинг иштирокчилари тўғрисидаги ахборотлар); в) *расмий ваколатлар*.

Бундай кузатишлар юқорида келтирилганлардан ташқари қуйидаги маълумотларни очиб берган чуқур тадқиқотлар билан ўз тасдиғини топган:

1) гуруҳ аъзоларининг профессионаллик даражаси қанчалик юқори бўлса, ушбу гуруҳ аъзолари устидан таъсир доирасига эга бўлган референт ҳоқимиятнинг нисбий кучи шунчалик даражада юқори бўлади;

2) юқори поғонадаги иштирокчилар аниқ вазифага нисбатан қанчалик кам куч сарфлашга ва ушбу вазифага нисбатан қанчалик кам манфаатларини намоён этишга тайёр бўлсалар, қуйи поғонадаги иштирокчилар улар томонидан вазифаларни бажарилиши учун зарур бўлган ҳоқимиятга шунчалик тез эга бўладилар;

3) ташкилий ўзаро боғлиқлик, битта бўлимнинг бошқа бўлимларнинг стратегик операциялари устидан назорат қилиш даражаси ва бошқа шу каби стратегик вазиятли омиллар устидан *назоратни ўрнатиш* ташкilotда ҳоқимиятнинг қабул қилинишига муҳим таъсир кўрсатади.

Ҳоқимиятни амалга оширишда *ҳоқимият вакиллари ва объект ўртасидаги ўзаро муносабатлар* фаол тарзда ҳаракатланади. Бунда қуйидагиларни ҳисобга олиш зарур:

1) муносабатларнинг ҳоқимият манбалари билан боғлиқлиги;

2) *ноаниқлик* (кишилар ўз хатти-ҳаракатларининг тўғрилигига қанчалик кам даражада ишонсалар, уларга таъсир кўрсата олиш ва уларнинг хатти-ҳаракатларини ўзгартириш эҳтимоли шунчалик даражада юқори бўлади);

3) *шахсий сифатлар* (ноаниқликларга нисбатан сабр қила олмайдиган ёки жуда хавотирланадиган кишиларга нисбатан кўпроқ таъсир кўрсатиш мумкин; *аффиляцияга* нисбатан (яъни, атрофдагилар билан жўшқин руҳдаги ижобий муносабатларни ўрнатиш, сақлаш ва тартибга солишга нисбатан) юқори эҳтиёжга эга бўлган кишилар осонгина гуруҳли таъсир доирасига тушиб қолади; ўз-ўзига баҳо бериш билан таъсир остида бўлишга мойиллик ўртасида ҳам ижобий ва ҳам салбий муносабат мавжуд бўлиши мумкин;

4) *ақл-идрок* (юқори ақл-идрок соҳиблари бўлган кишилар бошқаларни диққат билан тинглаши мумкин, бироқ улар атроф-муҳитдаги кишилар томонидан юқори даражадаги ҳурмат-эътибор кўрсатилишига нисбатан интилсалар, у қолда ташқаридаги таъсирга нисбатан кўпроқ қаршилиқ кўрсатишлари мумкин);

5) *жинс* (аёлларнинг эркакларга қараганда таъсир доирасига тушишга бўлган мойилликлари кўпроқ дея эътироф этилади); аёллар дунёқарашларининг ўзгариб бориши ва жамиятда улар мавқеининг ошиб бориши натижасида жинслар ўртасидаги таъсир доирасига мойиллик бўйича фарқлар тобора камайиб бормоқда;

6) *ёш* (болаларнинг таъсир доирасига мойиллиги 8-9 ёшгача бўлган даврда ўсиб боради, сўнгра ўсмирликка яқинлашгани сари бу мойиллик камайиб боради, ундан сўнг эса деярли ўзгаришсиз қолади);

7) *маданият* (жамиятдаги маданий қадриятлар кишиларнинг таъсир доирасига мойиллигига катта таъсир кўрсатади: *индивидуализм* ва *фикрларнинг турли-туманлигига* асосланган ғарбий миллий маданиятлар содиқлик, ҳамжиҳатлик ва бир хилликни қадрлайдиган Осиё маданиятларига қараганда таъсир доирасига нисбатан камроқ мойил бўлишади). Объектлардаги индивидуал фарқланишлар ҳокимиятдан самарали фойдаланишни ниҳоят даражада мураккаблаштиради ва вазиятли моделларнинг татбиқ этилишига сабаб бўлади.

Ҳокимиятни амалга оширишнинг бутун бир вазиятли моделини тасвирлашда Г.Келман ва Френц-Райвен модели муносиб модел ҳисобланади. Бу модел ҳокимият манбалари, ҳокимиятни амалга ошириш жараёнлари, ҳокимият объектининг таъсир доирасига мойиллиги ва яшаш учун зарур шарт-шароитларнинг ўзаро интеграциялашувини ривожлантиради.

Ушбу моделга мувофиқ равишда *ҳокимият объекти* қуйидагиларни амалга ошириши керак:

1) ҳокимият вакили томонидан қутилган қарши таъсирга эришиш ёки у томонидан бўладиган жазолашдан қочиб мақсадда *ҳокимиятга бўйсунуши* (*қуйи погонанинг* менежерлари учун тавсия этилади; бўйсунувчининг итоат

қилишга асос яратиш мақсадида менежер рағбатлантириш ёки жазолаш имкониятига эга бўлиши керак, яъни ҳам буйсунувчиларни, ҳам уларнинг пировард мақсадларини назорат қила олиши керак);

2) ҳокимият қадриятларининг шахсий қадриятлар структураси билан бирга мавжуд бўла олишлиги туфайли *уларни қабул қилиш*; бунда лидер ҳисобланган ҳокимиятнинг вакили эксперт ёки қонуний ҳокимиятга ва ишончга эга бўлиши керак ҳамда ишга тегишли бўлиши керак; бу ҳокимиятни амалга оширишнинг барча жараёнлари орасида энг самаралиси бўлиб, у кишиларнинг онги ва хулқ-атвориға узоқ таъсир кўрсата олиши мумкин;

3) буйсуниш билан боғлиқ бўлган вазиятдаги каби ҳокимият вакили томонидан кутилган қарши таъсирга эга бўлиш мақсадида эмас, балки объектнинг ўзига ёққанлиги учун ўзини ким биландир *тенглаштириш* ёки кимгадир *ўхшатиш*; бунинг учун ҳокимият вакили референт ҳокимиятга эга бўлиши керак, яъни объектнинг кўз олдида жозибали ва таниқли бўлиб намоён бўлиши керак.

Ушбу модел асосида менежерларнинг қўл остидаги ишчиларига қандай қилиб таъсир кўрсатишлари мумкинлигини билиш қуйидагиларда ўз ифодасини топган:

а) кўплаб кишилар *буйсундириш* орқали бошқаришга таянишади. Чунки, улар референт ҳокимиятга ҳам, қонуний ва эксперт ҳокимиятларга ҳам эга бўлишмайди;

б) *интернализациялашув*да ҳокимият вакилининг лидер сифатида назорат қилиб туриши ва кўзга кўринарли ўринни эгаллаши талаб этилмайди; одатда, лидерлик деганда фақатгина кишиларни буйсундириш эмас, балки уларни лидер билан *тенглаштириш* ҳам тушунилади. Яна ҳам аниқроқ қилиб айтадиган бўлсак, лидер кишиларга таъсир кўрсатиш орқали амалга оширишга интилаётган нарсани *интернализациялашув*и тушунилади. Умуман олганда *интернализациялашув*нинг асосан замонавий очиқ ва юқори даражадаги мухторликка эга ташкилотларда бўлиши *мақсадга мувофиқдир*.

Юқорида кўриб чиқилган ҳокимият манбалари ва объектларнинг эҳтимолли хатти-ҳаракат вазиятларидан ташқари, Д.Маккелланд томонидан ҳокимиятга бўлган эҳтиёжнинг мотивациялашувчи омил сифатидаги таъсири кўриб чиқилган ҳамда *ҳокимият икки хилга*, яъни *салбий* ва *ижобий* ҳокимиятларга ажратилган. *Салбий* ҳокимият *шахсий* ҳокимият ёки *ҳокимиятга бўлган иштиёқ* билан боғланган бўлса, *ижобий* ҳокимият эса умумгуруҳ мақсадларининг устуворлигига эътиборни қаратиш, кишиларни руҳлантириш, уларда кучлилик ва билимлилик ҳис-туйғуларини шакллантириш каби сифатлар билан

характерланадиган *ижтимоий* ҳокимият билан боғлангандир. Аммо, кўп ҳолларда ташкилот учун устувор аҳамиятга эга бўлган ҳокимият демократик кадриятларга, ходимларнинг қарор қабул қилиш жараёнига жалб этилишига ва бошқа шу кабиларга қаршилик кўрсатади.

Умуман олганда, ташкилот фаолиятининг натижалари ва мақсадлари ташкилот структурасининг қандайлигига, ҳокимиятдан қандай фойдаланилаётганликка ва раҳбар томонидан ҳокимиятнинг қайси хили танланганлигига ҳамда ташкилий муҳит ва маданиятнинг қандайлигига боғлиқ бўлади. Ташкилотда расмий ҳокимият билан бир қаторда *норасмий ҳокимият* ҳам мавжуд бўлиб, у асосан ташкилотнинг ички ахборот-коммуникацион структурасида намоён бўлади. Ҳокимият учун бўладиган сиёсий ўйинлар замонавий ташкилотларга хос бўлади.

*Ҳокимият билан сиёсат* бир-бири билан ниҳоят даражада мустақкам боғлангандир. Замонавий ташкилотларни сиёсий тузилма ва ҳукуматларнинг аналоги (ўхшашлиги) сифатида тушуниш учун уларнинг ташкилий сиёсатини тушуниш керак. Ташкилотларда *ҳокимиятнинг тўртта шарт*и маълум бўлиб, улар қуйида тасвирланган:

1) ташкилот ресурслар, энергия ва таъсир кўрсатиш учун ўзаро рақобатлашадиган бирлашмалардан ташкил топган;

2) турли хил коалициялар (иттифоқлар) ўз манфаатлари ва кўрсатадиган таъсир кучларини ҳимоя қилишга интилишади;

3) ҳокимиятнинг тенг тақсимланмаслиги адолатсиз таъсир кўрсатади;

4) ташкилотларда ҳокимиятдан фойдаланиш – бу янада йирик ижтимоий тизимларда ҳокимиятни татбиқ этилишининг намунасидир.

*Ташкилий сиёсат* деганда аҳтимолли муқобилликларнинг юзага келиш шароитида индивидлар ёки гуруҳлар томонидан ўз шахсий манфаатларини кучайтириш ёки ҳимоя қилиш учун қўлланиладиган мақсадли таъсир кўрсатиш чора-тадбирларининг йиғиндиси тушунилади. Ташкилот аъзоларининг сиёсий хатти-ҳаракати ўз манфаатларини максимал даражада ҳимоя қилишлари учун оппортунистик хатти-ҳаракатга айланиши мумкин. Ташкилий сиёсатда *сиёсий моҳиятга эга бўлган қуйидаги соҳалар* ажратилади:

а) *ресурслар* (ташкилотнинг сиёсий даражаси билан унинг фаолият кўрсатиши учун зарур бўлган ресурсларнинг кескинлик даражаси ўртасидаги тўғридан-тўғри боғлиқлик аниқланган; сиёсий ўйинлар янги, илгари маълум бўлмаган ресурсларнинг қўшилишини талаб этади);

б) *қарорлар* (сиёсий ўйинларнинг келиб чиқишига кўп ҳолларда аниқ ва доимий қарорлар эмас, балки ноаниқ, келишилмаган қарорлар ва узоқ муддатли стратегик режалар сабаб бўлади);

в) *мақсадлар* (мақсадлар қанчалик даражада ноаниқ ва мураккаб бўлса, уларнинг сиёсийлашув даражаси ҳам шунчалик юқори бўлади);

г) *технология ва ташқи муҳит* (ташкилотнинг ички технологияси қанчалик мураккаб бўлса, ундаги сиёсат ҳам шунчалик кўп бўлади);

д) *ўзгартиришлар* (ўзгартиришлар ҳам режа бўйича, ҳам ташқи кучларнинг таъсири билан ўтказилади).

Замонавий ташкилотларнинг фаолият кўрсатиш жараёнида қўйилган мақсадларга эришиш учун *ҳокимиятга эга бўлишнинг самарали сиёсий стратегиялари ва тактикаларини* ишлаб чиқиш зарур (15.1-жадвал).

15.1-жадвал.

**Замонавий ташкилотларда ҳокимиятга эга бўлишнинг сиёсий стратегия ва тактикалари**

Сиёсий стратегиялар	Сиёсий тактикалар ва уларнинг тасвирланиши
<p>Кенгашга мурожаат қилиш. Маневрликни қўллаб-қувватлаш. Чегараланган коммуникацияни сақлаб қолиш. Ишончликни намоён этиш; Ахборот ва кишиларга кириб бориш устидан назорат қилиш. Ўз фаолиятини асосий ва узгармас фаолиятга айлантириш. «Ҳимоячи-қўнқайма» муносабатларини яратиш. Меҳнатсевар буйсунувчилар уртасида рақобатни рағбатлантириш; Булиши мумкин бўлган оппозицияни нейтраллаштириш. Стратегик алмашувларни амалга ошириш. «Норелт мақсадларга» эришишдаги қатъийлик. Ғалаба қозонадиган коалицияни яратиш. Билим ва кўникмаларни ривожлантириш. Шахсий имиджни (мавқени) яратиш. Имкониятдан фойдаланиш. Ўз нуқтаи назарини тасдиқлаш учун тадқиқот маълумотларини татбиқ этиш. Ўз мақсадлари тўғрисидаги ахборотни чегаралаш. Майда баҳслардан узоқлашиш.</p>	<p><i>Босим тактикаси</i> (сиз таклифга рози бўлишингиз ва уни қўллаб-қувватлашингиз учун талаблар, таҳдид солишлар ёки қўрқитишларни гатбиқ этиш ). <i>Раҳбариятга мурожаат этиш</i> (сизни юқори раҳбарият томонидан талабнинг тасдиқланганлигига ишонтиришади ёки талабга рози бўлишингизга эришишда унга ёрдам кўрсатишга чақиртиришади). <i>Айирбошлаш тактикаси</i> (агар сиз талабга рози бўлсангиз ва таклифни қўллаб-қувватласангиз, сизга мукофот ваъда қилинади; шунинг эслатиб ўтиш керакки, сизга илгари курсатилган хизмат учун тулов амалга оширилиши керак). <i>Коалицион тактикалар</i> (сизни нимагадир ишонтириш ёки сиздан розилик олиш учун далил сифатида қўллаш мақсадида бошқа кишиларнинг қўллаб-қувватлашини). <i>Ҳушомад қилиб қўнғилни олиш тактикаси</i> (бирор нарса тўғрисида илтимос қилишдан олдин сизнинг кайфиятингизни кутариш ва сизга нисбатан дустона муносабатни урнатиш кабиларга интилиш). <i>Оқилона (рационал) ишонтириш</i> (сизни таклифнинг (талабнинг) асосланганлиги ва натижалар келтиришига ишонтириш мақсадида мантиқий далил ва асослардан фойдаланиш). <i>Руҳиятни кутарувчи чақирқиқлар</i> (сизда интуизиамни юзага келтирадиган, қадриятларингиз ва энг юксак мақсадларингизга йўналтирилган, ёки сизни топшириқни бажара олишга булган ишончингизни кутарадиган жушқин талаб ва таклифлар). <i>Маслаҳат бериш тактикалари</i> (сизни бошқарув қарорларини қабул қилиш ёки таклиф этилган сиёсат, стратегия ёки ўзгаришларни режалаштиришда иштирок этишга жалб этиш).</p>

Масалан, саккизта сиёсий ёки таъсир кўрсатиш тактикалари орасидан энг самарали тактикалар сирасига маслаҳат бериш, оқилона ишонтириш ва руҳлантирувчи чақириқ тактикалари киритилади. Кўпинча ҳокимият учун курашдаги сиёсий стратегияларни тасвирлаш учун «ноаниқлик» тушунчасидан фойдаланилади. Одатда, асосий стратегиялар қаторига қуйидагилар киритилади:

- ноаниқликни бошқариш;
- ресурсларни назорат қилиш;
- альянсларни тузиш.

Замонавий менежерлар учун ўз ижобий ва салбий жиҳатларига эга бўлган энг муҳим стратегиялар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- кучли кишилар орқали альянсларни (коалицияларни) сақлаб туриш;
- қамраб олиш ёки бузиш;
- бўлиб ташла ва ҳукмронлик қил;
- структуралаштирилган ахборотни манипуляция қилиш;
- ўзининг энг яхши жиҳатларини намоён қилиш;
- хизмат учун хизмат кўрсатиш;
- қатъий мажбуриятлардан четга чиқиш;
- олдинга қараб қадам-бақадам силжиш;
- инқирозни кутиш;
- эҳтиётли маслаҳат бериш.

Умуман олганда, замонавий ташкилотларда сиёсий манёврланиш ва ҳукумат учун курашни қўллаб-қувватлайдиган шароит яратилади. Одатда, сиёсатга кўпроқ берилган менежерлар мансаб пиллапоаялари бўйлаб силжишда анча муваффақиятга эришишади, бироқ ўз қўл остидагилари билан ишлаш ва ўз мажбуриятларини ижро этиш бўйича нисбатан самарасиз ҳаракат қилишади.

## **15.2. Раҳбарлик услуги ва маданиятининг моҳияти**

Раҳбар услуги бошқариш жараёнида мазкур раҳбарнинг энг характерли ва барқарор методлари, усул, хатти-ҳаракатлари йиғиндиси. Мутлақо бир хил одамлар бўлмаганидек, бир хил услублар ҳам йўқ. Ҳар бир раҳбар фақат ўзига ва меҳнат жамоасининг хос хусусиятларига мос келадиган муайян услубда ишлайди. Шу маънода услуб раҳбар шахсини эмас, балки унинг фаолиятини характерлайди.

Ишлаб чиқариш бошқарувига хос услуб бошқарув аппарати, барча раҳбарларнинг катта ва кўп қиррали фаолиятини акс эттиради. Бошқарув аппаратининг назарий, умумий услуги муайян бўлинмалар, айрим раҳбарларнинг услубий йиғиндисини ўзида намоён этади. Дарҳақиқат, алоҳида раҳбарларнинг турли услубларининг ўзаро бойиши ва ўзаро киришуви рўй беради. Умуман, бошқарув аппаратига хос бўлган

интеграл услуб ҳосил бўлади. Раҳбар меҳнатининг услуби ишлаб чиқаришни бошқариш функцияси орқали корхона фаолиятининг тугал натижаларига таъсир этади. Бошқаларнинг ҳар бир функцияси корхона фойдаси ва умумлаштирувчи фаолият кўрсаткичларига, услубга таъсир кўрсатувчи механизмнинг боғловчи бўғими бўлиб қолади. Услубнинг ишлаб чиқариш натижалари билан ўзаро алоқалар тизими раҳбарнинг билими ва уқуви орқали амалга оширилади.

**Ҳар бир раҳбар учун раҳбарлик услубининг ўзига хослиги.** Бошқарув услуби раҳбар жамоасини ташаббускор ва меҳнатга қандай йўл билан руҳлантириши, шунингдек, қўл остидагилар фаолияти натижаларини назорат қилишида ифодаланади. Ҳар бир менежер учун раҳбарлик услуби индивидуалдир. Бошқарувнинг ҳар бир тизимида раҳбарлик услуби, бир томондан, раҳбарнинг шахсий сифатлари, бошқа томондан, меҳнат жамоаси ижтимоий ривожланиши даражаси билан белгиланади. Турли раҳбарларнинг барча мавжуд услубларини тўрт турга: авторитар, демократик, либерал ва ҳаракатчан турга ажратиш мумкин.

#### **Раҳбарлик услубларининг таҳлили.**

*Авторитар раҳбарлик услуби* ҳокимиятнинг ҳаддан ташқари марказлашуви, якка ҳокимлик тарафдори бўлиш, қўл остидагилар билан алоқаларни онгли равишда чеклаш жиҳати билан ажралиб туради. Авторитар раҳбар қўл остидагиларга мажбурлаш, рағбатлантириш ёки анъанага мурожаат қилиш йўли билан ўз таъсирини ўтказади. У ўз фаолиятида ижрочилар қобилиятини эътиборга олмайди. Барча иш бошланмаларида у ўзига ишонади ва тўлиқ равишда ишлаб чиқаришга, корxonанинг техник иқтисодий кўрсаткичларига, бошқарувнинг тугал мақсадларига ўз эътиборини йўналтиради. Авторитар раҳбар учун ходимлар бор-йўғи ишлаб чиқариш ресурсларидан бири, айнан олганда, меҳнат ресурсидир.

Раҳбарликнинг авторитар услуби армия ва директив қоидаларда кўзда тутилган ҳуқуқ ҳамда мажбуриятлар тизими, шаклий тузилма муҳим бўлган соҳаларда кенг тарқалган. Бошқаришнинг авторитар услуби афзалликларидан бири – қўл остидагиларга марказлашган ҳолда таъсир кўрсатиш бўлиб, у туфайли қарорлар қабул қилиш ва уни бажарилишини мувофиқлаштиришда осон тезкорликка эришишдир. Бироқ мазкур услуб қўл остидагилар учун ташаббускорликни рағбатлантирмайди. Иш бошидан то охиригача бажарилади, холос. Авторитар раҳбарга ўз ходимларининг меҳнат самарадорлигини оширишга эришиш жуда қийин. Раҳбар томонидан авторитар услубдан фойдаланишни ёқловчи ташқи омиллар: ёмон интизом, ишнинг ташлаб қўйилганлиги ва бошқарув тизимини қайта ташкил қилишга вақтнинг йўқлигидир. Баъзан авторитар услуб жамоа оғир шароитда қолганда ёки режа

бажарилмай қолиши ҳавфи туғилганида муқаррар бўлади. Натижалар улкан сиёсий аҳамиятга эга бўлган муҳим давлат объектларида, режани ҳар қандай йўл билан бажариш зарур бўлганда айнан авторитар услубда ишловчи раҳбарни тайинлаш мақсадга мувофиқ.

*Демократик раҳбарлик услуби* ходимлар мустақиллигини чекламайди. Раҳбар мутахассислар фаол иштирокида қарорлар тайёрлайди ва қабул қилади, қўл остидагилар саъй-ҳаракатларини адолатли баҳолайди, одамларга ҳурмат билан муносабатда бўлади, уларнинг эҳтиёжлари ҳақида ғамхўрлик қилади. Демократик услубнинг афзаллиги унинг ходимлар ташаббускорлиги ва ўз ишидан қониқиши учун қулай шароитни яратишдир. Бироқ бу услуб айрим камчиликларга эга. У баҳс ва муҳокамалар учун вақт бўлмайдиган, бошқарув қарорини тезда қабул қилиш талаб қилинадиган вазиятлар учун ҳам яроқлидир.

*Либерал раҳбарлик услуби* жуда эҳтиёткорликка мойил усулдир. Бундай раҳбарнинг ўз компетентлиги ва хизматдаги ўз мавқеига ишончи йўқ. Ўзаро муносабатда у жуда хушмуомала, лекин ўз ходимлари билан орани бузишни истамай, қўл остидагиларга тўлиқ эркинлик беради. Либерал раҳбар ўз жамоаси фаолиятига кам аралашади. Либерал услубдан корхонанинг барча фаолияти доимий жараёнларни бажаришга олиб келадиган, мақсад аниқ бўлган ва қўл остидагилар иши индивидуаллашган ҳамда системалаштирилган шароитда фойдаланилади.

Бундай шароитда мутахассислар вақт ўтиши билан ўз ишчи жойларидаги доимо такрорланадиган функционал мажбуриятларни тўлиқ ва ҳар томонлама ўзлаштиришади, ўз фаолиятини мустақил режалаштириб ташкил этади, раҳбарга камдан-кам ҳоллардагина мурожаат қилади. Либерал услуб илмий-тадқиқот ёки ижодий жамоаларга (ёзувчилар, шоирлар, бастакорлар, рассомлар, ҳайкалтарошлар, актёрлар ва ҳ.к.) раҳбарлик учун мақсадга мувофиқдир.

**Раҳбарликнинг ҳаракатчан (динамик) услуби кўникмаларини ривожлантириш.** Ҳаракатчан услуб – раҳбар учала услубни бир пайтнинг ўзида эгаллаган тақдирда, ўз ўрнига эга бўлади. Одатда у демократик услубда раҳбарлик қилади. Инқирозли ҳолларда, режа бузилганда бундай раҳбар (ишнинг фойдаси учун) авторитар услубга ўтиши мумкин. Ишдаги тўлиқ муваффақиятли даврда у вақтинчалик либерал услубга қайтиши мумкин.

### **15.3. Ташкилий ҳулқда лидерлик: манбалар, жараён, фаолият кўникмалари ва услублари**

#### **Менежерларнинг лидерлик услублари моделлари**

«Услуб» ноаниқ тушунча бўлиб, инсон ресурсларини бошқаришда кенг қўлланилади. Услублар лидернинг маданияти, тадбиркорлик қобилияти, характери ва бошқа бир қатор омилларга боғлиқ равишда

ўзаро фарқланади. Айрим назариётчилар лидерликнинг муҳим функциялари сифатида *диққатни* (лидерликнинг қўллаб-қувватловчи хили) ва *фаолиятни структуралаштиришни* (лидерликнинг директив хили) эътироф этишади. Масалан, «йўл-мақсад» концепцияси кўп жиҳатдан лидерликнинг *директив* ва *қўллаб-қувватловчи услубларини*, шунингдек, *парсипатив* ва *муваффақиятга эришишга йўналтирилган услубларни* ажратиш мақсадида ишлатилади. Лидерликнинг харизматик (15.2-жадвал) ва қайта қуриш (бошлиқ ёки бўйсунувчига йўналтирилган, 15.3-жадвал) услублари ваколатлар ва эркинлик ўртасидаги ўзаро нисбатда инсон ресурсларини бошқаришдаги янги жиҳатларни намоён этишади.

15.2-жадвал

### Лидерликнинг харизматик услублари

Лидерлик услублари	Услубнинг аҳамияти	Амалга оширишга мисоллар
Истиқболларни қуришга йўналтирилган лидерлик	Кишиларга тўғри келадиган ва уларда ишонч уйғотадиган истиқболли келажакни яратиш.	Истиқболларни кура олишнинг шарт эканлигига ишонтириш. Кутималарнинг юқори даражасини урнатиш.
Рухиятни кутаришга йўналтирилган лидерлик	Фирма аъзоларининг энергияси ва уларни ҳаракатлантиришга бул ган мотивацияни кучайтириш.	Шахсий ишончни намойиш этиш. Муваффақият намуналарини излаш, топиш ва татбиқ этиш.
Рағбатлантиришга йўналтирилган лидерлик	Мураккаб мақсадларга эришишда кишиларга руҳий ёрдам кўрсатиш.	Шахсий қўллаб -қувватлашни ифода этиш. Эмпатия.

Менежер-услубиётчиларнинг *услубини аниқлашнинг энг кенг тарқалган моделлари*дан бири бўлиб, қуйидаги иккита координата ўқиға эға бўлган Р.Блэйк ва Ж.Моутоннинг классик «*менежмент*» ҳисобланади: «кишилар тўғрисида ғамхўрлик қилиш» (ордината ўқи) ва «ишлаб чиқариш тўғрисида ғамхўрлик қилиш» (абцисса ўқи). Ушбу модел ёрдамида «кишилар ва ишлаб чиқариш тўғрисида ғамхўрлик қилишлар» нинг кўрсаткичлари миқдорларининг ўзаро комбинациялашувини намоён этувчи бешта асосий услуб ажратилади. Панжарадаги менежернинг бу ёки у услубини характерлайдиган аниқ нуқта махсус сўровнома орқали топилади.

«Менежмент» моделининг модификация қилиниши П.Херси ва К.Бланшарларнинг *лидерликнинг вазиятли модели*ни яратилишига олиб келди. Ушбу моделда қуйидаги иккита услуб ажратиб кўрсатилади – муносабатга йўналтирилган услублар (у ўқи) ва вазифага йўналтирилган услублар (х ўқи). Моделда қуйидаги учта градация билан *персоналнинг (ишчи гуруҳи аъзоларининг) пишиқлик* омилидан фойдаланилади: 1 – муваффақиятларга нисбатан мотивация даражаси; 2 – ўз зиммасига жавобгарликни олиш учун тайёрлик; 3 – маълумот ёки тажрибалилик

даражаси. Моделда менежерларнинг самарали лидерлигидаги энг муҳим тушунча бўлиб вазиятнинг қулай услуб билан ўзаро муносабатини таъминлай олиш маҳорати ҳисобланади. Бунда қуйидаги тўртта асосий услуб ажратиб кўрсатилади:

а) буйруқ бериш услуби (гуруҳ аъзоларининг пишиқлик даражаси ниҳоят даражада паст бўлган шароитда вазифаларга кучли йўналтирилганлик ва муносабатларга суст даражада йўналтирилганлик);

б) ғояларни сотиш услуби (гуруҳ аъзоларининг пишиқлик даражаси ниҳоят даражада паст бўлган шароитда ҳам вазифа, ҳам муносабатларга йўналтирилганлик);

в) жалб этиш ёки партисипатив услуб (гуруҳ аъзоларининг пишиқлик даражаси юқори бўлган шароитда вазифаларга суст даражада йўналтирилганлик ва муносабатларга кучли йўналтирилганлик);

г) ваколатни қуйига қараб тақсимлаш услуби (гуруҳ аъзоларининг пишиқлик даражаси юқори бўлган шароитда ҳам вазифа, ҳам муносабатларга суст даражада йўналтирилганлик).

15.3-жадвал

**Мумтоз назарияда лидерлик услубларининг континууми ва турли хил йўналишлар бўлган шароитда лидер (менежер) хулқи диапозони**

Раҳбарга йўналтирилган (РЙ)	Бўйсунувчига йўналтирилган (БЙ)	Менежер хулқининг баҳоси М	
		РЙ	БЙ
– Х назарияси; – автократик; – ишлаб чиқаришга йўналтирилган; – тор; – топшириқларнинг структуралашуви; – вазифага йўналтирилганлик; – директив.	– У назарияси; – Демократик; – ишчиларга йўналтирилган; – умумий; – кишилар тўғрисида ғам-хўрлик; – инсоний муносабатлар; – қўллаб-қувватловчи; – иштирокни рағбатлантирувчи	Менежер қарор қабул қилади, ушбу қарор тўғрисида эълон қилади	
		(0,2)*	(0,8)*
		Менежер қарорни “сотати”	
		(0,3)	(0,7)
		Ғояларни тақдим этади ва саволлар бериш таклифини беради	
		(0,4)	(0,6)
		Синов қарорини тақдим этади ва уни ўзгартириши мумкин	
		(0,5)	(0,5)
		Муаммони тақдим этади, таклифни эшитиши ва қарор қабул қилади	
		(0,6)	(0,4)
Чекловларни аниқлайди, гуруҳдан қарор қабул қилишни илтимос қилади			
(0,7)	(0,3)		
Бўйсунувчиларнинг белгиланган чегаралардан четга чиқмасдан ҳаракатланишига имконият яратиш			
(0,8)	(0,2)		

<sup>1</sup> Қавсларда раҳбар (РЙ) ёки бўйсунувчига (БЙ) йўналтирилган лидерлик даражаларининг ҳисоб-китоб қилинган миқдорлари кўрсатилган.

## П.Херси ва К.Бланшарларнинг лидерлик модели

П.Херси ва К.Бланшарлар томонидан сўровнома ҳам ишлаб чиқилган бўлиб, унда персонал пишиқлигининг турли хил даражаларини намоён этувчи 12 та вазият келтирилган. Сўроқ қилинадиган кишилар ўзларини ҳар бир вазиятда қандай тутишлари мумкинлиги тўғрисида жавоб беришлари керак бўлиб, уларнинг жавобларини тўртта услубга қанчалик даражада мос келиши ўрганилади. Агар жавоблар вазиятни тегишли услуб билан қанчалик даражада яқинлашувига имкон яратса, у ҳолда жавоб берувчиларнинг самарадорлик даражаси аниқланади. Ушбу модел асосан ўқитиш ва ривожланишда қўлланилиши мумкин бўлиб, лидернинг самарадорлигини баҳолашда ниҳоят даражада чеклангандир.

Агар бошқарув панжараси моделлари ва лидерликка бўлган ёндашувлар, асосан, тасвирий аҳамиятга эга бўлса, у ҳолда Р.Лайкертнинг модели эмпирик жиҳатдан асосланган бўлади ва менежментда лидерлик тизимлари деб номланган тўртта услубни ўз ичига олади (15.4-жадвал).

### Р. Лайкерт модели бўйича менежментда лидерлик тизимлари

Р.Лайкерт моделининг муҳим такомиллаштирилган кўриниши бўлиб қуйидаги уч хил ўзгарувчиларни ажратиш ҳисобланади: *казуал ўзгарувчилар* (фирма фаолиятининг ривожланиш йўналиши ва натижаларини белгилаб берадиган ҳамда менежмент назорати остида ҳаракатланадиган мустақил ўзгарувчилар, масалан, ташкилий структура, бошқарув сиёсати, лидер услуби, кўникмалари ва хулқи); *тасодифан юз берган ўзгарувчилар* (ўзаро ички муносабатни ифодалайдиган ўзгарувчилар, масалан, мақсадлар, ишонччилик, муносабатлар, қурилмалар, қабул қилиш, мотивация); ташкилотнинг фаолият натижаларини ифодалайдиган якуний натижа ўзгарувчилари (масалан, унумдорлик, хизматлар, баҳо, сифат, даромад). Ушбу ўзгарувчилар мураккаб ташкилотларда лидерлик ва фаолият самарадорлиги ўртасидаги ўзаро боғлиқликка таъсир кўрсатади.

Демак, лидерлик услуби (казуал ўзгарувчи) билан даромад (якуний натижа ўзгарувчиси) ўртасида ўзаро тўғридан-тўғри сабаб-оқибатли алоқа бўлмаса, у ҳолда тасодифан юз берган ўзгаришлар билан қандайдир вақт оралиғининг таъсирини ҳисобга олиш керак. Масалан, 1-тизим бўйича лидерликка ўтиш (15.4-жадвалга қаранг) қисқа вақт ичида фойдани ошириши мумкин, бироқ, бунда кейинчалик даромаднинг пасайишига сабаб бўладиган тасодифан юз берган ўзгарувчиларни бузиши мумкин (муносабатларни ёмонлаштириши, ишонч ва мотивацияни пасайтириши мумкин). Аммо, эришилган ютуқлар туфайли 1-тизим бўйича ишлайдиган менежер хизмат пиллапоёлари

бўйича кўтарилади. Агар унинг ўрнига 4-тизим бўйича ишлайдиган менежер келса, у ҳолда, биринчи менежер томонидан ўзгартирилган тасодифан юз берган ўзгарувчилар, унумдорликнинг пасайишига қарамасдан, яна яхшилана бошлайди. Бироқ, юқори бошқарув нуқтаи назаридан олиб қарайдиган бўлсак, иккинчи менежернинг келиши билан ҳамма иш ёмон томонга қараб кетаётгандай кўринади. Уни ишлаб чиқаришни мустақкамлаш мақсадида учинчи менежер билан, яъни яна 1-тизим бўйича ишлайдиган менежер билан алмаштиришганда иккинчи менежер томонидан яхшилانган тасодифан юз берадиган ўзгарувчилар дастлаб яқуний натижанинг яхшиланишига олиб келади, сўнгра унинг ёмонлашишига, яъни циклнинг такрорланишига олиб келади.

15.4-жадвал

Персонал менежментда лидерлик тизимлари	Менежернинг (М) лидерлик параметрлари		
	Бўйсунувчиларга бўлган ишонч	Бўйсунувчиларда эркинлик ҳиссиёти	М нинг бошқарув жараёнига бўйсунувчиларни жалб этишга интилиши
1-тизим — эксплуатацион-автократик услуб	М бўйсунувчиларга ишонмайди	Бўйсунувчилар ҳужайинлари билан ишни муҳокама этишда ўзларини эркин ҳис қилишмайди	М камдан-кам ҳолларда бўйсунувчилардан ишдаги муаммоларни ҳал этиш бўйича гоёлар ва фикрларни олади
2-тизим — мурувватли — автократик услуб	М ўз бўйсунувчиларига мурувват юзасидан ишонди	Бўйсунувчилар ўз бошлиқлари билан ишни муҳокама этишда ўзларини етарли даражада эркин ҳис этишмайди, яъни маълум даражада сиқиб қўйилгандек ҳис қилишади	М баъзи ҳолларда бўйсунувчилардан ишдаги муаммоларни ҳал этиш бўйича гоёлар ва фикрларни олади
3-тизим — партисипатив услуб	М бўйсунувчилар устидан муҳим, бироқ тулиқ бўлмаган ишончга эга бўлади ва қарорни назорат қилишга интилади	Бўйсунувчилар ўз бошлиқлари билан ишни муҳокама этишда ўзларини етарли даражада эркин ҳис этишади	М одатда тескари алоқага эга бўлади ва уни конструктив тарзда татбиқ этишга интилади
4-тизим — демократик услуб	М барча муносабатларда бўйсунувчиларига ишонди	Бўйсунувчилар ўз бошлиқлари билан ишни муҳокама этишда ўзларини тулиқ эркин ҳис этишади	М ҳар доим ўз бўйсунувчиларининг фикри билан қизиқади ва ундан конструктив тарзда фойдаланишга интилади

Р.Лайкерт моделининг муҳим такомиллаштирилган кўриниши бўлиб қуйидаги уч хил ўзгарувчиларни ажратиш ҳисобланади: *казуал ўзгарувчилар* (фирма фаолиятининг ривожланиш йўналиши ва натижаларини белгилаб берадиган ҳамда менежмент назорати остида ҳаракатланадиган мустақил ўзгарувчилар, масалан, ташкилий структура, бошқарув сиёсати, лидер услуби, кўникмалари ва хулқи); *тасодифан юз берган ўзгарувчилар* (ўзаро ички муносабатни ифодалайдиган ўзгарувчилар, масалан, мақсадлар, ишонччилик,

муносабатлар, қурилмалар, қабул қилиш, мотивация); ташкилотнинг фаолият натижаларини ифодаладиган *яқуний натижа* ўзгарувчилари (масалан, унумдорлик, хизматлар, баҳо, сифат, даромад). Ушбу ўзгарувчилар мураккаб ташкилотларда лидерлик ва фаолият самарадорлиги ўртасидаги ўзаро боғлиқликка таъсир кўрсатади.

Демак, лидерлик услуги (казуал ўзгарувчи) билан даромад (яқуний натижа ўзгарувчиси) ўртасида ўзаро тўғридан-тўғри сабаб-оқибатли алоқа бўлмаса, у ҳолда тасодифан юз берган ўзгаришлар билан қандайдир вақт оралигининг таъсирини ҳисобга олиш керак. Масалан, 1-тизим бўйича лидерликка ўтиш (15.4-жадвалга қаранг) қисқа вақт ичида фойдани ошириши мумкин, бироқ, бунда кейинчалик даромаднинг пасайишига сабаб бўладиган тасодифан юз берган ўзгарувчиларни бузиши мумкин (муносабатларни ёмонлаштириши, ишонч ва мотивацияни пасайтириши мумкин). Аммо эришилган ютуқлар туфайли 1-тизим бўйича ишлайдиган менежер хизмат пиллапоялари бўйича кўтарилади. Агар унинг ўрнига 4-тизим бўйича ишлайдиган менежер келса, у ҳолда, биринчи менежер томонидан ўзгартирилган тасодифан юз берган ўзгарувчилар, унумдорликнинг пасайишига қарамасдан, яна яхшилана бошлайди. Бироқ, юқори бошқарув нуқтаи назаридан олиб қарайдиган бўлсак, иккинчи менежернинг келиши билан ҳамма иш ёмон томонга қараб кетаётгандай кўринади. Уни ишлаб чиқаришни мустаҳкамлаш мақсадида учинчи менежер билан, яъни яна 1-тизим бўйича ишлайдиган менежер билан алмаштиришганда иккинчи менежер томонидан яхшиланган тасодифан юз берадиган ўзгарувчилар дастлаб яқуний натижанинг яхшиланишига олиб келади, сўнгра унинг ёмонлашишига, яъни циклнинг такрорланишига олиб келади.

Шундай қилиб, тасодифан юз берадиган ўзгаришларнинг вақт оралиги ҳажмида намоён бўлишида кузатиладиган кечикишлар натижасида сабаб-оқибатли алоқалар юқори раҳбарият томонидан нотўғри хулосаларнинг қилинишига олиб келиши мумкин. Айрим ташкилотларда тасодифан юз берадиган ўзгаришлар таъсири остида бўладиган кечикишлар сабабли чексиз нотўғри тақдирлаш ва жазолашлар циклини кузатиш мумкин.

Р.Лайкерт модели 4 та менежмент тизимини энг илғор тизим сифатида қўллаш бўйича бериладиган тасиялар учун хизмат қиладиган маълумотларни йиғишга ишлатиладиган сўровномага боғлиқ бўлиб қолганлиги сабабли энг кўп танқидга учради. Шунини алоҳида таъкидлаб ўтиш жоизки, фақатгина *субъективлик* ва *бир тарафламалик* каби камчиликларга эга бўлган анкета ва интервьюлар ёрдамида маълумотларнинг йиғилиши кўп жиҳатдан танқидга дучор бўлади. Бундай ҳолатларнинг олдини олиш учун ташкилотлардаги турли хил

хулқий жиҳатлар учун кўп томонламали ўлчагичлар зарур бўлиши билан биргаликда архив маълумотлари, ҳисоботлар, ҳужжатлаштириш ва бошқа шу кабилардан фойдаланиш ҳам муҳим аҳамиятга эгадир. Маълумотлардаги субъективлик ҳолати уларнинг *ишончлилиги* ва *асосланганлигини* янада оширилиши билан минимумга келтирилиши керак. Кўплаб ўлчагичларнинг ишлатилиши тезлик билан янада аниқ ва ишончли маълумотларни олиш имкониятларини оширади.

Умуман олганда, Р.Лайкертнинг 4 та менежмент тизими бўйича лидерликнинг оптимал самарадорлиги тўғрисидаги назарияси *барча ҳолларда ўз исботини топмади*. Ушбу назария персонал сифати ва қўллаб-қувватлаш тизимларини такомиллаштиришдан йироқ бўлган ҳамда маълум даражадаги директивлик улушисиз партисипатив услубдан фойдаланиш имкониятини бермайдиган ташкилотларга нисбатан адолатсиз назария ҳисобланади. Бугунги кунда эмпирик маълумотлар йиғилаётган бўлиб, стратегияни шакллантириш ва амалга ошириш, ҳам лидерларнинг ўзлари, ҳам уларга бўйсунадиган ишчи гуруҳларининг аъзоларини ижодий салоҳиятларига таъсир кўрсатиш ва бошқа шу кабиларда лидерликнинг усул ёки услуги муҳим аҳамиятга эга бўлмоқда.

Кейинги йилларда лидерлик услубларига бўлган қизиқиш менежерларнинг роллари ва ҳаракатлари, уларнинг самарали лидерлик тажрибаларини тобора ўрганишга олиб келмоқда.

#### **15.4. Менежерларнинг хулқий роллари ва ҳаракатлари**

Менежерлар амалиётда нима билан машғул бўлишади, деган саволга жавоб топиш мақсадида бевосита кузатишлар билан характерланадиган бир қатор тадқиқотлар амалга оширилган. Масалан, Г.Минцберг томонидан менежерларнинг *уч хил кўринишдаги роллари* ажратиб кўрсатилган:

1) *Шахслараро роллар*. Улар қуйидагилар билан боғлиқ: а) раҳбарнинг расмий ваколатлари ва мавқеи, унинг бошқа ташкилотлар олдидаги вакиллик роли ва *маросимли* мулоқот мажбуриятлари (меҳмонларни кутиб олиш, муҳим мижоз билан тушлик қилиш ва бошқалар.); б) ташкилот мақсадларига эришиш учун ўз таъсирини бўйсунувчиларни руҳлантириш ва қўллаб-қувватлашга йўналтирадиган лидернинг ўзига хос роли; в) боғловчи роль (ўз бўлинмасидан ташқаридаги кишилар билан катта ҳажмдаги вақтни оладиган коммуни-кацион муносабатлар);

2) *Информацион роллар*. Бундай роллар ахборотларни қабул қилиб олиш ва узатиш ҳамда менежер томонидан қуйидаги функцияларнинг ижро этилиши билан боғлиқдир: а) кузатувчилик (ташқи ҳолат, бўйсунувчилар ва бошқарувни ўрганиш, ташқи муносабатлардан

фойдаланиш ва ҳ.к.); б) тарқатувчилик (гуруҳ ичида керакли кишиларга ахборотни узатиш); в) спикерлик (беғона шахсларга ахборотни тақдим этиш);

3) қарор қабул қилиш ва қуйидаги функцияларни бажариш билан боғлиқ бўлган роллар: а) тадбиркорлик (лойиҳаларни ишлаб чиқиш, ресурсларни имкон қадар оптималлаштириш, энг яхши сўнги натижани қўлга киритиш ташаббуслари билан чиқиш); б) муваффақиятсизликларнинг ликвидатори (инқирозга қарши бошқарувчилик роли); в) ресурсларни тақсимловчи (нимани, кимга, қанча ва қачон тақсимлаш ҳамда ўз бўлинмасида нимани қолдириш тўғрисидаги қарорни қабул қилиш); г) музокаралар олиб борувчи (барча даражалардаги, яъни бўйсунувчилар, раҳбарлик, беғона шахслар, касаба уюшмалари ва бошқалар билан музокараларда иштирок этиш).

Буларга қўшимча равишда менежерларнинг бир қатор янги ролларини ажратиш мумкин: а) истиқболларни ишлаб чиқувчи; б) мотиватор; в) аналитик (таҳлил қилувчи); г) вазифанинг бажарилишига жавобгар. Шунинг таъкидлаб ўтиш жоизки, бизнес (ўсиш ва инновациялар) ва ташкилий самарадорликни оширишга нисбатан олиб қараганда жуда мураккаб хулқ-атворга эга бўлган ҳамда кўплаб ва бир-бирига қарама-қарши ролларни ўйнай оладиган менежерларнинг анча муваффақиятли ҳаракатланиши исботлаб берилган.

Турли даражадаги менежерлар хулқининг хусусиятларини қуйидаги 12 та категорияга келтириш (режалаштириш/ мувофиқлаштириш; ишга қабул қилиш; ўқитиш/ ривожланиш; қарор қабул қилиш/ муаммоларни ҳал этиш; ҳужжатлар билан ишлаш; доимий ахборотни айирбошлаш; мониторинг/ ижрони назорат этиш; мотивация/ қўллаб-қувватлаш; зиддиятларни бошқариш; ижтимоийлашув/ амалий ҳаракатлар) ҳамда менежерлар фаолиятининг қуйидаги тўртта асосий турлари билан ўзаро муносабатини таъминлаш мумкин (ҳар бир фаолият турига кетадиган вақти ҳажми ҳам кўрсатилган):

1) анъанавий коммуникация – ахборотни айирбошлаш, ҳужжатлар билан ишлаш (29%);

2) анъанавий менежмент – режалаштириш, қарор қабул қилиш, назорат (32%);

3) инсон ресурсларини бошқариш – мотивация ва қўллаб-қувватлаш, тартиб-интизом ва жазолаш, зиддиятларни бошқариш, кадрларни жойлаштириш, ўқитиш ва ривожлантириш (20%);

4) алоқаларни ўрнатиш – ташкилотнинг ташқи муҳитидаги вакиллар билан ўзаро муносабатда бўлиш, ижтимоийлашув ва сиёсий ҳаракатлар (19%).

Кейинчалик Г.Минцберг томонидан ушбу тўртта фаолият турига коммуникатив фаолият ҳам қўшилди ҳамда алоқаларни ўрнатиш менежернинг муваффақияти (тез суръатларда карьера бўйича ўсиш)

учун муҳим асос эканлиги, инсон ресурсларини бошқариш бўйича фаолият бўлса унчалик даражада муҳим эмаслиги аниқланди. Умуман олганда менежерларнинг самарали фаолиятини баҳолаш бўйича олиб борилган тадқиқотлардан қуйидагилар келиб чиқади:

1) агар менежер фаолиятининг *самарадорлиги* менежер томонидан бошқариладиган бўлинма фаолиятининг сифати бўйича аниқланса, у ҳолда *самарали лидерлик* учун мулоқот ва инсон ресурсларини бошқариш жуда фойдали бўлса, анъанавий менежмент ва алоқаларни ўрнатиш унчалик даражада муҳим бўлмаган хусусиятлар сифатида намоён бўлади;

2) алоқаларни ўрнатиш (муваффақиятли менежер учун энг муҳим фаолият тури) менежмент самарадорлигида унчалик даражада муҳим бўлмаган омил ҳисобланади, *алоқаларни ўрнатиш муваффақият учун жуда муҳим аҳамиятга ва самарадорлик учун унчалик муҳим бўлмаган аҳамиятга эга бўлади.*

3) *муваффақиятли* ва *самарали* менежерлар бир-биридан фарқ қиладиган ишларни қилишади, уларнинг хатти-ҳаракатлари бир-бирига деярли қарама-қаршидир (лидерларнинг *нима* қилишини билиш, уларни бу ишни *нима* учун қилаётганлиги билан тўлдирилиши керак);

4) ташкилотларда самарали менежерларнинг карьеравий ўсишини таъминлаш ҳамда уни ривожланиш, ҳаёт ва вақт талаблари билан мувофиқлигига эришиш учун фаолият самарадорлиги билан боғлаш мақсадида рағбатлантиришларнинг расмий тизимига катта эътибор қаратилиши зарур. Қуйидаги муҳим вазифани ҳал этиш керак: *самарали менежерларни муваффақиятли менежерлар қилиш.* Кишиларга қаратилган лидерлик кўникмалари замонавий рақобат, ахборотлашув ва хизматлар сифатининг кўтарлиш шароитларида ниҳоят даражада муҳим аҳамиятга эга бўлади.

Замонавий менежерга қандай кўникмалар комплекси (мажмуи) зарур бўлади?

Лидерларнинг кирраларини тадқиқ этиш менежерларнинг энг муҳим кўникмаларини излашга сабаб бўлди. Айниқса, глобал иқтисодиёт шароитларида муваффақият учун қуйидагилар зарурдир:

1) *турли хил маданиятларни тўғри қабул қилиш* (маданий хабардорлик);

2) *мулоқот кўникмалари* (ёзма, оғзаки ва новербал);

3) *инсон ресурсларини ривожлантириш кўникмалари* (ўргатиш, тренинг, ахборот ва тажрибани узатиш, натижаларни баҳолаш, карьерани ривожлантириш бўйича консультациялар);

4) *яратувчанлик* (ижодий ёндашув, инновацияларни жорий этиш, бўйсунувчиларни ижодкорликка ўргатиш, уларни тарбиялаш ва уларда ижодкорлик маҳоратларини ривожлантириш);

5) *ўз устида ишлашни бошқариш* (мунтазам равишда янги билим ва тажрибаларни ўзлаштириш, ташқи ўзгаришларга мослашиб бориш).

АҚШ нинг тўрт юздан ортиқ юқори самарали менежерлари билан ўтказилган сўров натижаларидан келиб чиққан ҳолда қуйидаги *ўнта муҳим кўникмалар* ажратилди:

1) вербал коммуникация;

2) зиддиятларни бошқариш қобилияти ва вақтдан самарали фойдаланиш;

3) индивидуал қарорларни қабул қилиш;

4) муаммоларни тан олиш, уларни расмийлаштириш ва ечимини топиш;

5) мотивация ва бошқаларга таъсир кўрсатиш;

6) ваколатни қуйига қараб тақсимлаш;

7) мақсадларнинг қўйилиши ва ташкилотнинг ривожланиш истиқболларини аниқ тасаввур қилиш;

8) ўз-ўзини англаш;

9) жамоаларни яратиш;

10) низоларни бошқариш.

Тадқиқот натижаларининг статистик қайта ишланиши самарали лидерлик кўникмаларини қуйидаги тўртта туркумга бирлаштишига имкон яратди:

1) менежерларнинг бошқарув ва инсоний муносабатларга жалб этилиши (қўллаб-қувватлашни таъминлайдиган коммуникацион муносабатлар, жамоаларни яратиш);

2) рақобатчилик ва назорат (қатъийлик, ҳокимият, сабрлилик);

3) новаторлик ва тадбиркорлик (муаммоларни ижодий ҳал этиш);

4) тартиб-интизом ва оқилона фаолиятни қўллаб-қувватлаш (вақтдан самарали фойдаланиш ва оқилона қарорларни қабул қилиш).

Шунинг билан бирга, менежерлик кўникмаларининг қуйидаги учта хусусиятлари ҳам келтириб ўтилади: а) кўникмалар *шахсий қирралар ва иш услуби эмас*, улар хулқ-атворда намоён бўлади, лидерлик хатти-ҳаракатларининг муайян мажмуидан иборат бўлади ва муайян натижаларда акс этади; б) айрим ҳолларда кўникмалар *бир-бирига қарама-қарши*, қаттиқ бошқарувни ҳам, мулойим бошқарувни ҳам, шунингдек, гуруҳли иш ва шахслараро муносабатларга, индивидуализм ва тадбиркорликка йўналтирилишни ҳам назарда тутмайдиган тушунчалардек туюлади; в) кўникмалар ҳам *шахсий кўникмалар* (ўз-ўзини англашни ривожлантириш, зиддиятларни бошқариш ва муаммоларни ижодий ҳал этиш), ҳам *шахслараро кўникмалар* (қўллаб-қувватлашни таъминлайдиган коммуникацион муносабатлар, ҳокимият ва таъсир кучига эга бўлиш, бошқа кишиларни рағбатлантириш,

низоларни бошқариш (15.5-жадвал)) соҳасида бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ бўлишади ва бир-бирларини тўлдириб боришади.

Самарали менежерлар самарадорликни оширишнинг бошқа усулларини ҳам қўллашлари мумкин, жумладан, психологик ва жисмоний машғулотлардан иборат бўлган шахсий ёки гуруҳли ривожланиш тренинглари, бошқарув фаолиятида муваффақиятга эришишга кўмаклашадиган *иш жойини лойиҳалаштириш, хулқ-атвори*ни бошқариш ва бошқа шу кабилар.

Бугунги кунда самарали мослашувчан ташкилий структуралар, ўз-ўзини бошқарадиган жамоалар, замонавий тўлов тизими ва фаолиятни баҳолаш тизими кабиларга эга бўлган илғор хорижий компанияларда сократик менежерлар, очик менежерлар, «янгиланувчи» менежерлар, радикал (сўл) менежерлар, менежер – ахлат тозаловчилар, «инсоний юз» га эга менежерлар каби *янги кўринишдаги менежерлар* пайдо бўлмоқда.

Эски мактаб менежерлари кишиларга буйруқ беришга кўникиб қолган бўлсалар (кишиларнинг нимани, қандай қилиб ва қачон қилишларини кўрсатиш), *сократик менежерлар* деб номланадиган янги кўринишдаги лидерлар бўлса, ишчиларга муаммоларни мустақил ҳал этиш ва қарорларни қабул қилиш имконини берадиган саволлар билан мурожаат этишади (15.5-жадвал).

15.5-жадвал

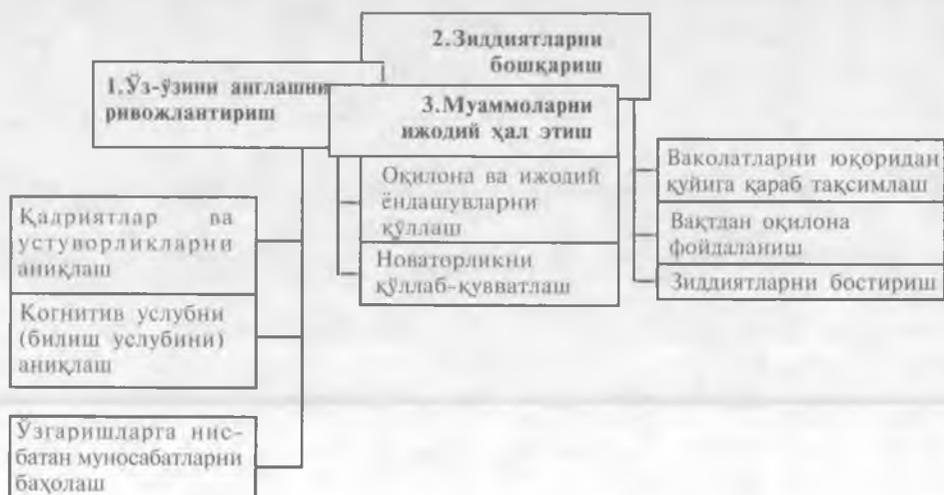
### Эски ва янги кўринишдаги менежерлар хусусиятларининг ўзаро қиёсланиши

т/р	Эски кўринишдаги менежер	Янги кўринишдаги менежер
1	Ўзи ҳақида фақат ўзини менежер ёки хўжайин деб уйлайди	Ўзи ҳақида ўзини ҳимоячи, жамоа лидери ёки маслаҳатчиси деб уйлайди
2	Жамоа занжирига риоя этади	Лавозимидан қатъи назар ишни бажаришга қодир булган ҳар қандай ходим билан ўзаро муносабатда бўлади
3	Ташкилий структура доирасида ишлайди	Бозор ўзгаришларига мос равишда ташкилий структураларни узгартиради
4	Кўпчилик қарорларни яқка ўзи қабул қилади	Қарор қабул қилиш жараёнига бошқаларни ҳам жалб қилади
5	Ахборотни яширади	Ахборотни бошқалар билан булишади
6	Битта аниқ участкани бошқаришга интилади	Кенг қуламдаги бошқарув соҳаларини ўзлаштиришга интилади
7	Белгиланган иш вақтида ишда булишни талаб этади	Иш натижаларини талаб этади

Ўз-ўзини бошқарадиган жамоаларнинг аъзолари тўлиқ ахборотга, шу жумладан, даромадлар, савдо ва стратегик режалар, мукофот пулларининг ҳажми ва бошқа ишчиларнинг акциялари миқдори тўғрисидаги ахборотларга эга бўлган тақдирдагина бундай жамоаларни самарали жамоалар деб аташ мумкин. *Меҳнатга ҳақ тўлаш тўғрисидаги маълумотлар ахлоқни қўллаб-қувватлайди ва низоларга олиб келадиган кўплаб қийин муаммоларни ҳал этади.* Янги менежерлар қуйидаги нуқтаи назар асосида ишлашни маъқул қуришади: агар сен бирор ишни бажарилишини хоҳласанг-да, бироқ кишилар устидан бевосита ҳокимиятга эга бўлмасанг, у ҳолда уларнинг *ҳурматини қозониш* керак. Бунга эса кишиларнинг иши, кўникмалари ва эҳтиёжларини теран тушуниш орқали эришиш мумкин. Кишиларга таъсир кўрсатиш учун *ўзининг ҳақлигини исботлаб бериш* керак, сўнгра *ўз ишини қатъий давом эттириш* керак. Бозор талабидан келиб чиққан ҳолда мунтазам равишда ташкилотни яратиш, бузиш ва ўзгартириб туриш керак.

Яқунига етмаётган ўзгаришлар дунёсида янги менежер иш ва кишилар ҳаётининг бошқа жиҳатлари томонидан билдирилаётган талабларга жавобан ҳаракат қилиш ва бу борада бошқаларга ҳам ёрдам бериш орқали ўртамиёна ишни топиб олиши керак. Ҳар қандай иқтисодий ривожланган ва ривожланаётган мамлакатларнинг келажаги ақлли, шижоатли ва тадбиркор менежерларнинг янги авлодига боғлиқ бўлади.

а)



б)



15.2-расм. Шахсий (а) ва шахслараро (б) кўникмалар моделлари.

### 15.5. Бошқаришдаги режалаштириш

Режалаштириш – бу масалани режада вақт ва муҳит билан келиштириб, қайси усуллар билан етиштириш кераклигини кўрсатишдан иборат. Режалаштириш ривожланишнинг истиқболини ва ишлаб чиқариш системасини объект сифатида ҳамда бошқарув субъектини биргаликда олиб аниқлайди. Режалаштириш системага актив бошқарувчи жараён таъсирини ўтказишдан иборат. У ишлаб чиқариш ривожланишнинг суръатини кучайтиради, қўшимча жамланмаларни, моддий манбаларни тайёргарлигини оширишга ёрдамлашади, ҳамма ишлаб чиқариш жараёнига илғор усулларни ва таъсир шаклларини қўллашни талаб қилади. Раҳбарият хато ёки тўлиқ бўлмаган маълумотдан нотўғри қарор қабул қилиш таҳликасини камайтириш учун асосланган ва системалаштирилган истиқболли режаларни қабул қилади.

Кенг маънода «Режалаштириш» сўзи – бу бошқарувчи қорорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш фаолиятидир.

Режалаштиришнинг даражаси ва сифати қуйидаги зарур шартлар билан аниқланади:

1) ширкат раҳбариятининг бошқарувни ҳамма даражаларида компетентлиги;

2) функционал бўлимларда ишловчи мутахассисларнинг квалификацияси;

3) маълумот базаси борлиги ва компьютер техникаси билан таъминланганлиги.

Режалаштириш асосланган мақсадлар йиғмасини, сиёсатни аниқлашни, чора ва тадбирларни (ҳаракат шакли), мақсадларга етишиш усулларини, кейинги узоқ муддатли қарорларни қабул қилиш асосларини таъминлашни мўлжаллайди.

Режалаштириш – бу ўзидан ягона акт (ҳаракат) бўлиб ҳисобланмайдиган, режалаштирилаётган операциялар комплекси (мажмуаси) тугагунга қадар давом этадиган жараён бошқарувининг бошланғич босқичи.

Режалаштириш қуйидаги аниқлашларни киритади:

- 1) охири ва оралиқ мақсадлар;
- 2) мақсадларга етишиш учун керакли бўлган масалаларни ечиш;
- 3) уларни ечишнинг воситалари ва усуллари;
- 4) талаб қилинадиган маблағлар, уларнинг манбаи ва тақсимланиш усуллари.

Уч қўринишдаги режалаштиришни фарқлайдилар: стратегик (10 йилдан ортиқроқ); ўртача муддатли (1 йилдан 10 йилгача); тактик (1 йилгача).

Режалаштириш, ташкилот томонидан қуйидаги мақсадларга эришиш учун керак:

- 1) бозор улуши назоратини ошириш;
- 2) истеъмолчи талабларини олдиндан кўра билиш;
- 3) юқорироқ сифатдаги маҳсулотни чиқариш;
- 4) келишилган етказиб бериш муддатларини таъминлаш;
- 5) рақобатлашиш шартларини ҳисобга олган ҳолда нархлар даражасини бегилаш;
- 6) ширкат обрўсини (репутация) истеъмолчилар олдида ушлаб туриш.

Режалаштириш масалалари ҳар бир ташкилот мустақил шуғулланаётган фаолиятдан аниқланади. Бутунлай, исталган ташкилотнинг стратегик режалаштириш масалалари қуйидагиларда келтирилади:

- 1) фойданинг ўсишини режалаштириш;
- 2) корхона чиқимларини режалаштириш, оқибатда уларни камайтириш;
- 3) бозор улушини ошириш, сотишнинг улушини ошириш;
- 4) керакли сонда ва сифатда ходимлар таркибини таъминлаш;
- 5) ташкилотнинг ижтимоий сиёсатини яхшилаш;

**Режалаштиришнинг хусусиятлари.** Кўпчилик иқтисодий ҳодисаларнинг тавсифи ёки тушунтирилиши субъектив баҳоларга асосланган аниқ бўлмаган масалалар ечими жараёнидан иборат. Агар ишлаб

чиқариш жараёнини математик формулалар билан тавсифлаш мумкин бўлса, уларга маълум ўзгартиришлар (коррективлар) кирита туриб, унда, масалан, корхонанинг хўжалик фаолиятини режалаштиришда математик усуллар керакли аниқликни бермайди. Масалан, фақат математик аппаратга суяниб, яқин даврга мўлжалланган маҳсулотларни сотишни ҳисоблаб чиқиш мумкин эмас (ёки жуда таваккалчилик қилиб). Ушбу ҳамда бошқа кўпчилик ҳолларда олдиндан беришни ишончли қилиб берадиган объектив ўлчовлар (критерий) йўқ.

Агар объектив маълумотлар билан бир ўринда субъектив маълумотлардан фойдаланишга тўғри келса, йиғилган маълумотларни қайта ишлашни керакли методологик таъминотига эҳтиёж юзага келади.

### 15.6. Лойиҳани бошқариш

**Лойиҳа** – режалаштирилган мақсадга эришиш билан боғлиқ бўлган масала ёки корхоналар йиғилмасидир, булар одатда ноёб ва бетакрор характерга эга.

Раҳбарлар лойиҳанинг учта аспектининг (бўлими) амалга оширилишига – муддатлар, сарф-харажатлар ва сифатини натижасига жавоб берадилар. Иш муддатларини эффектив бошқариш энг керакли деб ҳисобланади. Агар бажариш муддатлари чўзилиб кетса, унда воситаларнинг сарф-харажати ошиши ва ишларнинг сифатини пасайтириши эҳтимоли бордир. Лойиҳалар бўйича ишларни бошқаришнинг ҳамма усулларида асосий эътибор тақвимий (календарь) режалаштиришга ва тақвим (календарь) графика риоя қилишни назорат қилишга қаратилади.

Тармоқли режалаштириш ва бошқариш усуллари, лойиҳалар – алоҳида ҳодиса ва ишларнинг тармоғидир деб тахмин қилади. Бу ерда иш лойиҳанинг исталган элементи. Уни амалга ошириш учун вақт талаб қилинади ва у бошқа ишларни бажарилиши бошланишини тўхтатиб қўйиши мумкин.

Ишлар деганда, доим ҳам қандайдир реал (аниқ) ҳаракатларни бажариш тушунилмайди, улар фиктив, алоқаларни кўрсатиш учун сунъий киритилган бирлик бўлиши мумкин.

Ишларни критик йўл усули бўйича режалаштириш. Лойиҳада критик йўл – муддатлар бўйича энг узун операцияларнинг энг охириги занжиридир. Критик йўлнинг узунлиги – лойиҳа бўйича йўлнинг давом эттирилишидир. Критик йўлдаги исталган тўхтатишлар ишларни тугаш муддатини тезлатишга олиб келади. Лойиҳа бўйича ишларнинг давомийлигини қисқартириш учун критик йўлнинг узунлигини қисқартириш керак. Критик йўл усули таҳлилнинг тўрт босқичини бажарилишини кўзда тутади.

**Биринчи босқич** – лойиҳанинг мақсад ва чекланишларини аниқлаш. Улар одатда лойиҳани амалга оширишнинг бир қанча тарафлари билан

боғлиқ – давомийлиги, нархи ва сифати, ишлаб чиқариш манбаининг борлиги (ишчи кучи ва жиҳозлар).

*Иккинчи босқич* – лойиҳага кирувчи операциялар (амалиёт), ишлар давомийлигини аниқлаш.

*Учинчи босқич* – ишларнинг тармоқли графигини (жадвалини) тузиш. Бунда амалиётлар (операциялар) навбатининг муносабатлари таҳлилини бажарадилар.

Бир ёки бир қанча амалиётларнинг бажарилиши, яна бир қанча амалиётларни бажарилишига имкон берувчи ҳодисага олиб келади.

Биринчи ҳодиса – лойиҳанинг бошланиши, охиригиси – лойиҳани тугатиш.

*Тўртинчи босқич* – амалиётлар давомийлигини ва ишлар, ҳодисалар тўртини олишни баҳолаш асосида тақвимий тармоқ жадвалини тузиш.

Жамғарма (ёки захира) вақт – бу амалиётларни тугатиш мумкин бўлган энг эрта муддати билан бажарилиш йўл қўйилиши мумкин бўлган охириг муддати орасидаги фарқ. Жамғарма вақт фақатгина критик йўлда ётмайдиган амалиётларда бўлади.

Тармоқий жадвал лойиҳани амалга ошириш бўйича ишлар кетма-кетлигининг кўринарли ва тушунарли манзарасини беради. Улар аниқ амалиётларни бажарилишининг навбатини кўрсатади. Бунда ҳамма лойиҳани амалга ошириш нуқтаи назаридан исталган амалиётнинг кечиктирилиш оқибатлари аниқ равшан кўринади.

### **Ишларни бажаришни назорат қилиш**

Жадвал, харажатларни баҳолаш ва сифатни таснифлаш ишлар режаси лойиҳасини бажаришни назорат қилиш даври, текширилиши керак бўлган стандартдан иборат. Лойиҳа бўйича ишларнинг кетиши, лойиҳа устида ишлаётган одамлар билан даврий кенгашларни уюштириш орқали қилинади.

Гуруҳ аъзолари, ўзлари бажарилишига жавоб берадиган амалиётларнинг аҳволи ҳақида хабар берадилар. Ишларни бориши тўғрисидаги ҳар бир ҳисобот, у ёки бу ишни тугатиш учун қанча вақт талаб қилиниши тўғрисидаги маълумотни ўз ичига олган бўлиши керак. Ишларни бориши тўғрисидаги маълумотни тақвимий (календарь) режадан четга чиқиш йўқлигини аниқлаш учун жадвал билан солиштирадилар.

Қайси бир амалиёт бажарилиши кечиккан тақдирда жадвалга киришнинг ҳар хил вариантлари кўриб чиқилади.

*Критик йўл усули* лойиҳани таҳлил ва муҳокама қилиш координациясини логик системаси ва аниқ атамасини беради. Бу усулни ишлатилиши лойиҳани деталли режалаштиришни татбиқ қилишга олиб келади ва режали ҳужжатларни стандарт шаклини таъминлайди.

## Ташкилотларда бошқарув қарорларини қабул қилиш

**Қарор қабул қилиш** – бу режалаштириш, ташкилий фаолият ва назорат билан боғлиқ бўлган муқобилликлар ўртасида амалга ошириладиган танлов жараёнидир. Ч. Бернард ўзининг «Раҳбар функциялари» деб номланган асарида қарор қабул қилиш жараёнини мақсадли йўналган тарзда таҳлил қилинишига асос солган бўлиб, унда қарор қабул қилиш жараёнларининг, асосан, танлов доирасини торайтириш услубиётини намоён этиши таъкидлаб ўтилган.

Ташкилот учун ҳам стратегик, ҳам ахлоқий натижаларни берадиган динамик қарор қабул қилиш жараёни одатда бир қатор мантиқий босқичларга бўлинади.

Масалан, Г.А.Саймон томонидан қуйидаги учта асосий босқич ажратиб кўрсатилган:

1) *ўрганиш фаолияти* (қарорларнинг қабул қилинишини аниқлаб берадиган шарт-шароитларни излаш мақсадида атроф-муҳитни мунтазам таҳлил қилиш);

2) *лойиҳалаштириш фаолияти* (ихтиро, ишланма ва амалга оширилиш эҳтимоли бўлган фаолият режаларини таҳлил қилиш);

3) *танловни амалга ошириш* (барча мавжуд вариантлар орасидан аниқ ҳаракатлар режасини танлаб олиш).

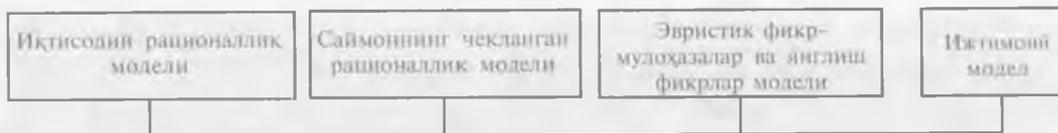
Г.Минберг томонидан қуйидаги босқичлар ажратиб кўрсатилган:

1) *идентификация босқичи (ўхшатиш босқичи)* (муҳим муаммонинг мавжудлиги тан олинади ёки унчалик жиддий бўлмаган муаммолар ташхис қилинади);

2) *ривожланиш босқичи* (анчадан буён мавжуд бўлган стандарт процедура ёки қарорларни излаш юз беради ёхуд янги, ўзига хос бўлган (специфик) қарорни *ишлаб чиқиш* юз беради; бу ишланма синов ва хатоликлар усули билан фикр-мулоҳазаларга асосланган ҳолда юз беради, яъни идеал қарор қандай бўлиши кераклиги ҳали ноаниқ бўлади);

3) *қарорни танлаш босқичи* қуйидаги учта усул негизида амалга оширилади: а) қарор қабул қилувчи шахс (ҚҚШ) нинг фикр-мулоҳазаси асосида (бундай фикр-мулоҳаза мантиқий таҳлилдан кўра кўпроқ шахсий тажриба ва фикрлашлар асосида амалга оширилади); б) мавжуд муқобилликларнинг *тизимли ва мантиқий таҳлил қилиниши* асосида; в) шахслар гуруҳи томонидан барча бўлиши мумкин бўлган сиёсий манёврлар билан боғлиқ бўлган қарор қабул қилинганда *савдолашиш* йўли орқали.

Қарор расмий жиҳатдан қабул қилинганда унинг *авторизациялашу-ви* юз беради ва қарор қонуний кучга киради (15.3-расм).



15.3-расм. Қарор қабул қилишга йўналтирилган хатти-ҳаракат континууми.

Ҳар бир қарор қабул қилиш босқичида вақт, сиёсий муаммолар, менежерларнинг қарашлари ва фикрларидаги ихтилофлар, маъқул келадиган муқобилликни ажратиш ёки қарор қабул қилишни амалга оширишга қодир бўлмаслик, менежментнинг алмашuvi ёки янги муқобилликнинг тасодифан пайдо бўлиши кабилар сабабли тескари алоқа «ҳалқа» си ўз ўрнига эга бўлиши мумкин.

### Қарор қабул қилишнинг хулқий жиҳатлари

Рационаллик ва аниқлилик позициясидан келиб чиққан ҳолда «Нима учун ҚҚШ бу ёки у муқобилликни танлайди?» деган масала ҳар доим ташкилий хулқ назариётчиларини қизиқтириб келган. Бироқ, сўнгги ўн йиллик мобайнида бу масалага ҚҚШ нинг ноаниқлик ва ҳатто бир хил бўлмаган шароитлардаги хатти-ҳаракатини, шунингдек, қабул қилинадиган қарорлар ҳар доим самарали бўлмаган вақтдаги *ахборотнинг этишмаслигини* ҳисобга оладиган янги йўналишда алоҳида қизиқиш кузатила бошланди. Реал дунёнинг ноаниқлиги ва бир хил эмаслиги туфайли бир қатор қарор қабул қилиш моделлари ишлаб чиқилган бўлиб, илгаридаги каби бундай хулқий моделлар учун асосий ва дастлабки ҳолатлар бўлиб рационаллик даражаси ва мазмуни ҳисобланади.

Қарор қабул қилишдаги *рационаллик* деганда олдинга қўйилган мақсадга эришиш йўли тушунилади: агар режалаштирилган мақсад сари тўғри йўл танланса, у ҳолда бундай қарор *рационал (оқилона)* қарор ҳисобланади. Бироқ, мақсадга эришиш йўлини мақсаддан ажратиш жуда қийиндир. Чунки, у қандайдир келажакдаги мақсад сари элтувчи йўл бўлиши мумкин (бундай ўзаро боғлиқликни кўпинча «*йўл-мақсад*» *занжири* ёки *иерархияси* деб аташади).

Г.А.Саймоннинг таъкидлашича, «йўл-мақсад» иерархияси камдан-кам ҳолларда тўлиқ интеграллашган занжир бўла олади, кўп ҳолларда ташкилотнинг фаолияти билан сўнгги мақсадлари ўртасидаги ўзаро алоқа ниҳоят даражада ноаниқ бўлади ёхуд сўнгги мақсадлар тўлиқ шакллантирилмайди ёхуд сўнгги мақсадлар ёки уларга эришиш воситалари ўртасида ички низо ва қарама-қаршиликлар мавжуд бўлади. Бундан ташқари, ғоянинг ўзи ҳам эскириши мумкин. Масалан, иқтисодиёт соҳасида қарор қабул қилиш билан боғлиқ бўлган бирор-бир ғояни бундай ғояга мисол қилиб келтириш мумкин.

Г.А.Саймон «йўл-мақсад» иерархиясининг соддалашган таҳлили ноаниқ хулосаларга олиб келиши тўғрисида огоҳлантирган. Шунинг учун «йўл-мақсад» занжири рационаллигининг қуйидаги турлари мазмунини фарқлаш зарур: а) *объектив* рационаллик – ушбу вазиятда аниқ қадриятларни максималлаштирадиган қарорлар учун қўлланилиши мумкин; б) *субъектив* рационаллик – қаерда қарор фақат субъектдаги мавжуд билимларга эришишни максималлаштиради, уша жойда бундай рационаллик татбиқ этилиши мумкин; в) *онгли* рационаллик энг охирги мақсадга эришиш воситаларининг барпо этилиши ва бундай мақсаднинг ўзи онгли тарзда амалга ошириладиган қарорлар учун қўлланилиши мумкин. Қарор қуйидаги кўринишларда бўлиши мумкин: а) *мақсадли йўналган рационал қарор*. Бунда мақсадга эришиш воситаларини аниқлаштириш алоҳида ҚҚШ ёки ташкилот томонидан мақсадли йўналган тарзда амалга оширилади; б) *ташкилий рационал қарор*. Бунда ташкилот мақсадларига риоя қилинади; в) *шахсий рационал қарор*. Бундай қарор шахсий мақсадларга эришишга йўналтирилади.

Қарор қабул қилишнинг кўплаб хулқий моделлари орасидан бошқарув қарорларида энг кўп қўлланиладиган моделларни кўриб чиқамиз (15.3-расм): иқтисодий рационаллик модели; Саймоннинг чекланган рационаллик модели; эвристик муҳокамалар модели ва ижтимоий модел.

**1. Иқтисодий рационаллик модели** АҚШнинг барча масалаларда тўлиқ рационал ҳаракатланишини назарда тутди. АҚШ томонидан қарор қабул қилишда қуйидаги шартларнинг бажарилиши кўзда тутилади:

1) қарор «йўл-мақсад» иерархияси мазмунига кўра тўлиқ рационал бўлади;

2) мавжуд вариантлар ўртасида танловни амалга оширишга имкон яратадиган тўлиқ ва ўзаро келишилган афзалликлар тизими мавжуд бўлади;

3) барча эҳтимолли муқобилликлар мавжуд бўлади;

4) энг яхши муқобилликларни аниқлаш учун амалга оширилиши мумкин бўлган ҳисоб-китоблар, шу жумладан, эҳтимолли ҳисоб-китоблар мураккаблигининг чегараси бўлмайди.

Ушбу шартларни бажаришда АҚШ ҳар доим фирма фаолиятининг натижаларини максималлаштиришга интилади. Бунда қарор қўшимча харажатлар қўшимча даромадга баробар бўлгандаги даражага йўналтирилади. Ушбу модел эҳтимолли моделлардан бири бўлиб, унинг суиистеъмол қилиниши қарор қабул қилишга салбий таъсир кўрсатиши мумкин. Ушбу моделни такомиллаштириш мақсадида унга турли-туман ўзгартиришларнинг (масалан, фаолият турлари бўйича харажатларни

ҳисоб-китоб қилиш усули ёки иқтисодий қўшилган қиймат услубиёти) киритилиши уни бошқарув қарорларини қабул қилишга бўлган самарали ёндашувлардан бирига айлантирди.

Иқтисодий рационаллик моделига қарама-қарши модел *ижтимоий-психологик модел* ҳисобланади. З. Фрейд кишини ҳиссиётлар, жўшқинликлар ва кўникмалар мажмуи сифатида тасаввур этиб, унинг фикрича кишиларнинг хатти-ҳаракатлари кўп жиҳатдан уларнинг онгли бўлмаган хоҳиш-истакларига боғлиқ бўлади. Кўпчилик замонавий психологлар З. Фрейд томонидан ишлаб чиқилган киши табиатининг тасвирланишини қабул қилишмайди. Бироқ, уларнинг деярли барчаси қарор қабул қилишда социум кишиларнинг хулқ-атворига муҳим даражада таъсир кўрсатади деган фикр-мулоҳазани қўллаб-қувватлашади. Бундай фараз С. Эш томонидан инсоннинг конформизм ва нораціонал хулқ-атворга бўлган мойиллигини аниқлаш бўйича ўтказилган машҳур тажриба билан исбот қилинган.

Ижтимоий жараёнлар халқаро, хулқий ва психологик жараёнларга таъсир кўрсатади. Масалан, АҚШга нотўғри, бироқ аниқ вазиятда илгари қабул қилинган қарор вариантыга ихтисослашиш тенденцияси хос бўлиб, бунга кўра ҳеч бир нарса яхшилик сари ўзгармайди деган фикрга асосланилади. Тарафдорлик эскалациясини талқин этадиган тўртта асосий сабабни ажратиш кўрсатиш мумкин:

1) амалга ошириладиган лойиҳа ёки топшириқ хусусиятлари;

2) психологик омиллар (муваффақиятсиз қарорнинг қабул қилинишида менежер нотўғри танлаб олинган омиллардан фойдаланиши мумкин ёки ниҳоят даражада таваккал қилиш, шахсий манфаатдорликни бошидан кечириши ва салбий маълумотларни, шу жумладан, ҳимоя механизмларини инкор этиши мумкин);

3) АҚШ га ғаразли мақсадлар билан босим ўтказадиган ижтимоий кучлар;

4) коммуникациялар тизимидаги узилишлар, нофункционал сиёсат ва ходимлар томонидан ўзгаришларга кўрсатиладиган қарама-қаршилиқлар билан боғлиқ бўлган ташкилий омиллар.

Умуман олганда, АҚШ га ҳатто унга ахборот узатиш шакли ҳам таъсир кўрсатади. Шунингдек, АҚШ га унинг иш тажрибаси, шу жумладан, шахсий ЭҲМ лар билан ишлаш тажрибаси ва ахборотларни баҳолашга бўлган афзалликлари ҳам таъсир кўрсатади.

**2. Г.А.Саймоннинг чекланган рационаллик модели** янада амалий аҳамиятга эга бўлиб, АҚШ хулқ-атворининг қуйидаги характерини ҳисобга олади:

1) Муқобилликларни танлаб олишда менежерлар қониқарли ёки «етарли даражада яхши» вариантга интилишади (етарлича фойда, бозордаги улуш, адолатли баҳо);

2) АҚШ аниқ моделдан фойдаланиш орқали ва максимал эҳтимолли натижани олишга интилмастан бирор-бир мезон (ёки айрим мезонлар) бўйича реал дунё мураккаблигининг тахминий кўринишидан қониқиш ҳосил қилади;

3) АҚШ дастлаб барча эҳтимолли хатти-ҳаракат моделларини аниқламасдан туриб ҳамда нисбатан оддий эмпирик қоидалар, касбий усуллар ёки одатлардан фойдаланиш орқали танловни амалга ошириши мумкин бўлиб, бу шахсий ақлий қобилиятларга ниҳоят даражада юқори талабларнинг қўйилмаслигига имкон яратади.

Саймоннинг моделида мавжуд иқтисодий реалликнинг чекланганлигига қарамасдан охир-оқибатда АҚШ қониқарли қарорга келади. Чунки, биринчидан, АҚШ оптимал қарорни қабул қилишга ёки энг яхши муқобилликни танлашга қодир бўлмаса, иккинчидан, мақсадларда ташқи, вақтинчалик ва ресурсли чекловлар ҳамда динамизмнинг мавжудлигини, бундан келиб чиққан ҳолда «тиришиш» нинг ҳеч қандай мазмунга эга эмаслигини исботлайди. Бундай ёндашувда маъқул келадиган қарор оптимал қарорга ё яқин бўлади ёки ундан жуда узоқ бўлади.

Қўллаб иқтисодий ва ташкилий омилларнинг кучи қониқарли қарорнинг маъқул келишлилики даражаси ёки унинг оптимал қарорга яқинлашув даражасини аниқлаб беради. Масалан, бозорда рақобатнинг ўсиб боришида маъқул келадиган муқобилликлар оптимал муқобилликларга яқинлашиб боради. Фақатгина соф рақобат ва иқтисодиётнинг глобаллашуви шароитида фойдани оптималлаштириш (максималлаштириш) муаммолари фирма ва АҚШ компетентлигини сақланиб туришининг асосий шарти ҳисобланади. Бошқа барча ҳолатларда (олигополия, монополия, аралаш шакллар) қўллаб бир-бирига қарама-қарши вақтли, ижтимоий ва бошқа чеклов ва омиллар, шунингдек, қўшимча харажатларнинг қўшимча даромадларга тахминий баробар бўлиш шароитларининг мавжуд бўлиши ва бошқа шу кабилар туфайли оптималлаштиришга умуман эҳтиёж сезилмайди. Умуман олганда, ушбу модел ҳам *афзалликларнинг муҳокамаларда қандай қилиб ифода этилишини тасвирлаб бермайди.*

**3. Эвристик муҳокамалар ва афзалликлар модели** Д.Канеман ва А.Тверски томонидан таклиф этилган бўлиб, АҚШ нинг фикр-мулоҳазалари ва муҳокамаларига таъсир кўрсатадиган аниқ регуляри афзалликларни аниқлаб беради. Ушбу модел куйидагиларга имкон яратади:

1) олдинги тажрибани умумийлаштириш ва жорий тажрибани баҳолашнинг оддий усулидан фойдаланиш;

2) ахборотни йиғиш ва қайта ишлашнинг мураккаб жараёнини АҚШ ақлий бандлиги пасайтирилган шароитдаги намунавий операцион процедуралар асосидаги тажрибани ҳисобга оладиган оддий жараён билан алмаштириш;

Бирок, қарорни соддалаштиришга қаратилган бундай ёндашув мақсаддан чекинувчи қуйидаги омиллар сабабли натижаларни нотўғри кўрсатиши мумкин:

1) *тушунарлилик эвристикаси* (ушбу когнитив (билиш мақсадида амалга ошириладиган) таъсир АҚШ нинг бирор-бир юз берадиган ҳодисанинг частотаси, эҳтимоллиги ва ҳақиқатга яқинлигини осонлик билан баҳолашга бўлган мойиллигига боғлиқ бўлади). Одатда жўшқин, ёрқин ва тез-тез такрорланадиган ҳодисалар жўшқинлиги кам, ҳеч бир нарсаси билан фарқланиб турмайдиган ҳодисаларга қараганда «тушунарлироқ» бўлади. Агар эсланадиган ахборот нотўғри бўлса ва бундан келиб чиққан ҳолда, нотўғри фикр-мулоҳазаларга олиб келадиган бўлса, шунингдек, аниқ омилларнинг такрорланиш частотаси билан боғлиқ бўлмаган омиллар туфайли бундай ҳолат юзага келса, у ҳолда бундай ҳодисалар ўзларининг салбий жиҳатларини намоён этишади;

2) *репрезентативлик (тасдиқлаш) эвристикаси* илгариги тажриба, аниқ ҳодисанинг юз бериш ҳақиқати ҳамда унинг келиб чиқишини бу каби ҳодисаларнинг юз бериши тўғрисидаги бир хил тасаввурлар билан боғлиқлиги бўйича баҳоланиши асосида қарор қабул қилиниши билан асосланади. Бирок, биринчи эвристика каби ушбу эвристика ҳам хатоларга ва янглиш қарорларга олиб келиши мумкин. Буни мисол орқали тушунтириб берамиз. Бир кунда N шаҳридаги туристик фирмага қуйидаги кетма-кетликда 8 та киши ташриф буюрди деб фараз қилайлик: ЭЭЭЭЭЭЭЭ; ЭЭЭЭАААА; ЭАЭЭАААЭ (Э – эркак киши, А – аёл киши). Ушбу кетма-кет ташрифлардан қайси бирининг эҳтимоли юқори? Имтиҳон топшираётган кўпчилик талабаларнинг ушбу саволга берган жавобига кўра учинчи кетма-кетликнинг эҳтимоли юқори (ушбу кетма-кетлик кўпроқ тасодифийликни намоён этади, биринчи ва иккинчи кетма-кетлик бўлса кўпроқ тартиблиликни намоён этганлиги сабабли уларнинг эҳтимоли паст даражада ҳисобланади). Бундай фикрлаш мантиқан нотўғридир. Чунки, ушбу учта вариантнинг барчаси ҳам бир хил эҳтимолга эга;

3) *ихтисослашиш ва мослашиш эвристикаси*. АҚШ мавжуд дастлабки ҳолат асосида айрим фикр-мулоҳазаларини келтирса-ю (айрим тарихий ҳодиса, масаланинг ўзини қўйилиши ёки бирор-бир тасодифий ахборотлардан келиб чиқадиган санок, бирор-бир мўлжал ва кадриятли ихтисослашув нуқталари), сўнгра уни охирги қарорни қабул қилиш йўлида ишлатса, у ҳолда бундай эвристика ўз ифодасини топади. Масалан, унчалик обрўга эга бўлмаган туристик фирмага ишга жойлашаётган тўрт йиллик иш тажрибаси ва ажойиб хусусиятларга эга бўлган ёш менежерга қандай ҳажмдаги иш ҳақини таклиф этиш

мумкин? Бироқ, бу ерда ҳам салбий оқибатларни юзага келтириб чиқариши мумкин бўлган нотўғри фикр-мулоҳаза мавжуд бўлиши мумкин. Шунини таъкидлаб ўтиш жоизки, ушбу модел етарли даражада мураккаб когнитив (билиш мақсадида амалга ошириладиган) жараёнларга асосланган бўлиб, у менежерлар томонидан қарор қабул қилиш жараёнини етарли даражада тўлиқ тасвирлаб беради. Бироқ, сўнгги вақтларгача ушбу модел деярли татбиқ этилмаган.

Юқорида қайд этиб ўтилган моделлар индивидлар ёки улар гуруҳларининг қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиш (*партисипация*) муаммоси билан боғлиқ бўлиб (15.6-жадвал), улар замонавий ташкилотларда татбиқ этилиши мумкин.

15.6- жадвал

### Фирмалар амалиётида партисипатив методлардан фойдаланиш

Фирмалар	Партисипатив қарор қабул қилиш методикаларининг ўзига хослиги (спецификаси)	
	Ижрочилик даражасида	Жамоалар ва уз-узини бошқарадиган гуруҳлар даражасида
Япон компаниялари	Цех доирасида ишчиларнинг жойлашуви ва вазифаларни бажариш усуллари узгартириш ваколатига эга бўлган сифат тугаракларидан кенг қўламда фойдаланиш	Жамоавий фаолият шакллари талаб қиладиган ва уларнинг ривожланишига имкон яратадиган ташкилий тадбирлар — лавозим мажбуриятлари доирасини кенгайтириш, гуруҳли жавобгарлик ва иш жойлари ротацияси.
<i>Hewlett — Packard</i>	700 та сифат тугаракларидан кенг қўламда фойдаланиш. Ҳар бир маҳсулот бўйича жамоавий иш. Сифатни ошириш дастури.	Иш кичик гуруҳлар томонидан амалга оширилиб, бунда уларнинг аъзолари уртасидаги узаро муносабатга алоҳида эътибор қаратилади. Амалиётда партисипатив қарор қабул қилиш усуллари фойдаланилади. Янги корхоналарда уз-узини бошқарадиган ишчи бригадалари жорий этилади.
Швед автомобиль компаниялари	Ишчилар ўз иш жойларини умумий вазифа устида ишлайдиган алоҳида бригада доирасида лойиҳалаштирадилар. Бутун бир корхонанинг структураси шундай мустақил бригадаларнинг фаолият курсатишига имкон яратади.	Иш жойларининг тез-тез ротация қилиниши ва меҳнатнинг бойитиб борилиши билан характерланадиган уз-узини бошқарадиган йигувчилар бригадалари
Испан ширкатлари	<b>Ширкатларда тажриба сифатида қуйидагилар татбиқ этилади:</b>	
	Цех даражасида иш жойининг дизайнини узгартиришга булган уринишлар, Швеция ва Япония компанияларидаги каби кичик иш гуруҳлари ва сифат тугаракларидан фойдаланиш.	Япон ва швед тажрибаси асосида кичик иш гуруҳлари ва сифат тугаракларини ташкил этишга булган уринишлар

Бунда иштирок этиш ҳам эмпатия сифатидаги, ҳам маслаҳат ёки янада демократик шакллардаги жисмоний хатти-ҳаракатлар сифатидаги характерга эга бўлиши мумкин, шунингдек, у *мутлақ иштирок этмасликдан* (менежер ўз бўйсунувчилари билан маслаҳат қилмасдан яқка ўзи қарор қабул қилади) ходимларнинг меҳнат унумдорлигини ошириш, ишчининг ташкилот билан ўзаро бирлигини таъминлаш, кадрлар қўнимсизлигини камайтириш ва меҳнатдан қониқиш даражасининг ўсиши кабиларга имкон яратадиган ҳар жиҳатдан иштирок этишгача (қарор қабул қилиш жараёнига барча ходимларнинг жалб этилиши) бўлган ораликда тебранади.

Бундан ташқари, ходимларнинг қарор қабул қилиш жараёнида иштирок этиши, ходимлар томонидан билдириладиган таклифларни йиғишдан бошлаб (таклифлар қутилари) турли-туман сифат тўғарақлари, жамоалар ва ўз-ўзини бошқарадиган гуруҳларгача бўлган ораликда ҳам тебранади. Тажрибадан кўринишича, агар ишчилар томонидан билдириладиган таклифларга алоҳида эътибор қаратилса ва бундай таклифлар ўз вақтида қониқарли даражада рабатлантирилса, у ҳолда тизим бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёнига барча ходимларни жалб этишнинг энг самарали воситасига айланиши мумкин. Энг машҳур партисипатив методика *сифат тўғарақлари* ҳисобланади. Бундай тўғарақлар дастлаб АҚШ да юзага келган бўлиб, ҳозирги кунда Япония, Швеция ва бошқа мамлакатларда фаол тарзда татбиқ этилаётган ўз-ўзини бошқарадиган жамоалар кўринишида яқин йиллар ичида яна АҚШ нинг ўзига қайтиб келди. Улар ўз жавобгарликлари доирасида сифат ва унга яқин мавзулар билан боғлиқ бўлган муаммоларни аниқлаш, таҳлил қилиш ва ечимини топиш мақсадида бир соҳада ишлайдиган кишиларни ўзаро бирлаштириш имконини беради. Тўғарақ аъзолари коммуникация ва муаммоларни ҳал этиш тажрибалари, шунингдек, асосий методикалар ва сифатни бошқариш стратегиялари бўйича махсус ўқитиш курсларини ўтишади. Сўнгра улар менежментга тақдим этилиши мумкин бўлган тавсияларни ишлаб чиқиш мақсадида ўрганиладиган специфик (ўзига хос) муаммони танлашади, маълумотлар йиғишни амалга оширишади ҳамда «ақлий ҳужум», Парето таҳлили, гистограмма ва назорат схемалари каби усуллардан фойдаланишади.

*Партисипатив методикалар* ижобий ва салбий жиҳатларга эга бўлади, бироқ, улар ўртасидаги нисбатни баҳолаш анча мураккабдир: қарор қабул қилишнинг самарадорлиги кўплаб *воситачи омиллар*, жумладан, лидерлик услублари, атроф-муҳит шароитлари ва мафкура ҳамда қарор қабул қилиш жараёнига жалб этилган кишиларнинг шахсий хусусиятлари каби омилларга боғлиқ бўлади. Умуман олганда,

қарор қабул қилишда *норасмий* иштирок этиш ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги ва уларнинг меҳнатдан қониқиш даражасини оширади; *ваколатли* иштирок этиш меҳнат унумдорлигига эмас, балки меҳнатдан қониқиш даражасига ижобий таъсир кўрсатади; *қисқа муддатли* иштирок этиш унумдорлик даражаси учун ҳам, меҳнатда қониқиш даражаси учун ҳам самарасиз ҳисобланади. Хулқ-атвор нуқтаи назаридан олиб қараганда партисипатив методикаларнинг аҳамиятли жиҳатлари уларнинг камчиликларидан муҳим даражада юқори бўлади.

Қарор қабул қилиш жараёнини осонлаштириш мақсадида менежерлар томонидан *илмий бошқарув усуллари ва компьютерлар ёрдамида қарор қабул қилишни қўллаб-қувватлаш тизимлари* – *ҚҚҚТ* (*decision support system, DSS*) кабилар татбиқ этилиб, улардан фойдаланиш муаммоларни муҳокама этишнинг майдалашуви ва танқидийлигининг камайишига олиб келади. Ҳалигача миқдорий ёндашувга эмас, балки хулқий жиҳатларга қаратилган қарор қабул қилиш усулларига эҳтиёж сезилади. Бироқ, кейинги йилларда янада ижодий қарорларни излаб топиш ва қабул қилишнинг янги методикаларини ишлаб чиқишга бўлган уринишларнинг амалга оширилаётганлигига қарамасдан, ҳозирча менежерлар ихтиёрида фақатгина юқорида айтиб ўтилган партисипатив методикалар мавжуд бўлиб турибди.

Истикболда ташкилот олдида турадиган энг мураккаб вазифа – *ижодкорлик ва инновацияларни жорий этишни* кучайтириш ҳисобланади. Ўзида истеъдод ва фанни намоён этадиган ижодкорлик ташкилот фаолияти ва киши ҳаётининг барча соҳаларида рақобатбардошликнинг таъминланишига кўмаклашади. *Ижодкорлик* ёки *яратувчанлик* алоҳида шахслар ёки гуруҳларнинг ғояларини ўзаро *уйғунлашувидан* иборат бўлади. Ҳаттоки оддий муаммоларнинг ижодкорлик билан ҳал этилиши ҳам ниҳоят даражада турли-туман характерларга эга бўлиши мумкин. Масалан, Р.Фельдман ижодкорлик жараёнининг моҳиятини тушунишга имкон яратадиган иккита асосий хусусиятни кўрсатиб ўтади:

1) *дивергент фикрлаш* деганда, индивиднинг саволлар ёки муаммоларга тўғри келадиган янги жавобларни бера олиш қобилияти тушунилади (бундай фикрлаш асосан билим ва рационал мантиққа таянадиган анъанавий *конвергент* фикрлашга қарама-қаршидир; дивегент фикрлаш янада ижодий аҳамиятга эга ҳисобланади);

2) *когнитив мураккаблик* мураккаб, ғалати ҳамда ноанъанавий фикрлаш стимуллари ва схемаларидан фойдаланишни афзал биладиган кишилар учун характерлидир (бундай фикрлайдиган ижодкор кишилар кенг қўламдаги манфаатларга эга бўлиб, фалсафий ва мавҳум муаммоларни ўрганиб чиқишга мойил бўладилар).

АҚШ даги ижодкорлик ёндашуви билан фарқланиб турадиган муваффақиятли менежерлар кўпинча йўналтирилган фикрли моделлаштириш, кундалик юритиш ва фикрлашдаги қўшимча уюшмалар сингари усуллардан фойдаланадилар. Япон менежерлари янги маҳсулотларни яратиш ёки янги технологияларни ривожлантиришда янги ноанъанавий қарорларни қабул қилишлари билан ажралиб туришмайди, балки улар кишилар иш сифати, самарадорлиги ва эгилувчанлигига тегишли ўз ғояларини ижодий татбиқ эта олишлари учун имкон яратиш мақсадида ўз ташкилотларини самарали структуралаштиришга ҳаракат қилишади.

Қарор қабул қилишдаги ижодий ёндашув алоҳида шахс томонидан ҳам, бутун бир гуруҳ томонидан ҳам татбиқ этилиши мумкин. Замонавий ташкилотларда индивидуал қарорларни қабул қилишнинг ўрнини *таваккалчиликка* бўлган юқори даражадаги мойиллик ва қуйидаги умумий схема ёки қоидалар билан характерланадиган *гуруҳли қарорларни қабул қилиш* тобора эгаллаб бормоқда:

а) *кўпчиликнинг галаба қозониш қоидаси* (гуруҳ дастлабки вақтдан кўпчилик қўллаб-қувватлаган қарорга келади; схема одатда объектив жиҳатдан тўғри қарор мавжуд бўлмаган ҳолларда амал қилади);

б) *ҳақиқатнинг галаба қилиш қоидаси* (гуруҳ маълумотларни урганиш ва турли хил фикр-мулоҳазаларни муҳокама этиш орқали битта ёндашув объектив жиҳатдан тўғри деган хулосага келади);

в) *малакавий кўпчиликнинг галаба қозониш қоидаси* (агар дастлабки вақтдан ҳакамлар ҳайъатининг учдан икки қисми томонидан қандайдир қарор қўллаб-қувватланса, у ҳолда бундай қоида кўпинча судда ишлатилади);

г) *биринчи силжиш қоидаси* (гуруҳ ўз аъзоларидан бирининг фикри сари силжишни ифода этадиган қарорни қабул қилади).

Ушбу схемалардан ташқари мавжуд вазиятни сақлашга ва қабул қилинадиган қарорларнинг самарадорлигини оширишга қаршилик кўрсатиш имкониятини яратадиган *бир катор тавсияларни* бериш мумкин:

1) агар ҳамма иш яхши кетаётган бўлса, АҚШликлар бошқа муқобилликларни кўриб чиқишдан воз кечмасликлари керак;

2) узоқ муддатли салбий маълумотларни инкор этиш тенденциясини минимумга келтириш мақсадида менежерлар барча энг ёмон вариантларни ва узоқ муддатли харажатларнинг прогнозларини кўриб чиқишлари керак;

3) ҳар қандай ишда назорат параметрлари ва чекловлар киритилиши шарт;

4) кишиларни фақатгина якуний натижаларга қараб эмас, балки уларнинг қандай қарор қабул қилишларига қараб ҳам баҳолаш керак (якуний натижалар кишиларнинг ўзларига боғлиқ бўлмаслиги мумкин);

5) асосий диққат-эътиборнинг қарор қабул қилиш жараёнининг сифатига қаратилиши АҚШнинг ҳамма иш тартибли ва белгиланган режалар асосида кетаётибди (гарчи, бундай бўлмаса-да) деб ўзини-ўзи ишонтиришига бўлган эҳтиёжнинг камайишига олиб келади;

6) ташкилотлар тажриба ўтказиш ва таваккалчиликни қўллаб-қувватлайдиган вазифалар, рағбат ва қўллаб-қувватлаш тизимларини аниқлашлари мумкин.

Гуруҳдаги дисфункцияларни бартараф этиш мақсадида гуруҳли қарор қабул қилиш методикаларининг бу каби тавсияларига қўшимча равишда турли-туман усулларни, шу жумладан, Дельфи усули ва номинал гуруҳлаштириш каби усулларни қўллаш мумкин.

*Дельфи усули* (қадимги Юнонистондаги машҳур *Дельфий коҳини* номидан олинган) 1950 йилдаёқ *Rand Corporation* (АҚШ) корпорациясининг «ақлий маркази» да Н.К.Доки ва унинг ҳамкасблари томонидан ишлаб чиқилган бўлишига қарамасдан, у эндигина турли хил қўринишдаги ташкилотлар – давлат муассасалари, бизнес ташкилотлари, таълим ва соғлиқни сақлаш муассасалари, қурилиш ва транспорт ташкилотлари, авиа ва бошқа юк ташишга ихтисослашган ташкилотлар, мудофаа ташкилотлари кабиларда стратегик прогнозлаш ва қарор қабул қилишда гуруҳли қарор қабул қилиш усули сифатида фаол тарзда татбиқ этила бошланди. Ушбу усул қўллаб вариантларга эгадир. Бироқ, умумий ҳолатда унинг *алгоритми* қўйидагиларда мужассам бўлади:

1) гуруҳ тузилади (одатда бундай гуруҳ экспертлардан иборат бўлади, бироқ унда оддий кишилар ҳам бўлиши мумкин). Ушбу гуруҳ аъзоларининг бир-бирлари билан ўзаро мулоқотда бўлмасликлари учрашувларни ташкил этиш учун кетадиган харажатларни камайтиради;

2) гуруҳнинг ҳар бир аъзосидан фақат қарор қабул қилиниши керак бўлган муаммо юзасидан *аноним тарзда* ўз фикрини айтиш сўралади;

3) ҳар бир гуруҳ аъзоси айtilган фикрларни ўзидан мужассам этган ҳисоботга эга бўлади (айрим ҳолларда барча таклифларнинг рўйхати келтирилади, бироқ кўп ҳолларда умумлаштирилган ҳисоботнинг тақдим этилиши билан чекланилади);

4) олинган йиғма ҳисобот асосида гуруҳ аъзоларидан яна ўз фикрларини билдириш сўралади. Бу каби цикллар муайян муддат давомида ёки йиғма ҳисоботга ўзгартиришларнинг киритилиши тўхтатилгунча, бошқача айтганда, ҳар бир гуруҳ аъзоси ўз фикрида қатъий бўлгунча такрорланиб туради.

Дельфи усулидан фойдаланишдаги муваффақият *сўровнинг анонимлиги* билан боғлиқ бўлиб, бу кишиларнинг ўз мавқеларини сақлаш йўлида қаттиқ қуюнмасликларига ҳамда бошқа экспертларнинг

фикрларига бўлган мойилликнинг намоён бўлишига имкон бермайди (анъанавий қарор қабул қилиш шароитида, яъни учрашув вақтида гуруҳ аъзолари яхши қарор қабул қилинишига қараганда ўз фикрларини инобатга олинмаслигидан манфаатдор бўлишлари мумкин). АҚШ даги бир қатор компанияларда 20 тагача гуруҳлар мавжуд бўлиб, ҳар бир гуруҳда шунча миқдор атрофидаги экспертлар фаолият кўрсатишади (масалан, кучли диверсификациялашган ва техник ихтисослашган TRW компаниясида Дельфи усули бўйича фаолият кўрсатадиган 14 та гуруҳ мавжуд бўлиб, ҳар бир гуруҳдаги экспертлар сони 17 кишини ташкил этади). Дельфи усулининг камчилиги кўп вақтнинг олиши ва илмий базанинг мавжуд эмаслиги ҳисобланади. «Rand» фирмаси томонидан илмий базанинг мавжуд бўлмаслик муаммосини бартараф этиш мақсадида Дельфи усулини оддий кишилардан иборат бўлган гуруҳларни яратиш билан назорат қилинадиган тажриба ёрдамида асослашга бўлган уринишлар амалга оширилди. Бунинг натижасида Дельфи усули жавобларнинг вариантларини муҳим даражада аниқлаштиришга имкон берди. *Номинал гуруҳлаштириш усули* Дельфи усулига яқин бўлиб, анчадан буён ижтимоий психология бўйича тадқиқотларда татбиқ этиб келинмоқда. Ушбу тадқиқотларда реал шаклланган гуруҳларнинг ўзаро коммуникация натижалари билан «қоғозда» мавжуд бўлган, аъзолари бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлмаган, бироқ ғоялари сони, уларнинг ўзига хослиги ва сифати билан ўзаро коммуникацион муносабатларида айрим дисфункциялар ва конформизм кузатиладиган реал гуруҳлар фаолияти натижаларидан юқори кўрсаткичларни намоён этадиган номинал гуруҳнинг натижалари ўзаро қиёсланади.

*Номинал гуруҳ усулининг алгоритми* қуйидаги қадамларни ўз ичига олади:

1) мулоқот ўрнатмасдан ғояларнинг ёзма ифода этилиши;

2) гуруҳ аъзоларининг доиравий тескари алоқаси. Бунда ҳар бир гуруҳ аъзоси ўз ғоясини катта бўлмаган қоғоз парчасида ёки ўқув доскасида қисқача ифодалайди;

3) ҳар бир айтилган ғояни аниқлаштириш ва баҳолаш мақсадида муҳокама этиш;

4) таклиф этилган ғоялар-ни овозга қўйиш. Шунини айтиб ўтиш лозимки, гуруҳли қарор олинган баллар асосида математик жиҳатдан ҳисоб-китоб қилинади. Дельфи усули ва номинал гуруҳдан фойдаланиш самарадорлиги бўйича амалга оширилган тажрибаларни ўзаро қиёслаш бир хил бўлмаган натижаларни беради. Бироқ, шубҳасиз, ушбу иккала усул ҳам қарор қабул қилиш сифатини ошириши мумкин. Чунки, уларнинг иккаласи ҳам ўзаро муносабатда бўладиган гуруҳларнинг асосий камчиликларини, яъни алоҳида шахслар ва гуруҳли яқка фикрлиликнинг

устунлик қилишини нейтраллаштиришга ёрдамлашади. Қарор қабул қилишда тажрибали раҳбар, менежер ушбу усуллардан аниқ ишлаб чиқариш – хўжалик вазиятларида самарали фойдаланиши мумкин.

«Маданият» тушунчаси ташкилий хулқдаги таянч тушунчалардан бири ҳисобланади. Кейинги йилларда ташкилий маданиятни ташкилий хулқни тўғри тушуниш ва унинг амалиёти учун зарур бўлган асосий кўрсаткичлардан бири деб ҳисоблай бошлашди. Корпоратив маданият ташкилотнинг муваффақияти учун ниҳоят даражада муҳим аҳамиятга эга бўлиб, у ҳар қандай ўзгаришларга бўйсунавермайди. Маданий кадриятларнинг ўзгариб туриши бўлса, ташкилотдаги кадрлар қўнимсизлиги ва ишчилар фаолиятининг самарадорлигига муҳим даражада таъсир кўрсатади.

### 15.7. Шахс ва ташкилот маданияти

Маданият ва у билан боғлиқ бўлган бошқарув объектларининг кўплаб таърифлари мавжуд. Д.Мацумото томонидан маданиятга берилган умумий таърифга кўра, *маданият* бу ишчилар гуруҳи томонидан ўзларининг мавжуд бўлиб туришларини таъминлаш мақсадида ўрнатилган эксплицит ва имплицит қоидаларнинг динамик тизими бўлиб, ушбу қоидалар гуруҳ учун умумий аҳамиятга эга бўлган, бироқ гуруҳ ичидаги ҳар бир ўзига хос бирлашмалар томонидан турлича тарзда амалга ошириладиган, авлоддан авлодга узатиладиган, нисбатан барқарор бўлган, аммо вақт бўйича ўзгариб турадиган қурилмалар, кадриятлар, тасаввурлар, бошқарув меъёри ва моделлари кабиларни ўз ичига олади.

Шунингдек, *ташкилий маданият*нинг ҳам кўплаб таърифлари мавжуд бўлиб, улар қуйида ўз ифодасини топган:

1) асосий ишончларнинг (булар муайян гуруҳ томонидан мустақил равишда шакллантирилган, ўзлаштирилган ёки ишлаб чиқилган бўлиб, улар гуруҳнинг ташқи муҳит ва ички интеграцияга мослашиш муаммоларини қанчалик даражада ҳал этишга ўрганганлигига боғлиқ бўлади) йиғиндиси бўлиб, улар янги гуруҳ аъзоларига аниқ муаммоларнинг идрок этилиши, тафаккур қилиниши ва уларга нисбатан муносабатда бўлинишининг тўғри шакли сифатида узатиладиган кадриятлар сифатида баҳоланиши учун етарли даражада самарали ҳисобланади (Э.Шайн);

2) муайян маданият шароитларига тушиб қолган турли хил кишиларнинг шахсий идроки, хотиралари, ишонч ва амалий тажрибалари турлича бўлиб, бундай ҳолат кишиларнинг ҳатто битта маданиятнинг намоён бўлишини ҳам турлича тушунишларига олиб келади; бундай тушунишларнинг кўриниши ёки йиғиндиси, шунингдек, уларни ҳаётда татбиқ этиш усуллари маданиятни ташкил қилади (Д.Мартин);

3) мураккаб ҳодиса бўлиб, у ташкилот аъзолари томонидан уларнинг хулқ-атворини бошқарадиган меъёр ва қадриятларнинг қўллаб-қувватланишида муҳим аҳамиятга эга бўлади;

4) ташкилот аъзолари томонидан қўллаб-қувватланадиган қоидаларнинг динамик тизими бўлиб, уни фақатгина онгли равишда ўзгартириш мумкин (Д.Мацумото).

Одатда, ташкилотда унинг кўпчилик аъзолари томонидан қўллаб-қувватланадиган *ҳукмрон маданият* (масалан, меҳнатсеварлик, ўз компаниясига нисбатан тўғрисиўзлик ва инсофлилик, компания, миждозларга сифатли хизмат кўрсатиш ғояси кабиларга содиқлик ва бошқалар) ва *бир нечта ноҳукмрон маданиятлар* (ташкилотнинг камчилик аъзолари томонидан қўллаб-қувватланадиган қадриятлар йиғиндиси) мавжуд бўлиб, бундай маданиятлар ташкилот фаолиятини сусайтириши ёки унга муҳим зарар келтириши ҳам (агар улар ҳукмрон маданият ёки ташкилотнинг умумий мақсадлари билан ўзаро келишмасалар), шунинг билан бирга ташкилотдаги алоҳида гуруҳларга юзага келган муаммоларни енгиб ўтишларига ёрдам беришлари ёки бутун бир ташкилотнинг маданиятини ўзгартиришлари ҳам мумкин.

Кучли ташкилий маданият кучли лидерлар томонидан шакллантирилади. Шунингдек, ташкилий маданиятнинг кучи *қўллаб-қувватланиш даражасига* (ташкилот аъзолари томонидан компаниянинг асосий қадриятларини тан олинishi даражаси бўлиб, у асосан иккита омил – бохабарлилик ёки ўз муҳитини яхши билиб иш кўришлиликлари ҳамда рағбатлантириш тизимига боғлиқ бўлади) ва *интенсивлик даражасига* (ташкилот аъзоларининг бош мақсадларга содиқликлари даражаси) боғлиқ бўлиб, бу асосан мукофотлаш тизими таъсирининг натижаси ҳисобланади.

Роббинс ташкилотни қуйидаги учта параметр бўйича ажратишни таклиф қилган:

- а) мураккаблик даражасига кўра;
- б) формаллашув даражасига кўра;
- в) марказлашув даражасига кўра.

*Мураккаблик* ташкилотда вазифалар ва фаолият турларининг дифференциаллашувини рағбатлантириш даражаси билан характерланади. *Формаллашув* ташкилотда унинг фаолияти структураси ва қоидаларини белгилаб берувчи тенденцияларнинг ифодаланганлик даражасини намоён этади. *Марказлашув* ташкилотнинг ўз ҳаракатлари ва қарор қабул қилиш имкониятларини чекланган миқдордаги бўлинмалар ёки ишчилар мавжуд бўлган шароитда амалга оширишга бўлган мойиллигини характерлайди.

Беррининг таъкидлашича, ташкилот фаолиятини кўрсатиб ўтилган параметрлар бўйича қандай қилиб очиб берилишига таъсир кўрса-

тадиган омиллар мавжуд бўлиб, бундай омиллар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин: ташкилотнинг ҳажми, унинг учун қулай бўлган технологиялар ва ресурслар, ташкилотнинг тарихи, ходимларнинг миллий маданияти ва дунёқарашлари.

Бошқа бир қатор тадқиқотчилар ташкилотни қуйидаги учта ўзгарувчининг функцияси сифатида қайд этишади:

- автономлик (номарказлашув);
- назорат (марказлашув);
- ҳамкорлик (жамоавий иш ёки команда билан ишлаш).

Ташкилотдаги ходимлар меҳнатининг (ишининг) асосий хусусиятлари қуйидагилар ҳисобланади: ишчидаги малака ва қобилиятнинг турли-туманлиги; иш бўйича бериладиган вазифанинг бир хиллиги ҳамда унинг индивид ва ташкилот учун муҳимлиги; автономлик (иш жойидаги мустақиллик даражаси, ўз иш графигини шакллантириш, қарорларни қабул қилиш ва мақсадларга эришиш йўлларини белгилаб олишдаги эркинлик).

Меҳнат сифатини ошириш жараёни иш жойларини шакллантиришни назарга тутиб, ишчилардан кўплаб билим ва тажрибаларнинг талаб этилиши шароитида бундай иш жойлари турли-туман мазмунга эга бўлиб, улар ишчиларнинг фаолиятини режалаштириш, бошқариш ва назорат қилиш бўйича юқори даражадаги автономлик ва жавобгарликка эга бўлишлари керак.

*Замонавий ташкилот назарияси* ташкилот ривожланишининг бир қатор асосий йўналишларига эга бўлиб, бунда ташкилот қуйидагилар сифатида кўриб чиқилади:

- 1) ташқи муҳит билан ўзаро муносабатда бўладиган очиқ тизим;
- 2) бошқарув қарорларини қабул қилишда ноаниқликни пасайтирувчи ахборотни қайта ишлаш тизими;
- 3) ташқи таъсир ва маданий муҳитнинг вазиятли ўзгарувчан жиҳатларига мослашувчи тизим;
- 4) экологик йўналган тизим;
- 5) ташкилий мослашувчан ўрганиш тизими.

*Ташкилотнинг ахборот назарияси* қуйидаги асосий ҳолатларга таянади:

- 1) ташкилий бўлинмаларнинг вазифалари бир-биридан ноаниқлик даражасига қараб фарқланади;
- 2) ишнинг бажарилиши билан боғлиқ бўлган ноаниқлик ўсади, бунга боғлиқ равишда ахборот ҳажмининг ошишига, шунингдек, унга ишлов бериш учун қувватларнинг ортишига бўлган эҳтиёж ҳам ўсади;
- 3) ҳар хил ташкилий структуралар ахборотни самарали қайта ишлашнинг турли-туман усуллари билан характерланади;

4) агар ташкилотдаги ахборотга ишлов бериш талаблари билан ташкилий структура томонидан тақдим этиладиган ишлов бериш имкониятлари ўртасида мувофиқлик кузатилса, у ҳолда ташкилот янада самарали фаолият кўрсатади.

5) агар ташкилот (унинг бўлинмаси) вақти келганда ўзгарувчи шароитлар билан тўқнаш келса, у ҳолда энг самарали ташкилотлар ахборотга ишлов беришнинг ўзгарган талабларини қондириш мақсадида ўз структурасининг кўринишини ўзгартиришади.

Ташкилотлар рақобатдаги устуворликка эга бўлишга эришиш ва узоқ муддат давомида мавжуд бўлиб туришларини таъминлаш мақсадида улар «иккиёқлама ҳалқа» бўйича ўрганишга қодир бўлишлари ҳамда генератив ўрганиш базасида ўзгаришларни олдиндан сезиш ва бартараф этиш орқали ижодкорлик ва инновационликни намоён этишлари керак.

Замонавий ташкилотларнинг бошқа йўналишларига қуйидагилар тегишли бўлади:

а) *радикал гуманизм назарияси*. Ушбу назарияда янгича марксистик концепциядан фойдаланилиб, унга кўра ташкилотлар ўз ишчиларига атроф-муҳит ва меҳнат шароитлари устидан назорат қилиш ваколатларини беришади;

б) *хаос назарияси*. Ушбу назарияга кўра тизимнинг хатти-ҳаракати мунтазам равишда мураккаблашиб борадиган ва ўзгариб турадиган замонавий ташкилотлар у ёқда турсин, ҳатто оддий ўрнатилган структураларда ҳам олдиндан башорат қилиш ва назорат қилишнинг имкони бўлмайд.

*Алоҳида шахснинг маданиятига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:*

– инсон ва гуруҳ эҳтиёжларининг мавжуд ресурслар билан ўзаро ўлчанишига боғлиқ бўлган яшаш омили;

– гуруҳдаги шахсларнинг индивидуаллиги ва жўшқинлигига мувофиқ бўлган ресурслар, уларнинг ҳажми ва ортиқчалиги;

– аҳолининг зичлиги;

– технологиялар (ташкилий, техник, коммуникацион);

– индивидуал, ижтимоий ва глобал бирдамлик;

– маълумотнинг меросийлиги ва кадриятларнинг авлоддан авлодга ўтиши билан боғлиқ бўлган барқарорлик ва узлуксизлик;

– ходимларнинг турли-туманлиги (ирқлар, миллатлар, этниклик, наслийлик ва бошқа шу кабилар);

– этикалар ва эмикалар (этикалар универсал ҳақиқат ва тамойилларга тегишли бўлса, эмикалар маданий, ўзига хос тамойиллар ва тушунчаларга тегишли бўлади);

– этноцентризм (хусусий маданий филътрлар орқали атроф-дагиларнинг хатти-ҳаракатини фаҳмлаш) ва кўникмалар (бошқа маданиятларга тегишли бўлган шахслар учун умумийлашган қурилмалар, тасаввур ёки фикр-мулоҳазалар);

– музика, санъат, мода, адабиёт ва бошқалардаги оммавий маданият;  
– иқлимий об-ҳаво шароитлари (кийимлар, таомлардаги фарқлар; сихат-саломатлик; туш; фаолиятни ташкил этиш, қуёшдан ҳимояланиш ва бошқа шу кабилар).

*Маданиятни ўрганишнинг асосий усуллари қуйидагилар ҳисобланади:*

– этнографик усуллар (узоқ муддат давомида ўзга маданиятни чуқур ўрганиш ва унга кириб бориш);

– объектив ва субъектив элементларга эга бўлган кросс-маданий тадқиқотлар (иккита маданий гуруҳнинг ҳар биридан биттадан кишининг танланиши, улардаги қизиқиш уйғотувчи хулқ-атворларнинг баҳоланиши ва ўзаро таққосланиши).

Маданиятнинг ҳодиса сифатида таҳлил қилинишида қуйидагилар кўриб чиқилади:

– ижтимоий ёки яқка тартибдаги таҳлил;  
– фикр-мулоҳазалар, қадриятлар, хулқ-атвор, меъёрлар;  
– алоҳида олинган мамлакатдаги маданиятнинг ҳаракатланишини таҳлил қилишнинг самарадорлик кўрсаткичлари.

*Таҳлил қилишнинг самарадорлик кўрсаткичлари қуйидагилар ҳисобланади:*

– индивидуаллик-жамоавийлик кўрсаткичи;  
– ноаниқлилик ва номаълумлиликдан қочиш кўрсаткичи;  
– ҳокимият билан орадаги масофа;  
– мардлик;  
– йўналишнинг узоқ муддатлилик (қисқа муддатлилик) даражаси;  
– мақомнинг дифференциаллашуви;  
– кескинлик;  
– контекстуаллашув;  
– ва бошқалар.

Ташкилотдаги индивид ва ходимларнинг хулқ-атворидаги контекстуал ўзгарувчилар ва наслий фарқланишлар ўртасидаги алоқалар *ижтимоий – маданий* хусусиятлар (маданиятнинг сингдирилиши, халқаро оммавий ахборот воситаларидан фойдаланиш), *психологик хусусиятлар* (билиш, идрок этиш қобилиятлари, мувофиқлик, тажовуз, муваффақиятлар, бошқа хусусиятлар), *маданий амалиёт* (болаларни тарбиялаш, жинсий ролларни белгилаш ва уларнинг мафқураси, наслий кўникмалар), *экологик императив* ва *кишиларнинг биологик фарқланиши* (жинс, наслий фарқланишлар, оғирликлар, баландлик, кенгликлар ва бошқалар) кабиларнинг тузилмаси билан аниқланади.

Индивид, ташкилот ва жамиятнинг хатти-ҳаракатини ҳамда унинг иқтисодиёти, таълим тизими ва маданиятининг ривожланишини такомиллаштириш ҳар қандай мамлакатнинг профессионал кадрларга бўлган эҳтиёжини қондириш билан боғлиқдир. Таълим билан фан, маданият ва санъат ўртасидаги ўзаро мустаҳкам алоқанинг ўрнатилишига қаратилган таълимнинг оптимал моделларини ишлаб чиқилиши, шунингдек, олимлар, мутахассислар ва ўқитувчилар томонидан амалга ошириладиган фаол интеллектуал изланишлар қабилар ўз-ўзини тарбиялаш жараёнларининг самарали амалга оширилишини таъминлаши ҳамда ходимлар, менежерлар ва мутахассисларни ўқитиш ва тайёрлаш сифатини ошириши мумкин.

Таълим тизимининг ишончли ва барқарор тарзда фаолият кўрсатишига эришмасдан туриб ўз-ўзини тарбиялаш ҳамда кишининг шахс ва профессионал мутахассисга айланиш жараёнларига эришиш мумкин эмас. *Тарбияловчи ўқитиш* бу билим, тажриба ва маҳоратларни ўзлаштириш сиёсатлари, тактикалари, механизм ва усулларини такомиллаштириш жараёни бўлиб, у ўқувчиларнинг ўқув-ишлаб чиқариш муҳити (ишлаб чиқариш воситалари ва қуроллари, телекоммуникацион тизимлар, алоқа тармоқлари) билан ўзаро мослашиши, уларнинг ижтимоий-коммуникацион шароитларга мослашиши, меҳнатни илмий ташкил этиш, янги техника ва технологиялар ҳамда тарбия усулларини ўрганишларини талаб этади.

Маълумки, ўқитилган киши психологик омилларнинг тор интервалида барча вазифаларни муваффақиятли ҳал этиши мумкин, илмли киши бўлса талаб этилган стратегияларни тезлик билан ўзлаштириши мумкин. Ўқитиш кўпроқ ихтисослашув билан боғлиқ бўлса, таълим билимларнинг фундаменталлашуви билан боғлиқ бўлади. Индивиднинг жамият, муҳит, техника ва ишлаб чиқариш билан ўзаро мослашиш стратегияларини ўқитиш сифатидаги таълимга бўлган ёндашув кишига динамик муҳитдаги органик ҳаётий фаолиятни ўрганиш имкониятини беради. Бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотларнинг манфаатлари ва эҳтиёжлари билан олий ўқув юртларининг имкониятларини ўзаро мос келишини ҳисобга олганда сифатли мутахассисларни тайёрлаш ҳамда олий таълим муассасаларининг битирувчиларига қўйиладиган юқори даражадаги талабларни ифодалаш тўғрисидаги масала ниҳоят даражада жиддий саналади.

Мутахассиснинг тавсифий портретини шакллантиришда фундаментал билимларнинг айрим қисмини профессионаллаштириш орқали мутахассиснинг талаб қилинадиган истиқболли портретини шакллантиришни осонлаштирадиган базага асос солиш керак. Ўз навбатида, прогноз қилинадиган техника ва технология турларининг илмий

асосларини ўрганилиши туфайли мутахассиснинг, олий ўқув юрти битирувчисининг тавсифий портретини базавий қисмини кенгайтиришга йўналтирилган профессионал билимларни фундаменталлаштириш келгусида улар томонидан илмий-техник тараққиётнинг янги босқичига мос келадиган ихтисослашувни осонгина ўзлаштирилишини таъминлайди.

Илмий-техник ва ижтимоий тараққиёт кўплаб вазифаларни юзага келтиради. Бунда талаб қилинадиган билимлар спектри билан билимдонлик интервали шунчалик даражада катта, минимал даражадаги самарадорлик (қарорни ишлаб чиқиш суръати, унинг ишончлилиги, сифати, самарадорлиги, истиқболлилиги, оригиналлиги) ҳам шунчалик даражада юқори бўладик, бунинг натижасида мутахассиснинг ҳеч қандай индивидуал портрети талаб этиладиган интеграл самарадорликни таъминлай олмайди. Бундай ҳолатни бартараф этиш учун мутахассислар гуруҳининг шундай бир оптимал таркибини танлаб олиш зарурки, ҳамкорликда фаолият кўрсатадиган бундай мутахассисларнинг тавсифий портретлари интеграл самарадорликнинг бутун юзасини қоплай олсин. Бундай жамоаларнинг фаолиятини *дурагайлашган (аралаш) ақл-идрок тизимларининг образи* бўйича ташкил этиш мақсадга мувофиқ бўлиб, бундай тизимлар ҳам талаб даражасидаги ахборот-ҳисоблаш тизимларининг татбиқ этилиши орқали мутахассисларни ўқитишни фаоллаштириш ҳам уларда шахсий сифатлар ва жамоавий фаолият кўникмаларини тарбиялаш воситаси сифатида намоён бўлади. Умуман олганда, ривожланиш стихияли, табиий-эволюцион ёки бошқариладиган, мақсадли йўналган тарзда бўлиши мумкин.

Ривожланиш жараёнини имкон қадар минимал миқдордаги шаклий ўзгаришлар (трансформациялар) билан ташкил этиш орқали рақобатчиларни қувиб етиш ва улардан ўзиб кетиш мумкин. Шаклий ўзгаришларнинг дастлабки даврида ҳар қандай тизимнинг самарадорлик мезонининг аҳамияти муқаррар тарзда пасайиши сабабидан ўқишдаги муваффақиятлар, ишлаб чиқариш фойдаси, кишиларнинг ҳаёт даражаси, уларнинг даромадлари ва бошқа шу кабилар ҳам вақтинчалик пасаяди. Ҳамиша бир хил бўлиб келган жараёнда ўрганаётган кишига янада интенсив малакавий ёрдам кўрсатилиши ва унинг ўқишини мақсадли йўналган тарзда бошқарилиши шароитига имкон яратилиши натижасида ўқитиш муддатлари зарур даражада қисқартирилиши мумкин. Турли хил даражадаги ўқитиш стратегияларини излаш, уларнинг тақрибий ва андозавий, тавсифий ва номутаносибликларини синтезлаш, таҳлил қилиш, реал шарт-шароитлар ва кишиларнинг индивидуал имкониятларини ҳисобга олган ҳолда мутахассиснинг

тавсифий моделларини яратиш ҳамда ўқитишнинг самарадорлиги ва психологик мураккаблигининг оптимал траекторияларини ишлаб чиқиш мақсадида трансформацион ва эволюцион даврларни тавсифий кинғирликлар билан ўзаро таққослаш кабилар мақсадга мувофиқдир.

Кишига битта стратегияни ўргатаётганда унинг эътиборини эски стратегиянинг замирида юзага келадиган янги стратегиянинг белгиларига қаратиш зарур. Шундай бўлган тақдирда, у минимал вақт ичида битта стратегияни ўзлаштириш билан параллел равишда кейинги ва бошқа стратегияларни ҳам ўзлаштира олади. Ўргатувчилар томонидан стратегияларни ўзлаштириш ва ўзгартириш жараёнида ўқув ахборотларини тасвирлашнинг қулай воситалари танлаб олиниши зарур. Уларнинг муваффақиятини ўрганувчиларнинг тайёргарлик даражаси ва индивидуал қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда гуруҳ таркибини танлаш ҳамда узатиладиган ахборотнинг баён этилиши, суръати ва шаклларининг мантиқийлиги кабилар билан белгиланади.

Компьютерлар ёрдамида ўқитишда мутахассислардаги билим даражасини ошириш қатъий ва расмий моделларнинг яратилишига ҳамда уларда замонавий (иқтисодий, илмий-техник, экологик ва бошқа) контекстда кенг доирада тафаккур қилиш қобилиятларини қарор топтиришга асосланади. Бундай ўқитиш бўлажак мутахассисда кенг базавий дивергент стратегияни ишлаб чиқишга қаратилиши мумкин. Кейинчалик мутахассис умумийликдан хусусийлик сари табиий ҳаракатланиши натижасида ишдаги шарт-шароитлардан келиб чиққан ҳолда янада ихтисослашган юқори самарали фаолият стратегиясини мустақил равишда ишлаб чиқиши мумкин. Бундай ўқитиш усулларига ҳам универсал стратегиялар ва ноаниқлик шароитларида қарорларни излаш усулларини ўзлаштиришга йўналтирилган муаммоли ўқитиш, ҳам ўрганувчилар томонидан аниқ алгоритмларни, мутахассис фаолиятининг юқори самарадорлиги ва ишончилигига эришишда муайян вазифаларни ҳал этиш дастурларининг ўзлаштирилишига йўналтирилган дастурлаштирилган ўқитиш кабиларни киритиш мумкин.

Ходимлар, менежерлар ва мутахассисларни ўқитишда *қуйидаги қоидаларни* қўллаш мумкин:

1. Ўқитиш муддатлари бир хил бўлган, унинг интенсивлиги кузатиладиган ва индивидларнинг қобилиятлари ҳам бир хил бўлган шароитларда уларни ўрганилганининг интеграл хусусиятлари ўзлаштирилган стратегияларнинг таркибидан қатъий равишда бир-бирларига ўхшаш бўлади (ўқитиш бир хил шароитларда бир хил интенсивлик билан, ўрганувчиларнинг куч-қувватларини бир хил сарфланиши орқали ва бир хил компьютер воситаларидан фойдаланиш орқали амалга оширилади).

2. Ўқитиш давомида ўрганувчи фаолияти самарадорлигининг ўсиши канчалик кўп талаб қилинса, бошқа бир хил шароитларда уни ўқитиш учун сарфланадиган интеграл (энергетик ва вақт) харажатлар ҳам шунчалик юқори бўлиши керак. Муаммоли ва дастурлаштирилган ўқитиш усулларининг устуворликларини ўзаро бирлаштирган трансформацион ўқитиш минимум вақт ичида зарур ва етарли даражадаги стратегиялар тўплами ҳамда мавжуд стратегияларни тезда ўзгартириш орқали янги стратегияларни юзага келтириш кўникмалари кабиларни ишлаб чиқишга йўналтирилгандир.

3. «Илмли киши» портретларининг аниқ моделларини яратиш муҳим аҳамиятга эга бўлиб, бундай моделлар қуйидаги саволларга жавоб бера олиши керак: кишини қандай стратегиялар ва уларнинг бир шаклдан иккинчи шаклга ўтишига, қандай мураккаблик доирасидаги психологик омилларга ва қандай стратегияларгача ўқитиш керак? Фақат шундай шароитдагина ўқитиш усуллари, воситалари ва оптимал траекторияларини ресурслар ва ўқитиш вақтига самарали мослашиш ва уларда мавжуд чекловларни ҳисобга олган ҳолда мақсадли йўналган тарзда танлаб олиш мумкин.

4. Ўқув машғулотларида ўқитилаётган кишининг диққат-эътиборини бошқариш орқали тақдим этиладиган материал ҳажмини ва ўқитиш муддатларини қисқартириш мумкин. Инсоннинг муҳитни ўзгартиришнинг реал зарурлиги ва бу борадаги жавобгарлигини англай олиши уни аниқ прогнозларни қилишга етаклайди, ушбу муаммони ҳал этишга, мавжуд муқобилликлар орасидан энг яхшисини танлашга ҳамда ўқитишнинг муҳимлиги ва аҳамиятлигига ишонишга бўлган диққат-эътиборини мужассамлаштиради.

5. Ўқитишнинг динамик ва илгарилаб бориш характерига эга бўлиши учун ўрганувчи билан ўқув муҳити (хусусан, ўқув материали) ўртасидаги ўзаро мослашувчанликнинг юқори даражада бўлиши муҳим аҳамиятга эгадир. Бундай ҳолат ўрганувчи томонидан ўқитишнинг кейинги ҳолатини прогнозлаштириш қобилиятларига, ўқитиш методикаси ва технологияларига, ЭХМ алгоритмлари ва дастурларига асосланади. Фрагментар ўқитишга қараганда трансформацион назарияга асосланган ўқитишда билимлардан фойдаланиш ва стратегиялар ўртасидаги бирлашув нисбатан осонроқ ва самаралироқ кечади.

6. Ўқитишнинг трансформацион назарияси қуйидагиларни тавсия этади:

- навбатдаги стратегия платоси учунгина ўқитишни тўхтатиш;
- ПК да тегишли стратегияларни ишлаб чиқишнинг маъқул шароитларини яратиш орқали ўрганувчиларни барча стратегиялар бўйича имтиҳон қилиш;

– стратегияларнинг маълум тавсифий эгри чизикларида қуйидаги саволларга жавобларни аниқлаш: самарали ишлаш учун ўрганувчи қанча ва қандай стратегияларни ўзлаштириши керак?; стратегияларни ўзлаштириш тартиби ва ишончилиги қандай?; қандай вақт ҳолатларида ўқитишни тўхтатиш зарур?; ўқитиш жараёнида самарадорлик кўрсаткичларининг динамикаси ҳамда стратегияларнинг трансформациялашувида (бир шаклдан иккинчи бир шаклга ўтишида) самарадорлик йўқотишлари қандай?; ўқитиш жараёнининг давомийлиги, мураккаблиги ва самарадорлигидаги умумий йўқотишларни ҳисобга олганда оптимал ўқитиш траекториялари қандай бўлади?

Стратегияларнинг маълум тавсифларида зарурий ўқитиладиган тажрибаларнинг чекланган миқдорини танлаш мумкин бўлиб, бунда талаб қилинадиган стратегиялар мажмуи ва улар ўртасидаги трансформациялашувни зарурий ўзлаштириш даражасини таъминлаш, керакли ходимлар, менежер ва мутахассислар танловини амалга ошириш ҳамда уларнинг индивидуал стратегиялари билан берилган (эталон) стратегиялар ўртасидаги ўзаро нисбатини тадқиқ қилиш кабилар амалга оширилади.

7. Агар қуйидагилар амалга оширилса, ПК негизида ўқитиш самарали бўлади:

– асосий фаолият соҳаларида (ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш соҳаси, илм-фан, бошқарув, маркетинг ва ҳ.к.) инсон фаолиятининг психологик структурасини ривожлантириш прогнози яратилса;

– менежерлар ва мутахассисларнинг тавсифий моделлари (портретлари) ишлаб чиқилса;

– касбий стратегияларнинг таркиби, ПК дан фойдаланиш, инсоннинг ПК ва техника билан ўзаро муносабати структураси ва воситаларини шакллантириш истиқболлари аниқланса;

– мутахассисликларга ўқитишнинг оптимал траекторияси тадқиқ этилса;

– менежерларнинг индивидуал психологик портретлари уларнинг мойилликлари, қобилиятлари ва мотивацияни ҳисобга олган ҳолда ўқитишнинг индивидуаллашув спецификасини кўрсатиш билан шакллантирилса.

Ходимлар, менежер ва мутахассисларни тайёрлаш бу олий таълим муассасалари билан мамлакатнинг хўжалик мажмуи ўртасидаги ўзаро мослашувчанликнинг мақсадли йўналган жараёнини бошқарилиши бўлиб, у қуйидаги омилларни ҳисобга олади:

– муайян мутахассисларга бўлган эҳтиёжлар;

– уларни тайёрлашнинг сифати ва давомийлиги;

– менежерлар ва мутахассисларга қўйиладиган талабларнинг замонавий ҳаёт реалликларига мос келиши.

## 15.8. Ташкилот маданияти хусусиятлари

«Ташкилот маданияти» тушунчаси махсус илмий-тадқиқот предмети сифатида XX асрнинг охиригача чорагидан ўрганила бошланди. Ташкилот маданияти ўз таркиби ва мазмун хусусиятига кўра, миллат, жамият ва жамоа маданиятларидан фарқ қилиб, миллий этник, партиявий ва ҳудудий боғлиқликлардан холи ҳодиса сифатида намоён бўлади. Ташкилот маданияти учун бирор мамлакат ёхуд ҳудуд чегаралари доирасида чекланишлардан иборат шартлиликлар ҳам бегонадир.

Ташкилот маданияти XXI асрда янада мустақамланиши ва барқарор ривожланиш хусусиятига эга бўлиши кутилмоқда. Барқарор тараққий этган халқаро ташкилотлар фаолият таҳлили шуни кўрсатмоқдаки, мазкур ҳодиса уч гуруҳдан иборат мақсадлар туркумини ўз олдига қўйган. Булар қуйидагилар:

- ташкилотнинг пировард мақсади;
- ташкилотнинг доимий мақсади;
- ташкилот ходимларининг хулқ-атвор қоидалари.

Ташкилотнинг пировард мақсади доирасига ходимларнинг ўз касби билан жамиятга хизмат қилишлари, аҳоли ижтимоий турмушини яхшилаш, соҳани ривожлантиришга ҳисса қўшиш даражасини ошириш масалалари киради.

Ташкилотнинг доимий мақсадига эса меҳнатга илмий ёндашув, юксак самарадорлик, муассасада технологик янгиланишларни жорий этиш, ҳалол меҳнат қилиш орқали фойда орттириш, фаоллик, яратувчанлик, бозорда адолатли рақобат муҳитини юзага келтириш масалалари киради.

Ташкилот маданиятини шакллантириш жараёнида миллий менталитетни ўзгараётган замон мантиғига мос ўзгартириш масаласига ҳам алоҳида эътибор қаратиш лозим. Президентимиз ўз чиқишларида ёш авлод табиатида шижоат, ташаббускорлик, янгилликка интилиш, меҳнатсеварлик каби фазилатларни шакллантириш хусусида тўхталган эди. Бу миллат менталитетида мустақиллик, индивидуал ривожланишга эришиш хусусиятларини ривожлантиришни ҳам тақозо этади. Натижада жамият барча аъзолари учун индивидуал тараққиёт дастурларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш зарурати кун тартибига чиқади.

Ташкилот ходимларининг хулқ-атвор қоидалари муассасага бўлган муносабатлар тизимини ташкил этиб, у тўрт босқичдан иборат. Биринчиси, ташкилотга бўлган муносабат (содиқлик, ўз касби, ишидан мамнунлик), иккинчиси иш жойи ва касбига бўлган муносабат (ҳаракатчанлик, масъулиятлилик, касбидан фахрланиш), учинчиси, ҳамкасбларга, ходимлар ва раҳбарларга муносабат (ўзаро ҳамкорлик, эътибор, ғамхўрлик, ижро интизоми), тўртинчиси, ходимнинг ўз-ўзига

бўлган муносабати (соғ-саломатлилиги, ахлоқий-маънавий баркамоллиги, ўз-ўзини бошқариш даражаси) масалаларини қамраб олади.

Ташкилот маданияти муассасанинг нафақат ишчанлик хусусиятини ифодалайди, балки унга хос маданиятнинг ҳар бир ходим хатти-ҳаракатида акс этиши, шахснинг феъл-атворлари мотиви даражасига юксалишини ҳам назарда тутлади.

Ташкилот маданияти ходимлар томонидан ўз-ўзича ўзлаштирилмайди, балки режали асосда изчиллик билан мутахассислар онги, руҳиятига сингдириб борилади.

Ташкилот маданияти Япония фирмаларида ходимлар томонидан саккиз ой мобайнида тўлиқ ўзлаштирилади. Ҳар куни иш бошланишидан аввал умумий мажлисда ташкилот гимни ижро этилади. Ходимлар хулқ-атворининг асосий қоидалари такрорланади. Ташкилотнинг жорий ва истиқбол фаолият режалари ҳамда шиори ҳамма кўрадиган жойга ёзиб қўйилади. Ташкилот маданиятини ўзлаштириш масаласига янги технологиялар жорий этишдек масъулиятли вазифа сифатида ёндашилади.

Ташкилот маданиятига Америка фирмаларида ҳам жиддий эътибор берилади. Масалан, IBM фирмаси қуйидаги хулқ-атвор қоидаларини ҳар бир ходим онгига сингдириб келади:

- ҳар бир инсон ҳурмат-эътиборга лойиқ;
- ҳар бир харидор учун доимо намунали хизмат кўрсатилиши шарт;

- ходимлар ўз фаолиятида мукамалликка эришиши лозим.

Табиийки, ташкилот маданияти учун мазкур қоидаларнинг ўзи кифоя қилмайди. Бундан ташқари, фаолият доирасидаги мулоқот тартиботлари, иш ва ишдан ташқари тадбирлар, расм-русумлар, шунингдек, муассасада раҳбарлар ва ходимлар алмашинуви муносабати билан ташкилот маданиятининг барқарор сақланиши ва такрор амал қилиши билан боғлиқ тамойиллар ажралиб чиқади.

Ташкилот маданиятининг амал қилишида ибрат омилининг аҳамияти каттадир. Янги қабул қилинган ходимнинг ташкилот фаолиятлари доирасига жалб этилиши, унинг жамоага мослашувида мавжуд анъаналар, тажрибали ходимлар хатти-ҳаракатлари намуна вазифасини бажаради. Айрим нуфузли ташкилотларда махсус адаптация хизматлари фаолият кўрсатади.

Ташкилот маданиятининг амал қилишида муассасадаги ўзаро мулоқотлар тизими ҳам муҳим роль ўйнайди. Бунда раҳбар, ходим, ҳамкасбларнинг ўзаро муносабатлари, ишдан ташқаридаги тадбирлар, маросим ва анъаналарнинг тарбиявий жиҳатлари муҳим аҳамиятга эгадир. Ташкилий тадбирлар орқали ижобий ижтимоий-руҳий муҳит барқарорлиги сақлаб турилади.

Ташкилот маданиятининг амал қилишида раҳбарларнинг ўрни ва роли каттадир. Юқорида санаб ўтилган жиҳатлар ташкилот раҳбарининг доимий эътибори ва масъуллиги остида бўлиши мақсадга мувофиқдир. Ташкилотда умумий маданий муҳитни қарор топтириш учун раҳбар инсоний фазилатлар эгаси бўлиши лозим. Бундан ташқари, раҳбарда жамоани мақсадли бошқариш учун бошқарув этикасининг қуйидаги жиҳатлари шаклланган бўлиши лозим:

- ўзгаларни эшитиш ва ўз фикрини тасдиқлата олиш;
- масъулиятни ўз зиммасига ола билиш;
- ходимлар ҳаётига бефарқ бўлмаслик, доимо инсонпарвар бўлиш (ўзининг жамоа учун кераклилигини ходимларга тушунтириш).

Раҳбар баъзан барча масъулиятни зиммасига олиш хусусиятига ҳам эга бўлиши керак. Фақат ташкилот маданияти юксак муассасаларда ходимлар камчиликлари учун масъулиятни раҳбар ўз зиммасига олиши мумкин. Шу нарса эътиборга сазоворки, мамлакат умумий тараққиёт даражаси қанча юқори бўлса, масъуллик ҳисси ҳам, раҳбарнинг жавобгарлик даражаси ҳам, ички интизоми ҳам шунча юксак бўлади. Сўнги йилларда ташкилот маданиятини муайян тизимга келтириш борасида талайгина тадқиқотлар амалга оширилди. Англиялик олим Р.Д.Льюис, француз социологи Д.Боллинже, голландиялик олим Г.Хофштеде, рус олими А.И.Пригожин томонидан ташкилот маданияти таркибий ва мазмуний жиҳатлари таҳлил этилиб, қатор типологик тизимлар ишлаб чиқилди. Мазкур тизимлар борасида 70 мамлакатда тадқиқот ўтказилиб, 60.000 дан кўпроқ респондентлар фаолиятини ўрганган Г.Хофштеде изланишлари диққатга сазовордир.

Г.Хофштеде ташкилот маданиятига муносабатда тўрт йўналиш мавжудлигини кўрсатади. Булар – индивидуализм-коллективизм, ҳукм ўтказиб бошқаришнинг катта ва кичик масофалари, ноаниқликлардан қочишнинг барқарор ва заиф кўринишлари ҳамда муассасада эркаклар ва аёллар омилининг таъсири йўналишларидан иборат эканлиги асослаб берилади. Мазкур йўналишларнинг турли давлатлардаги умумий жиҳатларини аниқлаш ташкилотларнинг ҳар бир мамлакатдаги маданий харажатларини ишлаб чиқишга имкон беради. Ташкилотлар мазмунини аниқлаш, турли мамлакатлардаги меҳнат фаолиятлари мазмуни, ишга бўлган муносабат моҳиятини чуқурроқ англаш, иш давомида юзага келувчи конфликтотен жарраёнларни аввалдан билиш, яъни прогноз қилиш ва унинг олдини олиш имкониятини оширади. Амалга оширилган тадқиқотлар Г.Хофштеде ва Г.Боллинжеларга ташкилот маданиятининг ҳолатлари ҳамда ривожини таҳлил қилиш имконини берди.

Турли маданиятларда меҳнатни ташкил этиш жарраёнлари миллий ўзига хосликларга бевосита боғлиқдир. Шимолий Европа, АҚШ ва

Канада давлатларида ходимнинг сиёсий қизиқиши, характерининг ўзига хослиги, диди ва савияси ишлаб чиқиш ёки меҳнатни ташкил этиш жараёнларида муҳим аҳамиятга эга эмас. Мазкур мамлакатларда, асосан, ходимнинг ўз фаолиятига бўлган масъулияти, мақсад даражаси ва айниқса, унинг касбий малакаси устувор жиҳатлар ҳисобланади. Хитой ташкилот маданиятининг ўзига хос жиҳатлари сифатида ташкилот раҳбарининг лидерлик хусусиятлари, жамоани ўз ордидан эргаштира олиш қобилияти, сиёсий маслағи, эътиқодининг мустаҳкамлиги, турли фаолиятларда касбий ўзгаришлар, узоқ муддатли хизмат сафарларига шайлик хусусиятларини қайд этиш жоиздир. Шу нарса эътиборга сазоворки, япон ташкилотларига хос хусусиятлар орасида ходимлар томонидан лидерни ҳурматлаш, унга меҳр кўрсатиш, садоқатли бўлиш жиҳатлари ёрқин намоён бўлади. Япон ташкилотларида ходимни ишга олиш, юқори мансабга кўтарилишида унинг шахсий сифатларини эътиборга олишдан кўра, касбий салоҳияти, қобилияти, ташаббускорлиги, иш тажрибасига алоҳида аҳамият берилади. Улардан фарқли ўлароқ, Ўзбекистонда раҳбарнинг ходим билан шахсий ва ижтимоий муаммоларини ҳал этишда елкадошлиги, ходимлар тақдири ва фаолияти учун жавобгарлиги кўпроқ қадрланади. Ходимни ишга қабул қилиш ва бўшатишда, хизмат пиллапояларидан ўсишида ходимнинг касбий салоҳияти инсоний хусусиятлари билан уйғунликда ҳисобга олинади.

Президентимиз И.А.Каримов умумжамият миқёсидаги ижтимоий тараққиёт ҳар бир ташкилотнинг барқарор ривожини консенсусга эришиш даражасига боғлиқ эканлигини таъкидлайди. Том маънодаги консенсусга индивидуал ва жамоавий манфаатлар уйғунлигини таъминлаш орқали эришилади. «Консенсус ҳолати» ҳамда «тараққиёт» тушунчалари орасида тўғри пропорционаллик мавжуд. Ривожланган Ғарб ва Шарқ мамлакатларида консенсуснинг турли кўринишлари, айниқса, маънавий ва руҳий мослик, ходимлараро муносабатларда самимийлик, аҳиллик, ўзаро бир-бирини тушуниш жиҳатларига жиддий аҳамият берилади. Бу борада Япония, Франция, Корея сингари ривожланган давлатлардаги ташкилотлар фаолияти, тажрибалари ибратлидир. Хусусан, «Мицубиси», «Айбиэм», «Рено» сингари катта ташкилотларда консенсусга эришилганлик ҳолати мазкур корхоналар учун хос ички технологик жараёнлар, ташкилот манфаати устуворлиги, маҳсулотлар сифати, жамоавий куюнчаклик, ташкилот сирини ўзгалардан асраш, команда бўлиб ривожланишга интилиш ҳислатлари одатий ҳолга айлангандир. Консенсус ҳолати ташкилот маданиятининг асосий қадрияти бўлган ўз ташкилотига садоқат туйғусини, бу эса ходимларнинг халқига, Ватанига бўлган садоқат туйғусини, ватанпарварлигини кучайтиради.

Компромисс ҳолати эса ташкилотни тараққиётга эришишидан кўра турғунлик даражаси бўлишига олиб келади, бунда ходимлараро муносабатларда икки стандартлик муҳитига амал қилинади. Ходимлар

ишга доир муносабатда рационал, яъни ақлий зўриқиш воситасида фаолият юритади. Мулоқотда ўзаро ҳайиқиш, ҳадиксираш, гумон устунлик қилади. Компромисс ҳолатидан консенсус ҳолатига ўтишда ташкилот раҳбарининг позицияси муҳим аҳамиятга эгадир. Раҳбар ходимларга самимий муносабатда бўлса, уларнинг ижобий фазилатларига аҳамият берса, ўзаро келишмовчиликларга чек қўйса, ташкилотдаги компромисс муҳит аста-секин консенсусга айлана боради.

Ташкилот маданияти учун ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш масаласи муҳим аҳамиятга эга бўлиб, турлича ҳал этилади. Муаммонинг ечими, одатда, мазкур ташкилот фаолият юритаётган халқ менталитети билан боғлиқ ҳолда амалга оширилади. Ходимларни ишга қабул қилиш ва бўшатиш масалаларини ўрганган Р.Д.Льюнс АҚШ корхоналарида вакант ўрин бўлса, уларни ортиқча расмиятчилик, бюрократик оврагарчиликларсиз тезда ишга олинишларини ҳамда ишдан бўшатиш масаласида ҳам кўпроқ автократик тарзда ёндашишларини ёзади. Р.Д.Льюнснинг фикрича, бунга сабаб америкаликларга хос шарттакилик, таваккалчиликдир. Шу билан бирга, уларда лидерлик қарорини муҳокама қилиш одати йўқлигини ҳам таъкидлаш жоиздир.

Франция ташкилотларида эса ишга қабул қилиш бюрократик оврагарчиликлар, қайта-қайта синовдан ўтиш, тавсиялар олиш орқали амалга оширилади. Масалан, коллежга ўқитувчи ишга олинмоқчи бўлса, ходимнинг университетни тугатгани тўғрисидаги дипломи кифоя қилмайди. У мамлакатда жорий этилган Умум Франция педагоглар конкурсининг ғолиби бўлиши зарур. Одатда, конкурсда ҳар тўрт номзоддан биттаси ғолиб бўлади. Лекин ғолиб тўғридан тўғри ўқитувчи бўла олмайди. Энди у малакали мутахассислардан кафолатнома-тавсиялар олиши керак. Номзод учта тавсия олгач, бўш ўрин бўлса, ишга жойлашиш имконига эга бўлади. Қийинчилик билан ишга жойлашиши, ўз навбатида, ўқитувчилик касбига фақат фидойи, ўз ишини қаттиқ севувчи ходимлар томонидан эгалланишига имкон яратади.

Ўзбекистонда эса, одатда, ишга тез қабул қилишади. Баъзан ишга олинган ходим ўз касбига лойиқ эмаслиги маълум бўлса ҳам уни вазифасидан озод этиш қийин кечади. Бу миллий жиҳатлар, менталитет хусусиятлари билан бевосита боғлиқдир. Ишдан озод этилаётган ходим ўзини холис баҳоламайди. У ўз ҳолатини кўпроқ жамоатчилик назарида қандай мазмун касб этишига кўра белгилайди. Баъзан ўз-ўзига юзаки баҳо бериб, раҳбар қароридан норозилик ҳолати юзага келиб, ишдан бўшатилишини юқори ташкилотлар, ҳатто, суд идоралари орқали бекор этишга уриниш, беҳуда асаббузарликлар ҳам учрайди. Шу боисдан мамлакатимизда ташкилот маданиятининг муҳим таркибий қисми — ишга қабул қилиш ва бўшатиш масалаларида шошма-шошарликка

йўл қўймаслик, узоқни ўйлаб иш тутиш, тажрибали экспертлар, мутахассислар фикрига таяниб иш тутиш, қарор қабул қилиш муҳим аҳамиятга эгадир. Чунки ходимларни ишга қабул қилишда жамоадаги бағрикенглик, меҳрибонлик, инсонпарварлик кўп ҳолларда ўзини оқласа-да, баъзан раҳбарга панд бериши ҳам мумкин. Шу боисдан раҳбар ишга қабул қилиш масаласида ташкилотдаги мутахассислар фикридан келиб чиқиб ёндашиши мақсадга мувофиқдир. Бу борада, холислик зарурлиги, аммо нохолис шахслар томонидан шакллантирилувчи нотўғри фикр хусусида Бобур шундай ёзади: «Ҳар қачонким Тангри таоло менга давлат берганидан буён меҳмон ва ғариб бекларни ва йигитларни ўз яқинларимдан ва андижонликлардан ортиқроқ ва яхшироқ кўрдим. Аммо ажаб балодурким, ҳамиша эл мени ғийбат қиладики, гўё андижонликлардан бошқаларни лавозимларга қўймас эмишман. Масал борким: «Душман не демас, тушга не кирмас» ёки «шаҳар дарвозасини ёпиб бўлади-ю, одамлар оғзини ёпиб бўлмайди».

Япония ташкилотларида ишга қабул қилишда касбий ва инсоний талаблар мутаносиблигига жиддий аҳамият берилади. Бўлажак ходимни ишга қабул қилишда унинг аввалги иш жойидаги обрў-эътибори, касбий маҳорати, ўзгаларга муносабати жиддий ўрганилади. Номзод билан бир неча бор суҳбат ўтказиб, унинг касбий малакаси, ижодий қобилияти, қизиқиши, умумий дунёқараши ўрганилади. Номзод синов муддатини ўташ учун вақтинча қабул қилинади. Мабодо номзод умумий талабга жавоб беролмаса, жамоадаги мавжуд ижтимоий-руҳий муҳитга мос келмаса, жамоа аъзолари уни ўзларидан четлаштира бошлайди. Умумий изоляция ҳолатига тушиб қолган номзод жамоадан чиқиб кетишга мажбур бўлади. Ходимни ишдан бўшатишда иш берувчи ташаббускорлик ролини жамоага ташлаб қўяди. Шу боисдан ҳам янги ходим даставвал, жамоа билан муросасоз бўлишга, у орқали ўз мавқеини мустаҳкамлашга интилади. Япония фирмаларида ходимлар ишга барвақт келади. Иш вақти тутагандан кейин ўз юмушлари билан банд бўлмай, ташкилотда ташкил этилган малака ошириш курсларига қатнашади. Япон ташкилот маданиятининг муҳим ўзига хосликларидан бири – хизмат пиллапояларидан вертикал эмас, балки горизонтал ўсишга мойилликдир. Яъни, ходим ҳисобчи бўлиб ишга келган бўлса, бир йилдан кейин маркетинг, яна бир йилдан кейин менежментлик, корхона ишларини режалаштириш каби турдош вазифаларни ҳам босқичма-босқич ўзлаштиришга киришади. Бундай ёндашув натижасида ходим бир неча йилдан сўнг ташкилотнинг етук мутахассиси даражасига эришади.

Ҳар бир ташкилотда муайян ижтимоий меъёрлар, қоида, анъана ва одат, кадриятларга амал қилинади. Ташкилот маданияти кўрсаткичлари, меҳнат самарадорлиги ходимлар томонидан кадрланувчи тамойилларга бевосита боғлиқдир. «Мукамал натижавий самарадорлик», «ижровийлик

сифати», «интизом», «ташаббускорлик» сингари қадриятлар устувор ташкилотларда меҳнат унумдорлиги юксак даражада бўлиб, ижтимоий-психологик муҳит, сиёсий-маънавий қарашлар аҳамиятига кўра, иккинчи даражали масалага айланади. Тараққиёт даражаси қуйироқ мамлакатлар ташкилот маданиятида субъект омиллар устувор мавқе касб этади. Кўпгина Осиё мамлакатларида, айниқса, Яқин Шарқ давлатларида «ўз раҳбарига содиқлик» муҳим аҳамиятга эгадир.

### 15.9. Ташкилий маданият: унинг келиб чиқиши, ташкил этилиши ва ривожлантирилишининг ўзига хослиги

Кишилар ўзлари яшаётган маданий муҳитнинг таъсиридан мустақил бўлишлари мумкин эмас. Муайян муҳитда улғайган инсон унинг қадриятлари, эътиқодлари ва хулқ-атвор моделларини ўзлаштиради. Бундай ҳолат ходимлар учун ҳам характерлидир: анчадан буён шаклланиб келган маданиятга ташкилотнинг ишчилари унинг қадриятлари, эътиқодлари ва хулқ-атвор моделларини ўзлаштиришади. Жамият ижтимоий маданиятга эга бўлади, ундаги ташкилотлар, корпорациялар, муассасалар ва фирмалар бўлса ташкилий маданиятга эга бўлишади.

Тадқиқотлар натижасида нафақат маданий қадриятларнинг ташкилотнинг янги аъзоларига узатилишини тасдиқлайдиган маълумотлар, балки янги аъзоларнинг ўзларини муҳим хусусиятларни ўзида мужассам этган ташкилий маданиятни тўлиқ ўрганишга интилаётганликларига ҳам гувоҳлик берадиган маълумотлар аниқланди (15.4-расм).



15.4-расм. Фирма ташкилий маданиятининг асосий параметрлари.

Компанияларнинг обрў-эътиборларини ўрганишга қаратилган тадқиқотлар шуни кўрсатдики, фирманинг обрў-эътибори қуйидаги молиявий кўрсаткичлар билан баҳоланади (кўрсаткичлар устуворлик нуқтаи назаридан тартиб билан келтирилган): а) сўнги 10 йил давомида акциядорлар томонидан олинган дивидендлар; б) активларга киритилган фойда; в) умумий фойда; г) компаниянинг биржа қиймати. АҚШ даги корпоратив маданиятининг муҳим хусусияти бўлиб компаниянинг яқуний молиявий ҳолати намоён бўлади.

Ташкилий маданият ташкилотнинг ҳар бир аъзоси томонидан умумий қабул қилиниши билан характерланади. Бироқ, ҳамма аъзолар уни бирдек қабул қилавермайди. Илгари кўрсатиб ўтилганидек, типик ташкилотда ҳам ҳукмрон маданият мавжуд бўлади (кўпчилик ташкилот аъзолари бундай маданиятга бўйсунушади, масалан, меҳнатсеварлик, ўз компаниясига нисбатан ростгўйлик, унга ва мижозларга сифатли хизмат кўрсатиш гоёсига содиқлик ва бошқалар) ва ҳам бир қанча суб-маданиятлар (кичик маданиятчалар) мавжуд бўлади (ташкилотнинг камчилик аъзолари томонидан риоя қилинадиган қадриятлар мажмуи). Агар бундай суб-маданиятлар ташкилотдаги ҳукмрон маданият ёки унинг умумий мақсади билан ўзаро келишмасалар, у ҳолда улар ташкилотни сусайтириши ёки унга зарар келтириши мумкин. Лекин, шу билан бирга бундай маданиятлар ташкилотнинг алоҳида гуруҳларига юзага келган муаммоларни бартараф этишга ёки бутун бир компаниянинг маданиятини ўзгартиришга кўмаклашишади.

Маълумки, кучли ташкилий маданият кучли лидерлар томонидан шакллантирилади. Бундан ташқари, ташкилий маданиятнинг кучи ҳам бўлинувчанлик даражасига (ташкилот аъзоларининг асосан иккита омил – хабардорлик ёки йўналганлик ва рағбатлантириш тизими каби омилларга боғлиқ бўлган компаниянинг асосий қадриятларини тан олишлик даражаси), ҳам мукофотлаш тизими таъсирининг асосий натижаси ҳисобланган интенсивликка (ташкилот аъзоларининг бош қадриятларга содиқлилик даражаси) боғлиқ бўлади. Агар ишчилар уларга мукофотларнинг берилиши «ташкилотда қабул қилинган тартибга» риоя қилган ҳолда ишлашга боғлиқ эканлигини англасалар, у ҳолда мос равишда уларнинг ишлаш истаги ошади; агар уларни ҳеч ким рағбатлантирмаса ёки улар ўзларини ташкилотда қабул қилинмаган тартиб асосида тутишни фойдалироқ деб билсалар, у ҳолда уларнинг асосий қадриятларни қўллаб-қувватлашлари сустрлашади. Гарчи ахлоқий рағбатлар муҳим бўлишига қарамасдан, моддий рағбатлантириш муҳим роль ўйнайди. Бир қатор хорижий фирмаларда ташкилотдаги маданий қадриятларга мувофиқ равишда фаолият кўрсатадиган ёки мижозларга сифатли хизмат кўрсатадиган ходимларни рағбатлантиришга қаратилган махсус бюджетлар мавжуд

булади. Умуман олганда, ташкилий маданиятнинг кучини ходимларнинг ташкилотдаги корпоратив маданиятга аралашув жараёнини баҳолайдиган анкета саволларига бериладиган жавоблар бўйича сифатли тарзда аниқлаш мумкин (15.7-жадвал).

Ташкилий маданиятни тасвирлаш кўплаб моделларга таянади. Т.Дила ва А.Кеннедиларнинг модели энг тўлиқ ва таниқли модел бўлиб, у қуйидаги иккита омилнинг ўзаро уйғунлашуви билан характерланадиган ташкилий маданиятнинг тўртта асосий ихтисослигини тасвирлайди: компания менежерлари ўз зиммасига оладиган таваккалчилик ва улар томонидан қабул қилинадиган қарорлар натижасида юзага келадиган тескари алоқа типи.

Кўплаб ташкилий маданиятлар компанияларнинг асосчилари ёки юқори даражадаги раҳбарлари фаолиятининг натижасидир. Агар асосчилар суэт маданиятни яратсалар, у ҳолда ташкилот фаолиятининг сақланиб қолиши учун кучли маданиятнинг асослари қурилиши керак бўлиб, одатда бундай маданиятни шакллантириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- а) асосчи янги ташкилотни яратиш масаласини ҳал этади;
- б) асосчи бир ёки ундан кўпроқ асосий шахсларни жалб этади ҳамда унинг ғояларини ўзаро бўлишадиган ёки уларни модификация қиладиган (ўзгартирадиган) таянч гуруҳни яратади;
- в) гуруҳ ташкилотни яратиш, маблағларни қидириб топиш, патент ва лицензияларни қўлга киритиш ва бошқа шу каби ҳаракатларни амалга ошириш орқали ўз фаолиятини бошлайди;
- г) ташкилотга унинг кейинги фаолияти ва тарихини шакллантирадиган бошқа шахслар келиб қўшилишади.

15.7-жадвал

**Ташкилотга қайтадан қабул қилинган ходимларнинг унинг ташкилий маданиятига аралашуви кучларини баҳолаш бўйича анкета**

т/р	Баллик шкала бўйича баҳоланадиган саволлар	Баллар
1	2	3
1	Ташкилотга қайтадан қабул қилинган шахслар учун ҳеч булмаганда бир ҳафталик интенсив ўқитиш ташкил қилинадими?	
2	Компаниянинг муваффақиятли ишлашида муваффақиятли ходимлар учун алоҳида муҳим аҳамиятга эга ҳисобланган қандай асосий жиҳатлар ташкилотга қабул қилинадиган шахсларда намоён булади ва бундай жиҳатлар аниқ белгиланганми?	
3	Ишга жойлашиш истагида бўлган даъвогарлар билан улар характеридаги ижобий ва салбий жиҳатларни баҳолаш имконини берадиган камида тўртта суҳбат ташкил қилинадими?	

4	Ишга қабул қилинган ходимлар кўп ишлашадими, қатта мураккабликка эга булган интенсив ўқитишдан ўтадиларми ёки дастлабки ойлар мобайнида иккинчи даражали вазифаларни бажаришадими?	
5	Бундай бошланғич даврнинг кескинлиги янги ишга қабул қилинганлар орасида муайян жипслашувнинг юзага келишига имкон яратадими?	
6	Ҳар бир аниқ соҳада фаолият курсатадиган барча ишчилар ўз тажрибаси ва маълумотлилиқ даражасига боғлиқ булмаган равишда энг куйидан ишни бошлашадими?	
7	Ходимларни рағбатлантириш тизимлари ва уларни мансаб пиллапоялари бўйича кутарилиши ўз фаолиятлари соҳасида маҳоратга эришишни белгилайдиган зарурий шартлар сифатида намоён буладими?	
8	Рағбатлантириш тизимлари, иш куникмаларини такомиллаштиришни рағбатлантириш, мансаб пиллапоялари бўйича кутарилиш учун мезонлар ва бошқа шу қабилар амал қиладими?	
9	Касбий (профессионал) жиҳатдан тайёрланган ишчиларнинг деярли барчаси фирмадаги улар риоя қилишлари шарт булган асосий маданий қадриятларни белгилай олишлари ва тушунтира билишлари мумкинми? (жамият, мижоз ва уз ходимлари олдидаги мақсад ва вазифалар)	
10	Раҳбариятнинг хатти-ҳаракати ушбу умумий қадриятлар билан ниҳоят даражада кам ҳолларда қаршилиқ курсатадими?	
11	Ишчилар ушбу умумий қадриятларга содиқ булганликлари учун кўп ҳолларда фирма учун сидқидилдан ва фидокорлик билан ҳаракат қилишадими?	
12	Фирма қисқа муддатли мақсадлар учун нима қилиш заруригини танлаши керак булган ҳолларда, ушбу танлов ана шундай мақсадлар фойдасига амалга ошириладими?	
13	Ташкилотда “устоз-шогирд” муносабатлари рағбатлантириладими?	
14	Деярли барча соҳалардаги номзодлар юқори салоҳиятга эгами?	

Машҳур хорижий ташкилотларнинг кўпчилиги айнан мана шу йўлни босиб ўтишган.

Фирма ташкилий маданиятининг асослари қурилиб, у ривожлана бошлаганидан сўнг асосий қадриятларни қўллаб-қувватлаш ва мустаҳкам ўзлаштириш ҳамда маданиятни ўз-ўзини сақлаб туриши бўйича турли хил ижтимоий чора-тадбирларга мурожаат этилади. Бундай чора-тадбирлар қуйида ўз ифодасини топган:

1) ишга қабул қилинадиган номзодларни стандартлаштирилган процедуралардан фойдаланиш ва шахсларнинг аниқ жиҳатларини ҳисобга олиш ёрдамида пухта таҳлил қилиш, бошқаларга нисбатан шахсий сифатлари ва қарашлари тизими ташкилот маданиятига аъло даражада мос келадиган кишиларни танлаб олиш;

2) бўйсуннишни қўллаб-қувватлайдиган ҳамда ташкилий меъёр ва қадриятларни қабул қилишдаги очиқлилиқка имкон яратадиган тажрибани ишлаб чиқиш (ишга қабул қилинган ходимлар кўп ҳолларда уларни ташкилотнинг меъёрлари ва қадриятлари туғрисида ҳамда улар бундай меъёр ва қадриятларни қабул қила олишлари мумкинми ёки йўқлиги

туғрисида ўйлашларига мажбур қилиш мақсадида амалга ошириладиган пухта ишлаб чиқилган таъсир остида қолишади; кучли ташкилий маданиятга эга фирмаларда янги ишга қабул қилинган ходимларга улар бажариши мумкин бўлган ишдан ҳам кўпроқ иш беришни тарғиб қилувчи махфий қоидалар амал қилади; кўп ҳолларда бундай ишлар ишчининг имкониятларидан паст даражада бўлишига қарамасдан уларнинг берилишидан кўзланган асосий мақсад янги қабул қилинган ходимларни бўйсунтиришга ўргатишда намоён бўлади);

3) иш учун зарур бўлган билим ва тажрибаларга эга бўлиш (ҳар бир иш жойида ўқитиш ёки интенсификация ва мақсадли йўналган тажрибага эга бўлиш йўли орқали); кўп ҳолларда одатдаги ўзаро муносабатлар, барқарор ҳокимият ва муттасил асослаб бериладиган хизмат рўйхати каби мансаб пиллапоаялари бўйлаб кўтарилишдаги мажбурий талаблар ҳисобланади;

4) бозорда компаниянинг муваффақиятга эришишига кўмаклашадиган ходимларнинг хатти-ҳаракатларини тулиқроқ рағбатлантириш мақсадида уларнинг меҳнат натижаларини баҳоланишини ва ҳар бирларини тегишли равишда мукофотланишини пухта таҳлил қилиш (кўп ҳолларда меҳнат самарадорлигининг ошиши ва меҳнатдан қониқиш даражасининг ўсишига имкон яратадиган қуйидаги учта омилга асосий эътибор қаратилади: ишлаб чиқариш ҳажмининг ўсиши, даромадларнинг ўсиши ва ўзгаришлар; энг муҳим ишлаб чиқариш кўрсаткичлари ушбу омилларга боғлиқ бўлади ва ходимларнинг баҳоланиши бундай омилларга мувофиқ равишда амалга оширилади);

5) ташкилотнинг энг муҳим кадриятларини ҳар томонлама қўллаб-қувватланишини тарбиялаш (бу ишчиларнинг ушбу ташкилотнинг аъзоларига айланиш мақсадида ҳар қандай йўқотишларга кўниқишлари ва фирманинг уларни зарарига ҳеч нарса қилмасликларига ишонқишлари учун имкон яратади);

6) муайян кескин вазиятларда компаниянинг ташкилий маданияти оқлайдиган ҳамда ундаги хулқ-атвор ва ахлоқ меъёрларини тушунтириб берадиган ташкилий фольклор ҳамда тарихий ҳодисаларни тарқалиши;

7) ўз ишини яхши бажарган, ғолиб ҳисобланган ва ташкилотда асосий роль ўйнайдиган ишчиларни тан олиш ва уларнинг лавозим бўйича даражасини ошириш (кўп ҳолларда ҳаракатчанлик, тиришқоқлик ва жамоада ишлаш олиш, мақсадларга эришиш йўлидаги тинимсиз ҳаракат, мотивацияларга эга бўлиш ва вазифаларни уддалай олиш, шунингдек, ёрдамга бошқа кишиларни жалб эта олиш каби хусусиятлари билан ажралиб турадиган кишилар бошқаларга ибрат қилиб кўрсатилади).

У.Оучи ташкилий маданиятнинг муҳимлигига эътиборни қаратиб, ҳам илгариги Америка ва япон тажрибасида қўлланилган, ҳам кейинги йилларда дунёдаги иқтисодий ривожланган мамлакатларда юзага келган

янги рақобат шароитларида қўлланиладиган ташкилотнинг асосий хусусиятларини кўрсатиб ўтган.

Кўп ҳолларда ташқи муҳит ўзгарадиган шароитларда ташкилотнинг янги шароитларга мослашиб ҳаракатланиши ва эски маданиятни ўзгартириши зарурияти юзага келади. Ўзгаришларга нисбатан тўсиқлар ва қарама-қаршилиқларнинг мавжуд бўлишига қарамасдан маданиятни бошқариш, ҳатто вақт ўтиши билан уни турли хил шакллар ва тавсиялар ёрдамида ўзгартириш мумкин. Бироқ, бунда фирмалар ўзларининг олдиндан шаклланиб келган манбаларидан воз кечмасликлари ва муваффақиятли фаолият кўрсатаётган компанияларнинг маданиятини кўр-кўрона кўчириб олмасликлари керак. Балки, улар ўзларида мавжуд анъанавий маданиятни модификация қилиш бўйича оригинал ечимларни излаб топишлари зарур.

### **15.10. Маданиятларнинг ташкилий хулққа кўрсатадиган таъсири**

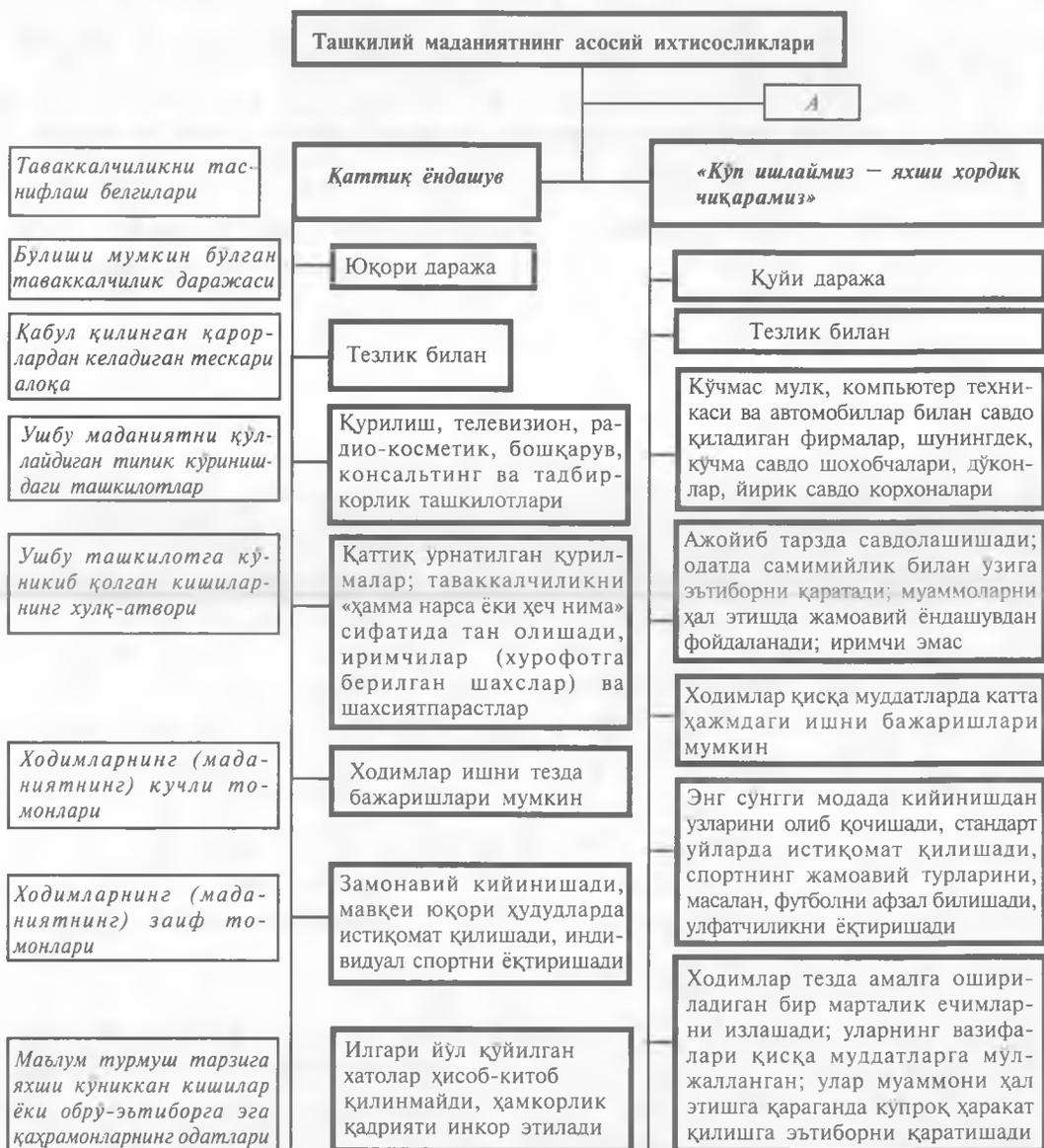
Дунёнинг бир бутунлигини ва глобаллашув жараёнларининг иқтисодиёт, таълим ва барча мамлакатлар халқларининг бошқа фаолият соҳалари (кийиниш, туризм, кўнгиш очиш, моддий мулкчилик шакллари, тил) га баб-баравар кириб бораётганлигини тобора ҳақиқатга айланиб бориши натижасида фирмаларнинг бирлашиши ва кенгайиши жараёнларида ҳамда ташкилотларнинг халқаро даражага чиқишида ташкилий хулқ ва инсон ресурсларини бошқаришнинг муҳим аҳамиятга эгаллигини ўзида ифодалаган янги бизнес стратегияларнинг ишлаб чиқиши талаб қилинмоқда.

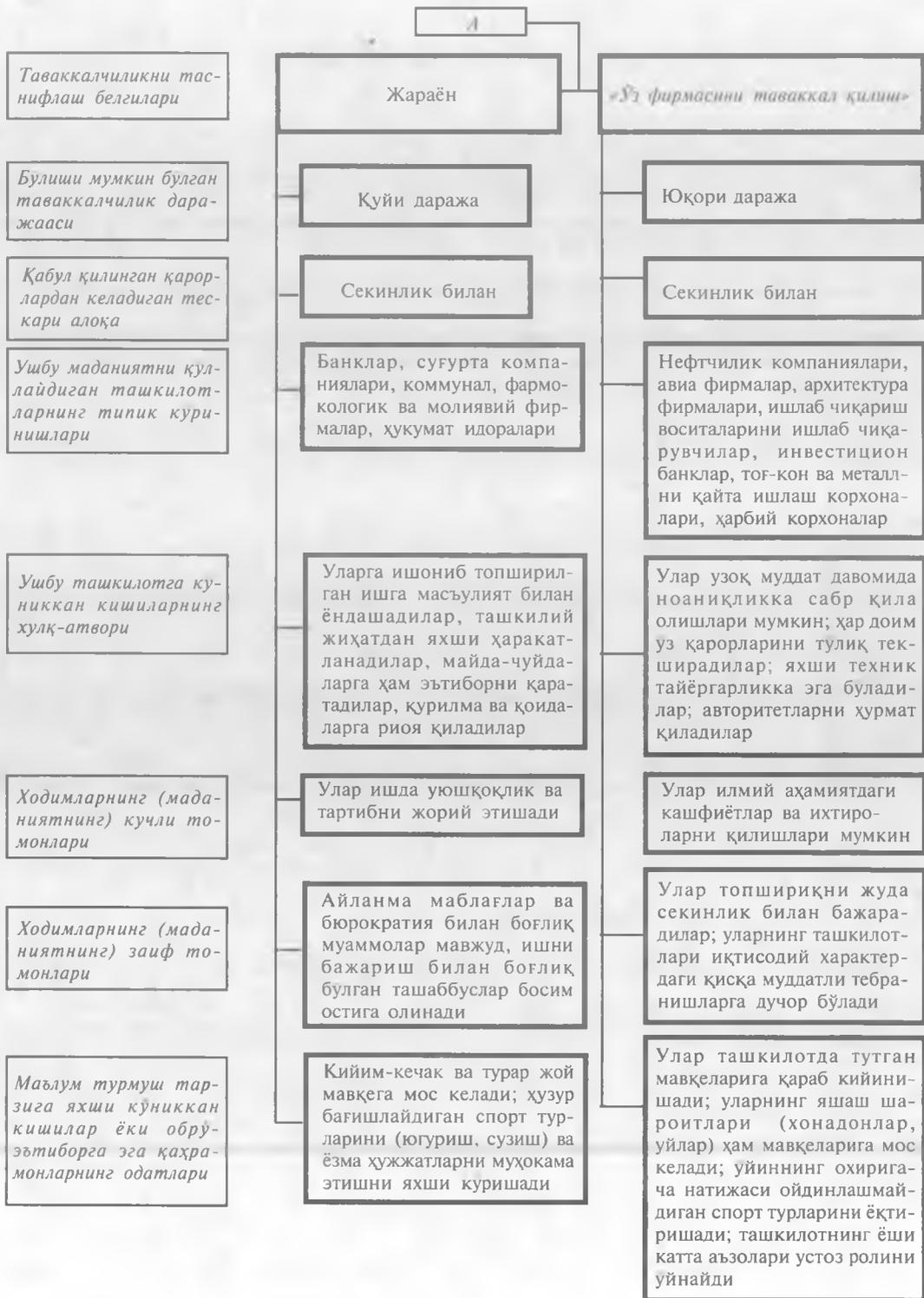
Шу билан бирга, Америка маданиятига асосланган инсон ресурсларини бошқариш назарияси ва усулларининг тўғридан тўғри бошқа маданиятларга потенциал устуворликларни келтириб чиқариш билан биргалликда бир қатор муаммоларни ҳам юзага келтирмоқда. Масалан, катта аҳамиятга эга бўлган қўшимча мукофотлаш тизимининг татбиқ этилиши Россия ташкилотларидаги меҳнат унумдорлигига ҳам АҚШ даги каби муҳим таъсир кўрсатиши мумкин, бироқ Ўзбекистон ташкилотларидаги бошқарувда ишчиларнинг иштирок этиши ушбу ташкилотларнинг ишлаб чиқариш фаолиятига салбий таъсир кўрсатади. Бир қатор мамлакатларда АҚШ учун хос бўлган лидерликнинг партиципатив услубидан эмас, балки авторитар бошқарув услубидан фойдаланиш самаралироқдир.

Немислар орасида бўйсунушга мойил бўлган ишчиларнинг миқдори америкалик ишчиларга қараганда анча юқоридир. Япон ишчилари уларни ажратиш қўйишларини ҳамда уларга гуруҳнинг меъёрлари ва қадриятларига қарши боришга тўғри келишини ёқтиришмайди. Умуман олганда, Япон

ва Америка менежменти бир хил мақсадни назарда тутати, бироқ, улар барча энг муҳим жиҳатлар бўйича бир-биридан фарқланишади.

**Жамият маданияти** – бу иш фаолияти давомида орттирилган билимлар мажмуи бўлиб, кишилар ундан мавжуд ҳаётий тажрибани тушуниш ва ижтимоий хулқ-атвори шакллантириш мақсадларида фойдаланишади. Маданиятнинг кишига ўргатилишини ҳамда маданият ёрдамида киши бошқа кишилар билан ўзаро муносабат ўрнатиш ва мулоқотда бўлишни ўрганишини тушуниш муҳимдир. Глобал иқтисодиёт шароитларида муваффақиятга эришиш мақсадида маданий фарқланишларни аниқ тушуниш зарур аҳамият касб этади.





15.5-расм. Компаниядаги ташкилий маданият ихтисосликларининг асосий сифат белгилари.

## Ташкилий маданият назарияларидаги фарқлавишлар

Ташкилотларнинг тавсифи	Ташкилотларда қўлланиладиган назариялар		
	A назарияси (АҚШ)	J назарияси (Япония)	Z назарияси (бирлашган назария)
Фирмадаги иш стаж	Одатда унчалик катта эмас, тез-тез ишдан кетиш ҳолатлари учрайди	Одатда умрининг охиригача ишга ёлланади, ишдан кетиш ҳоллари ниҳоят даражада кам учрайди	Етарлича узоқ муддатни ташкил этиб, у фирмага нисбатан садоқатли ва фирмада доимий фаолият курсатадиган ходимларни шакллантиради
Кадрлар иши ва уларнинг ҳаракатланишини баҳолаш	Жуда тез лавозими буйича кутарилмаган кишиларнинг янги иш ҳолатлари тез-тез кузатилади	Жуда секин; лавозим буйича муҳим кутарилишни узоқ йиллар кутишга тўғри келади	Нисбатан секин; асосий эътибор лавозим буйича кутаришга эмас, балки ўқитиш ва баҳолашга қаратилади
Карьера	Ниҳоят даражада ихтисослашган; кишилар битта соҳага бутун умрлари мобайнида ихтисослашади	Ниҳоят даражада умумий; ходимларнинг бир соҳадан бошқа бир соҳага ротацияси амалга оширилади ва улар барча операциялар билан танишиб чиқишади	Етарли даражада умумий; бутун бир фирма тўғрисида тасаввур шакллантириш мақсадида иш жойларида ротация амалга оширилади ва янада кўпроқ ўқитиш ташкил этилади
Қарорларни қабул қилиш	Алоҳида менежерлар томонидан амалга оширилади	Гуруҳли усуллар ёрдамида амалга оширилади	Ходимларнинг иштирок этиши ва ўзаро келишувга эришишга эътибор қаратиш орқали амалга оширилади
Назорат	Жуда аниқ; кишилар нимани ва қандай назорат қилишни аниқ биладилар	Жуда ноаниқ ва норасмий; кишилар асосан ўзаро ишонч ва ихтиёрий ёрдамлашишга таянадилар	Аниқ иш кўрсаткичлари билан ўзаро уйғунлашган норасмий назоратга катта эътибор қаратилади
Жавобгарлик	Индивидуал (якка тартибда)	Жамоавий; гуруҳ аъзолари уртасида тақсимланган	Индивидуал (якка тартибда)
Ходимлар тўғрисидаги ғамхўрлик	Фирма фақатгина ходимларнинг меҳнат ҳаёти билан қизиқали	Фирмани ходимларнинг бутун бир ҳаёти — ҳам ишдаги ҳаёти ва ҳам ижтимоий ҳаёти қизиқтиради	Кадрларга булган қизиқ иш уларнинг ҳаёти тўғрисидаги бутун бир ғамхўрлик курсатилишига тобора яқинлашиш сари кенгайиб боради

Қуйида маданиятларни бир-бирларидан фарқлайдиган асосий ўлчовлар келтирилган:

1) кишилар ўзларини қандай кўришади ёки киши билан муносабат (бир қатор мамлакатларда кишиларга табиатан адолатли ва ишончли шахслар сифатида эътироф этилса, бошқа мамлакатларда уларга нисбатан шубҳа остида муносабатда бўлиб, уларни айёрлар, бекорчилар, ёлғончилар ва бошқа шу каби сифатлардаги шахслар деб ҳисоблашади);

2) кишиларнинг уларни ўраб турган дунёга нисбатан муносабати (бир қатор ҳамжамиятларда кишилар атроф-муҳит устидан ҳукм-

ронлик қилишга интилишса, бошқаларида табиат билан ўзаро келишувда яшашга ёки унга бўйсунушга мойиллик билдиришади);

3) индивидуализм ёки коллективизм (индивидуализм АҚШ, Буюк Британия ва Канада каби мамлакатларда қўллаб-қувватланиб, ушбу мамлакатларда ишга даъвогар бўлган кишилар шахсий ютуқлари, маълумот даражаси ва касбий тажрибасига кўра баҳоланади; гуруҳли ишлаш, ўзаро бирлик, содиқлик ва адолатлилик Япония, Хитой ва Исроил каби мамлакатларда қўллаб-қувватланиб, ушбу мамлакатларда ишга даъвогар бўлган кишилар уларга қанчалик даражада ишониш мумкинлиги, уларнинг содиқлиги даражаси ва бошқа ишчилар билан ўзаро ҳамкорликда ишлай олиши каби сифатлар бўйича баҳоланади);

4) вақт бўйича ўлчаш (бир гуруҳ маданиятлар Ғарбий Европадаги сингари ўтмишга таянади, иккинчи бир гуруҳи АҚШ ва Канададаги сингари ҳозирги замон ва яқин келажакка йўналтирилади, учинчи гуруҳ маданиятлар бўлса, Япония ва Осиё мамлакатларидаги сингари келажакка қаратилади; ташкилот ходимларининг вақт бўйича хусусиятларини қуйидаги баҳолаш усуллари ишлаб чиқилган: ишдаги аниқлик, вақтни тақсимлай олишлик, хабардорлик, жадвалга риоя этишлик, муддатларга риоя этишлик ва бошқалар.);

5) ижтимоий ва шахсий макон (бир қатор маданиятлар Япония ва Яқин Шарқдаги каби ижтимоий макондан фойданишни қўллаб-қувватласалар, бошқалари бўлса АҚШ ёки Россиядаги каби шахсий маконга устуворликни беришади).

15.9-жадвал

#### Ташкилий хулқ категорияларининг изоҳланиши

Ташкилий хулқ категориялари	Менежментдаги изоҳлар ва тасвирлар	
	АҚШ	Япония
Компания	Спорт жамоаси	қишлоқ оиласи
Бизнеснинг мақсади	Ғолиб чиқиш	Сақланиб туриш
Ишчилар	Жамоанинг уйинчилари	Оиладаги болалар
Инсоний муносабатлар	Функционал (вазифавий)	Жушқин
Рақобат	«Ҳаёт учун эмас, улим учун»	«Ҳамкорлик ёки гуноҳ»
Фойда олишга булган рағбатлантириш	Исталган воситалар ёрдамида	Мақсадга эришиш воситаси ёрдамида
Ташкилот билан ўзини бирдай ҳис қилиш	Иш учун мағрурлик	Гуруҳнинг обруйи
Меҳнатга рағбатлантириш	Шахсий даромад	Гуруҳдаги иқлим
Ишлаб чиқариш	Унумдорлик	Ўқитиш ва интилиш
Ходимлар	Ишга қодирлилик	Қўллаб-қувватлаш
Кутарилиш	Қобилиятларига кўра	Хизмат қилган йилларига кўра
Тўлов	Типи ва натижалари бўйича	Сабр-бардошлилиги ва қилган жон фидоликлари учун мукофот

Умуман олганда, ҳар бир маданият кўплаб жиҳатлардан иборат бўлиб, улар ташкилотдаги ходимларнинг хулқ-атворидаги шунчалик фарқланишларни келиб чиқишига сабаб бўлади. Америка ва Япон менежментидаги ташкилий хулқнинг асосий категорияларини мазмунан фарқланиши 15.9-жадвалда келтирилган.

Ташкилий хулқ муаммоларининг баҳоланиши турли мамлакатларнинг менежерлари томонидан турлича талқин этилади.

15.10-жадвал

**Турли мамлакатларнинг менежерлари томонидан берилган турли талқинларнинг ўзаро келишув даражаси**

Мамлакатлар	Турли талқинларнинг ўзаро келишув даражаси, %		
	1	2	3
АҚШ	18	32	18
Германия	24	46	46
Буюк Британия	38	31	27
Нидерландия	38	39	17
Франция	45	42	53
Италия	50	75	66
Япония	52	-	78
Индонезия	86	-	73

Талқинлар: 1 – иерархик (кўп поғонали) структуранинг мавжуд бўлиши ҳар бир кишининг кимга бўйсунуши кераклигини билиши билан боғлиқдир; 2 – айрим ҳолларда ўзаро самарали иш муносабатларини ўрнатиш учун иерархик структурани айланиб ўтиш зарур; 3 – ҳар доим менежерда унинг бўйсунувчилари томонидан иш билан боғлиқ тарзда бериладиган кўплаб саволларга аниқ жавоблар тайёр туриши керак. Жадвалдаги натижалардан кўриниб турганидек, менежерларнинг фаолияти ва хулқ-атворида уларнинг маданияти таъсир кўрсатади.

**Маданиятлараро фарқларни баҳолаш ва ҳисобга олиш**

Ташкилий хулқдаги маданиятлараро фарқларнинг асосий параметрлари қуйидагилар ҳисобланади:

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) ҳокимиятдаги дистанция (ҳокимият билан бўйсунувчилар ўртасидаги маълум масофани сақлаш);
- 3) тендерли жиҳатлар – эркаклик ёки аёллик қоидаларининг таъсири;
- 4) лидерликнинг таъсири;
- 5) менежернинг шахсий қадриятлари, унинг келиб чиқиши ва таянч маъзулумоти, шахслараро мулоқот ва қарор қабул қилиш борасидаги билим ва тажрибалари.

Маълумки, индивидуализм бу ўзи ва ўз оиласи туғрисида ғамхўрлик қилишга бўлган мойилликдир. Коллективизм ижтимоий тузилма билан жипслашган ўзаро бирликни характерлаб, унда кишилар ўз гуруҳини бошқа гуруҳлардан фарқлашади. Ҳокимиятдаги дистанция (ҳокимият билан бўйсунувчилар ўртасидаги маълум масофани сақлаш) қандай даражагача нисбатан кам ваколатларга эга бўлган ташкилот аъзолари ҳокимиятнинг нотенг тақсимланишини қабул қилишлари, бошқача айтганда, ишчилар ўз бошлиқларининг кўпроқ ваколатларга эга бўлишларига қанчалик даражада рози бўлишлари билан белгиланади.

Г.Хофшtedнинг индивидуализм ва ҳокимиятдаги дистанция индексларининг позициясидан келиб чиққан ҳолда 50 та мамлакат бўйича ўтказган тадқиқотлари мамлакатларни қуйидаги гуруҳларга ажратиб олишга имкон яратди:

1) юқори даражадаги индивидуализм ва ҳокимиятдаги паст даражадаги дистанцияга эга мамлакатлар – Австрия, Финляндия, Норвегия, Германия, Канада, Буюк Британия, АҚШ;

2) юқори даражадаги индивидуализм ва ҳокимиятдаги юқори даражадаги дистанцияга эга мамлакатлар – Франция, Испания, ЖАР ва бошқалар;

3) паст даражадаги индивидуализм ва ҳокимиятдаги юқори даражадаги дистанцияга эга мамлакатлар – Мексика, Жанубий Корея ва бошқалар;

4) паст даражадаги индивидуализм ва ҳокимиятдаги паст даражадаги дистанцияга эга мамлакатлар – Коста-Рика ва ҳ.к.

Г.Хофшted бой мамлакатларда кишилар кўпроқ индивидуализмга, қашшоқ мамлакатларда бўлса кўпроқ коллективизмга мойил бўлишларини аниқлади. Бунда Япония ва жадал суръатлардаги саноат ривожланиши билан характерланаётган бошқа Осиё мамлакатлари назарда тутилмаган. Коллективизм маданиятнинг параметри сифатида кўпроқ меҳнатни ташкил этишнинг янги жамоавий шакллари билан мавжуд бўла олади, ҳокимиятдаги катта бўлмаган дистанцияга эга маданиятлар бўлса номарказлашув, ходимлар томонидан ваколатларнинг бўлиб олиниши ва иерархия даражаларининг пасайиши билан мавжуд бўла олади.

Ноаниқликлардан сақланиш қанчалик даражада кишиларнинг ноаниқ вазиятлардан хавфсирашлари ва қуйидаги қадамларни амалга ошириш орқали қандай даражада улардан сақланишга интилишларини белгилаб беради: а) ўз карьерасининг юқори даражадаги барқарорлигини таъминлаш; б) кўпроқ расмий қоидаларни ўрнатиш; в) девиант (мақсаддан оғадиган) гоёлар ва хулқ-атворни рад этиш; г) мутлақ ҳақиқатларнинг мавжуд бўлиши ва тажриба орттиришга имкон яратиш. Масалан, Япония фирмаларида кишиларнинг ўз иш жойларини тез-тез ўзгартириб туришлари билан характерланадиган АҚШ фирмаларига қараганда ноаниқликдан сақланиш даражаси етарлича юқоридир.

Г.Хофштед томонидан «ҳокимиятдаги дистанция – ноаниқликдан сақланиш даражаси» параметрлари бўйича мамлакатларнинг бешта кластери ажратиб кўрсатилган:

1) ҳокимиятдаги паст даражадаги дистанция ва ноаниқликдан сақланишнинг ишончлилиқ даражасига эга мамлакатлар – Австрия, Германия, Финляндия, Коста-Рика ва бошқалар;

2) ҳокимиятдаги паст даражадаги дистанция ва ноаниқликдан сақланиш даражасининг суствлиги билан характерланадиган мамлакатлар – Буюк Британия, Норвегия, АҚШ, Канада, ЖАР ва бошқалар (шуни таъкидлаб ўтиш жоизки, ушбу мамлакатларда таваккал қила олиш қобилияти қўллаб-қувватланади);

3) ҳокимиятдаги юқори даражадаги дистанция ва ноаниқликдан сақланиш даражасининг суствлиги билан характерланадиган мамлакатлар – Ҳиндистон ва бошқалар;

4) ҳокимиятдаги юқори даражадаги дистанция ва ноаниқликдан сақланишнинг ишончлилиқ даражасига эга мамлакатлар – Мексика, Бразилия, Франция, Япония, Жанубий Корея, Испания ва бошқалар.

Г.Хофштеднинг маиший фикрлашда эркаклик ёки аёллик қоидаларининг таъсирини баҳолаш бўйича ўтказган тадқиқотлари қуйидагиларни кўрсатди:

1) эркаклик қоидаси жамиятда юқори даражадаги қатъий ҳаракатланиш, пул ишлаб топиш ва моддий неъматларга эга бўлиш билан боғлиқ бўлган қадриятлар қанчалиқ даражада ҳукмрон ҳисобланишини белгилаб беради (бундай қоида Япония, Австрия, Германия ва бошқа шу каби мамлакатларда устувор саналади.);

2) аёллик қоидаси жамиятда кишилар ўртасидаги ўзаро муносабатлар, бошқа кишилар тўғрисида ғамхўрлик қилиш ва иш ҳаётининг сифатига бўлган қизиқиш билан боғлиқ бўлган қадриятларнинг устуворлиги билан боғлиқдир (бундай қоида Норвегия, Финляндия ва Швецияда намоён бўлади).

Меҳнатга нисбатан ишчилар қурилмаларини ҳисобга олишга қаратилган тадқиқотлар мамлакатларнинг қуйидаги сегментларини аниқлаш имкониятини яратди:

1) инглиз сегменти (АҚШ, Буюк Британия, Австралия, Канада, ЖАР, Янги Зеландия, Ирландия);

2) араб сегменти (Бахрайн, Уммон, БАА, Саудия Арабистони ва бошқалар);

3) скандинавия сегменти (Финляндия, Норвегия, Швеция, Дания);

4) жанубий Европа сегменти (Франция, Бельгия, Италия, Испания, Португалия);

5) яқин шарқ сегменти (Туркия, Эрон, Греция);

6) узоқ шарқ сегменти (Сингапур, Гонконг, Малайзия, Филиппин, Жанубий Вьетнам, Индонезия, Таиланд, Тайван);

7) Лотин Америкаси сегменти (Аргентина, Венесуэла, Чили, Мексика, Перу, Колумбия);

8) Герман сегменти (Австрия, Германия, Швейцария);

9) кластерлардан бирортасига ҳам кирмаган мамлакатлар (Бразилия, Япония, Ҳиндистон, Исроил).

Умуман олганда, маданият шарқий қадриятлар тизимига муҳим таъсир кўрсатиб, зиддиятлар, гуруҳдаги фаолият, қарор қабул қилишдаги иштирок, мукофотлаш тизимлари ва ташкилий хулқнинг бошқа категориялари кабилар ҳар қандай мамлакат, шу жумладан, Хитой, Япония, Жанубий Корея ва бошқаларнинг қурилмалари ва қадриятларидаги динамик таъсирларга дуч келади.

Замонавий иқтисодиётнинг глобаллашув шароитларида маданиятлараро коммуникацияларнинг бузилиши ушбу маданиятларнинг қабул қилиниши, стереотиплашув (бошқа одамни муайян синф ёки гуруҳнинг вакили сифатида қабул қилиш тенденцияси ва этноцентризм (муайян маданият вакиллари томонидан этик муаммолар ёки баҳсларнинг устуворлигини ҳис этиш туйғулари) каби муаммолар билан ҳам боғлиқ бўлади. Ҳар бир менежер (ҳар қандай маданиятли киши) ўзга маданият, тил, анъаналар, урф-одатлар ва удумларни тўғри қабул қилишни ҳамда ҳар қандай ишга кераклилик нуқтаи назаридан туриб қарашни ўрганиши, стереотипларни билиши ва муайян мамлакат вакилларини тўғри қабул қила олишни ўрганиши керак.

Хато қилишдан сақланиш мақсадида биринчи навбатда ўзингизни қизиқтираётган мамлакатнинг маданиятини ўрганиш керак. Айрим компаниялар компьютерли дастурлаштирилган ўқитиш асосида «маданиятларни ўзлаштириш» бўйича ўқитиш дастурларини ишлаб чиқишган бўлиб, ушбу дастурлар доирасида қуйидагилар амалга оширилади: 1) мамлакат, унинг ижтимоий тузилмаси, дини, қадриятлари, тили ва тарихи тўғрисидаги асосий маълумотлар берилади; 2) келтириладиган қандайдир аниқ вазият (ШҚда мавжуд кўплаб вазиятлардан биттаси) бўйича берилган жавоблардан биттасини танлаб олиш зарур, масалан, сиз ўзингизни қандай тутишингиз ёки қандай тилдан фойдаланишингиз тўғрисидаги жавоб.

15.11-жадвал

**Бошқа мамлакат кишилари Америкаликларни қандай тасаввур қилишади**

Суров қилинган мамлакат	Америкаликларга нисбатан бериладиган асосий тавсифлар	
	кўп бериладиган тавсифлар	кам бериладиган тавсифлар
Франция	Меҳнатсевар, ҳаракатчан, ихтирочи, дадил, самимий	Ялқов, кўпол, ҳақиқатпарвар, кўпни кўрган
Буюк Британия	Самимий, ўз хоҳишларига эрк беришади, ҳаракатчан, меҳнатсевар, миллатчи	Ялқов, сексуал, дадил, кўпни кўрган

Япония	Миллатчи, самимий, дадил, қўпол, ўз хоҳишларига эрк беришади	Ялқов, сексуал, меҳнатсевар, ҳақиқатпарвар
Германия	Ҳаракатчан, ақли, ихтирочи, купни курган, самимий	Ялқов, сексуал, очкўз, қўпол
Бразилия	Ҳаракатчан, ақли, ихтирочи, самимий, очкўз	Ялқов, сексуал, купни курган, ўз хоҳишларига эрк беришади
Мексика	Ақли, дадил, ихтирочи, самимий, очкўз	Ялқов, ҳақиқатпарвар, қўпол, сексуал

15.11-жадвалда Америкалик менежерларга уларни қабул қиладиган мамлакатлардаги бўйсунувчилар билан ўзаро ишончли муносабатларни ўрнатишларида ёрдам бериш мақсадида амалга ошириладиган ўқитиш усуллари ва маълум даражада сақланиш зарур бўлган хулқ-атвор намуналари келтирилган. Маданиятлараро муаммоларга қаратилган бу каби тренинглар энг самарали воситалар ҳисобланади.

Коммуникация муаммоларидан ташқари ташкилий хулқнинг халқаро жиҳатларида инсон ресурслари мотивацияси ҳам ниҳоят даражада муҳим аҳамият касб этади. Мотивациянинг деярли барча процессуал ва мазмундор назария ва усуллари АҚШ вакиллари томонидан ишлаб чиқилган бўлиб бошқа маданиятларда ҳам татбиқ этилади. Масалан, АҚШ, Япония, Жанубий Корея, Россия ва бошқа шу каби мамлакатларда адолатлиликка бўлган интилиш бир хил тарзда намоён бўлади. Шунинг билан бирга, барча мотивацион назариялар бошқа мамлакатларнинг спецификасини (ўзига хос жиҳатларини) ҳисобга олган ҳолда қайта кўриб чиқилиши зарур. Масалан, Хитойда жамоавий эҳтиёжларга алоҳида эътибор берилиши туфайли А.Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси қуйидагича кўринишга эга бўлиши керак: 1) ижтимоий тегишлилик; 2) физиологик эҳтиёжлар (жисмоний эҳтиёжлар); 3) хавфсизлик; 4) жамият манфаатлари йўлида ўз долзарблигини ошириш.

15.12-жадвал

#### Бошқа маданиятдаги мулоқот иқлимини бошқариш

т/р	Ишонч иқлимга имкон яратадиган хулқ-атвор	Ишонч иқлимга ҳалақат берадиган хулқ-атвор
1	Ўз шубҳаларингиз, қизиқишларингиз ва ҳиссиётларингизни очиқ ва табиий равишда ифодаланг. Бўйсунувчиларингизнинг ҳам шундай ҳаракатланишини рағбатлантиринг	Ҳиссиёт ва шубҳаларнинг ифодаланиши заифликнинг намоён булиши сифатида баҳоланади
2	Агар бўйсунувчилар ўз шубҳалари, қизиқишлари ва ҳиссиётларини ифода этсалар, уларни қўллаб-қувватланг ва юзага келган муаммоларни пухталиқ билан муҳокама қилинг	Истеҳзоли (заҳарханда)булиш ва ўз уткирлигини намойиш этиш

3	Ҳақиқатпарвалик ҳеч қандай муросаларни кутармайдиган меъёрлардан биридир. Уни узингиздан ва ходимларингиздан талаб қилинг	Агар фирма “бурттириб кўрсатиладиган ҳақиқат” натижасида яхши мавқега эга бўладиган бўлса, у ҳолда бўйсунувчиларга улардан ана шундай ҳақиқатни кутаётганлигингиз туғрисида уйлаш имконини бериш
4	Кимгадир иш буюрсангиз ёки кимнингдир фикрини билишга интилсангиз улардан келадиган натижаларни фаҳмлай билишингиз керак	Сир саклай билиш керак. Ҳеч қачон ҳеч кимга сизнинг миянгизда қандай фикр борлиги туғрисида аниқ билишга имкон берманг. Бу бўйсунувчиларни “маълум доирада” ушлаб туришга имкон яратади
5	Бўйсунувчиларнинг натижаларга эришишда уларни қўллаб-қувватлашларини ҳис этишларига имкон яратинг. Будаё ҳолатда улардаги эркинликни ривожлантиринг ва қўллаб-қувватланг	Сиздан ёрдам сураб муурожаат қиладиган бўйсунувчиларни қўллаб-қувватламаслик. Агар қўллаб-қувватласангиз улар охир-оқибат ўзларини эркин ҳис қилишади ва сизга бўйсунмай қўйишади
6	Агар бирор-бир иш кутилганидек юз бермаса, у ҳолда бу ишни ким қилганлигини эмас, балки нима учун бундай ҳолат юз берганлигини аниқланг	Бирор-бир иш кутилганидек қилинмаганида атрофдагиларни қийратиш ва айбдорни топиш
7	Вазиятни туғрилашда унга жалб этилганларнинг ўзини иштирок этишини фаол тарзда қўллаб-қувватланг	Келмаган ходимлар туғрисида чақимчилик қилиш ва уларга менсимаё баҳо бериш. Сизнинг кишиларингиз туғрисида бегона кишилар томонидан тасодифан берилган танбеҳдан ниҳоят даражада қаттиқ таъсирланиш
8	Муваффақиятларни булишинг; булинмангиз учун жавобгарлик ва унга берилган танқидий баҳоларни уз зиммангизга олинг	Ҳамма ютуқларни уз ҳисобига ёзиш. Бошқа фирмаларнинг иши ёмон бўлиши учун улардан қасд олишни режалаштириш. Ҳар доим уз-узини ҳимоя этиш учун кўплаб қоғозларнинг расмийлаштирилишини қатъий талаб қилиш

Шубҳасиз, кишидаги жавобгарлик ҳисси ва ютуқларни қўлга киритишга бўлган эҳтиёж маданиятдан маданиятга ва шахсдан шахсга қараб кучли фарқланади. Бироқ, барча маданиятларда ҳам кишиларда ўзларининг эҳтиёжлар иерархияси (А.Маслоу), уларнинг қониқ-масликликларини бартараф этадиган ва мотивацияга етаклайдиган (Г. Герцберг) омиллар, шунингдек, муваффақиятлар мотивациясининг муайян даражаси (Д.Макклеланд) кабилар мавжуд бўлмайди.

Барча кутилмалар назариялари кишиларнинг аниқ гуруҳларини мотивация қиладиган аниқ турдаги мукофотларни белгилаб олиш бошлангунга қадар универсал назариялар сифатида эътироф этилади. Мотивацион жараён барча маданиятларга хос бўлади. Бироқ, унинг мазмуни ва муваффақиятли қўлланилиши аниқ маданий муҳитга боғлиқ бўлади. Кўпинча меҳнатнинг асосий мазмуни ва маданият параметрлари мотивацияни тушунишнинг асосий воситаси сифатида намоён бўлишади. 15.12-жадвалда турли-туман маданиятларда амал қиладиган мотивация-

ларнинг айрим фарқлари келтирилган. Масалан, кўплаб АҚШ вакиллари иш этикасига ишонишади ҳамда уларда иш ҳукмрон ва ҳаётнинг энг муҳим қисми ҳисобланади. Бошқа мамлакатларда (Япония, Германия) иш пул ишлаб топишни таъминловчи восита сифатида талқин этилса, Исроиллик ва Голландиялик вакиллар учун эса ишнинг қизиқарли бўлиши ва мамнуният бағишлаши муҳим ҳисобланади. Шунинг учун бундай мамлакатларда ишчиларни фақатгина моддий мукофотлар билан мотивациялашга бўлган интилиш маълум даражада нотўғри ҳисобланади.

15.13-жадвал

**Айрим мамлакатларда ишнинг муҳимлигини баҳолашнинг ўртача кўрсаткичлари**

Меҳнат билан таъминланадиган устуворлик	Мамлакат бўйича суров қилинганларнинг жавоблари (%)						
	Япония	Германия	Бельгия	Англия	АҚШ	Исроил	Голландия
Иш даромад қилишнинг зарурий даражасини таъминлайди	45,4	40,5	35,5	34,4	33,1	31,1	26,2
Иш моҳиятан қизиқарли ва мамнуният бағишлайди	13,4	16,7	21,3	17,9	16,8	26,2	23,5
Иш бошқа кишилар билан қизиқарли муносабатлар урнатишга имкон яратади	14,7	13,1	17,3	15,3	15,3	11,1	17,9
Иш мақом (статус) ва обруни таъминлайди	5,6	10,1	6,9	10,9	11,9	8,5	4,9

Турли хил маданиятларда ишчиларни мотивациялашга нисбатан бўлган ёндашувлар бир қатор умумий жиҳатларга эга бўлишига қарамасдан (18.12 –18.13-жадваллар), бу борада бир қатор муҳим фарқланишлар ҳам мавжуд бўлиб, улар дин, ноаниқликлардан сақланиш ва ҳокимиятдаги дистанция каби омилларга боғлиқ бўлади. Мос равишда, бундай фарқланишларга эътибор бермаслик мумкин эмас. Масалан, индуизмда ҳар бир иш ўз истаганидек юз беради ва ҳодисаларнинг боришига аралашмаслик керак, деб ҳисобланади. Айрим эътиқодлар ҳодисаларнинг боришини назоратга олинишини тарғиб этади ҳамда кишилар реинкарнация (бошқача шаклга кириш жараёни) орқали ўтишади ва кўплаб ҳаётларда яшашади деган эътиқодда туришса, бошқалари эса кишилар фақатгина бир марта ҳаёт кечирадилар деган эътиқодда туришиб, улар айнан ҳаётийлик даврида имкон қадар кўпроқ ишларни қилишлари керак деган гоёни тарғиб этишади. Айрим эътиқодлар кишининг ўзи тўғрисида қандай ғамхўрлик қилса,

бошқалар тўғрисида ҳам шундай ғамхўрлик қилиши кераклигини уқтиришса (коллективизм), бошқалари бўлса кишининг ўз шахсий муваффақиятини таъминлаши бошқа кишиларга ёрдамлашишнинг энг яхши усули деб ҳисоблашади (индивидуализм). Шубҳасиз, бундай фарқланишларнинг барчаси мотивацияга ҳам ўз таъсирини кўрсатади.

15.14-жадвал

**Кишиларни ноаниқлик ёки номаълумликка бас кела олиш қобилиятларини ҳисобга олган ҳолда бошқариш усуллари**

Ноаниқлик ва номаълумликка бас кела оладиган кишилар	Ноаниқлик ва номаълумликка дуч келишни ёқтирмайдиган кишилар
Камроқ структуралаштирилган иш	Кўпроқ структуралаштирилган иш
Камроқ ёзилган қоидалар	Кўпроқ ёзилган қоидалар
Менежерлар стратегик фаолиятга кўпроқ жалб этилганлар	Менежерлар кўпроқ майда-чуйдалар билан бандлар
Менежерлар кўпроқ бир-бирлари билан узаро муносабат урнатишга ҳаракат қиладилар ва бошқарув услубида эгилувчанликни намойён этадилар	Менежерлар кўпроқ топшириқларни бажаришга ҳаракат қиладилар ва бошқарув услубига қатъий риоя қиладилар
Менежерларнинг индивидуал ва таваккал қарорларни қабул қилишга тайёр туришлари юқори даражада булади	Менежерларнинг индивидуал ва таваккал қарорларни қабул қилишга тайёр туришлари паст даражада булади
Ишчи кучининг юқори даражадаги кўнимсизлиги	Ишчи кучининг паст даражадаги кўнимсизлиги
Ишчилар амбициозлик характериға кўпроқ эга булишади	Ишчилар амбициозлик характериға камроқ эга булишади
Ишдан қониқишни таъминлайдиган талабларнинг нисбатан паст даражада булиши	Ишдан қониқишни таъминлайдиган талабларнинг нисбатан паст даражада булиши

15.15-жадвал

**Кишиларни ҳокимиятни қабул қилишга тайёрликлари ёки уни қабул қилмаслик истакларига боглиқ равишда бошқариш усуллари**

«Бошқа кишилар кўпроқ ҳокимиятга эгалликлари тўғрисидаги ҳақиқатни қабул қилиш»	
Индивидлар бундай ҳақиқатни қабул қилишни хоҳламайдилар	Индивидлар бундай ҳақиқатни қабул қилишга тайёрлар
Паст даражадаги марказлашув	Юқори даражадаги марказлашув
Нисбатан текис ташкилий тузилмалар	Юқори даражадаги ташкилий пирамидалар
Ходимларнинг умумий сонига нисбатан раҳбарларнинг камлиги	Ходимларнинг умумий сонига нисбатан раҳбарларнинг кўплиги
Қўл меҳнати ҳам маъмурий меҳнат каби мақомга эга	“Оқ ёқаликлар” нинг иши “қўқ ёқаликлар” нинг ишига қараганда юқори баҳоланади

Кишиларни мотивация қилишга таъсир кўрсатадиган бошқа бир омил бўлиб ноаниқлик ва номаълумликдан сақланиш ҳисобланади. Агар ким ноаниқлик шароитларида тўлиқ муваффақиятга эришса (бундай ҳолат Россияга хос), унда бандликни кафолатланишига нисбатан кучли эҳтиёж бўлмаслиги мумкин. Ноаниқлик ва номаълумликка сабри чидай олмайдиган кишилар бўлса уларнинг фаолиятига нисбатан қаратилган объектив тарздаги тескари алоқага жуда таъсирчан бўлишади. Масалан, Ғарбий Европа ва Жанубий Америка аҳолиси одатда ноаниқликни ёқтиришмайди, АҚШ, Канада, Швеция ва бошқа мамлакатларнинг аҳолиси бўлса ноаниқлик ва номаълумлик шароитларида ҳам муваффақиятли фаолият кўрсатишади, Япония ва Корея аҳолиси эса ушбу бир-бирига қарама-қарши бўлган иккала томоннинг оралиғида ўз ўрнини топади.

Турли хил маданиятлардаги мотивацияга таъсир кўрсатадиган учинчи омил ҳокимиятдаги дистанция билан боғлиқдир (юқоридаги жадвалга қаранг). Масалан, АҚШ ва Канада аҳолиси бошқалар уларга қараганда кўпроқ ҳокимиятга эгаллигига қийинчилик билан кўникишади. Бунинг акси сифатида Ҳиндистон, Япония ва Жанубий Кореяда бундай ҳолатга хотиржамлик билан муносабатда бўлишади.

Иқтисодиётнинг глобаллашуви шароитларида коммуникация ва мотивация билан бир қаторда кишиларнинг хатти-ҳаракатларини аниқ мақсадларга эришишга йўналтирадиган мақсадли жараён сифатида намоён бўладиган лидерлик ҳам муҳим роль ўйнайди. Турли хил маданиятларда самарали лидерликнинг фарқланишларига сабаб бўладиган омиллар қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- а) шахсий қадриятлар;
- б) келиб чиқиши ва таянч маълумоти;
- в) шахсларо мулоқот борасидаги билим ва тажрибалари;
- г) қарор қабул қилиш борасидаги билим ва тажрибалари.

## IV ҚИСМ. КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ АСОСЛАРИ

### XVI БОБ. КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ

Бозор муносабаталарига ўтиш кўп укладли иқтисодиёт ва рақобат муҳитини шакллантиришни тақозо этади. Республикамиз Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек: «Мулкчилик масаласини ҳал қилиш бозорни вужудга келтиришга қаратилган бутун тадбирлар тизимининг гамал тоши бўлиб хизмат қилади».<sup>1</sup>

Ўзбекистонда олиб борилаётган ислохотлар жараёнининг муҳим йўналишларидан бири илгари давлат тасарруфида бўлган кўпчилик корхоналарни аксарият қисмини акциядорлик жамиятларига айлантириш орқали хусусийлаштириш ва бошқарувнинг янги иқтисодий муносабатларга хос механизмини яратиш ҳисобланади.

Хўжалик юретишнинг акциядорлик шакли бир қанча афзалликларга эга бўлиб, у бозор иқтисодиётига асосланган ривожланган давлатларнинг йирик ишлаб чиқаришида ҳал қилувчи ўрин эгаллайди. Чунончи, акциядорлик жамиятларида ресурсларни ишлаб чиқаришнинг юқори самара бераётган соҳаларига жалб қилиш учун кенг имкониятлар мавжуд бўлиб, улар акциялар бозори орқали ишлаб чиқариш технологияси эскириб қолган соҳалардан янги соҳаларга қайта тақсимланади. Қиймати тушаётган акцияларни сотиш ва нархи ошаётган акцияларни сотиб олиш ҳамда бошқа турдаги операциялар амалга оширилиши билан капитал эгалари ўз маблағларини самарали соҳага кўчиришга интиладилар. Акциядорлар бозор нархи ва дивидендлар воситасида ўзларига тегишли корхоналар фаолиятини бошқариш сифатини назорат қилиш имкониятига эгадирлар. Шў билан биргаликда акциядорлик жамиятларини ташкил этиш, уларнинг фаолияти самарадорлигини ошириш ва корхонанинг ўз акциядорлари билан иқтисодий муносабатларини тўғри ташкил этиш ҳамда корпоратив бошқарув вазифаларини мақсадли белгилаш ҳозирги замон менежмент назариясида ва амалиётида мураккаб вазифа ҳисобланади.

<sup>1</sup> И.А. Каримов. «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида».- Т., «Ўзбекистон», 1995, 43-бет.

Президент И.А.Каримов таъкидлаганидек: «...Биз учун иқтисодиётда аниқ мақсадларни кўзлаб таркибий ўзгаришларни амалга ошириш стратегик аҳамиятга эга. Бу борада биз аниқ-равшан структура сиёсатини олиб боришимиз лозим. Ушбу сиёсат, аввало, мамлакатнинг иқтисодий қудратини янада мустаҳкамлаш, бой табиий, хомашё ва меҳнат ресурслари, интеллектуал ва илмий-техникавий салоҳиятимиздан тўла ва самарали фойдаланишга йўналтирилган бўлиши даркор».<sup>1</sup>

Маълумки, мулкий муносабат ва корпоратив бошқарув бозор иқтисодиётини белгиловчи асосий омиллардан ҳисобланади. Собиқ маъмурий-буйруқбозлик бошқарувида барча корхоналар давлат тасарруфидаги мулк бўлгани боис уларнинг ривожланиши бевосита давлатга боғлиқ эди. Корхона раҳбарлари (директор) давлат томонидан тайинланарди.

Бозор иқтисодиёти шароитида ҳамма корхоналар акциядорлик жамиятларига (корпорацияларга) айлантирилади. Давлат назорат акция пакетларига эга бўлган тақдирда корхона раҳбарларини тайинлайди ва зарурат туғилганда алмаштиради. Корпоратив бошқарув шароитида мулкий тақсимоат анча барқарорлашади. Корпоратив бошқарув аппарати мавжуд қонунчилик асосида белгиланади. Бинобарин, унда ўз вазифасини бажара олмаётган раҳбарларни алмаштириш механизми ҳам кўзда тутилган.

Бозор механизми, бир томондан, меҳнат, молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш имкониятини берса, бошқа томондан, ишлаб чиқаришдаги вазиятни эътиборга олиш, фан-техника ютуқларидан кенг фойдаланиш, бошқа ишлаб чиқарувчилар билан рақобатга киришишни талаб этади.

Корпоратив бошқарув бозорга ва иқтисодий субъектларнинг эркин фаолият юритишига йўналтирилган бўлади. Корпоратив бошқарувга нисбатан илмий қизиқиш ривожланган мамлакатлар иқтисодий ривожланишида асосий ўринни эгаллаган акциядорлик жамиятлари фаолияти билан боғлиқ. Кейинги йилларда Ғарбда корпоратив бошқарув муаммолари турли соҳа мутахассислари иқтисодчилар, менежерлар ва ҳуқуқшуносларнинг диққат марказида бўлиб келмоқда. Ривожланган мамлакатлар бизнес мактабларида корпоратив бошқарув бўйича ўқув курслари жорий этилиб, бу соҳага оид кўплаб монография, дарслик ва қўлланмалар нашр этилган.

Албатта, бошқа давлатларга хос корпоратив бошқарув механизмини тўғридан-тўғри жорий этиш кутилган самарани бермайди. Шунинг учун китобнинг тўртинчи қисми тараққиётнинг ўзбек моделига, яъни истиқлол йилларида корпоратив бошқарув соҳасида мамлакатимизда шаклланган тажриба ва ютуқларга асосланган ҳолда тузилган. Унда

---

<sup>1</sup> И.А. Каримов. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. – Т., «Ўзбекистон», 2000, 61–62-бетлар.

юртимизда айнан шу йўналишда амалга оширилган илмий изланишлар натижалари, корпоратив бошқарув тизимини жорий этиш амалиёти, унинг ютуқ ва камчиликлари хусусида сўз боради.

Корпоратив бошқарув – самарали бозор иқтисодиётининг асосий элементи. Бозорнинг асосий қатнашчилари, таҳлилчи ва экспертлар фикрига кўра, корпоратив бошқарув инвестицион қарорлар қабул қилишнинг асосий омилларидан бири ҳисобланади. Яхши корпоратив бошқарув инвесторларга уларнинг инвестицияларини бошқариш самарали ва хавфсиз бўлишини, бошқариш жараёнлари эса аниқ ва белгиланган ҳисобга муносиб бўлиши билан кафолатли ҳисобланади. Шунга мувофиқ, акциядорлар, бошқа молиявий манфаатдор шахслар ўз фойдалари доирасида компания активларидан фойдаланишни таъминлаш мақсадида маълум ахборотга йўл топа олишлари, бошқарувга таъсир қилиш ва уни назорат қилишлари керак.

Корпоратив бошқарув – бу компания акциядорлари ўртасидаги, унинг кузатув кенгаши ва менежмент ўртасидаги акциядорлар шунингдек, бошқа молиявий манфаатдор шахслар фаолиятининг натижаларини виждонан ва тенг ҳуқуқли тақсимлашни таъминловчи мазкур ёки бегона компаниянинг танлаган ўзаро таъсир усулидир. Корпоратив бошқарув тушунчаси биринчи навбатда қоида ва рағбатлар мажмуасини қамраб олади, улар ёрдамида акциядорлар корхона бошқарувини назорат қиладилар ва компания фойдаси ва баҳосини максималлаштириш мақсадида менежментга таъсир қиладилар.

Ҳалол корпоратив бошқарув ходимлар корхона манфаати учун ҳаракат қилишларини, ўз шахсий мақсадларида сирли маълумотлардан фойдаланмасликларини ва уни тарқатмасликларини таъминловчи ички назорат механизмларини тузиш ва махсус чоралар қабул қилишни талаб қилади. Шунингдек, ҳалол корпоратив бошқарувни таъминлаш компаниянинг мулкдорлари, директорлари ва бошқарув аъзоларига белгиланган корпоратив бошқарув меъёрларини бузган ҳолатда маълум жавобгарликни ўз зиммаларига олишни талаб қилади.

Компаниядан молиявий манфаатдор шахсларнинг раҳбарлар фаолиятини назорат қилиш механизмлари, шунингдек, уларнинг қарор қабул қилишдаги қатнашуви акциядорлар каби кредиторларга ҳам тушунарли ва ҳаммабоп бўлиши керак. Компания низомида, камида, акционерлар умумий йиғилиши, кузатув кенгаши ва бошқалар каби бошқарув органларининг асосий вазифалари ва жавобгарлик соҳалари акс эттирилган бўлиши керак.

### **16.1. Корпоратив бошқарувнинг мақсади ва вазифалари**

*Корпоратив бошқарувнинг мақсади* – жамият ўзининг кредиторлари, таъминловчилари, бошқа шахслар ва умуман жамият олдида олиб боровчи маълум мажбуриятларга рия қилганда акционерлар учун акционер капитал наржини максимал қилиш.

Корпоратив бошқарувнинг вазифалари – инвесторлар ишончидан фойдаланувчи соғлом, рақобатдош корхоналарни ривожланиши учун шароит яратиш ва керакли қизиқишлар тизими ҳамда жамият ва жамоатчиликнинг хусусий мақсадлари ўртасидаги фарқни камайтирувчи омилларни яратиш.

*Корпоратив бошқарувнинг тизими қуйидагиларни бажариши лозим:*

• Потенциал инвесторлар учун у ёки бу жамият бошқарув тамойиллари асосида ҳаракат қилишлари тўғрисида яққол манзарани олишга имкон берувчи умумий қоидаларни ишлаб чиқиш ва татбиқ қилиш;

- компания эгаси ким эканлигини билиш;
- жамият ишини самарадорлик даражаси қандайлигини аниқлаш;
- акционер (инвестор) қисқа муддатда ва катта бўлмаган харажатларсиз ушбу жамияти капитал қўйиш имконияти тўғрисида қарор қабул қилишга имконият бериш.

Таъсисчилар, жамият акционерлари, акционерларнинг умумий мажлиси – бошқарув органи сифатида, кузатувчи кенгаш, коллегиял ёки яқка ҳукмдор жамиятнинг ижроия органи акционер жамият (АЖ) корпоратив бошқарувнинг субъектларидир.

*Корпоратив бошқарувнинг асосий механизмлари.*

а) кузатувчи кенгашнинг (директор кенгашнинг) ишида иштирок этиш;

б) адоватли ютиб юбориш (корпоратив назорат бозори);

в) акционерлар ишончномаси бўйича бошқарувда иштирок этиш;

г) баробор бўлиш.

Корпоратив бошқарувнинг институцион асослари жамият фаолияти ва унинг бошқарув системасини шаффофлиги, бошқарув фаолияти устидан назорат қилиш, миноритар акционерларнинг, ҳуқуқларига риоя қилиш, мустақил шахсларни жамият бошқарувида иштирок этиши каби корпоратив бошқарув асосий тамойилларини амалга оширишни таъминлашга чақирилган.

Институцион асосларнинг элементлари қуйидагилардир:

*Қонунчилик:* Корпоратив бошқарув – корпоратив меъёрий актлар тартибини ростловчи стандарт ва ички меъёрларни ихтиёрий қабул қилиш битимлари; бизнесни олиб боришни умумий қабул қилинган амали ва маданияти (ошқора бўлмаган қоидалар, ижтимоий меъёрлар, маданият ва ишбилармонлик муносабатлари этикаси).

Корпоратив меъёрий ҳужжатлар билан ростланувчи ҳуқуқий муносабатлар объекти, таъсис қилиш (жумладан рўйхатдан ўтказиш), бошқариш молия, қимматли қоғозлар, меҳнат муносабатлари, шартнома келишувлари.

Қонунчилик институцион асосининг элементи сифатида: Ўзбекистон Республикасининг Фуқаролик кодекси; Ўзбекистон Республикаси

Қонунлари; Акционерлар жамияти ва акционерлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида; Қимматли қоғозлар бозорининг амал қилиши механизми тўғрисида; Қимматли қоғозлар ва фонд биржаси тўғрисида; Қимматли қоғозлар бозорида ва бошқа жойларда инвесторларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида; Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари; Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг қарорлари чиқади.

Корпоратив меъёрий ҳужжатларга қўйиладиган талабларда қуйидагилар бўлиши керак:

- объектив ҳақиқатни кўрсатиши;
- амалдаги қонунчиликка зид келмаслик;
- компания ҳамма аъзолари, ишловчилари учун тушунарли бўлиши;
- тартибсиз меъёрий ҳолатлар йиғмасига эга бўлмасдан, маълум тузилмага эга бўлиши;
- керакли реквизитларга эга бўлиши.

### **Корпоратив бошқарув тамойиллари**

- жамият фаолиятига жалб қилинган акционерлар, иш юритувчилар ва бошқа шахсларнинг манфаатлари балансига риоя қилган ҳолда жамият фойдасини максималлаштириш;
- акционерларга бир хил муносабат;
- компания низомида раҳбар ташкилотлар ва акционерларнинг функциялари ва мажбуриятларини юридик мустаҳкамлаш;
- маълумотларнинг, акцияларнинг йирик эгалари ҳақидаги маълумотни қўшган ҳолда жамоатчиликка очиш;
- компания ишларини виждонан олиб боришни таъминлаш учун зарур бўлган тўхтатув ва омиллар тизими борлиги;
- давлат ва маҳаллий органлар ҳокимияти, жамоатчилик билан тўғри қурилган ўзаро муносабатлар;
- рационал ишбилармонлик меъёрлари ва корпоратив амалиётини татбиқ қилишга ёрдамлашувчи маданиятни шакллантириш.

### **16.2. Корпоратив бошқарув модели**

*Унитар (инвесторли) модель* – АҚШ, Англия, Австралия.

Ягона бошқарма органи – аъзолар таркибида ижрочиларга нисбатан мустақил директорлар кўпроқ бўлган. Директорларнинг унитар кенгаши (Акционерлик мулкнинг «Англосакс» модели: 20–30% акциялар имбилдир, улар озчилик қўлида узоқ муддатга ўтириб қолади, назорат пакетини шакллантиради. 70–80% эса, бунга қарама-қарши, ҳаракатга, бозорга олиб чиқилади ва осонлик билан бир қўлдан иккинчи қўлга ўтади);

Акционерлик капитали кўпчилик ҳолда англосакс анъаналари руҳида тарбияланган турли инвесторлардан ташкил топади («протестант капитализми»);

Индивидуал бўлмаган инвесторларга тегишли акционерларнинг кўпчилиги институционал инвесторларнинг қўлида йиғилган;

Қимматли қоғозлар бозори юқори самарадорлиги ва тез сотилувчанлиги билан ажралиб туради.

Икки даражали модель (манфаатдор шахслар) – Германия:

Икки даражали моделда бошқарма икки органдан ташкил топади:

Кузатувчи кенгаш (директор кенгаши) ва қатъий тақсимланган функцияли Ижроия Кенгаши. «Континенталь» модели: доимий эгаларда акцияларнинг 70–80%и йиғилган, 20–30%и эса «чакана» сотилади ва сотиб олувчилар томонидан воситаларни вақтинчалик жойлаштириш объекти сифатида кўрилади.

Акционерлик капитали катта даражада ривожланган туташма ва ўзаро эгаллик акцияли чакана инвесторлардан ташкил топган.

• Кузатувчи кенгашда жамият хизматчиларининг кенгроқ вакиллик қилиши;

• Узоқни кўра билувчи инвесторлар;

• Қимматли қоғозлар бозори камроқ ва кам сотилувчандир.

*Тармоқ модели* – Япония (кейретсу), Корея (чаэбол).

Япон модели ўзининг моҳияти бўйича америкача моделга ҳам, немисча моделга ҳам ўхшамайди. Ўзида икки моделнинг бир қатор белгиларини мужассамлаштиради.

Директорлар кенгаши таркибида мустақил Директорлар йўқ, кенгашнинг ҳамма аъзолари – бу бошқарувнинг юқори поғона вакиллари ёки собиқ раҳбарларидир.

Акционерлик капитали кўпчилик ҳолда улгуржи инвесторлардан ташкил топган ва бир ишлаб чиқариш гуруҳи аъзоларидан иборат компания акцияларига туташма эгаллик қилиш улушининг юқорилиги билан характерланади.

**Америка модели.** Америка компанияларини йилда бир марта акционерлар йиғилиши томонидан сайланадиган директорлар кенгаши бошқаради. Американинг катта компанияларининг 50% акциялари жисмоний шахсларга тегишли, қолган қисми институционал инвесторлар нафақа фондлари, давлат фондлари ва бошқалар қўлида бўлади. Бошқарувчилар йиғин аъзоларини танлашда муҳим роль ўйнайди, чунки улар акционерлар йиғилишидаги сайловларни назорат қилиб борадилар. АЖнинг оддий ишчилари етарли акция эгаси бўлмасалар, йиғинда номзодлари кўйилмайди.

**Немис модели.** Германияда АЖларини бошқаришнинг 2 босқичли тизими мавжуд: Акционерлар кузатув кенгаши ва бошқарувчилар ижро

этувчи йиғилиш. Немис корхоналари акцияларининг катта қисми банк, йирик компаниялар қўлида бўлганлиги учун улар ижрочиларни ўзлари танлайдилар. АЖлари ходимлари назорат йиғинининг ярмини сайлайдилар, булар эса, ўз навбатида, ижро кенгашининг аъзолари сифатида юқори бошқарувчиларни сайлайдилар. Назорат кенгаши корпорация фаолият сиёсатини ишлаб чиқади, ижро этувчи эса, унинг бажарилишини таъминлайди. Шундай қилиб, немис модели корпорацияларни бошқаришда кўпроқ акционерларни иштирок этишини таъминлайди.

### 16.3. Корхоналарнинг асосий кўринишлари

«Ўзбекистон Республикасининг мулк тўғрисида»ги Қонунига биноан мулк қуйидаги шаклларга эга: хусусий мулк, жамоа (ширкат) мулки, давлат мулки, чет эл фуқаролари, жисмоний ва ҳуқуқий шахслар мулки. Мана шу мулклар асосида турли кўринишдаги корхоналар ташкил этилиши мумкин.

**Ижара корхонаси (ИК)** – ижара – ўзаро келишув асосида ижарага берувчи томонидан иккинчи томонга берилган ер, табиий бойликлар, корхоналар ва шунга ўхшаш жойлардан вақтинчалик фойдаланиш асосидаги муносабатлар. У мулкнинг турли кўринишларида қўлланилиши мумкин. Мулкни ижарага бериш мулк эгаси томонидан амалга оширилади. Ижарага берувчи ва ижарага олувчи ўртасидаги муносабатни тасдиқловчи асосий ҳужжат – ижара келишуви ҳисобланади. Унда қуйидагилар кўрсатилади: мулкнинг таркиби ва баҳоси, ижара тўловининг ҳажми, ижара муддати, томонларнинг вазифа ва ваколатлари.

«Ижара тўғрисида»ги Ўзбекистон Республикасининг Қонунига асосан, давлат корхоналари ўз қошида ҳуқуқий мақомга эга ижара корхоналарини ташкил этиш ҳуқуқига эга.

Ижара ташкилотлари давлат рўйхатидан ўтиши билан ҳуқуқий шахс ҳисобланади. ИКларнинг молиявий ресурслари маҳсулотлар сотиш, кредитлар, қимматли қоғозларни йиғиш ва хайриялардан ташкил топади. ИКлар тўла равишда хўжалик ҳисобида фаолият юритади ва ўзини ўзи молиявий таъминлайди.

**Кичик корхоналар (КК)** – мустақил ҳуқуқий шахс ҳуқуқи мавжуд бўлган хўжалик субъекти КК ҳисобланади. Мулк шакли, ишчилар сонидан қатъи назар, тўлиқ хўжалик субъекти сифатида маҳсулот ишлаб чиқаради, сотади ва хизмат кўрсатади.

Кичик корхоналарга ишчилари сони қуйидагича бўлган корхоналар киради:

Саноат ва қурилиш соҳаси	200 кишигача
Фан ва илмий хизмат соҳаси	100 кишигача

Ишлаб чиқаришнинг бошқа соҳалари

60 кишигача

Ишлаб чиқариш соҳаси

25 кишигача

ККларни ташкил этувчилар жисмоний ва ҳуқуқий шахслар бўлиши мумкин. ККлар ишчи жамоанинг фикрига асосан ва мулкдорнинг розилиги асосида ташкил этилиши мумкин.

КК давлат рўйхатидан ўтиши билан ҳуқуқий шахс мақомини олади.

**Хусусий корхона (ХК)** – фуқароларнинг хусусий мулкига асосланган корхона. Унинг фаолияти Ўзбекистон Республикасининг «Тадбиркорлик фаолияти тўғрисида»ги қонунига асосланади. Хусусий тадбиркорлик ҳуқуқий шахс мақомини олмасдан ўз ишига, мулкига асосланган ҳолда, шахсий фойда топиш мақсадида муайян тизим ёки гуруҳ хоҳишига асосан ташкил этилади.

ХКларнинг мулки, унинг асосий ва айланма фондлари ўз молиявий балансига акс этган қийматида намоён бўлади.

Давлат хусусий тадбиркорликнинг ҳуқуқий ва қонуний томонларини адолатли ва эркин рақобатга, информацион, меҳнат, молиявий, моддий-ашёвий ресурсларга йўл очиб, бажарилишини таъминлаб беради.

**Акционерлик жамияти (АЖ)** – белгиланган акциялар бўйича номинал қиймати тақсимланган, устав фонди ва фақат ўз мулкига жавобгар жамоадир. АЖ ҳуқуқий шахс мақомига эга бўлиб, ташкил этувчилар ҳуқуқий ҳамда жисмоний шахслар бўлиши мумкин.

Улар томонидан, аввало, устав фонди ташкил этилади, сўнгра фаолият ва акционерлар олдидаги масъулият тақсимланиши тўғрисидаги ўзаро келишув тузилади.

Ташкилотчилар вазифаларни бажаришда бир хил жавобгар бўладилар. Устав фонди жамият номинал нархини берувчи акциялар сонига асосланиб, ташкил этилади. Аввал чиқарилган акциялар номинал нархдан камга сотилмаган бўлса, жамият устав фонди ҳажмини кўпайтириш ҳуқуқига эга. Унинг кўпайтирилиши қўшимча акциялар чиқариш билан амалга оширилади. Устав фондиди қисқартириш акциянинг номинал қийматини ошириш орқали ҳамда акциядорлардан акцияларни қайтадан сотиб олиб, уларни қийматсиз қилиш орқали амалга оширилади. АЖнинг очиқ ва ёпиқ турлари мавжуд. Очиқ АЖларда акциялар эркин ҳолда тарқатилади, ёпиқ АЖларда акциялар ташкилотчилар орасида тақсимланади.

Акциялар ўз (шахсий), «тақдим этилиш учун», оддий ва имтиёзли турларга бўлинади. Оддий акциялар акционерлар йиғилишида овоз бериш ҳуқуқини беради, фойда (дивидент) ҳажми эса АЖнинг фаолиятига боғлиқдир.

**Қўшма корхоналар (ҚК)** – маҳаллий ва чет эл мулки иштирок этган жисмоний ҳамда ҳуқуқий шахслар томонидан ташкил этилади.

ҚКлар янги корхона ташкил қилиш ёки мавжуд корхонани чет эл ва маҳаллий фуқароларнинг қўшма мулки орқали ишга солиш йўли билан тузилади. Баҳоси 20 млн. USA \$ га тенг ҚКларни Ўзбекистон Республикаси ҳудудида ташкил этиш Вазирлар Маҳкамаси томонидан тасдиқлангандан сўнг амалга оширилади. ҚК устав фонди томонлар келишуви асосида белгиланади.

Чет эл маблағи 10 млн. USA \$дан кам бўлмаслиги зарур. Агар ҚКнинг амалий қисми давлат корхонаси бўлса, унда маблағ қисми Ўзбекистон Республикасининг Давлат мулк қўмитаси билан келишилган бўлиши керак.

Ўзбекистон Республикасига ҚК устав фонди таркибий қисми шаклида кириб келаётган асбоблар, материаллар, мулк ва бошқалар божхона тўловларидан озод этилади.

#### **16.4. Корпорациялар (ассоциациялар), концерн, холдинглар**

**Корпорация** – жамоа қизиқишларини қондириш мақсадидаги берк бирлашмадир. Ўз сайлов органи мавжуд акционерлик жамияти ёки акционерлар уюшмаси кўринишидаги ҳуқуқий шахсдир.

Ассоциация (лот. уюшма, бирлашув) – инсонларнинг муайян мақсадга эришиш йўлида бирлашган уюшмаси.

Корпорация (ассоциация) маҳсулот ишлаб чиқариш, хизматлар кўрсатиш, шартномалар тузиш, заёмлар бериш ва олиш ҳамда бошқа ҳуқуқларга эгадир. Корпорацияларда қарзлар кўпчиликнинг овози асосида қабул қилинади ҳамда акционерларда ўз маблағини хоҳиши бўйича ишлатиш ҳуқуқи мавжуд. Унинг Устав фонди энг кам иш ҳақининг 200 баробарига тенг бўлади. Корпорация дивидендлар, акция чиқариш орқали ўз Устав фондиди кўпайтириши мумкин. Мулкни ташкил этувчи манбаларга даромадлар, банк кредитлари, бюджет делегациялари, хайрия ва бошқалар киради.

Корпорациялар даромадига солиқ солинади. Соф хўжалик ҳисоби даромади резерв фонд, ишлаб чиқаришни ривожлантириш фонди, фан-техника ижтимоий ривожланиш фонди, истеъмол фонди, валюта фонди, нафақа фонди ва бошқа фондларни ташкил этишга сарфланади.

Корпорациялар ўз мустақил фаолиятини режалаштиради, даромадни тақсимлайди, меҳнат муносабатларини назорат қилади, ишга ҳақ тўлаш тизимини, шакллари ва ҳажмини белгилайди ҳамда ишга қабул қилиш ва бўшатиш, бухгалтерия ҳисоби, ташқи иқтисодий фаолиятни ўзи мустақил амалга оширади.

Мана шундай вазифаларни ассоциация ҳам бажаради. Корпорациялардан фарқли равишда ассоциациялар хўжалик юритувчи субъектларнинг уюшмаси бўлиши мумкин. Улар бирлашиб, бошқарув органига

ўз вазифа ва масъулиятларини юклайди. Ассоциациячиларнинг асосий вазифаси – ўз аъзоларини ҳуқуқий ҳимоялаш, уларнинг хоҳишларини давлат ва қонунчиликда намойиш этиш, уларнинг фаолияти учун консалтинг хизматини жорий этиш, бозорда фаолият юритишнинг умумий стратегияларини ишлаб чиқиш.

**Концернлар.** Концерн – ҳўжалик юритувчи субъектлар ва корхоналар бирлашмаси. Концернга кирган корхоналар расман мустақил бўлади.

Концерн тўлиқ ҳўжалик юритиш ҳуқуқини сақлаган ҳолда корхоналарни бирлаштиради. Концерн ҳуқуқий шахс ҳисобланади, ўз баланси, муҳри ва бошқа реквизитларига эга. Концерн қарор қабул қилишда, маҳсулотларни сотишда, меҳнатга ҳақ тўлашда, фойдани тақсимлашда Ўзбекистон Республикаси қонунчилиги асосида мустақил иш юритади. Концерн кўпинча ҳудудий жойлашув бўйича корхоналарни бирлаштиради. Мулк шаклидан қатъи назар, концернлар кўпинча АЖ ёки акционерлик компаниялари ва турли мулк шаклидаги корхоналарни бирлаштиради. Концернлар корпорацияларга мос қарор қабул қилади ва иш юритади.

**Холдинглар.** Холдинг – корпорация, ассоциация, концерн, давлат ташкилоти ҳамда чет эл ҳуқуқий ва жисмоний шахслари таркибига кирувчи акционерлик асосидаги корхоналарнинг кооперацион даражасини кўтариш учун ўз хоҳиши билан бирлашган уюшма.

Холдинг компаниялари келишувда кўрсатилган ишлаб чиқариш ҳажминини кўпайтириш, маҳсулотларни сотиш, моддий, молиявий, меҳнат ва бошқа ресурсларни, уларнинг техник, технологик имкониятлари ривожини таъминлайди.

Холдинг корхоналари фаолияти тижорат, келишув асосида фойда ҳамда ижтимоий самара олиш мақсадида амалга оширилади. Холдинг компаниялари давлат руҳсати билан ва антимонопол қонунчиликка асосан ташкил этилади. Холдингга шўъба корхонасининг маҳсулотини учинчи шахсга сотиш ҳамда кўрсатилган маҳсулотга баҳони белгилаш ҳуқуқлари берилмайди.

Холдинглар ҳамда уларни хусусийлаштириш республиканинг антимонопол органи руҳсати билан ташкил этилади. Давлат корхоналари ва монопол корхоналар асосида холдинглар ташкил этиш тақиқланади.

Холдинг компаниялари акционерлик жамиятлари ташкил этиши, мазкур АЖларнинг бошқарув пакетини сотиб олиш ҳуқуқига эга. Пакетга эга бўлиш АЖ бошқарувига таъсир этади.

Акциялари, холдинг компанияларининг фаоллари мавжуд корхоналар шўъба корхоналар деб аталади. Улар мустақил ҳуқуқий шахс бўлиб, очиқ турдаги АЖлари сифатида ташкил этилади. Холдингларнинг ташқи алоқалари акциялар пакетини бошқариш, дивидендлар йиғиш

ва биржа операцияларини бажаришдан иборат бўлади. Ҳақиқатда эса, холдинглар компанияларнинг бошқарув пакетини олиб, уларни бошқариш учун ўз одамини қўйиши мумкин.

Ҳозирги кунда Фарб иқтисодиётида холдинг – корпорациянинг молиявий маркази ҳамда бош миясидир.

### 16.5. Корпорацияларни бошқариш органлари

Корпорацияларни бошқаришнинг бош органи акционерларнинг умумий йиғилиши ҳисобланади, у йилда бир марта чақирилади. Умумий йиғилишнинг асосий вазифалари қуйидагилардир: корпорациянинг асосий фаолият йўналишини аниқлаш, уларнинг режа ва ҳисоботларини тасдиқлаш, Низомни ўзгартириш, ижроия органини сайлаш, текширув комиссияси, уларнинг иш тартибини ишлаб чиқиш, фойда тақсимоти тартибини тасдиқлаш, дивидендлар ва зарарларни тулаш, филиалларнинг Низомини тасдиқлаш, бошқарув аппарати ходимларини мулкӣ жавобгарликка жалб этиш бўйича қарорлар қабул қилиш, ташкилий тизимни аниқлаш, устав фондиди ўзгартириш, мансабдор шахслар ва корхона, филиалларга иш ҳақи тулаш шароитларини яратиш, корпорациялар фаолиятини тўхтатиш ҳақида қарор қабул қилиш ва бошқалар.

Йиғилиш акционерларнинг ёки улар ишонган одамларнинг умумий акциялари сонининг ярмини ташкил қилсагина, у ҳақиқий ҳисобланади. Ҳамма қарорлар овоз бериш асосида қабул қилиниши керак (1 акция=1 овоз).

Агар акционер йиғилишга кела олмаса, у ўз овозини ишончли киши ёки директорлар кенгашига бериши мумкин, агар бермаса, 1 овоз қатнашмаган ҳисобланади.

Компанияни қайта ташкил этиш ва уни тугатиш бўйича қарор акционерлар умумий йиғилишининг 75% овози орқали амалга оширилади. Директорларни сайлаш эса оддий кўпчилик овоз бериши асосида амалга оширилади.

**Директорлар кенгаши.** Акционерлар йиғилишлари орасидаги муддатда юқори бошқарувчи орган директорлар кенгаши ҳисобланади. Акционерларнинг навбатдаги ташқари йиғилиши директорлар кенгаши, тафтиш комиссияси ёки мавжуд акционерларнинг 10% томонидан чақирилиши мумкин. Директорлар сони акционерлар йиғилиши томонидан тасдиқланади ва тоқ сонда бўлиши, очик АЖлари учун 5 та, ёпиқ АЖлари учун 3 тани ташкил этиши зарур.

Низомда кўрсатилган акциялар сонига эга шахс директор бўлиши мумкин. Директорлар 2 йил муддатга сайланади ва чексиз қайта сайланиши мумкин. Акционерлар йиғилиши директорлар сонини ўзгартириши ва белгиланган вазифаларни бажарувчи директорларни сайлаши мумкин.

Лекин акционерлар йиғилиши директорни ваколати тугамай туриб, ишдан олиши мумкин эмас. Директор ўринбосарини сайлашда аъзоларнинг 2/3 қисми бўлиши талаб этилади. Йиғин бир ойдан кам бўлмаган даврда чиқарилади.

**Президентлар ва менежерлар.** Акционерлар йиғилиши АЖнинг директорини бевосита Директорлар кенгашининг аъзоси сифатида тайинлайди. Директор бошқарувчилар гуруҳини тайинлайди, Директорлар кенгаши эса уни қўллаб-қувватлайди. Директорлар кенгаши ва акционерлар йиғилиши билан биргаликда директор компанияни бошқаради.

Президент бошқарувчилар кенгашида раис вазифасини бажаради ва акционерларга кўрсатилиши лозим бўлган баённомалар назоратини олиб боради.

**Тафтиш комиссияси.** Умумий йиғилиш акционерлар орасидан тафтиш комиссиясини тайинлайди. Комиссия тафтиш ўтказиш орқали АЖнинг молиявий-хўжалик фаолиятини назорат қилиб боради:

- акционерлар умумий йиғилиши кўрсатмаси бўйича;
- ўз хоҳиши асосида;
- 10 % акцияси мавжуд акционерлар истаги асосида.

Мансабдор шахслардан керакли шахсий ҳужжатларни тузиш, тақдим этиш кабилар талаб этилади. Текширув натижалари акционерлар йиғилишида эълон қилинади.

#### **Акционерлар ҳуқуқини ҳимоя қилиш усуллари**

Ташкилий ҳуқуқларни ишлатиш:

- Акцияларни сотиб олишни талаб қилиш;
- Навбатдан ташқари мажлисни чақиришни талаб қилиш;
- АЖ бошқарув органларини шакллантиришда иштирок этиш.

#### **Ваколатли давлат органига мурожаат қилиш**

- Қимматли қоғозлар ҳақидаги қонунчилик эмитентларига риоя қилишни назорат қилиш;
- Қимматли қоғозлар чиқариш ҳажмининг ва уларнинг муомаладаги соннинг мувофиқлигини назорат қилиш;
- Эмитент фаолиятини текширишни ўтказиш;
- Қимматли қоғозлар тўғрисидаги қонунчилик талаблари бузилганда судга мурожаат қилиш.

#### **Ҳуқуқларнинг бузилиши**

- Маълумотли;
- Инфраструктурали;
- Ташкилий;
- Қимматли қоғозлар бўйича келишувлар шартининг бажарилмаслиги.

## Даъволар билан судга мурожаат қилиш

- Зарарни қоплаш тўғрисида;
- Акцияларни сотиб олиш тўғрисида;
- Мажлислар ва кузатувчи кенгаш қарорларини бекор қилиш тўғрисида;
- Келишувлар амал қилмайди, деб тан олиш тўғрисида.

## Мажбуриятлар кўриниши

- ҳуқуқий – фуқаролик;
- маъмурий;
- жиноий.

## Умумий мажлисларнинг шакли

• **Иштирок этиш шакли** – акционерлар ва уларнинг ишончли вакилларининг умумий мажлис кун тартибидаги саволлар бўйича муҳокама қилиш ва овоз бериб биргаликда қарор қабул қилинишини кўзда тутаяди.

• Сиртдан иштирок этиш шакли – унда умумий мажлис кун тартибидаги масалалар муҳокама қилинмайди, акционерлар эса уларга юборилган бюллетенларни оладилар ва ўзларининг фикрларини билдириб, яна қайта Жамиятга юборадилар. Ўз навбатида, ҳисоб комиссияси олинган бюллетенлар бўйича овозларни ҳисоблашни амалга оширади.

• Аралаш шакли – бунда акционерларга ёки бюллетенлар бўйича овоз бериш ёки шахсан мажлисда иштирок этиб овоз бериш ҳуқуқи берилади.

Акционерларнинг умумий мажлиси мажлиснинг фақат компетенциясига тегишли саволлар бўйича, қарорни сиртдан овоз бериш (сўров йўли орқали) йўли билан қабул қилиш мумкин эмас.

## Акционерларнинг умумий мажлиси қарорларини қабул қилиш тамойиллари

- «Битта акция – битта овоз»;
- Қарор кўпчилик овоз билан, энг кўп овоз билан, овозлар сонини ошириш йўли билан қабул қилинади;
- Овоз бериш тамойиллари;
- Тақсимланган;
- Куммулятив.

## Умумий мажлис кворуми

Умумий мажлис кворум умумий мажлис компетенциясига тегишли ҳамма саволлар бўйича овоз бериш ҳуқуқини берувчи, овоз берувчи акцияларининг сони бўйича аниқланади.

Шу икки кўринишдаги овоз беришдан қайси бири афзалроқ?

- «Анъанавий» – бу сайлаш тамойили бўлиб, ҳар бир номзод бўйича шахсан бўлиб овоз беришни кўзда тутати. Умумий қоидага биноан, мажлисда иштирок этувчи акционерларнинг кўпчилик овозини олган номзод сайланган деб ҳисобланади.

- Қуммулятив овоз бериш. Бу ҳолда номзодларнинг ҳамма рўйхати бўйича овоз бериш ўтказилади. Ҳар бир овоз берувчи акцияга низомда белгиланишича жамиятнинг кузатув кенгаши аъзоларига тенг овозлар сони тўғри келади.

### **Овоз берувчи акцияларнинг хили**

- Умумий мажлис компетенциясига тегишли ҳамма саволлар бўйича овоз бериш ҳуқуқини берувчи акциялар;

- Акционерлар мажлисининг кун тартибида турувчи алоҳида саволлар бўйича овоз бериш ҳуқуқини берувчи акциялар.

### **Умумий мажлисда акционерларнинг иштирок этиш усуллари ва ишончномаларни тузиш қоидалари**

Иштирок этиш усуллари:

- Шахсан;
- Ўзининг ишончли вакили орқали (ишончнома бўйича).

### **Ишончнома бўйича овоз бериш**

- Ишончномаларни тузиш тартиби (жисмоний ва юридик шахслар);
- Ишончномани кимга ва қандай бериш керак;
- Берилувчи ҳуқуқлар;
- Ишончномаларни амал қилишини тугатиш ва уларнинг оқибатлари.

### **Акционерлар умумий мажлиси кўринишлари ва уларнинг фарқи**

Акционерлик жамиятлари ва акционерлар ҳуқуқини ҳимоя қилиш тўғрисидаги қонунида акционерлар умумий мажлисининг икки хили кўзда тутилган:

- Акционерларнинг йиллик умумий мажлиси;
- Акционерларнинг йиллик умумий мажлисидан ташқари ўтказилувчи ҳамма бошқа мажлислар навбатдан ташқари, деб ҳисобланади.

### **Корпоратив бошқарувни яхшилаш**

Тажрибада акционерлик жамиятининг корпоратив сиёсати унинг ички ҳужжатларида таърифланган ва пухталанган бўлиши зарур.

### **Корпоратив бошқарувнинг кодекси**

Корпоратив бошқарув кодекси – корпоратив муносабатларни ўрнатувчи ва расталовчи тартиблари стандартлари ва ички меъёрларини

эркин аниқловчи йиғилмадир. Кодексда корхонани корпоратив бошқарувининг ҳамма зарур элементларига тегишли меъёр базалари ва тавсиялари бўлиши лозим. Қимматли қоғозлар бозори орқали инвестицияларни жалб қилишга эҳтиёж уларнинг Кодекс ҳолатларига риоя қилишининг асосий қизиқиши бўлади (корхона акцияларини биржалар листингига киритиш).

Корпоратив муносабатлар тажрибасини мукаммаллаштиришга қаратилган қўшимча чоралар:

- Менежерларнинг амалиёти жамиятга ва унинг акционерларига зарар келтирса, уларга нисбатан ҳуқуқини қўллашнинг самарали механизмини тузиш;

- Миноритар акционерларни акционерлик капиталининг ноқонуний ювилишидан ҳимоя қилиш механизмини мукаммаллаштириш;

- Акционерларни жамият тўғрисидаги маълумотларга эга бўлишини таъминловчи механизмларни такомиллаштириш.

## 16.6. Маданият, ташкилот, корпоратив маданият

«Маданият» каби тушунчани таърифлаш осон эмас. Маданият – бу инсонларни бирлаштирувчи нарса. Маданият ёки цивилизация кенг маънода – бу билимлар, тасаввурлар, санъат, ахлоқ, қонун, анъаналар, шунингдек, жамият аъзоси сифатида инсон ўрганган қобилиятлар ва одатлар йиғиндисиدير. Маданият – бу инсонларнинг маълум гуруҳига мансуб бўлган ҳаётнинг бетакрор тарзидир. Маданият – бу мулоқот орқали бериладиган билимлар, жамият аъзолари томонидан қабул қилинадиган ҳамда уларнинг жамоат тузилмалари ва артефактларида акс эттириладиган одоб қоидаларидир. Маданият – бу моддий феномен эмас, у буюмлар, инсонлар, ахлоқ ёки ҳиссиётлардан таркиб топмайди. Маданият – бу инсон тафаккуридаги буюмлар ҳақида тасаввурлар, қабул қилиш моделлари ва мазкур буюмларнинг ўзаро боғлиқлигини англаш дегани.

Маданият – бу шундай нарсаки, унга мазкур ижтимоий гуруҳнинг барча ёки деярли барча аъзолари мансуб бўлиб, уни катталар кичкиналарга берадилар, бу нарса мазкур ижтимоий гуруҳни дунё ҳақидаги тушунчасини ва хулқини шакллантиради. Энг муҳими, бизнинг ҳиссиётларимиз, фикрларимиз, ахлоқимиз тасодифий эмас, балки миллий маданий мерос ҳамда тарихий ривожланишнинг натижасидир. Буларнинг ҳаммасини биз бошқа маданиятлар намояндалари билан учрашганимизда ҳис этамиз.

Маданият – бу биргаликдаги тажриба (миллий, этник, диний) бўлиб, умумий тил, мулоқот тарзи, урф-одатлар, эътиқодлар, тасаввурлар

ва бойликларда акс эттирилади. Мазкур ишда «маданият» тушунчаси санъат, мусиқа, адабиётни ўз ичига олмайди.

У мазкур ижтимоий гуруҳнинг барча вакилларига мансуб бўлган инсон ахлоқининг норасмий моделларини билдиради. Маданият тушунчаси ортида турган ижтимоий ҳақиқатни тушунишда турли ёндашувлар мавжуд. 1980 йилда халқаро фалсафа анжуманида мазкур тушунчанинг 250 тадан ортиқ таърифи берилган. Булардан:

**Социологик** таърифлар — бунда маданият ижтимоий ҳаётнинг омили, инсонларни жамоат фаолиятини таъминлайдиган ғоялар, тамойиллар, ижтимоий институтлар жамланмаси сифатида тушунилади. Масалан: «Маданият – бу инсон шахсиятининг ижтимоий жиҳатини ўзлаштирилган ва ўрганилган ахлоқ нуқтаи назаридан белгиловчи омилдир. Маданият ва уни қабул қилган шахс ўзгарувчан бўлиб, иккаласи ҳам шарт-шароит ҳамда вақт таъсирида ўзгаради». «Маданият – бу ақлнинг жамоат дастурлаш бўлиб, инсонларнинг бир категориясини бошқасидан ажратиб туради».

**Тарихий** таърифлар – маданият жамият тарихининг маҳсули бўлиб, инсон ўрганган тажрибасини авлоддан-авлодга бериш йўли билан ривожланади. Масалан, «маданият – бу биргаликдаги фаолият натижаси бўлиб, маданиятни асосий таркибий қисмлари – бу инсонларни аниқ белгиланган гуруҳи ҳамда улар турмушининг маълум тарихи ҳисобланади. Маданият шундай усулларни белгилайдики, уларнинг ёрдамида турли жамиятлар маъқулланган ахлоқ меъёрларини андазалаштирадilar, шунингдек, жамият ахлоқни номувофиқ моделларини қабул қилмайдиган усулларни ҳам».

**Меъёрий** таърифлар – уларга кўра маданият мазмунини инсонлар ҳаётини тартиблаштирувчи меъёрлар ва қоидалар ташкил қилади. Масалан, маданият – «бу инсонлар томонидан инсон ахлоқи ва фаолиятининг табиий шаклларига қўшимча равишда ташкил қилинган сунъий тартиб ва объектлар, олинган билимлар, ўзлигини англаш ҳамда атрофдаги оламни рамзий белгилаш жамланмасидир. Яна бир таърифга кўра, маданият – бу қабул қилиш, тасаввур этиш, баҳолаш ва ҳаракат учун билимлар ҳамда меъёрлар тизимидир».

**Психологик** таърифлар – улар маданиятни инсонларнинг ахлоқ психологияси билан боғлиқлигини кўрсатади. Масалан, «маданият – бу ҳаёт тарзи бўлиб, биз унда яшаймиз, ўйлаймиз, ҳис қиламиз ва бир-биримиз билан сўзлашамиз. Бу бир гуруҳ инсонларни бирлаштирувчи «елим»дир. Бу жамиятда инсонлар хулқини бошқарадиган дастур бўлиб, улардан нима кутилишини ҳамда ушбу кутиш ўзини оқламаса, нима содир бўлишини тушунишга ёрдам беради. Маданият инсонларнинг махсус гуруҳини мазкур вақт мобайнида таърифлайдиган ғоялар, одатлар, кўникмалар, усуллар сифатида кўриш мумкин».

**Дидактик** таърифлар — маданият инсон ўрганган нарсаси (генетик асосда ўтган эмас). Масалан: «Маданият инсонларга хос бўлган ва уларнинг хулқини белгилайдиган юксак мақсадлар, бойликлар ҳамда ҳаёт ҳақида тасаввурлардан иборатдир. Маданият болаликдан тарбияланади ва ўзлаштирилади ҳамда авлоддан- авлодга ўтади».

**Антропологик** таърифлар – маданий антропология ўрганадиган предметидир. Масалан: «Маданият – бу турмушни барча соҳаларида инсон жамиятининг фаолияти натижалари ҳамда миллат, синф, инсонлар гуруҳининг маълум вақт мобайнида турмуш тарзини белгилайдиган барча омилларнинг (ғоялар, эътиқод, одатлар, анъаналар) жамланмасидир».

Маданиятнинг таърифлари кўп бўлишига қарамасдан, учта умумлаштирувчи қоида мавжуд:

- 1) маданият – бу туғма эмас, **ўрганилган** нарса;
- 2) маданиятни ҳар хил кўринишлари ўзаро **боғлиқдир**;
- 3) жамиятнинг барча аъзоларига ягона маданий бойликлар **хосдир** ва айнан маданият ҳар хил ижтимоий гуруҳлар чегарасини белгилайди.

Маданиятни барча таърифларидан мазкур тадқиқотда қўлланадиган қоидаларни танлаб оламиз:

- маданият – бу инсон ҳаётининг бетакрор ҳодисасидир, инсон жамияти ёки ижтимоий гуруҳи ўзига хос маданиятсиз мавжуд бўлмайди;
- маданият – инсонларни биргаликдаги ҳаётий фаолиятининг маҳсулидир;
- маданият ижтимоий мақсадлар, бойликлар, қоидалар, одатлар, андазалар тизимида намоён бўлади;
- маданият генетик асосда мерос бўлмайди, балки ўргатиш усули билан ўзлаштирилади;
- инсоният ягона ижтимоий жамоа ҳисобланмайди, инсонларнинг турли популяциялари турли хилдаги миллий, этник, минтақавий, ижтимоий маданиятларни яратдилар;
- маданият ўзгарувчан бўлиб, ўзини ўзи ривожлантириш ва ўзини ўзи янгилашга, инсонлар манфаатлари ва эҳтиёжларини қондиришнинг янги шакл ҳамда усулларини яратишга қодир;
- маданият инсонларни жамоат ҳаётий фаолиятининг маҳсули бўлса ҳам, унинг амалдаги яратувчилари ва бажарувчилари бўлиб алоҳида шахслар ҳисобланади;
- тил ва маданият яқиндан боғлиқ ва ўзаро таъсир кўрсатади; маданият кўпроқ тил орқали ўтади, маданий моделлар эса, ўз навбатида, тилда акс эттирилади;
- маданият жамият ва унинг аъзолари ўзларини намоён қилишлари учун, жамоа ҳамда унинг аъзолари ўзининг гуруҳий ва шахсий ўзлигини англашлари, «ўзини» ва «бегона»ларни фарқлаш учун хизмат қилади.

Маданият унинг эгалари ва ташқи муҳит ўртасида ҳимояловчи ва чеклайдиган филтър ролини ўйнайди.

Кенг маънода «маданият» — бу цивилизациядир, масалан ғарб ёки шарқ маданиятидир. Ундан кейин мамлакатлар ёки миллатлар, масалан, америка ёки рус маданияти туради. Ҳар бир мамлакат ичида этник маданиятлар ажратилади. Профессинал маданияти ҳам бўлиши мумкин. Ҳар бир нисбатан барқарор ижтимоий гуруҳ ўз маданиятини яратади. Демак, маданият инсонни яшаш муҳити ҳисобланади. Бир вақтнинг ўзида маданият — ҳар бир ташкилотни яшаш муҳити ҳамда ажралмас қисми ҳисобланади.

Инсонларни ижтимоий бирлашмалари сифатида ташкилотлар бизга ёшчилигимиздан ҳамроҳлик қилади. Биз болалигимиздан у ёки бу жамоат тузилмаларига мансуб бўламиз: бу болалар боғчалари, мактаблар, тўғарақлар, диний ёки ёшлар ташкилотлари, спорт клублари, сиёсий партиялар. Ҳатто оила ҳам жамоат гуруҳининг энг кичик тузилмаси сифатида маълум ташкилот ҳисобланади. Лекин ташкилотлар айнан меҳнат фаолияти соҳасида расмий бирлашмалар сифатида энг муҳим ролни ўйнайди.

Ташкилот нима дегани? «Ташкилот — бу инсонларни мустаҳкам бирлашмасининг шакли бўлиб, улар маълум гуруҳ мақсадларни кўзлаб, улар билан боғлиқ манфаат ва эҳтиёжларни қондирадилар». Ташкилот аъзоларининг сони турлича бўлиши мумкин: 3–4 тадан бир неча мингтагача. Асосийси — ушбу инсонларни аниқ тузилма ва ягона мақсад бирлаштиради.

### **16.7. Корпоратив маданиятнинг пайдо бўлиши**

Бутун жаҳон тадқиқотчилари ташкилот назариясини қуриш масаласини, уни тузилмасини ва амал қилишини, инсонлар ахлоқи ҳамда ташкилот ичида гуруҳларни ўзаро таъсирини ўргандилар. Бироқ, 1970 йилгача адабиётларда ташкилот ёки корпоратив маданияти тўғрисида жуда кам маълумот берилар эди. Масалан, М.Шериф 1936 йилда ижтимоий меъёрлар тушунчаси ҳақида ёзган. 1939 йилда Левин, Липпигт ва Уайт ташкилотда иқлим ғоясини қўлладилар. 1951 йилда Левин гуруҳ об-ҳавоси ҳақида ёзган. Картрайт ва Зандер 1953 йилда гуруҳ онги ҳақида; К.Арджирис 1958 йилда «норасмий маданият» атамаси билан бирга «иқлим» атамасини қўллаган. Д.Мак Грегор 1960 йилда «бошқарув иқлими» атамасидан фойдаланган. Литвин ва Стрингер 1966, 1968 йилларда «мотивация ва ташкилот иқлими» тушунчаларидан фойдаланганлар. 60-йилларнинг охирида ташкилотда «маданият» ва «иқлим» атамалари кўп тадқиқотчилар томонидан бир-бирини алмаштириб қўлланган.

1925 йилдан 1932 йилгача Иллинойс штатининг заводларидан бирида ишчилар ва хизматчиларнинг имзосиз сўровлари ўтказилган. Натижада заводда ахлоқнинг норасмий меъёрлари мавжуд бўлиб, улар раҳбариятни ишлаб чиқаришни такомиллаштириш бўйича уринишларига тўсқинлик қилгани аниқланди. Готторн тадқиқотларидан кейин олимлар инсоний муносабатлар ва жамоадаги иқлимни ишлаб чиқариш самарадорлигига таъсири ҳақида ўйланиб қолдилар.

1957 йилда Крис Арджирис ишлаб чиқаришда инсон муносабатлари асосларини ишлаб чиқди ва улар 1960 йилда Д.Мак Грегор томонидан Х-назарияси ва У-назариясини яратишда қўлланган. Х-назарияси тарафдорлари ишчилар ўз ишидан бўйин товлашга ҳаракат қиладилар ва фақат пул олиш учун меҳнат қиладилар, деб ҳисоблайди. Демак, уларни бошқариш, улар фаолиятини назорат қилиш ва жазо билан қўрқитиш керак, фақат шундагина ташкилот ўз вазифаларини бажара олади. У-назариясига кўра, иш – бу инсонни табиий ҳолати бўлиб, ишчилар тартибга бўйсунадилар ҳамда агар ташкилотнинг сиёсати ишчиларни такомиллаштириш ва ўзини намоён қилиш каби эҳтиёжларини ташкилот вазифалари билан боғлай олса, ишчилар ташкилотга содиқ қолишади, деб ҳисоблайди. Ишчилар учун ижодкорлик ҳамда ўз вазифаларини бажариш учун масъулият хосдир.

70-йилларда ташкилотлар ўзининг «маданияти»га эгаллиги ҳақида бир нечта олимлар ёзганлар. Масалан, П.Тернер – 1971 йилда, С.Ганди – 1978 йилда, А.Петтигру — 1979 йилда. Ташкилот маданияти назарияси асослари Клиффорд Гертц томонидан 1973 йилда баён қилинган.

80-йилларнинг бошида ташкилот маданиятига қизиқиш кучайди.

Т.Петерс ва Р.Ватерман, шунингдек, Т.Дил ва А.Кеннеди ташкилот ишида ижобий натижага фақатгина ягона корпоратив бойликларни эътироф этиш ва ўзлаштириш йўли билан эришиш мумкинлигини ёзадилар.

Ташкилот иқлими (М.Шнейдер, 1979 й.), ташкилий билим (К.Арджирис ва Д.Шон, 1978 й.), корпоратив тарих аҳамияти ҳамда компания асосчиларининг унинг маданиятидаги роли (А.Петтигру, 1985 й.), корпоратив маданиятнинг асосий тушунчалари (Э.Шейн, 1987 й.) ҳақида ёзилган тадқиқотларда маданият – бу ташкилотнинг жамоат виждони бўлиб, менежерлар уни бошқаришлари мумкин, деган ғоя ётади. Юнгниг фикрига кўра, ташкилот маданиятининг барча назариётчилари: маданият – бу умумлаштирувчи тушунча бўлиб, бир томондан, ташкилотдаги ижтимоий бардамлик ва жипслашганликни, иккинчи томондан, унинг фаолиятидаги самарадорлигини акс эттиради.

1979 йилда А.Петтигру маданият ҳақида мақолани чоп этиб, тадқиқотчиларга маданиятни антропологик концепциясини тақдим қилди.

80-йилларда корпоратив маданият концепцияси ташкилот назарияси бўйича адабиётда етакчи ўринни эгаллади. Кўп муаллифлар маданиятни ташкилот назариясида янги йўналиш сифатида ўргана бошлади. Бундан аввал ташкилот назарияси тадқиқотчилари ҳокимият ва қонидани ажратган бўлсалар, культурологлар асосий эътиборни бойликлар ва меъёрларга қаратдилар. Биринчилари компанияда қарорлар қабул қилиш оқилона хулққа асосланади, деб ҳисоблашса, бошқалари эътиқод ва тасаввурларнинг муҳимлигини тасдиқладилар.

Чет элда, айниқса, АҚШда корпоратив маданият ҳақида Л.Смирнич, Дж. Мартин, А.Вилкинс, Э.Шейн, Дж. Морган, М.Лоуис каби олимларнинг китоблари чоп этилди. Россияда ушбу мавзу деярли ўрганилмаган ёки бошқа назарий позициялардан ўрганилган. Бироқ, сўнги йилларда Россияни глобаллашув ва халқаро иқтисодий интеграциялашув жараёнларига фаол жалб қилиниши, қўшма корхоналар ташкил қилиниши ҳамда хориж бозорларига чиқиши муносабати билан корпоратив маданият муаммолари Россия олимларининг эътиборини ўзига тортди. Корпоратив маданият тушунчасини ёритадиган диссертация ишлари, монографиялар, мақолалар, дарсликлар ва ўқув қўлланмалари пайдо бўлди.

### **16.8. Корпоратив маданиятга миллий қизиқишнинг сабаблари**

Нима учун сўнги вақтда бутун дунёда ташкилот маданиятига қизиқиш ортиб бормоқда? Олимлар ва бизнес соҳасидаги маслаҳатчилар корпоратив маданият компаниянинг барча ишлаб чиқариш кўрсаткичларига бевосита таъсир кўрсатади, деган хулосага келдилар. Бу қуйидаги сабабларга кўра бўлди: Ташкилотлар тузилмаси ва характерида ўзгаришлар рўй берди. Қайта тузилмалаш ва қайта марказлаштириш жараёнлари, турли ташкилий даражаларда ўзини ўзи бошқарадиган бригадалар пайдо бўлиши компания бошқаруви томонидан кундалик назоратнинг муҳимлиги ва заруратини камайтириб, корпоратив маданият аҳамиятини оширди. Кучли корпоратив маданиятга эга ташкилотлар ривожланган бюрократик иерархия ва назорат тизимига муҳтож эмаслиги аниқ бўлди. Инсонлар учун ягона бойликлар ва ахлоқ меъёрлар хос бўлса, уларга ҳар бир аниқ вазиятда нима қилиш кераклигини уқтириш шарт эмас ва ташкилот аъзолари ўзларининг маданий бойликлари ва меъёрларига таяниб, албатта тўғри қарор қабул қиладилар.

Сўнги вақтда нафақат кучли корпоратив маданият, балки эгилувчан, янги шароитга мослаша оладиган маданиятлар муҳим бўлиб қолмоқда.

Бунда иккинчи сифат кўпинча биринчисидан муҳимроқ бўлади.

1997 йилда Люблин ва О'Брайан кўп ҳолларда айнан корпоратив маданият компанияларни муваффақиятсиз бирлашишининг сабаби

бўлганини аниқладилар. Тадқиқотлар кўрсатишича, барча ривожланган компанияларнинг сиёсати ўз ичига албатта корпоратив маданиятни ташкилотни муваффақият қозониши гарови сифатида тасаввурни олади. Масалан, Джонсон ва Джонсон компаниясининг мавқеи унинг буюртмачилар, хизматчилар, менежерлари, компания жойлашган шаҳарлар аҳолиси ҳамда унинг акциядорлари олдидаги мажбуриятларини акс эттиради. Хьюлетт-Паккард компаниясининг корпоратив маданиятини асосий тамойилларидан бири – бу инсонлар ҳар доим яхши ижодий иш билан шуғулланишни хошлашлари ва уни меҳнат тўғри ташкил қилинганида бажаришга тайёр эканликларини тушуниш демакдир.

Коллинз ва Поррас ўз китобларида 18 та муваффақиятли компанияларни ривожланиш тарихини ўрганиб, муваффақиятга эришган компанияларни, уларнинг рақибларидан фарқини тушунишга ҳаракат қилдилар. Хулоса шундан иборатки, барча муваффақиятли компанияларда корпоратив маданиятга урғу берилиб, компания мафқураси кенг тарғибот қилинган, ходимлари асосий мафқуравий тамойилларга қатъий бўйсунган, компаниянинг янги ходимлари ташкилотга беками кўст мос бўлишлари шарт бўлган ходимларда танҳолик ҳисси тарбияланган. Компания маданияти ва унинг ишлаб чиқариш кўрсаткичлари ўртасида микдорий, эмпирик алоқалари пайдо бўлди.

Муваффақиятли компаниялар ҳар доим ўз эътиборини акциядорлар, харидорлар ва хизматчиларга қаратадилар. Масалан, Вол-Март, Хьюлетт-Паккард, Пепсико компанияларда менежерлар ҳар қандай ўзгаришларда хизматчилар, харидорлар ва акциядорлар манфаатларини ҳисобга олганлар. Бошқа томондан, паст натижали компаниялар менежерлари ўзларига бино қўйиб, барча саволларга жавобларни билишларига ишонганлар. Улар на акциядорлар, ва на хизматчилар, ва на компания буюртмачиларини менсимасликлари равшан эди. Менежерлар раҳбариятга адоват билан қарар эдилар.

Ж.Котгер ва Ж.Хескетт кучли корпоратив маданиятли 12 та компания ва кучсиз корпоратив маданиятли 20 та компанияни солиштирдилар ва биринчи гуруҳ иккинчисидан даромадлар, акциялар қиймати ва соф фойда бўйича устунлик қилишини аниқладилар. Албатта, маданият – бу муваффақиятни ягона таркибий қисми эмас, компания стратегияси ва унинг тузилмаси, ишлаб чиқариш жараёнларини ташкил қилиш ҳамда иш ҳақини тўлаш тизими, бозор аҳволи, рақобат айниқса, муҳимдир.

## **16.9. Корпоратив (ташкилий) маданиятнинг асосий атрибутлари**

McDonald's ресторанларининг ҳар бирида, жаҳоннинг қайси мамлакатида жойлашганидан қатъи назар, таниш жиҳозлар, бир хил менюни кўршингиз мумкин – буларнинг ҳаммаси жаҳоннинг энг машҳур

ташкилотларидан бири учун хос бўлган мавқени белгиларидир. Ушбу компаниянинг муваффақияти нафақат овқатнинг аъло даражали таъмида, балки кучли ташкилий маданиятида ҳамдир. Компаниянинг ҳар бир ходими унда қабул қилинган ахлоқ меъёрларини яхши билишади.

Муваффақиятнинг асосий шартлари бу – юқори сифат, малакали хизмат кўрсатиш ва озодаликдир. Компания ишининг асосий тамойиллари бу – фирма шаънига доғ туширмаслик, таомни тайёрлаш учун энг сифатли масаллиқлардан фойдаланишдир.

Мазкур ташкилий маданият Р.Крок томонидан яратилган. Р.Крок 1984 йилга қадар компанияни бошқарган. Унинг вафотидан кейин ҳам компаниянинг бозордаги мавқеи барқарор бўлиб қолмоқда. Компаниянинг бугунги раҳбарлари қабул қилаётган қарорлар Крок томонидан ўз вақтида қабул қилинган қарорларга ўхшаш. Бу эса «McDonald's» компаниясининг барқарорлиги ва уйғунлигидан далолат беради.

Ташкилий маданият – бу кўринмас категориядир. Ҳар бир ташкилот ходимлар риюя этиши шарт бўлган тартиб қоидалар мажмуини ишлаб чиқади. Янги ходимлар ушбу қоидаларни ўзлаштирмагунларича улар жамоанинг аъзоларига тўлиқ айланмайдилар. Масалан «Disney» компаниясининг ходимларини ҳамма жозибадор ва хушмуомала инсонлар деб қабул қилади. Бу ҳам компаниянинг мавқеи ҳисобланади.

Замонавий назарий ёндашувга кўра, ташкилот маданиятга тенглаштирилади ва ҳар қандай ижтимоий гуруҳ каби ўз қоидалари, урф-одатлари, қаҳрамонлари, қадриятларига эгадир. Тадқиқотчиларнинг вазифаси алоҳида олинган ташкилотнинг корпоратив маданияти турини ўрганишдан иборат.

Ташкилот назариясида культурологик ёндашув ташкилот ва унинг аъзоларини ягона вазифанинг бажарувчилари сифатида кўради. Ишчилар ўз ташкилотининг ўсиши ва фаровонлигига хизмат қилади. Бундан ташқари, улар бундан ўзлари ҳам манфаатдорлар. Демак, ташкилот аъзоларининг меҳнат унумдорлиги ва уларни одоб-ахлоқи ажралмасдир.

Ҳар бир ташкилотнинг ўз маданияти бор. Ташкилий маданият инсоннинг шахсий таърифига ўхшашидир. Корпоратив маданият — бу ҳамма томонидан қабул қилинган қадриятлар, тафаккурлар, қутулишлар ва меъёрлардир. Инсоннинг характери уни хулқига таъсир қилгани каби, ташкилий маданият компанияда инсонларни хулқи, фикри ва ҳаракатларига таъсир қилади. Корпоратив маданият ташкилотни атрофдаги, оламдаги ўрнини белгилайди, шунингдек, ташкилот аъзоларини бирлаштирадиган тартиб, меъёр ва қоидаларни белгилайди.

Корпоратив маданият миллий ёки этник маданиятлар каби вақт мобайнида ривожланади. Баъзи ташкилотларда хулқни маълум

моделлари қабул қилинади, бошқаларида эса рад этилади. Баъзи бир ташкилотлар «очиқ» маданиятни қабул қиладилар. Унга кура, ҳамма нарса шубҳа остига қўйилади ва янги ўзига хос ғоялар олға сурилади. Бошқаларида янгилик қўллаб-қувватланмайди. Кимгадир «ёпиқ» маданиятли ташкилотда ишлаш ёқади, яъни инсон ишга келиб ўз шахсий вазифасини бажаради ва сунгра уйига, ўз шахсий ҳаётига қайтади. Баъзиларга эса оиллага ўхшаш ташкилот ёқади, чунки унда шахсий ҳаёт ва иш яқин боғланган.

Одатда ташкилот ўз анъаналарини яратади. Масалан, яхши ишлаган ходимларни тақдирлаш тантанаси ташкилотда тинимсиз меҳнат ва ижодкорликнинг қийматини белгилайди. Кўп компанияларда жума кунлари ишга костюм ва галстукда эмас, балки эркин кийимда келиш русуми тарқалган. Бу эса, норасмий мулоқот муҳити шаклланишига ҳамда жамоани бир-бирига жипслашишига хизмат қилади. Бошқа ташкилотларда эса буни ҳатто тасаввур ҳам қилиб бўлмайди. Зеро, жамоанинг барча аъзолари кийинишда расмий қоидаларга бўйсундилар ва бу, албатта, мулоқот шаклига таъсир кўрсатади.

Корпоратив маданият ташкилотда йўл қўйиладиган хатарни даражасини белгилайди. Баъзи бир компаниялар янги ғояни синашга интилаётган ходимни тақдирлайдилар, бошқалари эса ҳар бир қарорни қабул қилиш вақтида аниқ йўриқномага асосланади.

Низога муносабат – корпоратив маданиятнинг яна бир белгисидир. Баъзи ташкилотларда низолар бунёдкор ҳисобланиб, ўсиш ва ривожланишнинг ажралмас қисми сифатида кўрилади, бошқаларда эса ҳар қандай вазиятда ва ҳар қайси ташкилий даражада низолардан воз кечишга ҳаракат қиладилар.

Ташкилий маданият қуйидаги 10 та мезон асосида кўрилади:

- шахсий ташаббус, яъни инсоннинг ташкилотдаги жавобгарлик, эркинлик ва мустақиллик даражаси;
- ҳаракатларнинг йўналтирилиши, яъни ташкилот томонидан аниқ мақсадларни ва кутилаётган натижаларни белгиланиши;
- ҳаракатларнинг уйғунлиги, яъни ташкилот ичида ходимлар ва бўлинмалар ишидаги ҳамжиҳатлик;
- бошқарув томонидан қўллаб-қувватлаш, яъни бошқарув хизматлари томонидан ходимларнинг эркин ўзаро ҳаракати, ёрдамни таъминлаш;
- назорат, яъни ходимлар хулқини кузатиш ва назорат қилиш учун қўлланадиган қоида ва йўриқномалар рўйхати;
- ўхшашлик, яъни ҳар бир ходимни ташкилотга мослиги даражаси;
- тақдирлаш тизими, яъни ишларни бажариш ҳисобнинг даражаси, тақдирлаш тизимини ташкил қилиш;

- низо даражаси, яъни ходимни ўз фикрини очиқ баён қилиш ва низога боришга тайёрлиги;
- ўзаро таъсир моделлари, яъни ташкилот ичида ўзаро таъсир даражаси.

Хар қандай ташкилотни ушбу мезонларга кўра баҳолаб, ташкилий маданият ҳақида тўлиқ тасаввурга эга бўлиш мумкин.

### 16.10. Корпоратив маданият таърифини излаш

Ташкилот назариясига оид адабиётларда корпоратив маданиятни умумқабул қилинган таърифи мавжуд эмас. Кўпчилик муаллифлар уни ташкилотни барча аъзолари қабул қилган умумий фикр ва қадриятлар тизими сифатида тушунадилар.

Корпоратив маданиятни таниқли тадқиқотчилардан бири Э.Шей шундай таърифлайди: «Ўтмишда қўлланган ва тўғри деб тан олинган ҳамма эътироф этган одоб меъёрлари модели бўлиб, ташкилотни янги аъзоларига қабул қилиш, тасаввур этиш ҳамда муносабат билдиришни ягона тўғри усулидир». Унинг фикрича, маданият ахлоқ даражасида ва умумқабул қилинган қадриятларда намоён бўлади, лекин маданиятнинг моҳияти гуруҳ учун хос бўлган яширин ҳиссиёт ва тасаввурлардадир. Э.Шейн маданият таърифидан ахлоқни истисно этади ва ташкилотда одоб маданиятидан ташқари кўп бошқа омиллар билан белгиланади, деб ҳисоблайди.

Э.Шейннинг фикрига кўра, «корпоратив маданият» атамаси ўз ичига асосий тушунчалар (basic assumptions) ҳамда ташкилот аъзолари қабул қилган ишонч (beliefs) ни олади. Бу тушунча ва ишончлар гуруҳ томонидан ташқи ва ички муаммолар билан курашда қабул қилинган ахлоқ моделларида акс эттирилади.

Демак, корпоратив маданият деганда Э.Шейн мазкур ижтимоий гуруҳ томонидан ташқи мослашув ва ички ташкил қилиш муаммоларини ҳал қилиш вақтида ихтиро қилинган, аниқланган ёки яратилган асосий тушунчалар тўпламини кўзда тутади. Тадқиқотчи корпоратив маданиятни маълум доимий жараён сифатида кўриб, унинг ёрдамида ташкилотда қабул қилинган ахлоқ моделлари унинг янги аъзоларига ўтади, ўзгаради ва ички ҳамда ташқи таъсирлар остида вақт ўтгани сари мослашади. Э.Шейн маданиятни нафақат ташкилотнинг иккиламчи маҳсули, балки унинг аъзолари хулқига ҳамда фаолияти самарадорлигига таъсир кўрсатадиган ажралмас қисми деб ҳисоблар эди.

Ж.Коттер ва Ж.Хескетлар ахлоқни маданиятнинг бир қисми сифатида кўриб, унинг иккита даражасини ажратдилар: қийматли ва одобли.

Уларнинг таърифига кўра, қийматликлар – бу «ҳаётий муҳим нарса ҳақида тасаввурлардир; ҳар хил компанияларда қийматликлар ҳар хил: бирларида бу пул бўлса, бошқаларида – технологик ихтиролар ёки ходимларни фаровонлигидир».

Эътироф этилган маълум қийматликлар ташкилотда барқарор ва ўзгаришсиз муҳрланиб қолади, ташкилотни қайсидир аъзолари келиши ёки кетишидан қатъи назар. Дж.Коттер ва Дж.Хескетларнинг фикрича, ахлоқ ташкилот аъзолари ҳар куни бажарадиган ишларини акс эттиради, яъни бу «ташкилот аъзоларида қўллаб-қувватланадиган ҳаёт фаолиятининг моделлари ва услубларидир». Масалан, битта жамоада инсонлар меҳнаткаш, бошқасида – хушмуомалали.

Кўп муаллифлар корпоратив маданиятни умумқабул қилинган ахлоқ моделлари, артефактлар, кадриятлар, ишончлар ва тушунчалар тўплами сифатида таърифлаб, уларнинг барчаси ташкилотда у ташқи ҳамда ички қийинчиликлар билан курашгани сари шакллантирилади. Бунда иккита даража ажратилади: ташқи ва ички.

Ташқиларга артефактлар, ахлоқ моделлари, нутқ, расмий қонунлар, техник ноу-хаулар, товарларни ишлаб чиқариш ва қўллаш усуллари киради. Ички даража ташқи назоратдан яширилган, ташкилот аъзоларида жойланган ҳамда ўзига фикрлаш тарзи, ғоялар эътиқоди, кадриятлар, муносабатлар, ташқи дунёни қабул қилиш усуллари олади.

Корпоратив маданиятни энг тарқалган таърифларини келтирамиз. Корпоратив маданият – бу:

«Инсонлар алоқаларида кузатиладиган, такрорланадиган ахлоқ моделлари, масалан, қўлланадиган тил, ҳурмат кўрсатиш шакллари, қабул қилинган қилиқлар».

«Ишчи гуруҳида пайдо бўлган меъёрлар, масалан, «яхши ҳақ эвазига яхши ишлаш».

«Ташкилот томонидан қўллаб-қувватланадиган асосий етакчи кадриятлар, масалан, «маҳсулот сифати» ёки «етакчилик роли».

«Хизматчилар ва ёки буюртмачиларга нисбатан ташкилот сиёсатини белгилайдиган фалсафа».

«Ташкилотда амал қилаётган ўйин қоидалари, янги ходим ташкилот аъзосига қабул қилиниши учун ўрганиши керак бўлган усуллар ва кўникмалар».

«Ташкилотнинг ички муҳити билан яратиладиган ҳиссиёт ёки иқлим, шунингдек, ташкилот аъзоларининг буюртмачилар ва аутсайдерлар билан мулоқот қилиш тарзи».

«Мазкур ижтимоий гуруҳ учун мазкур вақтда амал қиладиган оммавий ва жамоавий қабул қилинган тушунчалар тизими».

## «Тажриба йўли билан муаммоларни ҳал қилиш усуллари»

Л.Каммингснинг фикрига кўра, «ташкилий маданият моҳиятига кўра, ташкилотда табиий мавжуд бўлган зиддиятларни ҳал қилинишидир».

Ж.Коттер ва Ж.Хескетт корпоратив маданиятни «ижтимоий яратилган воқелик» сифатида таърифлайдилар.

Баъзи бир муаллифлар мактаблар ва йўналишларни таърифлари ҳамда турларининг таснифини ишлаб чиқдилар. Масалан, Л.Смирсич мавжуд бўлган таърифларни тартиблаштириб, учта ёндашувни ишлаб чиққан. Уларга кўра, корпоратив маданият – бу:

- ташкилотга ташқаридан келтирилган мустақил ташқи таркибий қисм;
- ташкилот концепциясида асосий солиштириш; ташкилот моҳияти.

Биринчи ёндашувда корпоратив маданият жуда кенг категория сифатида қўрилади. Маданият — бу инсонда жамият, жамоат фаолияти ва ижтимоий ўзаро таъсирлар томонидан шакллантириладиган тасаввур ва қийматликлар мажмуидир. Бу нуқтаи назарга кўра, ташкилот ўз ходимларининг аввалдан шакллантирилган тасаввурларининг таъсирига бўйсунди, холос.

Иккинчи ёндашув. М.Лоуис, С.Сиел, Дж. Мартин, М.Пауэрс, Т.Дил ва А.Кеннедиларнинг фикрига кўра, ташкилотлар ўз маданиятларини ўзлари яратишларига асосланган.

Бунга кўра, компания бошқаруви қоидалар, тузилмалар, меъёрлар ва мақсадларни белгилаган ҳолда, компанияда русумлар, афсоналар ва одатлар пайдо бўлади.

Учинчи ёндашув корпоратив маданиятни ташкилот моҳияти, унинг асосий сифати деб кўради. Л.Смирсичнинг фикрига кўра, ташкилот — бу маданият дегани. Ташкилий маданият функцияларининг аксарияти ташкилот учун ҳам, ҳар бир аъзоси учун ҳам муҳимдир. Ташкилий маданият ходимларни жипслашганлигини ва ахлоқда ҳамжиҳатликни кучайтиради. Бироқ, ташкилий маданиятни баъзи бир салбий жиҳатларини ҳам эътироф этиш жоиз. Масалан, агарда атроф-муҳит тез ўзгарувчан бўлса, ташкилий маданият ушбу ўзгаришларга мос келмай қолади ва натижада компания янги ташкилий маданиятни ташкил қилишига тўғри келади.

Корпоратив маданиятни «барча томонидан қабул қилинган ахлоқ меъёрлари, артефактлар, кадриятлар, тасаввурлар ва тушунчалар мажмуи бўлиб, ташкилот уларни муваффақият ва фаровонлик йўлида ички ҳамда ташқи тўсиқларни енгиш вақтида яратади».

Яна битта таърифга кўра, «Корпоратив маданият – бу ўзаро таъсир кўрсатадиган моддий ва маънавий кадриятлар, намойишлар тизимидир, улар мазкур корпорация учун хос бўлиб, унинг ўзига хослигини акс эттиради».

## 16.11. Корпоратив бошқарувнинг ўзгарувчанлиги

Корпоратив бошқарув қонунчилик ва корпорация ҳужжатларига мувофиқ амалга оширилади. Бунда корпорация бошқарув тузилмаси унга кетадиган харажатларни ўзи белгилайди. Мулкдор корпорацияни мустақил ёки низомда кўзда тутилган махсус бошқарув органлари ёрдамида бошқаради.

Корпорация ташкилий тузилмасини ташкил қилувчи (ўзаро кўрсатадиган ва ўзаро боғланган) инсонлар ўртасида горизонтал, вертикал алоқаларнинг кенг тизими шаклланади. Бу тизим аниқ мувофиқлаштириш ва тартибга солишни талаб этади. Бошқарув тизими айнан шу билан шуғулланади ва унинг ёрдамида корпорациянинг мақсадларига эришиш учун қаратилган қарорлар қабул қилинади ҳамда бажарилади.

Кичик корпорацияларда мулкдор (мулкдорлар) ўз функцияларини мустақил амалга оширади: тадбиркорлик, ишлаб чиқариш, бошқарув ва ниҳоят, ўзлаштириш функциясини (фойдани олиш, тақсимлаш ва сарфлаш). Бироқ ишлаб чиқариш кўлами ўсиши билан бирга ушбу масала қийинлашади.

Корпорация ходимларининг сони ўнтадан ошганда, мулкдор бир вақтнинг ўзида ўзининг асосий мутахассислиги бўйича ишлаб, ишни бошқара олмайди. Шунинг учун у охиригача бутун кучини сарфлайди, яъни ишнинг энг масъулиятли босқичига эътибор бериб, ишлаб чиқариш функцияларини бажаришдан воз кечади.

Ишлаб чиқариш кўламини янада ўсиши ҳамда корпорация тузилмасини мураккаблашуви натижасида мулкдор бевосита бошқарув функциясини ҳам бажара олмайди. Шунинг учун у бошқарувни ёлланган бошқарувчи менежерларга топшириб, ўзи эса қарорларни қабул қилиш, улар бажарилишини назорат қилиш ва фойдани ўзлаштириш билан шуғулланади. Ва ниҳоят, акциядорлик жамиятлари сифатида фаолият юритадиган йирик корпорацияларда мулкдор аморфли ҳамда кишилар жамоаси кўринишида бўлиб, ушбу жамоа шунчалик каттаки, тўлиқ ҳолда самарали тадбиркор сифатида фаолият кўрсата олмайди. Шунинг учун мулкдорларнинг бир қисми директорлар кенгаши аъзолари сифатида тадбиркорлик фаолиятини амалга оширганда, кўпчиликни ишлаб чиқариш натижаларини ўзлаштириш қониқтиради.

## 16.12. Корпоратив бошқарув функциялари

Бошқарув фаолияти энг мураккаблардан биридир. У мустақил бошқарув функциялари сериясидан ташкил топади:

– **режалаштириш**, яъни дастурни уни амалга ошириш таомилини, бажариш графикларини ишлаб чиқиш, вазият таҳлили, мақсадларга эришиш усулларини белгилаш ва ҳ. к.;

– **ташкил қилиш**, яъни корхона тузилмасини ишлаб чиқиш, тузилмавий бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш ва б.;

– **мотивация**, яъни барча ходимларнинг ҳаракатини қўйилган вазифаларни бажариш мақсадида рағбатлантириш;

– **мувофиқлаштириш**;

– **назорат**.

Замонавий ишлаб чиқариш мураккаблашуви оқибатида яна иккита функция қўшилди:

– **инновация**, яъни техника ва технология соҳасида энг янги ютуқларни ташкил қилиш ва инсонларни бошқариш усулларини ўзлаштириш ва жорий қилиш;

– **маркетинг**, яъни нафақат ишлаб чиқариладиган товарларни сотиш, балки товарларнинг реализациясига, хомашё сотиб олиш, ишлаб чиқариш, сотиш, сотувдан кейин хизмат кўрсатишга таъсир кўрсатадиган тадқиқотларни ўтказиш.

### 16.13. Корпоратив бошқарув тамойили

Корпорацияни бошқариш тизимининг асосида бир қатор умумий тамойиллар ётади. Улардан энг муҳимлари қуйидагилардир:

1. **Бошқарувни марказлаштириш** тамойили, яъни стратегик ҳамда энг муҳим қарорларни битта одамда мужассамлиги.

Марказлаштиришнинг **афзалликлари** қуйидагилардир: корпорация фаолиятини умуман яхши биладиган, юқори лавозимни эгаллаган ҳамда чуқур билим ва тажрибага эга инсонлар қарорларни қабул қилиши; ишдаги қўш бажаришни истисно этиш ҳамда натижада умумий бошқарув харажатларини камайтириш; ягона илмий-техника, ишлаб чиқариш, сотиш кадрлар сиёсатини таъминлаш ва ҳ. к.

Марказлаштиришнинг **камчиликлари** – аниқ вазиятни яхши билмаган шахслар қарорларни қабул қилиши; ахборотни узатиш учун кўп вақт сарфланиб, ўзи эса йўқотилади; бошқарувнинг қуйи бўғини менежерлари бажарилиши керак бўлган қарорларни қабул қилишдан деярли четлаштириладилар. Шунинг учун марказлаштириш мўътадил характерга эга бўлиши керак.

2. **Номарказлаштириш** тамойили, яъни ваколатлар, ҳаракат эркинлиги, ҳуқуқларни корпорация бошқарувининг қуйи органига, тузилмавий бўлинмага, мансабдор шахсга маълум доирада фирма ёки бўлинма номидан қарор қабул қилиш ёки фармойиш бериш ваколатини тақдим этиш. Сабаби – ишлаб чиқариш кўлами ўсган ва мураккаблашганида нафақат бир одам, балки бир гуруҳ шахслар ҳам барча қарорларни белгилаш, назорат қилиш ва уларни бажаришга қодир эмас.

Номарказлаштириш кўп афзалликларга эга: қарорларни тезкор қабул қилиш имконияти, бунга ўрта ва қуйи бўғин менежерларини жалб қилиш; батафсил режаларни ишлаб чиқиш зарурияти йўқлиги; қоғозбозлик камайиши.

Шу билан бирга номарказлаштириш вақтида ахборот **тақчиллиги** пайдо бўлиб, бу қабул қилинадиган қарорларнинг сифатига таъсир кўрсатади; менежерларни фикрлаш доираси ўзгаради ва манфаатлари кўлами тораёди – бу шароитда ҳиссиётлар онгдан устун келиши мумкин; қарорларни қабул қилиш қоида ва такомилларини биржиллаштириш қийин кечади, оқибатда келишувлар учун керакли вақт кўпаяди.

Ваколатларни номарказлаштириш даражаси қанчалик юқори бўлса, қуйи бўлинмаларнинг эркинлиги ва мустақиллиги шунчалик муҳимдир. Оқибатда у дезинтеграция ва сепаратизмга айланиши мумкин. Шунинг учун ҳам номарказлаштиришга маълум даражада йўл қўйиш керак.

Нисбатан катта корпорацияда номарказлаштириш даражаси каттароқ бўлиши керак. Чунки марказда қабул қилинадиган қарорлар сони ва уларни келишув миқдори геометрик прогрессиясида ўсади. Оқибатда улар бошқарув тизимининг техник имкониятидан ошиб кетиб, назоратдан чиқади.

Ҳар хил ҳудудларда жойлашган фирмаларда, шунингдек, тез ўзгарувчан муҳитда номарказлаштиришга эҳтиёж туғилади. Чунки кўпинча шошилинич бажарилиши керак бўлган ҳаракатларни марказ билан келишиш учун вақт етишмайди.

Ниҳоят, номарказлаштириш даражаси тегишли бўлинмалар ходимлари ва раҳбарларининг тажрибаси ҳамда малакасига боғлиқ. Жойларда ходимлар қанча тажрибали ва малакали бўлса, уларга шунча кўп ҳуқуқ бериб, каттароқ масъулият юклаш мумкин, мураккаб қарорларни мустақил қабул қилишни топшириш мумкин.

3. Тузилмавий бўлинмалар ва корпорация ходимларининг фаолиятини **мувофиқлаштириш** тамойили. Вазиятга кўра, мувофиқлаштириш зарур тадбирларни биргаликда ишлаб чиқадиган бўлинмаларнинг ўзига юклатилиши ёки улардан бирининг раҳбарига топширилиши мумкин, бунда у тенглар орасида биринчига айланади. Кўп ҳолларда мувофиқлаштириш билан махсус тайинланган раҳбар шуғулланади.

4. **Инсон салоҳиятидан фойдаланиш** тамойили. Бунда:

– қарорларни қабул қилиш бир томонлама тадбирлар ёки бош менежер томонидан эмас, ушбу қарорлар бажарилиши керак бўлган бошқарув бўғинлари ходимлари томонидан қабул қилинади;

– ижрочилар биринчи навбатда юқоридан бевосита кўрсатмаларга эмас, аниқ белгиланган фаолият доираси, ваколат ва масъулиятга мўлжал олган;

– юқори инстанциялар фақатгина қуйи бўғинлар ўз зиммасига олишга ҳақли бўлмаган масала ва муаммоларни бажарадилар.

5. Бизнес **сателлитлари** хизматларидан **самарали** фойдаланиш. Бизнес ўз доирасига ёрдамчи фаолият турларининг кенг мажмуини киритади. Уларни бажарадиган мутахассислар бизнес сателлитлари, яъни унинг йўлдошлари, ёрдамчилари, деб аталади. Улар корпорацияни ташқи дунё билан алоқаларига хизмат қилади: контрагентлар билан, давлат билан – унинг кўп сонли органлари ва муассасалари кўринишида.

Сателлитлар гуруҳини ўрганишни **молиячилар ва бухгалтерлардан** бошлаш керак. Улар корпорациянинг молиявий курсини шундай йўналтирадиларки, солиқлар тўловидан қочиш ёки бир вақтнинг ўзида ушбу тўловдан бўйин товлаш яққол кўзга ташланмаслиги лозим.

Бизнеснинг яна бир муҳим сателлити бўлиб ҳуқуқшунослар ҳисобланади. Улар бошқа корхоналар ҳамда давлат билан унинг органлари кўринишида ҳуқуқий муносабатларни қуришга ёрдам берадилар. Уларнинг хизматлари корхоналарни ташкил қилиш, қайта ташкил қилиш ва тугатиш вақтида, шартномалар ва давлат контрактларини тузишда, монополияга қарши қонунчилик бузилиши юзасидан иш қўзғатилган вақтида ниҳоятда зарурдир.

Ҳар бир юрист у ёки бу фаолият соҳасига ихтисослашади. Масалан, солиқ ҳуқуқи бўйича юристлар солиқ солиш мақсадлари учун асосий капиталнинг амортизацияси бўйича ёки ҳомийлик учун солиқ имтиёзларини тақдим этиш вақтида жуда мураккаб ҳисоб-китобларни амалга оширадилар. Улар қонун таъсирини юмшатишнинг анчагина уддабурон усулларини билишади. Шундай вазиятлар бўладики, уларни мураккаб ҳолатлардан чиқиш йўллари излашга ихтисослашган юристлар ва монополияларнинг бутун бир «бош штаби» ҳал қилиши мумкин бўлади. Айнан шунинг учун яхши бухгалтерлар, юристлар, молиячилар корхонада юқори мавқега эгалар.

Йирик корхоналарда, корпорацияларда таҳлилчи-иқтисодчилар, статистикачилар, иқтисодий ва бошқа шарҳларни тузувчиларнинг мавқеи жуда баланд.

Қатта корпорация барқарор бўлиши учун унинг бизнеси истиқболли бўлиши, хомашё, сотиш ва ишчи кучи бозорларининг конъюнктураси маълум бўлиши ҳамда сиёсий вазият равшан бўлиши талаб этилади. Шунинг учун ҳам корпорация раҳбари узоқ истиқболларни ўзи ишлаб чиқиши ёки тегишли мутахассислардан малакали маслаҳатлар олиши, ёки иккаласига ҳам таяниши керак.

Бизнеснинг инструментларидан бири бўлиб **биржалар** ҳисобланади: инвестициявий, фонд, товар биржалари. Ҳозирча тадбиркорлар контрагентлар билан бевосита алоқаларни афзал кўрмоқдалар, эски ишлаб чиқариш алоқаларидан фойдаланмоқдалар. Биржа механизми яхши йўлга қўйилса, керакли ҳамкор, товар, истиқболли акцияларни топишнинг самарадорлиги анча юқори бўлади.

Бизнеснинг энг муҳим томонларидан бири – бу товарларни сотиш санъатидир. Бозор товарлар билан тўйингани сари сотиш бўйича мутахассисларга талаб ортиб боради. Уларнинг меҳнати бизнесда фаолиятнинг марказий турига айланади, унга нисбатан ишлаб чиқариш технологияси ва молиялаштириш ёрдамчи фаолият ҳисобланади. Агарда маҳсулот сотилмаса, инженер, молиячи, иқтисодчининг фаолияти кимга ҳам керак! Ғарб мамлакатлари тажрибасига кўра, кўп ҳолларда корпорациялар президентлари бу лавозимга сотиш бўлимлари раҳбарлари сифатида ўзларининг аввалги ишлари туфайли эришганлар. Савдо агентларининг санъати шундан иборатки, товарларни чиройли ўраш ва тақдим этиш усулини, товарларни насияга ёки кредитга сотиш тизимини тўғри танлаш керак. Сотиш бўлими ходимларининг шахсий сифатлари, уларнинг табассуми, инсонлар билан ишлаш кўникмалари алоҳида аҳамиятга эга.

Бироқ товарларни сотишнинг мазкур бевосита тури аста-секин оммавий ахборот воситаларида реклама ёрдамида сотишга йўл беради. Янги соҳа – **реклама агентлари** соҳаси пайдо бўлади.

Жамоатчилик билан алоқалар бўйича мутахассислар – бизнесни ҳукмдорлик қилиш истагини акс эттирувчи, йирик тадбиркорликнинг яна бир ҳамроҳидир. Жамоатчилик билан алоқаларнинг назарий асоси бўлиб қуйидаги тезис хизмат қилади: корпорация ҳақида нафақат чиқарилаётган маҳсулотга кўра, балки ушбу маҳсулот жамоатчилик фикрига кўрсатадиган умумий таассуротга кўра ҳам фикр юритадилар. Бу борада зукколик ва бой тасаввур талаб этилади. Улар жамоатчиликка ёмон хабарларнинг таъсирини юмшатиши мумкин. Жамоатчилик билан мутахассислар йирик корпорациялар раҳбарлари учун нутқларни тайёрлашга ёрдам берадилар, оммавий ахборот воситаларида фақатгина «керакли» материаллар пайдо бўлиши ҳамда номақбул маълумотлар эълон қилинмаслигига ҳаракат қиладилар.

Қайд этилган тамойиллар корпоратив меъёрларни тузиш учун база бўлиб ҳисобланади. Шунинг билан бирга корпорация бошқарувда кундалик фаолиятда қўлланиладиган бир қатор тамойилни қайд этиш жоиз. Бу тамойиллар бошқарув ходимларининг амалий ҳаракатларида амалга оширилади. Улар революциядан олдин Россияда қўлланилган ҳамда тадбиркорларга қаратилган қоидалар шаклида ифода қилинган эди (1912 й.):

1. Ҳокимиятни ҳурмат қил. Ҳокимият – ишларни самарали юри-тишнинг зарурий шартидир. Ҳамма нарсада тартиб бўлиши керак. Шунинг учун ҳокимият томонидан тартиб сақловчиларга ҳурмат кўрсатилади.

2. Ҳалол ва тўғрисиўз бўл. Ҳалоллик ва тўғрисиўзлик – тадбиркор-ликнинг устуни, соғлом фойда ва ишларда уйғунлашган муносабатларнинг шарт-шароитидир. Россиялик тадбиркор ҳалоллик ва тўғри-сўзликнинг бенуқсон намояндаси бўлиши керак.

## 16.14. Корпоратив бошқарув объектлари

А. Акциядорлар. Булар корпорациянинг бош инвесторларидир. Корпоратив бошқарувнинг тизими ташкилий моделдан иборат бўлиб, унинг ёрдамида корпорация ўз инвесторларининг манфаатларини тақдим қилади ва ҳимоялайди.

Корпорацияга эгаллик қилиш ва фаолияти устидан назорат функцияларининг ажратилиши ҳеч қандай жиддий муаммони туғдирмас эди, агарда мулкдорлар ва менежерларнинг манфаатлари бутунлай мос бўлса. Бироқ, уларнинг манфаатлари маълум жиҳатдан фарқланади:

а) акциядорлар учун муҳими – корпорациянинг фойдалилиги ва дивидендларнинг юқори даражаси, менежерларга бир қатор омиллар таъсир кўрсатади – корпорациялар катталиги, уларнинг қўлидаги ҳокимият даражаси, улар эгаллаб турган лавозимига кўра мавқеи. Ушбу омиллар таъсирида менежерлар шундай қарорлар қабул қилиши мумкинки (масалан, янги офисни қуриш ҳақида), бу қарорлар нафақат акциядорларнинг манфаатларига мос бўлади, балки уларга зарар етказиши мумкин;

б) акциядорлар фақатгина корпорация ўз мажбуриятлари бўйича ҳисоб-китоб қилганидан сўнг қолган фойданинг қисмидан фойдаланишлари мумкин; менежерлар учун иш ҳақи шаклидаги барқарор мукофот кафолатланади;

в) акциядорлар муайян АЖга ўз мулкларининг фақатгина бир қисмини инвестиция қилиб, ўз инвестицияларини баъзида бир қатор корпорациялар ўртасида тақсимладилар; менежерлар ўз мулкларини бир жойда – ўзлари хизмат қилаётган корпорацияда жамладилар: улар учун иш бош бойлик ҳисобланиб, уни йўқотиш энг жиддий хатар бўлади, демак, улар корпорация фойдалилигидан унинг барқарорлигини афзал кўрадилар.

Айнан шунинг учун корпорация бошқарувчилари устидан назорат муҳимдир. Лекин акциядорлар сони кўп бўлса, уларнинг ҳар бири назоратга унчалик кўп вақтини ва ҳаракатини сарфламайди – ҳеч ким бошқарув ташвишини ўз зиммасига олишни истамайди, фойда эса ҳамманинг ўртасида тенг тақсимланади. Корпоратив бошқарувнинг муаммоси айнан бошқарув ходимлари ҳаракати устидан назорат масаласини ҳал қилишидан иборатдир.

Б. Кредиторлар. Корпорацияни молиялаштириш ҳам акциядорли капиталли ҳамда қарзга олинган капитал ҳисобига амалга оширилади. Бу эса акциядорлар ва кредиторлар манфаатларидаги фарқни асослайди. Акциядорлар корпорациянинг максимал фойдалилигидан манфаатдордирлар, чунки бундан дивидендлар катталиги ўзгаради, кредиторлар (банклар, облигациядорлар) эса оладиган фойдасининг миқдори улар

ҳамда корпорация ўртасидаги шартнома билан қатъиян белгиланган, шунинг учун улар корпорация катта фойда олишидан манфаатдор эмаслар. Уларни ўзлари киритган маблағларнинг кафолатли қайтарилиши кўпроқ қизиқтиради. Бошқарувчилар буни ҳисобга олишлари ва ушбу манфаатларни мувозанатлаштира олишлари керак.

В. Ёлланган ходимлар (хизматчилар, персонал). Уларни номолиявий инвесторлар деб ҳам атайдилар, чунки улар инвестицияларни корпорацияга махсус кўникма ва билимларни тақдим этиш шаклида амалга оширадилар ва бу кўникмалар нафақат мазкур корпорация доирасида, балки унинг ташқарисида ҳам муваффақиятли қўлланиши мумкин. Инвестицияларнинг мазкур турлари фақат корпорациялар бандликни оптимал шароитини яратишга қодир бўлган ҳолдагина муваффақиятли амалга оширилади. Булар эса, албатта, маълум миқдордаги моддий харажатларни талаб қилади. Ёлланган ишчилар ва акциядорларнинг манфаатлари мос келмаслиги шубҳасиздир, ва бу бошқарувчиларнинг ташвишига айланади. Бундан ташқари, улар ходимларнинг ижтимоий маданияти умумий даражасини ўстиришлари ва ходимлар демократия асосларини ўзлаштиришларини ҳисобга олишлари лозим. Натижа бошқарувчилар ходимларга машинанинг оддий «винтлари» эмас, балки шахс сифатида қарашга ундайди. Бунга бошқарувчиларнинг ишчилар олдида ҳисобот бериши, бошқарувда оқилона номарказлаштириш, экспериментлар бўлинмаларини ташкил қилиш, корпорация мақсадлари ёзма баён қилиниши, ёлланган хизматчиларнинг вакилларини корпорация бошқарув органларига киритиш каби омиллар ёрдам беради.

Г. Етказиб берувчилар ҳам «номолиявий» инвесторлар категориясига киради.

Улар кўп ҳолларда фақатгина корпорация буюртмаларига хизмат кўрсатиш учун фойдаланадиган ҳамда бошқа мақсадларга йўналтирилмайди (масалан, ВАЗ автомобиллари учун деталлар етказиб бериш). Шундай қилиб, етказиб берувчиларнинг фойдаси маълум корпорациянинг фаолияти билан шунчалик яқин боғланадими, уларни корпорация инвесторлари сифатида қабул қилиш мумкин.

Д. Харидорлар. Уларга охир-оқибат корпорация фойдалилиги боғлиқ, лекин у ҳам харидорларнинг диди ва талабларини шакллантириши мумкин. Бу борада стратегияни ишлаб чиқиш менежерлар зиммасига юклатилади.

Е. Бошқарувнинг маҳаллий органлари. Корпорация фаолиятига инвестиция қўйиш мақсадида инфратузилмани ривожлантириши ёки янги компанияларни жалб қилиш ҳамда уларнинг рақобатбардошлигини ошириш учун корпорациялар учун солиқ солишнинг қулай шароитларни яратишлари мумкин.

Агарда улар ўз ҳудудида корпорациянинг фаолиятдан манфаатдор бўлсалар, айнан шундай ҳаракат қиладилар. Бундан ташқари, баъзи бир корпорациялар (масалан, ВАЗ) бутун минтақанинг ҳаётига сезиларли таъсир кўрсатади (ҳам салбий, ҳам ижобий): масалан, аҳоли бандлигини таъминлайди, лекин бир вақтнинг ўзида атроф-муҳитни ифлослантириши мумкин.

Кўриниб турганидек, «манфаатдор шахслар» сони корпорацияда анча кўп. Бошқарувда корпорация қатнашчиларининг қайси гуруҳининг манфаатлари ва қай даражада тақдим этилиши шарт? Мазкур масалани менежерлар ҳал қилишлари керак.

### **16.15. Корпорация ишини режалаштириш. Бизнес режа**

Корпоратив меъёрлар ёрдамида тартибга солинадиган бошқарув муносабатларига режалаштириш бўйича муносабатлар ҳам киради. Аввал улар фақат марказлаштирилган ҳолда тартибга солинар эди. Бозорни тартибга солиш механизми мавжуд бўлмагани сабабли, давлат капитални ўзи кўчириб, устуворликларни ўзи белгилар эди. Маълум соҳаларга ёрдам кўрсатилган вақтда, бошқалари инқирозга учрар эдилар. Ўн йилликлар мобайнида режалаштириш йўли билан соҳалар тузилмасини оқилонлаштиришга қодир эмаслиги аниқланди. Бугунги кунда режа корхонада ишлаб чиқилади. Унинг асоси бўлиб истеъмолчилар билан шартномалар ва давлат контрактлари ҳисобланади. Режа корпоратив далолатнома билан расмийлаштирилади. Бироқ режалаштириш нафақат алоҳида корхона доирасида, балки, давлат миқёсида ҳам амалга оширилиши лозим. Бозор иқтисодиётини фақатгина битта «худони» – фойдани тан олади. Лекин тадбиркор ҳатто ўз ишида ҳам панд ейиши мумкин. Бошқарув стратегиясини эса давлатдан бошқа ҳеч ким қузата олмайди. Шунинг учун ҳам давлат режалаштиришни амалга ошириши керак, бироқ оммавий эмас, балки башорат қилиш характеридаги, тегишли молиявий-иқтисодий тадбирлар билан қўллаб-қувватланган режалаштиришни. Режадан воз кечиш умуман жуда хатарлидир. Умумдавлат режалаштирилиши тавсиявий йўналиш берадиган, ахборот характерида эга бўлиши ҳамда давлат шартномалари, иқтисодий дастаклар билан таъминланиши лозим.

Режалаштириш – инсон учун қулай бўлган ақлий фаолиятнинг энг мураккаб турларидан биридир. Унга кенг ҳолда мақсадларни қўйиш, стратегияни, ахлоқ қоидаларини, тартиблар, муолажаларни танлаш ҳақида кетаяпти. Иккинчисида – махсус ҳужжатлар – бизнес-режаларни тузиш ҳақида кетмоқда. Бизнес-режалар келгуси даврда корпорациянинг у ёки бу соҳадаги муайян ҳаракатларини белгилайди. Режа корпорациянинг ўзи каби мураккаб бўлиши, шунингдек, у амал қиладиган ички ва ташқи шароитларни ҳисобга олиши керак. Лекин

баъзи нарсалар шунчалик ноаниқ ва мураккабки, уларни режалаштириш анча мушкул.

### 16.16. Корпоратив маданият феномени

Корпоратив маданият муаммоси XX асрнинг 70–80-йиллар охирида индустриал-саноат бозор жамиятидан паст индустриал (ахборот) жамиятга ўтиш жараёнида пайдо бўлган. Қисқа вақт ичида ҳали кўп материаллар тупланганича йўқ. Умуман олганда, маданият – бу жамиятда пайдо бўладиган ижтимоий ҳодисаларни сифатли ҳолатидир. Маданият муайян жамият, ижтимоий жамоалар ва гуруҳлар, алоҳида шахсга мансуб бўлган характерли тасаввурлар, фикрлар, билимлар, қадриятлар, ҳаракатлар ва ахлоқ намуналари, ҳаётни ташкил қилишдир.

Маданият инсонларни узоқ муддатли мақсадларга йўналтиради. Маданиятни турли вариантлари инсоннинг умидлари, ижтимоий ахборотни ўзлаштиришни, ижтимоий ва кундалик ҳаётда инсонларнинг кайфиятини белгилайди. Ҳар бир маданият ижтимоий селекцияга эгадир. Шу билан бирга маданий ўзаро таъсир кўрсатиш тизими: а) ихтиёрий асосда; б) мажбурий; в) зўрлаб ўтказилиши мумкин.

Маданият ва иқтисодиёт ўзаро боғлангандир: маданият ишлаб чиқариш ташкилотида алоқанинг универсал усулларини яратади, ташкилий тузилмалар ва бошқарув тизими шаклларини мустаҳкамлайди. Бунда ҳўжалик юритиш тури, бошқарув услубида сифатли ўзгаришлар тарихий динамикага эга бўлиб, иқтисодиётни ривож-

16.1-жадвал

Индустриал бозор жамияти			Постиндустриал жамият
	Ташкилий маданият		Корпоратив маданият
Тейлоризм	«Инсон муносабатлари»	Ижтимоий тизим	Постиқтисодий тизим
XX аср боши	30–50-йиллар	50–70-йиллар	70-й ва ҳ.к.
0	1	2	3
Оммавий ишлаб чиқариш даври Индустриал “ташкilot-машина” табиий-илмий парадигмаси (ички муҳит устуворлиги) чизиқли-штаб тузилмаси шубҳасиз иқтисодий рационализм	Оммавий ишлаб чиқариш даври ташкilotни инсон учун инструментга айлантириш парадигмаси (ички муҳит устуворлиги) чизиқли-функционал тузилма инсон омили ҳисоби билан иқтисодий рационализм	Оммавий ишлаб чиқариш ва истеъмол даври ташкilotни “техник-ижтимоий” тизим сифатида парадигмаси (релевант ташқи муҳит) тизими ёндашув, матрицали тузилма ташкilot масштаби ҳисобига иқтисодий рационализм (гигантомания, централизм)	Оммавий истеъмол даври ташкilotни паст иқтисодий (субъектив) тизим сифатида парадигмаси (жамоатчилик манфаатлари парадигмаси). Дивизион тузилма, бизнес-бирликлар юқори технологиялар асосида иқтисодий рационализм (дегигантомания, децентрализм)

Иқтисодий ва ижтимоий омилларни бир-бирдан ажратиш меҳнат ихтисослашуви қатъий технологик кооперация ва координация сифатини бошқариш (шаблонлар, назорат, жарималар)	Ижтимоий омилга эътибор барча ходимларни ишлаб чиқаришда ўзаро таъсири норасмий ташкилотдан фаол куч фойдаланиш жараёнларни бошқариш: сифат бўйича инженер (назорат карталари, дефектлари олдини олиш, мотивацияни мураккаб-лашуви)	Иқтисодий ва ижтимоий омилларни бирлаштириш профессионал малака ходимларни (касаба уюшмалари) бошқарувчилар билан жамоавий музокаралари (келишув, ҳамкорлик) сифатни умумий бошқаруви (стандарт, сертификация, мотивация)	Ижтимоий этик менежмент иш жойида ижод, фаоллик биргаликда қатнашиш: ходимлар томонидан ижтимоий жавобгарликни қабул қилиниши (ижтимоий ҳамкорлик) сифатга қаратилган менежмент, атроф-муҳит муҳофазаси (маҳсулот сифатини кафолатлаш, қатнашиш)
Оммавий маркетинг жамоатчилик билан ишлаш: тарғибот, реклама	Товар дифференцияланган маркетинг жамоатчилик билан ишлаш: Пабликрилейшенз – пресс-хизмати, нуфузли реклама	Мақсадли маркетинг жамоатчилик билан ишлаш: Пабликрилейшенз – тескари алоқа ҳисоби билан таъсир курсатиш	Ижтимоий этик маркетинг жамоатчилик билан ишлаш: Пабликрилейшенз – икки томонлама модел, маслаҳат бериш, инқирозли вазиятлар

лантиришнинг индустриал ҳамда постиндустриал турлари боғлангандир. Уларга мос бўлган ташкилий ва корпоратив маданиятлар маданиятни автоном қатламлари сифатида тушунилади. Субмаданиятни мазкур турлари меъёрий, услубий, функционал хусусиятларга эгадир.

Натижада пайдо бўлган менежментнинг маданий майдони хилма-хил маданиятларни ўз ичига олади.

### 16.17. Ташкилий маданият

Ташкилот деганда умумий мақсадга эришиш учун меҳнатни аниқ тақсимоти, ранглар иерархияси, муносабатлар тартиблаштирилгани ҳамда тегишли ички муҳит асосида биргаликда ишлайдиган инсонлар бирлашмасининг барқарор (локал) тизими тушунилади. Ташкилотнинг ўз номи, мақсадлари, фаолият доираси, персонал штати, иш тартиби ҳамда устави мавжуд.

Ташкилот сифатида корхоналар, фирмалар, корпорациялар, ҳокимият органалари, компаниялар, банклар, таълим ва бошқа институтлар, жамоат бирлашмалари кўрилади. Ташкилот нафақат машиналар, технологиялар, хомашёни ўзаро таъсиридан иборат бўлиб, балки биргаликдаги фаолият учун инсонларни бирлаштиради.

Шунинг учун ҳам у ижтимоий ташкилот деб аталади.

Ташкилотларнинг турлари қуйидагича:

- очиқ ва ёпиқ;
- расмий ва норасмий;
- ишлаб чиқариш (товарлар, хизматлар, капиталларни яратиш), реабилитация (соғлиқни сақлаш, ҳомийлик ва ҳ.к.), мослаштирувчи

(билимларни яратувчи, тадқиқот); ҳокимият (инсонларни, ресурсларни тартиблаштирувчи, назорат қилувчи).

- инструментлар – қатъий чекланган (бюрократик) ва инструментлар (субъектив) – «инсон омили»нинг фаол ролини ҳисобга олувчи.

- иқтисодий – ишлаб чиқариш муаммолари устуворлиги билан (иқтисодий ресурсларни керакли пировард натижаларига айлантириш) ҳамда паст иқтисодий – сегментлашган жамоатчилик эҳтиёжларини ва манфаатлари устуворлиги билан.

XX аср индустриал жамияти тарихида ташкилот ривожланишининг учта асосий босқичи ажратилади. Ҳар қайси ташкилот фаолияти цивилизация ва иқтисодиётни ўзаро таъсирига боғлиқдир. Маданият хўжалик фаолиятининг мантиғини, бошқарув ҳаракатлари услубини, иқтисодий ҳамжамиятлар доирасида алоқа усуллари белгилайди. Индустриал жамиятнинг маданий майдони учун иқтисодий ташкилотни ҳаёт фаолияти хос бўлиб, унинг учун иқтисодий вазифалар устувор ҳисобланади. Ташкилот иши самарадорлигининг баҳоси асосан миқдор кўрсаткичларидан иборатдир. Харажатларни минималлаштириш: маҳсулот ишлаб чиқаришни ошириш, даромадлилик, сарф-харажатларни камайтириш, ташқи муҳит билан муносабатларда ташкилот манфаатининг устуворлиги.

Иқтисодий ташкилот учун ташкилий маданият хос бўлиб, унинг асосини ташкилий марказ ташкил қилади – расмий раҳбарлар, барча даражада етакчилар. Халқаро назария ва амалиётда, корпоратив бошқарув дегани жамият акциядорлари ва менежерлари бошқарувчилари «ўртасида жамиятни самарали бошқаруви бўлиб акциядорлар, жамият ходимлари, кредиторлар, бошқа алоқадор шахсларни ҳуқуқларни ҳимоя қилишда олиб борилаётган ўзаро ҳамкорлик тизими ёки бошқача қилиб айтганда жамиятни самарали бошқарилуви натижасида вужудга келадиган алоқалар, шахсларнинг ўзаро ҳамкорлигини таъминлайдиган ташкилий, ҳуқуқий ва иқтисодий тадбирлар мажмуидир.

Республикамиз мустақилликни қўлга киритган биринчи кунлариданоқ юртбошимиз ташаббуси билан қимматли қоғозлар бозорини ривожлантириш ва корпоратив бошқарувни такомиллаштириш юзасидан бир нечта қонун, ҳукумат қарорлари ва меъёрий ҳужжатлар қабул қилинди.

Шулардан, Ўзбекистон Республикаси «Акциядорлик жамиятлари ва акциядорлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги ва «қимматли қоғозлар бозорида инвесторлар ҳуқуқларини ҳимоя қилиш тўғрисида»ги қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг 2003 йил 24 январдаги «Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий сектор улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида»ги ПФ3202-сонли Фармони, Вазирлар Маҳкамасининг 1998 йил 22 августдаги «Акциядорлик жамиятларини бошқариш тизимини такомиллаштиришга доир чора-

тадбирлар туғрисида»ги 361-сонли ва 2003 йил 19 апрелдаги «Корпоратив бошқарув тизими тамойилларини такомиллаштириш чора-тадбирлари туғрисида»ги 189-сонли қарорлари акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарувни ривожлантиришга катта туртки бўлди.

«Хусусийлаштирилган корхоналарда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш чора-тадбирлари туғрисида» қароридан кўзланган асосий мақсад:

*Биринчидан*, хусусий секторни жадал ривожлантиришни рағбатлантириш ва иқтисодиётда унинг роли ва аҳамиятини тубдан ошириш бўлса;

*Иккинчидан*, хусусийлаштирилган корхоналарда корпоратив бошқариш принципларини, яъни бир сўз билан айтганда акциядорлар, таъсисчилар манфаатларининг мувозанатини таъминлайдиган бошқарув тизимини такомиллаштириш орқали корхоналар самарадорлигини ошириш ва уларнинг инвестицион салоҳиятини кўтариш эди.

Хусусан, Ўзбекистонда қисқа муддатда халқаро стандартларга мос келадиган қонунчилик негизлари корпоратив бошқарув тизимини шаклланишига имконият яратиб берди. Республикамизда уч табақали бошқарув тизими шаклланиб, у акциядорлар умумий йиғилиши, кузатув кенгаши ва ижроия органидан ташкил топган. Аслида ушбу корпоратив бошқарув тизими акциядорларнинг манфаатларига мос келадиган мақсадларга етиш борасида рағбатлантириб, кузатув кенгаши ва ижроия органи фаолиятини самарали тарзда кузатиб боришда қулайлик яратади.

Маълумки, акциядорларнинг умумий йиғилиши акциядорлик жамиятининг олий органи ҳисобланиб, корпоратив бошқарувнинг асосларидан биридир. Айнан акциядорларнинг умумий йиғилиши жамиятни бошқарувчи Кузатув кенгаши аъзолари, ижроия органи раҳбарлари, тафтиш комиссияси фаолиятига ҳамда уларнинг корпоратив бошқарувни жорий қилиш бўйича йўл қўяётган хато ва камчиликларига холис баҳо беради. Яъни, акциядор (сармоядор) ўз мулкий ҳуқуқларини акциядорларнинг умумий йиғилишида қатнашиш, кузатув кенгаши таркибида жамиятни бошқаришда иштирок этиш орқали амалга оширади, ўз манфаатларини кўзлаб жамиятни ривожланиши учун, пироворд натижа фойда олиш учун курашади.

Корпоратив бошқарувнинг бошқа бўғини ҳисобланган, жамиятни самарали фаолият кўрсатишини таъминловчи кузатув кенгашидир. Акциядорлик жамиятлари, кузатув кенгашларининг иш тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, кенгаш аъзолигига асосан катта акция пакетига эга бўлган акциядорлар ёки уларнинг вакиллари сайланган. Ушбу сармоядорлар кузатув кенгашида биринчи навбатда ўзларининг манфаатларини

ҳимоя қилган ҳолда жамиятнинг барча олиб борилаётган фаолият турларидан юқори даражада фойда олиш ва самарадорлигини оширишни ният қилади, бу билан бутун жамият акциядорларининг манфаатини ҳимоя қилган бўлади.

Корпоратив бошқарувнинг учинчи бўғини ижроия органидир. Утиш даври иқтисодиёти тажрибаси шуни кўрсатмоқдаки, акциядорлик жамиятларини самарали фаолият кўрсатишини таъминлаш учун корпоратив бошқарувнинг ушбу бўғини устидан кучли мониторинг тизимини яратиш лозим. Аксарият акциядорлик жамиятларида кузатув кенгаши мажлисларида ижроия органи ҳисоботини ҳар чорак якуни бўйича эшитиб бориш иш тажрибасига айланиб бормоқда.

Бугунги кунда акциядорлик жамиятларни бошқаришда асосий вазифалардан бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

– Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 19 апрелдаги «Хусусийлаштирилган корхоналарни корпоратив бошқаришни такомиллаштириш чора-тадбирлари тўғрисида» ги 189-сонли қарорида белгиланган вазифаларни бажариш;

– вилоятдаги корхоналарда корпоратив бошқаришни такомиллаштириш;

– хусусийлаштирилган корхоналар маълумотлар базасини яратиш, шу асосда уларнинг фаолияти мониторингини йўлга қўйиш ҳамда барқарорлаштириш чораларини кўриш;

– кузатув кенгаши аъзолари ва акциядорларнинг корхоналарни бошқаришдаги ролини ошириш, ҳар бир акциядорнинг жамият фаолиятидаги иштирокини кучайтириш;

– корхоналарни молиявий-иқтисодий ҳолатларини барқарорлаштириш;

– дивидент сиёсатини кучайтириш;

– корхоналарда корпоратив бошқарувни такомиллаштириш мақсадида корхона ижроия органи раислари, кузатув кенгаши, тафтиш комиссияси аъзоларини ҳамда корхона мутахассисларини малакаларини ошириш;

– корпоратив бошқарув тўғрисидаги қонунчилик нормаларини тушунтириб берадиган оммабоп адабиётларни тарғиб этиш, корхоналарда корпоратив бошқарувни жорий этишдаги тажриба ва муаммоларни кенгроқ ёритиш;

– давлат тузилмаларининг хусусий тадбиркорлик фаолиятига аралашувини чеклаш;

– хўжалик субъектларида қўлланадиган жазо чоралари тизимини тўлиқ қайта кўриб чиқиш бўйича таклифлар тайёрлаш;

– хусусий секторни жадал ривожлантиришни рағбатлантириш ва иқтисодиётда унинг роли ва аҳамиятини тубдан ошириш;

– маҳаллий ҳокимиятлар бошчилигида иқтисодий идоралар билан биргаликда сотилмай қолган давлат активларини сотиш бўйича чоратадбирлар ишлаб чиқиш ва ушбу активларнинг сотилишини таъминлаш;

– акциядорлик жамиятларидаги барча йирик битим ва операцияларни фақатгина жамият кузатув кенгаши ёки акцияларнинг умумий йиғилишда кўриб чиқилиши ва уларнинг қарорлари асосида иш юритишни назорат қилиш;

– хусусийлаштирилган корхоналарда корпоратив бошқариш принципларини, яъни акциядорлар ва таъсисчилар манфаатларининг мувозанатини таъминлайдиган бошқарув тизимини такомиллаштириш орқали корхоналар самарадорлигини ошириш ва уларнинг инвестицион салоҳиятини кўтариш.

Акциядорлик жамиятларида корпоратив бошқарув тамойилларини жорий этиш ва мустаҳкамлашга бир қатор муаммолар тўсқинлик қилапти:

Биринчи, акциядорлик жамиятлари томонидан қимматли қоғозлар бозорида ахборотларни ошкор қилиш талабларини тўла бажарилмаётганлиги;

Иккинчи, акциядорлик жамиятлари томонидан акциядорларга асоссиз равишда дивидендлар ҳисобланмаётганлиги ёки ҳисобланган дивидендларни белгиланган муддатда тўланмаётганлиги сабабли сармоядорларнинг қимматли қоғозларга нисбатан ишончини сўниши, умуман олганда, инвестицион муҳитни ёмонлашуви муаммосини келиб чиқиши;

Учинчи, корпоратив бошқарув тамойиллари бўйича етарли даражада чуқур билимга эга бўлган ва уни амалиётга қўллай оладиган кадрларни етишмаслиги;

Тўртинчи, акциядорлик жамиятларининг кузатув кенгаши аъзолари ижроия орган фаолиятини назорат қилиш бўйича ўзларига берилган ваколатларидан тўла фойдаланмаётганлиги;

Бешинчи, Давлат акция пакетларини (устав фондидаги улушларини) бошқаришда давлат ишончли вакиллари ҳамда бошқарувчи компанияларнинг тажрибасизлиги;

Юқорида кўрсатиб ўтилган муаммоларнинг ечимини топиш, келгусида корпоратив бошқарувни такомиллаштириш ва самарадорлигини ошириш мақсадида қуйидагилар таклиф этилади:

1. Амалдаги қонунчиликка корпоратив бошқарувни такомиллаштириш бўйича давр талабларидан келиб чиққан ҳолда қуйидаги ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш:

– жамият ходимлари, кредиторлар, бошқа алоқадор шахсларнинг ҳуқуқларини ҳам ҳисобга олиш;

– қимматли қоғозлар бозорида ҳисобот тизимини соддалаштириш;  
– қимматли қоғозлар бозорида бир нечта профессионал фаолият турларини қўшиб юритишга қарши бўлган чекловларни олиб ташлаш.

2. Қимматли қоғозлар бозори қатнашчилари томонидан ахборотларни тўлиқ ва сифатли ошкор қилинишини таъминлаш мақсадида ҳар йили танлов асосида ягона Республика матбуот нашрини аниқлашни татбиқ этиш.

3. Давлат акция пакетларини (устав фондидаги улушларини) бошқаришда давлат ишончли вакиллари ҳамда бошқарувчи компанияларнинг масъулиятини ошириш, уларни ҳар йили Давлат мулки қўмитаси ва унинг ҳудудий бошқармаларидаги ҳисоботларини эштитишни йўлга қўйиш.

4. Инвестиция институтларини миллий уюшмаси, махсус қимматли қоғозлар бозори ҳамда корпоратив бошқарув бўйича малака ошириш учун ташкил қилинган ўқув даргоҳлар ходимлари томонидан корпоратив бошқарув кодексини ишлаб чиқиш ва уни такомиллаштириб бориш.

---

## У ҚИСМ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ

### ХVII БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ ТАРИХИ

#### 17.1. Инновацион менежмент асосларининг шаклланиш тарихидан

Тарихий жиҳатдан технологик ва маданий тараққиёт даражаси турли инновацияларни ишлаб чиқаришга ва ижтимоий-иқтисодий муносабатларга татбиқ қилиниши билан белгиланади. Янги шаклдаги иқтисодиётга ўтиш, янги турдаги маҳсулотларнинг оммавий суратда ишлаб чиқарилиши, уларнинг ички ва ташқи бозорларда сотилиши, шунингдек, бошқа омиллар натижасида янгича ҳаётий фаолиятнинг шаклланиши юз берди. Хўжалик ҳаётининг янгича шакли билан боғлиқ технология ва ишлаб чиқариш янгиликлари у ёки бу давр талабларига жавоб берган ва шу боисдан аҳолининг турли ижтимоий гуруҳлари томонидан яхши қабул қилинган.

XX асрда ривожланган мамлакатларда инсонлар руҳиятига салбий таъсир кўрсата бошлаган моддий бойликлар дунёси шаҳарлар ва давлатларнинг вужудга келиши баробарида изчил ривожланди. Шу тариқа, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар тараққиёти асосида ишлаб чиқаришда бошқарувнинг қуйидаги функциялари ва тамойиллари устувор бўлди:

- режалаштириш ва ташкиллаштириш;
- турли мақсад ва вазифаларни амалга ошириш;
- тартибга солиш ва назорат қилиш;
- янгича иш тамойилларини ва самарали ишлаб чиқаришни таъминлаш;
- закон эҳтиёжи ва талабларидан келиб чиқиб, янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш.

Кўп асрлар давомида ишлаб чиқариш доирасида иқтисодиёт соҳасининг асосий ахборотлар бўғини бўлган ижобий билимларни тўплаш, тизимлаштириш ва ташкилий тарзда етказиб бериш жараёни бордир. Техника-иқтисодиёт макротизимининг мураккаблашуви билан шу турдаги ахборотлар ҳажми кескин ўсди. Улкан ижобий билимлар захираси эмпирик йўл билан тўпланди, улар ишлаб чиқаришга янгидан-янги инновацияларнинг жорий этилишига асос бўлди.

Шу билан бирга, янги маҳсулотларнинг бозордаги рақобатбардошлиги, уни сотишдан келиши мумкин бўлган фойда ёки кўрилиши эҳтимоли бўлган зарарлар ўрганилган.

Ёзма манбалар шундан гувоҳлик берадики, ишлаб чиқарувчилар ҳамма бозорлардан ўзларига лойиқ жой топишга интилганлар. Савдо операциялари стратегиясини амалга ошириш мақсадида улар сифат жиҳатидан рақобатчиларнинг молларидан кам бўлмаган ўз молларини уларга нисбатан анча паст нархларда сотганлар. Шу тариқа харидор жалб қилиниб, маҳсулотлар кўз-кўз қилинган. Шу билан бир қаторда, янги маҳсулотларни бир неча бозорларга, зарур бўлса ташқи бозорларга ҳам чиқариш юзасидан талаб ва имкониятлар ўрганилган.

Маҳсулотларнинг сифати ва стандартларга мослигини текшириб туриш ҳамда савдони назорат қилиб туриш масаласи алоҳида муҳим масала ҳисобланади. Ўрта асрларда Европада бу масала цехларнинг ваколатига кирар, Шарқда эса махсус давлат амалдорлари – мухтасиб томонидан амалга ошириларди. Мухтасиб ўзи гувоҳи бўлган қоидабузарликни ҳеч қандай тергов ва гувоҳларнинг иштирокисиз тўхтатиш ҳуқуқига эга эди. У, шунингдек, жамоат ишлари чоғидаги мунозараларни ҳам ажрим қиларди.

Мухтасиб бозорлардаги тош ва тарозиларнинг тўғрилигини назорат қилиб борарди. Тош ва тарозиларда мухтасибнинг муҳри бўлиши лозим эди. Бу ҳақда ёзма манбаларда қуйидагича ёзилган: «Агар бозор аҳолисининг тарозиси ёки уларнинг газчўпи мухтасибда шубҳа туғдирса, ҳатто уларга маълум муҳр босилган бўлса ҳам мухтасиб уларни текшириб ва ўлчаб кўрарди».

Хунармандчилик устахоналари ва савдо дўконларининг ҳудудий жойлашуви устидан назорат олиб бориш вазифаси ҳам мухтасибнинг ваколатига кирарди. Фаолияти ўт билан боғлиқ бўлган темирчилар, новвойлар ва бошқаларнинг устахона, тандир ва дўконлари упа-элик ва газламалар сотилувчи дўконлардан узоқроқда бўлиши, уларга зиён етказмаслиги лозим эди. Ҳар қайси соҳа хунармандлари ва савдогарлар орасидан мухтасибнинг вакиллари (орифлар) танланарди, улар хунармандлар ва савдогарларнинг фаолиятини назорат қилардилар. Орифлар мухтасибга ҳисоб берардилар.

Мухтасиб мумкин бўлмаган нарсаларни сотишга йўл қўймасди, тақиқланган моллар йўқ қилинарди. Аммо мухтасиб бозорлардаги нарх-навони назорат қилмасди, маҳсулотларнинг арзон ёки қиммат бўлиши унинг иродасига боғлиқ эмасди. Масалан, ҳосил яхши бўлмаган йиллари ун ва ноннинг нархи бир неча баробар ошиб кетарди, шунга қарамасдан, мухтасиб нархларни назорат қилиш ҳуқуқига эга эмасди.

Шундай қилиб, тарихий маълумотлар шундан далолат берадики, турли инновациялар эмпирик кузатиш ва изланишлар йўли билан

ишлаб чиқаришга жорий қилинган. Янги маҳсулотларга бўлган кенг талаб уларнинг оммавий тарзда ишлаб чиқарилишини таъминлаган. Буларнинг бари иқтисодийнинг ташкилий-бошқарув тизимининг ривожига таъсир кўрсатган. Вақт ва шароит, ҳаётий фаолиятнинг янги шакллари, ишлаб чиқаришнинг янги мақсад ва вазифалари иқтисодий, молиявий ва товар-пул муносабатларида инновацион фаолиятни кенгайтириш учун асос бўлиб хизмат қилган.

### **Инновацион менежментга оид иш тамойиллари**

Инновацион менежментнинг умумий тавсифи.

Инновация – илмий изланиш ёки кашфиёт асосида ишлаб чиқариш жараёнига татбиқ этилган ва илгариги нусхасидан фарқланувчи объект. «Инновация» тушунчаси иқтисодий, ташкилий, молиявий ва бошқа хил соҳаларда жорий этилган, иқтисодий ва ташкилий тежамкорликни таъминлашга ёрдам берадиган ҳар қандай янгиликка нисбатан қўлланилади.

Инновацион менежмент – маркетинг, ташкилий ва иқтисодий фаолиятни режалаштириш ва ташкиллаштириш, уларнинг амалга оширилиши устидан назорат ўрнатиш каби ташкилий жараёнларнинг уйғун бирлиги ифодасидир.

Эътироф этилган ташкилий жараёнлар фирманинг таркибий бўлинмалари ўртасидаги ўзаро алоқадорликни таъминлаш билан боғлиқ турли муаммоларни ҳал этишга мўлжалланган.

Инновацион менежмент – ташкилий бошқарувчиликнинг ўзига хос тури. Унга кўра, илмий-техник ва иқтисодий фаолиятнинг алоҳида йўналишлари белгиланади. Хусусан, янги турдаги маҳсулотлар ишлаб чиқариш жараёнини йулга қуйиш, ишлаб чиқарилаётган товарни замонавийлаштириш ва такомиллаштириш, анъанавий маҳсулотлар ишлаб чиқарилишини янада ривожлантириш, замон талабига жавоб бермай қўйган маҳсулотларни ишлаб чиқаришдан олиб ташлаш.

Инновацион менежмент мазмуни:

- инновацион фаолият режаси ва дастурларини ишлаб чиқиш;
- янги турдаги маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқаришга жорий этиш жараёнини кузатиб бориш;
- янги турдаги маҳсулотни яратиш ва ишлаб чиқариш лойиҳаларини муҳокама қилиш;
- ташкилот миқёсида умумий инновацион сиёсат юргизилишини таъминлаш (ишлаб чиқариш бўғинларида алоҳида фаолиятни мувофиқлаштириб бориш);
- инновацион жараёнларни молиявий ва моддий ресурслар билан таъминлаш;

- инновацион жараёнларни малакали персонал билан таъминлаш;
- ташкилий тузилма олдида турган инновацион муаммоларни комплекс тарзида ҳал этмоқ учун муваққат ишчи гуруҳларини тузиш.

Инновацион жараёнларнинг мақсади:

- ташкилий тузилма олдида турган муаммо юзасидан янгича техник ижроси вариантыни излаб топиш, яъни кашфиёт қилиш;

- НИОКРни ўтказиш;

• янгича маҳсулотнинг оммавий миқёсда ишлаб чиқарилишини таъминлаш;

• ишлаб чиқариш жараёни билан бир вақтда тайёр маҳсулотнинг реализациясини таъминлаш учун зарур шарт-шароитларни яратиш;

• янги маҳсулотни бозорга олиб чиқиш ва унинг истеъмолчилар томонидан қабул қилинишига эришиш;

• ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни узлуксиз такомиллаштириш воситасида товарнинг рақобатбардошлилигини ошириш ва шу тариқа ўз маҳсулотлари билан янги бозорларга кириб боришга эришиш;

Инновацион лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг асосий босқичлари:

• ахборот билан ишлаш тизимида келиб тушаётган маълумотларни системалаштириш (тармоқ миқёсида рўй бераётган технологик ўзгартиришлар, фирманинг салоҳият имкониятлари, бозорнинг алоҳида сегментлари ва уларнинг ривожланиш тамойиллари ҳақидаги маълумотларни тўплаш);

• тушаётган таклифлар орасидан муҳимларини ажратиб олиш ва танлаб олинган инновацион ғоялар асосида янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;

• янги маҳсулотнинг иқтисодий самарадорлигини ўрганиш, маркетинг дастурини ишлаб чиқиш;

- янги маҳсулотни ишлаб чиқиш;

- бозорни ўрганиш;

• янгича маҳсулот ҳаракатига оид маркетинг дастури бўйича уни ишлаб чиқарилишини йўлга қўйиш.

### **Инновацияларнинг самарадорлигини таъминлашга ёрдам берувчи ташкилий бошқарув тамойиллари**

• ташкилотда иқтисодий ва ташкилий жараёнларни йўлга қўйишга оид турли хил изланишларни амалга ошириш ва шу асосда янгича иш тамойилларини кашф қилиш учун қулай муҳит яратиш лозим;

• ташкилий тузилма миқёсидаги жамики инновацион фаолиятнинг пировард мақсади истеъмолчиларнинг эҳтиёжларини қондиришдан иборат бўлмоғи даркор;

- ташкилотнинг олдида турган умумий мақсад ва вазифалардан келиб чиқиб, инновацион фаолиятнинг устувор йўналишларини белгилаб олиш керак;

- илмий изланиш – ишлаб чиқариш – маҳсулотни реализация қилиш занжирининг муваффақиятли ва самарали ишлашини таъминлаш, бу жараёнларнинг босқичма-босқич ижросини тезлаштириш учун бошқарув тузилмасини ихчамлаштириш мақсадга мувофиқдир;

- имконият борича, инновацион лойиҳаларни яратиш ва амалиётга жорий этиш муддатларини камайтириш лозим. Бунинг учун мазкур жараёнларнинг босқичма-босқич эмас, балки параллел равишда амалга оширилишига эришмоқ шарт.

Инновацион менежментнинг асосий масалалари (инновацияларнинг яратилиши чоғида):

- ишлаб чиқарилиши мўлжалланган янги маҳсулотларни реализация қилиш учун қулай бозорларни аниқлаш (эҳтиёжлар, харидорлар нимани афзал кўришади, бозорнинг алоҳида сегментларини танлаш, товарни харидоргача етказиш стратегияси);

- янги маҳсулотнинг ҳаракати, хусусияти ва ҳаётий давомийлигини олдиндан кўриб чиқишга интилиш;

- янги маҳсулотни реализация қилишнинг турли хил усулларини ўрганиб чиқиш;

- ресурслар бозорининг конъюнктурасини ўрганиш;

- инновацион лойиҳани амалга оширишни, маҳсулот ишлаб чиқариш учун зарур эҳтиёт қисмларини ва ускуналарни етказиб беришни ўз зиммасига олувчи пудратчиларни топиш;

- техник ижроси ўта мураккаб бўлган ёки юқори даражада иқтисодий таваккалчиликни талаб этадиган янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга тайёрлаш борасида рақобатчилар билан ҳамкорлик алоқаларини ўрнатиш имкониятларини излаш;

- янгича маҳсулотни ишлаб чиқаришга кетадиган сарф-харажатларни, унинг нархини, ишлаб чиқариш ва сотиш кўламини комплекс тарзда таҳлил қилиш;

- инновацияларнинг самарадорлигини баҳолаш ва уларни инвестицион лойиҳа сифатида режалаштириш;

- иқтисодий таваккалчилик даражасини, уларни минималлаштириш ва суғурталаш усулларини аниқлаш;

- янгича маҳсулотни яратиш, лойиҳани иқтисодий жиҳатдан ўзлаштириш ва бозорга чиқариш учун мос келадиган ташкилотчилик шакллари танлаш;

- янги маҳсулот лойиҳасини яратиш, иқтисодий жиҳатдан ўзлаштириш ва бозорга чиқаришнинг мақсадга мувофиқлигини ўрганиш ва жараёнга мос келувчи технологияларни режалаштириш.

## **Замонавий ташкилотнинг инновацион салоҳияти**

**Ташкилотнинг инновацион салоҳияти** – ўз олдида қўйилган инновацион вазифаларни бажаришга тайёрлик даражасини ифодалайди. Бошқача айтганда, инновацион стратегик ўзгартиришлар лойиҳаси ёки дастурини амалга оширишга тайёргарлик.

Ташкилий бошқарув тизимининг олдида турган вазифалардан бири: пировард мақсадларни амалга ошириш учун етарлича бўлган салоҳиятни бир ҳолатдан иккинчисига ўзгартириш (ички муҳит компонентларини ривожлантириш асосида ташкилотнинг инновацион салоҳиятини ривожлантиришга имконият яратади).

### **Ташкилотнинг ички муҳитини таҳлил қилиш**

Ташкилий тузилманинг иқтисодий-ҳўжалик тизими таркиб топишида алоҳида аҳамият касб этувчи ички муҳит элементлари:

- ташкилий лойиҳа ва дастурлар блоки (маҳсулдор) – фирма фаолиятининг йўналишлари ва натижалари;
- функционал блок – ташкилотнинг фаолияти давомида ресурсларни ва ташкилий тузилмасини ишга солиб, тайёр маҳсулотлар ёки хизматлар яратилишини таъминловчи оператор;
- ресурслар блоки – моддий-техник, информацион, молиявий ва меҳнат ресурслар комплекси;
- ташкилий фаолият блоки – ташкилий тузилма, жамики функция ва лойиҳаларни рўёбга оширишнинг технологик жараёни, корпоратив маданият;
- ташкилий бошқарув блоки – умумий бошқарув, бошқарув тизими ва услуги.

Ташкилотнинг инновацион салоҳиятини баҳолаш – ташкилий фаолият стратегиясини ишлаб чиқишнинг муҳим операцияларидан бири. Инновацион салоҳиятнинг ҳолатига қараб, фирманинг инновацион стратегияси белгиланади.

Вазифалари:

- ташкилий тузилманинг биронта янги лойиҳани рўёбга оширишга тайёрлигини хусусий жиҳатдан баҳолаш;
- ташкилотнинг жорий вақтдаги ҳолати барча янги лойиҳаларни амалга оширишга нечоғли имкон бериши мумкинлигини аниқлаш ниятида инновацион салоҳиятни интеграл тарзда баҳолаш.

Алоҳида хусусиятлари:

- ташкилотнинг инновацион салоҳиятини баҳолаш «ресурслар – ташкилий ва амалий функциялар – янги лойиҳа» схемаси бўйича амалга оширилади. «Янги лойиҳа ёки дастур» деганда, янги маҳсулотни ишлаб чиқариш ва реализация қилиш жараёни, алоҳида фаолият йўналиши

тушунилади. Инновацион салоҳиятнинг ҳолатини аниқлаш учун янги лойиҳага асос бўладиган ташкилий ва амалий фаолиятлар салоҳиятининг умумий йиғиндисини ҳисоблаб чиқиш лозим;

- ҳар бир янги лойиҳанинг салоҳият ҳолати пировард натижада фирма персоналининг барча иқтисодий ва ташкилий функцияларни зарур кўлам ва сифатда, белгиланган вақтда, самарали ижро этиш лаёқатига боғлиқ;
- амалиёт аҳтиёжларини инобатга олиш зарурияти инновацион салоҳиятни икки хил схема асосида баҳолашни тақозо этади. Ушбу мақсадда инновацион салоҳият муфассал ва диагностик услубда баҳоланади.

### **Ташкилотнинг инновацион салоҳиятини баҳолашга нисбатан ёндашувлар**

Ташкилотнинг ички муҳитини муфассал таҳлил қилиш ва ташкилотнинг инновацион салоҳиятини баҳолаш жуда меҳнатталаб жараёндир. Шу сабабдан бу каби операциялар фақатгина алоҳида ҳолларда (масалан, инновацион лойиҳани асослаб бериш жараёнида) бажарилади.

*Инновацион салоҳиятни баҳолаш жараёнининг схематик ифодаси:*

- корхонанинг ривожланиши билан боғлиқ муаммоларни таърифлаш;
  - муаммони ҳал этиш учун муҳим ташкилий вазифаларни белгилаб олиш;
  - ташкилий ва амалий фаолиятнинг тизимлаштирилган моделини яратиш (ташқи ва ички муҳитни, инновацион фаолиятга таъсир ўтказиши мумкин бўлган омилларни таърифлаб бериш лозим);
  - режалаштирилаётган инновацион вазифаларни ҳал этиш зарур бўладиган ресурслар салоҳиятини баҳоламоқ;
  - ташкилий ресурслар салоҳиятини баҳолаш;
  - персоналнинг мақсадга эришишга қодирлик салоҳиятини баҳолаш;
  - ташкилот салоҳиятини, персоналнинг қўйилган вазифани бажаришга тайёрлик ҳолатини интеграл тарзда баҳолаш, вазиятга оид умумий хулосаларни чиқариш;
  - корхонани мўлжалдаги салоҳиятга етишиши учун муҳим бўлган асосий фаолият йўналишларини белгилаш, янги лойиҳани ишлаб чиқиш учун ҳал қилиниши зарур бўлган вазифалар кўламини аниқлаб олиш.
- Вазиятни диагностик жиҳатдан баҳолаш усули – фирманинг жорий вақтдаги ҳолатини муайян доирада чекланган, аммо ҳам ички, ҳам ташқи аналитиклар учун очиқ параметрлар бўйича таҳлил қилиш ва ташхислаш мақсадида қўлланилади.
- Вазиятни сифатли таҳлил қилиш учун зарур шарт-шароитлар:
- тизимли моделлаштириш ва тадқиқот объектини тизимли таҳлил қилишга оид билимлардан фойдаланиш зарур;

- объектнинг диагностик ва ўзга муҳим параметрлари ўртасидаги ўзаро боғлиқлик ҳолатини аниқ тасаввур этмоқ керак, зеро, шу асосда бутун тизим ёки унинг алоҳида таркибий қисми қандай ҳолатда эканини билиб олиш мумкин.

- объект ҳолатини баҳолаш учун танлаб олинган маълумотлар ҳаққоний бўлиши лозим. Чунки тадқиқот параметрларининг чекланиши туфайли таваккалчилик таҳдиди ошиб боради. Шу сабабли аниқ ташхис қўйилишига эришиш ўта муҳимдир.

Вазиятни диагностик жиҳатдан баҳолаш параметрлари:

- тизимнинг кириш ва чиқиш қисмида қайд этиладиган параметрлар (ресурслардан фойдаланиш самарадорлигини ифода этувчи кўрсаткичлар);

- локал (тизим таркибидаги алоҳида нуқсонни ифодаловчи) ва комплексли (тизим таркибидаги бир қанча нуқсонларни ифодаловчи) параметрлар;

- ўзаро боғлиқлик принципига асосланган (тобе объектнинг ички ҳолатидаги нуқсонини аниқлаш учун бирданига бир қанча параметрларни ўрганиш лозим бўлади) ва мустақил (объектнинг ички ҳолатидаги нуқсонини аниқлаш учун биргина параметрнинг ўзи кифоя қилади) параметрлар;

- тузилмавий (тизимнинг ички ҳолатини ифода этувчи) параметрлар. Улар жумласига киради: ресурсларга оид (ускуналарнинг эскиришини, сарфланмаган иқтисодий қувватни, ресурслар захирасини ва ташкилий воситаларни тавсифлайди) ва функционал (ресурслардан фойдаланиш, ташкилий салоҳиятга нисбатан тизимнинг рационаллиги ва самарадорлигини ифодалайди) параметрлар.

Вазиятни диагностик жиҳатдан баҳолаш схемаси:

- бошқарув тизими томонидан ташкилот фаолиятига таъсир ўтказиш мақсадида амалга ошириладиган чора-тадбирлар, шунингдек, ташқи муҳит ҳолатини ва вазиятларини ифода этувчи каталогларни тузиш;

- ташкилотнинг ташқи муҳит билан алоқаларини ифодаловчи диагностик параметрлар каталогини тузиш;

- ташкилотнинг ички ҳолати (муҳит)ни тавсифловчи тузилмавий параметрлар каталогини тузиш;

- ташкилий тизимнинг тузилмавий ва диагностик параметрлари ўртасида ўзаро алоқадорликни ўрнатиш;

- диагностик параметрларни кузатиш ва статистик маълумотлар билан ишлаш;

- тузилмавий параметрларни баҳолаш;

- ташкилотнинг айрим хусусий параметрларини баҳолаш ва интеграл жиҳатдан унинг салоҳият имкониятларини белгилаш.

## SWOT – таҳлил услуби бўйича ташкилотнинг инновацион муҳитини диагностик таҳлил қилиш

Ташкилотнинг инновацион муҳитининг асосий ташкил қилувчилари:

- ташкилотнинг ички ҳолати (муҳит)ни баҳолашга имкон берувчи инновацион салоҳият;

- ташкилотнинг ташқи алоқаларини ифодаловчи инновацион муҳит;

SWOT– анализ услуби бўйича ташкилотнинг инновацион муҳитини ўрганиш асосида амалга ошириладиган чора-тадбирлар:

- ташкилотнинг инновацион муҳитида салоҳият жиҳатдан намоён бўлувчи кучли томонларни аниқлаш (S);

- ташкилотнинг инновацион муҳитида салоҳият жиҳатдан намоён бўлувчи заиф томонларни аниқлаш (W);

- ташқи муҳит томонидан ташкилотга бериладиган имкониятларни аниқлаш (O);

- ташқи муҳит томонидан ташкилотга хавф туғдирувчи элементларни аниқлаш (T);

Ташкилотнинг салоҳият имкониятларини ўрганиб (кучли ва заиф томонларини, ташқи муҳитдаги қулай шарт-шароит ҳам хавф-хатар кўламини аниқлаш) чиққач, турли хил элементлар ўртасида ўзаро алоқадорлик ўрнатилади.

SWOT – анализ услубининг матрицаси (алоҳида хусусиятлари):

- рўй бериши мумкин бўлган вазиятларни ўрганиш, унинг имкониятлари ва оқибатларини мулоҳаза қилиб кўриш воситасидир;

- ушбу икки хил вектор ёрдамида ифодаланади: ташқи ва ички муҳит ҳолатини белгилаш асосида.

Рўй бериши мумкин бўлган вазиятлар:

- SO майдони – «кучлар – имкониятлар». Қулай шарт-шароитларда ташкилотга ўз салоҳиятидан тўлиқ фойдаланиш имкониятларини берувчи кучлар қайд қилинади. Гарчи, пайдо бўлаётган қулай шароитларда ташкилотнинг салоҳият имкониятлари жуда юқори баҳоланса, бундай лойиҳа ташкилий ва иқтисодий фаолият стратегиясига асос қилиб олинади;

- ST майдони – «кучлар – хавф-хатарлар». Ташкилотга ўз салоҳиятидан тўлиқ фойдаланиш имкониятларини бермайдиган кучлар қайд этилади. Ташкилотнинг салоҳиятини ривожлантириш стратегияси ишлаб чиқилиши мумкин;

- WT майдони – «салоҳиятнинг заиф томонлари – хавф-хатарлар». Ташкилот фаолияти учун энг номақбул ҳолат. Вазиятга алоҳида эътибор берилиши лозим. Хавф-хатарларни бартараф этиш учун салоҳиятни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқмоқ керак;

- WO майдони – «салоҳиятнинг заиф томонлари – имкониятлар». Мазкур вазиятда ташкилот раҳбарияти салоҳият имкониятларидан фойдаланиш нечоғли мақсадга мувофиқлигини пухта ўйлаб кўриши лозим. Мавжуд имкониятлардан фойдаланиш ноурин деб топилса, унда салоҳиятни ривожлантириш стратегиясини ишлаб чиқиш даркор.

### **Кичик ҳажмдаги инновацион тадбиркорлик шакллари**

Эски компаниялар таркибида ташкил этилаётган янги фирмалар – янги ташкилий тузилмаларни шакллантиришнинг тобора ўсиб борувчи шакли. Одатда, бундай тадбирлар йирик корпорациялар томонидан маблағ билан таъминланади. Қўзланадиган асосий мақсад корпорация таркибидаги ташкилотларда хизмат қилувчи етакчи мутахассислар учун иш жойини сақлаб қолиш (рақобатчилар томонига ўтиб кетмаслиги учун) ёки аксинча уларни бошқа компаниялардан ишга чақириб олишдан иборат.

#### *Ташкил этиш усуллари:*

- бош компания янги корхонани ташкил этиш билан боғлиқ барча харажатларни ўз зиммасига олади. Бунинг учун корпорация янги фирма акцияларининг 80%ни сотиб олиши мумкин. Шундай қилиб, янги фирма корпорациянинг филиали сифатида эътироф этилса-да, аслида мустақил балансли ташкилот сифатида фаолият юритади;

- янги тузилган ташкилот фаолиятининг барча чиқимлари бош корхона зиммасига юклатилади ва инчунин, у 100 % даромад ололмайди. Шу каби молиявий муаммоларни бартараф этмоқ учун айрим фирмалар янги компанияларни батамом ўз мулкига айлантириб олади;

- янги ташкилотнинг асосчиларига бир неча йил давомида фирма акцияларини имтиёзли тарзда харид қилиш ҳуқуқи берилади. Шу тариқа капитал маблағларнинг ўсиши таъминланади ва тез орада улар ўз акцияларини тўлиғича сотиб олиб, молиявий мустақилликка эга бўлишади.

Венчур фирмаси (юқори даражали таваккалчилик хавфига эга бўлган лойиҳа асосида иш олиб борувчи ташкилот) – таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани амалга ошириш мақсадида ташкил этилади.

#### *Ташкил этиш усуллари:*

- таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани (янги технология ёки янгича ишлаб чиқариш услуги) амалга оширишни ният қилган бир неча шахслардан иборат ишчи гуруҳи зарур маблағларни топишга уринади. Шу тариқа, улар бир ёки бир неча инвестор (венчур фирмалари)лар билан алоқа ўрнатишади. Одатда, бу хил вазиятларда воситачи ролини инновацион лойиҳани қўллаб-қувватловчи кичик корхона раҳбари бажаради. Бундай ишга бош қўшадиган корхона раҳбари

илмий-техник соҳадагина эмас, балки ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулот реализациясини таъминлаш борасида ҳам етарлича малакага эга бўлмоғи лозим;

- венчур фирмаси фаолият юритаётган кичик корхона таркибида ташкиллаштирилади. Инновацион лойиҳанинг реализацияси қисман венчур фирмасининг маблағлари ҳисобидан таъминланади. Венчур фирмасининг раҳбари лойиҳани амалга оширилиши жараёнига бевосита бошчилик қилиб боради. Ташкилий фаолиятнинг муайян босқичида (эришилган натижалар шунга имкон берганда) инновацион лойиҳанинг амалга оширилиши каттароқ ва молиявий жиҳатдан кучлироқ ташкилий тузилмага топширилади.

**Фирма-инкубатор** – маҳаллий ҳокимият органлари ёки йирик компаниялар томонидан аниқ мақсадни кўзлаб ташкил этиладиган тузилма. Одатда, бу хил ташкилотлар янги фирмалар фаолиятини йўлга қўйишни таъминлаш мақсадида яратилади.

*Ташкилий фаолиятнинг алоҳида хусусиятлари:*

янги ташкил этилаётган фирмаларга унчалик катта бўлмаган ижара ҳақи олиб, иморатларни, лабораторияларни, тажриба-синов майдончалари ва ҳоказоларни топширади;

- имтиёзли равишда турли хил хизматлар кўрсатилади, масалан, ташкилий бошқарувчилик, техник, иқтисодий ва юридик масалалар юзасидан экспертлар ёрдамидан фойдаланиш.

*Фирма-инкубаторларнинг турли хил ташкилий шакллари:*

- даромад келтирмайдиган фирмалар. Уларнинг фаолияти ижтимоий бандлик муаммоларини ҳал этиш, конкрет регионни иқтисодий жиҳатдан юксалтириш мақсадини кўзловчи маҳаллий ташкилотлар томонидан молиялаштирилади;

- даромад келтирадиган фирмалар. Уз ижарачиларига ҳеч қандай имтиёзларсиз ва чегирмаларсиз кенг қўламли хизматлар турини таклиф этишади, аммо фақатгина реал равишда кўрсатилган хизматлар учун ҳақ олишади;

- олий ўқув юртларининг филиаллари. Бунда ижара ҳақи анчагина юқори бўлиши мумкин, бироқ ижарачилар ихтиёрига институт лабораториялари, техник воситалари, кутубхона ҳам топширилади. Бундан ташқари, ижарачиларга зарур техник ёрдам кўрсатилади, профессор-ўқитувчиларнинг малакали хизмати таклиф этилиши мумкин.

### **Инновацион жараён функционал ва лойиҳавий бошқарув фаолиятининг объекти сифатида**

*Инновацион фаолият турлари:*

Алоҳида операцияларга ажратилган инновацион фаолият Ташкилотнинг жорий фаолияти билан боғлиқ қисқа муддатли

мақсадларни амалга ошириш учун хизмат қилади. Масалан, барқарор ишлаб чиқариш туфайли жорий вақт мобайнида олинадиган даромадга эга бўлишга, реал вақт мобайнида ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга.

Алоҳида операцияларга ажратилган инновацион фаолиятнинг предмети: локал инновацион лойиҳаларни амалга ошириш – ишлаб чиқариш технологияларига айрим янгиликларни жорий этишда ўз ифодасини топади.

Бу хил иқтисодий-ташкилий жараёнларни бошқариб туриш лозим. Мазкур фаолият тури функционал бошқарув деб аталади. Функционал бошқарувнинг бош мақсади ишлаб чиқариш жараёнини бир маромда кечишини таъминлаш ва локал инновацион лойиҳаларни амалга ошириш учун зарур шарт-шароитларни яратиш, иқтисодий-хўжалик харажатларини камайтиришдан иборат.

Стратегик аҳамиятга оид инновацион тадбирлар. Ташкилотнинг пировард мақсадларини (ташкилотнинг имкон қадар узоқ вақт мобайнида фаолият юргизишини таъминлаш, харидорларнинг эҳтиёжини қондириш) амалга оширишга мўлжалланган. Бундай кўламдаги инновацион фаолият алоҳида олинган бир функцияни бажариш билан чегараланиб қолмайди. Зеро, у органик тарзда бутун бизнес жараёнини (ғоянинг шаклланишидан тортиб, унинг амалий ижросига қадар) ифода этади. Шунга кўра, ташкилий ва иқтисодий жараён иштирокчиларининг алоҳида иш операциялари умумий фаолият йўналишига айланади.

Алоҳида хусусиятлари:

- жамоада лидерлик лаёқатига эга бўлган шахснинг мавжуд бўлиши шарт;
- ташкилотни стратегик жиҳатдан ривожлантириш концепцияси ишлаб чиқилади. Бу вазифани бевосита жамоа лидери бажаради. Концепцияда ташкилий тузилмани радикал тарзда ўзгартириш принциплари ва персоналнинг салоҳият имкониятлари очиб берилади;
- инновацион лойиҳанинг тузилиши белгиланади, яъни лидер томонидан таклиф қилинган инновацион лойиҳанинг ижросини таъминлаш учун энг мақбул тушадиган бошқарувчилик тузилмаси аниқланади;
- белгиланган режани амалга оширувчи раҳбарлар командаси тузилади. Команда аъзолари фақатгина шахсий ва касбий лаёқатига кўра танлаб олинади;
- команда аъзоларининг алоҳида ваколатлари белгиланади. Шунга кўра, раҳбарлар командасининг мобиллиги ва масъулияти ошади;
- стратегик аҳамиятга молик маркетинг тадқиқотлари ўтказилади;
- ресурслар ва инвестицион маблағларнинг танқислигини инобатга олган ҳолда стратегик вазифаларни ажратмаси амалга оширилади;

- фаолиятнинг дастлабки босқичиданоқ бажарилаётган ишларнинг юқори сифатли бўлиши таъминланади;
- хомашёни етказиб берувчилар, жараён давомида ҳамкорлик қилувчилар, истеъмолчилар билан стратегик ҳамкорликни йўлга қўйишади;
- инвестицион лойиҳани амалга ошириш жараёни давомийлигини имкон қадар қисқартириш. Бунинг учун алоҳида фаолият услуги (параллел- интеграцион) танлаб олинади;
- янги лойиҳа асосида яратилаётган маҳсулотни бозорга чиқариш учун тайёрлаш, яъни операцион маркетингни амалга ошириш;
- жорий жараён давомида яратилаётган лойиҳалар билан ишлаш.

### **Инновацион жараёнлар тавсифи**

Инновацион фаолият замиридаги мақсад – қисқа фурсатларда ва чекланган ресурслар воситасида ташкилотни радикал тарзда ривожлантиришдан иборат. Инновацион фаолиятни уюштириш учун мақсадлар шажарасини (тузилишини) ишлаб чиқмоқ керак.

Илмий-техник жиҳатдан асосланган гоё – моддий жараён, объект, воқелик ҳақидаги назарий тасаввурлар. Улар одатда интуитив тарзда идрок этилади ва эмпирик маълумотлар асосида ўз тасдиғини топади. Бу каби гоёлар инновацион фаолият мақсадларига эришишда жуда муҳимдир. Улар техник аҳамиятга молик қарорларни қабул қилиш учун зарур.

Инновацион лойиҳани техник жиҳатдан амалга ошириш имкониятининг топиллиши, яъни маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг техник услуги ёки ташкилий ва иқтисодий жараёнларни уюштириш алгоритмининг белгиланиши.

Инновацион лойиҳалар – ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг, технологиялар ва ташкилий фаолиятнинг янгича моделини ишлаб чиқиш.

Инновацион лойиҳаларни илмий-техник аҳамиятга моликлиги жиҳатидан туркумлаш:

- модернизацион лойиҳа – янгича лойиҳага асос бўлгувчи ишлаб чиқариш технологияси ёки таянч маҳсулотнинг (прототип) конструкцияси кардинал жиҳатдан ўзгармайди;
- новаторлик гоёси асос бўлган лойиҳа янги маҳсулот илгаригисидан кескин фарқланади;
- ишлаб чиқариш жараёнидан ва техник тараққиётдан илгарилаб борувчи гоёларга асосланган лойиҳа;
- ўта замонавий гоёларга асосланган лойиҳа (пионер) лойиҳага асос бўлган техник гоёларнинг аналоглари ҳали ишлаб чиқилмаган бўлади.

Ташкилий ва иқтисодий фаолият билан боғлиқ масалаларнинг кўламига кўра туркумлаш:

- якка тартибда амалга ошириладиган лойиҳалар – одатда, битта фирма ёки алоҳида ташкилий бўлинма томонидан амалга оширилади; мазмунан содда инновацион мақсадни кўзлайди, чекланган маблағлар доирасида ва фурсатларда рўёбга оширилади.

- мульти лойиҳалар – бир нечта якка (алоҳида) лойиҳаларни комплекс тарзида бирлаштиради ва пировард натижада мазмунан мураккаб ташкилий (иқтисодий) вазифани ҳал этишга хизмат қилади;

- мегалойиҳалар – бир вақтнинг ўзида бир қанча ташкилий (иқтисодий) вазифани ҳал этишга хизмат қилувчи комплекс лойиҳалар. Одатда, улар умумий мақсад йўлида ўзаро бирлашган бир қанча мульти лойиҳаларни қамраб олади.

Инновацион фаолият дастури - турли хил лойиҳаларни бажарилиш муддатлари, ижрочилари ва ресурс манбаларига кўра функционал жиҳатдан бирлаштирувчи ва ўзаро боғловчи мураккаб объект. Бундай дастурлар асосида иш юритмоқ учун алоҳида шарт-шароитлар талаб этилади. Хусусан, фаолиятни стратегик жиҳатдан режалаштириш, молиялаштириш, мувофиқлаштириш, ҳуқуқий жиҳатдан таъминлаш ва барча жараёнлар устидан назорат урнатиш якка тартибда бошқарувчилик принципи асосида амалга оширилади.

### **Инновацион фаолиятнинг асосий босқичлари ва молиялаштириш манбалари**

#### **Инновацион фаолиятнинг асосий босқичлари:**

Турли хил илмий ғоялар асосидаги изланишларни олиб бориш. Бу жараён давомида янги илмий-техник ғоялар илгари сурилиб, уларнинг замирида тўпланган назарий билимлар тажриба синовларидан ўтказилиб, сўнг амалиётга татбиқ этилади.

Амалий аҳамиятга молик илмий изланишларни ўтказиш. Бу хил тажрибалар кўпгина ҳолларда қониқарсиз натижалар билан тугайди. Шунинг учун сарфланган маблағлар ўз ўрнини қопламаслиги эҳтимолдан холи эмас.

Тажрибавий – конструкторлик ва лойиҳавий – конструкторлик ишларини (ТКИ ва ЛКИ) амалга ошириш. Бу хил фаолият давомида аванлоийҳалар ишлаб чиқилади, техник лойиҳалар ва ишчи конструкторлик ҳужжатлари тайёрланади, янги маҳсулотларнинг тажрибавий намуналари тайёрланиб синовдан ўтказилади.

Янги лойиҳани реализация қилиш билан боғлиқ сарф-харажатларни белгилаш (тижоратчилик), яъни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга жорий этишдан тортиб, токи бозорга чиқариш ва ундан кейин товарнинг ҳаётийлик цикллари бўйича қанчага тушишини аниқлаш.

Турли хил илмий ғоялар асосидаги изланишларни олиб бориш. Одатда, давлат бюджетидан ажратиладиган маблағлар эвазига амалга оширилади. Бу маблағлар давлат бюджетига қайтарилмайди. Кўпчилик тадқиқотлар муҳим илмий-техник муаммоларнинг ечимини топиш билан боғлиқ махсус давлат дастурлари замирида ўтказилади.

Амалий аҳамиятга молик илмий изланишларни ўтказиш давлат бюджетидан (алоҳида давлат дастурлари ёки танлов асосида) олинadиган маблағлар ҳамда алоҳида буюртмачиларнинг сармоялари эвазига бажарилади.

Тажрибавий-конструкторлик ва лойиҳавий-конструкторлик ишларини (ТҚИ ва ЛҚИ) амалга ошириш учун зарур маблағлар давлат бюджетидан олинади, шунингдек, саноат корхоналарининг шахсий жамғармалари ҳисобига қопланади.

Янги лойиҳани реализация қилиш билан боғлиқ сарф-харажатларни таъминлаш. Янги лойиҳани ишлаб чиқаришга татбиқ этиш учун жуда катта қўшимча маблағлар талаб этилади. Зеро, ишлаб чиқариш воситаларини қайта жиҳозлаш, персонални янгича иш операцияларини бажаришга ўргатиш, реклама билан шуғулланишга тўғри келади. Инновацион жараённинг бу босқичида фирманинг янги маҳсулотига нисбатан бозорда қандай муносабат билдирилиши номаълумлигича қолади. Шунинг учун инновацион харажатлар таваккалчилик асосида амалга оширилади. Янги маҳсулотни кенг кўламда ишлаб чиқаришга жорий этиш ва мавжуд технологияларни такомиллаштиришга изланишлар давридагидан 6 – 8 баробар кўп маблағ талаб этилади. Ушбу вазиятнинг инобатга олиб, сарф-харажатларни қоплаш учун қимматли қоғозлар эмиссияси амалга оширилади. Шундай қилиб, бу босқичда харажатларни қоплаш учун зарур маблағлар асосан шахсий капитал ва қарзга олинadиган пуллар ҳисобига тўпланади.

### **Инновацион менежментнинг ташкилий шакллари**

Ҳозирги замонда инновацион жараёнларни бошқариш тизими турли хил вазиятларга мосланувчан бўлиб, комплекс характерга эга. Унинг зиммасига истиқболли маҳсулотларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, ташкилий тузилма шаклларини ва бошқарувчилик функцияларини қайта тузиш, янгиликларни амалиётга жорий этиш, инновацион жараёнларни бошидан охиригача бошқариш имкониятини таъминлаш каби бир қатор вазифалар юклатилади. Кенг кўламли ташкилий ва иқтисодий фаолиятни қамраб олувчи мазкур жараён ташкилий жиҳатдан ўзига хос хусусиятга эга. Бу хусусият қуйидагича намоён бўлади. Инновацион фаолиятни ташкилий жиҳатдан бошқаришга масъул турли бўлим ва хизматлар ташкилот иерархиясининг ҳар хил

поғонасида жойлашган. Улар ўртасида ўзаро боғланишга имкон берувчи алоқалар тизими ўрнатилган.

Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари:

- ихтисослашган бўлинмалар – илмий изланишлар талаб этиладиган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йирик фирмалар таркибида ташкил этиладиган, ташкилотнинг техник сиёсатини ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи ҳар хил кенгашлар, қўмиталар, ишчи гуруҳлари. Бу бўлинмалар фаолиятининг бош мақсади инновацион жараёнларнинг устувор йўналишларини белгилашдан иборат;

- янги хил маҳсулотлар лойиҳасини тайёрлаш ва амалга ошириш билан банд марказий хизмат тизими – инновацион жараёнларни ўзаро мувофиқлаштириш, ягона техник сиёсатга амал қилишини таъминлаш, инновацион фаолият устидан назорат ўрнатиш билан машғул;

- янги маҳсулотлар билан ишлайдиган бўлинмалар нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси ташкилот миқёсидаги барча инновацион жараёнларни, техник жиҳатдан ривожланишнинг мақсад ва йўналишларини ўзаро мувофиқлаштириш, инновацион фаолият дастурлари ва иш режаларини ишлаб чиқиш, янги маҳсулотни лойиҳа даражасидан то амалга оширилгунича кузатиб бориш, янги маҳсулотларнинг лойиҳавий ҳужжатларини муҳокама этишдан иборат;

- мақсадли лойиҳалар асосида илмий изланишлар уюштирувчи, янги маҳсулотларни яратиш ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланувчи маҳсус гуруҳлар – нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси инновацион лойиҳаларни тайёрлаш, ривожлантириш, амалиётга татбиқ этиш ва кенг қўламда янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш жараёнларини комплексли амалга оширилишини таъминлашдан иборат;

- ташкилий тузилмани ривожлантириш марказлари – ташкилий ва иқтисодий жараёнлар билан бевосита алоқадор бўлмаган, нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар. Уларнинг иш вазифалари алоҳида белгиланади;

- ишлаб чиқариш бўлинмалари қошидаги илмий ишлар ўтказиш бўлимлари – янги ва истиқболли ғояларни излаш ва лойиҳалаштириш, вақти соати келганида уларни тезлик билан ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланади;

- венчур бўлинмалари – асосан йирик компаниялар қошида таркиб топади. Венчур фондларининг капитал маблағлари кўпинча янгитдан иш бошлаётган фирмаларни ривожлантириш учун сарфланади. Кейин-

чалик бу фирмалар йирик компания таркибига киритилади ёки улар билан узоқ муддатли алоқалар ўрнатилади;

- инновацион лойиҳаларни тайёрлаш ва рўёбга ошириш билан боғлиқ тадбирларни рағбатлантиришга ихтисослаштирилган ва марказлаштирилган фондлар. Улар яратилган янги маҳсулотни кенг қўламда ишлаб чиқариш жараёнини уюштириш мақсадида соф фойда ҳисобидан олинган маблағлар эвазига шакллантирилади. Венчур фирмалари ҳам айнан шу хил маблағлар ҳисобига очилади;

- ташкилотнинг ишлаб чиқариш бўлинмаларида инновацияларни татбиқ этишга қаратилган чора-тадбирларни рағбатлантириш фондлари – мазкур бўлинмаларнинг эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ илмий ишлар ўтказишнинг амалий фаолиятини рағбатлантириш учун ташкил этилади;

- консултацион ва таҳлилий фаолият билан шуғулланувчи гуруҳлар. Уларнинг фаолият доирасига ташкилий ва иқтисодий технологияларнинг ривожланиш хусусиятлари ва тамойилларини ўрганиб чиқиб, уларнинг келажagini башорат қилиш, янги маҳсулотга нисбатан бўладиган талабни ўрганиш, истиқболли рояларни танлаб олиш, илмий изланишларнинг мавзуси ва йўналишини белгилаб бериш, турли хил фаолиятни мувофиқлаштириш каби вазифалар киради.

Инновацион менежментда намоён бўлувчи агрессив (ҳужумкор, шиддатли ҳаракатлар) стратегияларнинг турли хил кўринишлари.

Ташкилий ва иқтисодий харажатлар кўлами бўйича устунликларга эга бўлиш мақсадида ҳаракатланиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- рақобатчиларникига нисбатан арзонроқ товар ишлаб чиқариш ва реализация қилиш эвазига турдош маҳсулотлар бозорида устунликка эришиш учун курашмоқ сиёсатига асосланган фаолиятни ифодалайди;

- фирма ўз фаолиятини юқорида эътироф этилган стратегия доирасида амалга оширади. У бозордаги эҳтиёжларни ва тамойилларни эътиборга олади ҳамда катта ҳажмларда ўз товарларини таклиф этади;

- маҳсулотларни кенг қўламда ишлаб чиқариш туфайли ишлаб чиқариш сарф-харажатларини нисбатан қисқартириш имконияти пайдо бўлади. Бунинг оқибатида нархлар нисбатан пасайяди, ўз навбатида бу ҳол ўзга рақобатчиларга нисбатан кўпроқ фойда олиш, маҳсулот таннархининг ўсиши тамойилини акс эттирувчи шарт-шароитларга тўғри муносабат билидириш, харидорларни жалб этиш учун қулай имконият яратади.

- мазкур стратегия молиявий аҳволи мустаҳкам бўлмаган фирмаларга наф келтирмайди, чунки унга амал қилиш оқибатида вақтинчалик ўз харидорлари кўламини қисқартиришга, рақобатчилар билан нархлар учун курашишга тўғри келади;

Бозорнинг муайян сегментини инobatга олиб ривожланиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- фирма ўзининг конкрет йўналишли фаолияти билан истеъмол бозорида ўзига хос сегмент яратишга интилади. Бунинг учун у рақобатчиларникига нисбатан паст (аммо сифати жиҳатидан эмас) нархларда сотиладиган маҳсулотларни ёки хизмат турини таклиф этади; маълум доирадаги эҳтиёжларни қондиришга қодир маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ихтисослашиш натижасида ишлаб чиқариш сарф-харажатларини бир меъёрда сақлашга уринади; ўз маҳсулотларини таклиф этиш ва сотиш борасида алоҳида хусусиятли стратегияга амал қилиш туфайли ўзига хос обрў-эътиборга сазовор бўлишга ҳаракат қилади;

- таклиф этилаётган маҳсулотнинг сифатига ва конкрет эҳтиёжларни қондириш хусусиятига алоҳида эътибор бериш туфайли харидорларга манзур бўлишга уринади;

- бир қатор ҳолатларда фирма ўз рақобатчиларидан устунликка эришиш учун рақобатчиларидан фарқли ўлароқ, ўз маҳсулотларига қўшимча равишда турли хил хизмат турларини ҳам таклиф этиши мумкин;

- кўпчилик ҳолларда харидорлар томонидан муайян товарнинг афзал кўрилиши, уни ишлаб чиқараётган фирманинг номи ёки махсус ишлаб чиқилган савдо белгиси билан боғлиқ тасаввур эвазига ҳосил қилинади;

- айрим фирмалар ўз маҳсулотларига қўшимча равишда таклиф этиладиган сервис хизматининг мазмун-моҳиятини эътироф этувчи шиор ишлаб чиқади;

Янги истеъмол бозорларига эътибор қаратиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

- бу хил стратегияга мувофиқ бир вақтнинг ўзида янгича маҳсулотлар ишлаб чиқариш ва уларни реализация қилиш учун қулай шарт-шароитларни яратиш устида иш олиб борилади;

- бу хил стратегия ниҳоят даражада катта таваккалчиликка асосланган бўлиб, қимматга тушади, аммо айнан шундай иш тутиш оқибатидагина фирма ўз мавқеини ва ҳаётийлигини сақлаб қолиши мумкин;

- диверсификация фирманинг ўз ташкилий ва иқтисодий устунликларини инobatга олиб, рақобатчилик шарт-шароитларида ўз ҳаётийлигини таъминлаш учун курашаётганидан далолат берувчи муҳим аломат ҳисобланади;

- бир вақтнинг ўзида ҳар хил истеъмол бозорларида таклиф этилган турлича товарларнинг ҳолатини ўрганиш туфайли фирма алоҳида олинган битта товарга ёки бозор сегментига боғланиб қолиш хавфидан, шунингдек, кутилмаган иқтисодий талафотлардан қутулади.

## Янгича илмий-техник гоёларни танлаб олиш мезонлари

1. Молиявий-иқтисодий мезонлар. Ҳар қандай инновацион лойиҳаларни асослаб бериш чоғида албатта инobatга олинади. Бунда кўзланган мақсад айни вақтда фирманинг ташкилий ва иқтисодий мақсадлари учун энг мақбул фаолият (ривожланиш) йўналишини танлаб олиб, ресурслар тақсимланишини ташкиллаштириш ва мавжуд альтернатив ҳолатлардан энг самаралисини танлаб олишдан иборат.

Ташкилий қарорларни қабул қилиш чоғида эътиборга олинadиган кўрсаткичлар:

- янги лойиҳанинг таннархи ва молиявий таъминланиш манбалари;
- соф жорий қиймати;
- рентабельлиги (капитал маблағлар сарфланишининг самарадорлиги);
- ташкилий ва иқтисодий самарадорликнинг ички коэффициентини;
- лойиҳа кўламида эътироф этиладиган самара масштаби;

2. Меъёрий кўрсаткичлар (мезонлар). Турли хил лойиҳаларни танлаб олиш ва баҳолаш чоғида албатта инobatга олинади.

Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- ҳуқуқий мезонлар;
- турли хил стандартлар, конвенциялар асосида илгари суриладиган талаблар ва ҳоказо;
- экологик аҳамиятга молик талаблар;
- интеллектуал мулкчилик меъёрларига қатъий амал қилинишига оид талаблар инobatга олинади.

3. Ресурслардан фойдаланишга нисбатан илгари суриладиган талаблар. Ҳар хил инновацион лойиҳаларнинг принципаал жиҳатдан амалга оширилиши мумкинлигини аниқлаш учун хизмат қилади.

Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- илмий-техник аҳамиятга молик ресурслар (илмий-техник имкониятлар асосида амалга оширилган тадбирлар, малакали мутахассисларнинг мавжудлиги);
- ишлаб чиқариш ресурслари (янги маҳсулотларни яратиш учун зарур ишлаб чиқариш қувватининг мавжудлиги);
- технологик муқобиллар (ўзаро рақобатлашиши мумкин бўлган турли хил технологик имкониятлардан энг самаралисини танлаб олиш имкониятининг мавжудлиги);
- молиявий ресурслар (лойиҳани амалга ошириш учун зарур бўладиган шахсий маблағларнинг ва ташқаридан моддий ёрдам олиш имкониятининг мавжудлиги).

4. Лойиҳанинг муваффақиятли яқунланишини таъминловчи омилларни инobatга олиш зарурияти билан боғлиқ мезонларни ҳисобга олиш. Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- инновацион лойиҳа ва ташкилотнинг стратегик вазифалари ўрта-сидаги ўзаро мувофиқлик;
- инновацион лойиҳанинг аниқ бозор талабларига мослаштирилиши;
- информацион аламушувга тўққинлик қилиши мумкин бўлган омилларнинг бартараф этилиши;
- турли хил лойиҳалардан энг маъқулининг танлаб олиниши;
- илмий ишларни ўтказишни ташкиллаштириш учун зарур маблағларнинг мавжудлиги;
- инновацион лойиҳанинг тури (эҳтимолий жиҳатдан турли хил имкониятларни инобатга олиш);
- персоналнинг ижодкорлигини рағбатлантириш учун қулай имкониятларнинг мавжудлиги;
- лойиҳани амалга оширишда фирманинг юқори лавозимли раҳбарларининг иштирок этиши;
- лойиҳани амалга ошириш жараёнини самарали ташкиллаштириш ва бошқариш.

5. Стратегик аҳамиятга молик мезонлар (менежерлар учун алоҳида аҳамиятли ҳисобланади). Улар жумласига қуйидагилар киритилади:

- лойиҳа ва фирманинг корпоратив, инновацион стратегияларининг ўзаро мос келиши;
- иқтисодий таваккалчилик даражасининг фирмада умумқабул этилган меъёрларга мос тушиши;
- фирманинг пировард мақсадлари нуқтаи назаридан олиб қаралганда, лойиҳавий тадбирларни амалга ошириш муддатларининг мақбуллиги ва ўринли туюлиши;
- инновацион фаолиятнинг принципиал жиҳатдан жорий сиёсий ва ижтимоий шарт-шароитларга мос келиши;
- инновацион лойиҳага асос қилиб олинган илмий-техник йўналишнинг истиқболлини белгилаш мумкинлиги.

### **Инновацион фаолият ва турли хил иқтисодий таваккалчиликлар**

#### **Инновацион фаолиятнинг таваккалчиликка асосланганлиги**

Ҳар қандай инновацион фаолият у ёки бу даражада иқтисодий таваккалчиликка асосланади. Шунга қўра, лойиҳа амалий жиҳатдан умуман рўёбга чиқмаслиги, кутилган натижаларни бермаслиги, бемара яқунланиши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг турли соҳаларида бирон-та янгиликни жорий этиш билан боғлиқ тажрибалар якунининг кўрса-тишича, иқтисодий соҳада амалга оширилган инновациялар муваф-

фақияти ва маҳсулотнинг бозордаги реализацияси ҳаммавақт бирдек натижа бермайди. Товарнинг реализацияси самарали кечиши учун технологик жараёнларни такомиллаштириш кифоя қилмайди, шу билан бирга яна бир қатор омилларни эътиборга олмоқ зарур бўлади. Масалан, фирманинг маркетинг соҳасидаги фаолияти самарасини, бозордаги шарт-шароитларни ва ҳоказо.

Янги лойиҳа асосида тайёрланган маҳсулотнинг бозорда «ўтмай қолиш хавфи» билан боғлиқ турли хил вазиятлар тавсифи:

- реализация шарт-шароитларининг ўзгариши – бозорда янги лойиҳа асосидаги маҳсулот ёки хизмат турига нисбатан конъюнктуранинг ўзгариши (талаб ва таклиф муносабати);

- иқтисодий хусусиятга эга таваккалчилик – ташкилотнинг имкониятлари ва ресурсларини, иқтисодий сарф-харажатларни, инфляция даражасини ва шу каби бошқа хил омилларни аниқ ҳисобга олмаслик хавфи билан боғлиқ.

- экологик хусусиятга эга таваккалчилик – мазкур соҳада бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларни, жорий қонунчилик талабларини етарлича ҳисобга олмаслик оқибати бўлиши мумкин.

- техник шарт-шароитлар билан боғлиқ таваккалчилик хавфи – янги лойиҳага асос қилиб олинган технологияларнинг қанчалик ишончли эканини етарлича таҳлил қилмаслик туфайли туғилиши мумкин.

- сиёсий шарт-шароитларнинг ўзгариши – жумладан, иқтисодий соҳани тартибга солиш, солиққа тортиш сиёсатининг, амортизация шарт-шароитларининг ўзгариши; сиёсий можароларнинг рўй бериши ва ҳоказо.

Инновацион лойиҳанинг муваффақиятсиз тугашига сабаб бўлиши мумкин бўлган ҳолатлар:

- ташқи сабаблар (бозор муҳитининг ўзгариши, рақобатчиларнинг хатти-ҳаракатлари ва ҳоказо);

- ички сабаблар (лойиҳани тайёрлаш ёки уни амалга ошириш чоғида йўл қўйилган хатоликлар).

### **Инновацион фаолиятни йўлга қўйишда турли хил мутахассисларнинг ўрни ва роли**

Инновацион жараёнларда иштирок этувчи раҳбарларнинг архетиплари:

«Лидер» – бу хилдаги раҳбарларда қуйидаги алоҳида хусусиятлар эътиборга лойиқ: янгиликларга интилувчанлик, воқеалар (жараёнлар) нинг ривожланиш хусусиятини тезлик билан пайқаб олиш, инсонлар билан мулоқот қилиш маданиятининг юксаклиги, ҳар бир ходимнинг

салоҳият имкониятларини тўғри англаб етиш ва ундан ўринли фойдалана билиш;

«Администратор» – бирон-бир лойиҳани амалга оширишда қатъият-лилик, талабчанлик; кучли назорат ўрнатилиши талаб этилган ҳолатларда бу хилдаги раҳбарлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади. Бундай раҳбарлар ходимларнинг шахсий хусусиятларига эмас, кўпроқ ташкилот фаолиятининг унумдорлигига эътибор беришга ҳаракат қилади;

«Режали одам» – бундай раҳбарлар умумий фаолиятни фирманинг истиқболини ўйлаб оптималлаштиришга ҳаракат қилади. Шу мақсадни кўзлаб, фирманинг асосий ресурсларини анъанавий фаолият йўналишларида концентрациялашга уринади. Унинг бутун диққати ташкилий мақсадларга эришишни таъминлашга қаратилган;

«Тадбиркор» – бу хилдаги раҳбар ташкилотнинг ривожланиш динамикасини ўзгартиришга ҳаракат қилади. Шу ниятда фаолиятнинг янги йўналишларини, жабҳаларини, маҳсулот номенклатурасини кенгайтириш имкониятларини излайди.

Инновацион жараёнларда иштирок этувчи ходимларнинг ҳар хил турлари мавжуд:

«Ўз ҳаракатларида эркин бўлган ходим» – бундай ходимлар эгаллаб турган лавозимига мувофиқ новаторлик билан шуғулланиши лозим. Шунга кўра, у маълум вақт мобайнида ўз ҳаракатларида мутлақо эркин бўлади. Фаолиятнинг бош мақсади фирманинг ташкилий тузилмасини такомиллаштиришга имкон берадиган принципларни, услубларни излаб топишдан иборат;

«Оқ ёқалилар» – ўз билими ҳамда малакасидан тадбиркорлик асосида фойдалана оладиган юқори малакали олим, мутахассислар. Уларнинг кўпчилиги йирик корпорацияларда, консультатив фирмаларда ёлланма ишчи сифатида фаолият кўрсатишади;

«Илмий-техник тараққиёт жарчилари» ёки «ахборот соҳиблари» – илмий ишларни ўтказиш лабораторияларининг фаолиятини йўлга қўйишда алоҳида аҳамиятга эга бўлган юксак малакали мутахассислар. Улар ўз фаолиятида ташқи информацион манбалар билан ишлашга катта эътибор беришади. Бундай ходимлар ўз фирмасида эришилган ютуқларни ташқи муҳитдан олинadиган муҳим ахборотлар (кашфиётлар, изланишлар натижаси, инновацион ғоялар ва ҳ.) билан уйғун равишда ривожлантиришга салмоқли ҳиссасини қўшади;

«Муқобил персонал» – ташкилотнинг штатига киритилмаган, вақтинчалик ишга қабул қилинган ходимлар. Бундай чора-тадбирлар маълум шароитлардагина қўлланилади.

## 17.2. Инновация фаолиятининг ҳозирги ҳолати ва ривожлантириш стратегияси

Ҳозирги вақтда Ўзбекистон Республикаси миллий иқтисодиётининг самарадорлиги асосларини табиий ва меҳнат ресурслари билан бир қаторда мамлакатнинг илмий-техник салоҳияти ҳам ташкил этади. Иқтисодиётнинг сифат жиҳатидан янги ҳолатга ўтиши инновация фаолияти, илмий ҳажмдор ишлаб чиқаришларни ривожлантиришнинг аҳамиятини оширди, бу охир-оқибатда иқтисодий ўсиш учун шарт-шароитларни таъминлашнинг муҳим омили ҳисобланади.

Барқарорликни таъминлаш ва иқтисодий ўсишга йўналтирилган иқтисодий ислохотлар шароитида илмий-техник салоҳиятни сақлаб қолиш, уни ривожлантириш ва қўллаб-қувватлаш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш зарур.

Ўзбекистон учун ҳозирги вақтда инновация жараёнларини давлат томонидан қўллаб-қувватлаш тадбирларини амалга ошириш бўйича ривожланган мамлакатларнинг иқтисодиётидаги тажрибасидан ижодий фойдаланиш алоҳида аҳамият касб этади, бу эса, охир-оқибатда инновация фаолиятини рағбатлантиришнинг ватанимизда ишлаб чиқилган тизимини шакллантириш имконини беради.

Бутун дунёда иқтисодий ривожланишнинг муҳим омили сифатида тан олинган илмий-техника тараққиёти инновация жараёни тушунчаси билан боғлиқ. Бу, америкалик иқтисодчи Джеймс Брайт ҳаққоний равишда қайд этиб ўтганидек, фан, техника, иқтисодиёт, тадбиркорлик ва бошқарувни бирлаштирувчи ягона ўзига хос жараёндир. Унинг вазифаси янгилик яратишдан иборат бўлиб, ғоянинг туғилишидан бошлаб унинг амалга оширилишигача давом этади ва шу тариха ишлаб чиқариш, алмашиш, истеъмол муносабатларининг бутун мажмуини қамраб олади.

### Инновация жараёнларини тартибга солишнинг давлат стратегияси

Бозор иқтисодиётига ўтиш рақобатнинг ривожланиши ва иқтисодиётда давлат ролининг пасайишини кўзда тутаяди. Шу билан бир вақтда, фақат бозор тамойиллари асосидагина жамиятнинг моддий-техника тараққиёти масалаларини давлатнинг аралашувисиз амалга ошириш мумкин деб ҳисоблаш хавфли янглишишга олиб келади. Бир қатор функциялар, ва энг аввало, илмий-техника ва инвестиция сиёсатини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш давлат томонидан тартибга солиш объекти бўлиб қолиши зарур.

Инновация жараёнларини давлат томонидан тартибга солишнинг зарурлиги уларнинг умуммиллий аҳамияти билан эмас, балки иқтисодий

мазмуни билан ҳам тушунтирилади. Бир томондан, ҳозирги вақтда инновация бозор эҳтиёжларини яхшироқ қондириш, ишлаб чиқариш харажатларини рақобатчиларига нисбатан пасайтириш ҳисобига хўжалик юритувчи субъектларнинг оладиган фойдасини қўпайтиришнинг асосий воситаси бўлиб бормоқда. Бошқа томондан, классик бозор механизмлари шароитида илмий-техник натижалар олиш анча қийинчилик туғдирар, кўплаб инновациялар эса хўжалик амалиётига жорий этилмай қолар эди. Йирик корпорацияларнинг фаолияти муайян даражада мукамал рақобат механизмларини ўзгартиради ва қисман илмий-инновация жараёнларининг умумий такрор ишлаб чиқариш циклига қўшилиб кетиш имконини беради. Лекин XX юз йилликнинг охирида етакчи мамлакатларнинг аксарият тармоқларида юзага келган олигополистик рақобат фан ва техника замонавий ютуқларининг инновация салоҳиятидан тўлароқ фойдаланишини таъминлашга қодир эмас. Инновациялар шаклланиши ва тарқалиши муҳитида бозор механизмларининг чекланганлигини бир қатор йўналишлар бўйича кузатишимиз мумкин.

Биринчидан, айрим хўжалик субъектлари кенг миқёсдаги инновацияларни амалга ошириш учун зарур маблағларни тўплай олмайдилар. Илмий билиш жараёнларининг юксалиб, такомиллашиб бориши илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмаларининг янада қимматлашиб кетишига олиб келмоқда. Янги илмий натижаларга олий малакали, яъни юқори ҳақ тўланадиган кадрлар фаолияти натижасида эришилади; бунинг устига илмий меҳнатнинг фондлар билан қуролланганлиги юқори суръатларда ўсиб бормоқда. Фаннинг ривожланиши тобора фанлараро характер касб этмоқда. Фан ва техниканинг турли соҳалари вакилларининг ҳамкорликда иш олиб боришлари ҳам қўшимча харажатларни талаб қилади. Янгиликларни жорий этиш эса янада кўпроқ харажатларни талаб этади. Бу ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш билан боғлиқ капитал қўйилмалар, илмий-техник ахборотларни излаш ва олиш, конъюнктурани прогнозлаш, ходимларни ўқитиш, ташкилий тадбирлар билан боғлиқ сарф-харажатлар, аксарият ҳолларда эса ресурсларни етказиб берувчилар ва маҳсулот ҳамда хизматларнинг истеъмолчилари билан юзага келган ўзаро муносабатларни ўзгартириш харажатларидир. Янги маҳсулотни экспертизадан ўтказиш, патент олиш, сертификат олиш кабилар ҳам анча сарф-харажатларни талаб этади.

Иккинчидан, кўп инновациялар фақат маълум чегаравий минимумдан юқори бўлган миқёсларда жорий этилганда ва етарли даражада катта бозор мавжудлигидагина иқтисодий жиҳатдан самарали бўлиши мумкин. Илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмалари

ва инновацияларни жорий этиш харажатлари ошиб боргани сари ишлаб чиқариш базаси ва маҳсулотни сотиш бозори чекланган алоҳида хўжалик субъектларининг ишлаб чиқариш харажатларида шартли-доимий харажатлар улуши ҳам ортиб боради, инновацияга сарфланган маблағлар етарли даражада фойда келтирмайди, чунки у бундай ишлаб чиқариш миқёсида сезиларли иқтисодий самара ололмайди. Бундай вазиятлар, айниқса, капитал айланмаси тезлиги паст бўлган тармоқлар учун хосдир.

Учинчидан, инновацияларни бошқалардан ажралган ҳолда амалга ошириш алоҳида фирма учун ҳам, умуман иқтисодиёт учун ҳам катта йўқотишларга олиб келади. Илмий инновация харажатларининг ошиши билан ИТТКИ ва инновацияларга ўзини оқламайдиган қўшимча сарф-харажатлар қилиш ҳозирги маданий жамиятимиз учун ортиқча, йўл қўйиб бўлмайдиган ишдир.

Тўртинчидан, умуман тижорат асосида амалга ошириб бўлмайдиган инновация жараёнлари ҳам мавжуд. Уларга натижаларини одатда тижоратлаштириб бўлмайдиган фундаментал илмий тадқиқотлар киради. Лекин охир-оқибатда инновацияларнинг аксарияти фундаментал фан ютуқлари билан боғлиқдир. Бунга, шунингдек, тўла ёки асосан жамиятнинг эҳтиёжларини қондириш учун йўналтириладиган фаолият соҳалари ва тармоқлари (мудофаа, соғлиқни сақлаш, таълим ва бошқалар)даги инновациялар ҳам киради. Бундай инновация жараёнларининг харажатлари сўзсиз жамиятнинг барча аъзолари елкасига тушади.

Бешинчидан, инновация лойиҳалари кўп ҳолларда яқуний натижаси ноаниқлик даражасининг юқорилиги ва самара олиш вақтининг узоқлиги билан ажралиб туради. Тадбиркор ёки фирма инновацияларга маблағ ажратиб, маълум даражада ўзини хавф-хатарга қўяди, бу хавф-хатар бир қанча элементлардан иборат бўлади. Технологик хавф лойиҳани техник томондан муваффақиятсиз чиқиши, хўжалик хавфи эса талаб этиладиган ресурсларнинг хўжалик субъекти тасарруфидаги мавжуд ресурслардан ортиб кетиши, тижорат хавфи эса бозор конъюнктурасининг ноаниқлиги, динамик хавф эса лойиҳани амалга ошириш даврида умумий иқтисодий муҳитнинг анча-мунча ўзгариб қолиши мумкинлиги билан боғлиқдир. Тадбиркор капитални сарф этишнинг анча хавфсиз усулларига нисбатан инновация лойиҳасини афзал қўриши учун ушбу инновация лойиҳаси муваффақиятсизликка учраган ҳолда юзага келиши мумкин бўлган зарарларнинг тўла ёки қисман қопланишини кафолатлайдиган муайян ташқи рағбатлар талаб этилади.

Олтинчидан, инновациялардан олинадиган иқтисодий самара турли соҳаларда ва турли шаклларда намоён бўлади. Инновация лойиҳалари билан боғлиқ қўшимча самаралар лойиҳани инновациялаштириш босқичида

қўзда тутилган фойда миқдоридан анча ортиқ бўлади. Инновацияларни тижоратлаштириш имкониятлари бозорнинг қўшимча сегментларини қамраб олиш, инновация технологияларини бошқа тармоқларда қўлланиш, дастлабки ишланма элементларидан фойдаланган ҳолда бошқа соҳаларда инновация лойиҳаларини ишлаб чиқиш, технологик занжир орқали етказиб берувчилар ва истеъмолчиларда инновацияларни рағбатлантириш ва ҳоказолар ҳисобига кенгайтиши мумкин. Лойиҳанинг тулиқ самарадорлигини олдиндан баҳолаш (ҳам салбий, ҳам ижобий оқибатларни ҳисобга олган ҳолда) ва уни амалга ошириш тўғрисида асосланган қарор қабул қилиш жуда қийин. Бундан ташқари, қўшимча инновация самарасининг анчагина улуши дастлабки инвесторнинг маблағлари сарфланган соҳадан ташқарида олиниши мумкин.

Еттинчидан, илмий-техник ютуқларга монопол (яккаҳокимлик) эгаллик қилиш ҳисобига доимий равишда ортиқча фойда олишга интилиш мавжуд. Ахборот тизимлари ва патент-лицензия механизмларининг ривожланиши хўжалик субъектларининг тижорат нуқтаи назаридан жамият манфаатлари билан зиддиятга боришга интилишининг олдини олиш имконини беради.

Саккизинчидан, янги маҳсулот ва хизматларнинг юқори қиймати аксарият ҳолларда ундан оммавий равишда фойдаланишни чеклаб қўяди. Бу бевосита ҳам инновация циклининг дастлабки босқичларида, ҳам инновацияларни ўзлаштириш босқичидаги юқори сарф-харажатлар билан боғлиқдир. Ташқаридан тўловга қобилиятли эҳтиёжнинг йўқлиги ҳақиқий эҳтиёж тўғрисида нотўғри тасаввур уйғонишига ёки унинг бузиб кўрсатилишига ва иқтисодиёт учун муҳим бўлган инновацияларнинг тарқалишини бирмунча тўхтатиб қўйишга олиб келиши мумкин.

### **Давлат органларининг инновация соҳасидаги асосий функциялари**

Инновация жараёнларининг юқорида кўрсатиб ўтилган тавсифлари, шунингдек, замонавий жамиятда давлатнинг иқтисодий ва ижтимоий роли инновацияларни тартибга солиш бўйича давлат органлари функцияларини белгилаб беради. Улардан энг муҳимлари қуйидагилардан иборат.

1. Илмий тадқиқотлар ва инновацияларга маблағларни тўплаш. Зарур маблағларни бюджет орқали қайта тақсимланишнинг умумий механизмларини амалга ошириш ҳисобига ҳамда махсус жамғармаларни ташкил этиш ҳисобига тўплашга эришиш мумкин. Ушбу функция инновация жараёнларини фақат давлат маблағлари ҳисобидан бевосита молиялаштириш йўли билан эмас, балки хусусий, акциядорлик, аралаш, жамоат, қўшма (халқаро) тузилмаларда ресурсларни тўплашга

кўмаклашиш йўли билан ҳам амалга оширилиши мумкин. Давлат ҳам молиявий маблағларни, ҳам инновацияларни амалга ошириш учун талаб этиладиган интеллектуал, моддий-техник ресурсларни тўплай олади.

2. Инновация фаолиятини мувофиқлаштириш. Давлат олдида инновация жараёнларининг умумий стратегик йўналишларини белгилаш вазифаси туради. Давлат бунга эришиш учун инновацияларни амалга оширишда турли институтларнинг корпорацияси ва ўзаро биргаликдаги ҳаракатларига кўмаклашади. Давлат тузилмалари инновацияларнинг ўзаро қўшилишини таъминлайдиган ягона технологик занжир ва инновация босқичлари бўйича вақт жиҳатидан мувофиқлаштириш, инновация жараёнларининг циклигини енгиллаштириш долзарб вазифа ҳисобланади.

3. Инновацияларни рағбатлантириш. Бу ерда рақобатни рағбатлантириш, шунингдек, инновация жараёнлари иштирокчиларига турли молиявий субсидиялар ва имтиёзлар бериш асосий ўрин эгаллайди. Инновация рискларининг давлат томонидан тўла ёки қисман суғурталаниши катта аҳамият касб этади. Давлат эскирган маҳсулот ишлаб чиқаргани ёки эски технологиялардан фойдалангани учун хўжалик субъектларига санкциялар жорий этиш йўли билан «инновация тазйиқини» ўткази олади.

4. Инновация жараёнларининг ҳуқуқий базасини яратиш. Жамиятда ва технологияларда юз бераётган ўзгаришларга мувофиқ равишда ўз вақтида тузатишлар киритиш имконияти ва барқарорликни мужас-самлаштирган зарур қонунчиликни шакллантиришнинг ўзигина эмас, балки унга риоя қилинишини таъминловчи амалий механизмларни яратиш ҳам муҳимдир. Илмий-техник маҳсулотни яратувчилар ва инноваторларнинг ҳуқуқларини давлат томонидан муҳофаза қилиш, яъни интеллектуал ва саноат мулки ҳуқуқларини муҳофаза қилиш алоҳида ўрин эгаллайди.

5. Инновацияларни кадрлар билан таъминлаш. Давлат ўқув муассасалари таълим дастурларининг мазмуни инновациялар генераторларининг ҳам ижодий салоҳиятини, ҳам мутахассисларнинг инновацияларни ўзлаштиришини ривожлантиришга ёрдам берадиган бўлиши зарур. Универсал ҳамда махсус билимларнинг, шунингдек, инновацияларни тижоратлаштириш тўғрисидаги тасаввурларнинг мутаносиблигига эришишга интилиш зарур. Инсоннинг бутун фаол ҳаёти мобайнида доимий равишда янги билимларни ўзлаштиришга интилиш кўникмаларини шакллантириш муҳимдир.

6. Илмий-инновация инфратузилмасини шакллантириш. Давлат янгиликларни тарқатишнинг асосий каналларидан бири бўлган ахборот тизимларининг фаолиятини таъминлаб беради. Давлат тузилмалари инноваторларга юридик, амалий маслаҳат ва бошқа хизматларни ҳам

кўрсатади. Давлат, шунингдек, инновация субъектлари ўртасида воситачи ҳам бўлиши мумкин, у шериклар излаб топишда, давлат кафолатлари остида битимлар тузишда ёрдам беради ва ҳоказо.

7. Инновация жараёнларини институционал таъминлаш. Бу ерда, энг аввало, давлат сектори тармоқларида (мудофаа, соғлиқни сақлаш, таълим ва ҳоказо) ИТТКИларни бажарувчи ва янгиликларни амалга оширувчи давлат ташкилотлари ва бўлинмаларини ташкил этишни ажратиб кўрсатиш мумкин. Давлат, шунингдек, иқтисодиётда инновацияларни шакллантириш ва жорий этиш нуқтаи назаридан энг самарали бўлган ташкилий тузилмалар (йирик корпорациялар, кичик бизнес ва бошқалар) нинг кенг тарқалишига кўмаклашади.

8. Инновацияларнинг ижтимоий ва экологик йўналтирилганлигини тартибга солиш. Давлат, бир томондан, ижтимоий барқарорлик, экологик мувозанатни сақлаш турини таъминлайдиган инновацияларни алоҳида қўллаб-қувватлаши зарур. Иккинчи томондан, илмий-техника тараққиёти билан боғлиқ бўлган салбий таъсирларнинг олдини олиш ва бар-тараф этиш ишларини фақат давлат даражасидагина амалга ошириши мумкин.

9. Инновация фаолиятининг ижтимоий мақомини ошириш. Давлат илмий-техника ютуқлари ва инновацияларни тарғиб ҳамда ташвиқ қилиш, инноваторларни маънавий рағбатлантиришни ташкил этади, уларни ижтимоий жиҳатдан ҳимоя қилади ва ҳоказо.

10. Инновация жараёнларини минтақавий тартибга солиш. Федерал ва маҳаллий ҳокимиятлар минтақаларнинг инновация имкониятлари тўла амалга оширилиши учун, шу жумладан турли минтақавий имтиёзлар (солиқ имтиёзлари ва ҳ.к.) йўли билан кўмаклашадилар. Давлат илмий-техник ва инновация салоҳиятини оқилона жойлаштиришга кўмаклашади. Одатда, марказий давлат тузилмалари инновацияларнинг мамлакат ҳудуди бўйича тарқалиш шарт-шароитларини тенглаштиришга интиладилар.

11. Инновация жараёнларининг халқаро жиҳатларини тартибга солиш. Давлат танланган умумиқтисодий ва инновация стратегияси доирасида халқаро илмий-техник ва инновация кооперациясини рағбатлантиради, шунингдек, инновацияларнинг халқаро трансферини тартибга солади.

---

## ХVIII БОБ. ДАВЛАТНИНГ ИННОВАЦИОН СИЁСАТИ

### 18.1. Давлат инновация сиёсатини шакллантириш механизми

Давлат инновация сиёсатини ишлаб чиқишнинг ташкилий шакли сифатида илмий-техник, инновация ва иқтисодий салоҳиятнинг турли соҳалари учун масъул бўлган вазирлик ва идоралар, шунингдек, илмий фаолият субъектлари бўлган жамоат ташкилотлари ва инновация маҳсулотларининг истеъмолчилари – ишлаб чиқариш соҳаси субъектларининг ўзаро биргаликдаги мажмуи хизмат қилиши мумкин. Инновация соҳасининг ҳақиқий ҳолати ва давлат инновация сиёсатининг мақсадларини қиёслаш давлат бошқарув органлари, инновация фаолияти субъектлари ва айрим мутахассислар томонидан амалга оширилади.

Давлат инновация сиёсатининг мақсадларига мос келмайдиган вазиятлар муаммоли ҳисобланади ва давлат бошқарув органлари ёки алоҳида тадқиқот ташкилотлари томонидан махсус таҳлил қилиш тузилишини белгиловчи қонунлар ва уни ўзгартиришнинг йўл қўйиладиган усулларини ҳисобга олган ҳолда стратегия доирасида ишлаб чиқилиши зарур. Муаммоли вазиятлар бўйича муайян қарорларни қабул қилишда давлат бошқарув органи иштирок этиши ёки қарор бўйича улар билан келишилиши керак.

Давлатнинг инновация сиёсатини амалга ошириш натижалари инновация фаолияти субъектларининг хатти-ҳаракатлари тўғрисидаги маълумотларни олиш ва бу маълумотларни сиёсат мақсадларига солиштириш йўли билан белгиланади. Бу ҳақиқий ва қутилаётган натижалар ўртасидаги оғишишларни аниқлашга олиб келади.

Давлат сиёсатининг мақсадларини белгилаш ушбу сиёсатни амалга ошириш тамойиллари ва механизмига асосланади. Қуйидагилар илмий ва инновация фаолиятида *давлат сиёсатининг асосий тамойилларига кирди:*

- илмий ва илмий-техник ижодиётнинг эркинлиги;
- интеллектуал мулкнинг ҳуқуқий муҳофазаси;
- илмий, илмий-техник фаолият ва таълим интеграцияси;

- фан ва техника соҳасида рақобатни қўллаб-қувватлаш;
- ресурсларни илмий тараққиётнинг устувор йўналишларига тўплаш;
- илмий, илмий-техник ва инновация фаолиятида амалий фаолликни рағбатлантириш;

- халқаро илмий инновация ҳамкорлигини ривожлантириш.

Хорижий мамлакатларда давлатнинг инновация стратегиясини шакллантириш.

Жаҳон ҳамжамияти мамлакатларида илмий-техника ва инновация сиёсатини шакллантириш ҳамда амалга ошириш механизми турлича, чунки турли мамлакатларда бозор ва давлатнинг функциялари нисбати бир хил эмас, фанни бошқаришнинг ташкилий тузилмалари ҳам турлича. Лекин бозор иқтисодиётига асосланган мамлакатларда ишлаб чиқаришни ривожлантириш қонуниятлари ўхшаш ва инновация фаолиятига, хусусан, унинг узоқ муддатли йўналишлари ва оқибатларига ёндашувлар бир хил.

Турли мамлакатларда илмий ва инновация сиёсатини амалга оширишнинг ўзига хос хусусиятларига ялпи миллий маҳсулотда тадқиқотлар ва ишланмаларга сарф-харажатлар улушининг турличалиги киради. Бу борада Швейцария илғор бўлиб, ундан кейин Германия, сўнгра Япония, Швеция, Жанубий Корея ва АҚШ туради. Илмий тадқиқот ишлари ва тажриба-конструкторлик ишланмаларини молиялаштириш ҳажми бўйича жаҳоннинг энг илғор мамлакатлари қаторига Япония, Германия, Швеция, Швейцария, Жанубий Корея ва АҚШ киради. «Юқори технологиялар мамлакатлари»нинг иккинчи гуруҳига Буюк Британия, Франция, Нидерландия, Италия, бир қатор Европа мамлакатлари ва Тайван киради.

Жаҳон амалиётида қўллаб-қувватлаш даражаси ва шакллари бўйича қуйидагиларни ажратиш кўрсатиш қабул қилинган:

1. Давлатнинг фаол аралашувдан иборат стратегияси.
2. Марказлаштирилмаган тарзда тартибга солиш.
3. Аралаш стратегияси.

Фаол аралашув стратегиясини амалга оширишда давлат илмий, илмий-техник ва инновация фаолиятини илмий иқтисодиётни ривожлантиришнинг бош ва ҳал қилувчи омили сифатида тан олади. Одатда, бундай стратегияни танлаш давлатнинг қонунчилиги ва ташқи сиёсатида муҳим ўзгаришларни кўзда тутади.

Масалан, бундай стратегияга амал қиладиган Японияда давлат бошқарув органлари билан товар ишлаб чиқарувчилар ўртасида яқин алоқалар кузатилади. Давлат, нафақат, йўналтирувчи функцияни бажаради, балки кўплаб муҳим дастурлар ва лойиҳаларни ташкил этиш, молиялаштиришда фаол роль ўйнайди.

Фаол аралашув стратегияси олий мактабни молиялаштириш ва ўз илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишланмаларини амалга ошираётган тижорат ташкилотларига анчагина имтиёзлар бериш билан бирга Япония, Франция, Нидерландия ва бошқа мамлакатларда инновация фаолиятини фаоллаштиради.

**Марказлаштирилмаган тарзда тартибга солиш** стратегияси давлатнинг илмий ва инновация соҳасидаги иштирокининг анча мураккаб бўлган механизмидир. Бу стратегиядан фойдаланадиган давлат бош, йўлбошчилик ролини сақлаб қолади, лекин бунда фаол аралашув стратегияси учун хос бўлган қатъий директив алоқалар бўлмайди.

Масалан, давлат иқтисодий соҳага давлат секторида яратилган илмий-техник янгиликларни таклиф этади ва инновация соҳасининг инфратузилмасини яратади; инновация соҳаси барча иштирокчиларининг инновация фаоллигини оширишга қумаклашадиган шарт-шароитларни шакллантиради; янгиликларга дастлабки талабни яратиш учун давлат ресурсларини ажратади. Бу стратегияни амалга оширишда солиқ имтиёзлари ва инновация фаоллиқни рағбатлантиришнинг бошқа шаклларида фойдаланилади. Бу стратегия АҚШ, Буюк Британия ва бир қатор бошқа мамлакатларда амалга оширилади.

Илмий-техник соҳани ривожлантиришнинг устувор йўналишларини танлашда давлат етакчи роль ўйнайдиган фаол аралашув стратегиясидан фарқли ўлароқ марказлаштирилмаган тарзда тартибга солиш стратегиясида илмий-техник ва инновация фаолиятида хўжалик субъектлари биринчи ўринга чиқади, давлат эса уларга бундай фаолият учун қулай бўлган ҳуқуқий, иқтисодий ва бошқа шарт-шароитларни яратиб беришга интилади.

**Иқтисодиётда аралаш стратегиядан** давлат сектори анча қисмини ташкил этадиган ва давлат ушбу сектор тармоқларининг юқори экспорт салоҳиятини сақлаб туришдан манфаатдор бўлган мамлакатларда фойдаланилади. Давлат бундай ҳолда давлат корхоналарига нисбатан фаол аралашув стратегиясидан, бошқаларга нисбатан эса марказлаштирилмаган тартибга солиш стратегиясидан фойдаланади. Бундай амалиёт Швецияда кенг тарқалган.

АҚШда йирик миқёсдаги мақсадли лойиҳалар ёрдамида инновация жараёнларини давлат томонидан тартибга солиш қуйидаги асосий йўналишларда олиб борилади:

- АҚШ Миллий илмий фонди томонидан инновация фаолияти субъектларини мақсадли бепул субсидиялаш воситасида университетлар, давлат тадқиқот марказлари ва йирик саноат корпорацияларининг махсус лабораторияларидан ажралиб чиқадиган кичик ва ўрта инновация корхоналарининг венчур фирмалари ва тадқиқот

марказлари, шу жумладан, «спин-офф» фирмаларини ташкил этишни рағбатлантириш;

- бюджетдан молиялаштирилган тадқиқотларни бажариш жараёнида патент олинган ва федерал ҳукуматнинг мулки бўлган ихтиролардан тижорат асосида фойдаланиш учун лицензияларни ҳақ олмасдан бериш;

- АҚШ Миллий илмий жамғармаси, Энергетика вазирлиги, Инвестиция жамғармаси ва молиялаштиришнинг нотижорат филантроп йўналишига эга бўлган бошқа инвестиция жамғармалари томонидан кичик фирмалар-инноваторлар ва айрим якка ихтирочиларга имтиёзли кредитлар ва грантлар бериш;

- давлат инновация инфратузилмасини шакллантириш ва инновацияларнинг олди-сотди муносабатларида давлат агент сифатида чиқадиган инновация бозорининг ишлаши учун қўмаклашиш;

- мамлакатда ва хорижда инновация жараёнларини прогнозлаш ва мониторинг олиб бориш, инновация фаолиятининг турли субъектлари томонидан ишлаб чиқиладиган инновация лойиҳаларини давлат экспертизасидан ўтказиш;

- инновация фаолияти субъектларига давлат хизматлари (алоқа, иссиқлик, электр энергия) учун ҳақ тўлашда имтиёзлар бериш;

- машҳур олимлар ва инноваторларни маънавий рағбатлантириш (давлат мукофотлари топшириш, фахрий унвонлар бериш, инновация маҳсулотлари ва хизматлари ютуқларини ва уларни истеъмол қилишни тарғиб қилиш ва бошқалар);

- инновация фаолиятига солиқ имтиёзлари бериш;

- миллий товар ишлаб чиқарувчиларнинг ички ва халқаро рақобатбардошлигини ривожлантиришни таъминловчи монополияга қарши қонунчилик.

Япония ва Жанубий Корея фан ва технологиялар соҳасидаги турли секторларнинг ҳаракатларини мувофиқлаштириш орқали жаҳон илмий-техника тараққиёти ютуқларини ўзлаштиришни таъминлайдиган давлат сиёсати ҳисобига мамлакатни, энг аввало, ахборот тизимлари, меҳанотроника, биотехнология, янги материаллар каби соҳаларда «тахлидчилар» ва «рационализаторлар» мамлакатидан технологиялар ижодкорлари мамлакатига айлантириш сиёсатини амалга ошира бошлади.

Японияда экспортга маҳсулот ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун нафақат бевосита субсидиялаш ва экспортчиларга таъсир этишнинг анъанавий иқтисодий ҳамда маъмурий усуллари, балки ўзига хос бўлган билвосита усуллари ҳам фойдаланилади. Бу усуллар қаторига хусусий банклар томонидан бериладиган молиявий маблағларни мақсадли тақсимлаш ва уларни устувор тармоқларга йўналтириш киради.

Европа иттифоқи мамлакатлари томонидан амалга оширилаётган инновация сиёсатининг асосий йўналишларига қуйидагилар кирради:

- ягона монополияга қарши қонунчилик;
- ускуналарнинг жадал амортизация тизими;
- ИТТКИларга имтиёзли солиқ солиш;
- кичик илмий тадқиқотлар билан боғлиқ бизнесни рағбатлантириш;
- энг янги технологиялар соҳасида инновация лойиҳаларини амалга ошираётган корхоналарни бевосита молиялаштириш;
- университет фани ва илмий ҳажмдор маҳсулот ишлаб чиқарадиган корхоналарни кооперациялаш.

Фирма инновация фаолиятини амалга ошира оладиган ва бу у учун фойдали бўлган, лекин бозор бундай имкониятни унга бера олмайдиган ҳолларда давлатнинг инновация фаолияти соҳасидаги ролини ошириш муҳим омиллардан бири ҳисобланади.

Давлат томонидан қўшимча рағбатлантириш функцияси иқтисодий сиёсат инструментлари (кредит, солиқлар, трестларга қарши қонунчилик, халқаро технологиялар алмашинувини тартибга солиш ва бошқалар) воситасида амалга оширилади, бу эса унинг ресурслари қийматини пасайтириш ва сифатини ошириш имконини беради.

Инновация фаолияти соҳасида давлат ролини оширишнинг бошқа бир сабаби бундай фаолиятни амалга ошириш харажатларининг жуда тез ўсиб бораётганлигидадир. Бу, биринчи навбатда илмий тадқиқот ускуналари, приборлар ва асбобларга харажатларнинг ортиб бориши ва олий малакали илмий-техник ҳамда муҳандис кадрлар иш ҳақининг ошиб бориши билан боғлиқ.

Давлатнинг инновация фаолиятида фаол иштирок этиши илмий-техник ва инновация фаолияти натижаларининг узоқ муддатга истиқболини белгилаш билан боғлиқ. Янгиликларнинг самарадорлиги муайян даражада инновациялар соҳаси, тури ҳамда уларни жорий этиш вақтини тўғри танлашга боғлиқ.

Инновация фаолиятини ривожлантириш ва инновация жараёнига жалб этилаётган ресурслар ҳажмини кўпайтириш ҳам хусусий, ҳам давлат субъектларининг (фирмалар, университетлар, давлат лабораториялари ва бошқалар) ҳамкорлиги зарурлигини белгилаб беради. Инновация жараёнига жалб этилган барча субъектларнинг фаолиятини бирлаштириш орқалигина давлатнинг ташкилий функцияси амалга оширилади.

Ривожланган мамлакатларнинг инновация соҳасига оид сиёсатларини таҳлил қилиб, қуйидаги стратегик моделларни қайд қилиш мумкин:

«Олиб келиш» стратегиясига кўра, чет элларда мавжуд, иқтисодиётда самарасини кўрсатган технологияларга лицензиялар сотиб олинади ва ташқи бозорда эҳтиёж сезилаётган маҳсулотлар ишлаб чиқарилади.

Келажакда, маҳаллий шароитларга мосланган, ишлаб чиқариш жараёнларининг барча босқичларини қамраб олган, фундаментал тадқиқотлардан то ишлаб чиқаришгача бўлган даврни ўз ичига олган худди шундай технология яратилади.

«Ўхшатиш» стратегиясига кўра, ривожланган давлатларда ишлаб чиқарилаётган илмий ҳажмдор маҳсулотлар маҳаллий арзон ишчи кучи ва илмий салоҳиятга асосланган ҳолда ишлаб чиқарила бошлайди. Келажакда, мустақил равишда «илм-ишлаб чиқариш» даврини амалга ошира оладиган илмий-техник ва саноат салоҳиятлари тикланади. Давлат ва бозор иқтисодиёти элементларининг уйғунлашуви асосида инновация фаолияти активлашади.

«Ўстириш» стратегияси, маҳаллий илмий-техник салоҳиятга таянган ҳолда, чет эл мутахассисларини жалб қилиб, фундаментал ва амалий тадқиқотлар натижаларидан фойдаланиб, доимий равишда янги турдаги илмий ҳажмдор маҳсулотлар ишлаб чиқарилади, илғор технологиялар ишлаб чиқилиб саноатда ва ижтимоий соҳаларда ўзлаштирилади, яъни инновация жараёни доимий равишда такомиллаштирилади.

### Давлатнинг инновация стратегияси

Давлатнинг оқилона инновация сиёсатини ишлаб чиқиш учун иқтисодиёт тармоқларини, шартли равишда, ривожланганлик савиясидан, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг ҳам ички, ҳам ташқи бозорларда рақобатбардошлилигидан келиб чиққан ҳолда, бир неча ишлаб чиқариш гуруҳларига бўлиш мақсадга мувофиқдир. Бунда, ҳар бир гуруҳга мос келадиган инновация сиёсатини олиб бориш лозим.

Биринчи гуруҳ: маҳсулотини экспорт қилиш салоҳиятига эга тармоқлар (нефть-газ, рангли ва қимматбаҳо металллар қазиб чиқариш ва қайта ишлаш). Бу тармоқларнинг молиявий салоҳиятлари мавжуд ва Давлатнинг вазифаси уларни самарали ишлашини таъминлашдир.

Иккинчи гуруҳ: экспорт салоҳиятига эга, лекин маҳсулотлари ташқи бозорда кескин рақобатга дуч келган тармоқлар (автомобилсозлик, энергетика, машинасозлик, биотехнологиялар, агросаноат). Бу ерда Давлатнинг инновация сиёсати маҳсулотларни рақобатбардошлигини таъминлаш учун инвестициялар ажратиш ва келажакда сиёсий қўллаб-қувватлаш, яъни ташқи бозорда маҳсулотларга давлат кафолатини таъминлаш ҳамда маҳсулотларни сотиш учун халқаро кредитлар ажратиш.

Учинчи гуруҳ: маҳсулотлари ички бозорга йўналтирилган тармоқлар (автомобилсозлик, қишлоқ хўжалиги машиналари, енгил ва озиқ-овқат саноати). Давлатнинг инновация сиёсати ички бозор талабларини рағбатлантиришга йўналтирилган бўлиши керак. Бу сиёсат, маҳсулотларни

аҳолига кредит йўли билан сотиш, ижтимоий соҳага бюджет маблағларини ажратиш, лизингни рағбатлантириш ва ҳоказолардан иборат.

Давлат томонидан олиб борилаётган инновация сиёсатининг муҳим йўналишларидан бири тармоқлар ва хусусий инвесторлар билан ҳиссадорлик асосида қисқа муддатларда харажатларни қопловчи, юқори самарали инновация лойиҳаларини қўллаб-қувватлашдир.

Ўтиш даврини бошидан кечираётган давлатнинг инновация соҳасидаги сиёсати қуйидагиларга йўналтирилган бўлиши лозим:

– инновация сиёсатини шакллантириш ва унинг мониторингини олиб бориш;

– инновация фаолиятининг ҳуқуқий асосларини такомиллаштириш, уни рағбатлантириш механизмларини кенгайтириш, интеллектуал мулк муҳофазасини таъминлаш, қулай иқтисодий шароитлар яратиш;

– тадбиркорликни ва илмий маҳсулотларни ишлаб чиқаришни кенгайтириш мақсадида инновация фаолиятини давлат ва минтақалар миқёсида қўллаб-қувватловчи комплекс тизим яратиш;

– инновация жараёнлари инфраструктурасини кенгайтириш, яъни ахборот билан таъминлаш, натижаларни ўзлаштириш, кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимларини такомиллаштириш киради;

– кичик инновацион тадбиркорликни ривожлантириш (асосан, бошланғич босқичида).

Илмий-техникавий ва саноат соҳаларидаги инновацияларни рағбатлантириш, бозор механизмларини кенгайтиришнинг йўллари билан бири давлат томонидан инноваторларга солиқ имтиёзларини беришдир. Солиқларнинг камайиши ҳисобига илмий-техник тадқиқотлар учун ажратилган маблағлар ҳажми ортади, бу эса, ўз навбатида, бозорда янги турдаги илмий ҳажмдор маҳсулотларнинг пайдо бўлишини таъминлайди. Шу билан бирга янги технологияларни ўзлаштиришга ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар турини кўпайтиришга бўлган интилишларни кафолатлайди.

Бундай сиёсатнинг амалга оширилиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар турини кўпайиши, ички бозорнинг маҳаллий товарлар билан тўлиши, аҳолини иш билан таъминланиш масаласининг ҳал этилиши ва мамлакатнинг жаҳон иқтисодиётидаги ўрнини мустаҳкамланишига олиб келади.

*Инновация жараёнлари механизми:*

– ғоя;

– ишланма;

– инновация.

Биринчи босқич – ғоя

– фундаментал, назарий тадқиқотлар;

- ишланманинг лаборатория нусхаси;
- тажриба ва синовлар;
- илмий-техник ҳужжатлар;
- хомашё базаси;
- маблағ билан таъминлаш давлат бюджети ҳисобига.

Иккинчи босқич – ишланма

- маркетинг;
- ишланманинг саноат-тажриба нусхаси;
- маҳсулотнинг тажриба намуналари;
- илмий-техник ҳужжатлар ва патент;
- ҳиссадорлик асосида маблағ билан таъминлаш.

Учинчи босқич – инновация

- лицензион келишув;
- технологияни ўзлаштириш;
- илмий ҳажмдор маҳсулот ишлаб чиқариш;
- ҳиссадорлик асосида маблағ билан таъминлаш.

## **18.2. Инновацион менежментнинг жамият фаолиятидаги ижтимоий-иқтисодий ўрни**

Инновация жараёнлари механизмнинг афзалликлари:

- давлат буюртмаси;
- солиқ имтиёзлари;
- арзон технология;
- технология муаллифлари ҳамкорлиги;
- интеллектуал мулкка эгаллик.

Инновацион менежментда намоён бўлувчи агрессив (ҳужумкор, шиддатли ҳаракатлар) стратегияларнинг турли хил кўринишлари ҳамда ташкилий ва иқтисодий харажатлар кўлами бўйича устунликларга эга бўлиш мақсади билан фаолият юргизиш стратегияси (алоҳида хусусиятлари):

– рақобатчиларникига нисбатан арзонроқ товар ишлаб чиқариш ва реализация қилиш эвазига турдош маҳсулотлар бозорида устунликка эришиш учун курашишни ифодалайди;

– фирма ўз фаолиятини юқорида эътироф этилган стратегия доирасида амалга оширади. У бозордаги эҳтиёжларни ва тамойилларни эътиборга олади ҳамда катта ҳажмда ўз товарларини таклиф этади;

– маҳсулотларни кенг кўламда ишлаб чиқариш туфайли ишлаб чиқариш сарф-харажатларини нисбатан қисқартириш имконияти пайдо бўлади. Бунинг оқибатида нархлар нисбатан пасаяди, ўз навбатида, бу ҳол ўзга рақобатчиларга нисбатан кўпроқ фойда олиш, маҳсулот таннархини ўсиши

тамойилини акс эттирувчи шарт-шароитларга тўғри муносабат билдириш, харидорларни жалб этиш учун қулай имконият яратади.

– мазкур стратегия молиявий аҳволи мустаҳкам бўлмаган фирмаларга наф келтирмайди, чунки унга амал қилиш оқибатида вақтинчалик ўз харидорлари қўламини қисқартиришга, рақобатчилар билан нархлар учун курашишга тўғри келади.

Инновациянинг турлари. Иқтисодий адабиётларда «инновация», «янги киритилган шароит» ва «янгилик» каби тушунчаларнинг турли талқинлари учраб туради. Баъзи ҳолатларда ушбу тушунчалар синоним сифатида ишлатилади, лекин уларнинг орасида маълум фарқлар бор.

«Янгилик» атамаси аниқ янгилик маъносини билдириб, у «ихтиро» тушунчасига яқин.

Янгилик – бирон-бир фаолият соҳасида унинг самарадорлигини ошириш бўйича фундаментал, амалий тадқиқотлар, ишланмалар ёки экспериментал ишларнинг расмийлашган натижаси, яқунидир. Янгилик – ихтиро, кашфиёт, товар белгилари, рационализаторлик таклифлари, янги ёки такомиллаштирилган маҳсулот, технология, бошқарув ёки ишлаб чиқариш жараёнлари ҳужжатлари, ташкилий, ишлаб чиқариш ёки бошқа тузилмалар, ноу-хау, тушунчалар, илмий ёндашувлар ёки тамойиллар, ҳужжатлар (стандарт, тавсиялар, услубият, йўриқномалар ва ҳоказолар) маркетинг тадқиқотлари натижалари ва шу кабилар қўринишида бўлиши мумкин.

Янгиликларнинг қоидаларни жорий этиш ёки ўзлаштиришнинг қуйидаги ташкилий вариантлари аниқланган:

– ижтимоий муассасанинг мавжуд (ҳозирги) ташкилий тузилмаси (янгиликни ўзлаштириш учун қўшимча ваколат олган бўғини);

– махсус мақсадли тузилмани шакллантириш (бу тузилма белгиланган даврда инновация ғоясининг моддийлашувини таъминлашга хизмат қилади);

– аралаш тузилма ёки ташкилий тузилма (мавжуд ва мақсадли тузилмалар элементларини бирлаштиради).

«Янги киритилган шароит» эса – бу янги техника ва технологияларни, ташкилотчилик ва бошқаришнинг такомиллаштирилган методларини ўзлаштиришдир.

Инновация – бошқариш объектини яхшилаш ва иқтисодий, ижтимоий, экологик, илмий-техникавий ёки бошқа соҳаларда самара олиш мақсадида янгиликни жорий этишнинг пировард натижасидир.

«Инновация» – бу маҳсулотлар, технологиялар, ташкилотчилик ва бошқариш шакллариининг янги турларини ишлаб чиқиш ва амалда қўллашга йўналтирилган фаолиятдир. Бошқа таъриф ҳам мавжуд: «Инновация – бу янги киритилган шароит, жамиятнинг ривожланиши».

таъсирида ўзгараётган инсон эҳтиёжларини қондириш учун янги амалий воситани яратиш, тарқатиш ва фойдаланишнинг мажмуавий жараёнидир».

Умуман олганда, инновация – бу асосий капитални (ишлаб чиқариш фондларини) ёки ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларни фан, техника, технологиялар ютуқларини жалб қилиш асосида янгилаш. Бу – жамиятда ишлаб чиқаришни такомиллаштиришнинг объектив қонунларига асосланган жараён.

Инновация қуйидаги турларга ажратилади:

1. Радикаллиги (янгилиги) даражаси бўйича:

– базавий инновациялар, йирик кашфиётларни амалга оширади ҳамда техника ривожланишининг янги авлоди ва йўналишлари шаклланишининг асоси бўлади;

– кучайтирилган инновациялар, одатда, кичик ва ўрта кашфиётларни амалга оширишда, илмий-техник циклни тарқатиш ва барқарор ривожланиш даврида устунлик қилади;

– псевдоинновациялар, техника ва технологиянинг эскирган авлодини қисман кучайтиришга қаратилади.

2. Татбиқ қилиш хусусиятлари бўйича:

– янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва ундан фойдаланишга йўналтирилган маҳсулот инновациялари;

– янги технологияларни яратиш ва тадбиқ қилишга қаратилган технологик инновациялар;

– янги тузилмаларни ташкил қилиш ва фаолият юритишга йўналтирилган ижтимоий инновациялар;

– ўзгаришларнинг бир неча турининг яхлит бирлиги бўлган мажмуавий инновациялар;

– янги бозорларда маҳсулотга, хизматларга бўлган талабни қондириш имконини берадиган бозор инновациялари.

3. Вужудга келиш манбаи бўйича:

– илм ва техника ривожланиши оқибатида вужудга келган инновациялар;

– ишлаб чиқариш оқибатида вужудга келган инновациялар;

– бозор талаби оқибатида вужудга келган инновациялар.

4. Такрор ишлаб чиқариш жараёнидаги аҳамияти бўйича:

– истеъмолчилар инновациялари;

– инвестиция инновациялари.

5. Миқёси бўйича:

– мураккаб (сунъий) инновациялар.

Инновацияларни келтириб ўтилган таснифи янги киритилаётган шароит бўйича турли-туман, ўз-ўзидан уларнинг инновация фаолиятига таъсири, тузилиши, кўлами ва усуллари бир-биридан фарқ қилади, деган хулоса чиқариш имконини беради.

Инновация ривожига ундайдиган механизм, биринчидан, бу бозордаги рақобатдир. Эскирган техника ва технологиялардан фойдаланиш жараёнида ишлаб чиқарувчилар ва истеъмолчилар турлича зарар кўради, бунинг натижасида инновация асосида ишлаб чиқариш харажатларини қисқартиришга мажбур бўлишади.

Самарали инновацияларни биринчилардан бўлиб ўзлаштирган тадбиркор фирмалар ишлаб чиқариш харажатларини, бундан келиб чиққан ҳолда, сотаётган товарнинг (маҳсулотларнинг, хизматларини) нархини ҳам пасайтириш имконига эгалар. Бунинг натижасида, улар худди шундай товар (маҳсулотлар, хизматлар) ишлаб чиқараётган фирмалар билан рақобат қилиб, бозорда ўз мавқеларини мустаҳкамлаб оладилар.

Шундай қилиб, инновация фаолияти фирмаларнинг рақобат курашида ўзларининг мавқеларини сақлаб қолишида ёрдам беради.

Инновациянинг ривожланиши ва бозор шароитида реализация қилиниши унинг ҳаётийлик босқичининг қайси поғонасида турганлигига боғлиқ. Назарий жиҳатдан инновация жараёни қанчалик тез амалга ошса, янгиликнинг шунчалик муваффақият қозониш имконияти катта.

Инновация жараёнлари маҳсулотни яратишни тезлаштиришга ҳам катта эътибор бериши лозим. Баъзан бунга кўп йиллар кетади, бу давр ичида эса янгилик эскириши, бошқаси пайдо бўлиши ва инновация алоҳида кўринишда ҳеч қандай қийматга эга бўлмай қолиши мумкин. Янгилик қанчалик «ёш» бўлса, унинг бозордаги истиқболи шунчалик ёрқин бўлади.

Етуклик босқичидаги инновациядан фақат ички бозорни танқис моллар билан тўлдиришдагина фойдаланилади. Бунга мисол тариқасида, асосан, конверсия доирасида мудофаа комплекси корхоналарида ишлаб чиқариладиган маиший техника соҳасидаги инновацияни олиш мумкин. Агар инновация узиш даврида булса, бундай ҳолда корхона ички талаби кафолатланган, шунингдек, унинг жаҳон бозорига чиқиши ҳақиқатга яқин; масалан ҳозирги кунда бу автомобиль саноати ва радиоэлектроника бўлиши мумкин. Агар инновация юзага келиш ёки баъзи ҳолларда ўсиш босқичида бўлса, у жаҳон илмий-техник босқичи соҳасига чиқиши мумкин.

Инновацион жараён анча мураккаб тушунча. У турли нуқтаи назардан ва муфассал текширишнинг турли қирраларидан қараб чиқилиши мумкин. Биринчидан, унга илмий тадқиқот, илмий техника, янгилик яратиш ва ишлаб чиқариш билан ҳамоҳанг олиб бориладиган фаолият сифатида қараш мумкин. Иккинчидан, инновацион жараёнга ялпи киририлган шароитнинг гоյ пайдо бўлишидан, то уни амалга ошириш ва татбиқ қилишгача бўлган ҳаёт даврининг вақтинчалик босқичлари сифатида қараш мумкин.

Умуман олганда, инновацион жараён бу ҳодисалар занжири бўлиб, улар оқибатида технология ва хизматлар, янгиликлар гоյ шаклидан

«етилган» маҳсулот шаклига ўтади ва хўжалик фаолиятига тадбиқ этилади. Бунда инновацион жараён янги маҳсулотни, хизматни жорий қилиниши, яъни бозорда биринчи марта пайдо бўлиши билан ёки янги технологияни лойиҳа қувватига етказилиши билан тугалланмайди. Ушбу жараён жорий қилингандан сўнг ҳам тўхтамайди, чунки янгилик иқтисодиётда тарқалиш даражаси ошган сари такомиллашади, самарадорлиги янада ортади, янги истеъмол хусусиятларига эга бўла бошлайди, бу унинг учун қўлланишнинг янги соҳаларини, янги бозорларни, демакки янги истеъмолчиларни вужудга келтиради.

Инновацион жараёнларни ташкил қилишнинг кўплаб аниқ шакллари бўлишига қарамасдан унинг қуйидаги асосий шаклларини ажратиш мумкин: маъмурий-хўжалик, дастурий мақсадга қаратилган, ташаббускорлик.

Инновация жараёнининг энг оддий модели, машҳур олим Б.Сантонинг фикрича, жами жараённи мантиқий равишда алоҳида, функцияли (структурали) қисмларга ёки босқичларга бўлиш натижасидир.

Биринчи босқич – фундаментал тадқиқот: академик институтларда, олий ўқув юртларида, тармоқларнинг иқтисослашган институтларида ва лабораторияларда ишлаб чиқилган концепциялар ва назариялар. Фундаментал тадқиқотлар, асосан, қайтармаслик асосида давлат бюджети томонидан молиялаштирилган.

Иккинчи босқич – амалий характердаги тадқиқотлар: машиналар ва асбоблар, махсус муаммоларни ҳал қилиш, имкониятларни баҳолаш. Тадқиқотлар амалий йўналишга эга ва барча илмий ташкилотларда амалга оширилади ва ҳам бюджет ҳисобига (Давлат илмий дастурлари), ҳам ушбу лойиҳалар буюртмачиси ҳисобига молиялаштирилади. Амалий тадқиқотлар натижалари доимо ҳам олдиндан айтиб бўлинмаслиги ва ноаниқлик билан боғлиқ бўлганлиги учун инновация жараёнининг айнан ушбу босқичидан қўйилган маблағларни йўқотиш rischi пайдо бўлади.

Учинчи босқичда – тажриба-конструкторлик экспериментал ишлаб чиқаришлар амалга оширилади. Улар ҳам ихтисослашган лабораторияларда, конструкторлик бюрolariда, тажриба ишлаб чиқаришда, шунингдек, йирик саноат корхоналарининг илмий ишлаб чиқариш бўлинмаларида амалга оширилади. Ушбу босқичда молиялаштириш манбалари иккинчи босқичдагидек бўлади, шунингдек, ташкилотларнинг ўз маблағлари ҳам жалб қилинади.

Тўртинчи босқичда – тижоратлаштириш жараёни амалга оширилади, яъни олинган янгилик билан уни ишлаб чиқаришга, жорий этишга ўтиш инновацион фаолиятнинг асосий мақсадидир.

Демак, инновация фундаментал тадқиқотларидан бошланади ва инновация маҳсулотидан фойдаланиш билан тугалланади.

Инновациянинг ҳажмига келадиган бўлсак, у технологик даража, мослашиш қобилияти ва ташқи иқтисодий шароитларга функционал боғлиқ ҳолда ўзгаради.

Бозор иқтисодига ўтиш даврида Ўзбекистон Республикасида инновация тадбиркорлигини шакллантириш зарурати қуйидаги омилларга боғланган:

– илмий-техника маҳсулотидан иқтисодий фаолиятнинг барча соҳаларида фойдаланиш имконини берадиган ишлаб чиқаришнинг интенсив омилларининг кучайиши;

– лойиҳаларни ишлаб чиқариш ва янги техникани жорий қилиш самарадорлигини оширишда фаннинг ҳал қилувчи ўрни;

– бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда янги техникани яратиш ва ўзгартириш муддатининг жиддий равишда қисқартириш зарурияти;

– ишлаб чиқаришнинг техник даражасини ошириш зарурияти.

Инновация тадбиркорлиги дейилганда, технологик янгиликни яратиш ва тижорат йўлида фойдаланиш жараёни тушунилади.

Қоида бўйича, тадбиркорлик фаолияти асосида янги бозорни ташкил қилиш, янги талабларни қондириш имконини берадиган маҳсулотлар ишлаб чиқариш ёки хизматлар соҳасидаги янги киритилган тартиб-қоидалар ётади. Инновациялар тадбиркорликнинг ўзига хос инструментлари бўлиб хизмат қилади.

Машҳур ғарб иқтисодчиси П.Друкер шуни таъкидлайдики: «...тадбиркорларни фикрлашнинг инновация тури ажратиб туради. Инновациялар – тадбиркорликнинг алоҳида инструменти».

Шундай қилиб, новатор-тадбиркорнинг вазифаси – ихтиро жорий қилиш йўли билан ишлаб чиқариш усулини ислоҳ қилиш ва такомиллаштиришдир.

Инновация тадбиркорлиги – қандайдир янги нарсани ташкил қилишнинг алоҳида новаторлик жараёни асосида янги имкониятларни қидириш, ётган хўжаликни юритиш ва инновацияга мўлжал олиш жараёнидир. У тадбиркорнинг янги лойиҳани амалга ошириш ёки амалдагисини яхшилаш бўйича ўзига барча руҳий ва ижтимоий жавобгарликни олишга тайёрлиги билан боғлиқдир. Умумий қарашда инновация тадбиркорлигини янги киритилган тартиб қоидаларни амалий қўллаш йўли билан яхши маҳсулотлар (хизматлар) ташкил қилишга олиб борадиган жамиятдаги техник-иқтисодий жараён деб таърифлаш мумкин.

Иқтисодий адабиётда инновация тадбиркорлигининг учта асосий тури ажратилади:

- 1) маҳсулотлар инновацияси;
- 2) технологиялар инновацияси;

### 3) ижтимоий инновация.

Инновация тадбиркорлигининг биринчи тури – маҳсулотлар инновацияси фирманинг ўзини сақлаб қолиши учун, олаётган даромадининг ҳажмини кўпайтиришни, бозорда улушини кенгайтиришни, мижозларни сақлаб қолишни, янги иш ўринларини яратишни таъминлайдиган корхонанинг маҳсулот сотиш потенциалини янгилаш жараёнидан иборат.

Иккинчи тур – технология инновацияси – ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга, энергияни, хомашёни ва бошқа ресурсларни тежашга қаратилган ишлаб чиқариш потенциалини янгилаш жараёнидир. Бу ўз ўрнида корхона фойдаси ҳажмини кўпайтириш, техника хавфсизлигини такомиллаштириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тадбирлар ўтказиш, фирманинг ички ахборот тизимидан самарали фойдаланиш имконини беради.

Инновация тадбиркорлигининг сўнгги тури – ижтимоий инновациялари – режалаштириш асосида корхонанинг гуманитар соҳасини яхшилашнинг умумий жараёнидан иборатдир. Инновациянинг бундай турини ишлатиш бозорда ишчи кўпайиши имкониятини кенгайтиради, корхона ходимларини олдига қўйилган мақсадларига эришишга сафарбар қилади, корхонанинг ходимлари олдидаги ижтимоий мажбуриятларига ишончни мустаҳкамлайди.

Инновация тадбиркорлиги учун янги ғояни қидириш муҳим аҳамиятга эгадир, бунга батафсил тўхтаб ўтиш лозим. Тадбиркорлик фаолиятини амалга ошириш қандайдир аниқ режага асосланган. Асосида фаоллик ва тадбиркорнинг барча тафсилотлар билан ўйланган инновация ташаббуси ётган тадбиркорлик ғояси ишлаб чиқаришни тўлиқ, шунингдек унинг бир ёки бир нечта алоҳида қисмларини қамраб олиши мумкин.

Агар диққат-эътиборни тадбиркорлик ғояларининг айнан айрим бўлақларга қаратадиган бўлсак, ғояларни амалга ошириш мумкин бўлган, яъни корхонани тўлиқ ёки қисман янгилаш учун мумкин бўлган, тадбиркор фаолиятининг асосий йўналишларини ажратиш мумкин:

- ишлаб чиқаришнинг бошқарув тизимини ўрганиш;
- янги техника ёки технологияларни қўллаш;
- маҳсулотни ишлаб чиқаришда янада тежамли ёки мустаҳкам янги материаллардан фойдаланиш;
- маҳсулотларнинг дизайнини, қадоқлашишни яхшилаш;
- корхона реклама компаниясини ташкил қилишнинг принципиал янги тизимини яратиш.

Лекин тадбиркорлик фирмаси фаолиятининг инновация характери, на фақат, ишлаб чиқариш омиллари, ишлаб чиқариш жараёнининг ўзига ёки маҳсулотни ташкиллаштиришга нисбатан, балки ишлаб чиқариш жараёнида иштирок этаётган одамларни жой-жойига қўйишга

нисбатан ҳам пайдо бўлиши мумкин. Бундай ҳолда тадбиркорлик ғояси қуйидаги фаолиятларга асосланган бўлиши мумкин:

– малакаси етарли бўлмаган ходимларни чиқариб юбориш мақсадида ишлаб чиқариш жараёнида барча иштирок этаётганларни бутунлай ёки қисман алмаштириш;

– жамоада ишлаётганларнинг «ишга мойиллик кайфиятини» ташкил қилиш;

– ҳар бир ходим ўз иш вақтидан унумли фойдаланиши учун чоратадбирлар қабул қилиш.

Инновация ғояларининг аниқ манбалари қуйидагилар бўлиши мумкин:

– истеъмолчиларни, яъни уларнинг талабларини ўрганиш;

– олимлар, агар улар товар маҳсулотлари, хизматларнинг оригинал ёки такомиллаштирилган вариантларини яратишга олиб келиши мумкин бўлган материаллар, товар хусусиятларини ихтиро қилиш билан шуғулланадиган бўлса;

– рақобатчилар, баъзи ҳолларда уларнинг истеъмолчилар талабини қондиришга қаратилган фаолияти тадбиркорни ўзининг инновация режасини шакллантиришига туртки бериши мумкин;

– савдо агентлари, диллерлар ва бошқа воситачилар;

– инновацион фаолиятнинг бирон-бир аниқ элементлари бўйича тадбиркорнинг маслаҳатчилари;

– корхонанинг бевосита ходимлари;

Баъзи фирмаларда инновация ғояларининг манбаси сифатида айнан корхона ходимларидан фойдаланилади, бунинг учун янги маҳсулотларни ишлаб чиқариш бўйича ходимлар фаолиятини рағбатлантиришнинг алоҳида усуллари қўлланилади; бунда инновация ғояларининг туғилиши жараёнига оддий ходимлар жалб қилинади.

### **Инновация бошқаруви**

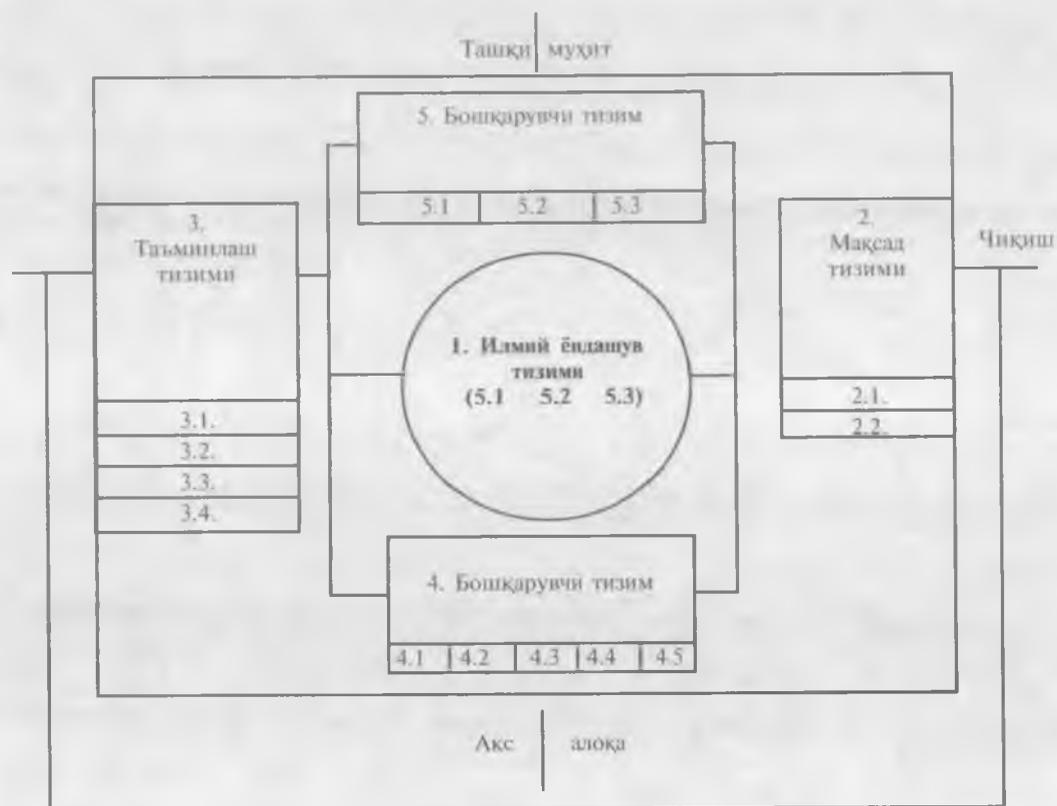
Инновацияларни ўзлаштириш (жорий этиш) жараёнининг қуйидаги асосий томонларига катта эътибор берилади:

1. Ресурслар таълимоти. Бунда ахборот, моддий, инсон (иш кучи), молиявий ва вақт (вақт ресурс тарзида) кабиларга эътибор берилди. «Янгилик – ресурс таъминоти» занжирига нисбатан асосий, етакчи қоидалар ифодалаб берилди.

2. Инновациянинг ресурсталаблик қоидаси. Ҳар қандай инновацияни жорий қилиш (ўзлаштириш)да муайян тур ва ҳажмдаги ресурслар зарурдир.

3. Инновациянинг жорий этилиш даражаси (меъёри) қоидаси. Инновация зарур ресурслар билан қанчалик таъминланган бўлса, унинг жорий қилиниши ҳам худди шу даражада бўлади (бошқа шароитлар тенг бўлган ҳолда).

4. Зарур ресурсларни «Бўл, бўл!» ишларига алмаштириш қоидаси. Ресурсларга беписанд қараш ва уларни «ахлоқий дағдағалар», «чақириқлар» билан алмаштириш янгиликни жорий қилиш бўйича ҳамма ҳаракатларни чипакка чиқаради.



18.1-расм. Ташкилот (фирма) инновацион менежменти ташкилий тизими.

18.1-расмнинг шартли белгилари:

- 1.1 – инновацион менежментга илмий ёндашувлар;
- 1.2 – менежмент функциялари;
- 1.3 – менежмент усуллари;
- 2.1 – янгиликлар порт релини шакллантириш;
- 2.2 – инновациялар порт релини шакллантириш;
- 3.1 – ҳуқуқий таъминот;
- 3.2 – услубий таъминот;
- 3.3 – ресурс таъминоти;
- 3.4 – ахборот таъминоти;
- 4.1 – стратегик маркетинг;

4.2 – янгиликлар ва инновациялар бўйича илмий тадқиқот ва тажриба-конструкторлик ишлари;

4.3 – янгиликларни ишлаб чиқариш ва инновацияларни жорий этишнинг ташкилий технологик тайёргарлиги;

4.4 – янгиликларни ишлаб чиқариш;

4.5 – инновациялар сервис;

5.1 – ходимларни бошқариш;

5.2 – бошқариш қарорини ишлаб чиқиш;

5.3 – инновацион лойиҳаларнинг бажарилишини мувофиқлаштириш.

**Етказиб берувчиларнинг Мулоқот аудиториялари. Фирма рақиблари.  
Маркетинг бўйича қайтма алоқа воситачилар**



18.2-расм. Микромухитнинг фирма фаолиятига содалаштирилган таъсири.

Илмий ёндашув кичик тизими (шохобчаси) қуйидаги таркибий қисмлардан ташкил топади:

- инновацион менежментга илмий ёндашувлар;
- менежмент функциялари;
- усуллари.

*Менежмент илмий ёндашуви:*

– тизимли;	– таркибий;
– тузилмавий;	– маркетинг;
– функционал;	– яратувчилик;
– норматив;	– комплекс;
– интеграцион;	– динамик;
– жараён;	– миқдорий;
– маъмурий;	– феъл-атвор.
– вазиятлар;	

### **Менежмент функциялари:**

- стратегик маркетинг;
- жараёнларни режалаштириш;
- ташкил этиш;
- ҳисобга олиш ва назорат;
- мотивация;
- бошқариш.

### **Менежмент усуллари:**

- мажбурлаш;
- ундаш ва мажбурлаш;
- тармоқли (шаҳобчали);
- таҳлил;
- прогнозлаш усуллари.

**Тизимнинг чиқиш жойи («чиқиш дарвозаси»).** Тизим таҳлилини унинг «чиқиш дарвозаси» – фирма ишлаб чиқарадиган товарлар (маҳсулотлар, хизматлар, янгиликлар ва блар) дан бошлаш керак. «Дарвоза»га қўйиладиган асосий талаб – товарларнинг ташқи (ички) бозорда рақобатбардошлигини таъминлаш ва шу ҳисобдан фирманинг фойда кўриб ишлашига эришиш.

**Тизимнинг «кириш жойи» («кириш дарвозаси»).** Тизимнинг «кириш дарвозаси»га товарлар ишлаб чиқариш учун фирма четдан оладиган ҳамма нарса, яъни: хомашё, материаллар, бутловчи маҳсулотлар, энергия, ахборот, янги ускуна-жиҳозлар, кадрлар, ҳужжатлар киради.

**Қайтма алоқа.** Менежмент тизимининг «қайтма алоқаси»ни миждозларнинг талаблари, рекламаси, фирма товарлари, истеъмолчиларда паст сифатли товарлар, фан-техниканинг янги ютуқлари, инновациялар ва бошқа омиллар таъсирида пайдо бўлган янги маълумотлар ташкил қилади.

**Тизимнинг ташқи муҳити.** Фирманинг ташқи муҳити таркибига фирманинг рақобатбардошлигига, самарали ва барқарор ишлашига бевосита ёки бавосита таъсир кўрсатадиган макромуҳит, инфратузилма ва микромуҳит киради.

**Макромуҳит** халқаро, сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-демографик, ҳуқуқий, экологик, табиий-иқлим, илмий-техник, маданий омиллар билан тавсифланади.

**Минтақа инфраструктура тузилмаси** унинг қуйидаги тармоқлари тизими билан тавсифланади: минтақанинг бозор инфратузилмаси, атроф табиий муҳит мониторинги; соғлиқни сақлаш; фан ва таълим; маданият; савдо; умумий овқатланиш; транспорт ва алоқа; саноат; қурилиш; уй-жой коммунал хўжалиги; аҳолига маиший хизмат кўрсатиш; шаҳар атрофи қишлоқ хўжалигидан иборат.

**Фирманинг микромуҳити омилларига** фирманинг ўзи ишлаб чиқарадиган товарлар бўйича бевосита рақиблари; етказиб берувчилар («кириш дарвозаси») нинг жами рақиблари; тизимнинг «кириш» ва «чиқиш» бўйича фирманинг маркетинг воситачалари; мулоқот аудиториялари (истеъмомчилар жамиятлари, назорат қилувчи органлар, касаба уюшмалари, матбуот ва шу қабилар) киради.

**Тизимли ёндашув.** Объектларни тизим тарзида тадқиқ этиш методологиясидир.

**Тузилмавий ёндашув.** Иқтисодиётда тузилмавий ёндашув бирон-бир ҳаракатлар, натижалар, баланс ва бошқаларнинг тузилмасини ўрганишда қўлланилади.

**Маркетинг ёндашуви.** Ҳар қандай масалани ҳал қилишда менежмент тизимини бошқарувчи кичик тизими (шоҳобчаси) диққат марказида истеъмомчи туриши лозимлигини назарда тутади.

**Функционал ёндашув.** Менежментга функционал ёндашувнинг моҳияти эҳтиёж функцияларнинг мажмуи ва эҳтиёжларни қондириш учун бу функцияларни бажармоқ лозим деган қарашлардан иборат.

**Такрор тиклаш – эволюцион ёндашув.** Ғализ фойдали самара бирлигига ялпи харажатлари паст бўлган конкрет бозор эҳтиёжларини қондириш учун объект шу бозордаги турдош энг яхши объектга нисбатан олинади.

**Меъёрий ёндашув.** Моҳияти менежмент тизимининг барча кичик тизимлари (шоҳобчалари)да бошқариш меъёрларини жорий этишдан, белгилашдан иборат.

**Нормативлар:** Тўла-тўқислик, самарадорлик, асослилиқ кўламига ва вақтга қараб қўлланиш истиқболи талабларига жавоб бериши керак.

**Меъёрлаштириш.** Айланма воситалардан фойдаланиш, таҳлил қилиш, айланма воситалар ёки бошқа объект унсурлари меъёрлари ва сарфлаш меъёрларини ишлаб чиқиш, мослаштириш ва тасдиқлаш жараёнидир.

#### **Интеграцион ёндашув**

*Менежментда интеграцион ёндашув:*

- инновацион менежмент тизимининг айрим тармоқлари ва қисмлари ўртасидаги;
- бошқариш объекти ҳаёт циклининг босқичлари (стратегик маркетинг, ИТТКИ, ишлаб чиқариш ва б.қ.) ўртасидаги;
- вертикал бўйича бошқариш даражалари ўртасидаги (мамлакат, минтақа, шаҳар, фирма, унинг бўлинмалари);
- горизонтал бўйича бошқариш субъектлари ўртасидаги ўзаро алоқадорликларни тадқиқ этиш ва кучайтиришга мўлжалланган.

«Интеграция» атамаси бошқариш субъектлари ўртасидаги ҳамкорликнинг чуқурлашувини, уларнинг бирлашишини, бошқариш тизими

компонентлари ўртасида ўзаро таъсир ва ўзаро алоқалар чуқурлашувини англатади.

Лойиҳанинг биринчи блоки бўйича ишлаш жараёнида уч турдаги тафаккур намоён бўлади:

1. Инновацион тафаккур – ишчи гуруҳлари аъзолари асосий эътиборни инновация ғоялари манбаларини аниқлашга қаратдилар.

2. Ташкилий тафаккур – ишчи гуруҳи ғояларни олишнинг ташкилий шакллариغا кўпроқ қизиқди.

3. Технологик тафаккур – бунда инновация ғоялари билан ишлашда изчилликни аниқлаш устунлик қилди.

Изчиллик тартиби:

– раҳбар ва етакчи мутахассислар томонидан ахборотларни тўплаш ва дастлабки ишлов бериш (тартиб бериш);

– билдирилган таклифларни кўриб чиқиш;

– ғояларни йўналишлари, аҳамияти ва муддатлари бўйича саралаш;

– энг муҳим ва имконияти самарали таклифларни ажратиб олиш;

– таклифлар рўйхатини тузиб чиқиш;

– маълумотлар банкни ташкил этиш;

– ҳозирги вақт учун аҳамиятли бўлган инновация ғоясини танлаш.

## XIХ БОБ. ИННОВАЦИОН ЛОЙИХАЛАР

### 19.1. Инновацион лойиҳанинг ижтимоий-иқтисодий тушунчаси

Инновацион лойиҳа тушунчаси 2 хил мазмунда қўлланилади:

1. Аниқ мақсадларга эришишни таъминловчи бирор ҳаракатлар комплексини амалга оширишини кўзловчи иш, фаолият, тадбир сифатида.

2. Бирор ҳаракатларни амалга ошириш учун зарур бўлган ҳуқуқий-ташкилий ва ҳисоб-китоб, молиявий ҳужжатлар сифатида.

Ҳар бир лойиҳа, уни бажарилиши учун зарур бўлган иш ҳажмини қийинлигидан қатъи назар, ўзини ривожланиш йўлида аниқ ҳолатларни босиб ўтади, яъни «лойиҳа ҳали йўқ» ҳолатидан «лойиҳа ўзи (аллақачон) йўқ» ҳолатигача. Амалиётда юзага келган ҳолатларга кўра, лойиҳа босиб ўтадиган ҳолатларни «фазалар» деб юритилади.

Ҳар бир лойиҳани қайта ишлаш ва амалга ошириш фазаси ўзининг мақсад ва вазифаларига эга бўлади.

Лойиҳани яратиш ва амалга ошириш қуйидаги босқичлардан иборат:

- 1) инвестицион гоёни шакллантириш;
- 2) инвестицион имкониятлар изланиши;
- 3) шартнома ҳужжатларини тайёрлаш;
- 4) лойиҳа ҳужжатларини тайёрлаш;
- 5) қурилиш-монтаж ишлари;
- 6) объектни қўллаш;
- 7) иқтисодий кўрсаткичлар мониторинги.

Инвестиция субъектлари бўлиб, инвестициядан фойдаланаётган тижорат ташкилотлари ва ҳўжаликнинг бошқа субъектлари ҳисобланади. Инвестиция объектларига эса қуйидагилар киради:

1. Қурилаётган ва қайта таъмирланаётган ёки кенгайтирилаётган корхона, янги товар ва хизматлар ишлаб чиқариш учун мўлжалланган бино ва иншоотлар (асосий фондлар).

2. Бир масала (дастур)ни ечишга йўналтирилган қурилаётган ва қайта таъмирланаётган объектлар мажмуи.

Бу ерда инвестиция қилишнинг объекти дейилганда амалдаги ишлаб чиқариш ва ташкилот доираси ишлаб чиқариш майдонларида мавжуд бўлган янги товар (хизмат) ишлаб чиқариш дастури назарда тутилган.

Инвестиция лойиҳасида қуйидаги инвестиция шакллари қўлланади:

1. Пул маблағлари ва уларнинг эквивалентлари (мақсадли қўйилмалар, айланма маблағлар, қимматбаҳо қоғозлар, масалан, акциялар ёки облигациялар, кредитлар, қарзлар ва гаровлар).

2. Ер.

3. Бино, иншоот, машина ва ускуналар, ўлчовчи ва текширувчи (синовчи) воситалар, асбоб-ускуналар, ликвидликка эга бўлган ёки ишлаб чиқаришда қўлланадиган ҳар қандай мулк.

4. Қоида бўйича пул эквиваленти деб баҳоланган мулк ҳуқуқи.

Инвестициянинг асосий манбалари бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

1. Шахсий молиявий маблағлар, бошқа турдаги активлар (асосий фондлар ер участкалари, саноат мулки ва бошқалар) ва жалб қилинган маблағлар.

2. Давлат ҳудуди ва маҳаллий бюджетларидан ажратмалари.

3. Чет эл (хорижий инвестициялар, қўшма корхоналарнинг устав фондида молиявий ва бошқа турдаги иштироки шаклида намоён бўлувчи чет эл (хорижий инвестициялар).

4. Ҳар хил турдаги заёмлар, қарз маблағлари, шу жумладан, давлатнинг қайтариб бериш шартлари билан берган кредитлари ва чет эл инвесторларининг кредитлари.

Инвестицион имкониятлар изланиши босқичи қуйидагиларни куриб чиқади:

1. Экспорт ва импортни ҳисобга олган ҳолда товар ва хизматга бўлган талабни олдиндан ўрганиш.

2. Маҳсулот (хизмат)нинг базис, жорий келажак давр нарх даражасини баҳолаш.

3. Лойиҳани амалга ошириш ва иштирокчилар таркибини ташкилий-ҳуқуқий шаклдаги таклифларини тайёрлаш.

4. Кенгайтирилган норматив бўйича инвестиция кутилаётган ҳажми ва уларнинг тижорат самарадорлигини баҳолаш.

5. Яқуний руҳсат берувчи ҳужжатларни тайёрлаш.

6. ТЭО бўлимлари бўйича олдиндан баҳолашни ва хусусан лойиҳа самарадорлигини баҳолашни тайёрлаш.

7. Инвестицион имкониятларни асослашнинг натижаларини тасдиқлаш.

8. Инвестицион имкониятларни ўрганишдан мақсад – потенциал инвеститор учун инвестиция таклифини тайёрлаш, агар инвесторда

бунга талаб бўлмаса ва ҳамма ишлар ўзларининг шахсий маблағлари ҳисобига олиб борилаётган бўлса, унда ТЭО лойиҳани тайёрлаш ишларини молиялаштириш ҳақида қарор (ечим) қабул қилинади.

**ТЭО лойиҳаси босқичи тўлиқ ҳажмда қуйидагиларни кўриб чиқади:**

1. Маҳсулотни чиқариш (хизмат кўрсатиш) дастурини тайёрлаш.
2. Яқуний руҳсат берувчи ҳужжатларни тайёрлаш.
3. Техник қарорларни (шу жумладан, бош асосий режани) қайта ишлаб чиқиш.
4. Меъморий режалаштириш ва қурилиш қарорлари.
5. Муҳандислик таъминоти.
6. Атроф-муҳит ва теварак муҳитни қўриқлаш ва ҳамда фуқаро муҳофаази бўйича тадбирлар.
7. Қурилишни ташкил этишни тасвирлаш (таърифлаш).
8. Зарурий истиқомат, фуқаровий қурилиш ҳақида маълумотлар.
9. Корхонанинг бошқарув тизими, ишчи ва ходимлар меҳнатини ташкил қилишни тасвирлаш (таърифлаш).

10. Қирим-чиқим молиявий ҳужжатларни тузиш, ишлаб чиқариш харажатларини баҳолашни, капитал харажатлар ҳисоб-китобини, корхона фаолиятдан келиб тушган йиллик тушумлар ҳисоб-китобини, лойиҳани молиялаштиришнинг лойиҳалаштираётган ва тавсия этилаётган манбалари (ҳисоб-китобини), чет эл валютасига кутилаётган эҳтиёж, инвестициялар шароитида аниқ инвесторнинг танлашнинг, келишувни расмийлаштириш.

11. Лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ хавф-хатарни баҳолаш.
12. Лойиҳани амалга ошириш муддатини режалаштириш.
13. Лойиҳа тижорат самарадорлигини баҳолаш (бюджет инвестициясини қўллашда).
14. Лойиҳани амалга оширишини бекор қилиш шартларини тузиш (шакллантириш, ташкил қилиш).

Инновацион лойиҳаларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг асосий босқичлари:

– ахборот билан ишлаш тизимига келиб тушаётган маълумотларни системалаштириш (тармоқ миқёсида рўй бераётган технологик ўзгаришлар, фирманинг салоҳият имкониятлари, бозорнинг алоҳида сегментлари ва уларнинг ривожланиш тамойиллари ҳақидаги маълумотларни тўплаш);

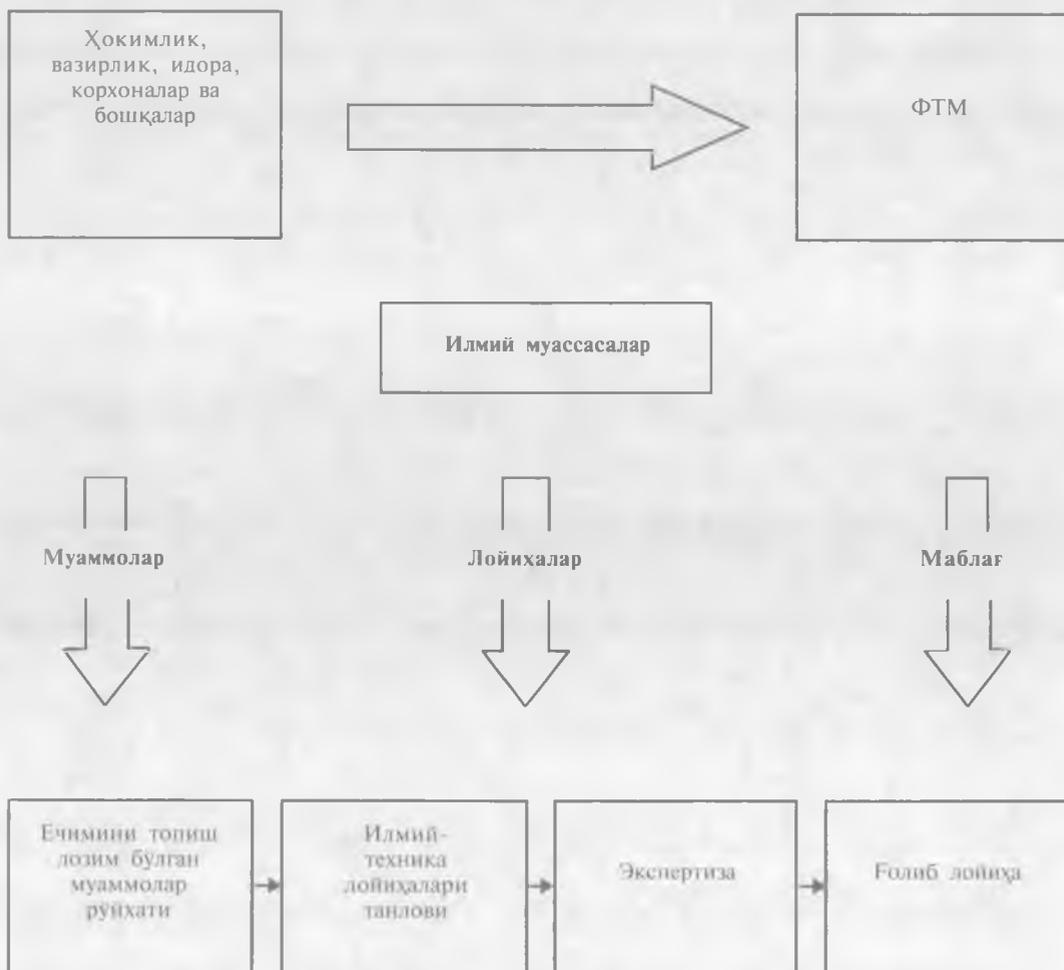
– тушаётган таклифлар орасидан муҳимларини ажратиб олиш ва танлаб олинган инновацион ғоялар асосида янги маҳсулотлар ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш;

– янги маҳсулотнинг иқтисодий самарадорлигини ўрганиш, маркетинг дастурини ишлаб чиқиш;

- янги маҳсулотни ишлаб чиқиш;
- бозорни ўрганиш;
- янгича маҳсулот ҳаракатига оид маркетинг дастури бўйича уни ишлаб чиқарилишини йўлга қўйиш.

Инновацион менежментга оид иш тамойиллари:

1. Инновацион менежмент тавсифномаси.

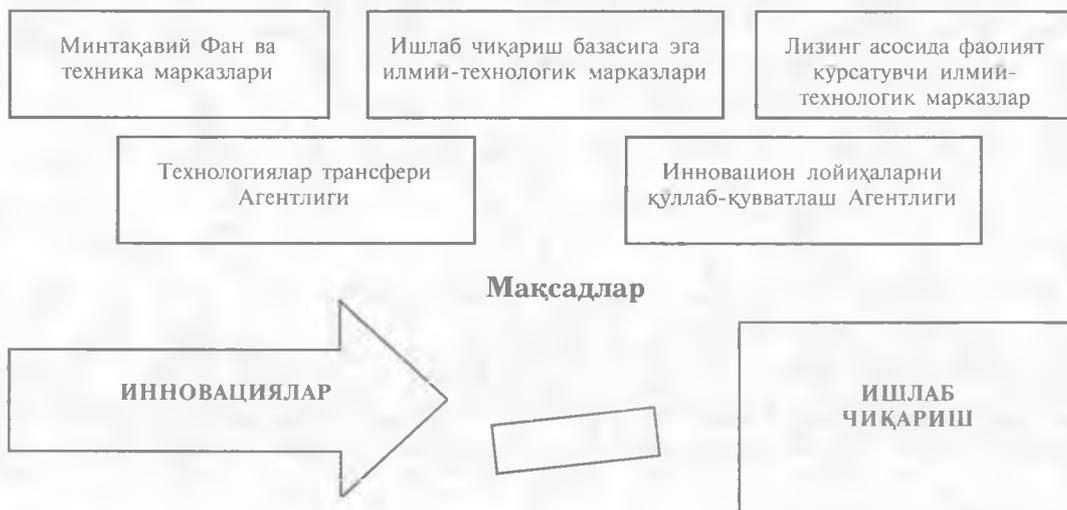


### Илмий-техника лойиҳалари танлови

Инновация ишлари дастури  
БУЮРТМА + МАҲСУЛОТ

Инновация дастурларини молиялаштириш учун ажратилаётган бюджет маблағларининг ўсиши.

## Инновацион инфратузилмалар



## Инновацион лойиҳа самарадорлиги

Инновацион лойиҳани баҳолаш ва молиялаштириш учун уларни танлаш бўйича услубий тавсияномалар Ўзбекистон Республикасининг давлат мулк қўмитаси, Молия Вазирлиги ва Макроиқтисодиёт Вазирлиги ва Статистика қўмитаси томонидан тасдиқланган қуйидаги асосий инновацион лойиҳа самарадорлик кўрсаткичлари белгиланган.

1. Тижорат (молиявий самарадорлиги) уни бевосита иштирокчиларига лойиҳани амалга оширишга молиявий оқибатларни кўзда тутди.

2. Бюджет самарадорлиги лойиҳани амалга оширишни давлат ҳудудий ва маҳаллий бюджетлар учун молиявий оқибатларни акс эттиради.

3. Халқ хўжалиги иқтисодий самарадорлиги инновацион лойиҳа иштирокчиларининг тўғридан-тўғри молиявий қизиқишлари ва мумкин бўлган баҳо ўлчовлари доирасида лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар ва натижаларни кўзда тутди.



## Иновацион жараёнларнинг самарадорлик кўрсаткичлари

Лойиҳанинг тижорат самарадорлиги (молиявий асоси) талаб қилинадиган даромад нормаларини таъминловчи молиявий харажат ва натижаларнинг ўзаро муносабати билан аниқланади.

Тижорат самарадорлиги лойиҳа учун тўлалигича ҳисоблаганидек алоҳида иштирокчилар учун ҳам уларнинг қоида бўйича қўйилмалари ҳисоби билан ҳам ҳисобланиши мумкин. Унинг учун 1-қадамда (Эт) самара сифатида реал пул оқими хизмат қилади.

Ҳар бир фаолият чегарасида пул воситаларининг оқими  $\Pi_1(t)$  ва чиқиб кетиши  $O_1(t)$  бўлиб ўтади. Улар орасидаги фарқни  $\Phi_1(t)$  деб белгилаймиз:

$$\Phi_1(t) = \Pi_1(t) - O_1(t)$$

бу ерда  $i = 1, 2, 3$

Лойиҳанинг амалга оширишнинг ҳар бир даврида инвестицион ва операцион фаолиятдан келиб чиққичдан ва чиқиб кетган пул воситалари орасидаги фарқни реал пул оқими  $\Phi_1(t)$  деб белгилаймиз:

$$\Phi(t) = (\Pi_1(t) - O_1(t)) = (\Pi_2(t) - O_2(t)) = \Phi_1(t) - \Phi_2(t)$$

Бюджет самарадорлиги кўрсаткичлари лойиҳанинг амалга ошириш натижаларини тегишли (федерал, регионал ва маҳаллий) бюджетнинг даромади ва харажатларига таъсирини акс эттиради. Лойиҳада кўзга тутилган регионал ва федерал қўллаб-қувватлаш чораларини асослаш мақсадида фойдаланувчи бюджет самарадорлигининг асосий кўрсаткичи бўлиб бюджет самараси ҳисобланади.

Лойиҳани амалга оширишнинг  $t$ -қадами учун бюджет самараси ( $B_t$ ) лойиҳани амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар ( $P_t$ ) дан даромадни ( $D_1$ ) ошириш сифатида аниқланади.

$$B_t; D_t - P_t$$

Интеграл бюджет самараси  $B$  формула бўйича дисконтланган йиллик бюджет самараларининг йиғиндиси сифатида ёки бюджет интеграл даромадлари ( $D_{int}$ ) ни интеграл бюджет харажатлари ( $P_{int}$ ) ошириш сифатида ҳисобланиши мумкин.

Халқ хўжалиги иқтисодий самарадорлигининг кўрсаткичлари лойиҳа самарадорлигини бутунлай халқ хўжалик, шунингдек, лойиҳани амалга оширишда қатнашувчи регион, тармоқ ва ташкилотларнинг қизиқишлари нуқтаи назардан акс эттиради.

Халқ хўжалигида иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини ҳисобга олишда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киради:

• Ҳосилавий ишлаб чиқариш натижалари (Россия иштирокчи ташкилотларининг истеъмол маҳсулотидан ташқари ташқи ва ички бозорда

бутун ишлаб чиқариш маҳсулотларининг реализациясидан тушган маблағ). Бу ерда, шунингдек, лойиҳани амалга ошириш жараёнида иштирокчилар томонида ташкил этилувчи мулк ва интеллектуал мулкни (кашфиётлардан фойдаланиш ҳуқуқига лицензия, ноу-хау, ЭХМлар учун дастурлар ва ҳ.к.) сотишдан тушган маблағлар ҳам киради.

Аҳоли саломатлиги, регионлардаги ижтимоий ва экологик ҳолатга лойиҳа иштирокчиларининг биргаликдаги таъсиридан келиб чиққан ҳолда ҳисобланган ижтимоий ва иқтисодий натижалар.

Тушунчалари молиявий натижалар.

Чет давлатларнинг, банкларнинг ва фирмаларнинг кредит ва заём-лари, импорт божларидан тушган маблағлар ва ҳ.к.

Шунингдек, эгри молиявий натижаларни, яъни ташкилот ва фуқаро томонларнинг даромадлари ўзгариши лойиҳасини амалга ошириш, ер майдонлари, бинолар ва бошқа мулкнинг бозор қиймати, шунингдек, ишлаб чиқариш қувватларини вақтинча тўхтатиш ва тугатиш харажатлари, табиий ресурслар ва мулкнинг авария ҳамда фавқулодда вазиятлар натижасида йўқотишлар билан асосланган натижаларни ҳам ҳисобга олиш лозим.

Қийматлилик баҳога тегишли бўлмаган ижтимоий, экологик, сиёсий ва бошқа натижалар халқ ҳўжалиги самарадорлигининг қўшимча кўрсаткичлари сифатида қаралади ва лойиҳани давлат қўллаб-қувватлаш ёки реализация харажатидаги қарорларни қабул қилиш билан ҳисобга олинади.

Лойиҳа харажатлари таркибига лойиҳани амалга оширувчи барча иштирокчиларнинг лойиҳада кўзда тутилган ва уни реализация қилишга лозим бўлган, жорий ва бир вақтдаги харажатлари киритилади. Шунинг учун ҳисобга қуйидагилар киритилмайди:

Истеъмомчи ташкилотларнинг лойиҳани бошқа иштирокчилари бўлган ишлаб чиқарувчилардан маҳсулотни олишга бўлган харажатлар.

Лойиҳанинг бошқа бир иштирокчилари томонидан яратилган (қурилган, тайёрланган) ва ўзга иштирокчилар томонидан фойдаланувчи асосий воситалар бўйича амортизация чегирмалари. Россия иштирокчилар ташкилотларининг давлат бюджети даромадларига бўлган тўловларнинг барча турлари, шунингдек, солиқ тўловлари ҳам киради. Экологик нормативлар ва санитар меъёрларни бажармаганлик учун жарима ва санкциялар халқ ҳўжалик харажатлари таркибида меъёрлар бузилишининг экологик оқибатлари лойиҳанинг экологик натижалари таркибида алоҳида белгиланмаган ва лойиҳанинг натижалари тартибига қийматлилик маъносида киритилмаган тақдирда ҳисобга олинади.

Инвестицион лойиҳани реализацияси иштирокчилари қаторига киритилган Ўзбекистон Республикаси Марказий Банки, унинг агентлари

ва тижорат банкларининг кредитлари бўйича фоизлар, хорижий иштирокчиларнинг харажатлари.

Инвестицион лойиҳани амалга ошириш жараёнида иштирокчи томонидан вақтинча фойдаланувчи асосий воситалар ҳисобда қуйидаги усуллардан бири ёрдамида ҳисобга олинади:

Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймати уларнинг қўллашни бошлаш вақтида бир вақтдаги харажатлар таркибига киритилади; тугатиш вақтида бир вақтдаги харажатлар бу воситаларнинг қолдиқ қийматидан камайиб боради.

Кўрсатилган асосий воситалар учун ижара тўловлари улардан фойдаланиш вақтида жорий харажатлар тартибига киритилади.

Регион (тармоқ) даражасида иқтисодий самарадорлик кўрсаткичларини ҳисоблашда лойиҳа натижалари таркибига қуйидагилар киради:

Регионал (тармоқ) ишлаб чиқариш натижалари: лойиҳа иштирокчилари, регион (тармоқ) ташкилотлари томонидан ишлаб чиқарилган маҳсулот реализациясидан тушган маблағ.

Корхоналар ва регион аҳолиси (тармоқ ташкилотлари) томонидан олинadиган эгри молиявий натижалар. Харажатлар таркибига фақатгина лойиҳанинг иштирокчилари ташкилотларининг харажатлари киритилади.

Ишлаб чиқариш натижалари ташкилот ишчилари ва уларнинг оила аъзоларининг шахсий эҳтиёжларига сарфланган ижтимоий натижалардан ташқари ишлаб чиқарилган маҳсулотни реализация қилишдан тушган маблағ. Бунга харажатлар таркибига ташкилотларнинг фақат қайта ҳисоблаши бир вақтдаги ва жорий харажатлари киритилади.

Инвестициялаш бўйича қарорларни қабул қилиш қуйидаги ҳар хил омиллар таъсирида мураккаблашади: инвестициялар тури, инвестицион лойиҳанинг қиймати, осон лойиҳаларнинг кўплиги, молиявий ресурсларнинг чекланганлиги, таваккалчилик ва ҳ.к. шубҳасиз, қарорлар қатор альтернатив ёки ўзаро мустақил лойиҳалар бўлган тақдирдагина қабул қилиниши керак.

Инвестицион характердаги қарорларни қабул қилиш бошқарув фаолиятининг бошқа хоҳлаган туридек ҳар хил шаклланган ва шаклланмаган услублардан фойдаланишга асосланган. Ҳаётнинг ҳар хил ҳодисаси учун яроқли универсал услуб мавжуд эмас.

## **19.2. Инновацион менежментни баҳолаш мезонлари**

Турли хил мезонлар ёрдамида инвестицион лойиҳаларни танлаб олиш усулини мазмуни қуйидагилардан иборат:

Лойиҳа ҳар бир қўйилган мезонларга мослиги кўриб чиқилади ва ҳар бир мезон бўйича лойиҳа баҳоланади. Бу усул бўйича лойиҳани камчилигини ва ютуқларини аниқ кўриш мумкин ва 1-баҳолаш қийинчиликлар пайдо бўлганда бирор-бир мезонлар эътиборсиз қолмасликка кафолат беради.

Инновацион лойиҳаларни баҳолашда зарур бўлган мезонлар ўзини аниқ корхона хусусияти, уни соҳаси ва стратегик йўналиши билан ажралиб туради. Мезонлар туркумини тузишда мақсадлардан стратегия ва корхона масалаларидан уни узоқ муддатли режаларга ориентациясидан келиб чиққан мезонларни қўллаш.

Инновацион лойиҳаларни баҳолашда асосий мезонлар бўлиб:

А. корхона мақсадлари, стратегия, сиёсат ва қимматлилиқ.

1. Лойиҳани ташкилот стратегияси ва узоқ муддатли режа билан мослиги.
2. Корхона стратегияси ўзгаришларини мослашувчанлиги.
3. Корхонани таваккалчиликка бўлган муносабатига мувофиқлиги.
4. Корхонани янгиликларга бўлган муносабатларга мувофиқлиги.
5. Корхона талабларини, муддат аспектини эътиборга олган ҳолда мувофиқлиги.
6. Лойиҳани корхонанинг ўсиш потенциалига мувофиқлиги.
7. Корхона мустаҳкамлиги.
8. Мустаҳкамликка таъсир қилувчи корхонанинг диверсификация даражаси.
9. Корхонани замонавий ҳолатига таъсир қилувчи катта молиявий харажатлар ва қайсидир муддатга олинадиган фойда.
10. Режалаштирилгандан четланган муддат, харажат ва масалаларни бажарилишини таъсири.

### Молиявий мезонлар

1. Инвестиция ҳажми (ишлаб чиқаришга, маркетинга, лойиҳани НИОКР изланишларига қилинадиган сарф-харажатлар).
2. Йиллик потенциал фойда ҳажми.
3. Кутиладиган соф фойда нормаси.
4. Лойиҳани корхонада қабул қилинган капитал қўйилмасини иқтисодий самарадорлик мезонларини мувофиқлиги.
5. Лойиҳани амалга оширишга қилинадиган биринчи сарф-харажатлар.
6. Лойиҳани муддатдан кейин олиб келадиган фойдаси.
7. Зарурий вақтда молиянинг бўлиши.
8. Бошқа молиявий восита қилувчи лойиҳаларига қабул қилинадиган лойиҳанинг таъсири.
9. Лойиҳани молиялаш учун қарзга капитал (кредит) олиш зарурияти ва уларнинг инвестициялардаги қисми.
10. Лойиҳани бажариш билан боғлиқ бўлган молиявий хатар.
11. Лойиҳадан тушаётган даромадларнинг барқарорлиги.
12. Маҳсулот (хизмат) чиқариш бошланадиган ва демакки, капитал харажатлари қайтариладиган вақт оралиғи.
13. Солиқ қонунчилигини ишлатиш имконияти.

14. Фонд қайтиши яъни, ўртача йиллик ялпи даромад (лойиҳадан олинган), капитал харажатлари нисбати (и.ч.қувватларини ўзгаришига боғлиқ бўлмаган доимий харажатларни фонд қайтиш даражаси қанчалик катта бўлса, ташкилотнинг умумий сарфларидаги қисми шунча кам бўлади, демак, агар бу корхонада фонд қайтиш даражаси тармоқдаги ўртачадан паст бўлса, унда кризис ҳолатида биринчи бўлиб ишдан чиқиш имконияти кўп.

15. Лойиҳада қўйилган маҳсулотнинг харажатлар структурасини энг қулайлиги (энг арзон ва етарли бўлган ишлаб чиқариш ресурсларини ишлатиш).

Илмий-техник мезонлар (НИОКР лойиҳалари учун)

1. Техник мувафаққият эҳтимоли.
2. Патент тозалиги (патент эгаларидан бирининг патент ҳуқуқлари поймол қилинмаганми).
3. Маҳсулот ягоналиги (ўхшашлар йўқлиги).
4. Лойиҳани амалга ошириш учун илмий-техник ресурслар мавжудлиги.
5. Лойиҳани ташкилотдаги НИОКР стратегиясига мослиги.
6. Ишлаб чиқиш қиймати ва вақти.
7. Маҳсулотни келажакдаги ишлаб чиқиш эҳтимоли.
8. Бошқа проектларга таъсири .
9. Патент олиш имкони (лойиҳани патент билан ҳимоя қилиш мумкинми).
10. Консультатив фирмалар хизматларига эҳтиёж ва НИОКРга ташқи буюртма жойлаштириш эҳтиёжи.

### **Ишлаб чиқариш мезонлари**

1. Лойиҳани амалга ошириш учун технологик янгиликлардаги зарурият.

2. Бор ишлаб чиқариш қувватларига лойиҳани мослиги (корхонада бор ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишни юқори даражаси сақланиб қоладими ёки лойиҳани қабул қилиш билан қўшимча сарф кўпайиб кетадими).

3. Ишлаб чиқариш персонали мавжудлиги.

4. Ишлаб чиқариш харажатлари ҳажми. Уларни рақобатчиларники билан солиштириш.

5. Қўшимча ишлаб чиқариш қувватларига бўлган эҳтиёж.

### **19.3. Инвестицион лойиҳаларни баҳолаш усуллари**

Инвестиция – корхона асосий воситаларини ишлаб чиқаришга жалб қилишга (сақлаб қолиш ва кенгайтиришга) йўналтирилган пул воситалари, харажатлари, инвестициялаш, яъни ерга, иншоотларга, ишлаб чиқаришга пул воситаларини қўйиш, корхона ишлаб чиқаришини

узлуксизлигини таъминлаш ва кенгайтириш орқали корхона фойдасини орттиришга қаратилган.

Инвестиция зарурлигига бир неча сабаблар мавжуд. Улардан асосийлари мавжуд бўлган моддий-техник ишлаб чиқариш базасини янгилаш ёки алмаштириш, уни такомиллаштириш, эскирган ишлаб чиқариш воситаларини модернизациялаш, ишлаб чиқариш ҳажминини кўпайтириш учун воситаларини кенгайтириш ва ҳ.к.

Инвестиция манбаи асосан корхонанинг ички маблағлари (устав капитали, амортизация фонди, корхонанинг тақсимланмаган фойдаси) ҳисобланади. Корхона фойдасини қайта ишлаб чиқаришга жалб қилиш инвестицияни молиялашнинг энг арзон кўринишидир. Уни ишлаб чиқаришга бевосита жалб қилиниши қайтарилиши зарур бўлган кредит фоизлари билан боғлиқ ёки қимматли қоғозларни чиқариш билан боғлиқ кўшимча харажатлардан холи бўлиш имконини беради. Корхона фойдаси ишлаб чиқаришга бевосита қайта жалб қилинса-да, унинг назорат системаси сақланиб қолади, чунки акционерлар, яъни пайчилар сони ўзгармай қолади.

Инвестицион фаолият одатда ноаниқлик шароитида амалга оширилади, шунинг учун бундай вазиятда таваккалчилик омилини ҳисобга олишимиз керак. Янги ускуна воситаларини сотиб олиши ва ўзлаштирилиш пайтида одатда, келажакда шулар ҳисобига келадиган иқтисодий самарани аниқлаш мураккаб жараён дир. Шунинг учун (Инвестицион лойиҳа таҳлили пайтида кўп муқобил инвестицион лойиҳалар кўриб чиқилиб, ягона инвестицион қарор қабул қилинади. Бир неча лойиҳа ичидан биттасини қабул қилиш улар маълум критерий ва параметрлар асосида таҳлил қилиш орқали амалга оширилади. Бунда лойиҳаларни кўриб чиқишда бир неча критерий ва параметрлардан фойдаланади (қўйилма ҳажми, қопланиш муддати, жалб қилинадиган маблағ манбаи) лойиҳаларни барча критериялар бўйича қараб чиқилгандан сўнг ичидан биттаси қабул қилинади, шунинг учун йўл қўйиладиган таваккалчилик юқори бўлади. Инвестицион қарорларни қабул қилиш ҳам бошқа бошқарув қарорларини қабул қилиш сингари санъат дир. Бу ерда тадбиркорнинг тажрибаси, билими, мутахассислиги ва қолаверса, сезиш ҳоли муҳим роль ўйнайди. Тадбиркорга жаҳон менежмент хазинасида йиғилиб келадиган билимлар, жумладан, менежмент амалиётида шаклланиб қўлланиб келадиган инвестицион лойиҳаларни баҳолаш услублари катта ёрдам бериб келади. Менежмент амалиётида инвестицион лойиҳаларни баҳолашни бир неча усуллари мавжуд. Уларни чизма шаклида қуйидагича кўришимиз мумкин:

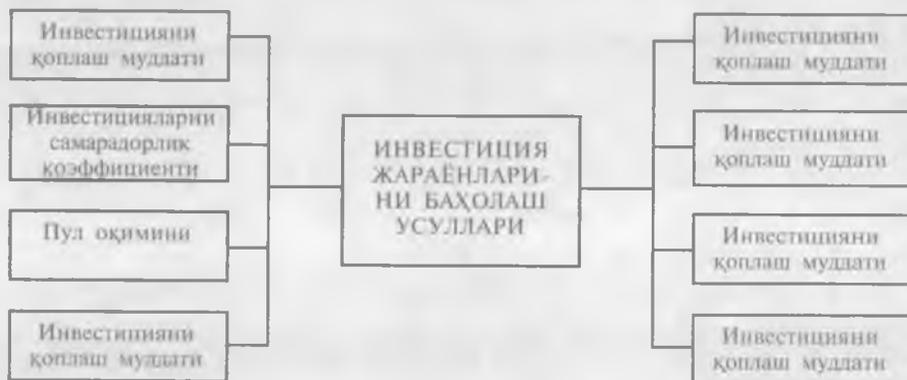
Инвестиция қоплаш муддати.

Бу усул энг содда усул бўлиб, бунда инвестиция қандай муддатда олинадиган фойда ҳисобини қоплай олиши мумкинлиги аниқланади.

Пул тушуми йиллар бўйича бир текис келиб тушганда:

$$\text{Қопланиш муддати (п)} = \frac{\text{Инвестициялар}}{\text{Амортизация йили} + \text{йиллик соф фойда}}$$

Агар пул тушуми бир текисда келиб тушмаса, инвестицияни қопланиш муддати пул тушумининг инвестиция қийматидан ортиб кетиш муддатига тенг.



Умумий кўринишда қопланиш муддати

$n$

$e P \cdot K > 1$

$k=1$

$P_k$  –  $k$  йиллик соф пул фойдаси.

Бу усул содда бўлгани билан ўзига хос камчиликларга эга. Биринчидан, бир хил умумий даромад суммаси, даромадни йиллар бўйича ҳар хил тақсимлайдиган лойиҳалар орасидаги фарқни кўрсатмайди. Иккинчидан, инвестиция қоплангандан кейин даврни ҳисобга олмайди. Шунга қарамай бу усулдан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Айниқса, корхона инвестицияни қисқа муддатда қопланишидан манфаатдор бўлса, одатда, бу ҳол тез ўзгарувчан технологик соҳаларда намоён бўлади.

### Инвестиция самарадорлик коэффициенти

Яна бир инвестиция лойиҳаларини баҳолаш усули бўлиб, инвестиция самарадорлик коэффициентини (инвестиция бухгалтер рентабеллиги) ҳисоблаш усулидир. Бу коэффициент йиллик ўртача фойдани инвестиция ўртача қиймати бўлиши орқали топилади. Бу коэффициентни ҳисоблашда ўрта йиллик соф фойда (баланс, фойда, бюджет ажратмалари) ва инвестиция ўртача қиймати унинг бошланғич ишлаб чиқариш

қийматининг ярмидан фойдаланади. Олинган қийматни умумий капитал самарадорлик коэффиценти билан таққослаб кўриш эътиборга молик.

$$\text{Инвестиция самарадорлиги коэф.} = \frac{\text{уртача йиллик соф фойда}}{\text{Инвестициялар йиғиндиси} + \text{Асосий фондларни қолдиқ баҳоси}}$$

### Қўйилган маблағнинг умумий суммаси

Бу усулнинг соддалиги ҳам қўлланишга қулайдир, бу усул ҳам ўзига хос бир камчиликка эга, бунда вақт омили ҳисобга олинмайди. Масалан, бир хил ўртача йиллик фойда, ҳақиқатга эса бу фойда йиллар мобайнида ўзгариб боради. Маълум даражада, биринчи иккита усулнинг камчиликлари пул оқимларини дисконтлаш тамойилига асосланган усулларни қисқартирилишига олиб келади. Жаҳон амалиётида бир неча бундай усуллар мавжуд, уларнинг моҳияти инвестиция умумий қийматини келажак тушумлар қиймати билан таққослашдан иборат. Бир қатор йиллар мобайнида инвестициялар маълум йиллик даромад беради, булар мос равишда  $p_1 p_2 p_3 p_4 \dots p_n$  билан белгиланади. Лекин давр ўтиши билан пулнинг тўлов қийматини ўзгартириш, инвестициядан келган фойда, тўғрироғи пул тушумларининг олдинги ва кейинги даврга нисбатан тўлов қобилияти фарқланиб туради. Корхона учун уларнинг даврларга мос равишда нисбатини кўриб чиқиш иштирокчилар эътиборига молик. Вақтга нисбатан пул оқимларини баҳолаш тамойиллари қуйидагилардан иборат:

– II давр мобайнида 1 % келтирувчи бугунги кундаги пул маблағларининг миқдори (қиймати)нинг келажакдаги қиймати қуйидаги формула билан ҳисобланади:

$$\text{Келажак қиймати} = \text{Амалдаги нарх} \cdot (1+i) \cdot 5n$$

Ҳозирги қиймат – маълум давр мобайнида  $i$  1% келтирадиган. Келажакдаги тўловларнинг бугунги қиймати қуйидагича аниқланади.

Келажак нархи

$$\text{Ҳозирги кундаги қиймат} = \frac{\text{Келажак нархи}}{(1+i) \cdot 51k}$$

Пул маблағларининг ҳозирги кундаги ва келажакдаги қийматини аниқлаш формулалари орқали келажакдаги дисконт қийматини аниқлаш формуласини аниқлаш мумкин:

$$P_{ki} = \frac{P_{ki}}{(1+i) \cdot 51k}$$

$P_{k1}$  ва  $P_k$  К йилда,  $r$  % келтирувчи йиллик даромад ва дисконт даромад.

Соф қиймат оқими

Дисконт даромадларни  $P$  йилда йиғилган қийматини инвестиция қиймати билан таққослаш керак.

$P$  йилда йиғилган дисконт даромадларининг умумий миқдори дисконт туловларининг умумий суммасига тенг.

$$P = e \frac{N}{K=1} \frac{P_k}{(1+r)^k}$$

Йиғилган дисконт даромад қиймати билан инвестиция бошланғич қиймати орасидаги фарқ соф жорий қийматни келтириб чиқаради. Шунга қараб соф жорий қиймат мусбат бўлса, бу лойиҳа қабул қилиш агар манфий бўлса, қабул қилмаслик керак. Агар бу қиймат нолга тенг бўлса, унга бошқа усуллар билан баҳолаш керак. Одатда муқобил лойиҳаларни кўриб чиқаришда, шунингдек, кўрсаткич катта аҳамият беради. Бу формулаларни қўлда ҳисоблаб чиқариш жуда мураккаб жараёнدير. Шунинг учун буни соддалаштириш учун махсус статистик жадваллар тузилган.

#### 19.4. Инновацион лойиҳаларни баҳолаш тартиби

Жаҳон маҳаллий амалиётида инновацион проектларни баҳолашни бир нечта стандартлашган тамойиллари мавжуд.

Аввало лойиҳани олдиндан текшириш ўтказилади, унинг давомида лойиҳа мақсади ва корxonанинг жорий ва истиқболдаги фаолиятига мослиги аниқланади. Олдиндан текшириш пайтида лойиҳа билан боғлиқ хатарлар, яратилаётган лойиҳа. Имкониятларни амалга ошириш учун зарур тажрибани корхонада мавжудлиги аниқланади, худди шу даврда инновацион лойиҳани баҳолаш учун ишлатиладиган мезонлар аниқланади. Кейин инвестицион лойиҳани амалга ошириш мақсадга мувофиқлиги баҳоланади. Одатда баҳолаш 3 этапда олиб борилади:

1. Йиллар бўйича бошланғич кўрсаткичларни ҳисоблаш (реализация қилиш ҳажми, жорий харажатлар, эскириш таклиф қилинаётган инновациялардан келадиган соф пул тушумлари ва соф фойда ҳажми).

2. Аналитик коэффициентларни ҳисоблаш (инновацияларни соф жорий қийматини ҳисоблаш, инновациялар рентабеллиги ўз-ўзини қоплаш муддати ва инновацион лойиҳа самарадорлиги коэффициенти).

3. Коэффициентлар таҳлили (бу корхонада қабул қилинган мезонлар асосида лойиҳа ёки қабул қилинади, ёки ундан воз кечилади, тадбиркор ўзининг фикрича энг муҳим бўлган бир ёки бир нечта мезонларга

қараб иш қўриши мумкин ёки қўшимча омилларни ҳисобга олиши мумкин). Инновацион лойиҳа қабул қилинган ҳолда унинг реализацияси бўйича конкрет чоралар қўрилади ҳар хил инновацион лойиҳаларни солиштириш ва улардан энг афзалини танлаш учун ишлатиладиган асосий кўрсаткичлар бу кутилаётган интеграл самараси кўрсаткичидир (халқ хўжалиги даражасида иқтисодий, алоҳида ташкилот даражасида тижорат), худди шу кўрсаткичлар резервлаш ва суғурталаш шакли ва рационал ҳажмларини асослаш учун ҳам ишлатилади.

Агар лойиҳани амалга оширишнинг ҳар хил шароитлари эҳтимоли аниқ маълум бўлса, кутилаётган интеграл эффе́кт математик кутилиш формуласи бўйича ҳисобланади.

$$\mathcal{E}_{\text{ож}} = \mathcal{Z}_1 \cdot \mathcal{P}_1$$

Бу ерда:  $\mathcal{E}_{\text{ож}}$  – лойиҳанинг кутилаётган интеграл самараси;

$\mathcal{Z}_1$  – реализациянинг 1-шароити бўйича интеграл самара.

$\mathcal{P}_1$  – бу лойиҳани амалга ошириш эҳтимоли.

Умумий ҳолда кутилаётган интеграл самара ҳисобини қуйидаги формула бўйича ўтказиш тавсия этилади:

$$\mathcal{E}_{\text{ож}} = h \cdot \mathcal{E}_{\text{таж}} + (1-h) \cdot \mathcal{Z}_{\text{min}}$$

Бу ерда  $\mathcal{E}_{\text{ож}}$  ва  $\mathcal{E}_{\text{таж}}$  – ижозатли эҳтимолли тақсимлаш бўйича интеграл самарани математик кутилишини энг катта ва энг кичиги;  $h$  – хўжалик субъектини ноаниқлик шароитида афзал қўришлари тизимларини акс эттирувчи, самарани ноаниқлигини ҳисобга олиш учун махсус норматив; кутилаётган интеграл иқтисодий самара топилганда уни 0.3 24 даражасини олиш тавсия этилади.

### **Соф жорий қиймат**

Дисконтланган даромадлардан йиғилган катталигини инвестициялар ҳажми билан солиштириш зарур.

$N$  йил бўйича дисконтланган даромадларни умумий йиғилган катталиги мос дисконтланган тўлов йиғиндисига тенг бўлади:

$$P = \sum -$$

Дисконтланган даромадлардан умумий йиғилган хатолиги ва бошланғич инвестициялар орасидаги фарқ соф жорий қийматни ташкил этади (соф келтирилган самара):

Аниқки, агар соф жорий қиймат мусбат бўлса, унда инвестицион лойиҳани қабул қилиш зарур, манфий бўлганда ундан воз кечиш лозим. Агар соф жорий қиймат 0 га тенг бўлса, лойиҳани фойдали ёки зарарли деб айтиб бўлмайди. У ҳолда солиштиришни бошқа усуллари ишлатиш зарур. Бир нечта альтернатив лойиҳаларни солиштирилади юқори соф жорий қийматли лойиҳага ўрин берилади.

Келтирилган формулалар ёрдамида қўлда ҳисоблаш жуда ҳам меҳнат талаб этувчи шунинг учун дисконтланган баҳоларга асосланган бу ва

бошқа усулларни қўллаш қулайлиги учун вақт интервали ва дисконтлаш коэффициентлари миқдорига боғлиқ равишда мураккаб процентлар, дисконтлаш кўпайтувчилари, пул бирлигини дисконтланган миқдори ва ҳоказолар келтирилган махсус статистик жадвалларидан фойдаланилади.

### **Инвестициялар рентабеллиги**

Соф жорий қиймат усулини қўллаш, унинг ҳисобланиши қийин бўлишига қарамадан ўз-ўзини қоплаш даври ва инвестицияларни самарадорлигини баҳолаш усулини қўллашга қараганда афзалроқдир, чунки пул тушумларини вақтинчалик аспектларини ҳисобга олади. Бу усулни қўллаш нафақат абсолют кўрсаткичларни (соф жорий қийматни), балки солиштирма кўрсаткичларни ҳисоблаш ва солиштиришга имкон беради. Уларга инвестициялар рентабеллиги киради:

Инвестициялар рентабеллиги дисконтланган даромадларнинг умумий йиғилган катталиги (Инвестициялар катталиги).

Аниқки, агар рентабеллик 1 дан катта бўлса, лойиҳани қабул қилиш, 1 дан кичик бўлса, воз кечиш лозим. Соф жорий қиймати катталиги бир хил бўлган, альтернатив лойиҳалар қаторидан бирини танлашда ёки инвестициялар портфелини комплекташда, яъни максимал соф жорий қиймат берадиган пул воситаларини бир вақтдаги инвестицияларни бир неча вариантдан танлашда инвестициялар рентабеллиги нисбий кўрсаткич сифатида жуда ҳам қулайдир.

### **19.5. Инновацион лойиҳаларни таҳлил қилиш усуллари**

Лойиҳани мезонлар тўплами ёрдамида таҳлил қилиш натижаларини расмийлаштириш зарурияти туғилганда (бу кўп сонли альтернатив лойиҳаларини таҳлил қилишда керак бўлади) лойиҳаларини балли баҳолашдан фойдаланилади. Баҳолашнинг баллиқ усули қуйидагича. Лойиҳа натижаларига таъсир этувчи энг муҳим омиллар танлаб олинади (мезонлар рўйхати тузилади). Мезонлар аҳамиятлилик даражаси бўйича териб чиқилади. Буни бошқарувчилардан аниқлаш мумкин, яъни уларга 100 пунктдан иборат кўрсаткичларни мезонлар гуруҳига ажратиш таклиф этилади (умумий қарор учун у ёки бу мезонларнинг аҳамиятлик даражаси бўйича).

Ҳар бир айтиб ўтилган мезонлар бўйича сифатли баҳолар («жуда яхши», «яхши» ва ҳ.к.) миқдорий ифодаланади. Буни мутахассислар мезонларини миқдорий ифодалаш йўли билан аниқлай оладилар.

Агар балли баҳолаш асосий схемасига тасодифни олиб кирилса, экспертлар вазифасини осонлаштириш ва шу вақтни ўзида аниқроқ натижаларга эришиш мумкин. Лойиҳани у ёки бу кўрсаткичи яхши-ёмонлигини аниқ фарқига бориш жуда ҳам қийин, чунки кўп мезонлар бўйича лойиҳа яхши ёки ёмон натижаларга олиб келиши мумкин. Худди шу балли баҳолаш тизимида тасодифни ишлатишда эсда тутилади:

Лойиҳани кўриб чиқиш учун ҳар бир мезон бўйича экспертлар жуда яхши натижаларга эришиш имконини баҳолайдилар ва бу лойиҳа билан боғлиқ бўлган хавфни ҳисобга олишга ёрдам беради.

Бу усул бўйича умумий баҳо қўйидагича олинади: ранглар тарозиси бу рангларга етиш эҳтимолига кўпайтирилади ва бу йўл билан мезоннинг эҳтимоли тарозиси топилади, кейин бу мезон тарозисига кўпайтирилади, ҳар бир мезон бўйича олинган маълумотлар қўшилади. Лекин олинган лойиҳа боҳоларини тўлалигича тўғри деб бўлмайди. Бу ҳолат ҳар бир омилга тегишли тарозини топилганда фойдаланиладиган фикрлар ҳамда ҳар бир рангга сонли миқдор беришдаги субъективлик билан боғлиқ. Шунинг учун умумий баҳодаги озгина фарқ қарор қабул қилиш учун асос бўла олмайди. Балли кўрсаткич моҳиятини эҳтиёт бўлиб тушунтириш керак.

### Бошқа усуллар

Лойиҳани танлашда, унинг самарадорлигини баҳолашда ноаниқлик ва хатар омилларни ҳисобга олиш керак. Бу саволни тўлалигича ўрганиш ўқув қўлланмаси чегарасидан чиқиб кетади, шунинг учун уларга қисқача тўхтаб ўтаемиз.

Ноаниқлик деганда лойиҳани амалга ошириш шарт-шароитлари ҳақидаги ахборот ноаниқлиги, шу билан бир қаторда харажат ва натижалар тўғрисидаги ахборот ноаниқлиги ёки тўлиқ эмаслиги тушунилади. Лойиҳани амалга ошириш жараёнида рўёбга чиқадиган халал берувчи ҳолатлар келиб чиқиши билан боғлиқ бўлган ноаниқлик хатарлари.

Лойиҳага баҳо беришда қўйидаги ноаниқлик ва инвестицион хатарларга эътибор қаратилади:

1. Иқтисодий қонунчилик ва жорий иқтисодий ҳолат барқарор-маслиги, инвестиция қилиш ва фойдани ишлатиш шартлари билан боғлиқ хатар.

2. Ташқи иқтисодий хатар (савдо ва етказиб беришларига чегаралар киритиш, чегараларни беркитиш ва ҳ.к.)

3. Сиёсий ҳолат ноаниқлиги мамлакат ёки регионда ижтимоий асосий ўзгаришлар хатари.

4. Техник-иқтисодий кўрсаткичларга янги техника ва технологиялар ўлчовлари динамикаси ҳақидаги ахборот тўлиқмаслик ёки аниқмаслиги.

5. Бозор конъюнктураси нархларини, валюта курсларини тебранишлари.

6. Табиий-иқлимий шароитлар аниқмаслиги, табиий офатлар рўй бериш эҳтимоли.

7. Ишлаб чиқаришни технологик хатари (авариялар, ускуналар хато ишлаши, ишлаб чиқариш браклари).

8. Қатнашчиларнинг мақсадлари, қизиқишлари ва ахлоқи ноаниқлиги.

9. Қатнашчи корхоналарнинг иш ҳолати ва молиявий аҳволи ҳақидаги ахборот тўлиқмаслиги ёки ноаниқлиги.

Энг аниқ усул бу ноаниқликни расмийлаштирилган равишда ифодалаш усулидир. Инновацион лойиҳаларни баҳолашда энг кўп учрайдиган ноаниқликлар турларига нисбатан бу усул қуйидаги этапларни ўз ичига олади:

1. Лойиҳани амалга оширишни эҳтимолли шартларини ва бу шартларга жавоб берувчи харажатларни барчасини ифодалаш (суғурта ва резерви билан боғлиқ санкция ва харажатларини ҳисобга олган ҳолда).

2. Ноаниқлик омиллари ҳақидаги бошланғич амалга оширишни алоҳида эҳтимолли шартлари ва мос самарадорлик кўрсаткичлар ва уларни ўзгариш интерваллари ҳақидаги ахборотга айлантириш.

3. Амалга ошириш шартлари ноаниқлигини ҳисобга олган ҳолда лойиҳани умумий самарадорлиги кўрсаткичларини кутилаётган самарадорлик кўрсаткичларни аниқлаш.

4. Инновацион лойиҳаларни баҳолашни солиштирма характеристикаси қуйидаги жадвалда берилган.

19.1-жадвал

#### Инновацион лойиҳаларни танлашнинг асосий усуллари

Усул номи ва унинг қисқача таърифи	Усул афзалликлари	Усул камчиликлари	Усул қўллаш муҳити
Лойиҳа уз-узини қоплашни дисконт усули даромадларнинг дисконтланган пул оқими тенглашиш вақти билан аниқланади.	Пул оқимлари концепциясидан фойдаланилади. Қайта молиялаш имконияти ва пулларнинг вақтинчалик баҳоси ҳисобга олинади.	Аввалги усулга қаранг	Аввалги усулга қаранг
Соф жорий қиймат усули даромадларнинг барча пул оқимларининг ҳақиқий қиймати суммаси ва харажатлар суммаси орасидаги фарқ ёки лойиҳадан тушган соф пул оқими сифатида аниқланади. Агар бу кўрсаткич 0 дан катта бўлса, корхона бу лойиҳага утади. Агар лойиҳанинг соф қиймати 0 бўлса, корхона бу лойиҳага лоқайд.	Бу усул молиявий менежментнинг асосий мақсади акционерлар фойдасини купайтиришга эришишга қаратилган.	Қуйидаги ҳолларда соф жорий қиймат катталиги туғри мезон бўлмайди: а) бошланғич катта харажатлар талаб қиладиган лойиҳа ва бошланғич кам харажатлар талаб қиладиган лойиҳалардан танланаётганда; б) катта жорий қийматли, узоқ қоплаш муддатли ва кичик жорий қийматли, қисқа қоплаш муддатли лойиҳалардан бири танланаётганда. Шундай қилиб, бу усул рентабеллик чегараси ва лойиҳанинг молиявий таъминоти ҳақида фикр юритишга ёрдам беради. Усул кучмас мулк ва хомашё ўзгаришини лойиҳанинг соф жорий қийматига таъсири объектив акс эттирилмайди. Усул қўллаш дисконтлаш ставкаси прогноз қилиш қийинчилиги билан боғлиқ.	Ягона лойиҳани тасдиқлаш ёки ундан воз кечишда ҳамда бир неча лойиҳалардан бири танлаб олинаётганда ички рентабеллик ставкасига тенг келадиган усул қўлланилади. Бундан ташқари, ҳар хил пул оқимларига эга бўлган лойиҳаларини таҳлил қилишда бу усул қўлланилади.

<p>Оддий (бухгалтер) фойдаси меъёрий усули. Лойиҳа ҳаётидаги ур-тача бухгалтер фойдаси лойиҳалардаги уртача инвестициялар билан солиштирилади. Энг катта ўртача бухгалтер фойдаси меъёрида булган лойиҳа танланади</p>	<p>Усул тушуниш учун қулай ва унчалик мураккаб булмаган ҳисоб-китоб талаб этади.</p>	<p>Қуйидагилар ҳисобга олинмайди: баъзи бир харажатлардан пул куринишида бўлмаган ифодаси ва бу билан боғлиқ солиқ иқтисодиёти; Янгиси билан алмаштирилаётган эски активларни ликвидациясининг тушадиган даромадлари; олинаётган даромадларни қайта молиялаш имконияти ва пулларни вақтинча қиймати; Бу усул бир хил бухгалтер фойдаси меъёрига эга булган, лекин ҳар хил уртача инвестиция ҳажмини талаб этадиган лойиҳаларнинг бирини танлаб ололмайди</p>	<p>Лойиҳаларни тез ишлаб чиқиш учун қулланилади</p>
<p>Инвестицияларни қоплашдан оддий (дисконтсиз) усули. Бошланғич харажатларни тўла қоплаш учун зарур йиллар, ҳисобланади, яъни даромадлар пул оқими харажатлар пул оқими билан тенглашиш вақти аниқланади. Энг кам қоплаш вақтига эга лойиҳалар танлаб олинади</p>	<p>Бу усул лойиҳани ликвидлиги ва хатолиги ҳақида фикр юритишга имкон беради, чунки узоқ ўз-узани қоплаш қуйидагини билдиради: а) воситаларни узоқ муддат иммобилизация қилиш; б) лойиҳани юқори хатарлигини. Усул содда</p>	<p>Лойиҳани ўз-узани қоплаш вақтининг кейинги пул тушумларини ҳисобга олмайди, ҳамда даромадларни қайта молиялаш имкониятлари ва пулни вақтинча, шунинг учун бир хил қоплаш муддатли, лекин ҳар хил даромад структурали лойиҳалар бир хил деб ҳисобланади</p>	<p>Усул лойиҳаларни тезда танлаш учун, ҳамда кучли сиёсий беқарорлик, инфляция ёки ликвид воситалар дефицитлигида қулланилади: бу ҳолат корхонани қисқа муддатга максимал даромад олишни ундайди. Шундай қилиб, қоплаш муддати узоқлиги купроқ имкон беради</p>
<p>Ички рентабеллик ставкаси усули. Лойиҳадан ички рентабеллик ставкаси асосида (у тушумлар қиймати харажатлар қиймати тенг булгандаги даромадлик ставкаси сифатида аниқланади) барча тушумлар, барча харажатлар ҳақиқий қийматга олиб келади</p>	<p>Усул умуман олганда тушуниши учун қулай ва акционерлик даромадларни купайтиришга мос келади</p>	<p>Бу усул мураккаб ҳисоблашларни назарда тутаетди. Ҳаммавақт ҳам энг фойдали лойиҳа танланавермайди. Усул ички рентабеллик ставкасини куплиги муаммосини ҳал қилмайди</p>	<p>Қуллаш усуллари юқорида айтиб утилганлар билан бир хил</p>
<p>Ички рентабеллик ставкасини модификация қилинадиган усул. Олдинги усулни модификациясидир. Барча пул оқимлари капитални келажакдаги қийматини мосланади</p>	<p>Бу усул қайта молиялаш ставкасига тўғри баҳо беради ва рентабеллик ставкасини куплигини пасайтиради</p>	<p>Қаранг, аввалги усул</p>	<p>Қаранг, аввалги усул</p>

## **19.6. Инновация лойиҳаларини аниқ ва оқилона бошқариш, уларни самарали амалга оширишнинг бош мезони**

Оксфорд инновейшн компаниясининг «Innovation Action™ Tool-Kit» қўлланмасида келтирилган инновацияларни бажариш усули:

- компаниянинг соғлиғини текшириш «Health Check»;
- инновацияларни жорий этиш йўлида турган тўсиқларни тўғри аниқлаш;
- инновация фаолиятининг объектини тўғри танлаш ва бизнесга таъсир қиладиган ташқи омилларни аниқлаш;
- компаниянинг интеллектуал сифатларини баҳолаш ва истиқболли патентлар реестрини тузиш;
- маркетинг стратегиясини ишлаб чиқиш.

### **Инновация лойиҳаларини аниқ ва оқилона бошқариш, уларни самарали амалга оширишнинг бош мезони**

- шартномалар тузиш ва лицензиялашда ҳисобга олиш керак бўлган омилларни текшириш;
- ғоялардан фойдаланиш учун қарорларни қабул қилиш, муайян инновация лойиҳаларини амалга ошириш;
- Пухта ишлаб чиқилган инновация лойиҳаси бизнес-режага ўхшаш бўлиб, яъни нафақат илмий-техник ва ишлаб чиқариш қисмини, балки интеллектуал мулк объектининг молиявий баҳоланиши билан биргаликда, лойиҳа бўйича пухта маркетинг режаси ва харажатларнинг техник-иқтисодий асосланишини ўз ичига олиши керак.

### **Инновацияларни муваффақиятли амалга ошириш омиллари**

- Инновациянинг рақобатбардошлиги;
- Уни тижоратлаштиришнинг стратегия ва тактикаси;
- Молиявий ресурслар.

### **Инновацияларни муваффақиятли амалга ошириш омиллари**

- Молиявий ресурслар;
- Технологияларни ўзлаштиришдан манфаатдор томонларнинг маблағлари;
- Турли жамғармаларнинг ажратмалари;
- Венчур жамғармалари.

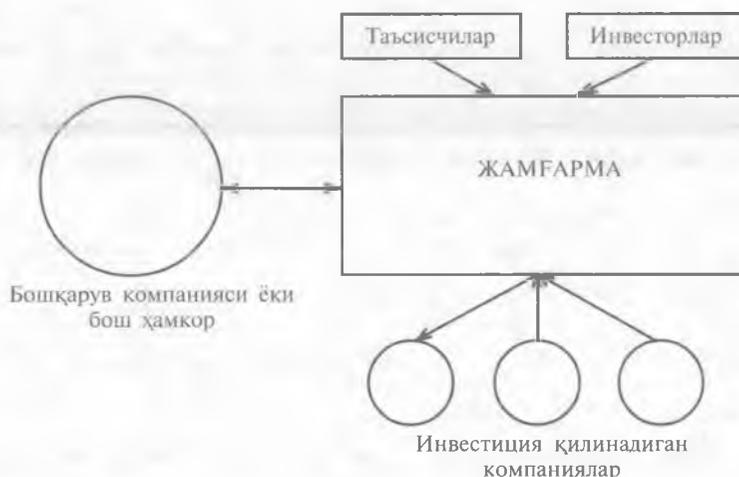
Венчур фирмаси (юқори таваккалчилик хавфига эга бўлган ташкилот) – таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани амалга ошириш мақсадида ташкил этилади.

## Ташкил этиш усуллари

Таваккалчилик хавфи юқори бўлган инновацион лойиҳани (янги технология ёки янгича ишлаб чиқариш услуби) амалга оширишни ният қилган бир неча шахслардан иборат ишчи гуруҳи зарур маблағларни топишга уринади. Шу тариқа, улар бир ёки бир неча инвестор (венчур фирма)лар билан алоқа ўрнатишади. Одатда, бу хил вазиятларда воситачи ролини инновацион лойиҳани қўллаб-қувватловчи кичик корхона раҳбари бажаради. Бундай ишга бош қўшадиган корхона раҳбари илмий-техник соҳадагина эмас, балки ишлаб чиқариш ва тайёр маҳсулот реализациясини таъминлаш борасида ҳам етарлича малакага эга бўлмоғи лозим.

Венчур фирмаси фаолият юритаётган кичик корхона таркибида ташкиллаштирилади. Инновацион лойиҳанинг реализацияси қисман венчур фирмасининг маблағлари ҳисобидан таъминланади. Венчур фирмасининг раҳбари лойиҳани амалга оширилиши жараёнига бевосита бошчилик қилиб боради. Ташкилий фаолиятнинг муайян босқичида (эришилган натижалар шунга имкон берганда) инновацион лойиҳанинг амалга оширилиши каттароқ ва молиявий жиҳатдан кучлироқ ташкилий тузилмага топширилади.

### Венчур тизимининг ташкилий тузилиши



---

## **XX БОБ. ИННОВАЦИОН ЖАРАЁНЛАР ВА ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ**

### **20.1. Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари**

Ҳозирги замонда инновацион жараёнларни бошқариш тизими турли вазиятларга мосланувчан бўлиб, комплекс характерга эга. Унинг зиммасига истиқболли маҳсулотларни ишлаб чиқаришга жорий этиш, ташкилий тузилма шакллари ва бошқарувчилик функцияларини қайта тузиш, янгиликларни амалиётга жорий этиш, инновацион жараёнларни бошидан охиригача бошқариш имкониятини таъминлаш каби бир қатор вазифалар юклатилади. Кенг қўламли ташкилий ва иқтисодий фаолиятни қамраб олувчи мазкур жараён ташкилий жиҳатдан ўзига хос хусусиятга эга. Бу хусусият қуйидагича намоён бўлади. Инновацион фаолиятни ташкилий жиҳатдан бошқаришга масъул турли бўлим ва хизматлар ташкилот иерархиясининг ҳар хил поғонасида жойлашган. Улар ўртасида ўзаро боғланишга имкон берувчи алоқалар тизими ўрнатилган.

#### *Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари*

Ихтисослашган бўлинмалар – илмий изланишлар талаб этиладиган маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ихтисослашган йирик фирмалар таркибида ташкил этиладиган, ташкилотнинг техник сиёсатини ишлаб чиқиш билан шуғулланувчи ҳар хил кенгашлар, қўмиталар, ишчи гуруҳлар. Бу бўлинмалар фаолиятининг бош мақсади инновацион жараёнларнинг устувор йўналишларини белгилашдан иборат.

Янги хил маҳсулотлар лойиҳасини тайёрлаш ва амалга ошириш билан банд марказий хизмат тизими – инновацион жараёнларни ўзаро мувофиқлаштириш, ягона техник сиёсатга амал қилинишини таъминлаш, инновацион фаолият устидан назорат ўрнатиш билан машғул.

Янги маҳсулотлар билан ишлайдиган бўлинмалар нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси ташкилот миқёсидаги барча инновацион жараёнларни, техник жиҳатдан ривож-

ланишнинг мақсад ва йўналишларини ўзаро мувофиқлаштириш, инновацион фаолият дастурлари ва иш режаларини ишлаб чиқиш, янги маҳсулотни лойиҳа даражасидан то амалга оширилгунича кузатиб бориш, янги маҳсулотларнинг лойиҳавий ҳужжатларини муҳокама этишдан иборат.

Мақсадли лойиҳалар асосида илмий изланишлар уюштирувчи, янги маҳсулотларни яратиб ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланувчи махсус гуруҳлар – нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар бўлиб, уларнинг асосий вазифаси инновацион лойиҳаларни тайёрлаш, ривожлантириш, амалиётга татбиқ этиш ва кенг қўламда янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш жараёнларини комплексли амалга оширилишини таъминлашдан иборат.

Ташкилий тузилмани ривожлантириш марказлари – ташкилий ва иқтисодий жараёнлар билан бевосита алоқадор бўлмаган, нисбатан мустақил ташкилий тузилмалар. Уларнинг иш вазифалари алоҳида белгиланади.

Ишлаб чиқариш бўлинмалари қошидаги НИОКР бўлимлари – янги ва истиқболли ғояларни излаш ва лойиҳалаштириш, вақти-соати келганда уларни тезлик билан ишлаб чиқаришга жорий этиш билан шуғулланади.

Венчур бўлинмалари – асосан йирик компаниялар қошида таркиб топади. Венчур фондларининг капитал маблағлари кўпинча янгидан иш бошлаётган фирмаларни ривожлантириш учун сарфланади. Кейинчалик бу фирмалар йирик компания таркибига киритилади ёки улар билан узоқ муддатли алоқалар ўрнатади.

### **Иновацияларни муваффақиятли амалга ошириш омиллари**

Венчур жамғармалари.

Венчур инвестициялари механизмнинг оддий банк кредитлашидан асосий фарқлари қуйидагилардан иборат:

– саноатга инвестиция қилинаётган маблағ кредит бўйича фоизлар шаклида инвесторга бевосита қайтиб келмайди.

Инвестор ўзи қўшган маблағига мос равишда компаниянинг акциялар пакетини харид қилади ва ишлаб чиқаришни ривожлантиришга эътибор бериб, ўз фойдасини акциялар қийматининг ошишидан, янги акциялар эмиссиясидан ва бу акцияларни бошқа шахсларга кейинчалик қулай сотишдан топади.

Венчур жамғармалари ишларининг стандарт усуллари:

- инвестиция қилинадиган компанияларни қидириш ва танлаш;
- истиқболли компанияни ўрганиш даври (1,5 йилгача);
- инвестиция қилинадиган компанияни баҳолаш;

– битимни бевосита амалга ошириш. Инновацион лойиҳаларни тайёрлаш ва рўёбга ошириш билан боғлиқ тадбирларни рағбатлантиришга ихтисослаштирилган ва марказлаштирилган фондлар. Улар яратилган янги маҳсулотни кенг қўламда ишлаб чиқариш жараёнини уюштириш мақсадида соф фойда ҳисобидан олинган маблағлар эвазига шакллантирилади. Венчур фирмалари ҳам айнан шу хил маблағлар ҳисобига очилади.

– Ташкилотнинг ишлаб чиқариш бўлинмаларида инновацияларни татбиқ этишга қаратилган чора-тадбирларни рағбатлантириш фондлари – мазкур бўлинмаларнинг эҳтиёжларини қондириш билан боғлиқ НИОҚРнинг амалий фаолиятини рағбатлантириш учун ташкил этилади.

– Консултацияцион ва таҳлилий фаолият билан шуғулланувчи гуруҳлар. Уларнинг фаолият доирасига ташкилий ва иқтисодий технологияларнинг ривожланиш хусусиятлари тамойилларини ўрганиб чиқиб, уларнинг келажагини башорат қилиш, янги маҳсулотга нисбатан бўладиган талабни ўрганиш, истиқболли ғояларни танлаб олиш, илмий изланишларнинг мавзуси ва йўналишини белгилаб бериш, турли хил фаолиятни мувофиқлаштириш каби вазифалар киради.

Фирма – инкубатор – маҳаллий ҳокимият органлари ёки йирик компаниялар томонидан конкрет мақсадни кўзлаб ташкил этиладиган тузилма. Одатда, бу хил ташкилотлар янги фирмалар фаолиятини йўлга қўйишни таъминлаш мақсадида яратилади.

Ташкилий фаолиятнинг алоҳида хусусиятлари:

– янги ташкил этилаётган фирмаларга унчалик катта бўлмаган ижара ҳақи олиб, иморатларни, лабораторияларни, тажриба-синов майдончалари ва ҳоказоларни топширади;

– имтиёзли равишда турли хил хизматлар кўрсатилади, масалан, ташкилий бошқарувчилик, техник, иқтисодий ва юридик масалалар юзасидан экспертлар ёрдамидан фойдаланиш;

Фирма – инкубаторларнинг турли хил ташкилий шакллари:

**Даромад келтирмайдиган фирмалар.** Уларнинг фаолияти ижтимоий бандлик муаммоларини ҳал этиш, конкрет регионни иқтисодий жиҳатдан юксалтириш мақсадини кўзловчи маҳаллий ташкилотлар томонидан молиялаштирилади.

**Даромад келтирадиган фирмалар.** Ўз ижарачиларига ҳеч қандай имтиёзларсиз ва чегирмаларсиз кенг қўламли хизматлар турини таклиф этишади, аммо фақатгина реал равишда кўрсатилган хизматлар учун ҳақ олишади.

**Олий ўқув юртларининг филиаллари.** Бунда ижара ҳақи анчагина юқори бўлиши мумкин, бироқ, ижарачилар ихтиёрига институт лабораториялари, техник воситалари, кутубхона ҳам топширилади. Бундан ташқари, ижарачиларга зарур техник ёрдам кўрсатилади, профессор-ўқитувчиларнинг малакали хизматчилари таклиф қилиниши мумкин.

## 20.2. Инновацион менежментнинг ташкилий формалари

Ижтимоий-иқтисодий тизимларнинг инновацион ривожланиш хилига ўтишнинг ташкилий бошқарув жараёнининг таъминланиши қуйидаги тадбирлар мажмуасидан иборат:

- Фирма ёки корпорацияларнинг ишлаб чиқариш ва сотиш операцияларини марказлаштириш.

- Илмий қийин маҳсулотларни оддий мақсадлар ва оддий операциялар орқали ишлаб чиқаришга ёрдам берувчи эгилувчан ташкилий технологик тизимни яратиш. Бунинг асосида илмий ишлаб чиқариш тизимнинг янги авлодини қабул қилиш ёки мукаммаллаштириш ётади!.

- Истиқболли соҳаларни эгаллашга қаратилган инновацион тадбир-корлик фирмаларини, илмий лабораторияларни ташкил қилиш.

- Ўзида истиқболли илмий изланишларни ва ишлаб чиқариш, молиялаштиришни, уларнинг натижаларидан фойдаланиш ҳуқуқини эгаллаш, мутахассисларни ўқитиш ва қайта ўқитишни молиявий жиҳатдан таъминлаш, маслаҳат бериш хизматларини олган илмий ташкилотлар, олийгоҳлар ва хусусий илмий изланиш фирмалари билан ҳамкорлик қилишни шакллантириш.

- Илмий изланиш ишларини олиб бориш учун бошқа фирмалар билан алоқани ташкил этиш, янгилик фирмаларини ташкил этиш. Йирик инновацион лойиҳаларни амалда қўллаш.

- Тор мутахассислардан кенг интеграциялашувга ўтиш асосида бошқарувни демократик ва координацион усулларини ривожлантириш.

Берилган усулга ишчиларнинг имкониятларини очиш ижодини рағбатлантириш, янгиликка интилишини кучайтириш янги кўп хомашё талаб қилинмайдиган қарорларни излаш каби форма ва методларга хос.

Бунда ташкилий структурани одатда текис дейилади, шунинг билан бирга юқори бошқарувчилар ва ижрочилар орасидаги даража энг минимал ҳисобланади.

1. Илм, ишлаб чиқариш ва бозорни интеграциялашуви муаммоси билан боғлиқ бутун илмий – қайта ишлаб чиқариш циклида стратегик қарорларни қабул қилишини таъминловчи инновацион аналитик стратегик марказларни шакллантириш.

Илмий, илмий-техник ва инновацион фаолият соҳасида ташқи иқтисодий алоқаларни амалга ошириш, ақлий меҳнатни халқаро тақсимланишида қатнашиш, йирик инновацион дастурлар ва лойиҳаларни амалга ошириш.

Инновацион хилдаги ривожланиш комплекс ҳолда ресурслар билан таъминланиши ва хўжалик иқтисодий тизимини стабиллигини самарадорлигига алоҳида эътиборни талаб қилади.

2. Ресурслар билан таъминланиши.

Хўжалик тизими инновацион ривожланишига ўтишда иқтисодий стабиллигини, самарадорлигини, шарти бўлиб, ички ўзини ўзи ривожлантириш омиллари мавжудлиги ҳисобланади.

Менежмент улар қайта ишланишига ташкилий, рағбатлантирувчи, ресурсларни иқтисодий-ижтимоий, психологик ва бошқа формаларни яратиб беради. Бу вазифаларни менежмент корпорация илмий-инженерлик бўлишларини олган структуралар билан биргаликда тижоратлашиш йўли билан етиш мумкин. Бунинг учун комплекс илмий техник марказ ташкил этилади (ИТМ).

Менежерлар бу марказ орқали корпорацияда янги илмий образ яратишлари керак. Бу методлар индустриал давлатларда ўн-ўн бешлаб йил мобайнида қўлланиб келмоқда. ИТМ структураси тармоқларнинг хусусияти, иқтисодий стабиллигининг даражаси, бозор ҳолати капитал ҳажми билан биргаликда ҳар хил бўлади, лекин бу унинг асосий функциялари танланмаси орқали аниқланган.

Булар орасида:

– илмий техник ва инновацион сиёсатни ишлаб чиқиш ва амалда қўллаш;

– корпорациянинг бошқа бўлимлари билан биргаликда инновацион бозор стратегиясининг ишлаб чиқишда қатнашиш.

– энг иқтисодий фойдали инновацион дастурлар ва лойиҳаларни бажаришни ташкил этиш ва ишлаб чиқиш.

– ишлаб чиқаришни технологик базасини маҳсулотни рақобатбардошлигини таъминлаш. Мамлакат ва чет мамлакат илмий ташкилот билан алоқани ташкил этиш, технопаркда венчур инновацион формаларини яратиш ва ривожлантириш орқали ички инновация омиллардан самарали фойдаланишни шакллантириш.

– кадрларни (ва бошқарув кадрларини) тайёрлаш ва қайта тайёрлашда қатнашиш;

– илмий-техник ва инновацион фаолият соҳаларида корпорацияни ташқи иқтисодий алоқаларини ташкил этиш;

– корпорациянинг муҳим йўналиши ва соҳалари фаолиятида ИТМ нинг асосий тенденцияларига мавсумий изланишлар олиб бориш;

– корпорациянинг интеллектуал мулкни сақлаш ва корпорация ишлаб чиқараётган маҳсулотнинг потентлигини таъминлаш;

– корпорацияда ишлаётган ҳар бир ходимнинг ижобий фаолиятини кучайтиришга қаратилган рағбатлантирувчи шартларни шакллантириш, шу билан бирга бошқарувчиларининг ҳам. Мақсадли рақобатда корпорациянинг стабиллигини ошириш, ишлаб чиқариш харажатларини камайтиришга қаратилган дастурларни ишлаб чиқишда қатнашиш.

3. Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш ва амалда қўллаш.

Товар янги хусусиятлари билан, ишлаб чиқарилиши ва тақсимланиши уни мукамал ассортиментга қўшса, одатда янги маҳсулот дейилади. Мавжуд маҳсулотларни мукамаллаштириш бунга кирмайди. Янги маҳсулот ёки принципиал янги маҳсулот ёки товарни ўзи ўзгармаган ҳолда янги механизмлар, маслаҳатлар комбинацияси бўлиши мумкин.

Корпорациянинг принципиал схемаси ва унда ИТМ нинг ўрни.



Инновацион жараённинг мақсадлари :

1. Кашфиётни янги техник ечимини ечиш ва яратишни излаш.
2. Илмий изланиш ва тажриба-конструкторлик кашфиётлар ўтказиш.
3. Маҳсулотни серияли ишлаб чиқарилишини силлиқлаштириш.
4. Параллелли тайёргарлик ва сотишни ташкил этиш.
5. Янги товарни бозорга киритиш.
6. Маҳсулотни рақобатбардошлигини ошириш, технологияларни мукамаллаштириш йўли билан янги бозорларда мустаҳкамланиш.

Инновацион жараённинг асосий босқичлари:

1. Келиб тушаётган фикрларни системалаштириш: Ишлаб чиқариш бўлимларидаги маркетинг хизматидан, фирманинг сотиш аппаратидан, савдо агентларидан, ҳозирги истеъмолчилардан келиб тушаётган янги-

ликлар ва бозорлардаги технологик ўзгаришлар ҳақида ахборотлар йиғиш; – таваккалчилик ҳажмини ва даражасини аниқлаш, янги маҳсулотни яратиш ва ўзлаштириш билан боғлиқ фирманинг потенциал имкониятлари ҳақида ахборот йиғиш; мақсадли бозорлар ва улар ривожланишини узоқ муддатли тенденциялари ҳақида ахборот йиғиш.

2. Ғояни аниқланиши ва янги маҳсулот ғоясини ишлаб чиқиш:

– ғоянинг амалий жиҳатдан амалга ошириш имкониятларини аниқлаш;

– янги ва анъанавий маҳсулотни технологик умумийлиги даражасини аниқлаштириш;

– фирманинг маҳсулотини мос тушиши ва унинг стратегик ривожланиши.

– келажакдаги маҳсулотга патент тизимини аниқлаштириш.

3. Янги маҳсулотнинг иқтисодий самарадорлиги таҳлили, маркетинг дастурини ишлаб чиқиш:

– қачонки ғоя аниқ лойиҳа кўринишига келса, маҳсулотни техник ҳолатини яратилиши;

– маҳсулотнинг техник иқтисодий тавсифини аниқлаш. Унинг сифатини ва истеъмол хусусиятларини баҳолаш;

– сотув ҳажмини ва потенциал бозор таклифини баҳолаш;

– янги менежментни яратиш ва ўзлаштиришга кетган харажатларни (инвестицияларни) аниқлаш;

– янги маҳсулотни, технологик машиналар ва жиҳозларни ишлаб чиқариш учун хомашё ва материаллар, кадрларни, молиявий ресурслар ва бошқа зарур ресурсларнинг мавжудлиги;

– янги маҳсулотни ўзлаштирилиши ва у билан бозорга чиқиш вақтини аниқлаш;

– янги маҳсулот ишлаб чиқариш рентабеллигини таҳлил қилиш ва баҳолаш, маҳсулот учун маркетинг дастурини яратиш.

4. Янги маҳсулотнинг яратилиши:

– фирманинг бўлимларига вазифаларни тақсимлаган ҳолда янги маҳсулотнинг ривожланиш дастурини тузиш;

– намунани яратиш ва техник танловдан ўтказиш;

– маҳсулотнинг номини ва белгисини аниқлаш, қадоқлаш ва марказлаштиришни ривожлантириш;

5. Бозорда тест ўтказиш:

– нарх ва бошқа тижорат шартларига оид (энг ками билан уч (3) ой оралиғида) бозорда тест ўтказиш;

– сотишнинг оптимал каналларини танлаш;

– реклама усули ва воситаларини танлаш;

– техник хизмат кўрсатишни ташкил этиш.

7. Янгиликни тижорат томонидан асосланиши, сотиш ҳажми, маҳсулотнинг рентабеллиги, эҳтиёж ва талабни қондирилиш даражаси, сотиш методлари ва каналларига акс берувчи маҳсулот учун маркетинг дастури асосида янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга киритиш ҳақида қарор қабул қилиш.

#### *1. Инновацион жараёни бошқариш тизими.*

Инновацион жараёни бошқариш объекти техник сиёсатни ишлаб чиқиш учун юқори даражада махсуслаштирилган бўлимлар, яъни уюшмаларни, кўмиталарни ёки ишчи гуруҳини тузишни кўзда тутати:

– инновацион фаолиятни назорат қилиш учун янги бўлимлар ва марказлашган хизмат кўрсатишни ташкил этиш;

– янги маҳсулот яратиш учун мақсадли лойиҳа гуруҳларини ёки марказларини белгилаш;

– ишлаб чиқариш бўлимларида мавжуд бўлган ИП КИ, лабораториялари, илмий марказлар бўлимларини ролини ошириш;

– инновацион фаолиятни рағбатлантирувчи махсус фондларни ва венчур бўлимларини ташкил этиш;

– янгилик киритиш соҳасида маслаҳат бериш хизматларини ташкил этиш;

– янги технологияни ўзлаштириш муаммоси билан шуғулланувчи махсус тармоқли лабораторияларни яратиш.

### **20.3. Чет эл давлатларида инновацион менежментнинг ташкил этилиши (фақат Японияда)**

Япон инновацион менежменти усуллари Европа ва Америка усулларида кескин фарқ қилади. Бу билан японлар унумлироқ бошқаради, деб бўлмайди.

Европа ва Япониянинг усуллари фақат бошқа-бошқа текисликларда ётади ва уларнинг бир-бири билан текшириши жуда кам рўй беради.

Унинг асосий фарқи нимада? Авваламбор бу бошқарувнинг нимага йўналтирилганлигига боғлиқ. Масалан, Японияда бошқарув марказида меҳнат ресурслари ётади. Япон бошқарувчиси корхона самарадорлигини ошириш учун меҳнат унумдорлигини оширишга ҳаракат қилади. Европа ва Америкада эса асосий мақсад кам иш ва ҳаракат қилиб кўп даромадга эришишдир. Менежмент бўйича япон мутахассиси Хидеки Иосихара япон бошқарувининг олти хусусиятини кўрсатиб ўтган:

1. Доимий бандлик кафолати ва ўзаро ишончнинг мавжудлиги, бундай кафолатлар кадрлар унумсизлигини камайтиради ва ходимларнинг барқарор фаолият кўрсатишлари учун ишонч туғдиради. Бу эса ходимларни кейинчалик вертикал (лавозим) зинапоя бўйича кўтарила олиши мумкинлигига ишонтиради ва корхонада жамоа бўлиб ишлашга ундайди.

2. Корпорациянинг бирдамлиги ва у учун қимматли деб ҳисобланган нарсаларнинг мавжудлиги. Агарда барча ишчилар ва бошқарувчилар корхона сиёсати ҳақида ахборот берувчи битта ахборот базасидан маълумот оладиган бўлсалар, бу барча ходим ва ишчиларнинг жавобгарлик хусусиятини оширади ва жамоа бўлиб ҳаракат қилишга ундайди.

3. Ахборотга асосланган бошқарув телевизорлар ишлаб чиқарувчи фирмаларда кўпинча ахборот йиғиб олиш тизимидан фойдаланади. Бунда улар қайси тармоқ ёки бўлимда носозлик ёки қоидабузарлик вужудга келганини кўришлари мумкин ва келажақда бундай хатолар қайтарилмаслиги учун ҳамма чора-тадбирлар амалга оширилади.

4. Сифатга қаратилган бошқарув. Кўпинча япон фирмаларининг бошқарувчилари сифатни назорат қилишга катта аҳамият беришади. Ишлаб чиқариш жараёнида уларнинг асосий масаласи сифат ҳақидаги аниқ маълумотларни олишдир.

5. Ишлаб чиқаришда бошқарувнинг доимий мавжудлиги. Қийинчиликларни ва муаммоларни жойида ҳал қилиш учун японлар бошқарув персоналани ишлаб чиқариш мажмуаларида жойлаштиради. Бу муаммо тез ҳал бўлишига хизмат қилади. Янгиликларни ривожлантириш учун янгиликлар таклиф қилиш тизими ва сифат тўғрақлари кенг қўлланилади.

6. Тозалик ва тартибни ушлаб туриш. Япон маҳсулотларининг юқори сифати ишлаб чиқаришда тозалик ва тартибга риоя қилиш орқали келиб чиқади. Япон бошқарувчилари шундай тартиб ўрнатишга ҳаракат қиладики, бу тартиб ҳам юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга ундасин, ҳам тозалик тартибига риоя қилишга чақирсин.

Умуман олганда, япон бошқаруви инсонларга хос туйғулар ва хусусиятларни ривожлантиришга қаратилган. Булар келишилганлик, гуруҳли мўлжал олиш, ходимларнинг ақлий хусусиятлари, бандлик барқарорлиги ва бошқарувчилар ҳамда ходимлар ўртасида бирдамлик алоқаларидир.

### *Япон бошқарувининг фалсафаси*

Япониянинг замонавий бошқарув усуллари урушдан кейинги даврда дунёга келди. Уруш келтирган бузғунчиликлардан кейин япон бошқарувчилари олдида ижтимоий-сиёсий ва рақобат ҳаётни кўтариш масалалари кўндаланг бўлиб турган эди. Шу даврда Америка бошқарув усуллари бутун дунёни қамраб олаётган даврда, бу усуллардан тўғри фойдаланган японлар мамлакат иқтисодини кўтаришга эришдилар. Япон бошқарувчилари ўзларининг олдинги бошқарув усуллари билан биргаликда Америка усулларини кўшиб янги япон усулларини ҳосил қилдилар. Шунинг оқибатида вужудга келган япон бошқарув усулидаги баъзи жиҳатлар Америка бошқарув усулида мавжуд эмас. Масалан, ҳаётга, ишга ёллатиш ва жамоа бўлиб бир қарорга келиш каби усуллардир.

Японлар доим ўзларини жамоанинг бир бўлаги сифатида биладилар ва улар Э.Мэйо айтганидек, иш бу жамоа фаолиятидир, деган шиорга доим амал қилишади.

Япониядаги бошқарув усулларини ўзгариши оптимал тизим яратиш учун концепция танлашда эркинлик ва ҳамфикрликни ўсишидир. Аммо-лекин, бу ўзгаришлар Япониянинг миллий урф-одатларига зид бўлмаслиги керак. Бу ҳақда Япониянинг йирик тадбиркори С.Хонда шундай фикр билдиради:

Кимки корхона бошқарувчиси бўлса, у аввало ўз бошқарув усулини ҳар томонлама исботланган ҳолда кўрсатмоғи даркор. У корхонанинг аниқ мақсадларини кўра биладиган ва корхонанинг сиёсатини ва режаларини шундай тузиши керакки, ишчилар фаолият давомида ўз масъулиятини сезиб, ишдан қониқиш ҳосил қилсинлар. Бунинг учун лидер назарий жиҳатдан кучли ва амалий жиҳатдан ҳаётий концепцияга эга бўлиши керак.

Япон бошқарувининг яна бир хислати унинг узлуксиз ўқиш ва ўқитиш концепциясидир. Японлар ўқишни ўз ишлари ва ҳокимият поғонаси бўйича кўтарилиш учун керак бўлган омил, деб биладилар.

Японлар бировларнинг хатоларидан ўрганишни хуш кўрадилар. Улар доим ташқи оламдаги ўзгаришларни қизиқиш билан кузатиб турадилар. Улар инновацион бу иқтисодий ўсишнинг асоси сифатида биладилар ва шунга қараб ҳаракат қиладилар.

1947 йили «Панасоник» компаниясининг асосчиларидан бири И.Мацусита бошқарув саволлари бўйича «Доннай» номли лаборатория ташкил қилади ва унинг биринчи хулосаларидан бири қуйидагича бўлади: «Ҳар қандай ташкилот унинг катта-кичиклигига қарамай, даромад олишдан фарқли бўлган бошқа мақсадга эга бўлиши керак. Бу мақсад унинг фаолиятини тушунтириб туриши керак. Агарда бошқарувчи ушбу миссияга тўлиқ тушуниб етса, уни ходимларга тўғри тушунтириши лозимдир.

«Иш берувчилар ходимни ишини эмас, балки уни ўзини бутунлай ишлатадилар».

«Инсон потенциали» концепциясини тушунишда Рингининг жамоа бўлиб қарор қабул қилиш системасини олишимиз мумкин. Унга кўра, қарор қабул қилиш учун жавобгарликни бутун группа ўз бўйнига олиши лозим. Бу системада масала ўртага ташлангандан сўнг олдин ноформал гуруҳларда муҳокамадан ўтади, агар кимдир бу масалага қарши чиқса, савол яна ушбу масалани ўртага ташлаган инсонга боради.

Япон усуллари кўпчиликдан устун келиш эмас, балки ҳамманинг фикри бирдамлилиги асосида қурилган. Албатта, ҳамманинг фикри бир хил бўлмайди, шунинг учун маъқул бўлган компромисс топилади.

Японлар учун ўзидан ёши ва лавозими жиҳатидан катта бўлган инсонга гап қайтариш ёки унинг фикрига қўшилмаслик тарбиясизлик аломати деб кўрилади. Шунинг учун норозиликни ўта дипломатик ҳолда билдириш лозимдир.

Анъанавий бўлган «Х» ва «У» моделига қарама-қарши бўлган ҳолда, японлар «инсон потенциали» моделини муваффақиятли қўллаб келишяпти. Унга кўра, одамлар ўз қобилиятларини ривожлантирган ва қўллаган ҳолда, бу ишдан қониқиш ҳосил қилишсин.

Ўрта поғона бошқарувчиларига Исикава Каору ушбу маслаҳатларни беради:

1. Ходимнинг фойдалилиги унинг физик жиҳатдан доим мавжудлиги билан эмас, балки бу ходимга фирманинг эҳтиёжи билан белгиланади.

2. Кимки ходимларни бошқарув билан шуғулланса, бу фақат ярмига бошқарувчидир. Ҳақиқий бошқарувчи деб шундай бошқарувчи олинадики, у ўзидан юқори турганларни ҳам бошқара олсин.

3. Қўл остидаги ишчиларга баъзи бир ҳуқуқларнинг берилиши, уларнинг қобилиятини ҳар томонлама ривожланиши ва фаоллашишига олиб келади.

4. Юқори поғонадаги бошқарувчиларни, сизнинг ишингиз натижаларига бўлган муносабатини доимо кузатаверманг!

5. Ўрта поғона бошқарувчилари ва уларнинг қўл остидагилари ўзларининг иш натижалари ҳақидаги ахборот ҳақиқийлигига жавобгардирлар.

6. Ўрта поғона бошқарувчилари сифат тўғарақлари фаолиятига жавобгардирлар.

7. Функциялар бўйича бошқарув деб ҳисобланган, бошқа бўлимлар билан ҳамкорлик ва алоқа.

8. Перспективага йўналиш фирманинг самарали фаолияти учун асосий омилдир. Фирма бошқарувчиси ўз ишида 10 йил олдинга ёлланиб фаолият кўрсатмоғи, юқори поғона бошқарувчиси 5 йил олдинга ёлланиб фаолият кўрсатмоғи, бўлим бошлиғи 3 йилга ва бўлим бошлиғи камида 1 йил олдинга ўз фаолиятини йўналтирмоғи керак.

Япон бошқарув тизимидан ушбу хулосаларни чиқариш мумкин. Одамлар бўйсунитдан ўзларига қониқиш ҳосил қиладилар ва бу вертикал бўйсунит барқарор ва кучли тизим ҳосил қилади. Менежментнинг асосий вазифаси ишчиларни умумий қизиқиш ва мақсадларни тушунитга ундашдир.

#### **20.4. Японияда менежмент ва касаба уюшмаларининг ўзаро алоқаси**

Япон саноат ташкилотларининг учта ўзига хос хусусиятлари мавжуд:

1. Доимий бандлик.

2. Стажнинг окладга ва маошга таъсири.

### 3. Касаба уюшмаларини ташкил қилиш.

Японияда ишчи учун унинг қиладиган ишидан ҳам устун турадиган нарса бу ишчининг у ёки бу корхонада тегишлилиги. Шунинг учун Япон корхоналарида фақат битта касаба уюшмаси бўлади. АҚШ, Англия, Италия ва бошқа мамлакатларда менежерлар персонални бошқаришда жуда катта қийинчиликларга дучор келишади. Касаба уюшмалари доим менежерларга қаршидирлар. Одатда касаба уюшмаларидан конфиденциал бўлган кўпгина ахборотлар яширадилар. Бундай муҳитда меҳнат унумдорлиги пасаяди. Япониянинг НОК фирмасида юқоридаги барча қийинчиликлар менежмент ва касаба уюшмаларнинг ўзаро келишуви асосида бартараф этилган. Бу «Содзьянкай» вужудга келишга кўмаклашди. «Содзьянкай» – бу ишчиларни ваколатли органи бўлиб ишчиларнинг қизиқишлари иш ҳақи ва фаровонлиги ҳақидаги суҳбатларни тез-тез амалга ошириб туради.

Япон менежменти касаба уюшмаларини менежмент ва ишчилар орасидаги қонуний воситачи сифатида кўради. Бу воситачи кўпроқ иш ҳақи билан шуғулланади. Японияда касаба уюшмаси – бу бир фирма миқёсида барча ходимларнинг уюшмасидир. У касб ёки ҳунар бўйича бўлинмайди. Шунинг учун улар менежментнинг унумдорлик, фойдалиқ ва ўсиш каби кўрсаткичларини тўғри ва ижобий баҳолайдилар. Касаба уюшмалар ходимларининг фаровонлиги фақат унумдорлик орқали вужудга келишини тушунадилар. Ишчи кучининг кўпайиб кетиши каби ҳоллар ҳам вужудга келиши мумкин. Бундай қийинчиликлар бирдамлик билан ҳал қилинади. Японияда менежмент ва касаба уюшмалари ишчиларнинг фаровонлигини ошириш учун доим рақобатдадирлар. Аммо, союзлар лидерлари ва менежмент иккита асослик тахминини айтади.

1. Фирманинг гуллаши бошқа масалаларни ечишга шароит яратиб беради.

2.. Бир-бирини ёмон кўришлиқ ҳеч кимга фойда келтирмайди.

Умуман олганда, Японияда иккита сабаб бўлгани учун шикоятлар кам тушади. Биринчидан, япон ишчиси ўзини эзилган, деб ҳис қилмайди.

Иккинчидан, у ҳар хил ҳуқуқ ва норозиликлардан ўзини ишини устунроқ деб билади.

Япония кичик мамлакат. Аҳоли зичлиги бўйича жуда юқори. Ресурслар чекланган. Табиий офатлар кўрқув ҳиссини уйғотиб туради. Шунинг учун миллий бирдамлик ҳисси жуда юқори туради. Японлар Европаликларга қараганда гуруҳ бўлиб фаолият кўрсатадилар. Бу нарса айниқса, бирор-бир масалани ҳал қилишда яққол кўринади.

«Япон бошқарув санъати» китобида А.Атос ва Р.Паскал қуйидагиларни баён этади: «Японлар ҳар бир кишини иқтисодий-ижтимоий, психологик ва руҳий эҳтиёжларга эга, деб қарайдилар. Америка

бошқарувчилари ҳам худди шундай фикрни билдиришади. Аммо, Япон бошқарувчилари бошқа институтларга урғу бергандан кўра (давлат, оила ёки дин) кўпроқ инсон шахсига урғу берадилар. Аммо Японлар учун оила бу ҳаёт кечирish тарзидир.

Японлар ута тартибдирлар, улар жамоа манфаати ва қизиқишларидан келиб чиқиб экстракординал ишларни ҳам қилиши мумкин. Японлар мақсад сари йўналган инсонлардир. Улар ўзларини чексиз мукамаллаштиришга интиладилар.

«Япон менежменти ўз ичига замонавий тамоилларни ва усулларни очқўзликка чегарадош бўлган энергия билан ютиб олади», деган фикрни Токио университети иқтисодиёт факультетининг декани Сусума Какаями айтиб ўтган. «Япон менежменти 4 та асосий масалани ҳал қилишга киришган: технологик инновация, саноатлашиш, демократия ва байналминаллик. Буларнинг барчаси каттани ҳурмат қилиш ва жамоа фикри каби омилларга ўз таъсирини кўрсатмади.

Менежерлар ва ишчилар орасида зиддият келиб чиқиши мумкин, аммо, уларнинг барчаси рақобатдошларга ўзининг энг ёмон кўрган душмани сифатида қаратадилар. Ҳар бир фирма бир бўлишга интилади, энг аввало фирманинг мавқеи, кейин фойдасига қаралади.

Япон корхоналарида лидер албатта масъулиятли лавозимга эгадир. У гуруҳни бирлаштиради. У ички зиддиятларни босади. Унинг ҳокимиятини ҳамма тан олади. Унинг мавжуд эмаслиги гуруҳни парокандаликка олиб келади.

Японияда мавқеи ва ҳокимият қандай ишлаганлигига қараб эмас, қанча ишлаганлигига қараб белгиланади.

Ўқиш дастури – бу ишда ҳамкорликни рақобатлантиришдир.

У бутун группанинг билими ва тажрибасини оширади. Ишлашга бўлган эҳтиёжини ҳам юқори даражага оширади. Япон маданияти ўз ичида японларнинг гўзалликка бўлган эҳтиёжини ифодалайди. Уларнинг гўзаллик ҳисси кўп қирралидир. Улар учун гўзаллик – бу нозиклик, элегантлилик, нозик дид ва гўзал оддийликдир.

Япон демократиясининг концепцияси фарқлидир. У ўзаро душман бўлган фракциянинг жангидан иборат бўлмай, кўпчилик тизимни тан олмайди. Барча қарорлар жамоаларнинг аноним қарорларидир. Шундай усуллар билан Япония мамлакат сифатида шаклланди ва дунёга ўзини танитди. «Табийлик ҳамма нарсадан устун», «Дунё яхшиликсиз даҳшатлидир, дунё меҳнатсиз тушқунликдадир».

### **Меҳнат ресурсларини бошқариш**

Япон бошқарувининг ўзига хос томонларидан яна бири бу меҳнат ресурсларини бошқаришдир. Япон корпорациялари ходимларнинг ишини максимал даражада самарадор бўлишига эришишган. Бунинг учун

Япон фирмалари меҳнат ресурсларини бошқаришнинг Америка тизимини қўллаган. Бунда иш ҳақи, меҳнат ва иш жойларини ташкил қилиш, ходимлар малакасини ошириш ва текшириш каби жиҳатларга урғу берилади. Аммо–лекин, Японлар Америкаликлардан фарқли ходимларни корхонага содиқлигидан ҳам фойдаланадилар. Японияда оддий ходимдан тортиб то катта бошқарувчигача корxonани бир катта тизим деб тушунилади. Ўзининг эса бу тизимнинг бир бўлаги деб билади ва агарда у ўз ишига лоқайдлик билан қараса, уни деб бутун тизим тўхтаб қолишига ишонади ва шунга қараб фаолият юргизади. Қўпгина ходимлар меҳнат таътилларини жуда қисқа муддатга ва зарур ҳолатлардагина оладилар. Чунки «мен компанияга керакли бўлган давримда мен қандай қилиб дам оламан», деган фикр улар учун шiorдир.

Японлар ходимларни бошқа фирмага ўтиб кетмасликлари учун доимий бандлик ва стаж бўйича рақобатлантирувчи пул ва лавозимлар беришини кафолатлайдилар. Бошқа фирмага ўтган ходим ўз стажидан айрилади ва ҳаммасини бошидан бошлайди.

Японияда бандлик ўзига хос томонларга эга. Бу фақатгина иш берувчи ва ишчи орасидаги шартнома бўлибгина қолмай, балки ақлий ва ҳиссий характерга эга омилдир. Япон ишчилари ўта пунктуалдир. Япон ишчиларида тозаллик ва элегантликка табиий ёндашув мавжуддир. Улар ўз ҳунарлари ва билимлари билан гурунглашади. Уларда фирма мени ҳаддан ташқари ишлатаётгани деган фикр ҳам йўқ. Бутун ҳаётга ишга ёллаш бу юридик ҳуқуқ эмас. Уни қўлланиши авваламбор Япон анъаналарига бориб тақалади. Япон фирмалари ҳар бир ишчинини оила аъзоси сифатида кўради ва шунинг учун корхона жамоаси бир оиладек, фирма фаолияти давомидаги барча қийинчилик ва хурсандчиликларини биргаликда баҳам кўришади. Фирма бир оила бўлиб фаолият кўрсатар экан, асосий урғу ишонч, ҳамкорлик ва жамоа олдида турган масалаларни ўзаро ёрдам орқали ечишга берилади.

Инсон ўз-ўзини ҳурмат қилишга муҳтождир. У масъулиятни сезишни ва ўз билим ва тажрибаларини оширишни севади. Бу ҳолда, Японлар тили билан айтганда, узоқ ижодий ҳаёт кечиради. Ўз кучини фирма масалаларини ечишга қаратиш билан бирга, ишчи ўз билим ва малакасини оширади, Японияда менежерлар фирма мақсади ва сиёсатини ишчиларга доимий равишда тушунтириб борадилар ва ишчилар ҳам бунга ўз розиликларини ёки шикоятларини билдиришлари мумкин. Ишчилар маъмурият билан эркин алоқадалар. Фирманинг муваффақияти уларнинг муваффақиятидир.

### **Сифат бошқаруви тизими**

Сифат бошқаруви тизимининг вужудга келишига асос бўлган нарса бу давлатнинг «камчиликлар йўқлиги учун» ҳаракатидир. Бу ҳаракат маҳсулотлар сифатини оширибгина қолмай, балки ишчиларда масъулият ва ўз ишини бошқариш хислатларини кучайтиради.

Бошидан сифатни назорат қилиш сифат тўғарақларида амалга оширилади. Бундай тўғарақларни ташкил қилиш учун, сифат назорати бўйича Япон олими Исакава Нафу бошқарувчиларга қуйидаги тамо-йиллар бўйича иш кўришни тавсия этади:

- Ўзининг устида ишлаш.
- Жамоа бўлиб фаолият кўрсатиш.
- Сифатни бошқариш усулларини қўллаш.
- Иш жойи билан алоқа.
- Иш билан боғлиқ фаоллик ва фаолият кўрсатиш тинимсизлиги.
- Ўзаро ривожланиш.
- Янгилик яратиш муҳитини вужудга келтириш ва ижодий изланиш тамайили.
- Сўнги босқичда ҳамминг қатнашиши.
- Маҳсулот сифатини ошириш муҳимлигини тушуниш ва бунга тегишли барча чораларни кўриш.

Яна япон тизимини ғарбий тизимдан фарқли ўзига хос хусусиятлари ҳам мавжуд:

1. Сифатни бошқариш фирма миқёсида сифатни бошқаришда ҳамма бўлимларнинг қатнашиши.
2. Сифатни назорат қилиш усулларига янги кадрларни ўргатиш ва, шунингдек, кадрларни тайёрлаш.
3. Сифат тўғарақлари фаолияти.
4. Сифатни бошқаришни текшириш (корхонага Деминг премиялари ва бошқарув фаолиятини назорат қилиш).
5. Статистик усулларни қўллаш.
6. Сифатни назорат қилиш бўйича миллий дастурлар.

Корхонада сифатни назорат қилишда сифат тўғарақларининг вазифалари:

1. Корхона ривожини ва мукаммаллашишига ёрдам бериш.
2. Иш жойида соғлом ва ижобий ва ижодий муҳитни яратиш.
3. Ишчилар қобилиятини ривожлантириш ва, шунингдек, қобилиятларини фирма манфаатларига ишлатиш.

Сифатни бошқариш кўпгина устунликларига эга.

- У аниқ сифат кафолатларини беради. Сифат назоратини кучайтирган ҳолда дефектсиз ишлаб чиқаришга ўтади. Аммо дефектларни топиб ва уларни бартараф этибгина қолмай, балки бу дефектларни келтириб чиқарувчи сабабларни ҳам аниқлаш лозим.

- Сифатни комплекс назорат қилиш. Харидорларнинг дидини ва табиатларини ўрганишга қулай муҳит яратилади ва корхона таклиф этаётган товар харидоргир бўлиши ва моладан қолмаслигини кафолатлайди.

• Сифатни комплекс бошқариш одамлар онгига сингиб нотўғри, ҳақиқий бўлмаган ахборотни топишга кўмаклашади, «билим кучдадир» бу шиор сифатни комплекс бошқариш асосидир.

QS га айланган асосий идеалларга қуйидагича тавсия бериш мумкин:

1. Ҳар бир одамнинг табиий эҳтиёжи – бу ўз ишида мукамалликка эришишдир. Агарда биз тўғри бошқариб, уни рақобатлантириб турсак, у ўз ишини доим мукамаллаштириб бориши мумкин.

2. Индивидуал ишни бошқарувчи инсонлар бу ишнинг ҳақиқий мутахассисларидир. Иш жараёнларида кўплаб хатоликларга йўл қўйи-лиши мумкин, мутахассислар эса бу қийинчиликларни ечишга ўзла-рининг қимматли маслаҳатларини бериши мумкин.

3. Ходимлар ақл ва тафаккурга эгадирлар. Улар ўз ишининг ҳам билимдони, ҳам устаси, шунингдек, улар муваффақиятга интилиб келадилар ва масъулиятли ишдан ҳам қочмайдилар.

4. Сифат тўғараги бу механик машина эмас, балки тўхтовсиз жара-ёндр. У бир-биридан фарқ қилувчи, аммо бир томондан бу таълим ва тарбия берувчи жараён. Бошқа томондан, уларнинг ҳар кунги ишига тааллуқли бўлган маросимларда қатнашишга даъват қилувчи жараёндир.

1951 йилдан бошлаб ҳар йили Японияда сифатни бошқариш тизи-мига ўзининг катта ҳиссаларини қўшганларга У.Э.Демингнинг премия-лари топширилади. У.Э. Деминг-Японияда сифатни бошқаришнинг асосчисидир.

Истеъмомчиларнинг диди технологиялар ўзгариб бораётган бу замонда бошқарувчиларнинг ўз тафаккури ва йўналишларини доимий равишда ўзгартириб туришлари керак. Буни қуйидагича ифодалаш мумкин.

1. Авваламбор куч сифатга қаратилади, қайси вақт ичидаги фойдага эмас.

2. Асосий инсон истеъмомчи, бу дегани ҳар бир нарсани истеъмомчи ўлчови билан ўлчаш кераклигини билдиради.

3. Ишлаб чиқариш жараёнининг кейинги босқичи сенинг маҳсуло-тингни истеъмомчисидир.

4. Қарор қабул қилишда ахборот билан таъминланиш, иқтисодий ва математик усулларни қўлланилиши бу жараёни тинч, самарадорли ва ижодий қилади.

5. Бошқарув тизимида ҳар бир ходимнинг қатнашишига имконият яратади.

### **Бошқарув назорат тизими**

Бошқарув назорати бу ташкилот мақсадларига эришиш учун мене-жерлар фаолиятининг асоси ҳисобланган бошқарув режалаштириши ва айланма алоқа тушунчаларининг қўшилмасидир. Инсоннинг бошқа-

рувчилик қобилияти ўзининг чегараларига эга, шунинг учун бизнеснинг оптимал масштаби топилиши зарур, бунга мисол, фирмани ташкил қилишда филиаллар тизимига асосланган «мацусита» фирмасидир.

1. Филиал бошқарувчилари устидан назорат ўрнатиш учун юқори бошқарувчи компаниялар филиалларда режалаштириш тизими, филиалларнинг ички капитал тизими, ҳар ойлик бухгалтер ҳисоботлар тизими.

2. Бўлим бошлиқлари устидан назорат ўрнатиш учун филиал бошқарувчилари бўлимларининг бюджети, ҳар ойлик бухгалтер ҳисоботлар тизими.

Филиалларда режалаштириш олдин бўлимлар бўйича кейин филиаллар бўйича амалга оширилиб, бу режалар компания миқёсига олиб чиқилади. Бу усул қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Компаниянинг стратегиясини эълон қилиш, компаниянинг стратегияси бирмунча мавҳум тушунча бўлиб, аммо фирманинг мақсадларига баҳо бериб фирма сиёсати ва мақсадларини ўзлаштириб конъюнктура қийинчиликларини ечишга ёрдам берадиган ўзига хос шiorдир.

2. Филиалларда режалаштириш директивалари. Компания стратегияси мавҳум нарса бўлганлиги учун, филиалларда режалаштиришга йўналтиришларни директива кўринишида компания Президенти томонидан белгиланади.

3. Филиалларни режалаштириш сиёсатини аниқлаш.

4. Ҳар бир бўлимнинг ўз режасини тузиши.

5. Бўлимнинг бюджет лойиҳасини тайёрлаш.

6. Филиал режасининг лойиҳасини тайёрлаш.

7. Филиал режаларини текшириш ва тасдиқлаш.

8. Филиал режасининг тасдиқланган лойиҳасини топшириш. Бу нарса «қирол тамғаси босилган ҳужжат» деб аталади. Уни юқоридаги бошқарувларга топшириш маросими филиал бошқарувчиси учун катта шарафдир.

Японлар сонларга ишонишади. Улар ҳамма нарсани илғашади. Улар бизнеснинг ҳамма жиҳатларини миқдоран кўрсатишга ҳаракат қилишади.

Японлар ўз кучини бекордан-бекорга сарф қилишмайди. Ҳамма нарса етарлича йўлга қўйилган, бу эса яхши менежментдан далолат беради. Япон менежментида рақобатлантириш ҳам яхши йўлга қўйилган. Бу қуйидагилар билан амалга ошади: фахрий ёрлик, совғалар, пул мукофотлари ёки қўшимча дам олиш таътили, жарима, танбеҳ ва ишдан бўшатиш кўринишида бўлади. Ишдан бўшатиш, ўғрилиқ, пора олиш, адолатсизлик, каттанинг йўриқларига асосиз кирмаслик каби ҳолларда амалга оширилади.

## 20.5. Инновацион менежментда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш

### *Қарорларнинг моҳияти ва таснифи*

*Бошқарув қарори* – менежмент тизимининг аниқ мақсадларига эришиш йўлида купдан-куп вариантлардан муқобилини таҳлил қилиш, прогнозлаш, қулайлаштириш, иқтисодий асослаш ва танлаш натижаси ҳисобланади.

Бошқарув қарорларини майдонга келтирадиган асосий сабаб муаммони бартараф этиш, унга жавоб излаш ёки уни ечиш зарурати, яъни келажакда объект (ҳодиса)нинг ҳақиқий параметрларини муддаодаги, кутилган, прогноз қилинган параметрларга яқинлаштиришдир.

Муаммони ҳал қилиш, ечимни топиш учун қуйидаги саволларга жавоб топиш зарур:

– нима учун керак (ғояни рўёбга чиқариш, муаммони ҳал қилиш)?  
– нима қилмоқ керак (истеъмолчиларнинг қандай янги эҳтиёжларини қондирмоқ ёки эски эҳтиёжларини қандай сифат даражасида қондирмоқ керак)?

- қандай бажармоқ лозим (қандай технология бўйича)?
- қандай ишлаб чиқариш чиқимлари билан бажармоқ керак?
- қанча миқдорда керак?
- қайси муддатларда бажармоқ керак?
- қаерда бажариш керак (жойи, ишлаб чиқариш бинолари)?
- кимга етказиб бериш керак?
- қандай нархда ва қачон етказиб бериш керак?
- умуман олганда бу инвесторга ва жамиятга нима беради?

Комплекс муаммоларни расмийлаштирмоқ, яъни объектнинг амалдаги ва муддаодаги параметрлари бўйича ҳолатлари ўртасидаги миқдорни аниқлаш, шунингдек, муаммони ҳал қилиш учун мақсадлар шажарасини тузиш йўли билан уни таркибий қисмларга ажратиш лозим.

Муаммони ечиш учун зарур бўладиган ресурслар чекланганлиги сабабли муаммоларни, уларнинг долзарблиги, миқёси, хатар даражаси, аҳамияти бўйича тартиблаш (муҳимлиги, тутган ўрни, даражасини аниқлаш) лозим.

Қарорлар сифатини ошириш учун уларни қуйидаги белгиларга кўра таснифлаш асосида таҳлил қилиш:

- товарнинг ҳаётий цикли босқичи (стратегик маркетинг, ИТТКИ, ОТПШ ва б.);
- менежмент тизими таркибидаги кичик тизим (мақсадли, таъминловчи ва б.);
- таъриф доираси (техник, иқтисодий ва бошқа ечимлар);
- мақсад (коммерция ва нокомерция қарорлари);

- бошқариш даражаси (юқори, ўрта, қуйи);
- миқёси (комплекс ва хусусий қарорлар);
- ишлаб чиқаришни ташкил қилиш (жамоавий ва шахсий қарорлар);
- амал қилиш давомийлиги (стратегик, тактик, жорий қарорлар);
- таъсир объекти (ички ва ташқи);
- ифодалаш усуллари (матн, чизма, математик формулалар);
- ифода шакллари (режа, дастур, буйруқ, фармойиш, кўрсатма, илтимос);

- мураккаблиги (стандарт ва ностандарт);
- узатиш (бериш) усули (оғзаки, ёзма, электрон).

Бошқарув қарори сифатига таъсир кўрсатадиган асосий омилларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

Менежмент тизимига илмий ёндашувлар ва принципларни, моделлаштириш усуллари татбиқ этиш, бошқаришни автоматлаштириш, сифатли қарор қабул қилишни мотивациялаш ва б.

Одатда ҳар қандай қарорни қабул қилишда турли даражада уч нарса – интуиция, муҳокама ва ақл-идрок (рационаллик) иштирок этади. Уларнинг ҳар бири билан алоҳида-алоҳида танишиб чиқамиз.

Соф интуитив қарор қабул қилишда кишилар «ўзимнинг танловим тўғри» деган ҳиссиётга, ўз ички ҳисларига асосланадилар. Бу ўринда «олтинчи сезги», одатда, ҳокимиятнинг олий бўғини вакиллари миясига гўё ялт этиб келган янги фикр иштирок этади. Ўрта бўғин менежерлари кўпроқ ўзлари эга бўлган ахборотларга ва ЭХМ ёрдамига таянадилар. Гарчи тажриба ортиши билан интуиция ҳам ривожланиб боришига қарамай, фақат интуицияга асосланадиган менежер тасодифлар қулига айланиб қолади ва статистика нуқтаи назаридан унинг тўғри жойлаш эҳтимолликлари анча паст бўлади.

Муҳокамаларга асосланган қарорлар кўп жиҳатлари билан интуитив қарорларга ўхшайди, балки шу сабабданми, бир қарашда улардаги мантиқ кучи сезилмайди. Лекин барибир уларнинг негизида билим ва мулоҳазалар, ўтиш тажрибаси туради. Улардан фойдаланган соғлом ақлга таянган ҳолда, бугунги кун киритадиган тузатишлар билан илгариги даврларда худди шундай ҳолатларда энг яхши натижа берган вариант танланади. Аммо одамларда зукко ақл кам учрайди ва шу сабабли қарорлар қабул қилишнинг бу усули, гарчи тезкорлиги ва арзонлиги билан диққатга сазовор бўлса-да, ҳамиша ҳам ишчан бўлавермайди.

Унинг яна бир ожиз томони шундаки, муҳокамани илгари юз бермаган, учрамаган вазият билан қиёслаш мумкин эмас ва шу сабабли ҳали уни ҳал қилиш бўйича тажриба йўқ. Бундан ташқари, бундай

ёндашувда раҳбар аксарият ўзи яхши билган йўналишларда ҳаракат қилишга интилади, натижада бошқа соҳага киришдан онгли ёки онгсиз бош тортган ҳолда ундаги яхши натижани бой бериши мумкин. Қарорлар кишилар томонидан қабул қилинар экан, бу қарорларда уларнинг ижодкори бўлган менежерларнинг шахси албатта билиниб туради. Шу сабабли қарорларни вазмин, импульсив (лаҳзалик) инерт (суст), таваккал ва эҳтиёткорона каби турларга бўлиши мумкин (20).

Вазмин қарорларни ўз ишига, билдириладиган фикрларга ва уларни текшириб кўришга эътибор билан ва танқидий қарайдиган менежерлар қабул қиладилар. Одатда, улар қарор қабул қилишга киришишдан олдин шаклланган асосий ғояга эга бўладилар.

Импульсив қарорларнинг муаллифлари ғоят хилма-хил ғояларни чекланмаган миқдорда берадилар. Лекин уларни лозим даражада текшириш, аниқлаш, баҳолашга қодир бўлмайдилар. Шу сабабли бундай қарорлар етарли даражада асосланган ва ишончли бўлмайди, чунки улар «ўйламай-нетмай», «тўсатдан», «бир зўр бериш» билан қабул қилинади.

Инерт қарорлар эҳтиёткорона изланиш натижаси ҳисобланади. Улардан ғояни яратишга қараганда назарий ва аниқлаш ҳаракатлари устунлик қилади, шу сабабли бундай қарорлардан новаторлик, янгилик, ёрқинликни топиш қийин.

Таваккал қарорлар импульсив қарорлардан шуниси билан фарқ қиладики, уларнинг муаллифлари ўз фикр-қарорларини батафсил асослашга интилиб ўтирмайдилар, ўзига ишончи катта бўлганидан ҳар қандай хатарлардан кўрқмасликлари мумкин.

Эҳтиёткор қарорлар менежер томонидан жами вариантларнинг батафсил баҳоланиши, ишга ўша танқидий қараши билан ажралиб туради. Улар инерт қарорлардан ҳам камроқ даражада янгилик ёки ёрқинликка эга бўлади.

Биз юқорида санаб ўтган қарорлар турлари асосан персонални жорий бошқариш жараёнида қабул қилинади. Менежмент тизимидаги ҳар қандай кичик тузилмаларни стратегик ва тактик бошқаришда иқтисодий таҳлил, асослаш ва энг мақбулини танлаш усулларига асосланган рационал қарорлар қабул қилинади. Бу масалаларни қуйида кўриб ўтамиз.

### **Қарорлар сифатига қўйиладиган талаблар**

Бошқарув қарорларнинг сифати – қарорнинг аниқ маълум бўлган истеъмолчини (аниқ истеъмолчиларни) қондирадиган ва уни ҳақиқий амалга оширилишини таъминлайдиган параметрлари мажмуидир.

Тизимли ёндашувда қарорлар қабул қилишнинг «қора қути» таркибий қисмлари 20.1-расмда келтирилган.



20.1-расм. Тизим ёндашувда қарор қабул қилишнинг «қора қути» таркибий қисмлари.

Энди 20.1-расмда келтирилган «қора қути» таркибий қисмлари мазмунини кўриб ўтамиз. Тизимнинг кириши аниқ бозорлар бўйича ҳал қилиниши зарур бўлган муаммолар (истеъмолчилар талаблари, сегментларга бўлиш натижалари, объект сифати, сотиш ҳажми, етказиб бериш муддатлари, нархлар ва ҳоказо) параметрлари билан тавсифланади. Кириш ахборотлари сифатини ошириш бўйича тадбирлар қабул қилинади.

«Чиқиш» талаблари, қарор сифати ва самарадорлигига таъсир кўрсатадиган «ташқи муҳит» омиллари ойдинлаштирилган, тизим «кириши» яхшилаб ўрганилганидан кейин қарорни қабул қилиш технологиясини моделлаштириш, жараён параметрларини таҳлил қилиб чиқиш, уларни яхшилаш бўйича чоралар кўриш ва бевосита қарорни ишлаб чиқишга киритиш керак. Агар «кириш» сифати «қониқарли»га баҳоланса, унда «чиқиш» сифати тизимида «жараён» сифатининг ҳар қандай даражасида қарор сифати «қониқарли» бўлади.

Бошқарув қарорининг юқори сифати ва самарадорлигини таъминлайдиган асосий шароитларга қуйидагилар киради:

- бошқарув қарорларини ишлаб чиқишда менежментнинг илмий ёндашувларидан фойдаланиш;
- бошқарув қарорлари самарадорлигига иқтисодий қонунларнинг таъсирини ўрганиш;
- қарор қабул қилувчи шахсларни қарорлар ишлаб чиқиш тизимининг «чиқиш», «кириш», «ташқи муҳит» ва «жараён» параметрларини тавсифлайдиган сифатли ахборот билан таъминлаш;
- функционал-қиймат таҳлили, прогнозлаш, моделлаштириш ва иқтисодий асослаш усулларини қўллаш;
- муаммони таркибий қисмларга ва мақсадлар шажарасини тузиш;

– қарорлар вариантларининг таққосланишини (қийёсийлигини) таъминлаш;

– қарорларнинг кўп вариантлигини таъминлаш;

– қабул қилинадиган қарорларнинг ҳуқуқий жиҳатдан қабул қилиш тизимини, тизим таркибий қисмларининг ўзаро боғланишини ва уларни такомиллаштириш навбатларини аниқлашга имконият яратади.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқишда вақт ва маблағларни тежаш мақсадларида «қора қути» таркибий қисмларини қуйидаги такомиллаштириш навбатлари (шакллантириш, ишлаб чиқиш) таклиф қилинади (20.1-расм).

Дастлаб бизга нима кераклигини, қарор қандай параметрларга эга бўлиши лозимлигини аниқ-равшан белгилаб олишимиз лозим.

Бошқарув қарорларининг сифати параметрларига қуйидагилар киради:

– энтропия кўрсаткичи, яъни муаммонинг миқдорий ноаниқлиги. Агар муаммо миқдорий кўрсаткичларсиз, фақат сифат жиҳатидангина ифода этиладиган бўлса, энтропия кўрсаткичи нолга яқинлашади. Агар муаммонинг барча кўрсаткичлари миқдорий баён этилган бўлса, энтропия бирга яқинлашади.

– инвестициялар қутишнинг хатар даражаси;

– қарорни сифат, харажат ва муддат кўрсаткичлари бўйича амалга ошириш эҳтимоллари;

– назарий моделнинг ўз негизи бўлиб хизмат қилган амалдаги маълумотларга мослик даражаси (ёки прогноз аниқлиги даражаси, аппроксимация коэффициентини).

Бошқарув қарорининг дастлабки сифат параметрлари ва самарадорлиги белгиланганидан кейин (муаммони ҳал қилишдан мақсад, бу ҳаракатдан қутилган энг минимал самарадорлик, чегара аниқланади) қарор сифати ва самарадорлигига таъсир кўрсатадиган ташқи муҳит омиллари таҳлил қилинади. Ундан кейин тизим «кириши» параметрлари таҳлил қилинади ва уларни яхшилаш ҳамда тизим «чиқиши»да – режалаштирилган натижага эришишнинг миқдор ва сифат жиҳатлари, муайян эҳтимоли, хатар даражаси ифода этилган қарор.

Тизимдаги «ташқи муҳит»нинг тартибий қисмларига фирманинг бошқарув қарори сифатига таъсир кўрсатадиган макро ва микромуҳити, минтақа инфратузилмаси киради. Халқаро интеграция, мамлакатдаги сиёсий вазият, мамлакатнинг иқтисодиёти, техника ҳолати, ижтимоий-демографик, табиий иқлим, маданий ва бошқа омиллар, минтақа инфратузилмаси омиллари (бозор инфратузилмаси, атроф-муҳит мониторинги, ижтимоий микромуҳит, саноат, транспорт, алоқа ва бошқалар), фирманинг бошқа фирмалар (қарор қабул қилувчи

шахслар), ташкилотлар, воситачилар, раҳбарлар билан алоқаларни характерлайдиган омиллар ҳам шунга киради.

Қайтма алоқа истеъмолчилардан қарор қабул қилган шахсга («жараёнга») ёки муаммони ҳал қилиш бўйича ахборот берган шахсга («чиқиш») келадиган турли ахборотларни тавсифлайди. Қайтма алоқа ахборотларининг келиши (олиниши) қарор сифатсизлиги, истеъмолчиларнинг қарорни ойдинлаштириш ёки қаттиқ кўриб чиқиш тўғрисидаги қўшимча талаблари, янгиликнинг пайдо бўлганлиги ва бошқа омиллар билан боғлиқ бўлиши мумкин.

Қарорни қабул қилиш жараёни қуйидаги операцияларни қамрайди: ишга тайёргарлик; муаммони аниқлаш ва мақсадларни ифодалаш; ахборотларни излаш; унга ишлов бериш; ресурслар таъминоти имкониятларини аниқлаш; мақсадларни муҳимлиги бўйича тартиблаш (навбатга қўйиш); вазифаларни ёзма ифодалаш; зарур хизматларни расмийлаштириш; вазифаларни амалга ошириш.

Тизимли ёндашувни бошқарув қарорларни қабул қилиш жараёнига татбиқ қилиш муаммо тузилмаси ва уни асосланганлиги;

– ахборотларни йиғиш ва ишлов бериш жараёнларини, қарорларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш жараёнларини автоматлаштириш;

– сифатли ва самарали қарор масъулияти ва мотивацияси тизимини ишлаб чиқиш ва унинг амал қилиши;

– қарорни амалга ошириш механизмининг мавжудлиги.

Бошқарув қарори сифати ва самарадорлигини оширишда юқорида санаб ўтилган шартларни бажариш анча қийин ва бу нарса қиммат туради.

Қиммат турадиган объектлар (лойиҳалар) бўйича оқилона бошқарув қарорларида юқорида келтирилган шароитларни бажариш мумкин. Шу билан бирга рақобат объектив жиҳатдан ҳар бир инвесторларни бошқарув қарорининг сифати ва самарадорлигини оширишга мажбур қилади. Шу сабабли ҳам ҳозирги даврда менежмент тизимини автоматлаштириш асосида қарорлар сифати ва самарадорлигини оширишда эътиборга олинadиган шартлар миқдорини кўпайтириш тенденциялари киритилади.

Тингловчилар бу фанни бошқа фанлардан қийинроқ ўрганаётганликларини ҳамда бошқарув қарорларининг сифати ва самарадорлигини ошириш бўйича юқорида санаб ўтилган шартларининг кўпчилиги илгари бошқа фанларда ўқитилганини ҳисобга олиб, биз шу ўринда уларни яна такроран кўриб ўтирмаймиз.

Масалан, бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг ҳуқуқий, ресурс таъминоти, бошқарув жараёнларини автоматлаштириш, тизимнинг ташқи муҳитини ташкил қилadиган таркибий

қисмлар «Менежмент асослари», «Информацион менежмент» (ёки «Информацион технологиялар»), «Маркетинг» курсларида ўргатилган.

Илгари таъкидлаб ўтилганидек, бошқарув қарорининг сифати ва самарадорлигини ошириш шароитларидан бири, қарорларнинг кўп вариантлигини таъминлаш ҳисобланади, яъни мақсадга эришиш йўлида қилинадиган бир вазифанинг ўзини бажариш бўйича камида учта ташкилий-техник вариантларини ишлаб чиқиш лозим бўлади.

Масалан, иккита юпқа металл тахтасини кавшарлаш, пайвандлаш, елимлаш, болтлар билан бириктириш каби технологик усуллар орқали бир-бирига бирлаштириш мумкин. Мутахассиснинг вазифаси шундай бирлаштириш усулини танлашдан иборатки, у талаб қилинадиган вазифани сифатли бажариш билан бирга айни пайтда муаммони ечиш, конструкцияни тайёрлаш ва ундан фойдаланиш харажатларини минималлаштирадиган бўлсин. Лекин турли техник ечимларни мутлақо бир хил сифат даражасида амалга ошириш умуман мумкин эмас. Шу сабабли муаммо ечими вариантлари самарадорлигини қиёслашда уларни сифат даражаси бўйича қиёсланадиган кўринишга келтириш лозим.

Яна бошқа бир мисол. Илгари амалга оширилган, масалан, 1994 ва 1996 йиллардаги техникавий ечимлар қиёсланади. Қарорлар ягона бир ҳужжатлари бўйича бажарилган, шу сабабли вариантлар бўйича базис сифат даражани бир хил, деб қабул қилиши мумкин. Лекин вариантлар ҳам сифат даражаси бўйича, ҳам харажатлар бўйича бир-биридан фарқ қилади. 1994 йилдаги вариант сифати икки йил давомида табиий ва маънавий омиллар таъсири ҳисобига пасайган. 1994 йил варианты бўйича ҳисоб-китоб йили (1996 йил) келтирилган харажатлар, гарчи вариантлар бўйича харажатлар бир хил бўлса-да, 1996 йилнинг жамғариш коэффициентлари харажатларидан кўпроқ.

Бошқарув қарорларидаги муқобил вариантлар қуйидаги омиллар бўйича қиёсланадиган кўринишга келтирилиши лозим:

- 1) вақт омили (лойиҳаларни ёки инвестициялар қўйилмаларини амалга ошириш вақти);
- 2) объект сифати омили;
- 3) объект ишлаб чиқариш кўлами (ҳажми) омили;
- 4) объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилганлиги омили;
- 5) бошқарув қарорларини қабул қилиш учун ахборотлар олиш усули;
- 6) объектни қўллаш (фойдаланиш) шароитлари;
- 7) инфляция омили;
- 8) хатар ва ноаниқликлар омили.

Юқорида келтирилган саккиз омил бўйича муқобил вариантларнинг таққосийлиги, одатда, менежмент тизимидаги мақсад кичик тизимнинг хусусий кўрсаткичларини (маҳсулотнинг сифати ресурс-сифимлиги

кўрсаткичлари, ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техникавий даражаси, жамоатнинг ижтимоий ривожланиши даражаси, экология муаммолари) яхшилашга қаратилган, шунингдек, таъминловчи, бошқариладиган ёки бошқарувчи кичик тизимларни ривожлантиришга, тизимнинг ташқи муҳит билан алоқаларини яхшилашга йўналтирилган техникавий, ташкилий ёки иқтисодий тадбирларни асослаш билан таъминлайди.

Ҳар бир конкрет ҳолатда бошқарув қарорининг муқобил вариантлари бир-биридан айрим омиллар бўйича фарқ қилиши мумкин.

Мутахассис, менежер ёки қарор қабул қилувчи шахснинг вазифаси энг кўп омиллар сони бўйича қиёсийликни таъминлаш мақсадларида конкрет вазиятларни ҳар томонлама комплекс таҳлилини ўтказишдан иборат. Эътиборга олинган омиллар қанчалик камроқ бўлса, инвестициялар самарадорлиги прогнози аниқлиги шу қадар пастроқ бўлади.

Бошқарув қарорлари муқобил вариантларининг қиёсийлигини таъминлашдаги асосий қоидалари қуйидагича бўлиб, улар:

1) муқобил вариантлар сони учтадан кам бўлмаслиги лозим;

2) асосий вариант тарзида қарорнинг вақтга кўра энг янги варианты қабул қилиниши лозим, бошқа муқобил вариантлар тузатиш коэффициентлар ёрдамида асосий вариантга келтирилади;

3) муқобил вариантларни шакллантириш бошқарув қарорларининг юқори сифати ва самарадорлигини таъминлайдиган шароитларда амалга оширилиши лозим;

4) вақтни қисқартириш, қарор сифатини кўтариш ва харажатларни пасайтириш учун кодлаштириш усуллари ва қарорлар қабул қилиш жараёнини ахборот билан таъминлашнинг замонавий техника воситаларидан кенг фойдаланиш тавсия этилади.

Юқорида кўрсатилган омиллар бўйича вариантлар қиёсийлигини таъминлаш технологиясини кўриб ўтамиз.

Вақт омили бўйича муқобил вариантлар қиёсийлигини таъминлаш «бугунги сўм, эртаги сўмга қараганда қимматроқдир» деган қарашга асосланган ҳолда амалга оширилади. Масалан, бугун 100 шартли бирлик валютага эга бўлган пул эгаси уни банкка депозитга қўйиб, бир йилдан кейин, агар йиллик банк ставкаси 10 % бўлса, 110 шартли бирликка, икки йилдан кейин – 121, уч йилдан кейин 133,1 шартли бирликка ва ҳоказо (мураккаб фоиз бўйича) эга бўлади.

Вақт омилини ҳисобга олиш учун ўтган даврдаги харажатлар номинал харажатларни ( $X_k$ ) жамғариш коэффициенти ( $K_{ж}$ ) кўпайтириш йўли билан объектни ишга туширишнинг келгуси йилига (ёки тадбирни амалга ошириш йилига, ҳисоб-китоб йилига) келтирилади.

У қуйидаги формула билан топилади:

$$K_{ж} = (1+a)^n \quad (6,1)$$

бу ерда,  $a$  – жамғариш коэффициенти, бирнинг улушлари;  
 + – инвестицияларни қўйган йил билан объектни ишга тушириш  
 (тадбирни амалга ошириш йили, ҳисоб-китоб йили) йили ўртасида ўтган  
 йиллар сони.

Келгуси дарсга келтирилган жорий харажатлар ( $X_{1к}$ ) қуйидаги  
 формула билан аниқланади:

$$X_{1к}^1 = X_{1к} / n \cdot K_{ж} \quad (6.2)$$

Жорий даврга келтирилган келгуси харажатлар

$$(X_{1к}^{11}) : X_{1к}^{11} = X_{1к} : K_d \quad (6.3)$$

формуласи бўйича топилади (бу ерда  $K_d$  дисконтлаш коэффициенти)

$$K_d = (1+d)^t \quad (6.4)$$

бу ерда,  $d$  – дисконт ставкаси, бирнинг улушлари.

Мураккаб фоизлар ( $\Theta_n$ ) бўйича жамғариш суммаси формуласига  
 биноан йиғилади.

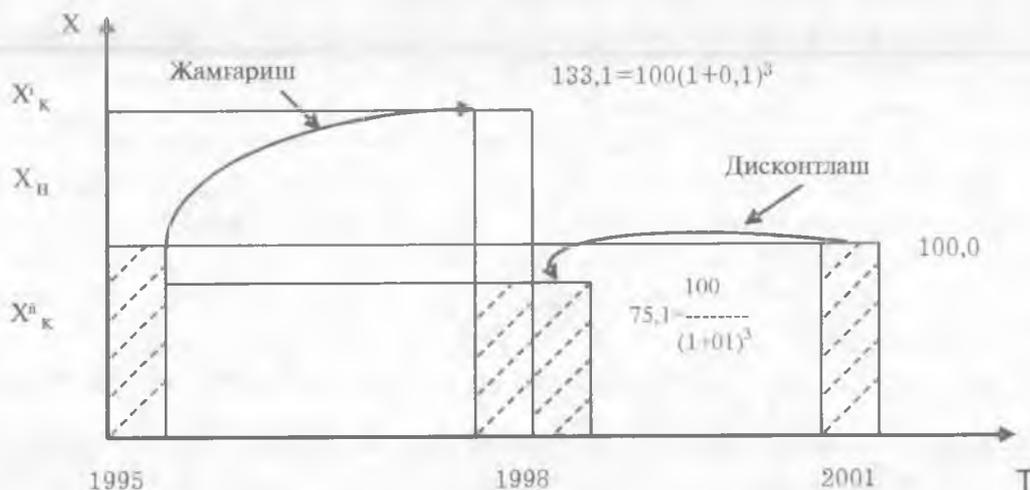
$$\Theta_n = X_{1к}^1 - X_{1к} \quad (6.5)$$

Дисконтлаш суммаси ( $\Theta_d$ ):

$$\Theta_d = X_{1к} - X_{1к}^{11} \quad (6.6)$$

Формуласи бўйича ҳисобланади.

Вақт омилининг амал қилиш суммаси 20.2-расмда берилган:



20.2-расм. Вақт омилининг амал қилиш схемаси.

20.2-расмини таҳлил қиламиз. Ҳисоб-китоб қилинадиган йил – 1998. Айтайлик 1.01.1995 йилда қўйилган 100 валюта бирлиги, 0,1га тенг бўлган жамғариш ставкасида мураккаб фоизлар бўйича жамғаришни ҳисобга олганда 1.01.1998 йилга 1333,1 бирликни ташкил қилади. Агар лойиҳада 2001 йилнинг 1 январиди 100 валюта бирлигини сарф қилиш белгиланган бўлса, унда бугун (1.01.1998) биз дисконт ставкаси 0,1 га тенг бўлганда 75,1 валюта бирлигини қўйишимиз лозим. Бундан чиқадиган хулосамизни, бугунги сўм эртаги сўмга қараганда қадрлироқ, чунки 1995 йилдаги 100 валюта бирлиги 1999 йилдаги 133,1 бирликка ёки 1998 йилдаги 75,1 бирлик 2001 йилдаги 100 бирликка тенг. Жамғариш ва дисконтлашнинг абсолют қийматлари бир-биридан фарқ қилади.

Жамғариш 33,1 бирликни (133,1–100) ташкил қилади, дисконтлаш эса – 24,9 (100–75,1)дан иборат, чунки бизнинг мисолимизда нисбий кўрсаткичлар – жамғариш коэффициенти ва дисконтлаш коэффициенти қийматлари бир хил 1,331 (уч йил учун) бўлган ҳолда ҳисоб базаси ҳар хил. Вақт омилини ҳисобга олиш услубияти келгусида қўйилманинг белгиланган миқдориди бугунги қўйилма миқдорини ҳисоблаб чиқаришга имконият яратади.

Масалан, 2001 йилда 0,1 тенг бўлган дисконт ставкасида 100 валюта бирлигини инвестициялаш режалаштирилаётган бўлса, 1998 йилда 75,1 бирликни қўшиш лозим. Унга тескари масалани ҳам ҳал қилиш мумкин: бугунги белгиланган қўйилманинг муайян вақт ўтганидан кейин жамғарма билан бирга қанча миқдорга тенг бўлишини аниқланг.

Масалан, агар 1998 йилда 100 бирлик қўйилган бўлса, айтайлик, уч йилдан кейин 2001 йилда жамғариш ставкаси 0,1га тенг бўлганда 133,1 бирликка эга бўламиз.

Вақт омилини ҳисобга олиш мисолини 20.1-жадвалда келтирилган маълумотларда кўриб ўтамиз.

Жамғариш ставкаси 0,1 га тенг бўлганда объект қурилиши вариантлари самарадорлигини баҳолашда вақт омилини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар.

20.1-жадвал

Инвестициялар варианты	Инвестициялар қўйилган йиллар								Йигинди инвестициялар	
	1998		1999		2000		2001 – ишга тушириш			
	Хн	Хк	Хн	Хк	Хн	Хк	Хн	Хк	Хн	Хк
Биринчи	50	66,55	50	60,50	50	55	50	50	200	232,05
Иккинчи	-	-	50	60,50	50	55	100	100	200	215,50
Учинчи	-	-	-	-	50	55	150	150	200	205,0

20.1-жадвални таҳлил қилиб шундай хулосага келиш мумкин: қурилиш муддатини икки марта қисқартириш ва шунга мувофиқ инвестицияларни қисқароқ даврга «музлатиш» ҳисобига объект

қурилишидаги инвестицияларнинг учинчи варианты биринчи вариантга қараганда 27,05 шартли бирликка ёки 13,5% самаралироқ (232,05-205,00)

Шундай қилиб, вақт омилини ҳисобга олиш учун ҳамма харажатларни бир стилга келтириш лозим.

Объект сифати омили бошқарув қарорини ишлаб чиқишда қуйидаги формула бўйича ҳисобга олинади:

$$Y = Y K,$$

бу вақтда  $Y$  – объект эски варианты функцияларининг сифат бўйича янги вариантга келтирилган қиймати (инвестициялар, нарх, таннарх, меҳнатталаблик, истеъмол соҳасидаги харажатлар ва бошқалар);

$Y$  – шунинг ўзи функцияларининг номинал қиймати;

$K$  – объект сифати омилини ҳисобга оладиган коэффициент;

$a$  – объект сифатининг таҳлил қилинадиган кўрсаткичида аҳамиятга моликлик коэффициенти.

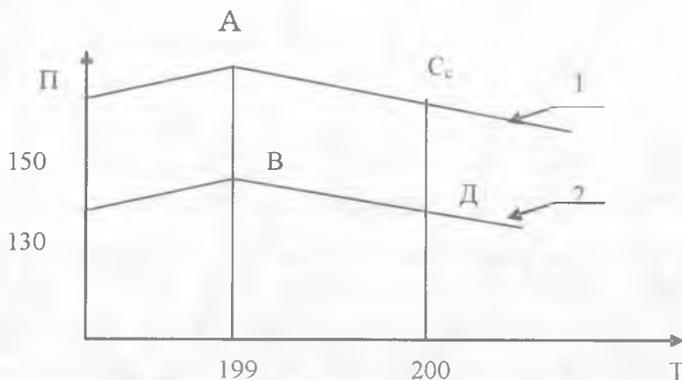
$$K = \frac{P_{ст}}{P_{нов}} \quad (6,8)$$

бу ерда,  $P_{ст}$  – фойдали самара ёки объект эски варианты сифатининг таҳлил қилинадиган кўрсаткич қиймати (объектлар шу кўрсаткич бўйича таққосланадиган кўринишга келтирилади);

$P_{нов}$  – янги вариантга кўра шунинг ўзи.

Сифат омили, шунингдек, объектнинг йиллик унумдорлиги (фойдали самараси) пасайишида ва уни ишлатиш, таъмир харажатларининг ўсишида ҳам кўринади. Масалан, металл кесиш жиҳозлари бўйича йиллик унумдорликнинг пасайиши ва соҳасида харажатларнинг ўсиш коэффициенти 0,02 ... 0,05 ни ташкил қилади

Муқобил вариантларнинг сифат омилини ҳисобга олиш схемаси 20.3-расмда берилган, таҳлил учун бошланғич маълумотлар 20.2-жадвалда келтирилган.



20.3-расм. Сифат омилини ҳисобга олиш схемаси.

Бошқарув қарорини қабул қилишда объект сифати омилини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар (мисол шартли).

20.2-жадвал

Кўрсаткичлар	Кўрсаткич қиймати
1. 1995 йилда металл кесувчи станокни ишлатиш ва таъмирлаш учун ўртача йиллик харажатлар, шартли бирлик.	1500
2. 1995 йилда станокнинг йиллик унумдорлиги, дона деталь.	5000
3. 1993–1999 йилларда станокни ишлатиш ва таъмирлаш ўртача йиллик харажатларнинг ҳар йилги ўсиш коэффициенти.	0,03
4. 1993–1999 йилларда станок унумдорлигининг ҳар йилги пасайиш коэффициенти	0,04

Аниқланг:

а) 1998 йилда станокни ишлатиш ва таъмирлаш учун ўртача йиллик кўрсаткичлар қанча бўлган?

б) 1998 йилда станокнинг йиллик унумдорлиги қанчага тенг (ишлатилишининг бошқа шароитлари ўзгармай қолади)?

**Ечиш**

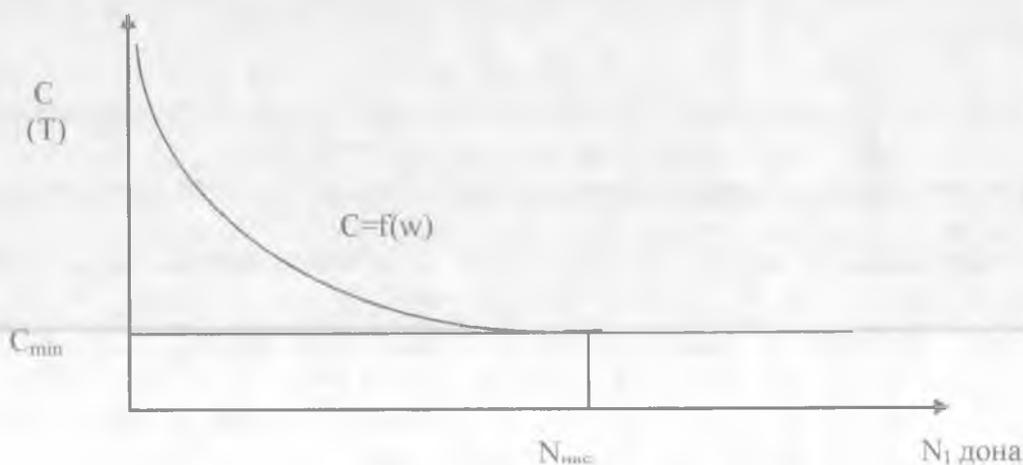
1998 йилда станокни ишлатиш ва таъмирлаш учун ўртача йиллик харажатлар:

$$1500(1+3 \times 0,03)=1635 \text{ шартли бирлик,}$$

бу ерда, 3 – ҳисоб йили билан маълумотлар берилган йил ўртасидаги давр (йил ҳисобида);

1998 йилда станокнинг йиллик унумдорлиги (прогноз)

$$5000 (1-3 \times 0,04)=4400 \text{ донага тенг бўлади.}$$



20.4-расм. Объектни тайёрлаш таннархи (меҳнатталаблиги) ва унинг ишлаб чиқариш кўлами (йиллик дастури) ўртасидаги боғланиш.

Бошқарув қарорини қабул қилишда объектнинг ишлаб чиқиш кўламини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар.

20.3-жадвал

Кўрсаткичлар	Кўрсаткич қиймати
1. Эски вариантларга кўра, объект бирлиги таннархи, шартли birlikда.	1400
2. Эски вариантга кўра, объектнинг маҳсулот ишлаб чиқариш дастури (бир йилда), дона	4500
3. Янги вариантга кўра, объектнинг маҳсулот ишлаб чиқариш дастури, дона	7500
4. Кўлам омилини ҳисобга олиш коэффициентини	0,85

Янги вариантга кўра, объект таннархини аниқланг ва таннархнинг узгаришига сабаб бўлган омилларни таҳлил қилинг.

### Ечиш

Объектнинг янги вариант бўйича таннархи:

$$1400 \times 0,85 = 1190 \text{ шартли birlikка тенг.}$$

Ишлаб чиқариш кўлами (ҳажми) омили.

Объектнинг ишлаб чиқариш кўлами (ҳажми) омили бошқарув қарорини ишлаб чиқишда қуйидаги формула бўйича ҳисобга олинади:

$$Y_n = Y_n \times KN \quad (6,9)$$

бу ерда  $Y_n$  – ишлаб чиқариш кўлами бўйича янги шароитларга келтирилган объект функциялари қиймати (инвестициялар, нарх, таннарх, меҳнатталаблик, истеъмол соҳасидаги харажатлар ва ҳоказолар);

$Y_n$  – шунинг ўзи, функциянинг номинал (амалдаги ёки ишлаб чиқариш кўлами бўйича келтирилган) қиймати;

$KN$  – Ишлаб чиқариш кўлами омили ҳисобга олинadиган коэффициент.

Бу коэффициент ҳар бир маҳсулот тури учун алоҳида аниқланади. Объектнинг иқтисодий кўрсаткичлари ва унинг ишлаб чиқариш кўлами ўртасидаги боғлаш шакли 20.4-расмда берилган. Расмдаги  $N_{нас}$  – тўйиниш дастури, унинг ортиши билан маҳсулот таннархи (меҳнатталаблиги) пасаймайди, чунки бу омил тугаб бўлган, ишлаб чиқаришни автоматлаштириш энг мақбул даражада. Муаллиф олиб борган тадқиқотлар шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш кўламини кенгайтириш ҳисобига маҳсулот таннархини 3 мартагача камайтириш, унинг сифатини 40% гача кўпайтириш мумкин, аммо буюк параметрлик қаторларнинг қисқариши ва маҳсулотдан кам фойдаланиш ҳисобига маҳсулот истеъмолчисининг харажатлари ўсиб кетади.

Объектнинг ишлаб чиқариш кўлами омилини ҳисобга олиш мисолини 20.3-жадвалда келтирилган маълумотлар асосида кўриб ўтамиз.

Янги вариантга кўра, объект таннархи йилнинг маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини 66 %га ошириш ҳисобига 15 %га пасайди.

Дастур ишлаб чиқаришнинг йирик серияли тури доирасида кенгайганлиги сабабли объектнинг кинематик схемаси ва унинг конструкцияси жиддий ўзгаришларга учрамади деб ҳисоблаймиз.

Янги вариантга кўра объект таннархи қуйидагилар ҳисобига пасайган.

1) биринчи навбатда ишлаб чиқариш харажатлари камайди. Дастурни кенгайтириш конструкциясининг ишлов беришига қулайлик имкониятларидан яхшироқ фойдаланишга, энг илғор, кам чиқиндилли юксак механизациялашган технологик жараёнларни қўллашга шароит яратди. Бу эса материалларнинг технологик чиқиндиларини камайтириш, маҳсулот тайёрлашда меҳнат сарфларини қисқартириш, бўш туришларни, ишлаб чиқаришда нуқсонли ва яроқсиз маҳсулотлар бўлишини (бракни) камайтириш имкониятларини берди. Дастурни кенгайтириш, шунингдек, маҳсулот бирлигига тўғри келадиган шартли-доимий ишлаб чиқариш (умумцеҳ ва умумзавод) харажатларини камайтиришга имкон беради;

2) маҳсулот бирлигига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдан олдинги харажатлар қисқарди (стратегик маркетинг, ИТТКИ, ишлаб чиқаришни ташкилий-технологик тайёргарлиги харажатлари);

Фараз қиламизки, бу харажатларнинг абсолют қийматлари илгариги даражада сақланиб қолди, маҳсулот бирлигига эса бу харажатлар 66% га камайди (дастурнинг кенгайиши ҳисобга пропорционал ҳолда).

3) маҳсулот бирлигига тўғри келадиган ишлаб чиқаришдан кейинги харажатлар (сотиш ва фирма хизмат кўрсатиши харажатлари) қисқарди. Ўз навбатида маҳсулот ишлаб чиқариш дастурини ўхшаш маҳсулотларини бирхиллаштириш ёки сотиш бозорини кенгайтириш, рақобатбардошликни кўтариш, янги сегментларни эгаллаш ҳисобига кенгайтириш мумкин.

Объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилганлик омили фақат маҳсулотни серияли ишлаб чиқаришдан тўла ўзлаштиришга қадар, биринчи серияли намуналари ёки партияларининг таннархи ёки меҳнатталаблигини аниқлаш талаб қилинган ҳолларда ҳисобга олинади. Кескин рақобат шароитларида маҳсулотни сериялаб ишлаб чиқариш давомийлигини 2 – 5 йилга қадар қисқартириш тенденциялари кузатилади.

Шунга кўра, янги объектни ишлаб чиқаришда ўзлаштириш даври ҳам қисқаради. Масалан, агар маҳсулотни сериялаб ишлаб чиқариш давомийлиги 3 йилга тенг бўлса, уни ишлаб чиқаришни ўзлаштириш (жиҳатларни, технологияни ўрнатиш, созлаш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва шу кабилар) 6 ойдан ортмаслиги керак. Бу муддатдан сўнг ўзлаштирилганлик омили иқтисодий кўрсаткичларга таъсир кўрсатмайди.

Маҳсулотнинг ҳар бир тури учун ўзлаштирилганлик коэффициенти алоҳида белгиланади. Масалан, рўзгор газ плиталари учун ўзлаштирилганлик коэффициенти жадвалда келтирилган.

20.4-жадвал

**Ялли серияли ишлаб чиқаришда бўлган рўзгор газ плиталарининг ўзлаштирилганлик коэффициенти (мисол)**

Плитанинг тартиб номери (ялли ишлаб чиқариш бошидан), минг дона	0,5	1,0	3,0	10	30	60
Плитанинг ўзлаштирилганлик коэффициенти	3,10	2,05	1,35	1,10	1,03	1,01

Бошқарув қарорни ишлаб чиқишда объектнинг ишлаб чиқаришдан ўзлаштирилганлик даражасини ҳисобга олиш мисолини 20.5-жадвалда берилган маълумотлар асосида кўриб ўтамиз.

Объектнинг ишлаб чиқаришда ўзлаштирилганлик даражасини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар:

20.5-жадвал

Кўрсаткичлар	Кўрсаткич қиймати
1. Серияли ишлаб чиқаришда объектни ўзлаштириш давомийлиги, йил	0,5
2. №2000 бўлган маҳсулотда объект ўзлаштирилганлиги коэффициенти	2,3
3. Худди шу коэффициент №5000 бўлган маҳсулотда	1,6
4. Худди шу коэффициент №10000 бўлган маҳсулотда	1,10
5. Худди шу коэффициент №20000 бўлган маҳсулотда	1,02
6. Объектнинг №3000 бўлган маҳсулотдаги таннархи	250

Қуйидагиларни:

- а) тартиб рақами 1500 бўлган маҳсулотда объект таннархи;
- б) серияли ишлаб чиқаришда тўлиқ ўзлаштирилган объект таннархи;
- в) объектни серияли ишлаб чиқариш йиллик дастурини аниқланг.

**Ечиш**

Ихтиёримизда бор маҳсулотлар асосида талаб қилинган кўрсаткичларни аниқ прогностлаш жуда қийин. Уларни камида 10% хатолик билан аниқлаш мумкин. Прогноз аниқлигини ошириш учун:

а) серияли чиқариш бошланишидан объект таннархи билан унинг тартиб рақами ўртасида;

б) маҳсулот чиқариш дастури ва ўзлаштириш вақти ўртасидаги аниқ математик боғланиш зарур.

Мавжуд қийматлар (20.5-жадвалдаги 2,3,4,5 ва 6-бандлар) бўйича объект таннархи билан унинг тартиб рақами ўртасида боғланиш тузамиз (20.5-расм).

20.5-жадвалда келтирилган маълумотларга кўра дастлаб «А» нуқтанинг тахминий ҳолати топилади. Объектнинг «А» нуқтасида ўзлаштирилганлик коэффициенти «Д» ва «Б» нуқталар буйича пропорцияларни ечиш асосида топамиз:

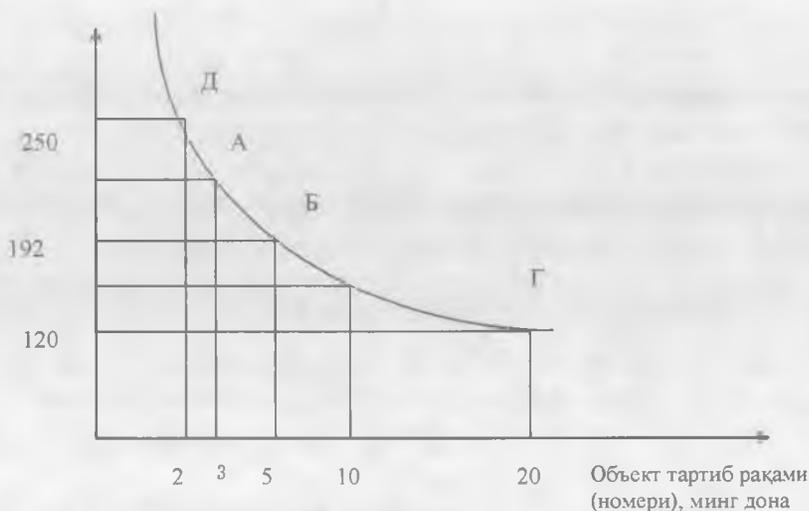
$$=0,23$$

$$2,30-1,60=0,70; \quad 0,70$$

$$500-200$$

(бу минг объектдан кейин таннарх пасайиши ҳиссаси); унда тартиб рақами (№) 3000-бўлган объектнинг ўзлаштирилганлик коэффициенти  $2,30-0,23=2,07$  бўлади. Серияли ўзлаштирилган объект таннархи:  $250:2,7=120$  шартли бирлик бўлади.

Тартиб рақамли 5000-бўлган объект таннархи  $120 \times 1,6=192$  га тенг бўлади. 1500-объект таннархи  $120(2,3+0,23:2)=290$  шартли бирликни ташкил қилади.

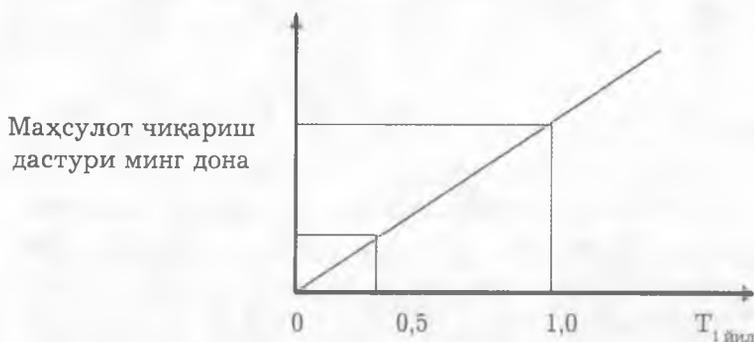


20.5-расм. Серияли ишлаб чиқариш бошланишдан объект таннархи билан унинг тартиб рақами ўртасидаги боғланиш.

Объектни серияли ишлаб чиқариш йиллик дастурини аниқлаш учун уни ўзлаштириш чизиғини тузамиз. 2000-объектида уни серияли ишлаб чиқаришни ўзлаштириш яқунланади. Ўзлаштиришга ярим йил вақт кетади. Кейинги ярим йилда серияли ишлаб чиқариш дастурига қадар дастурнинг кескин ўсиши кузатилади (20.6-расм).

Эгри чизиқни (20.6-расмга қаранг) таҳлил қилиш шунини кўрсатадики, объектни серияли ишлаб чиқариш ўзлаштирилганидан кейин ярим йил ўтгач уни чиқариш дастури тахминан 4 марта кўпаяди, яъни йиллик 80

минг донани ташкил қилади. Кейинги 2 йиллик тахминан 160 минг дона чиқарилади, сўнгра объектнинг бу моделини ишлаб чиқариш кескин пасаяди (рақобат янада сифатлироқ, навбатдаги моделга ўтишга мажбур қилади).



20.6-расм. Серияли ишлаб чиқариш дастурига қадар дастурнинг кескин ўсиши.

Бундай таҳлилни бажариш катта ҳажмдаги ахборотни, сабр-тоқат ва кенг билимларни талаб қилади. Уни бажариш кераклиги ёки нокераклигини инвестор ёки менежер ҳал қилади.

Бошқарув қарорлари вариантларини ишлаб чиқишда ахборот олиш ва ҳисобларни бажарилишини бир хил ёндашувлари ва усулларидан фойдаланиш лозим, акс ҳолда бошланғич ахборотга ушбу омил бўйича қиймати турлича бўлган хатоликлар аралашиб қолади.

Масалан, агар бир муқобил вариантда экстраполяция усуллари, иккинчи бир вариантда эксперт, учинчисида прогнозлашнинг параметрик усуллари қўлланиладиган бўлса, унда ёндашувлар ва прогнозлар аниқлиги турлича бўлганлиги сабабли уларни қиёслаб бўлмайди.

Бошқарув қарорларининг муқобил вариантлари қиёсийлигини таъминлаш учун объектни қўллаш (истеъмол қилиш, фойдаланиш) шартлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- таҳлил қилинадиган объект истеъмолчисининг иш тартиби;
- истеъмолчидаги ишлаб чиқариш типи (доналаб, майда серияли, серияли, йирик серияли, оммавий);
- ушбу объектни қўллаган ҳолда ишлаб чиқариладиган маҳсулот хусусиятлари (ўлчамлари, оғирлиги, мураккаблиги, миқдори, сифати ва шу кабилар);
- истеъмолчидаги ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техникавий ва ижтимоий даражаси (ишлаб чиқаришнинг автоматлаштириш даражаси, технологиянинг илғорлиги, ходимларнинг меҳнат ва дам олиш шароитлари ва бошқалар);
- истеъмолчи имижиси ва ундаги ишлаб чиқариш маданияти, географик жойлашган ўрни.

Ташкил қилинадиган объект истеъмолчи (истеъмолчилар)даги юқорида санаб ўтилган сифатларни миқдор жиҳатидан ҳисобга олиш фоят мушкул. Таҳлил теранлиги ва ҳисоб-китобларнинг аниқлиги бошқарув қарори натижаларининг такрорийлиги билан белгиланади. Агар такрорийлик арзимас бўлса (масалан, бир марта қўллаш ёки майда серияли чиқариш учун), объектни тайёрловчи учун объектни истеъмол қилиш шарт-шароитларини батафсил ўрганиш зарурати йўқ.

Яхшиси бу билан харидор шуғуллангани маъқул ва у ўзи сотиб оладиган объектни ўз шароитларига мослаштиришни ўргансин.

Бошқарув қарорининг юқори такрорланувчилиги шarti ва объектини чиқариш дастурини янада кенгайтириш учун уни тайёрловчи асосий бозорларда объектни қўллаш шароитларини пухта ўрганиши ва бу бозорларга (истеъмолчилар талабларига) мосланганлигини таъминлаш бўйича чора-тадбирлар кўриши керак. Объектнинг мосланишини таъминланмасдан туриб, унинг тижорат муваффақиятига эришиш қийин.

Объектни қўллашнинг юқорида санаб ўтилган шароит «Ишлаб чиқариш менежменти» курсида батафсил ўрганилади. Бу ўринда фақат шуни таъкидлаймизки, бу омил бўйича бошқарув қарорларининг муқобил вариантлари қиёсийлигини таъминлаш методикаси (услугияти) ўз мазмунига кўра илгари кўриб ўтилган услубиятлар билан бир хил ечимнинг эскироқ вариантлари параметрлари тузатма коэффицентлари ёрдамида янги вариантлар параметрлари билан қиёсланадиган кўри-нишга келтирилади.

Объектни қўллаш шароитларини ҳисобга олиш учун мисол.

Металл кесувчи станок қўлланиладиган биринчи корхонада иш тартиби уч сменали, иккинчи корхонада иш тартиби икки сменали. Бошқарув қарори муқобил вариантлари (ушбу мисолда биринчи корхона) параметрларини иккинчи корхона шароитларига келтириш керак. Биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг йиллик унумдорлиги 2000 дона маҳсулотга, иккинчи корхонада эса 1600 га тенг (станокларнинг типи бир хил).

Станоклардан фойдаланишни қиёсий таҳлил қилиш ва самарадорлигини баҳолаш учун биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг унумдорлигини унинг иш тартиби бўйича қиёсланадиган кўри-нишга келтириш лозим.

Ечиш. Биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг иккинчи корхонадаги иш тартиби бўйича қиёсланадиган кўринишга келтирилган йиллик унумдорлиги:

$$\Pi_n = \Pi_c \times n : n_c = 2000 \times 2 : 3 = 1333 \text{ дона бўлади.}$$

Бу ерда:

$P_n$  – биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг янги шароитларига келтирилган йиллик унумдорлиги;

$P_c$  – биринчи корхона шароитларида ишлаётган станокнинг амалдаги йиллик унумдорлиги;

$N_n$  – янги (иккинчи) корхонадаги иш сменалиги;

$N_c$  – эски (биринчи) корхонадаги иш сменалиги.

Станоклардан фойдаланиш самарадорлигини қиёслашда ёки бошқа масалаларни ҳал қилишда янги шароитларга келтирилган унумдорликдан фойдаланиш лозим.

Биринчи корхона шароитида ишлаётган станокнинг йиллик унумдорлигини солиштирма таҳлил қилиш биринчи станокдан иккинчисига қараганда 17 %га ёмонроқ фойдаланилаётганлигини кўрсатади (100 – 1333 : 1600 x 100) худди шу соҳада объектни қўллаш шароитларининг бошқа параметрлари бўйича ҳам муқобил вариантлар фарқларини ҳисобга олиш мумкин.

Инфляция омили товар ва хизматларнинг сифати ошмаган ҳолда уларнинг нархи кўтарилиши шаклида юз берадиган пул қадрланишини ҳисобга олади. Инфляция омилини вақт омили билан адаштирмаслик лозим. Вақт омили пулнинг «ишини», инфляция суръатидан қатъи назар (назорат жиҳатидан у нолга тенг бўлиши мумкин) пулни лойиҳага қўйиб фойда олишни ҳисобга олади. Албатта, банк томонидан фоиз ставкаси белгилашда инфляция суръати прогнозлари ҳам ҳисобга олинади. Лекин бошқарув қарорларини (инновацион лойиҳаларини) иқтисодий асослашда пулнинг «ишлаши» маъносидаги вақт омилини ва уларнинг қадрсизланиши маъносидаги инфляция омилини алоҳида-алоҳида ҳисобга олиш лозим. Ўқитиш даври иқтисодиёти шароитларидаги мамлакатларида айрим ривожланган бозор иқтисодиёти мамлакатларида амал қиладиган вақт омилини ҳисобга олиш ёндашувларини қўллаш хато бўлади, чунки бу мамлакатларда бозор иқтисодиёти муносабатлари ривожланган, инфляция сезилмас бўлгани сабабли вақт омили ва инфляция омили бир-биридан ажратилмайди, инфляцияни бошқаришнинг яхши қонунчилик асослари амал қилади.

Бошқарув қарорлари муқобил вариантларининг қиёсийлигини таъминлашда инфляция омилини қуйидаги формула бўйича ҳисобга олиш тавсия этилади:

$$Y_n = Y_n \times J_n \quad (6.10),$$

бу ерда:

$Y_n$  – инфляция даражаси бўйича янги шароитларга келтирилган функция қиймати (нарх, инвестиция ва ҳоказо);

$U_n$  – шунинг ўзи, функциянинг номинал қиймати;

$J_n$  – таҳлил қилинаётган давр учун инфляция индекси.

*Инфляция омилини ҳисобга олиш учун мисол.* Бошланғич маълумотлар 20.6- жадвалда берилган.

Бошқарув қарорининг муқобил вариантлари қиёсийлигини таъминлашда инфляция омилини ҳисобга олиш учун бошланғич маълумотлар.

20.6-жадвал

Курсаткичлар	Курсаткич қиймати
1. 1995 йил давомида сотилган «А» маҳсулот миқдори, дона	1200
2. 1995 йил давомида сотилган «Б» маҳсулот миқдори, дона	110
3. 1995 йилда «А» маҳсулот бирлиги нархи (йил умум уртача) шартли бирлик	150
4. 1995 йилда «Б» маҳсулот бирлиги нархи, шартли бирлик	470
5. 1996 йилда «А» маҳсулот буйича уртача инфляция индекси	1,25
6. 1996 йилда «Б» маҳсулот буйича уртача инфляция индекси	1,18

Аниқланг:

А) «А» ва «Б» маҳсулотлар буйича 1996 йил охирига келтирилган нархлар;

Б) 1995 йилда 1996 йил охиридаги нархлар буйича соатнинг ҳажми;

В) фирма маҳсулотлари буйича уртача инфляция индекси қанча бўлади?

Ечиш:

«А» маҳсулотининг 1996 йил охирига (1997 йил бошига) келтирилган нархи –  $150 \times 1,25 = 187$  шартли бирликка тенг бўлади.

«Б» маҳсулотнинг 1996 йил охирига келтирилган нархи –  $470 \times 1,18 = 554,6$  шартли бирлик;

1995 йилда 1996 йил нархларидаги сотиш ҳажми

$1200 \times 187,5 + 110 \times 554,6 = 286006$

шартли бирликка тенг.

Фирманинг жами маҳсулотлари буйича инфляция индекси уртача олинган қиймат тарзида аниқланади:

$$J_{cp} = \frac{1200 \times 187,5 \times 1,25 + 110 \times 554,6 \times 1,18}{1200 \times 187,5 + 110 \times 554,6} = \frac{353\,237}{286006} = 1,235 ;$$

Шундай қилиб, агар қарор 1997 йилда қабул қилинадиган бўлса, нархлар ҳам шу даврга келтирилиши керак.

Хатар ва ноаниқлик омилини бошқарув қарорларининг муқобил вариантини ишлаб чиқишда ҳисобга олиш муҳим масала ва уни атрофлича кўриб ўтамыз.

## Қарорлар қабул қилишда хатоларни ҳисобга олиш

Бошқарув қарорларини қабул қилишда хатоларни баҳолаш масаласи ғоят долзарб ва муҳим бўлиб, айниқса, бу масала кўпгина омилларнинг ноаниқлиги билан тавсифланадиган ўтиш даври иқтисодиёти шароитларида инновацион фаолият учун ҳаётий аҳамиятга эга.

П.Н. Завалин, А.А. Румянцев, А.В. Васильев, Р.В. Валдайцев (26) ва бошқалар хатолар ва инфляция омилларини лойиҳа бўйича дисконт ставкасини алоҳида, яқка тартибда ҳисоб-китоб асосида ҳисобга олишни тавсия қиладилар.

Улар алоҳида дисконт ставкасини баҳолаш учун хориж тажрибасини мисол қилиб келтирадилар. Хорижда бундай баҳолаш икки муқобил усулларни қўллашга асосланади: уларнинг биринчиси – капитал активлар нархлари усули (капитал активларни баҳолаш модели); иккинчиси – дисконт ставкасини йиғма тузиш усули.

Бизнинг назаримизда бу усуллардан ҳамма томонлама барқарор бўлган бозор иқтисодиёти шароитларида хатар ва инфляция омилларини жуда теран ҳисобга олишда фойдаланиш мумкин.

Бундай ғоят аниқ усуллар менежердан кўра, бу соҳада мутахассис бўлган молиячиларга кўпроқ асқотади. Шу сабабли биз хатар ва инфляцияни ҳисобга олишда бир қадар соддароқ усулларни таклиф қиламиз:

Хатарни ҳисобга олмаган ҳолда дисконтлаш коэффициентини қуйидаги формула бўйича аниқланади:

$$K_d = 1 + di - \frac{\frac{C}{1+100}}{1 + \frac{i}{100}} \quad (6.11)$$

бу ерда,  $di$  – хатарни ҳисобга олинмаган дисконт ставкаси;  
 $c$  – марказий банк белгилайдиган қайта молиялаштириш ставкаси %;  
 $i$  – ҳукумат томонидан жорий йил учун эълон қилинган инфляция суръати.

Хатар учун тузатмалар билан бирга дисконт ставкаси (6.4-формулага қаранг):

$$d = di + \frac{P}{100} \quad (6.12)$$

бу ерда,  $P$  – хатарни ҳисобга оладиган тузатма коэффициент, % (жадвалга қаранг).

Хатар турини ҳисобга оладиган тузатма коэффициент ( $P$ ) қийматлари:

20.7-жадвал

Хатар	Лойиҳа мақсадларига мисол	$P$ , %
Паст	Узлаштирилган техника асосида ишлаб чиқаришни интенсификациялашдаги қўйилмалар	3–5
Уртача	Ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотиш ҳажмини купайтириш	8–10
Юқори	Янги маҳсулотни ишлаб чиқариш ва бозорга чиқариш	13–15
Жуда юқори	Тадқиқотлар ва инновацияларга қўйилмалар	18–20

Ташқи муҳит омилларининг ҳар хил турдаги лойиҳаларга таъсир қилиш кучини В.Н. Бурков, Д.Н. Новиковлар ўрганганлар (20.8-жадвалда тадқиқот натижалари келтирилган).

20.8-жадвал

Ташқи муҳит омилларининг турли лойиҳалар типларига таъсири даражаси баҳолари

Лойиҳа типлари ва турлари	Лойиҳа ташқи муҳитининг таъсир соҳалари:								
	сиёсат	иқтисодиёт	жамиyat	қонунчилик ва ҳуқуқ	Фан ва техника	маданият	табиат	экология	Инфратузилма
Ижтимоий	3	3	3	3	1	3	1	2	2
Иқтисодий	3	3	2	3	1	2	1	1	1
Ташкилий	2	3	2	3	2	3	2	1	1
Инновацион (технологик)	1	2	1	2	3	3	1	1	1
Инвестицион	1	3	2	3	2	1	3	3	3

Таъсир баҳолари (20.5- жадвал):

- 1 – суғ таъсир кўрсатади;
- 2 – ўртача таъсир кўрсатади;
- 3 – кучли таъсир кўрсатади.

20.8-жадвалда келтирилган баҳолаш натижаларидан фақат сифат таҳлилини ўтказишда, вазиятнинг номаълумлигини таҳлил қилишда, уларни дастлабки ҳисобга олишда фойдаланиш мумкин. Масалан, инновацион лойиҳаларга фан ва техника, маданият соҳалари энг катта иқтисодиёт, қонунчилик ва ҳуқуқ камроқ даражада, бошқа соҳалар кучсиз таъсир кўрсатади.

Турли лойиҳаларни ташқи муҳит таъсирини миқдорий баҳолаш учун катта ҳажмда ва серхаражат тадқиқотлар ўтказиш лозим.

Бизнинг назаримизда инновацион лойиҳаларни амалга ошириш номаълумликларга кўрсатадиган таъсир кучи бўйича ташқи муҳит

соҳаларини қуйидагича тартиблаш (сафга тизим) мумкин: фан ва техника (энг муҳим соҳа); қонунчилик тизими; иқтисодиёт; сиёсат; инфратузилма; маданият; жамият; экология; табиат.

Номаълумлик дейилганда лойиҳа (қарорлар)ни амалга ошириш шароитлари, шу жумладан, улар билан боғлиқ харажатлар ва натижалар тўғрисидаги ахборотнинг тўлиқ эмаслиги ёки ноаниқлиги назарда тутилади.

Лойиҳани амалга оширишда ноқулай вазиятлар ва оқибатларнинг пайдо бўлиши эҳтимоллари билан боғлиқ номаълумликни хатар тушунчасида ифода этамиз.

Хатар ва номаълумлик омиллари лойиҳани амалга оширишнинг турли шароитларида харажатлар ва натижалар ҳам ҳар хил бўладиган ҳолларда самарадорликни ҳисоб-китоб қилишда эътиборга олинади.

Лойиҳаларга баҳо беришда қуйидаги инвестицион хатарларда учрайдиган номаълумлик турлари энг муҳим ўринда туради:

– иқтисодий қонунчилик ва жорий иқтисодий вазиятнинг беқарорлиги инвестициялаш ва фойдани ишлатиш шароитлари билан боғлиқ хатар;

– ташқи иқтисодий хатар (савдо ва маҳсулот етказиб беришга чеклашлар жорий қилиниши, чегараларни ёпиб қўйиш эҳтимоллари ва бошқалар);

– сиёсий вазиятнинг ноаниқлиги, мамлакат ёки минтақада номақбул ижтимоий-сиёсий ўзгаришлар хатари;

– янги техника ва технологиянинг техник-иқтисодий кўрсаткичлари динамикаси, параметрлари тўғрисидаги ахборотларнинг тўлиқ бўлмаслиги ёки ноаниқлиги;

– бозор конъюнктураси, нархлар, валюта курсларида ва бошқаларда газ берадиган тебранишлар;

– табиий-иқлим шароитларидаги номаълумлик, табиий офатларнинг юз бериши эҳтимоли;

– ишлаб чиқариш ва технология билан боғлиқ хатар (авариялар, ускуна-жиҳозларнинг ишдан чиқиши, ишлаб чиқариш браки ва бошқалар);

– иштирокчиларнинг мақсад, манфаатлар ва феъл-атворидаги номаълумлик;

– иштирокчи корхоналарнинг молиявий аҳволи ва иш шароитлари тўғрисида ахборотнинг тўлиқ бўлмаслиги ёки ноаниқлиги (тўловга қобилиятсизлик, банкротлик, шартнома мажбуриятларини бажармаслик ва б.)

Хатар билан боғлиқ лойиҳаларни амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизми хатарни камайтириш ёки хатар билан боғлиқ нохуш оқибатларни камайтиришга имконият берадиган ўзига хос воситаларга эга бўлиши лозим.

Шу мақсадларда:

– муайян «кутилмаган» вазиятлар учун илгари ишлаб чиқилган иштирокчиларнинг хулқ-атвори қоидаларидан; (масалан, лойиҳани амалга ошириш шароитлари у ёки бу ҳолларда ўзгартирилганда иштирокчиларнинг тегишлича ҳаракатларини назарда тутадиган сценарийлар);

– лойиҳани амалга ошириш шароитларини анча ўзгартирилганда иштирокчиларнинг фаолиятини мослаштиришни таъминлайдиган бошқарув (мувофиқлаштириш) марказидан фойдаланилади.

Лойиҳаларда махсус барқарорлаштириш механизмлари ҳам назарда тутилиши мумкин. Бу механизмлар лойиҳани амалга ошириш шароитлари нобоб ўзгарганда (шу жумладан лойиҳа мақсадларига тулиқ эришилмаган ҳолларда) иштирокчилар манфаатларини ҳимоя қилишни таъминлашга ва лойиҳанинг муваффақиятли амалга оширишни хавф остига қўядиган иштирокчилар ҳаракатларини бартараф этишга хизмат қилади.

Биринчида хатар даражаси пасайтирилиши мумкин (захира ва ғамламаларни яратишга қўшимча харажатлар, технологияларни такомиллаштириш, ишлаб чиқаришда авариялар (шикастланишлар)ни камайтириш, махсулот сифатини кўпайтиришни моддий рағбатлантириш ҳисобига). Иккинчи ҳолатида эса хатар иштирокчилар ўртасида қайта тақсимланади (нархларни индекслаш, кафолатлар бериш, турли шаклдаги суғурталар, мулк гарови, ўзаро санкциялар тизими орқали).

Одатда, лойиҳада барқарорлаштириш механизмларини қўллаш иштирокчилардан қўшимча харажатларни талаб қилади. Бу харажатларнинг миқдори тадбирларини амалга ошириш шароитларига, иштирокчиларнинг мақсад ва манфаатларига, уларнинг эҳтимоли бўлган хатарни қай даражада баҳолай олишларига боғлиқ.

Лойиҳа самарадорлигини аниқлашда бундай харажатлар албатта ҳисобга олиниши шарт.

Инвестиция лойиҳасини амалга ошириш шароитларидаги номаълумлик муқаррар эмас. Лойиҳани амалга ошириш давомида иштирокчиларга амалга ошириш шароитлари тўғрисида қўшимча маълумотлар тушади ва илгариги кўпдан-кўп номаълумликлар «ойдинлашади».

Шуни ҳисобга олган ҳолда инвестицион лойиҳани амалга оширишни бошқариш тизими ўзгараётган шароитлар тўғрисида ахборот тўплаш ва қайта ишлашни ва лойиҳани, иштирокчиларнинг ҳамкорликдаги фаолияти графикларини, улар ўртасидаги шартномалар шартларига тегишли ўзгартиришлар киритишни назарда тутиши лозим.

Лойиҳа самарадорлигини баҳолашда номаълумлик ва хатар омилларини ҳисобга олиш учун уни амалга ошириш шароитлари тўғрисидаги жамики ахборотлардан, шу жумладан, бир-бир тақсимот эҳтимоллик қонунлари шаклида ифодаланмайдиган ахборотлардан ҳам фойда-

ланилади. Бунда уч усулдан фойдаланиш мумкин (усуллар аниқликни ошириш тартиби бўйича берилган):

- барқарорликни текшириш;
- лойиҳа параметрларига ва иқтисодий нормативларга ўзгартиришлар киритиш;
- номаълумликни ёзма ифодалаш.

Барқарорликни текшириш усули бирон-бир иштирокчи учун ғоят қулай ёки ғоят «хавфли» шароитларда лойиҳани амалга ошириш сценарийларини яратишни назарда тутди.

Ҳар бир сценарий бўйича лойиҳани амалга оширишнинг ташкилий-иқтисодий механизмлари тегишли шароитларда қандай ишлаши, ҳар бир иштирокчи, давлат ва аҳолининг даромадлари, йўқотишлари ва самарадорлик кўрсаткичлари қандай бўлиши тадқиқ этилади.

Бунда хатар омилининг дисконт нормасига таъсири эътиборга олинмайди.

Агар барча кўриб ўтилган вазиятларда иштирокчилар манфаатлари бузилмаса, эҳтимоли бўлган салбий оқибатлар захира ва жамламаларни барпо этиш эвазига баргараф этиладиган ёки суғурта тўловлари билан қопланадиган бўлса лойиҳа барқарор ва самарали ҳисобланади. Амалга ошириш шароитларида юз бериш эҳтимоли бўлган ўзгаришларга нисбатан лойиҳанинг барқарорлиги даражаси ишлаб чиқариш ҳажмининг энг юқори даражаси, ишлаб чиқариладиган маҳсулот ва лойиҳанинг бошқа параметрлари, кўрсаткичлари орқали тавсифланиши мумкин.

Амалга оширишнинг бирон-бир  $t$  йили учун лойиҳа параметрларининг энг юқори чегарадаги қиймати бу параметрларнинг иштирокчи соф фойдаси шу йилда нолга тенг бўладиган  $t$  йилдаги қиймати тарзида аниқланади.

Бундай турдаги энг муҳим кўрсаткичлардан бири зарар кўрмаслик нуқтаси ҳисобланади. Бунда сотиш ҳажми муҳим ўринда туради, маҳсулотни сотишдан олинган тушум билан ишлаб чиқариш харажатларига тенг келади.

Бу кўрсаткични аниқлашда маҳсулот ишлаб чиқариш харажатларини шартли-доимий (ишлаб чиқариш ҳажми ўзгаришда ўзгармай қоладиган) харажатларга ( $Z_c$ ) ва шартли-ўзгарувчан (ишлаб чиқариш ҳажмига тўғри пропорционал ўзгарадиган) харажатларга ( $Z_v$ ) ажратиш мумкин, деб фараз қилинади.

Зарар кўрмаслик нуқтаси ( $T_0$ ) қуйидаги формула орқали топилади<sup>1</sup>:

$$T_0 = \frac{Z_c}{C - Z_v} \quad (6.13)$$

<sup>1</sup> Формула чиқаришда бу ҳажм ишлаб чиқариш ҳажмига тенг деб олинади

бу ерда:

Ц – маҳсулот бирлиги нархи.

Лойиҳаланаётган ишлаб чиқаришнинг иш қобилиятини тасдиқлаш учун (ҳисоб-китобларнинг шу қадамида) зарар кўрмаслик нуқтаси қиймати ишлаб чиқариш ва сотишнинг минимал ҳажми қийматларидан кичик (шу қадамда) бўлиши зарур<sup>1</sup>. Зарар кўрмаслик нуқтаси қиймати (фоиз ҳисобида) улардан қанчалик узоқ бўлса лойиҳа, шу қадар барқарор, пишиқ бўлади.

Ишлаб чиқариш ҳажми ёки ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланиш даражаси ўзгарадиган ҳолларда, гарчи алгоритм эскича қолгани билан харажатлар миқдори ночизиқ ўзгарганда ҳам ҳисоб усули мураккаблашади.

Лойиҳани амалга ошириш шароитларида эҳтимоли бўлган номаълумлик, лойиҳа параметрлари ва ҳисобларда қўлланиладиган иқтисодий нормативларга ўзгаришлар киритиш, уларнинг лойиҳа қийматларини кутиладиган қийматларига алмаштириш йўли билан ҳам ҳисобга олиниши мумкин.

Шу мақсадларда:

– қурилиш ва бошқа ишларни бажариш муддатлари кутиладиган харажатларнинг ўртача миқдорига кўпайтирилади;

– қурилиш қийматининг лойиҳа ташкилот хатолари, қурилиш давомида лойиҳа ечимларини қайта кўриб чиқиш ва кўзда тутилмаган харажатлар билан боғлиқ бўлган ўртача кўпайиши ҳисобга олинади;

– тўловларнинг кечикиши, хомашё ва материалларни етказиб беришдаги узилишлар, ускуна-жиҳозларнинг кутилмаганда ишдан чиқиши, ходимлар томонидан технологияларни бузиш, шартнома мажбуриятларини бузганлик учун тўланадиган ёки олинадиган жарималар ва бошқа жазо чоралари ҳисобга олинади;

– агар лойиҳада иштирокчини муайян турдаги инвестицион хатардан суғурталаш назарда тутилмаган бўлса, бу хатардан кутиладиган йўқотишлар (зарар) унинг харажатлари тартибига киритилади.

Билвосита молиявий натижалар таркибида инвестиция хатарларининг чет корхоналар ва аҳолига кўрсатадиган таъсири ҳам шу таҳлитда ҳисобга олинади:

– дисконт нормаси ва талаб қилинадиган (зарур бўлган) ички даромадлилик нормаси кўпайтирилади.

---

<sup>1</sup> Шуни назарда тутиш лозимки, зарар кўрмаслик нуқтасининг «яхши» қиймати лойиҳа самарадорлигини кафолатламайди, чунки зарар кўрмаслик нуқтасини аниқлашда одатда 3 ва 3 катталикларига инвестиция ҳаракатларини қўллаш, кредитлар бўйича фоизлар тўловлари ва бошқалар киритилмайди.

Номаълумликни ёзма ифодалаш усули энг аниқ (лекин техник жиҳатдан энг мураккаби) усулга киради. Номаълумлик турларига нисбатан инвестицион лойиҳаларни баҳолашда энг кўп ишлатиладиган бу усул қуйидаги босқичлардан ташкил топади:

– лойиҳани амалга оширишнинг жамаи кутиладиган шароитларни (тегишлича сценарийлар шаклида ёки лойиҳанинг асосий техник, иқтисодий ва бошқа параметрлари қийматларига чеклашлар тизими кўринишида) ва шу шароитларга тўғри келадиган харажатларни (эҳтимоли бўлган санкциялар ва суғурталаш ҳамда захиралаш билан боғлиқ харажатларни ҳам киритган ҳолда), самарадорлик натижалари ва кўрсаткичларини ёзма баён қилиш;

– номаълумлик омиллари тўғрисидаги бошланғич ахборотларни лойиҳаларни амалга оширишнинг айрим шароитлари, эҳтимолликлари ва тегишли самарадорлик кўрсаткичлари тўғрисидаги ёки уларнинг ўзгаришлари интерваллари тўғрисидаги ахборот билан алмаштириш;

– умуман лойиҳанинг самарадорлиги кўрсаткичларини уни амалга ошириш шароитларидаги номаълумликлар, кутиладиган самарадорлик кўрсаткичларини ҳисобга олган ҳолда аниқлаш.

Турли инвестицион лойиҳаларни (лоyiҳалар вариантларини) қиёслашда ва улардан энг мақбулини танлашда қўлланиладиган асосий кўрсаткичлар кутилган интеграл самара кўрсаткичлари ҳисобланади (халқ хўжалиги даражасида – иқтисодий, баъзи бир иштирокчи даражасида тижорат самараси).

Худди шу кўрсаткичлар суғуртани захиралашнинг оқилона миқдорлари ва шаклларини асослашда ишлатилади.

Агар лойиҳани амалга оширишнинг турли шароитлари эҳтимолликлари аниқ маълум бўлса, кутилган интеграл самара математик кутиш формуласи бўйича ҳисобланади:

$$\mathcal{E}_{от} = \sum_i \mathcal{E}_i \times P_i \quad (6.14)$$

Бу ерда,  $\mathcal{E}_{от}$  – лойиҳанинг кутилган интеграл самараси;

$\mathcal{E}_i$  – амалга оширишнинг  $i$  шароитидаги интеграл самара;

$P_i$  – бу шароитни амалга ошириш эҳтимоллиги.

Умумий ҳолда кутилган интеграл самара ҳисобларини

$$\mathcal{E}_{от} = \lambda \cdot \mathcal{E}_{max} + (1-\lambda) \cdot \mathcal{E}_{min} \quad (6.15)$$

формуласи билан чиқариш тавсия қилинади.

Бу ерда:

$\mathcal{E}_{max}$  ва  $\mathcal{E}_{min}$  фараз қилиниши мумкин бўлган эҳтимоллик тақсимотида кўра, интеграл самара математик кутилишларининг энг катта ва энг кичик қийматлари;

$\lambda$  – самара номаълумлигини ҳисобга олиш учун махсус норматив (номаълумлик шароитларида тегишли ҳужалик юритувчи субъектнинг ёқтириш (афзал кўриш) тизимини акс эттиради).

Қутилган интеграл иқтисодий самарани аниқлашда уни 0,3 даражасида қабул қилиш тавсия қилинади.

### Қарорларни иқтисодий аниқлаш

Комплекс техник-иқтисодий асослаш қарорни ишлаб чиқиш жараёнининг яқунловчи босқичи ҳисобланади. Айни пайтда, бу босқич энг масъулиятли босқичдир, чунки асослаш натижаларига кўра муқобил вариантлардан бири амалга ошириш учун қабул қилинади.

Товар тайёрловчида қарорни амалга оширишнинг иқтисодий натижаси товар сотилганидан кейин, истеъмолчида эса – товарни сотиб олганидан кейин ва ундан фойдаланиш жараёнида кўринади.

Менежмент тизими ривож самарадорлигининг товар ишлаб чиқариш ва уни истеъмол қилиш соҳаларида юзага чиқишидаги бундай хусусиятлар иқтисодий самара ҳисоб-китобларида турли услублардан фойдаланишни талаб этади.

Қарорни иқтисодий асослаш принципларига қуйидагилар киради:

1. Вақт омилини ҳисобга олиш;
2. Товарнинг ҳаётий цикли давомида харажатлар ва натижаларини ҳисобга олиш;
3. Ҳисоб-китобларда тизимли ёндашувдан фойдаланиш;
4. Ҳисоб-китобларда комплекс ёндашувларга амал қилиш;
5. Техникавий ва ташкилий қарорларининг кўп вариантлилигини таъминлаш;
6. Дастлабки ахборотлар бўйича вариантларнинг таққосланишини таъминлаш.

Бу талаблар (принциплар)ни батафсил кўриб ўтамиз.

Вақт омилининг моҳияти шундан иборатки, инвестор бирон-бир тадбирга ўз маблағини қўйиб, бир неча йилдан кейин катта суммани олади. Бу суммадан дастлабки қўйилмани айириб ташласак, қўйилмадан олинандиган фойдага эга бўламиз. Бугунги сўм эртагига қараганда қимматроқ туради.

Тизимли ёндашувнинг иқтисодий самарасини ҳисоб-китобларга татбиқ этиш шунда ифода этиладики, самара тизим «чиқиши» бўйича ҳисоб қилинади.

Биринчи мисол. Фараз қилайлик, истеъмолчи нефтни парчалашда ишлатиладиган аппаратура сотиб олди. Тизим «кириши» (объект ёки нефтни қайта ишлаш аппарати)да нефть туради, «чиқиш»да эса қайта ишлаш маҳсулотлари: бензин, керосин, мазут ва бошқалар туради.

Бу пайтда истеъмолчи учун объект ишлаб чиқарган маҳсулотни сотишдан даромадда (маҳсулот нархи минус таннарх) кўринадиган объект (нефтни қайта ишлаш аппарати) берадиган қайтим муҳимдир.

Объект сифати қанчалик юқори бўлса, унинг унумдорлиги, у ишлаб чиқарадиган маҳсулот сифати (демак, шунга мувофиқ маҳсулот нархи), ишнинг пухта ва хавфсизлиги шу қадар юқорироқ бўлади, фойдаланиш, техник кўрсатиш ва таъмирлаш учун ресурс сарфлари, турли сабабларга кўра ҳар хил йўқотишлар янада камроқ бўлади. Объектни сотиб олиш ва монтаж ишлари харажатлари даромаддан чегирилади.

Иккинчи мисол. Нефть аппарати тайёрловчи ишлаб чиқаришни (жараёнларни) ташкил қилишни такомиллаштиради. Бу ҳолда жараённи такомиллаштириш бўйича тадбирларнинг иқтисодий самараси менежмент тизимининг элементи сифатида нефтни қайта ишлаш аппарати тайёрлаш таннархининг пасайишида кўринади (тадбирларга қилинган харажатлар чегирилади).

Учинчи мисол. Тайёрловчи фирма учун тизимнинг «кириши» такомиллаштирилади, айтايлик, унинг материаллари, бутловчи қисмлари сифати яхшиланади. Бу яхшиланиш «чиқиш»нинг сифатини оширишга, яъни нефтни қайта ишлаш аппарати сифатига ва шунга мувофиқ ҳолда унинг нархига, шунингдек, тайёрловчида яроқсизларнинг бекор туриб қолишнинг қисқариши ва бошқа омиллар ҳисобига жараён (объект) сифатини оширишга таъсир кўрсатади. Биринчи мисолда бўлгани каби «чиқиш» сифатининг кўтарилиши нефтни қайта ишлаш аппарати истеъмолчисининг қўшимча даромадини кўпайтиради.

Шу мисоллардан кўринадик, иқтисодий самарани ҳисоблаш услубияти тизимли ёндашувнинг арзимас, лекин ғоят нозик томонларига ҳам боғлиқ, уларни ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Иқтисодий самарани ҳисоблаб комплекс ёндашувларни қўллаш яна шунда кўринадик, техникавий янгиликларни амалга ошириш орқали эришиладиган бевосита иқтисодий самарани ҳисоблаш билан бирга янги объектнинг экологиклиги ва эргономиклиги кўрсаткичларини яхшилаш (кўтариш) ҳисобига эришиладиган, ҳисоблаш усули мураккаб бўлган қўшимча, ёрдамчи ижтимоий ва экологик самарани ҳам ҳисобга олишга тўғри келади. Бу кўрсаткичларга ҳаво ҳавзасига, тупроқ, сув, табиий муҳитга зарарли таъсир кўрсатишни қисқартириш, радио-активлик, шовқин, вибрация даражаси кўрсаткичларини пасайтириш, бошқаришни автоматлаштириш даражасини ошириш ва бошқалар киради. Бу кўрсаткичлар инсон ҳаёти ва саломатлигини сақлаш ва атроф-табиат муҳитини муҳофаза қилишни таъминлашга хизмат қилиши лозим.

Техникавий ва ташкилий ечимларда кўп вариантликни таъминлаш менежментнинг энг муҳим принципларидан бири ҳисобланади.

Жаҳон тажрибасини, бевосита рақобатчиларини таҳлил қилмай туриб иш бошлашнинг, капитални ҳавога созуришнинг ҳожати йўқ. Инвесторлар (хусусий ёки давлат) бозор шароитларида, кескин рақобат шароитларида етти ўлчаб, бир кес деганларидек, бир кесидан олдин етти марта эмас, балки ЭХМлар ёрдамида юз марта ўлчаб кўришлари керак. Бу қийин, лекин бозор шомашошарликни хуш кўрмайди. Шу ўринда, 1:10:100:1000 нисбатини яна бир марта эслаб ўтишга тўғри келади, бу ерда 1 доллар – шаклланаётган босқичда ғўр қарорни қабул қилишда «тежалган» маблағ, 10, 100, 1000 эса қарорнинг кейинги ҳаётий цикли босқичларидаги йўқотишлар.

Шу сабабли, камида уч вариантни кўриб чиқиш лозим. Уларнинг орасидан энг кўп иқтисодий самара берадиган вариантни амалга ошириш учун қабул қилинади.

Бошланғич ахборотлар бўйича ҳисоб-китоблар вариантларининг таққосланиши уларни бир объектга (одатда янги вариант бўйича), бир муддатга, сифат даражасига, қўлланиш шароитларига келтириш йўли билан таъминланади.

Ҳаётда эса юқорида санаб ўтилган омилларнинг ҳаммаси ҳам бир вақтда юзага чиқавермайди. Улардан айримлари ҳамма вариантлар учун бир хил ҳисоб-китоб математик моделини қўллаш йўли билан таққосланадиган кўринишга келтирилади. Бунинг мисолларини биз қуйироқда аниқ ҳисоб-китоб усуллари баёнида кўриб ўтамыз.

Кўриб ўтилган талабларни ҳисобга олган ҳолда фирманинг менежмент тизимини такомиллаштириш эвазига эришиладиган иқтисодий самарани ҳисоблашнинг тўрт усулини келтирамыз. Тизимлилик ва атрофлича ёндашув ҳисобига, бу усулларни бизни назаримизда, ҳар қандай тизимнинг «кириш»ини, жараёни ва «чиқиш»ини такомиллаштириш бўйича ҳар қандай ташкилий, ташкилий-техникавий тадбирларни асослаш учун қўллаш мумкин.

1. Тизим «кириши» сифатини ошириш бўйича тадбирлар – тайёрловчи оладиган хомашё, материаллар, бутловчи маҳсулотлар сифатини кўтариш бўйича тадбирларни қамрайди. Бу тадбирларни жорий қилишнинг иқтисодий самараси қуйидагиларда кўринади:

а) товар тайёрловчида – жараён сифатининг ошиши ҳисобига (бу эса сифатли материаллар ва бутловчи қисмлар қўлланилган, яроқсиз камайтирилган ҳолларда ишлаб чиқаришнинг тўхтаб туришини қисқартириб, товар таннархининг пасайишига таъсир кўрсатади);

б) товар истеъмолчиларида – товарни тайёрлаш сифатининг ошиши ҳисобига (ишланма сифати ўзгармайди), бу эса тайёрловчига товар нархини кўтариш имкониятларини яратади.

Хомашё, материаллар, бутловчи қисмлар жорий харажатларга – товар таннархига киритилгани сабабли тизим «кириши» сифатини ошириш учун қилинган харажатлар ишлаб чиқаришдаги тўхтаб туриш ва яроқсизларни қисқартириш ҳисобига сифатли материаллар ва бутловчи қисмларни қўллаганда ишлаб чиқариш харажатларини тежашдан ортиб кетиши мумкин. Бу ҳолда товар таннархининг йиғинди таркиби ўзгаришлари манфий бўлади.

2. Хомашё, материаллар, бутловчи қисмлар сифатини (тизим «кириши» сифати) ошириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва уни амалга оширишдан кўриладиган иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$\Delta_m = \sum [-\sigma C_{bxt} + \sigma C_{npt} + (\Pi_{nt} - \Pi_{ct})] N_t - Z_{bx} \quad (6.16)$$

Бу ерда:

$\Delta_m$  – янада сифатлироқ хомашё, материаллар, бутловчи қисмлар (тизим «кириш» сифати) сотиб олиш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан шу тадбирларни қўллаш муддати (Т) жадвалида кутиладиган иқтисодий самара;

$\sigma C_{bxt}$  – t йилда янада сифатлироқ хомашё, материаллар, бутловчи қисмларни сотиб олганлик ҳисобига товар бирлиги таннархининг ўсиши оқибатида қилинган ортиқча харажатлар («кириш» сифатини яхшилаш учун қилинган қўшимча харажатлар, шу сабабли улар манфий белгида);

$\sigma C_{npt}$  – t йилда сифатли «кириш» ни қўллаб, жараён сифатини ошириш ҳисобига товар бирлиги таннархининг пасайиши;

$\Pi_{nt}$  – t йилда янги товарнинг нархлари прогнози (тадбирлар жорий қилинганидан кейин);

$\Pi_{ct}$  – t йилда эски товарнинг нархлари прогнози;

$N_t$  – t йилда шу товарни ишлаб чиқариш ҳажми прогнози (натура кўрсаткичларида – дона, тонна ва шу кабилар);

$Z_{bx}$  – «кириш» сифатини оширишга бир йўла қилинган харажатлар (инвестициялар) (вазият таҳлили, муаммоларни ифодалаш, янги шартномалар тузиш, ташкилий лойиҳаларини ишлаб чиқиш ва бошқалар).

3. Тизимда жараён сифатини ошириш бўйича тадбирлар – технологиялар ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, оператив бошқаришни такомиллаштириш, автоматлаштириш даражасини ошириш бўйича тадбирларни ўз ичига олади. Бу ҳолда истеъмолчида самара тизим «кириш»ининг юқори сифатини тизим жараёни орқали унинг «чиқиш»ига «ўтказиш» ҳисобига ҳосил бўлади.

Фараз қилайлик, «кириш» сифати рақобатбардошлик талабларига жавоб беради, яъни «аъло»га баҳоланади, жараён сифати эса, «қониқарли», яъни технология жараёнларини ташкил қилиш

«кириш» талабларига жавоб бермайди. Унда тизимнинг «чиқиши» да «тузоқ» туради. «Кириш»нинг юқори сифати афзалликларидан фойдаланиш учун албатта жараён сифатини ошириш зарур (ҳозирги мисолда – «аъло»га қадар). Бу тадбир тайёрловчидан қўшимча харажатлар қилишни талаб қилади (бундай ҳолда, одатда, товар таннархи кўтарилади).

Сифати яхши товарлардан фойдаланиш, демакки, ўз эҳтиёжларини янада тулароқ қондириш ёки шу товардан фойдаланиб янада сифатлироқ (юқори нархларда сотиладиган) ёки катта миқдорларда сотиладиган (товар сифатини кўтариш ҳисобига) маҳсулот ишлаб чиқариш ҳисобига истеъмолчи оладиган самара рақобат шароитида бозорда товар нархи орқали тайёрловчи билан истеъмолчи ўртасида автоматик тарзда тақсимланади.

Технологияни, ишлаб чиқаришни ташкил қилишни оператив раҳбарлик тизимини такомиллаштириш ёки ишлаб чиқаришни автоматлаштириш даражасини кўтариш бўйича (умуман – тизимдаги жараён сифатини кўтариш) тадбирларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишдан товар тайёрловчи курадиган иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича ҳисобланади (ҳисоб-китобни тайёрловчи олиб боради);

$$\mathcal{E} = \sum \sum (C_{it} - C_{it} - N_{it}) N_{it} - \sum \mathcal{Z}_{\text{пт}}, \quad (6,17)$$

Бу ерда:

$\mathcal{E}_T$  – тадбирларни (T) қўллаш муддати давомида тизимда жараёнлар сифатини ошириш бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва жорий қилишдан кутиладиган иқтисодий самара;

$i=1,2,\dots,n$  – ушбу тадбирларга дахлдор бўлган фирма чиқарадиган товарлар номи миқдори;

$C_{it}$  – t йилда товар нархи прогнози;

$C_{it}$  – t йилда товар бирлиги таннархи прогнози;

$N_{it}$  – t йилда ушбу товар бирлиги бўйича солиқлар прогнози;

$N_{it}$  – t йилда товар ишлаб чиқариш ҳажми прогнози;

$T_{\text{вл}} = 1,2,\dots,T_{\text{вл}}$  – тизимда жараёнлар сифатини ошириш бўйича тадбирларга инвестициялар қўйилган йил ( $T_{\text{вл}}$  – қўйилмаларнинг охириги йили, тадбирлар жорий қилиш йили);

$\mathcal{Z}_{\text{пт}}$  –  $t_{\text{вл}}$  йилда жараёнлар сифатини (технологияларни ташкил қилишни такомиллаштиришга) оширишга бир йўла қилинган жараёнлар (инвестициялар).

4. Товар сифатини (унумдорлик, ишончлилиқ, экологик ва бошқа кўрсаткичларни ошириш) кўтариш ва ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техникавий ривожини бўйича тадбирларни ишлаб чиқиш ва жорий қилишдан кутиладиган иқтисодий самара қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$\mathcal{E}_T = \sum (\mathcal{C}_t - C_t) N_t + \sum \mathcal{E}_{cont} - \sum \mathcal{Z}_{kt},$$

Бу ерда:

$\mathcal{E}_T$  – товарнинг қулай муддати давомида унинг сифатини оширишдан кутиладиган иқтисодий самара;

$t_c - 1, 2, \dots, T_c$  – ташқи муҳитнинг экологик ва иқтисодий кўрсаткичларини яхшилаш бўйича тадбирларнинг амал қилиш муддати;

$\mathcal{E}_{cont}$  – юқори сифатли товардан фойдаланишдан кўриладиган пул ифодасидаги қўшимча (йўлдош) экологик ёки ижтимоий самара;

$\mathcal{Z}_{kt}$  – товар сифатини кўтаришда бир йўла қилинган харажатлар (инвестициялар) (уларга янги товарни ўзлаштириш ва жорий қилиш муносабати билан асосий ишлаб чиқариш фондлари элементларини тугатишга қилинадиган харажатлар ҳам киради, агар бу элементларни тугатишда фойда олинадиган бўлса, улар  $\mathcal{Z}_k$  дан чегирилади).

5. Истеъмолчиларнинг янги товарни сотиб олишдан кутиладиган иқтисодий самара – маҳсулот чиқариш учун ишлатиладиган меҳнат қуролларини сотиб олишнинг кутиладиган иқтисодий самараси қуйидаги формула билан топилади:

$$\mathcal{E}_T = \sum \sum (\mathcal{C}_{nit} - C_{nit} - H_{nit}) \mathcal{P}_{it} - \mathcal{Z}_t,$$

Бу ерда:

$\mathcal{E}_T$  истеъмолчи томонидан янги товар бирлиги – меҳнат қуролларини сотиб олиши ва қўллашдан кутиладиган иқтисодий самара (товарнинг норматив хизмат муддати (T) учун);

$\mathcal{C}_{nit}$  – t йилда янги товарни қўллаш орқали ишлаб чиқариладиган i=нчи маҳсулот бирлиги нархи прогнози;

$C_{nit}$  – t йилда i-маҳсулот бирлиги таннархи прогнози;

$H_{nit}$  – t йилда i-маҳсулот бирлиги бўйича солиқлар ҳиссаси прогнози;

$\mathcal{P}_{it}$  – t йилда i-маҳсулот бўйича янги товарнинг фойдали самараси (унумдорлиги) прогнози;

$\mathcal{Z}_t$  – товар бирлигини сотиб олиш, уни ташиш, ўрнатиш, ишга тушириш, таъмирлаш базасини қуриш, хизмат кўрсатиш учун кадрларни тайёрлаш, эҳтиёт қисмлар айланма фоизини барпо этиш ва бошқа бир йўла қилинган харажатларга инвестициялар (бунга янги товарни ўзлаштириш муносабати билан ҳисобдан чиқариладиган эски асосий ишлаб чиқариш фоизларини тугатишга, уларга қўйилган йилдаги (твл) қилинган харажатлар (тежалмалар) ҳам киради).

Агар истеъмолчида янги товарни киритиш ташқи муҳитнинг экологик ёки ижтимоий параметрларини ўзгартирадиган бўлса, улар формула юқоридаги формулага мувофиқ, лекин параметрлар янги товар бўйича эскисига қараганда ёмонроқ бўлмаган ҳоллардагина

ҳисобга олинади. Янги товарни жорий қилишдан ёрдамчи (йўлдош) экологик ёки ижтимоий самара (пул ифодасида) умумий тарзда қуйидаги формула бўйича аниқланади:  $\Delta_{\text{con}} + = (P_{\text{ct}} - P_{\text{nt}}) \cdot C_{\text{eq pt}}$

бу ерда,  $P$  –  $t$  йилда эски товарнинг экологик ёки ижтимоий кўрсаткичи (натурал ўлчовда; масалан, атмосферага, тупроққа чиқарилган чиқиндилар, радиоактивлик, шовқин, вибрация даражаси ва бошқалар) ;

$P$  – янги товарнинг худди шу кўрсаткичлари;

$C$  –  $P$  кўрсаткичи бирлигининг қиймат баҳоси ҳисоб-китобларнинг батафсил мисоллари манбада (63) келтирилган.

Кўриб ўтилган ҳисобларда иқтисодий самара аслида жаҳон тажрибасида кенг қўлланиладиган соф дисконтланган даромаднинг синонимидир.

Менежментни такомиллаштириш бўйича тадбирларни иқтисодий асослаш унинг самарадорлигини ва барқарор фаолиятини таъминлашга хизмат қилади.

### **Қарорлар ишлаб чиқиш технологияси ва уни ташкил қилиш**

Технологияни – бошланғич моддий ресурслар, ахборотлар ва тизим «кириши» нинг бошқа таркибий қисмларини товарга ва унинг «чиқиши» даги бошқа таркибий қисмларга айлантириш, ўзгартиришнинг усуллари ва воситалари мажмуидир.

Технология жавоб берадиган асосий масала – «қандай қилмоқ керак», «қандай усул билан қилмоқ керак» дан иборат.

Яна бир қарра шуни таъкидлаб ўтамузмики, бошқарув қарорини ишлаб чиқиш тизимига нисбатан бу тизимнинг «кириши» да қуйидагилар туради:

– инновацион менежментга илмий ёндашувлар мажмуи;

– қарорни таҳлил қилиш, прогнозлаш, оптималлаш ва иқтисодий асослаш усуллари;

– қарорлар сифатига талаблар;

– қарор қабул қилиш учун зарур бўлган инновацион лойиҳа, ташқи муҳит тавсифлари ва бошқа маълумотлардан иборат ахборот.

Бошқарув қарорини тайёрлаш тизимининг «чиқиш» ида «кириш» талабларига жавоб берадиган тасдиқланган қарор бирон-бир ахборот ташувчида қайд қилинган бўлади.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёни «қора қути» мазмунидан – қарорларни ишлаб чиқиш тизимидан иборат.

Жараёнга қуйидаги талаблар қўйилади:

– қарорларни қабул қилувчи шахсларнинг юксак касб маҳорати билан белгиланадиган жараён сифати, қарорларни қабул қилишда қўлланадиган техника воситалари сифати тизим «кириши» сифатларидан паст бўлмаслиги лозим;

■ бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнини ташкил қилиш пропорционаллик (мутаносиблик), узлуксизлик, параллеллик, ихтисослашув принципларига жавоб бериш лозим;

■ бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёни давомийлиги ва қиймати қарор сифати даражасининг қўйилган талабларга мувофиқлигига қараб минимал бўлиши керак.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқиш жараёнини ташкил қилиш мақсадлар, ресурслар, ижрочилар, муддатлар, технологиялар бўйича боғланган ва маконда қарорларни ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш бўйича ишлар мажмуидан иборат.

Бошқарув қарорини ишлаб чиқишни ташкил қилиш қўйидаги муҳим жиҳатларни ўз ичига олади:

■ технология ва ташкил қилиш элементларини билиш жараёнини тасаввур қилиш;

■ қарорлар сифатига қўйиладиган талабларни ифода этиш;

■ қарорларни ишлаб чиқиш жараёнининг босқичлари ва операциялари миқдори ҳамда тузилмасини белгилаш;

■ қарорни қабул қилиш блок схемаси (алгоритми) ни ишлаб чиқиш;

■ ташқи муҳит ва бошқарув қарори объекти (предмети, муаммолари) нинг ўзгарувчан параметрларини таҳлил қилиш, прогнозлаш ва уни иқтисодий асослаш;

■ қарорларнинг бажарилишини ташкил қилиш.

Раҳбар ташқи дунёни ва ижтимоий ривожланиш йўналишларини ўз вақтида ва тўғри баҳолай олгандагина корхоналар аёвсиз рақобат курашларидан эсон-омон чиқа оладиган бўлади. Кадрларни муваффақиятли бошқариш, аввало, ташқи дунё таъсирини мунтазам ҳисобга олиб боришни, таҳлил қилишни, ишлаб чиқаришнинг ташқи таъсирларга мослаша боришини тақозо этади.

Ҳамма тоифадаги ишчи кучларининг бошқарув функциялари ҳар томонлама кенгайди ва чуқур маъно касб этади. Персонал устидан раҳбарлик қилишни бир бутун тизимга айлантирувчи стратегик масалалар асосий аҳамиятга эга бўлиб боради. Персонални бошқариш жараёнида бозор бўйича рақобатчиларнинг талаб ва эҳтиёжини ҳисобга олган ҳолда барча ходимларнинг тафаккур ва хатти-ҳаракатларини ташкил қилиш зарурияти туғилади.

Ҳозирги замонда кадрлар сиёсати корхоналарнинг ривожланиш концепцияси билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, жиддий эътиборни талаб этади. Янги шароитларда ишлаб кета оладиган малакали ишчи кучларнинг танқислиги кадрлар билан ишлашга маъмурий иш сифатида қарашдан воз кечишга ундайди. Мотивацион жараёнларни кенг қамровда

ҳисобга олиб иш қўриш зарурияти туғилди. Замонавий кадрлар сиёсатини қуйидаги тадбирларнинг яхлит тизими сифатида тушуниш лозим:

– ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларини керакли ишчи кучи билан таъминлаш;

– ишчини юқори унумли ишлаб чиқарувчи, самарали меҳнат қилувчи ходимга айлантириш.

Айтиш лозимки, кадрлар сиёсати турли даражадаги барча раҳбарлар – корхона раҳбарлари, бўлим бошлиқлари, кадрлар хизматининг ишидир.

Кадрлар сиёсатини амалга татбиқ қилишда бозор шароити қонуниятларига риоя қилиш муҳим роль ўйнайди. Чунки улар ўз ичига инсоннинг эркин ривожланиши, бирлашиш эркинлиги ҳақидаги конституцион қонунларни қамраб олади. Ишчига нисбатан тадбиркорнинг ўзбошимчалик билан таъсир ўтказиши, шу жумладан, уни ишдан ўзича бўшатиб юбориши ман этилади. Ишга олиш фирма ва компанияларнинг ҳақ-ҳуқуқларига киради. Яқин келажакдаги персонал билан ишлаш йўналишини таҳлил қилиб чиқилса, кадрлар билан ишловчи раҳбарият функциясида стратегик жиҳатлар тобора муҳим аҳамият касб этиб бораётгани аён бўлади. Бироқ бунда ҳам кадрлар билан ишлашнинг анъанага айланиб қолган усуллари, масалан, кадрларни режалаштириш, ишчи кучини жалб қилиш, кадрлар малакасини ошириб бориш, кадрларни маъмурий йўл билан ишга жалб этиш каби классик усуллар сақланиб қолади.

Корхоналарни ривожлантириш концепциясининг барча таркибий қисмларига оид асосий қонунларни ҳисобга олганда кадрлар сиёсатининг қуйидаги асосий мақсадлари кўзга ташланади:

1. Корхонанинг ташқи дунё (меҳнат бозори, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, давлат ва маҳаллий ҳокимиятлар, касаба уюшмалари ва бошқалар) билан ўзаро муносабатга киришуvidан юзага келадиган мақсадлар.

2. Корхонанинг ходимлари билан бўлган муносабатни яхшилашга қаратилган мақсадлар (ходимларнинг корхонани бошқаришда иштирок этишлари, раҳбарлик йўриғини такомиллаштириш, профессионал билимни кенгайтириш, ижтимоий масалаларни ечиш ва ҳоказо).

Иқтисодий мақсад фойданинг максимал даражада юқори бўлишини, сарф-харажатнинг эса минимал бўлишини кўзлайди. Бозор иқтисодиёти тизимида бу корхона эгасининг молиявий манфаатига ёки ёлланган менежерларнинг индивидуал манфаатига хизмат қилади. Борди-ю, корхона юридик шахсга, давлатга, жамоатга тегишли бўлса, у ҳолда улар иқтисодий мақсадни кўзлаш билан бир вақтда аҳоли эҳтиёжини максимал қондиришга ҳам ҳаракат қилади. Бутун омманинг манфаатини кўзлашга қаратилган иқтисодий мақсад алоҳида бир

корхонада бўлганида ҳам жамиятнинг ижтимоий мақсадларига мувофиқ келади.

Ижтимоий мақсадлар замирида ходимларнинг корхонадан кутадиган манфаатлари, талаб ва қизиқишлари ёки ходимлар катта аҳамият берадиган бошқа мақсадлар ётади. Ижтимоий мақсадларни қондириш корхонадаги моддий ва номоддий меҳнат шароитларини яхшилаш эвазига ходимларнинг ўз ишидан қониқиш ҳосил қилишларида ўз ифодасини топади. Бунда, албатта, корхона бўлимлари ичидаги ходимларнинг турли гуруҳлари манфаатларини тенглаштириш лозим бўлади.

Кадрлар сиёсати соҳаси:

- ишлаб чиқариш кадрларининг фаолият соҳалари;
- персонални миқдор ва сифат жиҳатидан режалаштириш;
- персоналнинг бандлиги (персонал маркетинги);
- штатларни қисқартириш;
- персонални ўқитиш;
- персонални бошқариш (кадрларни назорат қилиб бориш);
- раҳбарият сиёсати, рағбатлантириш сиёсати;
- ижтимоий сиёсат;
- ахборот (коммуникацион) сиёсати;
- корхона фаолиятидаги ижтимоий ва иқтисодий курашлар.

Шундай қилиб, кадрлар менежменти қуйидаги тадбирларни амалга оширишни кўзда тутаяди:

- мунтазам равишда тўхтовсиз режа тузиб бориш;
- вакант бўш лавозимларга ва кадрлар таркибига бўлган мавжуд ва перспектив талаб ҳамда эҳтиёжларни қиёслаб бориш;
- университетлар ва бошқа ўқув юртларида профессионал кадрлар маркетинги;
- персонал лавозимларини миқдор ва сифат жиҳатидан режалаштириб бориш;
- персоналга кетадиган сарф-харажатларни шакллантириш ва режалаштириш;
- корхонанинг стратегиялари ва фаолияти ҳақида мунтазам тасаввурга эга бўлиб бориш;
- мутахассисликка кириб бориш;
- профессионал билимларни долзарб даражага кўтариш билан методик ва ижтимоий таълимни кучайтириш ва малакани ошириш;
- тил ўқитиш курси;
- ойликнинг барқарор тузилмаларини яратиш;
- қўшимча ойлик бериш ёки ойликни ошириб боришнинг уддабурон тизимини яратиш.

Персонални ташкил қилиш соҳасида:

- марказий ва периферик бўлинмалар ўртасида ишлаб чиқариш зарурияти билан боғлиқ вазифаларни тақсимлаш;
- раҳбарият даражаларини белгилаб чиқиш.

Персонални бошқаришда унинг роли ва стратегик вазифалари кучайтирилганда корхона кадрлар хизматининг раҳбарликдаги роли ва ўрни ҳам ўзгариб боради. Унинг раҳбари корхона раҳбарияти орасида асосий раҳбарлардан бири бўлиб қолади. У инновацияни жорий қилиш имконини кучайтиради, раҳбарлик самарадорлигини оширади, корхонанинг кескин рақобат курашида иштирок этиш имкониятига таъсир кўрсатади. Айниқса, кейингиси шу жиҳати билан муҳимки, у корхонанинг рақобатбардош имкониятига таъсир кўрсатиш билан корхонадаги ташкилий ва ижтимоий тузилмалар доирасидаги масалаларнинг тахминан 40 фоизини (мутахассислар фикри) ўзи ҳал қила бошлайди.

Рақобатбардошлик омиллари:

1. 40% ташкилий ва ижтимоий тузилмалар:

– мослашувчанлик – буюртмачиларнинг талаб ва эҳтиёжига, рақобатчиларнинг хатти-ҳаракатларига тез реакция кўрсатиш, яъни ҳозиржавоб бўлиш;

– комплекслилик – корхоналар муҳити комплекслигига мувофиқ равишда;

– бошқарув сифати.

2. Технология соҳасида омилкор бўлиш:

– маҳсулот сифати ва хизмат кўрсатиш;

– маҳсулотга ишлов бериш суръати;

– информацион технологиядан фойдаланиш даражаси.

3. Тадбиркорлик маданиятининг самарадорлиги:

– 20% унумдорлик.

Кескин рақобат курашлари шароитида ва илмий-техника ривожидаврида кўплаб универсал тайёргарликдан ўтган раҳбарлар керак бўлади. Техника ёки бошқа тор мутахассислик соҳалари бўйича юқори малакали раҳбарнинг бугунга келиб одамлар устидан самарали раҳбарлик қилиши ва арзигулик ютуқларга эришиши мумкин бўлмай қолди.

Замонавий корхоналарда кадрлар хизматининг ўрни ва аҳамиятига баҳо беришга ёндашувнинг ўзгариши кадрлар хизмати раҳбарининг фикри ва асосий сифатлари ўзгаришини зарур қилиб қўяди: у ишни ўз вақтида ва пухта бажарадиган, методик кўрсатмалар бера оладиган, жўшқин ва саботли, одамшаванда, адолатли, босиқ, талабчан, жиддий, ҳар томонлама маълумотли, фикрлай оладиган дипломат ва психолог, холис маслаҳатгўй, инсонпарвар ва интуицияли бўлиши керак.

Шунингдек, у ходимларни эшитиб тушуна оладиган ва уларда ишонч уйғота оладиган бўлиши лозим.

Кадрлар хизмати раҳбарининг вазифаларида ҳам сезиларли ўзгаришлар бўлмоқда. Жумладан, корхонани ривожлантириш масалалари ва келажакда юритиладиган кадрлар сиёсатидаги асосий ғоя ҳамда йўналишлар бўйича маслаҳат бериш ва ҳ. Бу, айниқса, ишлаб чиқариш фаолияти мураккаблашиб борган сари ишчи кучининг маънавий қашшоқлашиб боришида, яъни илмий-техника инқилоби тўхтовсиз кучайиб бораётган шароитда инсон билим ва малакасининг замон талабидан орқада қолишида янада яққол кўзга ташланади.

Бошқарув назарийчилари, кўп ҳолларда одамларнинг ўз билим ва тажрибаларидан фойдаланишлари масаласига жиддий аҳамият беришади, илм-фан равнақига кўпроқ эътиборни қаратадилар. Замонавий корхонада унинг девор ва машиналари эмас, балки моддий бўлмаган омиллар – персоналнинг ижодий салмоғи ва бошқарув методлари юқори баҳоланади.

Корхонанинг яшовчанлик омиллари:

– ўз фаолият доираси билан ўзига мувофиқ келадиган бошқа корхоналар комплекслигидан кам бўлмаслик, яъни корхонанинг бозорнинг кўп томонламалигини акс эттира оладиган бўлиши;

– мослашувчанлик – ўзини ўзи ўқитиб ўргатиш, ўзини сақлаб қола олиш имкониятига эга бўлиш, бошқарув тизимини такомиллаштириш;

– нархларнинг ўзгариши – нарх-наво ўзгаришларини пайқаш: жамоат орасида, атрофда, бозорда (бозорнинг айрим алоҳида соҳаларида), корхоналар эгасида;

– интеграция – юқори турувчи тизимда интеграция йўли билан анча мураккаброқ тизимнинг бир қисми бўлиб қолиш;

– бошқарув – анча қуйи поғоналарнинг салбий ўзгаришларини тезроқ пайқай олишлари.

Тадқиқотчилар фикрича, Иккинчи жаҳон урушидан кейин АҚШ Германиядан завод жиҳозларини эмас, балки техникага оид хат-ҳужжатларни, патентли лойиҳаларни ва шулар қаторида олимларни олиб кета бошладилар. Бежиз эмаски, ҳозир ҳам жиддий илмий ишлар, асар-мақолаларни ташиб кетишга уринишлар бор. Илмий-техник мутахассисларни, яъни кашфиётчиларни турли йўллар билан ўз ватанларига жалб қилиш кучайиб бормоқда. Бинобарин, мутахассисларни ижодий потенциалидан тўла ва унумли фойдаланиш билан бир қаторда ишлаб чиқаришни бошқариш соҳасида кўзга кўринган арбобларни қўлдан чиқармаслик у ёқда турсин, балки бошқа жойлардан бўлса ҳамки, излаб-топиб ўз корхоналарига жалб қилиш зарурияти туғилмоқда.

Ишлаб чиқаришнинг бошқарув тизимида персоналнинг «кексайиш» муаммоси бор. Баъзи мамлакатлардаги ижтимоий психологларнинг фикрича, айрим масалаларни ҳал қилишда кекса раҳбарлар ҳам жиддий ижобий маслаҳатга, гоёларга эга бўладилар. Демак, булардан удда-буронлик билан фойдаланиш бош раҳбариятнинг тажрибасига боғлиқ.

Фирма ёки компаниялар, аксари, «кексайиш» нимага олиб келишини бошқа рақобатчилар улардан ўзиб кетмагунларича ёки маҳсулотларини сотиш оқсаб қолмагунча билмайдилар. Билганларида эса ҳозир юзага келган хатоликни бартараф этишга сарфланадиган харажатлар кўпни ташкил қиладими ёки «кексайиш» муаммосини ҳал этишга кетадиган харажатларми деган жумбоқ кўндаланг бўлади.

Бошқарувчилар кейинги йилларда ишчилар, фермерлар ва мутахассисларга қараганда айрим мамлакатларда кўплаб етишиб чиқмоқда. Бизнинг мамлакатимизда ҳозирча буни кўрмаймиз. Европа мамлакатларида ишлаб чиқаришнинг турли бўғинларида иш бошқарувчиларга бўлган талаб тобора ортиб бораётган бир пайтда эндигина ривожланиб келаётган бизнинг республикамизда ҳам бунга эҳтиёж борган сари ошиб бормоқда. Буни, яъни иқтидорли бошқарувчиларга, консультантларга, тадқиқотчиларга, ўқитувчи-мураббийларга бўлган танқисликни ўқитиш-ўргатиш усули асосида қисман бўлса-да, бартараф этиш мумкин. Хорижий мамлакатларда, чунончи, Ғарбий Европада бошқарувчи персоналини ўқитиб малакасини оширадиган 200 дан ортиқ марказ фаолият кўрсатмоқда. Ишлаб чиқаришни бошқаришни профессионал тизимга айлантириш энг янги омилларга мослашишга олиб келмоқда. Бундай пайтда эскириб қолган ҳақиқатларга, қонуниятларга ёпишиб олиш ўта зарарлидир. Республикамизда жадаллик билан ривож топиб бораётган саноат қурилиши эскича ўқиш-ўқитиш билан қаноатлана олмайди. Бир ерда тўхтаб қолган ҳар қандай таълимни ислоҳ қилиш вақти келди.

Фан ва техника ривожланиб борган сайин ўзгариб борадиган янги ижтимоий ҳаёт, ишлаб чиқариш жараёни, экология ва бошқа соҳаларга тез мослаша олиш, кўникма ҳосил қилиш бошқарув тизимининг янги қайишқоқ шаклларида ўтишни зарурият қилиб қўяди. Демак, ўзгаришларга, янгиликларга интилиш ҳозирги замон тадбиркорлари руҳиятига сингиб кетмоғи лозим. Шундай экан, бошқарув кадрлари, экспертлар, тадқиқотчиларнинг янги авлодини, бозор эволюциясига фаол аралашиб кета оладиган персонални тарбиялаш муаммоси туғилади. Ўзгариб турадиган бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув тизими такомиллаштириб борилмаса, ҳар қандай фирма, компания ёки корхона инқирозга юз тутиши мумкин. Буни кўп мутахассис олимлар таъкидлаб келишмоқда.

Бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар билан ишлашнинг ижтимоий-иқтисодий роли сезиларли даражада ўзгариб боради. У энди фақат маъмурий-ташкилий иш бўлиб қолмайди. Бинобарин, персонални бошқариш иши янги ижтимоий-иқтисодий аҳамият касб этади. Демак, персонал билан ишлашга фирма, компания, корхонадаги қуйи бўғиндан юқори бўғингача бўлган барча бошқарув органлари, яъни ташқи раҳбарият, бўлинма раҳбарлари ва кадрлар хизмати бошлиқлари жалб қилиниши керак. Бунда кадрлар хизмати раҳбариятининг ўрни ва аҳамияти муҳим. Унинг раҳбари фирма, корхона раҳбарияти орасида асосий ўринлардан бирини эгаллайди. Кадрлар менежменти корxonанинг муваффақият қозонишида пойдевор вазифасини ўтайди.

## VI ҚИСМ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ

### XXI БОБ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ

#### 21.1. Стратегик менежментнинг назарий асоси ва вазифалари

Бугунги кунда ташкилот, корхона, фирмалар ва уларнинг раҳбарлари фаолиятида бўлаётган ўзгаришларни оддий ҳолат сифатида қараб бўлмаслиги маълум бўлиб қолди. Бўлаётган ўзгаришларни ташкилот мақсадларига ва унинг ташқи муҳит ўзгаришларига мос равишда илмий асосланган ҳолда тартибли ва уни олдиндан кўра билган ва бошқара оладиган ҳолда мақсадга мувофиқ бошқарувнинг зарурлиги кенг омма томонидан тан олинмоқда. Худди шунинг сингари ташкилотнинг ўзи ҳам ташқи муҳитга таъсир қила оладиган бўлиши керак.

Ташкилотнинг ташқи муҳит ўзгаришларини ўсиб бориши билан боғлиқ бўлган бошқаруви инструментлари ва у билан боғлиқ бўлган ўзгаришлар стратегик менежментнинг услубияти ҳисобланади.

Амалиётдан маълумки, мажмуали стратегик режалаштириш ва бошқаришни жорий қилган ташкилотларда фаолият тармоқлар бўйича нисбатан самаралироқ кечмоқда.

Стратегик режалаштириш ва бошқарувни ўзида жорий қилган ташкилот, корхона ва фирмаларда натижа аниқ ва кўзланган мақсадларга кам талафотлар асосида эришиш кузатилмоқда.

Ушбу ҳолат охириги 30 йил давомида менежмент назарияси ва амалиёти бўйича мутахассисларнинг бошқарув қарорларини қабул қилиш амалиёти таркибига кирди ва стратегияни ҳозирги кунда ташкилот корхона ва фирмаларнинг миссиясини амалга оширувини таъминлаб берувчи мажмуали режа сифатида қаралмоқда.

Стратегия ташкилот, корхона ва фирмаларнинг мумкин бўлган фаолият чегараларини ва қабул қилинган бошқарув қарорларини белгилайди.

Ташкилот стратегияси – ҳаракатнинг бош режаси бўлиб, стратегик вазифаларни, захиралар ва ҳаракат кетма-кетлигини, у стратегик мақсадларга эришиш устувор йўналишларини аниқлайди. Унинг асосий вазифаси ташкилотнинг ҳозирги ҳолатидан раҳбарият томонидан келажакда кутилаётган ҳолатга ўтказишдир.

Стратегия – грекча «Strategos» сўзидан олинган бўлиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради ва «жангда қўшинни жойлаштириш санъати» мазмунини англатади. Умуман стратегия бу:

- Истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарийларни таҳлил қилиш санъати;
- Истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;
- Корхонанинг умумфаолияти (фонди, қуввати, харажати, фойда ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.

Стратегиянинг танланиши ва унинг қўлланилиши стратегик бошқаришнинг асосий мазмунини билдириб, ўзида нима, қачон ва қандай усуллар билан амалга оширилиши лозим, деган саволга жавоб бериши керак.

Стратегия одатда фирманинг узоқ фаолияти давомида шаклланиб боради ва ўз моҳиятига кўра пировард натижани билдириши лозим. Одатда у режанинг вақт интервалида (беш йиллик, бир йиллик, квартал) белгиланган мақсадга олиб келиши лозим. Шунинг учун ҳам стратегия узоқ муддатли режалаштиришда намоён бўлади.

Алоҳида фирмалар ўзларининг стратегик менежмент стратегияларининг индивидуаллиги ва оригиналлиги билан фарқ қилади. Ривожланишнинг турли-туман ташқи шарт-шароитларини ҳисобга олиб ва таҳлил этиб, фирмалар бозорда ҳали ҳеч қайси фирма қўлламаган бошқарув фаолияти усуллари ва шаклларини қўллашга ҳаракат қиладилар. Бу ишбилармонлик хулқ-атвори таъсиридан қочиб, ривожланишнинг оригинал йўлларини танлаш имконини беради. Стратегик менежмент фаолиятининг объекти бўлиб қуйидагилар ҳисобланади:

- ♦ Мураккаб техник тизимлар (Машина ва асбоб-ускуналар);
- ♦ Мураккаб ишлаб чиқариш тизимлари (корхона, фирма ва ташкилотлар);
- ♦ Мураккаб ижтимоий тизимлар (хизмат соҳаси минтақалар, шаҳарлар ва давлатлар);

Ҳозирги вақтда ташкилот менежмент стратегияси унинг барча йўналишларидаги фаолиятни қамраб олган ҳолда мажмуавий хусусият касб этади ва одатда узоқ муддат учун мўлжалланади.

#### Ташкилот стратегиялар тизими ва уларнинг шартлари



Авваллари фирма режалари 3–5 йилга кўзланган бўлса, ҳозир натижага қаратилган ҳолда ўзгариш императивлари асосида 10–20 йилга мўлжалланиши лозим. Стратегия стратегик менежментда борган сари кўпроқ аҳамият касб этмоқда. Бир неча йил авваллари стратегик менежмент фирма фаолиятининг умумий йўналишини белгилар эди. Сўнги вақтларда эса бозорга йўналтирилган самарали ташкилий ва бошқарув тизимини шакллантириш ҳамда унга ҳамоҳанг равишда фирма бошқарув ресурсларини тақсимлашга катта эътибор берилмоқда. Бошқача қилиб айтганда, стратегик менежмент стратегияси фирма барча иш фаолиятини ташкиллаштирувчи бутун бир тизим сифатида қурилади ва унинг фаолияти умум мақсаддан келиб чиқиб келажакка йўналтирилган бўлади.

Стратегик қарорлар қабул қилиш ҳозирги кунда беқарор ва ноаниқ ривожланиш ва стратегик менежмент муҳити шароитида олиб борилади. Стратегик менежмент стратегияси ишлаб чиқишда ва унинг кейинги фаолиятида ўсувчан тарзда ўзгариб турувчи бозор муҳитини таҳлил этиш ва уни келажак учун башорат қилиш муҳим аҳамият касб этади. Бозор талаби ўзгариш тенденциялари, товар ҳаракати тизимидаги ўзгаришлар, ижтимоий йўналишлар ва бошқалар – маркетинг доимий ўрганиши лозим бўлган объектлар. Шу билан бирга, фирма ички бошқарув ресурслари имкониятлари ва ҳолати ҳам ҳисобга олиниши керак. Бу 2 йўналишда бирга иш олиб бориш фирма ривожланишининг оптимал йўлини топиш имконини беради.

Илғор фирмалар одатда бозор ҳолатига фаол таъсир кўрсатадилар, улар бозорнинг ўз режалари ва ривожига ҳамоҳанг ўзгаришини хоҳлайдилар. Бунда стратегик режалар ишлаб чиқиш бозор тенденциялари ва ташқи стратегик менежмент муҳитини диққат билан ўрганиб чиқиш орқали амалга оширилади.

Фирма фаолияти стратегик йўналишини танлашда унинг тасодифан рақобатчи фирма стратегиялари билан мос тушиб қолиши хавфи бор. Шунинг учун танланаётган стратегиянинг бошқа фирмалар стратегияларидан қанчалик фарқ қилишини аниқлаш ва унинг рақобат курашидаги устунликларини яратиш, шунингдек, менежмент стратегиясида фирманинг ўз ички кучли жиҳатларини ҳам ёритиш муҳим вазифа ҳисобланади.

### **«Стратегик бошқарув» тушунчаси ва моҳияти**

Бозор шароитида фаолият юритувчи ҳар қандай ташкилот учун асосий муаммо унинг фаолият юритиш, узлуксиз ривожланишини таъминлаш муаммосидир. Юзага келган шарт-шароит ва вазиятга кўра, бу муаммолар ўз ҳолича ҳал этилади. Бироқ, унинг асосида рақобатбардош машаққатли меҳнат ётади. Мазкур ишлар стратегик

менежмент концепциясини очиб беради. Концепция моҳияти эса қуйидаги савол жавобида мужассам: «Ташкилотни жадал, ўзгарувчан ва ноаниқ муҳит шароитида қандай бошқариш керак?» Истеъмол талабининг тез ўзгаришида акс этувчи беқарорликнинг ўсиши, бизнес глобаллашув, рақобат курашининг мураккаблиги, товарларнинг ярқилилик муддати қисқариши, истеъмолчилар талабининг ошиши ва ҳоказолар объектив ва умумий хусусиятга эга.

Берилган саволга жавоб бериш учун ташқи муҳитни таҳлил этиш ва баҳолашнинг ўзи етарли эмас. Ташкилот фаолиятининг характери, муҳит ва натижалари ўртасидаги мувофиқликни доимо қўллаб-қувватлайдиган бошқарув тизимини яратиш масаласи ҳам ушбу жавоб таркибига киради.

Муваффақиятли фаолият юритиш учун фирмани бошқариш тизими турли-туман таъсир имкониятига эга бўлиши керакки, улар ташқи муҳитда юз бераётган ўзгаришга қараганда, сон ва мураккаблик жиҳатидан фарқ қилмаслиги лозим. Чунки, ташқи муҳитдаги сон ва мураккаблик ўсиб бормоқда.

Стратегия сўзи грекча «strategos» – «генерал санъати» маъносини англатади. Ушбу атаманинг ҳарбий мавзудан келиб чиқишидан ажабланмаслик керак. Айнан генерал санъати Александр Македонскийга бутун дунёни забт этиш имконини берган. Стратегия ташкилот миссиясини амалга ошириш ва мақсадга эришишни таъминлайдиган ҳар томонлама мажмуали режани ифодалайди.

### **Фирма фаолиятини стратегик режалаштиришнинг аҳамияти**

Стратегик режалаштиришнинг ҳаракатланувчи жараёни барча бошқарув функцияси беркинадиган «соябон»дир. Унинг афзаллигидан фойдаланмаган ташкилот ва айрим одамлар корпоратив корхона мақсади ҳамда йўналишини баҳолашнинг аниқ усулидан маҳрум бўладилар. Стратегик менежмент жараёни ташкилот аъзоларининг уни бошқариши учун асос бўлади.

Стратегик режани, аввало, алоҳида якка шахс эмас, бутун корпорация истиқболи нуқтаи назаридан ишлаб чиқиш керак. Хусусий корхонада унинг асосчиси режасини ташкилот стратегияси билан қўшиб юборишга йўл қўйиши мумкин. Кўплаб акцияга эга баъзи фирмаларда бундай ҳолат бўлмайди.

Умумий стратегик режага фирма фаолиятини маълум бир давр мобайнида йўналтирадиган дастур сифатида қараш керак. Айни пайтда қайд этиш лозимки, низом ҳамда доимий ўзгарувчан ишчан ва ижтимоий вазият туфайли доимий тузатишдан қочиб бўлмайди.

Айрим ташкилотлар якка шахслар каби расмий режалаштиришга катта куч сарфламасдан маълум бир муваффақиятларга эришиши

мумкин. Бундан ташқари стратегик режалаштириш ўз-ўзидан муваффақият қозонишни кафолатламайди. Расмий жиҳатдан режалаштириш ташкилот учун қатор муҳим омилларни яратиши мумкин. Умуман олганда, стратегик менежмент доимо ўзгарувчан ташқи муҳит шароитида ташкилотнинг узоқ муддатли мақсадига эришиш бўйича ҳаракатланиш тизими ва соҳани танлашдаги фаолиятни ифодалайди. Стратегик менежмент – фирманинг юқори раҳбарияти фаолияти бўлиб, унинг бош вазифаси ташкилотнинг мақбул йўналиши ва ривожланиш траекториясини белгилаш, асосли мақсад қўйиш, ресурсларни оқилона тақсимлашдан иборат.

Стратегик менежмент ташкилотнинг атроф-муҳит билан ўзаро алоқасини амалга оширишда воситачи жараён сифатида намоён бўлади. Айни пайтда стратегик менежмент – илмий билимлар соҳаси. Унда стратегик қарорлар қабул қилиш услублари, амалга ошириш усуллари ўрганилади. Стратегик бошқарув бўйича фаолият ташкилотнинг мақсад ва вазифаларини белгилаш, ташкилотнинг атрофдагилар билан ўзаро муносабатини қўллаб-қувватлаш билан боғлиқдир.

Стратегик бошқарув ҳаракатларнинг аниқ белгиланган образи саналмайди ва муайян иш режаси ҳам эмас. Стратегик менежмент – маълум шароитда яшаб қолиш концепцияси. У ташкилотнинг келажаги қандай бўлиши керак, қандай муҳитда ишлаши керак, бозорда қандай позицияни эгаллаши лозим, рақобатчиликда қандай афзалликларга эга бўлиши, қандай ўзгаришларни амалга ошириш кераклиги борасида маълум тасаввур беради.

### **Стратегик менежмент тузилмаси ва таркиби**

Кўрсаткичлар акс алоқа ва келгуси босқичдаги натижаларни қайта ишлаш, аниқлаш имконини беради. Жараён кетма-кет бажариладиган босқичлардан иборат. Ўз бизнесини шакллантирган ташкилот учун фаолият чизмаси белгиланди, бироқ атроф-муҳитдаги кескин ўзгаришлар таъсири туфайли уларни қайта кўриб чиқиш ва янги стратегияни ишлаб чиқиш зарурияти юзага келди. Янги мақсадни белгилаш жараёни бошланғич вақт саналади. Бу алоқада стратегик режа етарли даражада мослашувчан бўлиши керак. Бу эса зарур ҳолларда (ташқи шароитлар ўзгарганда) уларни модификациялаш ва қайта мўлжаллаш имконини беради. Шундай қилиб, беқарор ўзгарувчан амалий ва ижтимоий вазият туфайли доимий равишда режани тўғрилаб туриш керак. Шунга қарамай, умумий стратегик режага доимий вақт мобайнида фирма фаолиятини йўналтирувчи дастур сифатида қараш лозим.

## Фирма миссиясини аниқлаш

Истиқболли, стратегик режалаштиришнинг бошланиши корхона фаолиятини йўлга қўйиш ва миссиясини танлашдан иборатдир. Фирма миссияси унинг асосий, глобал вазифаси ҳисобланади.

Фирма мақсадни белгилаш стратегик режалаштиришда фирма миссиясига мувофиқ, унинг мақсадни белгилаш иккинчи ўринга чиқади. Мақсадга қўйидаги талаблар қўйилади: аниқлик ва ўлчаниш мумкинлиги, вақтга нисбатан мўлжал олиш, фирма ва ташкилий қисмларида мақсадлар муштарақлиги, унга эришиш. Бу ерда ривожланиш ва муҳит имкониятлари, ҳиссадор (акционер)лар талаблари, ички ресурслар ва умумий корпоратив маданиятдан иборат омиллар ҳисобга олинади.

Стратегик мақсадни аниқлаб бўлгач, унинг устуворлигини белгилаш, муайян тартибга солиш керак. Зеро, ҳамма муаммони бир вақтда ҳал этиш имконияти йўқ.

Стратегияни ишлаб чиқиш фирма истиқболлини белгилашни назарда тутаяди. Бунда бизнес фалсафасига таяниш, фирманинг юқори даражага етишиши мумкин бўлган келажагини тасаввур этиш зарур.

Бундай ёндашув аҳамияти шу билан белгиланадики, у фирма ходимлари ишини далиллашнинг ижобий воситаси ҳисобланиб, унинг фаолиятини бирлаштиришга ёрдам беради. Шунингдек, ташкилот фаолиятида истиқбол туйғусини шакллантиради, ворисликни, фирма олдида турган вазифалар узвийлигини таъминлайди.

Мақсад (миссиядан фарқли равишда) ташкилот фаолиятининг айрим йўналишини ифодалайди. Мақсадни аниқлаш муҳимлиги шу билан боғлиқки, у менежмент, режалаштириш, ташкил этиш, далиллаш, назорат қилиш учун пойдевор саналади. У ҳар қандай амалий қарор қилиш асосида ётади, аниқ режага оид кўрсаткичлар шаклланиши учун қўлланма бўлиб хизмат қилади.

Ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш бозорнинг бошланғич ҳолатини таҳлил этиш асосида амалга оширилади. Бунинг учун хизмат қилинадиган бозор аниқланади, бунинг хусусиятлари ва сегментлар тавсифи ўрганилади. Хизмат қилинадиган бозорни аниқлаш миқдорлар эҳтиёжи ва уни қондиришда фирма имкониятини, шунингдек, зарур ресурсларни излаб топиш йўллари аниқлашдир. Мазкур фирма фаолият юритаётган бозорни ҳар томонлама баҳолаш учун асосий тавсифлар, бозорга таклиф қилинаётган маҳсулотлар кўрсаткичлари, рақобат шартлари ва муҳитнинг хусусиятлари кўриб чиқилади. Бозор тавсифига бозорнинг умумий ҳажми мавжуд ва потенциал миқдорлар сони, фирма билан ўзаро муносабатни баҳолаш киради. Фирма ишлаб чиқараётган товарларни ўрганишда унинг бозорлардаги фарқлаш

даражаси, янги товар ва хизматларни жорий этишнинг мақсадга мувофиқлигини ҳамда имкониятлари, таклиф этилаётган товарни бошқалари билан қайта интеграллаш имконияти баҳоланади.

Таҳлил натижасида фирма фаолият юритаётган бозордаги ҳар бир сегментнинг қиёсий жозибадорлиги баҳоланади. Бунинг учун қуйидаги қатор кўрсаткичлар тадқиқ этилади: фирма кўлами, бозорнинг мавжуд ва тахмин қилинган ўсиш суръати, эҳтиёжларнинг умумий сони, хизмат кўрсатилаётган мижозларнинг тўпланиш даражаси ва уларнинг нисбий харид қуввати, эҳтиёжлар тўпланишидаги йўналиш, мижозлар учун товарларнинг муҳимлиги, харидорнинг товарлар сотиб олиш борасидаги қарори, харид суръати, товарларни харидоргача етказиш жараёни, истеъмолчининг ўзига хос тавсифи, товарларни бозорда фарқлаш даражаси, хизматларни киритиш имконияти ва мижозларнинг бунга муносабати, рақобатчилар сони, таъсир кўрсатиш соҳасини тақсимлаш анъанаси, рақобатчиларнинг тўпланиш даражаси, бозорга кириш ва ундан чиқишдаги тўсиқлар.

### Ташқи муҳит таҳлили

Эндиги қадам фирма стратегиясига таъсир этувчи ташқи муҳит омилларини аниқлашдир. Бунга микромуҳит (фирманинг ички муносабатлари, рақобатчилар, мижозлар, воситачилар билан алоқалар) ва макромуҳит (демографик, технологик, сиёсий, иқтисодий, маданий ва табиий) омиллари киради. Ташқи муҳитни таҳлил этиш шундай жараёнки, мутахассислар унинг ёрдамида ташкилотга нисбатан ташқи омилларни назорат қилади. Бундан мақсад фирма дуч келиши мумкин бўлган хавфни аниқлаш.

Шундан сўнг, фирма имконияти ва хавф-хатар, унинг кўлами, кучли ва кучсиз томонларининг фирма бизнесига таъсири баҳоланади. SWOT – таҳлил ёрдамида фирма фаолиятидаги ҳар бир муқобил йўналишнинг қиёсий ҳолати аниқланади. Фирма миссияси ва мақсади, ички маданият, муҳит омиллари, таваккалчиликнинг мақбул даражасига боғлиқ ҳолда энг яхши стратегия белгилаб олинади. Қуйидаги стратегия вариантлари бўлиши мумкин: чекланган ўсиш, ўсиш, қисқартириш учта муқобилнинг турлича уйғунлиги. Сўнгра бозор шароитининг ўзгариши ва стратегик режаларни аниқлаштириш билан боғлиқ ҳолда стратегия тузилади.

Стратегик таҳлилга нисбатан қўйилган асосий талаблар: мақсадга қаратилганлик (таҳлил объекти чегараларини, хулоса аниқлигини белгилаш имконини беради); холислик (тегишли таҳлил усулларида, тадқиқот объектини тавсифловчи кўрсаткичларни танлаш ёрдамида эришилган); тегишли тайёргарликка, билим даражасига, зарур

тажрибага эга ижрочиларни жалб этиш; қиёслаш учун база (намуна)ларни танлаш; ўз вақтида бажариш (таҳлил вақти ва давомийлиги керакли пайтда қарор қабул қилишга қўмаклашиши лозим); тизимлилик (хулосаларнинг тўлиқлиги, амалийлиги)дан иборат.

Таҳлилни фақат эълон қилинган расмий маълумотлар асосида олиб бориб бўлмайди. Акс ҳолда ноаниқ бўлади. «Жонли» ахборот олиш зарур. Таҳлил маълум бир мақсадни назарда тутати, шу боис фақат қўлдаги нарсалардан хулоса чиқариб бўлмайди.

Зарур ахборотларнинг асосий манбалари қуйидагича:

– эълон қилинган материаллар: низом, ишлаб чиқариш фаолияти тўғрисидаги йиллик ҳисобот, молиявий, статистик ва давлат органлари, ташкилотларига юбориладиган турли ҳисоботлар, иқтисодий шарҳлар, турли реклама материаллари (лойиҳалар, каталоглар);

– ички ахборот (раҳбариятга ҳисоботлар; статистик ва бухгалтерия ҳисоби маълумотлари; корхона тўғрисидаги маълумотлар – унинг рейтинги, аниқ тармоққа мансублиги, эгаси кимлиги, ҳудудий жойлашиши, ихтисослашув, бозордаги ўрни, ташкил этилиш санаси, раҳбариятга таклифлар, йиғинлар материали);

– ташкилот фаолиятини кузатиш;

– раҳбарият ва мутахассислар билан суҳбат;

– тармоқ ривожланиши, анъаналар ва башоратлар тўғрисида даврий матбуотдаги маълумотлар;

– тармоқ ва маҳсус наشرларда эълон қилинган маълумотнома;

– асосий ўзгаришлар стратегик режага жойлаштирилади, бошқариладиган омиллардаги ўзгаришлар стратегик режани ривожлантиришда ишлаб чиқиладиган жорий ҳаракатлар режасига киритилади. Ҳатти-ҳаракатлар режасида ҳисобга олинадиган бошқарувчи омилларга қуйидагилар киради:

– ушбу йўналишлар бўйича бозор сегментацияси ва ўзгаришлари хизмат кўрсатилаётган бозорнинг қамров кўлами, тақдим этиладиган маҳсулот ва хизматлар, янги маҳсулотни татбиқ этиш суръати ва кўлами, сифати, сотиш усуллари, хизмат нархи, сотиш даражаси, бозорни эгаллаш усуллари, фирма фаолиятининг натижаси ва самарадорлиги.

Ҳаракатланиш дастури ўз ичига тадбирларни ўтказиш муддати ва тартиби, мақсади, ходимлар ва ресурслар бўйича умумий эҳтиёжларни, инсон ресурсларига бўлган қўшимча эҳтиёжларни, дастурни амалга оширишдан кутилаётган даромадни олади. Якуний босқичда режалаштириш молиявий натижани белгилайди. Ҳисоб-китоблар асосига стратегия мақсади қўйилади ҳамда ижобий ёки салбий таъсир кўрсатувчи омилларни ҳисобга олган ҳолда тузатишлар киритилади.

Ушбу хавф-хатар ва имкониятлар нуқтаи назаридан олганда ташқи муҳитни таҳлил қилиш стратегик режалаштириш жараёнида қуйидаги учта саволга асосан амалга оширилади:

1. Ташкилот ҳозирда қаерда жойлашган?

2. Юқори раҳбарият фикрича, ташкилот келажакда қаерда жойлашиши керак?

3. Ташкилотни ҳозирги манзилдан раҳбар истаган жойга кўчириш учун раҳбарият нима қилиши лозим?

### Муқобилликни аниқлаш

Стратегик муқобилликни белгилаш стратегик бошқарув жараёнининг навбатдаги босқичи саналиб, у асосий ўринни эгаллайди. Мазкур босқичда ташқи ва ички муҳитдаги барча омиллар ҳаракатини баҳолаш тўлдирилади, корxonанинг бозордаги мавқеи белгиланади, уларни ҳал этишининг муқобил усулларига оид вазият ва стратегик вазифалар аниқланади.

Шундай қилиб, раҳбарият ташқи хавф-хатар ва имкониятлар куч ва заифликни қиёслагандан сўнг навбатдаги стратегияни белгилаши мумкин. Ушбу босқичда раҳбарият «Биз қандай иш билан машғулмиз?» деган саволга жавоб беради ва «Қаёққа кетаяпмиз?», «Ҳозирги ўрнимиздан белгиланган мақсадга қандай етиб оламиз?» деган саволларга жавоб топишга тайёрланади.

Ташкилот олдида тўртта асосий стратегик муқобил вариант турибди. Унинг хусусиятларига қуйидагилар киради:

а) чекланган ўсиш;

б) ўсиш;

в) қисқартириш;

г) уйғунлаштириш.

**Чекланган ўсиш.** Асосий ташкилотлар риоя қиладиган стратегик муқобиллик чекланган ўсиш ҳисобланади. Бу стратегияси ташкилот асосан ўз ҳолатидан қониққанда турғун технологияга эга саноатнинг етук тармоқларида қўлланилади. Чунки, бу энг енгил, нисбатан қулай ва камроқ таваккалчилик усулидир. Раҳбарият, умуман олганда, ўзгаришларни унчалик хуш кўрмайди. Агар фирманинг даражаси чекланган ўсиш стратегиясига таянган ҳолда даромадли бўлган бўлса, у кейинчалик ҳам ушбу стратегияга амал қилишга ҳаракат қилади.

**Ўсиш.** Ўсиш стратегияси қисқа ва узоқ муддатли мақсадлар даражасини ўтган йилги кўрсаткичлар даражасига, нисбатан ҳар йили ошириш орқали амалга оширилади. Ўсиш стратегияси нисбатан тез-тез танланадиган иккинчи муқобил вариант саналади. У тез ўзгарувчан технологияли жадал ривожланувчи тармоқларда қўлланилади.

Турғунликка келиб қолган бозорни тарк этиш учун ўз фирмасини диверсификациялашга (махсулотлар турини хилма-хиллаштириш) ҳаракат қилувчи раҳбар мазкур стратегия вариантыга риоя этиши мумкин. Беқарор тармоқда ўсишнинг бўлмаслиги банкротликни англатади. Ҳаракатсиз тармоқда иқтисодий ўсишнинг бўлмаслиги ёки муваффақиятсиз диверсификациялаш бозорни йўқотишга ва даромаднинг тўхтаб қолишига олиб келиши мумкин.

Қадимдан жамият ўсишга ижобий воқеа сифатида қараб келган. Кўпчилик раҳбарлар учун иқтисодий ўсиш ҳокимият куч-қудратини англатади, куч-қудрат эса фаровонлик демакдир. Аксарият акционерлар ўсишга, айниқса, қисқа муддатда ўсишга фаровонликнинг бевосита ошиши сифатида қарашади. Афсуски, баъзи фирмалар қисқа муддатли ўсишга интилиб, узоқ вақт куйиб қоладилар.

**Қисқартириш.** Раҳбарлар камдан-кам ҳолларда танлайдиган, охириги чора стратегияси деб аталадиган муқобил вариант – қисқартириш стратегияси саналади. Бунда мўлжалдаги мақсад аввал эришилган даражадан пастроқ қилиб белгиланади. Амалда баъзи фирмалар учун қисқартириш оқилона қайта ташкил этишни англатади. Қисқартиришнинг бир неча муқобил вариантлари ҳам мавжуд.

**Уйғунлаштириш.** Барча муқобил вариантларни уйғунлаштиришга, аввало, бир неча тармоқда фаол ҳаракатланувчи йирик фирмалар риоя қилади. Уйғунлаштириш стратегияси чекланган ўсиш, ўсиш ва қисқартириш стратегияларини бир-бири билан қўшиб юборишни назарда тутлади.

### Стратегияни танлаш

Мавжуд имкониятдаги стратегияни танлаш маълум мезонларга кўра амалга оширилади. Уни танлашда ташкилотнинг юқори раҳбарияти ҳал қилувчи роль ўйнайди. Стратегияни амалга ошириш мавжуд қарорларни бажариш мумкинлиги аниқланадиган босқичдир. Кўпинча шундай бўладики, ташкилот танлаган стратегияни амалга оширишга қурби етмай қолади. Бунинг асосий сабаблари қуйидагича: ташқи муҳитда стратегик таҳлилда ҳисобга олинмаган ўзгариш юз беради, натижада ишлаб чиқилган стратегияни тўлиқ ёки қисман амалга юксалтириш, ташкилотнинг рақобатбардошлик мавқеини юксалтириш учун мавжуд имкониятдан фойдаланиш бўйича шарт-шароитлар яратилмаган.

Стратегик бошқарув мазкур босқичда амалий тадбирлар яъни иш, масъулиятни тақсимлаш, режалар, жадваллар тузиш, ишни бажариш усулларини аниқлаш ва шу кабилар билан аралашиб кетади.

## Стратегияни амалга ошириш

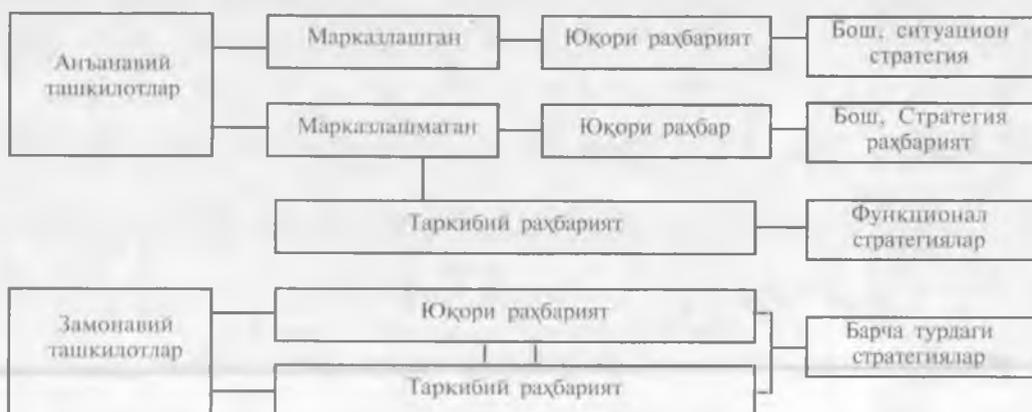
Фирма стратегияси тезкор режада амалга оширилади. Тезкор режа – шундай ҳужжатки, унинг мақсади фирма вазифасининг умумий тушунчасини, стратегия ва тактикасини таъминлайди. Шунингдек, ажратиладиган ресурслар ҳажми, сифати ва вазифалари чегарасини белгилайди, уларни фирма ҳамда унинг ҳар бир бўлинмаси учун аниқлаштиради. У корхона доирасидаги ўзаро алоқаларни белгилайди ва келажак ҳақида тасаввур беради.

## Стратегияни назорат қилиш ва баҳолаш

Стратегияни назорат қилиш ва баҳолаш сифатли қайтма алоқани таъминлайдиган яхлит жараённинг якуний босқичидир. Стратегик назоратнинг асосий вазифаси олинадиган натижани доимий кузатиб бориш ва белгиланган мақсад билан қиёслаш, амалдаги стратегик самарадорлиги бўйича хулосаларни тайёрлашдан иборатдир. Агар назорат мақсадга эришмасликдан далолат берса, бу стратегияни амалга ошириш жараёнини ҳам, стратегияни, ҳатто мақсадни ўзгартиришга нисбатан тегишли тузатишлар қилиш зарурлигини билдиради.

### 21.2. Стратегик фаолиятда имкониятларни баҳолаш

Ишлаб чиқилган стратегияларни амалга оширилиш самарадорлигини баҳолаш тизими муҳим аҳамият касб этади. Стратегияни ишлаб чиқиш тизими ўзига хос ташкилий тизимга эга бўлиб, у қуйидаги ёндашувга асосланади:



Стратегик менежмент стратегияларини ишлаб чиқишда бир неча олимларнинг қарашлари мавжуд бўлиб, унинг умумий тизимини мантқиқий кетма-кетлик занжири кўринишида ифодалаш мумкин. Масалан, оммалашган Дей варианты мавжуд бўлиб, у қуйидагилардан иборат:

- ҳолатни баҳолаш – ташки ва ички омилларни таҳлили;
- даставвал қилинган ишлардан олинган бирламчи фаолият мақсади; алтернатив имкониятлардан стратегия тузиш;
- функционал бюджет ва даврий графикларда жорий этиш;
- қўйилган мақсадларга эришишнинг назорати.

Бундан ташқари бир неча вариантлар мавжуд бўлиб, уларни умумлаштирадиган бўлсак қуйидаги менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш ва амалиётга тадбиқ этишнинг 4 босқичини кўрсатишимиз мумкин:

- 1-босқич – асосий мақсадларни белгилаш;
- 2-босқич – бозор стратегиясини ишлаб чиқиш;
- 3-босқич – стратегик менежмент режасини амалга ошириш;
- 4-босқич – баҳолаш.

Агар стратегия режа асосида амалга оширилса, фирма раҳбарияти унга юқори баҳо беради ва кейинги тадбиқини тавсия этади; акс ҳолда, стратегия тузатиш киритилишига муҳтож бўлиб қолади, баъзан эса ундан тўлиқ воз кечилади.

Нарх бўйича стратегия тузиш юқорида келтирилган ҳолатлардан келиб чиқиб, қуйидаги босқичлардан иборат:

- нархни ташкил этиш мақсади;
- нархни ташкил этиш нуқтаи назаридан ҳолатли таҳлил;
- стратегик нархни аниқлаш;
- нарх сиёсатини тузиш ва амалдаги нархни тузиш.

Фирма баъзи бир ҳолларда стратегиясини ўзгартиради:

- стратегия сотув ҳажми ва фойда кўрсаткичларини қониқарли ҳолда таъмин эта олмаса;
- рақобатчи фирмалар ўз стратегияларини бирданга ўзгартирсалар ва бу бозор хусусиятларига сезиларли таъсир этса;
- фирма фаолиятига таъсир этувчи ташқи омилларда ўзгаришлар бўлса;
- фойдани сезиларли оширувчи тадбирлар ўтказиш имконияти пайдо бўлса;
- истеъмолчи танлови ўзгарса ёки янгиланса;
- стратегияда белгиланган масалалар ҳал этилса.

Стратегик менежментда ташкиллаштиришнинг элементлари бири-бирига аниқ мос тушиши лозим. Стратегияни амалга оширишдаги омадсизликлар кўпроқ бозор муҳитига мослаб тузилган стратегияда ёки ташкилий тузилма танланган курс талабларини ҳисобга олмаслиги ва дастлабки кўринишида қолишидан ёки бошқарув тизими ёки баҳолаш тизими уни ўзида акс эттиролмаслигидан келиб чиқади. Яъни, стратегик менежментнинг ҳар бир элементи орасидаги ҳамоҳанглик қанчалик

юқори бўлса, муваффақият қозониш эҳтимоллиги ҳам шунчалик юқоридир. Стратегик менежмент дастури бюджети, унинг самарадорлигини баҳолаш ва назорат:

Дастурда режалаштирилган барча стратегик менежмент тадбирларини амалга оширишга кетадиган харажатларнинг умумий ҳажми; стратегик менежмент изланишлари харажатлари; бозор ривожланишини баҳорат қилишга кетадиган харажатлар; корxonанинг ишлаб чиқариш-сотиш имкониятларини ўрганишга кетадиган харажатлар; стратегик менежмент дастурини тузиш харажатлари; стратегик менежмент ишчилари маоши ҳажми; ихтисослашган стратегик менежмент ва реклама ташкилотлари кўрсатган хизматлар тўлови харажатлари; воситачилар хизматлари харажатлари; стратегик менежмент дастури самарадорлигининг бошланғич ва якуний баҳолаш харажатлари; маркетинг режасини бажариш устидан назорат шакли ва усуллари; стратегик менежмент дастури ва мониторингини амалга оширишни назорат қилиш харажатлари; стратегик менежмент дастури амалга оширилаётган вақт оралиғида унга киритилган ўзгартириш харажатлари ва бошқалар.

### **21.3. Стратегияни танлаш ва стратегик ўзгаришларни бошқариш**

Стратегик менежмент стратегиялари тузилаётганда биринчи ўринда қуйидаги 4 гуруҳ асосий омиллар ҳисобга олинади:

1. Талаб ва ташқи стратегик менежмент муҳити ривожланиш тенденциялари;

2. Бозордаги рақобат кураши, асосий рақобатчи фирмалар ва уларнинг стратегик йўналишлари ҳолати ва хусусиятлари;

3. Бошқарув ресурслари ва фирма ўз ички имкониятлари (товар, молиявий, савдо, кадрлар, илмий-техник ва бошқалар билан), рақобат курашида ўз кучли жиҳатларини аниқлаш;

4. Фирма ривожланишининг бош концепцияси, унинг глобал мақсадлари ва асосий стратегик зоналардаги тадбиркорлик фаолияти масалалари.

Менежмент стратегиясини қуйидаги йўналишлар бўйича таснифлаш мумкин:

- бозор стратегияси;
- фирма стратегияси;
- товар стратегияси;

Асосан стратегияни асослаш унга таъсир қилувчи омилларни эътиборга олган ҳолда ва уни мантиқий матрица нуқтаи назардан шакллантирилади.

### Стратегияни асослаш матрицаси

<p><b>1. Муаммо</b>          Оналик ва болаликни муҳофаза қилишда маҳаллий салоҳиятни кучайтириш</p>	<p><b>2. Қарор вариантлари</b>          Ижтимоий ҳимоя учун харажатларни ошириш. Оналар ва болалар соғлиғини сақлаш учун маҳаллий тадбиркорлар ҳомийлигини кучайтириш</p>
<p><b>3. Қаршиликлар ва қийинчиликлар</b>          1. Катта инвестицияларнинг зарурлиги          2. Маҳаллий салоҳиятнинг ташкилий ва бошқарув тусиқлари          3. Маҳаллий ресурсларни тарқоқлиги          Қашқадарё ва Сурхондарё вилоятларида</p>	<p><b>4. Биринчи қадам</b>          Лойиҳа раҳбарининг ҳуқуқ ва жавобгарликлари асосида танлаш</p>

**Умумий стратегия.** Менежмент стратегияси шаклланишини босқичларга, мазмунини эса ички кўринишларга бўлиш мумкин. Умумий стратегия фирма тадбиркорлик фаолиятининг бош концепциясига асосланади. Ўз навбатида у ҳам умумий иш фаолият ва мамлакат ижтимоий-иқтисодий ривожланишининг стратегик умумдават дастурларига асосланади. Кейин фирма фаолиятининг турлича соҳалари, товарлар, бозорлар бўйича стратегиялар ривожлантирилади.

Умумий стратегияга қуйидагилар киради: товар-бозор стратегиялари, энг муҳим ҳудудларни эгаллаш стратегиялари (портфель стратегияси деб аталади). Товар-бозор стратегиялари бошқарув ресурсларини бозорга кириш, бозорни ўзлаштириш, бозорни диверсификациялаш каби йўналишларда тақсимлашга қаратилади. Портфель стратегиянинг мақсади эса – фирманинг даромад олиш, янги товар ишлаб чиқариш ва бозорга олиб чиқиш, бозордан кетиш, бозордаги савдо ҳажми даражасини ушлаб туриш билан боғлиқ фаолияти йўналишларини самарали мувозанатлаб туришдир.

**Стратегия ва ташкилий тузилма.** Менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш, унинг муваффақиятли амалга оширилишини ўйлаб, фирманинг айнан ташкилий тузилмасига катта эътибор қаратилади. Одатда, ташкилий тузилма фирма ички бошқарувининг бошқа қисмларига қараганда консервативроқ, яъни ўзгаришларга кам таъсирланади. Ишлаб чиқилган стратегияларга монанд ташкилий тузилмасини ўтказиш муҳимлигини эътироф этган ҳолда илғор фирмалар бошқарув стратегиясида фирма ташкилий тузилмасини қайта шакллантиришнинг объектив ва субъектив имониятларини ҳисобга олишга ҳаракат қиладилар.

Фирма ташкилий тузилмаси унинг иш фаолиятига мослаб тузилгандан сўнг, фирма стратегик ресурсларини бошқариш, ишлатиш ва назорат қилиш масаласи кўтарилади. Бутун бошқарув тизими фирма

фаолияти асосий стратегияси ва унга мос ташкилий тузилмага зид бўлмаслиги керак. Масалан, компания молия хўжалигини назорат қилиш ва бошқариш тизими ҳамда фирма кадрлар фаолиятини бошқариш стратегик йўналишларни амалга ошириш мақсадидаги реал бошқарув тизимини ифодалайди.

Фирма иш фаолияти учун унинг ташкилий тузилмаси хусусиятларини ҳисобга олиб, умумий стратегик йўналиш ишлаб чиқиш, ташкилий тузилмани оқилона қайта ишлаб чиқиш ва стратегияни амалга ошириш мақсадида бошқарув тизимини шакллантириш – фирма режалаштирган курс, стратегик менежмент дастури ва фирма ички режаси муваффақиятини таъминловчи асосий шарт-шароитдир.

#### **21.4. Менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш босқичлари**

Стратегик концепция биринчи навбатда фирма томонидан бозордаги рақобат муҳитини аниқлаш йўли билан қурилади. Бу концепцияни ишлаб чиқиш жараёнида рақобат кураши фақат қурилаётган товар соҳасида эмас, балки шу товарга ўхшаш бошқа товарлар гуруҳлар соҳасида ҳам ҳисобга олинади. Масалан, юк машиналари ишлаб чиқарадиган фирма стратегик концепция ишлаб чиқаётганда нафақат юк машиналар бозоридаги рақобатни, шунингдек, денгиз ва дарё транспорт воситалари, самолёт ва вертолёт ишлаб чиқарувчи ҳамда юк ташиш билан шуғулланувчи фирмаларнинг рақобатчилик ҳолатини ҳам ҳисобга олади. Концепция ишлаб чиқиш жараёнида алоҳида корхоналар ўртасидаги ёки ҳатто бир фирма доирасидаги мустақил хўжалик бирликлари ўртасидаги рақобат ҳам ҳисобга олинади.

Стратегик менежмент стратегик концепцияси фирма ишчилари ҳаракатларини ягона манфаатга бирлаштиради (буни у келгуси истиқболларини эътиборга олиб имкон қадар оқилона характер касб этган ҳолда амалга оширади), шунингдек, бошқарув ресурсларини энг самарали хўжалик ҳудудларига йўналтириб ривожлантириш имконини беради.

*Ишлаб чиқишнинг биринчи босқичи.* Стратегик менежмент стратегик концепцияси йўналиши асосини бозор муҳити шакллантиради. Айнан у фирма учун янги имкониятлар очади ва фирма фаолиятига таҳдидлар солади. Узоқ муддатда бозор муҳитининг таркибий қисмлари: доимий ва ўсувчан ўзгаришдаги талаб ва рақобат. Талаб тадқиқ қилиниб, харидорлар ва истеъмолчиларнинг аниқ товар ва хизматларга нисбатан қатлам ва гуруҳлари ҳамда хоҳишлари аниқланади, яъни биринчи навбатда қандай баҳо талабларини қондириш кераклиги, қандай сегментлар истеъмолчилари бу талабларни ифода этаётганликлари аниқланади.

*Ишлаб чиқишнинг иккинчи босқичи.* Фирма ўз бошқаруви ресурслари ва имкониятларини таҳлил этиш орқали рақобатчиларга нисбатан ўз устунлик ва камчиликларини аниқлайди. Устунликлари мақсадли бозорни танлашга асос қилиб олинади.

*Ишлаб чиқишнинг учинчи босқичи.* Фирма ички имкониятларидан алоҳида сегмент истеъмолчиларининг талаблари бир-бирига мослаштирилади. Бу фирма рақобатчиларга нисбатан устунликларга эга бўлувчи мақсадли бозорни топиш имконини беради.

*Ишлаб чиқишнинг тўртинчи босқичи.* Фирма мақсади бозорга таъсир этувчи тадбирлар мажмуини ишлаб чиқади. Бундан мақсад ўз устунликларидан фаол фойдаланиш ва бозорни ўз стратегик истиқболга мос ҳолда ривожланишга мажбур этишдир.

### **21.5. Бозор маркетинги ва бозор стратегиялари**

Бозордаги вазиятга қараб фирма фаолияти учун турлича глобал йўналишдаги стратегияларни танлаш мумкин.

Бозорни географик кенгайтириш стратегияси – бу янги, жумладан, чет мамлакатларда ҳам бозорларни ўзлаштиришдир. Бунда нафақат товар экспорти, балки капитал экспорти ҳам назарда тутилади. Капитал экспорти чет мамлакатларда корхоналар қуриш, савдо тўсиқларидан қочиш, ва арзон ишчи кучи ва хомашёдан фойдаланиш демакдир.

Диверсификация стратегияси – янги товарлар ишлаб чиқаришни янги товар бозорларини, хизмат турларини ўзлаштиришдир. Бу фирма фаолиятини унга боғлиқ бўлмаган умуман янги соҳаларга кенгайтиришни ҳам ҳисобга олади.

Сегментлаш стратегияси – таклиф қилинаётган товар ва хизматлар билан бозор тўлдирилиши даражасини чуқурлаштириш, бозор талабининг максимал «чуқурлигини» танлаш.

Фирманинг бозор фаолиятини кенгайтириш стратегияси бозор ҳаракатларидаги 4-ўлчамни ҳам ўз ичига олишини ҳисобга олиш зарур. Бу – бўлаётган жараёнлар тезлиги. Стратегик албатта, тезкор суръат яхшироқ натижалар беради ва рақобатбардошликни таъминлашда сезиларли ютуқлар келтиради.

**Бозор фаолияти кенгайтиришнинг И. Ансофф векторлари.** Бозор янгилиги ёки товар янгилигига қараб фирма бозор фаолият кенгайтириш векторлари деб аталувчи йўналишлар фарқланади.

«Эски бозор – эски товар» (бозорга чуқур кириш стратегияси). Агар товар ўзгармасдан мавжуд бозорда ўз ҳаётини бир маромда давом эттириб турса, тадбиркорлик фаолиятини кенгайтиришнинг минимал даражаси кўзда тутилади. Бу ҳолда ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш, реклама компаниясини ҳаракатга келтириш, баҳо

сиёсатини ўзгартириш, шунингдек, ишлаб чиқарилаётган товардан фойдаланиш доирасини кенгайтириш (ишлаб чиқариш ва истеъмол этиш ҳажмини ошириш, ундан фойдаланишнинг янги усулларини топиш) орқали бозор улушини орттириш назарда тутилади.

«Эски бозор – янги товар» (янги товар ишлаб чиқариш стратегияси). Мавжуд бозор доирасида инновацион товар сиёсати ўтказиш орқали тадбиркорлик фаолиятини кенгайтириш назарда тутилади. Яъни, ишлаб чиқарилаётган товарнинг мукамаллашуви, замонавийлашуви, истеъмол хусусиятларини яхшилаш, ассортиментини кенгайтириш, янги моделларини яратиш, мазкур бозор учун янги сифатли товарлар ишлаб чиқариш, ўзлаштириш ва шу кабилар.

«Янги бозор – эски товар» (бозор чегараларини кенгайтириш стратегияси). Бунда тадбиркорлик фаолияти биринчи галда товар ўзгармаган ҳолда хориж ва мамлакат ичкарасидаги янги бозорларни ўзлаштириш ҳисобига олиб борилади. Бу нафақат географик маънодаги кенгайтиш, балки янги бозор сегментларини топиш ҳам демакдир.

«Янги бозор – янги товар» (фаол экспансия ёки диверсификация стратегияси). Бу фирма фаолиятининг анча ўсувчан ва мураккаб кўринишидир. Чунки у раҳбарият ва ишчилар томонидан кўп куч ва молиявий воситаларни сезиларли оширишни талаб қилади.

Қийинчиликларга қарамасдан, бозор фаолиятини кенгайтириш стратегияси кенг тарқалган стратегия ҳисобланади. У янги ҳудудларда янги бозорларни қидириш, эски бозорларда янги сегментлар топиш имконини беради. Бу стратегияларни маркетинглар кўпинча матрицалар кўринишида ифода этадилар.

**Котлер-Портер стратегиялари.** Агар стратегик менежмент стратегиялари асосий йўналишларини (М.Портер, С.Дей, Мк. Макдоналдс ва бошқалар томонидан таклиф қилинган) икки жиҳатидан бирлаштирсак, – мақсадли бозорни танлаш ва стратегик устунлик, унда фирма учун қуйидаги асосий стратегияларни ажратиш мумкин.

### **Оммавий, дифференциаллаштирилмаган, стандарт стратегия**

Буни ишлаб чиқариш харажатлари жиҳатидан устувор стратегия деб ҳам аташ мумкин. Бу ҳолда фирма бозор сегментлари орасидаги турли-туманликни ҳисобга олмайди ва биратўла умумий бозор учун, барча харидорлар учун бир товарни ишлаб чиқаради. Фирма кенг бозорга ва товарларни кўп миқдорда ишлаб чиқаришга ҳаракат қилади.

Бунда фирма истеъмолчиларнинг алоҳида гуруҳлари ўртасида қандай фарқлар борлигига эмас, балки улар орасида қандай умумийликлар борлигига эътибор қаратади. У имкон қадар кўпчилик томонидан яхши кутиб олинadиган товар ва стратегик менежмент дастурини яратади.

Масалан, «Coca-cola» ни келтириш мумкин: у барча бозорларда барча учун бир хил стратегик менежмент дастурини қўллаб бир турдаги ичимликни таклиф этган.

Бундай стратегиянинг аҳамиятли устунлиги – оммавий ишлаб чиқариш ҳисобига харажатларнинг кам бўлиши ва бир стратегик менежмент концепциясига эга бўлишдир. Бу рақобатчиларга қараганда фойда меъёрини ошириш, таннарх ошишига яхши таъсир кўрсатиш ва паст нархларга йўналган истеъмолчиларни тортиш имконини беради.

Бундан ташқари, бундай стратегия потенциал бозорнинг максимал даражадаги кенг чегараларигача таъмин этади. Фирма учун қимматга тушувчи бозор сегментлари бўйича стратегик менежмент тадқиқотлари ўтказишга ва режани улар бўйича тизимига ҳожат қолмайди. Товарни ишлаб чиқариш, захираларни сақлаш ва транспорт харажатлари паст даражада бўлади. Реклама харажатлари ҳам юқори бўлмайди. Фирма бозорнинг энг йирик сегментлари учун товар ишлаб чиқаришга ҳаракат қилади.

Аммо худди шу сегментларда шунга ўхшаш стратегияни бошқа фирмалар ҳам қўлласа, аёвсиз рақобат кураши вужудга келади ва фойда кўриш меъёри пасаяди. Бундан ташқари, кичикроқ сегментлар талаблари қондирилмай қолади.

### **Товарлар бўйича дифференциаллаштирилган стратегия**

Фирма бир товарнинг истеъмол хусусиятлари, сифати, шакли, қадоғи жиҳатдан фарқ қилувчи турли кўринишларини бозордаги кўп рақобат сегментлар – турлича истеъмолчилар гуруҳлари учун ишлаб чиқаради. Япон фирмаси «Morinaga» турли истеъмолчилар гуруҳлари талабларини қондириш мақсадида турлича даражадаги ёгга, мевали шарбат аралашмаларига, ҳажм ва қадоққа эга бўлган қаймоқлар ишлаб чиқаради. Шундай шаклда фирма кўп сегментларда фаолият юргизиш ва уларнинг ҳар бири учун алоҳида товар ишлаб чиқаришга қарор қилади. Турли-туман товарлар ишлаб чиқариш орқали фирмалар сотиш ҳажмини орттиришга ва ўзлаштириладиётган ҳар бир бозор сегментига чуқур кириб боришга ҳаракат қилади.

Бу стратегия кўп харажат талаб этади ва катта бозорлар учун мўлжалланади. Ҳар бир истеъмолчи гуруҳга таклиф қилинаётган товар ўз дизайни, техник-иқтисодий хусусиятлари, ишончлилиги ва хавфсизлиги бўйича ягона ҳисобланади. Шунинг учун бу стратегияда товар нархи оммавий стратегиядагига қараганда қимматроқ бўлса-да, бу истеъмолчилар учун унчалик муҳим эмас, чунки айнан шу товар уларнинг талабларини тўлиқ қондириши мумкин. Шундан келиб чиқиб, улар мазкур фирма савдо маркасини танлайдилар.

## 21.6. Стратегик ресурсларни тақсимлаш ва стратегик назорат

Фирма ўз эътиборини бир ёки бир нечта бозор сегментигагина қаратади, айнан шу сегмент истеъмолчи гуруҳлари талабларини қондиришга қаратилган стратегик менежмент ёндашувларини ишлаб чиқади ва товарлар етказиши.

Бу стратегияга кўра, товар мос равишда истеъмолчи гуруҳлар талабларига максимал даражада жавоб бериши керак. Фирма ўз фаолиятини оптимал амалга ошириши учун сегментни аниқлайди ва уни иқир-чиқирларигача таҳлил қилади. Фирма бозорнинг ҳар бир сегменти бўйича алоҳида стратегик дастур ишлаб чиқади (гарчи бу узоқ муддатли стратегик мақсадлар тузиш ва харажатлар ошиши билан боғлиқ бўлса ҳам).

Одатда фирма ўзига хос сегментни паст нархлар ва ягона таклиф орқали ажратади. У бир неча муҳим товарларга эътибор бериб, харажатларни бошқариши мумкин. Бу орқали у рақобатчилар фаолияти қопламайдиган, қондирмайдиган бозорга хизмат қилиб ном қозониши мумкин.

Эътибор берилган стратегик менежмент стратегияси чекланган ресурсли кичик корхоналар учун кўл келади. Бунда фирма катта бозорнинг кичик улушига эга бўлишдан кўра кичик бозорнинг катта улушига эгаллик қилишни афзал кўради. Фирма ўзи танлаган сегментларда мустақкам ўрнашади, чунки, у бу сегмент ҳақида тўлиқ маълумотга эга бўлади. Фирма тор доирада ихтисослашганлиги туфайли кўп соҳаларда муайян тежамкорликка эришиш имкониятига эга бўлади.

Аммо бу турдаги стратегия нозик ва хавфлидир. Чунки, у йўналган сегментлар сони оз ва улар фирма ҳисоб-китобларини оқламаслиги ёки рақобатчи фирманинг турдош объектига айланган бўлиши ҳам мумкин. Шунинг учун стратегик муваффақиятлар нуқтаи назаридан хавфсиз ва барқарор стратегия деб дифференциаллаштирилган стратегик менежмент ҳисобланади ва фирмалар бир вақтнинг ўзида бир неча бозор сегментларида иш юритишни афзал кўрадилар. Бундан ташқари, эътибор қаратилган стратегик менежмент стратегияси маълум давр учун ёки бирор товар орқали бозорни ўзлаштириб олиш учун самаралидир. Бу масала ҳал этилгач, фирма бошқа стратегияни танлайди. Одатда дифференциаллаштирилган стратегияни.

### Портер модели

Портер моделига кўра, бозор улуши ва фойда кўриш ўртасида U харфи кўринишидаги боғлиқлик бор. Фирма бозорда катта улушга эга бўлмаса ҳам ўз эътибори ва ҳаракатларини бир «бозор бўшлиғи»га қаратиш орқали муваффақият қозониши мумкин (буни Портер Бостон консалтинг гуруҳи хулосаларидан келиб чиқиб кўрсатади):

Ишлаб чиқариш харажатларини минималлаштириш билан боғлиқ бўлган лидерлик ва унга доимий эришиб туриш;

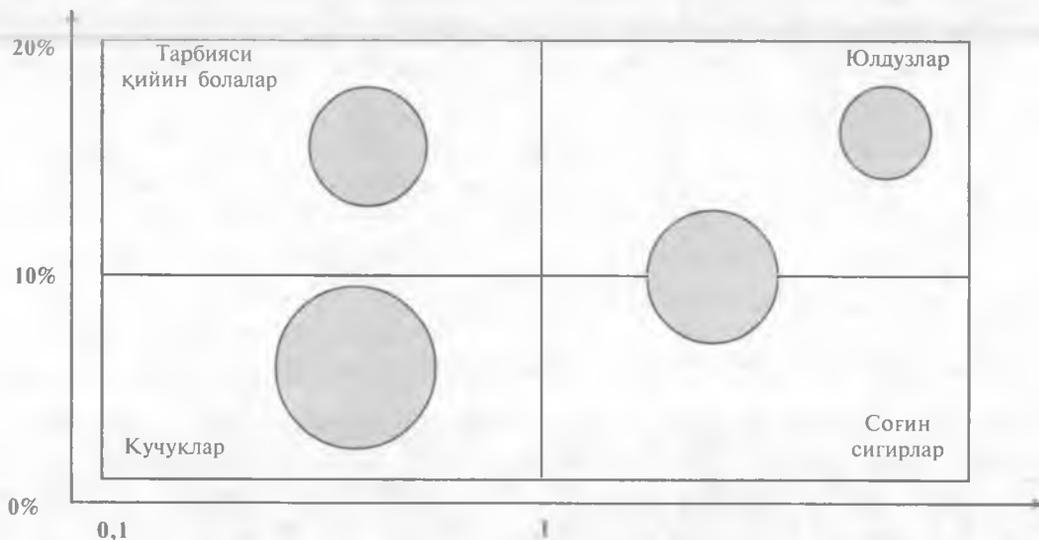
Маҳсулот ишлаб чиқаришда ихтисослик билан боғлиқ бўлган стратегияларни ишлаб чиқилганлиги. Нарх юқори бўлишига қарамасдан юксак сифатли маҳсулотларга эришиш;

Бозор сегменти аниқланилган фиксацияга асосланиб, фирманинг диққатини унга кучайтириш. Фирма маълум доирани чуқур ўрганиб, маҳсулотлар таннархини тушириш ёки ихтисослигини таъминлаш сиёсатини олиб боради.

Бозорда катта улушга эга компания умумий харажатлар бўйича устунлик ёки дифференциаллаштирилган стратегия натижасида муваффақиятли фаолият кўрсатиши мумкин. Аммо фирма самарали ва нодир маҳсулотга ёки умумий харажатлар бўйича устунликка эга бўлмаса, «уртада адашиб қолиши» («ботқоққа ботиши») ҳам мумкин.

**PIMS стратегияси.** PIMS бозор стратегияси АҚШ стратегик режалаштириш институти томонидан ишлаб чиқилган. У турли-туман иқтисодий параметрлар ва фирма фаолиятининг 2 асосий элементи – инвестициялар ва мавжуд воситалардан келувчи даромад ўртасидаги ўзаро боғлиқликни ўрнатишни назарда тутди. Бу ўзаро боғлиқлик стратегияларни таҳлил этиш ва улардан фирма учун қулай танлаб олиш имконини беради.

**БКГ стратегияси.** БКГ (Бўстон консалтинг гуруҳи) матрицасидан фойдаланиб, фирма ўз стратегик хўжалик ҳудудларидан ёки маҳсулотларидан қайси бирлари рақобатчилар билан солиштирганда муҳим аҳамият касб этади ва уларнинг ўсувчанлиги қандай аҳволда эканлиги, яъни ривожланиётгани, барқарорми ёки қисқаряптгани – аниқлаш мумкин.



21.1-расм. БКГнинг тўрт бўлакли стратегик позиция танлаш модели.

Бу эса фирмага оптимал йўналишдаги стратегик ҳаракатларни ишлаб чиқиш имконини беради.

Стратегия танлашнинг BCG усули

Бозор ўсиш теми	юқори	Юлдузлар	Дилемма
	паст	Соғин сигирлар	Кучуклар
		катта	кичик

Нисбий бозор ҳиссаси

**Бозор талаби, рақобат даражаси ва бозор улушига боғлиқ менежмент стратегиялари шакллари**

Лидерлик стратегиялари. Фирмалар менежмент стратегияси концепциясини ишлаб чиқишда асосан иккита йўналишдан келиб чиқишади: бозор талаби ўзгаришига жавоб бериш ва рақобат курашга жавоб бериш.

Шуни таъкидлаш керакки, стратегик менежмент стратегиялари маҳсулотга нисбатан муносабатга кўра фарқланиши мумкин. Фирма ассортиментини оптималлаштириш масаласидан келиб чиқиб, стратегик менежмент стратегиясининг қуйидаги йўналишлари ажратилади: дифференциал, вертикал интеграция, диверсификация, тор товар ихтисослашуви. Бундан ташқари, менежмент стратегиялари товарнинг экспорт ассортиментини оптималлаштириш функциясига кўра ҳам фарқланиши мумкин.

Бозор тез ўсиш тенденциясига эга бўлса, рақобатчи фирмалар билан бир хил бозор сиёсатини олиб бориш орқали фирма муваффақиятли ривожланишни таъминлаши мумкин. Чунки, рақобат бозор кенгайиши билан кучсизланади. Лекин замонавий шароитда бундай тенденция йўқлигида бозордаги рақобатга жавоб бериш концепциясини ишлаб чиқиш ёки уларнинг ўзаро комбинацияси асосий ўрин эгаллайди.

**«Ҳарбий стратегиялар».** Бозордаги улушга кўра, стратегик менежментнинг 3 та тури маълум – ҳужумкор, ҳимояланувчи, чекиниш стратегияси. Бу «ҳарбий» стратегиялар деб аталади.

**Ҳужумкор стратегия.** Ҳужумкор фирманинг бозордаги фаол агрессив ўрнини назарда тутуди ва ўз улушини эгаллаш ва кенгайтиришни мақсад қилган. Ҳар бир товар ёки хизмат бозорида шундай оптимал бозор улуши мавжудки, у фирманинг самарали фаолияти ва «яшаш» учун керак бўлган фойда меъёри ва массаси билан таъминлайди. Масалан, истеъмолчиларнинг 20%и қатнашадиган сегметни оптимал деб ҳисоблаш мумкин. Бу 20% истеъмолчилар фирма

таклиф қилаётган товарларнинг 80%ини сотиб олади. Лекин, агар фирманинг улуши оптимал даражадан пастга тушса, унинг олдида дилемма пайдо бўлади ёки уни кенгайтириш чораларини қўриш, ёки бозордан чиқиб кетиш.

Фирма ҳужумкор стратегияни бир неча ҳолатда қўллаши мумкин: агар бозордаги улуш зарур қўйи даражадан паст бўлса ёки рақобатчилар таъсири натижасида бирдан тушиб кетган бўлса; агар у бозорга янги товар олиб кираётган бўлса; агар у ишлаб чиқаришни кенгайтирадиган бўлса; агар рақобатчи фирмалар ўз ўрниларини йўқотишса ва кам ҳаражатлар билан улушни кенгайтириш имкони яратилса.

Тажриба кўрсатадики, бозор улушини кенгайтириш ва агрессив стратегик менежмент стратегиясини монополаштириш даражаси юқори бўлган ҳамда дифференцияга қийин жавоб берувчи бозорларда олиб бориш етарлича муаммо ҳисобланади.

**Ҳимояланувчи стратегия.** Ҳимояланувчи, ёки холдинг, стратегия фирманинг мавжуд бозор улушини сақлаш ва ўз ўрнини ушлаб туришни назарда тутди. Бу стратегия шундай ҳолда танланадики, агар фирма улуши қониқарли бўлса, ёки фаол агрессив сиёсат олиб боришга етарлича маблағ бўлмаса, ёхуд кучли рақобатчилар томонидан қилинадиган чоралардан қўрқса. Бундай сиёсатни фирмалар улар учун маълум бўлган бозорларда олиб боришади.

Стратегиянинг ушбу тури анча хавфли бўлиб, уни олиб бораётган фирмадан жуда катта эътибор талаб қилади. Чунки, илм-фан тараққиёти ва рақобатчи фирмалар ҳаракати анча хавфлидир. Фирма инқироз чегарасига бориб қолиши ва бозордан кетишга мажбур бўлиши мумкин. Чунки рақобатчиларнинг илмий-техник капиёти уларнинг ҳаражатлари тушишига олиб келади ва ҳимояланувчи компания мавқеини бузади.

**Ҳужумкор ва ҳимояланувчи стратегиялар варианты.** Бордо шаҳридаги бизнес мактабнинг француз маркетологлари фикрига кўра, ҳужум ва ҳимоя стратегиялари бозорга чиқишнинг концентрик ва дисперсион йўллари ҳолатида стратегик вариантларнинг 9 та турини ўз ичига олади.

Бозорга чиқишда фирма оддийдан мураккабга ўтишни маъқул кўради. Бошида ички бозорда ишлаш таклиф қилинади, кейин чет эл бозорларига чиқиш керак. Бу қоида концентрик ва дисперсион чиқишда кузатилади. Тадбиркорликни кенгайтиришнинг бунақа стратегик чизиги «лазерли нур» номини олган.

Хуллас, концентрик ҳужум стратегиясини танлаб, фирма қуйидаги тактик қадамларни амалга оширади:

– «ҳарбий қуролланишнинг тўпланиши» – фирма ташқи бозорга ҳужум тайёрлайди, қутилган ўрнини эгаллайди ва ички бозорда ўзлаштирилган «савдо технологиясини» ишлаб чиқади ҳамда бор тадбиркорлик кучини

унга қаратади. Кейинги кенгайтириш ҳаракатлари учун «плацдармни эгаллаш» – фирма аста-секин нейтрал ҳорижий бозорни, маҳаллий, миллий фирмалар томонидан рақобатчилик йўқ бозорларни эгаллайди;

– «Фронт ҳужуми», «штурм» – миллий фирмалар томонидан товар рақобатчилик бўладиган, кириш қийин бўлган бозорлар чегаралари бузилади. Бунда бозор курашининг қаттиқ усуллари қўл келади; катта маблағ талаб қилинади ва шароит яратилади. Концентриқ ҳимоя стратегиясини олиб боришда фирма бошқа тактика танлайди;

– «қалъа ҳимояси» – ички ишлаб чиқаришнинг катта бўлмаган интернационаллашув даражаси ва протекционизмни фаол қўллаш чораларини назарда тутати. Протекционизм кўпроқ ривожланаётган давлатларга хосдир;

– «Ҳимоя ҳудудини ушлаб туриш» – фирма бошқа давлатлар билан иқтисодий муносабатларнинг маълум даражада байналминаллашувини ва давлат чегарасидан ташқаридаги ҳимоя ҳаракатларини кенгайтиришни таъкидлайди.

Дисперсион бозорга кириш ҳужум стратегияси қуйидаги тактик қадамларни назарда тутати:

▪ «тиска», «атроф» – фирма бир вақтнинг ўзида катта сонли бозорларга ҳужум қилиш ҳаракатларини бошлайди. Бу фирманинг нисбатан юқори байналминаллашуви даражасини назарда тутати;

▪ «ўғирлаш» – рақобатчилар бозорида фаол ҳужумкор ва агрессив ҳаракатлар. Бу дунёнинг етакчи стратегияси дейилади ва кўпчилик йирик компанияларнинг стратегик менежменти ҳисобланади.

Дисперсион бозорга чиқиш ва ҳимоя стратегиялари қуйидагилар:

– «арьергардде уруш», яъни савдо ҳимоя уруши яқин нейтрал бозорларга чиққанда;

– «партизан уруши» – савдо «айёрликларини» ва рақобатчиларнинг ўз бозорларидаги режалаштирилган «хавотирини» амалга ошириш; шу билан рақобатчиларга ўзининг иқтисодий кучи ҳақида огоҳлантириш бериш ва уларда нейтрал ҳамда фирманинг ички бозорларида унга қарши ҳужум бошлашга хоҳишини йўқотишни назарда тутати.

Чекиниш стратегияси. Қоидага кўра, бу танланадиган эмас, балки мажбурий стратегиядир. Бир қатор ҳолатларда фирма маълум бир товарлар бўйича, масалан, технологик ва таркибий эскирган товарлар бўйича бозор улушини камайтиради. Бу стратегия:

– операцияларни аста – секин камайтириш, бунда алоқа ва бизнес бўйича муносабатларни узмаслик керак, аввалги ҳамкорларга зарба бермаслик, фирма ходимларига иш ўрни топиб бериш зарур;

– бизнесни тезда тугатиш (бу ҳолда фаолият тўхтатилаётганлиги ҳақидаги ахборотни ташқарига чиқишини олдини олиш муҳимдир)ни назарда тутати;

Чекиниш стратегияси, қоидага кўра, фойданинг тез ўсишини таъминлаш учун бозор улушини тезроқ камайтиришни маъқуллайди. Фирма пул маблағлари жуда зарур бўлган ҳолатга тушиб қолиши мумкин ва у рақобатчиларга ўз бозор улушининг маълум қисмини «сотади».

### **Бозор талаби ва уни хусусиятларидан келиб чиқадиган менежмент стратегиялари (шакллари)**

Маълумки, маркетинг стратегия фаолиятининг менежмент стратегиялари билан уйғунлашган вазияти мавжуд бўлиб, унда бозордаги маркетинг стратегияси асосида пайдо бўлган ҳолатларни амалий ташкилий жараёнларини ва таъминотини ҳамда бошқарувини менежмент стратегияси билан ҳамоҳанг равишда боради. Агарда талабга нисбатан конверсион маркетинг стратегияси бўлса унинг Конверсион менежмент стратегияси салбий талаб бўлганда қўлланилади. Бу ҳолатда фирманинг менежмент хизмати салбий талабни ижобийга айлантириши лозим.

Рағбатлантирувчи менежмент стратегияси бозорда талаб кичик бўлса, уни кучайтириш учун ишлатилади.

Креатив менежмент стратегияси талаб бўлмаса ва уни яратиш зарур бўлганда ишлатилади.

Ременежмент стратегияси талаб тушаётганда ва унинг тушишини олдини олиш учун чора қабул қилиш ҳамда талабни ошириш лозим бўлганда қўлланилади.

Синхроменежмент стратегияси бозорда бирдан юз берган ўзгаришлар талабни бузганда ва уни барқарорлаштириш учун чоралар кўришда энг мақсадга мувофиқ ҳисобланади.

Қўллаб-қувватловчи стратегик менежмент стратегияси талаб фирма учун энг оптимал даражада турганда қабул қилинади ва унинг вазифасига бу талабни ушлаб туриш киради.

Деменежмент стратегияси бозорда талаб жуда юқори бўлганда ва уни тушириш зарур бўлганда қўлланилади. Бунда нархларни ошириш, қўшимча хизмат кўрсатиш даражасини пасайтириш тактикаларидан фойдаланилади.

Қарши таъсир кўрсатувчи менежмент стратегияси жамият, соғлиқни сақлаш, ҳуқуқий нуқтаи назардан оқилона характерга эга бўлмаган ва стратегик менежмент бу талабни туширишга ва камайтиришга ҳаракат қилганда ишлатилади.

Маълум бир вақт оралиғида фаолиятнинг энг устувор мақсадларини танлаб, фирма аниқ бозор ҳолатидан келиб чиқиб стратегияни шакллантиради. Стратегиялар уйғунлигини танлаш фирма товарининг бозордаги ўрни стратегик менежмент харажатлари даражасига боғлиқ.

Америкалик профессор Л.Розенберг таърифига қўшилиб, менежмент стратегияси талабни шакллантириш амалиёти билан рақобатчи фирмаларга босим кўрсатиш фаолиятининг бирлашуви дейиш мумкин.

### **Фирма ичидаги режалаштириш ва стратегик менежмент дастури**

Умумий Стратегик менежмент тадқиқотлари фирма ишбилармонлик ва сотиш фаолиятини ривожлантиришнинг стратегияси ва дастури ҳақида қарорлар қабул қилиш учун асос яратади. Фирма ички бошқаруви стратегик менежмент концепциясининг асосий тамойиллари қуйидагилар: бозорни башорат қилиш, истеъмолчилар талабини ҳисобга олган ҳолда фирманинг бозордаги фаолиятини режалаштириш ва стратегияларини ишлаб чиқиш.

Бошқарувнинг бошқа концепцияларидан фарқли равишда, айнан стратегик режалаштириш, бозорнинг ўзгарувчи талабларига мос ҳолда фирманинг кейинги фаолиятини олдиндан кўра билиш, яхши таниш бозорда аниқ даражада ишлаш, товар, баҳо, сотув, рағбат сиёсатларига тегишли бир-бирига боғлиқ бўлган чора-тадбирлар мажмуасини ишлаб чиқиш кабилар фирманинг илмий-техник, ишлаб чиқариш ва сотиш фаолиятларини бошқаришда стратегик менежмент ёндашувининг муҳим афзалликларини кўрсатади.

Бозорни ҳар томонлама тадқиқ этиш ва ўз ишлаб чиқариш ҳамда сотиш имкониятларини ўрганиш фирмага кейинроқ стратегик менежмент дастурларини қўллаш имконини берувчи унинг иш фаолияти учун оптимал бўлган мақсадли бозорни аниқлаш имконини беради. Фирма раҳбарияти дастур таркиби ва унинг хулосаларини қўллаши ҳам, қўллаб-қувватламаслиги ҳам мумкин. Дастурлар индикатив, тавсиявий характер касб этади ва фирма томонидан қабул қилинадиган тадбиркорлик қарорларини асослилиги ва унумдорлигини оширади.

Стратегик менежмент фаолияти дастурлари узоқ муддатли стратегик сиёсат юргизиш, сезиларли иқтисодий ва ижтимоий ўзгаришларга чап бериш ва барқарор ривожланиш ҳамда ишончли муваффақиятларга эришиш имконини беради.

**Стратегик менежмент дастури.** Ушбу дастур фирма стратегик менежмент хизмати ишларининг асосий якунидир. Агар бош раҳбарият стратегик менежмент дастури мазмунини маъқул кўрса ва қабул қилса, у фирманинг умумий иш режасидан таркибий ўрин эгаллайди. Бу эса унга бевосита ва шубҳасиз амалга ошириладиган кучга эга ҳужжат мақомини беради. Табиийки, фирма иш режаси стратегик менежмент дастурига қараганда анча кенгроқ, яъни у ўз ичига молиявий, ишлаб

чиқариш сиёсати ва шу каби бошқа соҳаларни ҳам қамраб олади. Лекин, баъзи бир фирмалар стратегик менежмент дастурини фирма умумий иш фаолиятининг асоси, тимсоли сифатида таҳлил этишга мойилдирлар.

Демак, стратегик менежмент дастури мажмуавий стратегик менежмент тадқиқотларига асосланиб ишлаб чиқилган, фирманинг муайян бир иш даври учун мўлжалланган, унинг ишлаб чиқариш ва сотиш фаолиятига доир стратегик режа-тавсиянома бўлиб, у истеъмолчилар талабларини ҳисобга олган ҳолда ва мақсад ҳамда стратегияларга ҳамоҳанг равишда фирманинг келгуси ривожини учун оптимал вариантини кўрсатиб бериши лозим.

Стратегик менежмент дастурини ишлаб чиқиш жараёнида бозор ва фирма ички тараққиётига оид кўплаб шарт-шароитлар, истиқболлар ва чегаралар, шунингдек, бозор билан тўғри ва тескари боғлиқликдаги ҳаракатлар, ўзгарувчан талабларга мослашиш лозимлиги, талабнинг шаклланиши ва кенгайишига фаол таъсир кўрсатиш каби тушунчалар ҳисобга олиниши зарур.

Маркетологлар, дастурни тузувчилар бозор талабларини энг аъло даражада эътиборга оладиган, шунингдек, маркетинг ёки унинг алоҳида сегментларида талабни шакллантиришга фаол таъсир кўрсатадиган ишлаб чиқариш ва сотиш тузилмасининг мукамалроқ вариантларини кўриб чиқадилар. Улар бунда фирма фаолиятининг узоқ муддатли истиқболи унумдорлигини таъминлаш нуқтаи назаридан ёндашадилар. Айнан шу орқали стратегик менежмент концепцияси фирманинг ички режалаштируви остида янги асос ҳосил қилади.

**Стратегик режалаштириш.** Стратегик режалаштириш атамаси 60–70-йилларда киритилган бўлиб, ишлаб чиқаришнинг жорий ва келажакдаги бошқарувини қўйи ва юқори фарқларини изоҳлашга қаратилган бўлиб, ушбу фарқларни аниқлаш аввало бизнесни олиб бориш шароити билан белгиланади.

Стратегик режалаштириш ягона усуллар асосида келажакдаги муаммо ва имкониятларни расмий истиқболни белгилашдан иборат ва у раҳбариятни узоқ муддатли режаларни тайёрлашга йўналтирилган. Стратегик режалаштиришнинг хусусиятлари биринчидан, миллий режа элементларни ягона стратегик яхлит тарзда қарайди. Иккинчидан, стратегик режалаштириш узоқ муддатли келажакка қаратилган. Учинчидан, миллий иқтисодни турли элементларининг стратегик ривожланишини аниқлайди. Тўртинчидан, уни келажакдаги муваффақиятли ривожланишини белгилайди.

Ҳозирги пайтда стратегик режалаштириш усулларининг қўлланишига ФТРнинг илғор олға силжиши, тадбиркорлик фаолиятида хавф-хатар (риск) даражасининг ортиши, маҳсулот номенклатураси ва бизнес соҳаларининг

дифференциаллашув ва диверсификациялашув жараёнлари, бошқарув ва ташкилий тузилмасининг мураккаблашуви, муҳим муаммоларни ечишга катта эътибор қаратиш лозимлиги кабилар сабаб бўлмоқда.

Агар оператив (тезкор) режалаштириш (2 йилгача) узоқ йиллардан бери мавжуд бўлса ва стратегик менежментгача ҳам фирмалар бошқарувига хос бўлган бўлса, ички бошқарувга стратегик менежмент концепциясини жорий этилиши биринчи ўринда стратегик узоқ муддатли (5 йилдан ортиқ) режалаштириш билан боғлиқдир.

Америкалик иқтисодчи профессор Л.Розенберг фикрича, ҳозирги вақтда «бутун бошли бошқарув жараёни режалаштириш функцияси атрофида айланади. Режалаштириш функцияси эса стратегик менежмент тизимининг негизи бўлиб бормоқда». 162 Америка ва Канада саноат компаниялари фаолияти ўрганилганда маълум бўлдики, стратегик менежмент фаолиятининг аксарият қисми компаниянинг турли бўлимлари томонидан ишлаб чиқилган режаларга ҳамоҳанг олиб борилар экан. 346 та Америка компаниялари фаолиятини кузатиш уларнинг 73 % и бозор стратегиялари ва тактикасининг умумкорпоратив режасини ишлаб чиқишларини кўрсатди.

Сўнги 10 йилликларда фирма ички режалаштириши ўз тадрижида бир неча босқичлардан ўтди.

50-йилларда режалаштириш асосан бир тажриба ва мавжуд тенденцияларни таҳлил этиш асосида амалга оширилган. Бу тенденциялар узоқ муддат ўзгармай туради деб ўйланган ва асосан қисқа муддатли эмас (иккинчи жаҳон урушидан сўнги каби), балки узоқ муддатли характер касб этган.

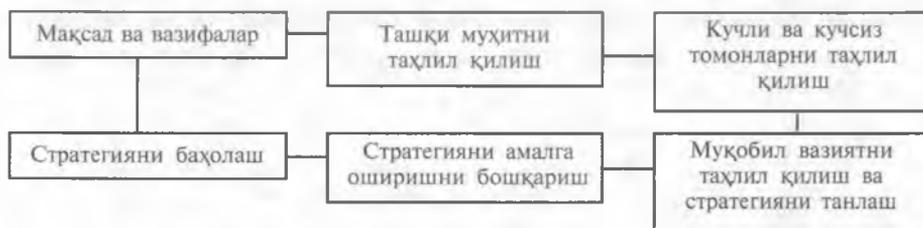
60-йилларда узоқ муддатли режалаштириш стратегик тус олди. Ўтган давр ва жорий тенденцияларни экстраполяциялаш орқали фирма фаолиятини бошқариш мумкинлиги ҳақидаги концепциялардан воз кечилди ва бозорга бошқа маҳсулотлар чиқариш стратегия ва тактикасини башорат қилишга қадар бозор ўзгаришлари билан боғлиқ ҳолда тузатишлар киритиш тўғрисида вазифалар белгиланди. Ўша даврда стратегик менежмент узоқ истиқболда бўлиши мумкин бўлган ўзгаришларни режалаштиришнинг туб моҳияти омили даражасига кўтарилди, унинг ёрдами билан бозор конъюнктурасининг келажақдаги тебранишларини олдиндан илғаб олиш ва уларни фирма операцияларида ҳисобга олишга қаратилган ҳаракатлар бўлди. Бунда стратегик бозор ва ташқи муҳит ўзгаришларига мослашувчан деб назарда тутилган, аммо бозор ҳолатига, талаб шаклланиши ва бошқарилишига фаол таъсир этиши мумкин бўлган чора-тадбирлар кўзда тутилмаган.

70-йилларда бозор муносабатларига йўналтирилган стратегик режалаштиришга ўтилди. Стратегик режалаштириш бозордаги ҳолатга фаол таъсир кўрсатиши мумкин бўлган чора-тадбирлардан фойдаланишни назарда тутган.

## 24.7. Стратегик режалаштириш ва бошқарув

Фирма ички бошқарувини стратегик менежмент барча элементларини бир бутунлик ва ҳамоҳангликка олиб келувчи узлуксиз жараён кўринишида ифодалаш мумкин. Барча элементларни бир-бирига мослаштиришни бошлаш таянч нуқтаси – бозор муҳити. Бу муҳит фирма ривожланиш йўлини белгилашидан, унинг барча бошқарув функциялари стратегик менежмент бош ҳолатидан келиб чиқиб белгиланади. Стратегик менежмент режаси ишлаб чиқиладиганда турлича бошқарув функциялари бўйича стратегиялар ишлаб чиқилади. Бунда фирма раҳбарияти бошқарувнинг стратегик менежмент функцияси устунлигидан келиб чиқади ва уни амалга ошириш учун зарур шароит ва имкониятлар яратади. Стратегик режалаш юқорида келтирилган ҳолатлардан келиб чиқиб қуйидаги жадвал тарзда ифодаланиши мумкин:

Стратегияни режалаштириш жараёни



Стратегик менежмент стратегик режалаштириш фирманинг бошқарув ресурслари ва ташкилий тизимини ўзаро мувофиқлаштиришдан иборат. Бу стратегиянинг асосий моҳияти аниқлангач амалга ошади. Бошқача қилиб айтганда, фирма бошқарув ресурслари устунликлари имкониятларини кучайтирувчи фирма ривожланиш стратегияси моҳияти аниқланади. Бу эса фирма фаолияти ва унинг бизнес йўналиши билан яқин боғлиқ бўлган фирма бош стратегик концепциясини ишлаб чиқишнинг айнан ўзидир.

Бозор шароитларида рақобат аёвсиз бўлади, алоҳида фирма қўл остидаги бошқарув ресурслари эса доимо чекланган. Шунинг учун у ташкилий тузилма ва капитал қўйилиш самарадорлигини оширишга ҳаракат қилади. Маркетологлар асосий муаммони қуйидагича изоҳлайдилар: мавжуд бошқарув ресурслари билан фирма бош фаолияти асосини қандай тузиши лозим?

Фирманинг бош вазифаси бўлиб, аввало мақсадли рақобат бозорини аниқлаш, сўнгра стратегия концепциясини ташкилий тузилма ва фирма ички бошқарувини барча элементлари билан келишувга келтириш ҳисобланади.

## Стратегик бошқарув

Режалар мувофиқлаштириш муҳити ўзгаришларига мослашиш йўлидаги чоралар билан таъминлабгина қолмай, бозор ҳолатига фаол таъсир кўрсатиши ва истеъмолчилар талабларини шакллантириш мумкин бўлган чора-тадбирларни ҳам ўз ичига олганда, фирмалар стратегик бошқарув тизимига ўтадилар. Бошқача қилиб айтганда, фирмалар стратегик менежмент концепциясини фаол амалга оширишга ўтадилар. Стратегик менежмент концепцияси эса ўз олдига бозор ва стратегик менежмент муҳитини фирманинг ўз вазифалари ва стратегик мақсадларига монанд равишда бозорни ва истеъмолчилар талабларини шакллантириш мақсадида ўрганиш вазифасини қўяди.

Стратегик бошқарув оддий узоқ муддатли режалаштирув усулига қараганда кўп қиррали, мураккаброқ, кўп вақт, эътибор ва воситалар талаб этадиган жараён. Шундай бўлса-да, у фирманинг режасини амалга оширишга қаратилган аҳамиятга молик харажатлари ўзини оқлаши ҳақида қатъий қафолатлар бера олмайди. Бу турдаги режалаштириш Америкада амалиётга бир қанча қийинчиликлар билан киритилган бўлса, япон фирмалари бу турдаги режалаштиришни анча яхши қабул қилдилар, натижада япон заминида бу жараён унумлироқ кечди.

Бошқарув бозор муҳитидаги ўзгаришларни олдиндан кўра билиш ва унинг шаклланишига фаол таъсир этиш асосида олиб борилган. Аммо бир муаммонинг ҳал этилиши билан янгидан-янги бошқа муаммолар келиб чиқаверди. Бу эса иқтисодий тараққиёт жараёнларининг мураккаблашганлигидан далолат берарди.

**Ҳолатга қараб режалаштириш.** 80 ва 90-йилларда кутилмаган ўзгаришлар ва ноаниқ ҳолатлар таъсири кучайиши билан ҳолатга қараб режалаштириш усули тараққий этди.

Бунинг натижасида катта сарф-харажатларга ҳам қарамасдан фирмалар нафақат бир неча режа лойиҳалари вариантларини, балки бир неча режаларнинг ўзларини ишлаб чиқа бошладилар. Чунки, шу орқали бозор ва стратегик менежмент муҳити ривождаги турли-туман ўзгаришларга тайёр туриш, нобарқарорлик шароитида ишлаб чиқилган вариантларга мос равишда тезкор қарорлар қабул қилиш орқали ишбилармонлик хавф-хатарини камайтириш имкониятига эга бўлиш мумкин эди.

Бундай ҳолатларга қуйидагиларни киритиш мумкин:

- муаммо тўсатдан пайдо бўлганда;
- муаммо фирманинг аввалги тажрибасига мос келмайдиган янги вазифалар қўйганда;

– муаммо фойда олиш имкониятини ёмон аҳволга солса ёки катта молиявий зарарга олиб келганда;

– муаммо ноанъанавий қарши чораларни тезлик билан қабул қилишни талаб қилганда;

Ноаниқ шароитда бошқарув ва режалаштиришда фирмалар кутилмаган ҳолатларга доимий тайёргарлик ва мос тезкорликни таъминлаш юзасидан ҳаракатларни кучайтириш талаб этилади.

**Фирма ички режаси.** «Стратегик менежмент режаси» ва «фирма иш режаси» тушунчаларини чалкаштирмаслик лозим. Стратегик менежмент дастури ёки стратегик менежмент режаси умумфирма режасини ишлаб чиқишда асос вазифасини ўтайди. Агар бош раҳбарият стратегик менежмент дастурини қўллаб-қувватласа, у таркибий элемент сифатида фирма ривож режаларининг тегишли бўлимларига киритилади. Бу бўлимлар биринчи навбатда «сотиш режаси» дир (план продаж и план сбыта).

Фирманинг ички жамланма режаси ишлаб чиқариш бўлимларининг функционал режаларига бўлинади. Умумий тизими бўйича функционал режалар қуйидаги ёки жамланма бўлимлари кўринишида бўлади:

– ташкилий режа. У фирманинг ташкилий тузилмасининг оптималлигини ва маъмурий аппарат, унинг мансаб ва лавозимларининг фаолиятини кўрсатади. Бу бўлим аппарат иши ва ташкилот тузилмасини жамоа режанинг барча вазифаларини амалга оширишга мослаштиришни мақсад қилиб олади;

– ишчи кучи режаси. У ташкилот ўз фаолиятида муҳтож бўладиган оптимал даражадаги мутахассислар, ишчи-хизматчилар сони ва сифатини аниқлайди, келажакдаги иш вақти меъёрларини ва фирма ишчиларининг қаерда, қандай тартибда малака оширишларини кўрсатади. Бу бўлим кадрларни жойлаштириш, кадрлар сиёсати ва функционал хизматларнинг ташкилий тузилмаси каби саволларга муҳим эътиборни қаратади;

– маҳсулот режаси ёки ишлаб чиқариладиган маҳсулот ассортименти режаси. У янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришдаги йўналишлар ва уларни бозорга татбиқ этишдаги чора-тадбирларни, талаб кучаяётган маҳсулот ҳажми ортишини, фирма маҳсулот номенклатурасини оптималлаштиришини кўрсатади;

– капитал қурилиш режаси. У янги ишлаб чиқариш мажмуаларининг қурилиши лозимлигини, эски имкониятларни замонавийлаштириш кераклигини кўрсатади. Капитал қурилиши режаси янги ишлаб чиқарилган мажмуаларнинг қурилишини кўрсатади, фирма фаолияти

соҳасини, муассасалар сонини ва уларнинг ишлаб чиқариш имкониятларини аниқлайди.

– асбоб-ускунадан фойдаланиш режаси. У мавжуд ишлаб чиқариш усуллари таҳлилини, ишлатилаётган асбоб-ускуна тавсифини, ишлаб чиқариш имкониятларининг қўлланиш баҳосини беради ва фирманинг техник сиёсатини йўналишини белгилаб беради.

– моддий таъминот ва ишлаб чиқариш захиралари режаси. У фирмага хомашё, асбоб-ускуналар, ярим тайёр маҳсулотлар, алоҳида деталлар ва уларнинг захиралари кириб келиш механизмининг оптималлаштириш муаммоларини ҳал этиш имконини беради. Захираларда сақлаш жойи билан муаммоларга эга фирмалар учун бу режа тўхтовсиз ўз вақтида етказиб бериш усулини таъминлаб беради.

– фойда режаси ёки молиявий режа. У заводлар қуришда, асбоб-ускуна сотиб олишда, ишлаб чиқариш моддий захиралари яратишда, стратегик хомашё захиралари яратишда инвестициялар ҳажминини белгилайди. Шунингдек молиялаштириш манбаларини ҳам аниқлаштиради, кредитларни ҳам ўз ичига олади. Режанинг бу бўлими молиявий назоратни амалга ошириш ва ушлаб туриш тартибини, амортизация айирмаларини ҳисоблаш механизмининг шакллантиради ва фирманинг умумий молиявий баланси чиқим ва кирим қисмларининг таҳлилини беради.

– маҳсулотни сотиш режаси (баъзан «Стратегик менежмент режаси» номи билан юритилади). У фирма товар ва хизматларининг реализация қилиш сиёсатининг асосий йўналишларини ўз ичига олади, талаб ва таклиф ҳамда ишлаб чиқариш харажатлари ва сотишдан келган даромад ўртасидаги нисбатларни аниқлайди, товар сотувининг максимал кенгайишини кўриб чиқади. Режанинг бу бўлими товарнинг турига, сотув районига, харидор ва истеъмолчилар гуруҳига қараб қуйи бўлимларга бўлинади, режадаги фойда ва энг паст сотув нархини кўрсатади, шунингдек, арзонлаштириш тўлов муддатлари ва шартлари билан боғлиқ кўрсатмаларга эга бўлади.

Баъзи бир фирмалар айнан сотув режасининг стратегик менежмент ишининг муносиб ўринбосари, деб ҳисоблашни афзал кўрадилар. Айнан сотув режаси ўз амалиётида стратегик менежмент хизмати ва стратегик менежмент дастури тавсияларига энг кўп муҳтож бўлади, аммо стратегик менежмент дастурининг йўналиши фирма фаолиятига умумий стратегия беради экан, анча кенгдир. Умуман стратегик менежмент дастури фирма ички режасининг деярли барча бўлимларини белгилаб беради.

Стратегик менежмент дастурлари фирма ички режаларига реал асосларни қўяди ва фирманинг режали фаолиятида юқори унумдорликни

таъмин этади. Улар фирманинг стратегик йўналтирилганлик, рақобатбардошлилик ва бозорда юз бериши мумкин бўлган кутилмаган ҳолатларга тайёргарлик даражасини оширади.

**Бизнес-режа ва унинг асосий бўлимлари.** Стратегик менежмент режасини бизнес-режа билан ҳам алмаштирмаслик лозим. Қоидага кўра, бизнес режа ўз моҳиятига кўра ташқи манбаларнинг пул маблағларини жалб этишнинг лозимлиги ва иқтисодий фойдали эканлигини асословчи ёзма ҳужжат бўлиб, у аниқса янги иш бошлаш ёки тадбиркорлик лойиҳаси ишлаб чиқишда жуда муҳимдир.

Стратегик менежмент режаси, ташкилий режа, хавф-хатарлар баҳолаш бўлими, молиявий режа, кўриниб турибдики бу ҳолда ҳам стратегик менежмент режа бизнес режа яратишда асос вазифасини ўтайди ва унинг тасдиғида таркибий қисм сифатида кўрсатилади (бир эмас бир неча бўлимларга киритилади).

Одатий бизнес -режанинг асосий бўлимлари қуйидагилар:

Преамбула (номи, юридик манзили, фирма анжомлари, фирма бошлиғининг исм-шарифи, фирма фаолияти соҳаси, лойиҳа моҳияти, зарур кредит ҳажми ва уни таъмин этиш, махфийликни таъминлаш).

Резюме (товарнинг асосий тавсифлари, асосий молиявий натижалар, зарур инвестициялар ҳажми, ишлаб чиқариш харажатлари, зарур ўзини оқлаш, қоплаш муддати).

Бозор таҳлили (сотув бозорлари тадқиқи, Рақобатчилар таҳлили, ташқи муҳит таҳлили).

Бизнеснинг умумий тавсифи (товар, жойлашуви, ишчилар, асбоб-ускуна, раҳбарият, рағбатлантириш, тайёргарлик ишлари).

Ишлаб чиқариш режаси (тижорат режаси).

Стратегик менежмент режаси (мақсадли бозор; бу бозордаги фаолият стратегияси, товар, баҳо, сотув ва коммуникацион сиёсат).

Ташкилий режаси (фирманинг ҳуқуқий ҳолати, директорлар кенгаши аъзолари, менежерлар, фирманинг ташкилий тузилмаси ишчилари).

**Хавф-хатарни баҳолаш.**

Молиявий режа (хомаки баланс, фойда ва зарарлар тўғрисида хомаки ҳисобот, молиявий ҳолатнинг ўзгариши тўғрисидаги хомаки ҳисобот, зарар кўрмаслик нуқтасининг ҳисоб-китоб қилиниши).

Фойда режаси ёки молиявий режа. У заводлар қуришда, асбоб-ускуналар сотиб олишда ишлаб чиқариш моддий захиралари яратишда, стратегик хомашё захиралари яратишда инвестициялар ҳажмини белгилайди. Шунингдек, молиялаштириш манбаларини ҳам аниқлаштиради, кредитларни ҳам ўз ичига олади. Режанинг бу бўлими

молиявий назоратни амалга ошириш ва ушлаб туриш тартибини, амортизация айирмаларини ҳисоблаш механизмини шакллантиради ва фирманинг умумий молиявий баланси чиқим ва кирим қисмларининг таҳлилини беради;

### **Стратегик менежмент дастурини тузиш услубияти**

Стратегик менежмент дастурини ишлаб чиқиш кетма-кетлиги қуйидагича тартибда бўлади:

– компания вазифа ва мақсадлари (қўпинча миқдорий кўрсаткичларда) ва уларга эришишнинг реал муддатлари белгилаб олинади;

– кўрсатилган давр учун (бозор шароитларини таҳлил қилиш ва башорат қилиш орқали) ҳақиқатда эришиш мумкин бўлган кўрсаткичлар баҳоланади;

– фирма учун мақбул кўрсаткичлар ва муайян бозор ва рақобатчи фирмалар ҳаракати ривождаги йўналишларини малакали ҳолда ҳисобга олиш нуқтаи назаридан олинган реал кўрсаткичлар солиштирилади.

– улар ўртасидаги фарққа сабаб бўлувчи асосий сабаблари таҳлил этилади ва шу сабаб ҳамда омиллар рўйхати санаб ўтилади.

– ривожланишнинг мақбул ва реал даражалари ўртасидаги фарқни минимумга олиб келишга қодир бошқарув сиёсатининг воситалари ишлаб чиқилиб, таҳлил этилади;

– мақбул натижаларга эришишнинг энг самарали чора-тадбирларини қўллаш тартиби ўрнатилади, шунингдек, муқобил вариантлар ҳам таклиф этилади. Чунки улар бозорда назарда тутилмаган ҳолатлар юзага келганда ёки дастлаб олинган чора-тадбирлар самарасиз бўлиб чиққанда муҳим аҳамият касб этишлари мумкин.

– дастурнинг асосий, реал асослари билан тузатилган мақсадлари шакллантирилади, бошқарув сиёсатининг аниқ чора-тадбирлари санаб ўтилади. Қисилган мажмуавий стратегик менежмент чора-тадбирлари ҳам яъни стратегик менежмент дастури бир бутун ҳолига келтирилади.

Стратегик менежментда режалаштириш тўхтовсиз жараёнدير. Стратегик менежмент тадқиқотлари ва стратегик менежмент дастурлари бир ҳолатдан иккинчисига ўтишда ёки фирма раҳбарияти муҳим вазифаларни ечиши зарур бўлган вақтда эмас, балки доимий равишда амалга оширилиши ва тузилиши лозим. Фақатгина узлуксиз режалаштириш орқали стратегик менежмент дастурининг юқори самарадорлиги ва оптималлигига эришиш мумкин.

## Стратегик менежмент дастурини ишлаб чиқиш тамойиллари ва технологияси

Стратегик менежментда режа кўрсаткичларининг жорий ва кейинги тузатишларини кўзда тутувчи ўзгарувчан режалаштириш тамойили қўлланилади. Хусусан режа бир йил учун кўзда тутилган бўлса, ҳар уч ойда унга бозор ҳолати ўзгариши билан боғлиқ тузатишлар киритиб борилади ва у бир бутун ҳолда кўрилаверади. Агар режа беш йилга мўлжалланган бўлса, бу иш ҳар йили амалга оширилади. Нафақат бозор ўзгаришлари билан бевосита боғланган тўғридан-тўғри кўрсаткичлар, балки бир-бирига боғланган бошқа кўрсаткичларга ҳам тузатишлар киритилади. Чунки режа бир бутун ҳолдаги ўзаро боғланган кўрсаткичлардан тузилган ташқи ва ички муҳитда шарт-шароитларнинг бир оз ўзгариши ҳам олдиндан мўлжалланган тузилма ва балансни бузиши мумкин. Шунинг учун ҳам режанинг барча таркибий қисмларига тузатишлар киритилиши талаб этилади.

Стратегик менежмент дастурлари фирма ишининг асоси сифатида стратегик менежмент концепцияси билан бир қаторда ўта мослашувчан бошқарув қуроли бўлиб ҳисобланади. У ички ва ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришларга сезгирлик билан жавоб қайтаради ва режа таркибида баъзи бир молиявий ва ресурс захираларининг бор бўлишини назарда тутади (улар ёстиқлар – подушки деб аталади). Стратегик менежмент дастурининг мослашувчанлиги махсус мақсадли дастурлар билан ҳам таъмин этилади. Улар одатда жорий ва энг муҳим вазифаларни ҳал этиш учун ишлаб чиқилади.

Фирма ички ривожланиш режасини ишлаб чиқишда кўп вариант-лилик тамойили ишлатилади. Мос ишчи бўлимлар одатда икки ёки учта вариант ишлаб чиқадилар, яъни минимал, оптимал ва максимал. Минимал вариант фирма фаолиятини энг ноқулай шароитларда, максимал вариант энг яхши шароитларда амалга оширилишини таъмин этади. Масалан, япон фирмалари минимал вариантдан кўпроқ фойдаланадилар. Чунки бунда ҳақиқатда олинган кўрсаткичлар кутилганлардан юқори бўлади ва бу иқтисодий, ижтимоий, рухий самара беради. Оптимал вариант ҳам кенг татбиқ этилади.

Аммо санаб ўтилган талаблар асосан тезкор режалаштиришга қўйилади. Стратегик режаларга ўзгартиришлар ва кўриб чиқишлар хос эмас. Мослашувчанликнинг сўнгги варианты сифатида улар стратегик қарорлар қабул қилиш босқичларини даврлаштиришдан буткул воз кечишлари мумкин. Чунки молиявий ва шунга ўхшаш ташкилий масалалар фирма раҳбарияти ва тегишли бўлим раҳ-

барларининг шахсан алоқага киришлари орқали ҳам ҳал этилиши мумкин.

**Режалаштиришнинг афзалликлари.** Стратегик менежмент тадқиқотлари асосида режалаштириш қуйидаги афзалликларга эга:

– макон ва вақтда ишлаб чиқариш ва сотиш циклида фаолиятлари ўзаро боғланган кўплаб таркибий хизматлар, бўлинмалар ва шахслар ҳаракатини мувофиқлаштириб туриш имконини беради;

– компания учун энг муҳим, биринчи даражали масалаларни ҳал этишда ижрочилар ўртасида аниқ ўзаро таъсирни таъминлаш;

– фирма мақсадларини нотўғри ёки бошқача талқин қилинишидан келиб чиқувчи келишмовчиликларни минимумга туширишга ёрдам беради;

– бозор ҳолати ва ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришларни аниқлаш имконини бериб, уларга қарши фирма тайёргарлигини таъминлайди.



**Стратегик менежмент дастурида мақсадларни тартиблаш, «Мақсадлар дарахти».** Бозор ва ўз корхонаси юзасидан олинган барча маълумотлар стратегик менежмент хизматига маълум бир вақт учун ишбилармон фаолияти мақсадларини тузиш имконини беради. Бундай мақсадлар бўлиши мумкин: савдо ҳажмини 20 % ошириш, бозордаги улушни 33 % га чиқариш, фойдани 15 % га ошириш. Бу каби мақсадлар миқдорий мақсадлар деб юритилади. Бундан ташқари, ташкилий тузилмани мукаммаллаштириш, бозорнинг янги сегментларини ўзлаштириш, фирма обрўсини ошириш, маҳаллий аҳолини иш билан таъминлаш, маҳаллий ҳокимият органларининг маърифий, маданий, спорт тадбирларини ўтказишда қўллаб-қувватлаш. Бу кабилар сифатий мақсадлар деб аталади.

Стратегик менежмент фаолиятида мақсадларни белгилаш қуйидагича бўлади:

• Бир эмас, бир нечта мақсадлар белгилаб олинади («Мақсадлар дарахти» қуриш услуби); мақсадларни шакллантириш ва уларнинг ўзаро боғланишларига мажмуали ёндашув қўлланилади.

• Мақсадлар бир-бирига зид бўлмаслиги лозим, яъни улар ўртасида келишув бўлиши, уларнинг ҳар бири реал ва амалга ошириб бўладиган бўлишлари шарт.

• Мақсадлар фирманинг кейинги фаолиятига асос ва тўртки беришлари, фирма кучи ва воситаларини асосий фаолият ҳудудларига йўналтиришни таъмин этишлари, энг муҳим йўналишларга «машъала» бўлишлари керак.

• Мақсадлар сайланма тартибда бўлиши керак ва барча нарсани қамраб олмаслиги зарур. Мақсадларни белгилаш жараёнида субъектив ва ҳиссий ёндашувларни имкон қадар четлатиш лозим. Бошқарув бўйича мутахассис, таниқли америкалик иқтисодчи П.Друкер фикрича:

- бизнесимизнинг туб моҳияти нимадан иборат?
- у қандай йўналишда ривожланипти?
- умуман, бизнинг бизнес қандай бўлмоғи зарур?

Кетма-кетлик фаолияти хос бўлган мақсадлар белгилашда «мақсадлар дарахти» усулидан фойдаланилади. Унинг маъноси қуйидагича: асосий бош мақсаддан ва унга эришишдан келиб чиққан ҳолда иккинчи даражали бош мақсадлар, ундан сўнг учинчи даражали оралик мақсадлар ва тўртинчи даражали жорий мақсадлар аниқланади.

Фирма фаолиятининг бош мақсадларига эришиш йўналишлари ва аниқ вазифаларни танлашда, «мақсадлар дарахти»ни тузишда кетма-кетлик эмас, балки мажмуавийлик усули қўлланилади. Масалан, бош мақсад – келгуси икки йилда ривожланган мамлакатларга фирма экспортини 11%га ошириш. Уни амалга ошириш учун қуйидаги босқичларда бош мақсадлар қўйилади: Германияга экспортни 15 % га, Буюк Британияга 7 % га, Францияга 12 %га ошириш. Кейинроқ учинчи босқич мақсадлар стратегик белгиланади: Буюк Британия бозорларида таклиф этилаётган моделни тўла янгилаш, Германияда ўз товарига сифат сертификатини қўлга киритиш. Тўртинчи босқич мақсадлари – ишчилар малакасини оширувчи курслар ташкил этиш орқали иш унумдорлигини оширишни таъминлаш ва бошқалар.

Шубҳасиз, қўйилган мақсадларни амалга оширишда энг асосий шарт бу фирманинг фойда кўриши, акс ҳолда, ҳеч қайси мақсадга эришилмайди.

### **Стратегик менежмент дастурининг асосий кўринишлари**

Адресатга қараб стратегик менежмент дастури бош раҳбариятга ёки қуйи бўлимларга қаратилган бўлиши мумкин. Агар дастурлар юқори маъмуриятга қаратилган бўлса, одатда қисқа ва лўнда бўлади, келгуси иш фаолиятининг энг муҳим йўналишларини кўрсатади. Қуйи бўлимларга мўлжалланган дастурлар тўлиқ, батафсил масалаларга эга бўлади. Масалан, товар таклифи билан бирор савдо коммивояжери потенциал харидорлар уйига бир кварталда неча бор боришига тўғри келади. Бундай дастурлар графиклар ва ўлчов тизимларига эга қалин

папкаларни ўз ичига олади. Стратегик менежмент дастурлари қуйидаги мезонларга кўра таснифланади.

1-мезон: стратегик менежмент дастури фаолияти муддати.

Стратегик менежмент дастурлари мўлжалланган муддатига қараб турланади. Қисқа муддатли (1-2 йил) дастурлар тезкор режали бўлади ва фирма иши учун стратегик истиқболлар очмайди. Ўрта муддатли дастурлар 2 йилдан 5 йилгача муддатга мўлжалланади. Узоқ муддатли дастурлар муддати 5 йилдан кўп бўлади.

Баъзи фирмалар иккита режа тузадилар: узоқ ва қисқа муддатли. Қисқа муддатли дастур тезкор ва батафсил ёритилиши билан узоқ муддатли дастурлар эса асосий стратегик йўналишларни тузиш билан ажралиб туради. Бу ҳолда қисқа муддатли дастур узоқ муддатли дастурнинг таркибий қисми бўлиб ҳисобланади. У узоқ муддатли вазифаларни аниқлаштиради ва режалаштирилган тадбирларга ўзгартиришлар киритиш имконини беради.

2-мезон: қамраб олинувчи вазифалар доираси.

Қамраб олинувчи вазифалар доирасига кўра, стратегик менежмент дастурлари оддий ва мақсадли турларга бўлинади. Оддий дастурлар фирманинг ишлаб чиқариш ва сотиш фаолияти билан боғлиқ барча масалаларни ҳал этишга йўналтирилган бўлади, масалан янги товар моделини яратиш, янги бозор сегментини ўзлаштириш ва бошқалар.

3-мезон: стратегик менежмент дастури объекти.

Таркибий тузилмасидаги объектга қараб стратегик менежмент дастурлари товар бўйича дастурлар ва ишлаб чиқариш бўлими бўйича дастурлар турига бўлинади. Товар бўйича дастурлар фирма томонидан чиқариладиган ҳар бир товар учун стратегик менежмент дастури тузишни кўзда тутади. Уларда бирор товарни ишлаб чиқариш ва сотиш самарадорлиги ҳамда рақобатбардошлигини таъминлаш учун мажмуали тадбирлар кўрсатилади. Ишлаб чиқариш бўлими бўйича стратегик менежмент дастурлари товар бўйича стратегик менежмент дастурларига асосланади.

4-мезон: дастур тузиш услублари.

Тузилиш услубларига кўра, стратегик менежмент дастурлари марказлашган (қатъий расмий), марказлашмаган (мослашувчан) ва аралаш бўлиши мумкин. Марказлашган дастурлар бошқарувнинг юқори бўғинида марказий маъмурий аппарат томонидан ишлаб чиқилади. Марказий маъмурият дастур учун стратегик кўрсаткичларни ўрнатади ва уни қуйи бўғинларга ижро учун беради. Бундай дастурлар шаклланиб бўлган бозорлар учун, шунингдек, фирмани ишлаб чиқариш харажатларини камайтириш стратегиясига қайта йўналтириш ва турланмаган, умумий стратегик менежмент ўтказишга хос.

Марказлашмаган стратегик дастурлар фирманинг қўйи табақалари томонидан тузилади, юқори раҳбариятга кўриб чиқиш ва тасдиқлаш учун тақдим этилади. Марказий аппарат қўйи табақалар фаолиятининг энг глобал ва стратегик масалалари устидангина назорат ўрнатади. Бундай дастурлар юқори риск даражасига эга янги, мустақил бозорлар учун қулай ҳисобланади. Сабаби, режа бозорда тўсатдан юз берувчи хавфли вазиятларга осонгина мослаштириши мумкин, шунингдек, товар гуруҳларини дифференциялаш ва ишбилармонлик фаолияти соҳасини диверсификациялаш стратегиялари танланганда ҳам.

Аралаш дастурлар фирма раҳбарияти унинг имкониятлари ва асосий, бош мақсадларини белгилашини, қўйи бўғинлар эса шу мақсадларга эришиш ва чора-тадбирлари ишлаб чиқишни кўзда тутади.

5-мезон: тузишнинг меҳнатталаблиги.

Дастурлар муддати, умумий ҳолда меҳнатталаблиги, қўйилган масалаларига қараб бир неча кун ёки бир-икки ойда тузиш мумкин бўлган оддий ва тузиш бир, бир ярим йилни талаб этадиган мураккаб турларга бўлинади.

Фойда олиш ва рентабелликка эришиш бўйича олдинга қўйилган мақсадларга эришиш учун стратегик менежмент дастурини ишлаб чиқиш фирма фаолиятини келгусида ҳам фаоллаштириш мумкин бўлган мақсадли, натижавий бозорларни асосли ҳолда танлашни кўзда тутади.

### **Стратегик менежмент дастури ва тузилмаси**

Стратегик менежмент дастурининг мазмуни одатдаги турдагидек бўлади. Аввалида фирманинг ўтган йилги натижалари ёритилади. Масалан, анча машҳур товар гуруҳлари бўйича умумий ва алоҳида бозорлардаги савдо ҳажми қанчага ортгани кўрсатилади. Сўнгра мақсадли бозор ва унинг алоҳида сегментлари бўйича режалаштирилган муддат учун стратегик менежмент тадқиқотлари натижасида олинган қисқача таҳлил ва башоратлар келтирилади. Кейин фирманинг кейинги фаолияти режасида кўзда тутилган мақсад ёки мақсадлар келтирилади.

Стратегик менежмент дастурининг асосий қисмини қўйилган мақсадларни амалга ошириш инструментларини, яъни стратегик менежмент тадбирлари ёки ҳар бир ишлаб чиқариш бўлими, бозор, товар бўйича стратегик менежмент сиёсатининг товар ассортиментини оптималлаштириш ва янгиликлар жорий этиш жараёнларини бошқариш билан шуғулланувчи товар сиёсатини; сотув сиёсатини, коммуникацион сиёсатни (бу сиёсат олға силжиш сиёсати деб ҳам юритилади ва у реклама, public relations, сотувни жадаллаштириш соҳалари билан боғлиқ чора-тадбирларни белгилайди); асосий баҳо стратегияларини

танловчи баҳо сиёсатини ва уларнинг таркибий қисмларини, шунингдек, ўзаро алоқаларини ҳам таърифлаш эгаллайди.

Стратегик менежмент дастурида яна қуйидагилар кўрсатилиши мумкин:

- ахборот таъминоти услубиёти;
- маълумотлар банки тузилиши;
- фирма ишчиларининг малака ошириш ва тайёргарликдан ўтиш режаси;
- қўйилган масалаларни ечишда зарур бўладиган (пул, моддий) ресурслар миқдори.

Хулоса қисмида дастурни бир бутун ва алоҳида бўлимлари бўйича амалга оширишга кетадиган харажатлар сметаси тузилади, унинг самаралигига дастлабки баҳо берилади. Шунингдек, дастурни жиддий илмий-амалий тадқиқотлардан, яъни стратегик менежмент муҳити ўрганилгач, истеъмолчиларнинг товарга бўлган талаблари мажмуали ўрганилгач; бозор конъюнктураси, унинг ҳажми, бозор талаби таҳлил этилгач; баҳо шаклланиш тизими, нархлар даражаси ва ўсувчанлиги, рақобатчи фирмалар, контрагентлар ва нейтраллар, сотув формалари ва усуллари, харидор хулқ-атворидаги ўзига хосликлар, уларнинг товар сотиб олиш қарорларига мотивлар, шунингдек, фирманинг ишлаб чиқариб сотиш имкониятлари ва унинг турлича бозорлардаги рақобатбардошлик даражаси яхшилаб ўрганиб чиқилгандан сўнг тузилади.

Тадқиқотлар асосига мувофиқ равишда стратегик менежмент тадқиқотлари ўтказилиши режалаштирилаётган мақсадли бозор ва бозор сегментлари аниқланади.

Мақсадли бозорни танлаш мезонларига фирма олдига қўйган мақсадларга эришиши мумкин бўлган имкониятларнинг мавжуд бўлиши, бозор сегменти талабларининг ишлаб чиқарувчи товар тавсифи ва сифатига мос тушиши, берилган бозор сегменти бўйича маълумот олиш имконининг бўлиши, стратегик менежмент ва тижорат фаолиятининг муносиб тажрибаси, берилган бозорда ишлаш учун фирманинг ресурслар билан таъминланганлиги, берилган бозорда рақобатчиларга нисбатан устунликларга эга бўлиш ва бошқалар киради.

Мақсадли бозорни ўта даражада чегаралаб қўймаслик керак. Сегментларни ноаниқ мавҳум чегаралар билан танлаш ёки гипер-сегментация ўтказиш иқтисодий ўзини оқламайдиган, қиммат тушувчи товар дифференциаллашувига олиб келиши мумкин; мақсадли бозорнинг потенциал сиғими – стратегик бу ишлаб чиқариш ва стратегик менежмент харажатлари ўзини оқласалар ва фойда таъмин этилса етарлидир. Миқдорий ўлчамларга берилувчан бўлган бозор сегмент-

ларини танлаш тавсия этилади; танланган сегмент фирма учун очик бўлиши ва унда ўтказиладиган стратегик менежмент стратегия ва тактикаларига сезгирлик билан таъсирланадиган бўлиши лозим.

Стратегик менежмент дастури тузилиши.

Стратегик менежмент дастури беш ва ундан кўп йилга мўлжалланади ҳамда қуйидаги бўлимларни ўз ичига олади:

- преамбула ( Стратегик менежмент дастурининг қисқача мазмуни ва асосий хулосалари);
- мақсадли бозор ривожининг кузатуви ва башорати;
- фирма ишидаги мавжуд муаммолар ва қийинчиликлар, фирманинг рақобатчиларга нисбатан устунликлари ва камчиликлари;
- мақсадлар ва вазифалар;
- Стратегик менежмент стратегияси;
- Товар сиёсати (янги товар ишлаб чиқиш ва сотиш, сотиладиган товарлар ассортиментни кенглиги билан боғлиқ сиёсат);
- Товар айланиши каналларини шакллантириш ва ривожлантириш сиёсати (филиаллар, улгуржи ва чакана савдо дўконлари, ишлаб чиқарилаётган товарлар сотуви бўйича воситачи тармоғини ташкиллаштириш);
- Нарх сиёсати (бозорда товарнинг ҳар бир модификацияси бўйича нарх даражаси ва унинг ўзгариш тизимини аниқлаш, шунингдек, товарнинг яшаш цикли фазасига боғлиқ ҳолда нархни аниқлаш);
- Талабни шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш сиёсати (реклама тадбирларини ўтказиш режаси, кўргазма ва ярмаркаларда қатнашиш, намуналар тарқатиш ва бошқалар);
- Стратегик менежмент дастурини амалга ошириш бюджети, унинг самдорлиги баҳоси ва назорат (программани тузиш харажатлари ҳажми тузилмаси ҳамда қўйилган масалаларни бажариш, уни амалга ошириш самардорлигига баҳо бериш, стратегик менежмент дастурини бажариши устидан назорат қилишни ташкил қилиш системаси ва бошқалар).

Стратегик менежмент дастури корхонанинг бошқарув ва ишчи персонали малакасининг ошиши ҳамда уларни тайёрлаш тадбирларини кўзда тутлади.

Стратегик менежмент дастурлари бўлимларини кўриб чиқамиз.

**Преамбула** – бу юқори бошқарувга кўрсатишга тақдим қилинадиган Стратегик менежмент дастурининг моҳиятининг қисқача таърифи. Бунда корхона фаолиятининг асосий мақсадлари, тавсияномалар, асосий хулосалар мужассамлаштирилади.

**Мақсадли бозор ривожланишини кузатиш ва башорат қилиш.** Кузатишга талаб ва таклиф ҳажми ва ўсувчанлик кўрсаткичлари; экспорт ва импорт кўрсаткичлари; нарх даражаси ва ўсувчанлиги;

қаралаётган бозорда товар ишлаб чиқариш ҳажми; рақобат даражаси ва интенсивлиги; товар сифати ва техник даражаси талаблари; хизматлар ҳажми ва характери; нархнинг йўналтирилган (режалаштирилган) миқёси; истеъмол ҳажми; кутилаётган сотув ҳажми; корхонанинг бозордаги кутилаётган улуши; бозорда қабул қилинган сотув шакли ва услублари; битта харид ўртача ўлчами; қаралаётган бозор сегментининг асосий ривожланиш тенденцияси, унинг барқарорлиги ёки nobарқарорлиги ва бошқалар.

Кўпинча дастурнинг бу қисмида фақат бозорнинг жорий ҳолати ва унинг қисқача кузатилиши келтирилади.

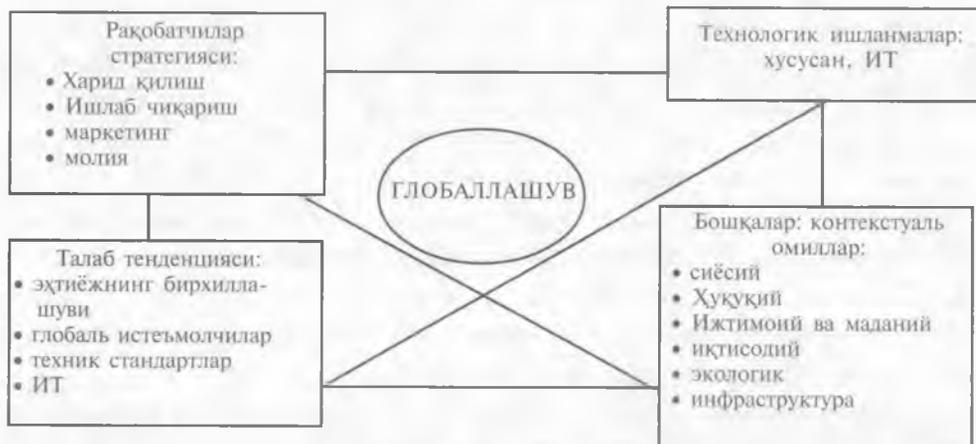
**SWOT – таҳлил** – бу фирма фаолиятидаги мавжуд муаммолар ва қийинчиликлар, унинг рақобатбардошлик устунликлари ва камчиликлари, шунингдек, ташқи муҳит имкониятлари ва салбий таъсири таҳлилидир. Бу ерда корхона фаолиятининг устунликлари ва камчиликлари ифодаланади, замонавий ечим талаб қилувчи асосий муаммолар кўрсатилади; корхонанинг обрў-эътиборига баҳо берилади; ишлаб чиқарилаётган товарнинг рақобатбардош устунликлари келтирилади; ресурслар билан таъминланиш даражаси; операцияларнинг тахминий ҳажми; стратегик ўсиши; сармоя қўйилмаларнинг ҳажми ва ўсувчанлиги; молиялаштириш манбаси; ўртача сотув рентабеллиги, ўртача фойда меъёри; корхонанинг бозорда фаолият юргизиш шароитида бошқарув имкониятлари ва қобилияти; ягона эмас, балки доимий ютуқларга эришиши истиқболлари; харидорларда қизиқиш уйғотиш; бозор конъюнктурасининг умумий хўжалик конъюнктура ўзгаришларига нисбатан ўзгариши; бўлиши мумкин рискларни баҳолаш (сиёсий, савдо, ишлаб чиқариш, илмий-техник ва бошқалар); рискларга қарши чоралар ва услублар (суғурта, бозорлар ва соҳалар фаолиятини диверсификацияси ва бошқалар); корхона ишининг кучсиз томонлари; корхона ишининг кучли томонлари ифодаланади.

## **21.8. Халқаро стратегик фаолият ва глобал стратегиялар.**

### **Стратегик ривожланиш**

Халқаро беллашув XX асрнинг иккинчи ярмида савдо тўсиқларини олиб ташланиши ва нисбий иқтисослашувнинг халқаро миқёсидан сўнг келиб чиқди ва бу ўз навбатида корпорацияларни (ТНК, МНК) халқаро стратегияларни ишлаб чиқиш ва уни ривожлантиришга йўналтирди. Халқаро глобаллашувда стратегияни ишлаб чиқиш асослари иккига бўлинади ва улар қуйидагича изоҳланиши мумкин:

- Глобал тармоқлар табиати;
- Глобал рақобат ўсувчанлиги.



21.2-расм. XXI аср менежментда глобаллашув масаласи ва унинг стратегик бошқарув ричаглари.

Корхона олдида турган глобал мақсадлар ва вазифалар аниқланади. Шунингдек, ёрдамчи оралиқ мақсадлар ҳам аниқланади. Уларга эришиш асосий вазифаларни амалга оширишни таъминлайди. Мақсадлар ҳам миқдорий, ҳам сифатли шаклда ифодаланади.

Стратегик менежмент стратегиясининг глобал йўналишлари (диверсификация, тадбиркорликнинг байналминаллашуви ва сегментацияси, иш фаолиятининг кенгайиш ритми ва суръати эски ва янги товар билан ишлаш, янги ёки эски бозорда фаолият юргизиш); корxonанинг бозор улушига оид стратегияси (ҳар бир товар модификацияси бўйича тушум, ҳимоя ёки чекиниш); бозор талабига боғлиқ стратегия (рақобатлантирувчи, ривожлантирувчи, қўллаб-қувватловчи, дестратегик менежментли, қаршилиқ кўрсатувчи) ва бошқаларни ўз ичига олади. Бунда стратегик ривожланиш умумий стратегиянинг таркибий қисми бўлган сиёсатлардан ташкил топади ва улар қуйидагилардан иборат:

**Товар сиёсати.** Товар сиёсати ўз ичига асосий товар стратегияси тушунчасини олади (дифференция, диверсификация, вертикал интеграция, тор ихтисослашув). Шунингдек, товар сиёсати корхона ишлаб чиқараётган товарларнинг стратегик менежмент характеристикасини ҳам ўз ичига олади. Бу учун қуйидаги маълумотлар келтирилади: ишлаб чиқарилаётган маҳсулот ассортименти уйғунлиги; товарнинг янгилик даражаси; бозорда товарнинг ҳаёт цикли фазаси; қаралаётган сегментда ўхшаш ва ўринбосувчи товарлар мавжудлиги ҳақида; бозор сегменти истеъмолчиларининг талабларига мос тушиш даражаси; товар сифати; регион ва сотув тармоғининг қадоқлашга

талаби; технологик мураккаблик; сотишдан кейинги хизматлар талабининг даражаси; товар етказиб беришни амалга ошириш учун инфратузилманинг мавжудлиги; товарнинг патент ва ҳуқуқий ҳимояси ҳамда унинг тозаллиги; янги ишлаб чиқаришнинг корxonанинг ташкилий тузилмасига жавоб бериши; янги товар яратиш учун харажатлар ҳажми; ишлаб чиқариш ва товар сотуви рентабеллиги; товар ишлаб чиқаришга қўйилган инвестицияларнинг ўзини оқлаш вақти; ягона маҳсулот ишлаб чиқаришга кетадиган харажатлар; корxonанинг технологик ресурслар билан таъминланганлиги; янги ассортимент ўзлаштириш вақти; бозор сегментида корxона савдо маркасининг машҳурлиги ва бошқалар.

**Товарнинг айланиш каналларини шакллантириш ва ривожлантириш сиёсати.** Дастурнинг бу қисмида қуйидагилар ҳисобга олинади: сотув тармоғига талаб, сотув тизимини ташкилий тузилмаси; тижорат ишчиларининг малакаси даражаси; корxonанинг сотув тажрибаси; воситачилар хизматидан фойдаланишнинг мақсадга мувофиқлиги; бозорда мавжуд воситачилик шакллари ва уларнинг сони; воситачилар ёрдамида сотув ҳажмини ошириш имкониятлари; фирмага нисбатан воситачилар сиёсати; сотув тизимини яратиш учун фирманинг молиявий ресурслари имконияти; бошқа муқобил имкониятлар билан таққослаганда фирманинг шахсий сотув системаси самарадорлиги даражаси; янги товар ишлаб чиқаришнинг амалдаги сотув таркибига мос келиши; товар етказиб беришнинг бозорда мавжуд тажрибаси ва урф-одатлари; салоҳиятли истеъмолчилар сони; сотувнинг географик марказлашуви охириги истеъмолчилар одати ва танлови; бир хил буюртмалар ҳажми; буюртмалар тақсимланиши характери; товар бўлиниши; товарнинг ўзгарувчанлиги ва нобарқарорлиги (уни сақлаш нуқтаи назаридан); сервис ва хизматлар ҳажми; стратегик сотув каналлари устидан корxона назоратининг даражаси; транспорт муаммоларини ечиш башорати; товар ва материаллар ҳаракатини режалаштириш; материал етказиб берувчи билан муносабатлар; таъминот тизими ишлаб чиқиш ва бошқалар.

**Нарх сиёсати.** Бу бўлимда қуйидаги йўналишлар ишлаб чиқилади: битта товар нархи даражаси; товарнинг ҳаёт цикли фазасига боғлиқ ҳолда нарх ўзгариши; ишлаб чиқарилаётган товарларнинг янгилик ва ассортиментини бўйича нархлар мутаносиблиги; рақобатчилар нархи; рақобатчи ташкилотлар нархлари даражаси билан корxonанинг нарх даражаси мослиги; нарх ва нархсиз рақобат даражаси; функционал рақобат даражаси; талабнинг товар нархига боғлиқлиги (талаб эластиклиги) нарх ва истеъмолчи қиймат ўртасида нисбий мослиги; товарнинг янгилик даражаси; нарх сиёсатининг танланган тактикаси;

ўхшаш ва ўрнини босувчи товарлар мавжудлиги; нархнинг товар сифатига, янгиллигига, сервис сиёсатига ва хизматга, фирма савдо маркаси машҳурлигига, сотув канали узунлигига, воситачи турига, бозор турига ( биринчи ёки иккинчи), етказиб бериш шартларига, кредит-молия шартларига, устама ва чегирма тизими нарх белгилаш тамойили мос келиши; ва бошқалар.

Коммуникацион сиёсат, ёки ҳаракат сиёсати (талаб шакллантириш ва сотувни рағбатлантириш сиёсати). Халқаро бозорларга чиқиш стратегияси иккита йўналишда амалга оширилади ва ҳар бир йўналишда ўзига хос халқаро бозорларга чиқиш стратегияларига бўлинади.

Глобал стратегияларни шакллантириш тамойиллари қуйидаги ягона стратегияни шакллантириш (корпорация мисолида) каби изоҳланади:

- Узоқ муддатга мўлжалланган мобил стратегияларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш;
- Глобал корпоратив стратегияларнинг ягона тамойилларини ишлатиш;
- Турли давлатлар ва регионларда истеъмолчиларни махсус эҳтиёжларига фаолиятни йўналтириш;
- Иш услубини ўзгартириш;
- Шахсий жавобгарлик ва ташаббуслар асосида;
- Ишлаб чиқариш ва сотишнинг янги технологияларини ишлаб чиқиш.

Реклама сиёсатининг афзалликлари; реклама тадбирлари режаси; қаралаётган сегментда реклама компаниясини ташкил қилиш учун рағбатлантирувчи мотивлар танлаб олиш (сифат, нарх, қулайлик, тежамлилиқ ва бошқалар); рекламанинг афзал кўрилган ва самарали воситаси; реклама харажатлари ҳажми; реклама каналлари бўйича харажатлар тақсимланиши; товар, машҳурлик ва бошқа турдаги рекламалар харажатлари; реклама компаниясининг рентабеллик ва самарадорлигини баҳолаш; реклама тадбирларининг ҳаёт цикли билан боғлиқлиги; рекламанинг товар турига, корхонанинг услубига, бозор одатларига мослиги; ярмарка ва кўргазмаларнинг асосий турларини аниқлаш ва уларнинг фаолиятида қатнашиш; бу қатнашувнинг самарасини баҳолаш; сотувни кучайтиришнинг воситасини аниқлаш; сотув воситачиларини рағбатлантириш; сотувни оширишга қаратилган маблағ ажратиш усулини аниқлаш (ўрнатилган фоиз усули фойда суммасидан фоиз ўрнатиш усули) ва бошқалар;

- стратегик альянсларга бирлашиш шакллари;
- «Американ экспресс» – биргаликда реклама ҳамда товар ҳаракати;
- «Айбизм ва эппл» – технологияларни узатиш;

- «Форд ва мазда» – қўшма ишлаб чиқариш;
- ўзаро манфатли бўлган стратегик мақсадларга эришишга мўлжалланган икки ёки ундан ортиқ корхоналар коалицияси.

Стратегик альянсларнинг учта тури мавжуд бўлиб, улар қуйидагиларга асосланади:

- яқинлик ва тушуниш;
- рақобат афзалликлари;
- аралаш мотивлар.

Стратегик альянсларнинг мотивацион омиллари технологияларни ва ишлаб чиқариш технологияларини олиши мумкинлиги:

- маълум бир бозорларга чиқишга рухсат олиш;
- молиявий таҳликаларни камайтириш;
- сиёсий хавф-хатарни камайтириш;
- рақобатбардош паритетни таъминлаш;
- стратегик альянсларнинг халқаро тарқалиши. Тенг ҳамкорлар альянслари (ҳамма қатнашчилари кучли ёки кучсиз);
- аралаш турдаги альянслар (кучли ҳамкор – кучсиз ҳамкор, Айбием-Ролм ва Оливетти – Лайн);
- стратегик альянслар фаолиятини бошқариш рақобатбардошликка эришиш учун альянсларни бошқариш;
- фирмалар омилкорлигини ва кўникмаларини аниқлаш учун;
- қўшимча кўникма билан партнёрлар танлаш учун;
- альянсларни кадрлар билан таъминлаш учун;
- стратегик альянсларнинг икки томонлама ролини тушуниш учун.

## **VII ҚИСМ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА ИШ ЮРИТИШ**

### **XXII БОБ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА ИШ ЮРИТИШ АСОСЛАРИ**

#### **22.1. Бошқарув тизимида иш юритишнинг асосий тушунчалари**

Иш юритиш – ҳужжатлаштиришни таъминлайдиган ва расмий ҳужжатлар билан ишлашни уюштирадиган фаолият соҳаси.

Ҳужжатлаштириш – ахборотни белгиланган қоидаларга биноан турли воситаларга ёзиш.

Ҳужжат – айнан ўхшатиш (идентификациялаш) имконини берадиган белгилар (реквизитлар) билан моддий воситага қайд этилган ахборот.

Ҳужжат айланмаси – ташкилотда ҳужжатларни тузиш ёки олиш пайтидан бошлаб то ижро этиш ёки жўнатишгача бўлган жараён.

Ахборот бошқарувнинг асосидир. Давлат бошқаруви тизимида барча тузилмалар ва мансабдор шахслар ўзаро ахборот оқимлари билан боғланиб, яхлит коммуникация тармоғини ҳосил қилади. Бу тармоқда давлат бошқарувининг ҳар бир органи коммуникация тармоғининг бир боғламидан иборат бўлиб, кўпгина манбалардан келадиган ахборот оқимлари айнан шу боғлам орқали ўтади. Мазкур ахборот оқимлари ўзининг мазмуни, жадаллиги, тўғри ёки нотўғрилиги, вақт тартиботига кўра бир-биридан фарқ қилади.

Ҳар қандай бошқарув органи, вазирлик ёки бошқарма ёхуд кичик бир идора бўлмасин, унинг фаолияти асосини ахборот олиш, уни ишлаш, тегишли қарор қабул қилиш, ҳамда ижрочиларга етказиш, шунингдек, ижрони ташкил этиш, назорат қилиш ва хулоса чиқариш кабилар ташкил этади. Шундай қилиб, моддий воситада қайд этилган ахборот бошқарув органлари фаолиятининг асосий ўзаги айна вақтда унинг асосий маҳсулоти ҳисобланади. Шунингдек, у бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги алоқаларни амалга ошириш усулидир. Бошқарув ва унинг барча бўғинлари фаолиятининг сифати ва самарадорлиги ахборот оқимларининг тезкорлигига, барқарорлигига ва мақбуллигига боғлиқдир. Бошқача айтганда ахборот оқимлари бамисоли қон томирлари тизими каби бошқарув организмни озик-лантириб туради.

Ҳозирги пайтда ҳокимиятнинг барча соҳалари органлари олдида турган муаммолар мураккаблашиб ва улар орасидаги ўзаро боғлиқлик тобора кучайиб бормоқда. Бу эса барча поғоналардаги давлат хизматининг самарадорлигини оширишни кўндаланг қўймоқда. Мазкур вазифанинг ҳал этилиши эса ахборот майдонининг ҳолатига, бошқарувни ахборот билан таъминлашни ташкил этишга бевосита боғлиқдир.

Холисона ахборотнинг етарли бўлмаслиги нотўғри қарорлар қабул қилинишига олиб келиши шубҳасиздир. Айниқса, узоқ муддатга мўлжалланган қарорларни қабул қилишда бунинг ижтимоий хавфи жуда катта бўлади. Ахборотнинг кечикиб олиниши ёки тўлиқ бўлмаслиги қарорларнинг ўз вақтида қабул қилинмаслигига ёки улардаги нуқсонларга йўл қўйилишига олиб келиши мумкин. Бу ҳол, ҳатто, ижтимоий бўҳронларни келтириб чиқариши барчага аён ҳақиқатдир. Ахборотни ортиқча бўлиши эса, аксинча, бошқарув аппаратининг ҳаддан ташқари зўриқиб ишлашига, кўпроқ меҳнат сарфланишига олиб келади, оқибатда эса бошқарув тузилмалари фаолияти ўз-ўзидан мураккаблашиб, штатлар кўпайиб, тўрачилик иллатларини келтириб чиқаради. Бундай жараёнда етарлича асосланмаган қарорларнинг қабул қилиниши аҳолининг бошқарув органларига ва умуман ҳокимиятга бўлган ишончини камайтиради. Бутун давлат хизмати тизими ва унинг ҳар бир таркибий бўлинмаси учун ахборот майдонининг мунтазам бирлигини яратиш, улар ўртасида доимий ахборот алмашишни таъминловчи узвий алоқа учун шароит ҳозирлаш, ахборот оқимларини тартибга солиш, ахборот тушиш даврийлиги тартиботини йўлга қўйиш, ахборотнинг ҳаддан ташқари ортиқча бўлишини бартараф этиш – давлат хизмати ахборот коммуникация тизими фаолиятининг муҳим омилларидан биридир.

Бир-бирига ўхшаш бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун тузиладиган бошқарув ҳужжатлари таркиби ва шаклларининг намуналарини яратиш, ҳужжатларни бир хиллаштирилган тизимларини ишлаб чиқиш юқоридаги омилларни рўёбга чиқаришда муҳим восита бўлиб хизмат қилади. Ана шундай тарзда йўлга қўйилган иш юритиш ҳар қандай ташкилот фаолиятининг энг муҳим жиҳатларидан биридир. Замонавий бошқарув соҳасининг ходими ҳозир ҳужжатлар билан ишлашга иш вақтининг қарийб 75% ини сарфлайди. Кўпгина муассасалар ёппасига компьютерлаштирилган бўлишига ва ҳужжатлар билан ишлашнинг компьютер ахборот тизимлари ёрдамида қоғозсиз технологияга ўтилишига ва ҳар қандай қаршиликларга қарамай, ахборотни ЭҲМ ёрдамида ишлашга асосланган анъанавий иш юритиш усули ўзининг ҳаётийлигини исботлаб келмоқда. Масалан, АҚШдаги барча муассасаларда машинадаги ёзув билан бир қаторда ёзилган қоғоз ҳужжатни сақлаб қолиш тавсия этилади.

Юқорида айтилганлардан хулоса шуки, анъанавий иш юритишни такомиллаштириш муаммоси ҳали ҳам ўз долзарблигини йўқотгани йўқ. Бошқарувнинг анъанавий ҳужжат таъминоти билан ҳужжатсиз таъминотини энг мақбул тарзда уйғунлаштириш асосида барча иш юритиш жараёнлари, амалларининг жадаллиги, юксак техник таъминоти мақбуллиги ва тежамлилиги тамойиллари ҳар қандай замонавий бошқарув органи фаолиятининг асосидир.

Бошқарув органларидаги иш юритиш ҳолати раҳбарлик, ижро, ахборот ҳисоб-китоб, назорат каби ишнинг энг муҳим соҳаларига ҳал қилувчи даражада таъсир ўтказади. Бошқарувда меҳнат самарадорлиги, тежамкорлиги ва юқори даражада ташкил этилиши, бошқарув ходимлари ишининг маданий савияси кўп жиҳатдан иш юритишнинг ташкил этилишига боғлиқ бўлади. Сўнги ўн йилликда илмий адабиётларда «иш юритиш» атамасининг синоними сифатида «бошқарувнинг ҳужжатлар билан таъминланиши» атамасининг ишлатила бошланганлиги тасодифий ҳол эмас, бу атама иш юритишни замонавий ташкил этишнинг ахборот-технология характерини ифодалайди. Бошқача айтганда у ҳужжатлар билан ишлашнинг бутун мажмуасини – шу жумладан, ҳужжатлар айланмасини ва ҳужжатларни сақлаш технологиясини ўз ичига олади.

«Иш юритиш» атамаси илмий муомалага ва МДХ мамлакатлари маъмурий ташкилотлари амалиётига XVIII асрнинг иккинчи ярмида кириб келди. Бу сўзнинг дастлабки маъноси, аввало, қарорлар қабул қилиш ёки «иш бошқариш» билан боғлиқ бўлган барча фаолиятни ифодалаб, ушбу ўринда «иш» деганда ҳокимият ва бошқарувнинг маъмурий ёки суд органи ҳал қиладиган масала назарда тутилган эди. Шарқ мамлакатларидаги давлат бошқарувида ҳужжатнинг келиб чиқишига оид маълумотлар «Ўзбекистон миллий энциклопедияси» илмий нашриёти томонидан 2003 йилда нашр этилган «Иш юритиш» номли китобда баён этилган.

Замонавий маънодаги иш юритиш бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш деган маънони билдириб, ташкилот муассасаси маъмурий-бошқарув фаолиятининг мустақил тармоғига айланган, бу тармоқ ишларни ҳужжатлаштириш ва расмий ҳужжатлар билан ишлашни йўлга қўйиш, бошқарув аппаратининг вазифаларини амалга ошириш жараёнида фойдаланиш учун турли воситаларда қайд этилган ҳужжатли ахборот базасини яратиш деган маънони билдиради.

Ҳужжатлаштириш – иш юритишнинг энг муҳим таркибий қисми бўлиб, у бошқарув фаолиятини амалга ошириш учун зарур бўлган барча ахборотни турли воситаларга қайд этиш ва расмийлаштиришнинг тартибли жараёнидан иборат.

Вазирлик, бошқармаларни, ҳокимиятнинг барча поғоналари органларини замонавий ҳужжатлаштириш, ахборотни қайд этишнинг табиий, анъанавий

усулларини (қўлёзма, машина ёзма, шу жумладан, телеграмма, телемонограмма, факс, машинограмма, видеограмма турларини) сунъий усуллар (перфокарталар, перфотасмалар, магнит тасмалари, карталар, дисклар, кристаллар ҳамда ҳисоблаш техникаси ва микрографиянинг бошқа воситалари) билан бирга ишлатишни тақозо этади.

Ҳужжатлаштириш воситаларини танлаш ҳам ахборотни қайд этиш усулини белгилайди. Улар ҳужжат тузишда ишлатиладиган оддий қуруллар (қалам, ручка) механик қуруллар (электр-механик воситалар яъни ёзиш машиналари, магнитофонлар, диктофонлар, фото, кино, видео техника воситалари) бўлиши ҳам мумкин. Ҳисоблаш техникаси воситалари ҳам шундай қуруллар воситасига киради. Ҳужжатлаштириш усуллари ҳужжатлаштириш воситаларига қараб бир-биридан қуйидагича фарқ қилади:

- матнларни ҳужжатлаштириш;
- кино, фото, видео воситаларида ҳужжатлаштириш;
- электрон ҳужжатлаштириш.

Ҳужжатлаштириш натижасида ҳужжат вужудга келади, у идентификациялаш имконини берадиган белгилари, реквизитлари бўлган моддий воситага ёзилган бирламчи ахборотдир.

Ахборотнинг бошқа воситалари яъни қайта ишланган иккиламчи ахборотни баён этувчи китоб, газета, журналлардан фарқли ўлароқ, ҳужжатларда ахборот биринчи марта қайд этилади.

Ҳужжат сўзи араб тилидан ўзбек тилига неча асрлар аввал кирган бўлиб, исбот усули, далил маъноларини билдиради. Ҳужжат ҳуқуқий мазмунга эга бўлиб, у бошқарув қарорларини қабул қилиш учун асос, қарорларни ижросининг далили ва исботи бўлиб хизмат қилади. Ҳужжат бошқарув ахбороти маълумотларини йиғиш, уларни сақлаш, узатиш, шунингдек, архив маълумотларини олишда зарурий воситадир.

Шундай қилиб, ҳужжатнинг аҳамияти ва вазифаси кенг қиррали бўлиб, ундан турли ижтимоий эҳтиёжларни қондириш мақсадида фойдаланилади.

Ҳокимият тузилмалари фаолиятида амалга ошириладиган асосий бошқарув вазифаларидан бири бўлган бошқарув тизими ва жараёнларини ташкил этиш ташкилий ҳужжатлар мажмуасида ифодалаб берилади. Бошқарув органининг мақомини, ваколат чегараларини, унинг фаолият мазмунини, тузилмаси, штатдаги ходимлари сони, лавозимлар таркиби ва бошқа жиҳатларини белгилайдиган қондалар, низомлар, меъёрлар ана шундай вазифалар жумласига киради.

Режалаштириш вазифаси ташкилот фаолиятини режалаштириш натижасида юзага чиқарилади ва режа ҳужжатларида қайд этилади.

Маъмурий масалаларни, ҳокимият органлари, муассаса ва ташкилотлар, уларнинг таркибий бўлимлари, айрим мансабдор шахс-

ларнинг фаолиятини тартибга солиш, уларнинг ўзаро ҳамкорлиги масалаларини ҳал этиш фармойиш ҳужжатларида ифодаланади. Холисона ва тўғри ахборотни йиғиш ва ишлаш жараёни ахборот-маъмурий ва таҳлилий маълумот ҳужжатларини яратиш натижасида ниҳоясига етказилади, бу ҳужжатлар асосланган, ҳозиржавоб ва бажариш мумкин бўлган қарорлар қабул қилишнинг муҳим унсури ва шарти бўлиб ҳисобланади.

Ҳар қандай ташкилот фаолиятининг натижалари ҳисобот ҳужжатларида баён этилади, бу ҳужжатлар муқобил алоқа вазифасини бажаради, қабул қилинган қарорларнинг бажарилиши устидан ўз вақтида зарур назорат олиб борилишини таъминлайди. Буларнинг барчаси эришилган натижаларни режадаги кўрсаткичлар билан таққослаш ва шу асосда ташкилот фаолиятига тузатишлар киритиш имконини беради. Шундай қилиб, айна вақтда бошқарув аппарати зиммасига юкланган вазифаларни амалга ошириш воситаси ва усули бўлган ҳужжатларда бошқарув фаолиятининг барча шакллари ўз ифодасини топади.

Ҳужжатнинг вазифалари умумий ва ўзига хос вазифаларга бўлинади, у эса қуйидагилардан иборат:

– ахборот вазифаси – ҳар қандай ҳужжатнинг мақсади – вақт ва замонда қайд этилган ҳужжатни сақлаб қолишдан иборат;

– ижтимоий вазифаси – ҳар қандай ҳужжат бирон-бир ижтимоий эҳтиёжнинг ифодаси бўлади;

– коммуникатив вазифаси – ҳужжат ҳамиша бошқарувчи ва бошқариловчи тузилмалар ўртасидаги, давлат ва жамоат ташкилотлари, мансабдор шахслар ўртасидаги алоқа воситаси бўлиб хизмат қилади.

– маданий вазифаси – ҳужжат маданий анъаналарни мустаҳкамлаш ва тарқатиш воситасидир.

Бошқарув фаолияти турли соҳаларнинг ўзига хос хусусиятларидан ҳужжатнинг бир қанча махсус вазифалари келиб чиқади:

– бошқарув мақсадларини амалга ошириш учун махсус ишлаб чиқилган бошқарув ҳужжатлари (режа, ҳисобот, ташкилий-фармойиш ҳужжатлари) бошқарув вазифасига эга бўлади;

– жамиятдаги ҳуқуқий меъёрлар ва ҳуқуқий муносабатлар қайд этилган қонун ҳужжатлари ва ҳуқуқий меъёрий ҳужжатлар ёки бу вазифаларни вақтинча бажарадиган ҳужжатлар (масалан, судда далил-исбот вазифасини бажарувчи ҳар қандай ҳужжат) ҳуқуқий вазифага эга бўлади;

– ўзининг асосий вазифаларини амалга оширган ва архивга топширилган ҳужжатлар илмий-тарихий вазифани бажаради. Ҳужжатларнинг умумий ҳажмида бу ҳужжатлар деярли 12–14% ни ташкил этади.

## Хужжатларнинг турлари

Бошқарув соҳасига хизмат қилувчи барча ҳужжатларни турли асосларга кўра таснифлаш мумкин.

Ҳужжатлар утириш усулига кўра қуйидагича фарқ қилади:

- қўлда ёзилган (матн) ҳужжатлар;
- тасвирий ҳужжатлар (объектни акс эттириш воситаси орқали ахборот қайд этувчи ҳужжатлар);
- график ҳужжатлар (графика усулида бажарилган ҳужжатлар);
- фото ҳужжатлар;
- фоно ҳужжатлар (магнит тасмасига ёзилган товушли ҳужжатлар);
- кино ҳужжатлар (кино ва видеотехника ёрдамида ёзилган ҳужжатлар);
- компьютер техникаси ёрдамида ҳосил қилинган ҳужжатлар;
- олинган манбасига қараб ҳужжатлар қуйидагича фарқланади:
- олинма (ташкилотга келиб тушган) ҳужжатлар;
- жўнатма (ташкилотдан юборилган) ҳужжатлар;
- ички (муайян ташкилотда тузилган ва ички алоқаларда фойдаланиладиган) ҳужжатлар.

Ўз навбатида олинма ҳужжатлар қуйидагилардан иборат:

- ҳукумат ҳужжатлар (Ўзбекистон Республикаси Президентидан, Ўзбекистон ҳукуматидан, Олий Мажлис депутатлари кабилардан олинадиган ҳужжатлар);
- идоравий ҳужжатлар (Ўзбекистон Республикаси вазирликлари ва бошқармаларидан, вазирлик ва идораларнинг ҳудудий бошқармаларидан олинадиган ҳужжатлар);
- фуқароларнинг мурожаатлари (фуқаролардан, меҳнат жамоаларидан олинадиган хат ва аризалар).

Жўнатма ҳужжатлар олинма ҳужжатларга жавоблар ёки ўз ташаббуси билан ёзилган ҳужжатлар (хатлар, йўриқномалар, телеграммалар, маълумотномалар) тарзида бўлиши мумкин.

Ички ҳужжатлар ташкилий-фармойиш ҳужжатлари (буйруқлар, фармойишлар), бошқарма ва таркибий бўлинмалар ўртасидаги ёзишмалар, ахборот-таҳлилий хизмат хатлари кабилардан иборат бўлади.

Ошкоралик мезонига кўра, ҳужжатлар хизматда фойдаланиладиган махфий ёки махфий бўлмаган (оддий) ҳужжатларга бўлинади. Махфий ҳужжатлар бурчагига алоҳида қайд ва махфийлик тамғаси (грифи) қўйилади. Бундай ҳужжатлардан фойдаланиш ва улар билан ишлаш алоҳида технология асосида амалга оширилиб, бу жараён махсус рухсат олишни талаб қилади.

Махфий бўлмаган маълумотлар баён этилган ва хизматда фойдаланишга мўлжалланган ҳужжатлардан мазкур муассасанинг ходимлари

фойдаланиши мумкин. Бундай ҳужжатларга «хизматда фойдаланиш учун» деган гриф қўйилади.

Мазмунни баён этиш характериға кўра ҳужжатлар якка, қолипли (трафаретли) ва типовой бўлиши мумкин.

Якка ҳужжатларда (масалан, маълумотнома ёзувларида мазмун эркин шаклда баён этилади).

Трафаретли (қолипли) ҳужжатларда баён этиш тузилмаси олдиндан белгилаб қўйилган бўлади, уларда аввалдан тайёрланган андозадаги иборалар ва матннинг айрим қисмларидан фойдаланилади. Масалан,

Вазирлик ёки бошқарма номи Маълумотнома Берилган жойи _____ № _____ Берилди ушбу маълумотнома шу ҳақдаким,
_____
Фамилияси, исми, отасининг исми
_____
(эгаллаб турган лавозими кўрсатилади)
_____
(қаерга топширилиши кўрсатилади)
_____ га тақдим этиш учун берилди.
_____
Имзо қўувчининг лавозими
_____
Ф.И.О. (имзо)

Намунавий ҳужжатлар (масалан, хизмат сафари гувоҳномалари, маълумотномалар ва шу кабилар) андоза асосида тузилади. Одатда бундай ҳужжатлар бланкага босилган бўлиб, унда доимий маълумот баён этилади, ўзгарувчи маълумот эса қўлда ёзилади.

Сақланиш муддатига кўра ҳужжатлар доимий, узоқ муддатли (10 йилдан ортиқ) ва вақтинча (10 йилгача) сақланадиган ҳужжатларга бўлинади. Ҳужжатларни сақлаш муддатлари давлат қўмиталари, вазирликлар, бошқармалар, корхона, муассаса ва ташкилотлар фаолиятида йиғилиб қоладиган намунавий ҳужжатлар рўйхатида тасдиқланади, уларни сақлаш муддатлари кўрсатилади.

Ҳуқуқий тартибот даражасига қараб, ҳужжатларни қўйидагича фарқлаш мумкин:

- давлат стандарти томонидан тасдиқланадиган стандарт шакллар;
- Ўзбекистон Республикаси статистика бошқармаси ва бошқа функционал бошқарув органлари томонидан тасдиқланадиган тармоқлараро шакллар;
- ҳуқуқий меъёрлар билан мустаҳкамланмаган ҳужжатлар шакллари.

Ахборот қайси тилда ёзилган бўлишига қараб ҳужжатлар қуйидагиларга бўлинади:

– шаклга солинмаган ҳужжатлар (анъанавий адабий матнли ҳужжатлар);

– ярим шаклланган ҳужжатлар (трафарет матнли ҳужжатлар, анкеталар);

– шаклга солинган ҳужжатлар (матрицага олинган перфокарта тарзидаги ҳужжатлар, перфотасмалар, магнит тасмалари, дискеталар).

Ҳужжатлар мазмунига кўра иккига бўлинади: шахсий ва расмий. Шахсий ҳужжатлар шахсий ёзишмалар, шахсий эсдалик ва кундаликлардан иборат. Улар инсоннинг хизмат фаолиятидан ташқарида ишлатилади.

Шахсий ҳужжатдан фарқли ўлароқ, расмий ҳужжат ҳуқуқий ёки жисмоний шахс томонидан тузилади. У албатта, белгиланган тартибда расмийлаштирилиши ва гувоҳлантирилиши лозим.

Тузилиш босқичларига кўра ҳужжатлар ҳақиқий, асл нусхаларга, кўчирма ва қайта тикланган нусхаларга бўлинади.

Узил-кесил таҳрирдан чиққан, стандарт талабларига мувофиқ равишда расмийлаштирилган ва имзоланган ҳужжат ҳақиқий ҳисобланади.

«Асл нусха» «ҳақиқий нусха»нинг синоними ҳисобланади. Бир неча нусхада тузилган асл нусхалар кўпайтирилган нусхалар деб аталади. Улар бир хил ҳуқуқий кучга эга (масалан, шартнома).

Кўчирма нусха асл нусха матнининг бир қисмини ёки ҳаммасини тиклаши мумкин (масалан, машинкада ёзилган матннинг иккинчи нусхаси бўлиши мумкин, бу нусха жўнатувчининг иш папкасига йиғмажилдига тикиб қўйилади).

Нусха олиш усулига кўра ҳужжатлар факсимил ва эркин бўлиши мумкин. Факсимил нусха (масалан, фото нусха ёки ксеро нусха) ҳақиқий нусханинг ҳамма жиҳатларини тиклайди (реквизитлар, уларнинг жойлашиши, шрифтлари, имзолари, белгилар ва шу кабилар). Эркин нусха ҳақиқий нусхани ёзув машинасида график жиҳатдан ҳақиқий нусхага ўхшамайдиган ҳолатда иккинчи нусха тарзида тиклайди.

Қайта тикланган нусха (дубликат) расмий ҳужжатнинг нусхаси бўлиб, ҳуқуқий кучга эга бўлади ва унга «дубликат» белгиси қўйилади.

Ҳужжатдан кўчирилган нусхага «кўчирма нусха» деб ёзиб қўйилади. Ҳуқуқдор лавозимли шахс томонидан тасдиқланган шахснинг лавозими кўрсатиб имзоланган, тасдиқланган санаси ёзилган ва муҳр босилган ҳужжат нусхасигина ҳуқуқий кучга эга бўлади. Хизмат кўрсатиладиган фаолият соҳасига қараб расмий ҳужжатлар бошқарув, илмий,

техникавий, технологиявий, ишлаб чиқариш ҳужжатларига бўлинади. Бошқарув ҳужжатлари ҳар қандай ташкилот ҳужжатларининг ўзаги ва иш юритиш объекти ҳисобланади.

### Давлат хизматидаги ҳужжатлар тизими

Келиб чиқиш белгилари, вазифалари, фаолияти тури ва соҳаларига, расмийлаштиришга қўйиладиган ягона талабларга кўра ўзаро боғлиқ бўлган турли-туман ҳужжатлар йиғиндиси ҳужжатлар тизимини ташкил қилади.

Бошқарув органлари фаолияти ва иш юритишида ҳужжатларнинг қуйидаги тизимларидан фойдаланилади:

- ташкилий фармойиш ҳужжатлари тизими;
- режа ҳужжатлари тизими;
- ҳисобот ҳужжатлари тизими;
- молиявий ҳужжатлар тизими;
- моддий-техникавий таъминотга оид ҳужжатлар;
- шартнома ҳужжатлари;
- ташкилотни ҳужжат ва ахборот билан таъминлашга оид ҳужжатлар тизими ва ҳ.к.

Ҳужжатларнинг у ёки бу тизимини ҳосил қилувчи ҳужжатлар мажмуаси муайян бошқарув вазифасини ёки фаолият турини ҳужжатлаштиришни таъминлайди.

Ҳокимият идораларининг иш юритишида ва бошқарув фаолиятида ташкилий-фармойиш ҳужжатлари тизими (ТФХ) муҳим ўрин олади. Бу тизим ҳужжатларнинг қуйидаги асосий гуруҳидан иборат:

- ташкилий ҳужжатлар (муассаса, ташкилот мақомини, унинг тузилиш бўғинларини ва иш тартибини белгилайдиган низомлар, йўриқномалар, қоидалар);

- фармойиш ҳужжатлари (асосий фаолиятга оид қарорлар, фармойишлар, буйруқлар, муассасанинг фаолиятини ифодаловчи кўрсатмалар);

- маъмурий-ахборот ҳужжатлари (хатлар, телеграммалар, маълумот хатлари, маълумотлар, сўровлар ва ҳ.к.);

- шахсий таркибга оид ҳужжатлар (шахсий таркибга оид буйруқлар, шахсий ишлар ва варақа (карточкалар), бошқа ишга ўтказиш тўғрисидаги буйруқлар, тавсифномалар, гувоҳномалар ва ҳ.к.);

- фуқаролар ва жамоаларнинг таклифлари, ариза ва шикоятларига оид ҳужжатлар.

Ташкилий-фармойиш ҳужжатлари маъмурий ва ташкилий масалаларнинг, давлат ҳокимияти органлари, маҳаллий бошқарув органлари, корхона ва ташкилотлар ҳамда уларнинг бирлашмалари фаолиятини

бошқариш, мувофиқлаштириш, тартибга солиш ва таъминлаш масалаларини ҳал қилишни қайд этади.

Ягона қоида ва талабларга мувофиқ яратилган, фаолиятнинг муайян соҳасини бошқариш учун зарур ахборот баён этилган ҳужжат тизимлари унификацияланган ҳужжат тизимлари (УХТ) деб аталади. УХТ ҳужжалик фаолиятининг муайян турларидаги маълумотларни ва уларни юритиш воситаларини ўз ичига олган, уларни ишлаб чиқишга, қўллашга оид меъёрий ҳамда услубий материалларни таъминлайдиган ҳужжатларнинг ўзаро боғлиқ унификацияланган шакллари йиғиндисидан иборат.

УХТни ишлаб чиқиш тегишли вазирлик ва бошқармалар томонидан амалга оширилади. Вазиятга қараб уларга зарур ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш мумкин. Иш юритишни тартибга солиш, ахборот оқимларини қисқартириш ва мақбул ҳолга келтириш, ҳужжатларни тайёрлаш ва ишлаб чиқишга, уларни излаб топиш ва улардан фойдаланишга сарфланадиган харажатларни камайтириш жуда зарур бўлиб қолганлиги шундай тизимларни яратишни тақозо этди.

Ҳозирги вақтда:

- ташкилотни фармойиш ҳужжатлари;
- банк ҳужжатлари;
- бюджет ташкилотлари ва муассасаларининг молиявий, ҳисоб-китоб ва бухгалтерия ҳисоботи ҳужжатлари;
- ҳисобот-статистика ҳужжатлари;
- корхоналарнинг бухгалтерия ҳисоб-китоби ва ҳисоботи ҳужжатлари;
- меҳнатга оид ҳужжатлар;
- нафақа жамғармасининг ҳужжатлари тизимлари ишлаб чиқилган ва уларга амал қилиб келмоқда.

Ташкилий фармойиш ҳужжатларининг унификацияланган тизими барча турдаги расмий ҳужжатлар учун мажбурий бўлган талабларни белгилайди. Улар:

- ҳужжатлар реквизитларининг таркибига;
- ҳужжатларнинг реквизитларини расмийлаштиришга;
- бланкалар ва ҳужжатларни расмийлаштиришга;
- давлат герби тасвирланган бланкларни тайёрлаш, ҳисобга олиш, сақлаш ва улардан фойдаланишга оид талаблардир.

Ана шу талабларга риоя этиш бошқарувнинг барча поғоналарида ҳужжатлаштириш қоидалари ва амалиёти бирлигини таъминлайди, иш юритиш тизимидаги автоматлаштирилган меъёрий базаларнинг бири-бири билан ахборий мувофиқлигига эришишга қўмақлашади, чунки бу талаблар қоғоз ёрдамида амалга ошириладиган анъанавий иш юритишга

ҳам, шунингдек, ҳисоблаш техникаси воситалари ёрдамида тузилган ҳужжатлар билан ишлашни ташкил қилишга ҳам татбиқ этилади. Бироқ, ташкилот ва муассасаларнинг бошқарув фаолиятини ҳужжатлаштириш иш юритишнинг муҳим жиҳатидир. Бошқарув субъектининг маъмурий-бошқарув фаолияти тармоғи сифатидаги иш юритишнинг иккинчи таркибий қисми ҳужжатлар билан ишлашни, яъни муассасада ҳужжат айланмасини, ҳужжатларни сақлаш ва улардан бошқарув органининг доимий фаолиятида фойдаланишни ташкил этишдир.

Вазирлик, бошқарма ва бошқа муассасалардаги ҳужжат айланмаси—бир-бири билан боғланган тартиб-қоидалар йиғиндисидан иборат бўлиб, улар ташкилотда ҳужжатни тузиш ёки олиш пайтидан бошлаб, то уни ижро этиб, жўнатишгача бўлган жараёни таъминлайди.

Ҳужжат айланмасининг ҳажми, яъни муайян вақт мобайнида ташкилотга келиб тушган ва унда тузилган ҳужжатларнинг миқдори мазкур айланманинг муҳим кўрсаткичидир.

Бу кўрсаткичнинг аҳамияти катта бўлиб, у иш юритишнинг ташкилий шаклини, муассасадаги ҳужжатларга оид ахборот-қидирув тизимининг турини, муайян ташкилотдаги ҳужжат таъминоти хизматининг тузилиши ва штат таркибини танлаб олишни белгилаб беради.

Электрон ҳужжат айланмасининг автоматлаштирилган тизимини яратишда темир дисклардаги жамғарма хотираси ҳажмини белгилаш юзасидан техник қарорлар қабул қилиш учун А4 (210x297 мм) форматининг бир варағи 18 Кб га тенглаштирилади, бунда ҳужжатларни архивга топширгунча бўлган сақлаш муддати ҳисобга олинади.

Бошқарув органи томонидан олинган ва тузилган ҳужжатларнинг миқдори ҳар ойда, ярим йил мобайнида ва йил якунлари бўйича жорий йил бошидан қўшилиб бориладиган якун тарзида рўйхатга олинган жойлардаги рўйхат шаклларига биноан ҳисоблаб борилади. Бунда ҳужжатни босиш ва кўпайтириш пайтида олинган нусхалар ҳисобга киритилмай, ҳужжатнинг ўзи бирлик тарзида ҳисобга олинади.

Ташкилотда олинган ва тузилган ҳужжатлар алоҳида-алоҳида ҳисобланади. Бундан ташқари ҳужжат айланмаси ҳажми ҳисоб-китобини ҳужжатларнинг гуруҳлари бўйича, яъни фармойиш, статистика ҳужжатлари, ёзишмалар, фуқароларнинг хатлари, молиявий ҳужжатлар ва шу кабилар тарзида олиб бориш мақсадга мувофиқдир.

Ҳисоб-китобнинг якуний маълумотлари жадвал шаклида расмийлаштирилади. Ҳар бир гуруҳ бўйича ҳужжатларнинг миқдори ва адади ҳисобга олинади. Бу маълумотлар ҳужжатлар билан ишлаш тўғрисидаги маълумотларга илова қилинади. Ҳужжат айланмаси ҳажмининг кўрсаткичларидан ҳужжатлар билан ишлаш жараёнларининг

технологик таъминотини аниқлаш, шунингдек, бошқарув фаолиятининг турли жиҳатларини таҳлил этиш учун фойдаланилади.

Ҳужжат айланмасидан ташқари ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этишда, ҳужжатларнинг сақланиши, ҳисобга олиниши, расмийлаштирилиши, таснифланилишини таъминлайдиган тартиб-қоидалар кўзда тутилади. Иш юритишда ишларни шакллантириш ва расмийлаштиришга ҳамда давлат андозаларида белгиланган талабларга мувофиқ равишда архивга топширишга эътибор берилади.

### **Иш юритишнинг меъерий-услубий базаси**

Ташкилотда ҳужжатларни тузиш, пухта ишлаш ва жорий этиш, уларни сақлаш ва кундалик фаолиятда улардан фойдаланишнинг технологик жараёни, бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш ишини уюштириш масалалари, ҳужжатлар таъминоти бошқармаси хизматининг тузилиши, вазифалари, штатлари, техника таъминоти ва бошқа масалалар Ўзбекистон Республикаси қонунлари, меъерий-ҳуқуқий, услубий ҳужжатлар билан тартибга солинади.

#### **22.2. Давлат хизматида ва ҳужжалик бошқарувида иш юритиш хусусиятлари**

Асосий тушунчалар:

*Ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш* – ҳужжатлар айланмасини ташкил этиш, уларни сақлаш ва кундалик фаолиятда фойдаланиш.

*Иш-йиғмажилд* – алоҳида муқовага жойланган ҳужжатлар йиғиндиси ёки бир масалага ёхуд фаолият соҳасига тааллуқли ҳужжат.

*Ишни шакллантириш* – Ижро этилган ҳужжатларни ишлар номенклатурасига мувофиқ гуруҳлаш ва ҳужжатларни иш ичидаги бир тизимга солиш.

*Ишлар номенклатураси* – ташкилотда очилган иш номларининг тизимли рўйхати, унда уларни белгиланган тартибда сақлаш ва расмийлаштириш муддатлари кўрсатилади.

Бошқарув аппарати фаолиятининг самарадорлиги кўп жиҳатдан ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этиш орқали таъминланади. Бу ҳолат оқилона ҳужжат айланмасини йўлга қўйишни, ҳужжатлар буйича ахборот-қидирув тизимларини вужудга келтиришни, ҳужжатлар ижросини назорат қилишни ва ҳужжатларни идоровий архивга топширишга тайёрлашни ўз ичига олади. Ҳужжат айланмаси, яъни ташкилотда, ҳужжатларни тузиш ёки олиш пайтидан бошлаб, то уни тўла ижро этиш ва жўнатишгача бўлган даврдаги ҳужжатлар ҳаракати ахборотни ишлаш пунктлари (раҳбарлар, мутахассислар, хизматчилар)

билан ҳужжатларни техник ишлаш пунктлари (экспедиция, китоб, нусха кўчириш-кўпайтириш хизмати ва шу кабилар) ўртасидаги ҳужжатлар оқимлари тарзида амалга оширилади.

Ҳужжатларнинг асосий оқимлари: олинма, жўнатма, ички ҳужжатларга бўлинади.

Олинма ҳужжатлар ўз навбатида **раҳбарларга, бевосита таркибий бўлинмаларга ёки аниқ ижрочиларга** юбориладиган ҳужжат йўналишларига бўлинади. Ташкилотдаги ҳужжатлар ҳаракати тартибини бир неча босқичларга бўлиш мумкин:

Ташкилотга тушадиган ҳужжатларни қабул қилиш ва дастлабки ишлаш:

1. Бошқарувни ҳужжат билан таъминлаш хизмати томонидан ҳужжатларнинг дастлабки кўздан кечирилиши;

2. Ҳужжатларнинг рўйхатга олиниши ва ташкилот раҳбари томонидан кўриб чиқилиши;

3. Ҳужжатларни ижрочиларга етказиш;

4. Ҳужжатларнинг ижросини назорат қилиш;

5. Ижро этиладиган ва жўнатиладиган ҳужжатларни ишлаш, йиғмажилдларни шакллантириш;

6. Ишларни архивга топширишга тайёрлаш ва топшириш.

### **Олинма ҳужжатларни ишлаш технологияси**

Ҳужжатлар қаердан юборилган бўлишидан қатъи назар, ташкилотга келиб тушган ҳужжатларни ишлаш девонхона, умумий бўлимнинг махсус ходими, муассаса котиби ёки марказлаштирилган экспедиция вазифасига киради. Ташкилот ходимлари томонидан унинг ташқарисида (хизмат сафарларида, бошқа ташкилотлардаги кенгашларда ва шу кабиларда олинган) ҳам ҳужжатлар қабул қилиниб рўйхатдан ўтказилиши лозим.

Ташкилотга келиб тушган ҳужжат қайд дафтарида рўйхатга олинади ёки квитанцияга ёзиб қўйилади, унда олинган сана кўрсатилади, хатжилдида (конверт) «шошилинг» ёки «дарҳол топширилсин» белгиси қўйилган бўлса, ҳужжат олинган аниқ вақт ҳам кўрсатилади.

Ҳужжатни олиш пайтида унинг тўғри етказилганлиги ва бус-бутунлиги текширилиши керак. Нотўғри етказилган ҳужжат дарҳол орқасига қайтарилади. Агар ўрови шикастланган бўлса, варақлар, иловалар сони текширилади ва ҳужжатнинг тўлиқ эмаслиги аниқланган тақдирда, бундан унинг жўнатувчиси дарҳол хабардор қилинади, ҳужжатга ва журналнинг «изоҳ» катагига ёки рўйхат варақчасига тегишли белги қўйилади. «Шахсий белгиси қўйилган» хатлар ва жамоат ташкилотлари номига келган ҳужжатлардан ташқари олинган барча

ҳужжатларнинг хатжилдлари очилади ва унга ўралган нарсалар йўқ қилиб ташланади. Қуйидаги ҳолатлар бундан мустасно:

— ўров устига муқобил манзил ва жўнатувчининг фамилияси кўрсатилмаган бўлса;

— ҳужжатда сана кўрсатилмаган ва уни почта муҳрига қараб аниқлашга тўғри келган тақдирда;

— юборилган ҳужжат учун қўшимча ҳақ тўлаш талаб қилинганида;

— олинган ҳужжат шахсий тусда бўлиб, ўровга ёки хатжилдга «шахсий» сўзи ёзилмаган бўлса.

Ташкилотга келиб тушган ҳужжатлар рўйхатга олинадиган ва рўйхатга олинмайдиган ҳужжатларга бўлинади. Масалан, қуйидагилар рўйхатга олинмайди:

— маълумот учун юборилган хатлар;

— «шахсан» белгиси қўйилган телеграмма ва хатлар;

— бирламчи бухгалтерия ҳисоби ҳужжатлари (банк ҳисоб варақалари, кредит маълумотномалари ва бошқалар);

— бирламчи моддий ҳисоб-китоб ҳужжатлари (юк хати, талабно-малар ва бошқалар);

— бирламчи статистика ҳисоб-китоби ва ҳисоботи ҳужжатлари (ахборот учун юборилган маълумотнома ва хабарлар);

— кадрларга оид масалаларга ва малака оширишга доир ҳужжатлар (тушунтириш хатлари, режалар, дастурлар ва бошқалар);

— жамоат ташкилотлари номига юборилган ҳужжатлар, босма нашрлар (китоблар, журналлар, бюллетенлар), таклифномалар.

Бироқ, тажрибада айрим турдаги ҳужжатларни рўйхатга олиш тартибига тузатишлар киритилади. Чунончи, вазирликларда илмий анжуманларга, симпозиумларга ва бошқа расмий тадбирларга юборилган таклифномаларни рўйхатга олиш кузатилмоқда.

Рўйхатга олинадиган ҳужжатларга ташкилотнинг рўйхат тамғаси босилади, унда олинган ҳужжатнинг тартиб рақами, олинган санаси, заруратга қараб ҳужжат саҳифаларининг миқдори ҳам кўрсатилади. Одатда хат, телеграмма, факсларнинг тартиб рақами тақвим йил доирасида арабча рақамлар билан юритилади.

Рўйхат тамғаси ҳужжатнинг биринчи саҳифаси ўнг қуйи бурчагига босилади, очилмаган ҳужжатга эса хатжилд ёки ўровга босилади. Агар олинма ҳужжат тушунтириш хати ва иловадан иборат бўлса, рўйхат тамғаси хатга ва илованинг биринчи варағига босилади.

Марказлаштирилган тарзда сақланиши лозим бўлган ҳужжатларга бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш хизматига қайтариш лозим, деган тамға қўйилади, бу тамға ҳужжатнинг биринчи саҳифаси юқоридаги ўнг ёки қуйидаги сўл бурчагига босилади.

Олинма ҳужжатларнинг дастлабки кўруви барча ҳужжатларни ҳужжат оқимларига тақсимлашни ҳам ўз ичига олади, бунда ҳужжатлар раҳбарга ҳавола этилади ва раҳбарнинг муносабатисиз бевосита ижрочига топширилади.

Ҳукумат ва юқори органларнинг ҳужжатлари, мазкур ташкилот фаолиятининг энг муҳим масалаларига оид маълумот баён этилган ва раҳбарият томонидан ҳал этилиши лозим бўлган ҳужжатлар раҳбарга ҳавола этилади. Бевосита таркибий бўлинмалар номига юборилган ва жорий ахборот баён этилган ҳужжатларга раҳбарнинг резолюцияси талаб қилинмайди ва улар тўғридан-тўғри ижрочиларга юборилади.

Олинган барча ҳужжатлар ташкилотга келиб тушган куни ёки дам олиш кунларидан кейинги биринчи иш кунида иловадан ўтказилади.

### **Жўнатма ҳужжатлар билан ишлаш технологияси**

Жўнатма ҳужжатларнинг асосий босқичлари қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ҳужжат лойиҳаси матнини тузиш;
- ҳужжат лойиҳасини манфаатдор лавозимли шахслар билан келишиб олиш ва уларнинг ёзма розилигини олиш;
- ҳужжатни имзолатиш (зарурат бўлганида тасдиқлатиш);
- журналда ёки варақча (карточка)да қайд этиш ва индекслар қўйиш;
- ҳужжатни тегишли жойга жўнатиш;
- жўнатма ҳужжатнинг нусхасини йиғмажилдга тикиб қўйиш (фақат тўлиқ расмийлаштирилган, имзоланган ва рўйхатга олинган ҳужжатларгина жўнатиш учун қабул қилинади, унга ишлар номенклатурасига мувофиқ мазкур ҳужжат қайси йиғмажилдга жойлаштирилиши кераклиги кўрсатилади);

Бошқа ташкилотларга жўнатиладиган ҳужжатларга почта юбормасининг тури ҳақида белги қўйилиши керак. Почта юбормасининг сараланиши, ўралиши ва расмийлаштирилиши амалдаги почта қоидаларига мувофиқ равишда амалга оширилади. Ҳужжатнинг ўралиши учун ҳужжатни яратувчи ҳужжат билан таъминлаш хизмати биргаликда жавобгар бўлади.

### **Ички ҳужжатлар билан ишлаш технологияси**

Ички ҳужжатлар, буйруқлар, йўриқномалар, қоидалар, маълумот ва тушунтириш хатлари кабилар ташкилотнинг ўз доирасида тайёрланади, расмийлаштирилади ва ижро этилади. Бу жараёнларни бажариш тартиби қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- ҳужжат лойиҳасини тузиш;
- ҳужжатларни келишиш (унга розилик олиш);
- ҳужжатнинг раҳбар томонидан имзоланиши;
- ҳужжатни рўйхатга олиш;

- ҳужжатни қўпайтириш ва унинг нусхаларини ижрочиларга етказиш;
- ҳужжатнинг ижросини назорат қилиш;
- ижро этилган ҳужжатни тикиб қўйиш;

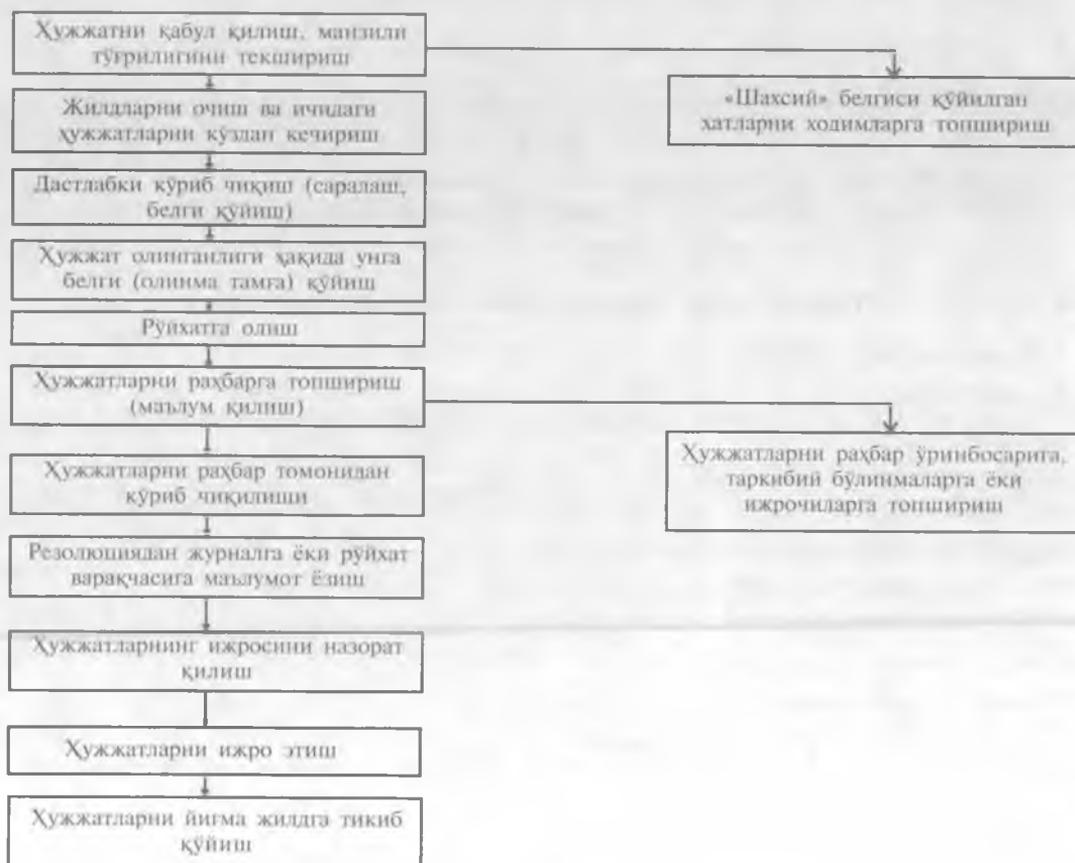
Ҳужжатни ижро этиш босқичида ички ҳужжатлар билан ишлаш олинма ҳужжатлар билан ишлаш схемасида олиб борилади ва қуйидагиларни ўз ичига олади:

- ҳужжатни ижрочига топшириш;
- ижрони назорат қилиш;
- ҳужжатни ижро этиш;
- ижро этилган ҳужжатни йиғмажилдга тикиб қўйиш.

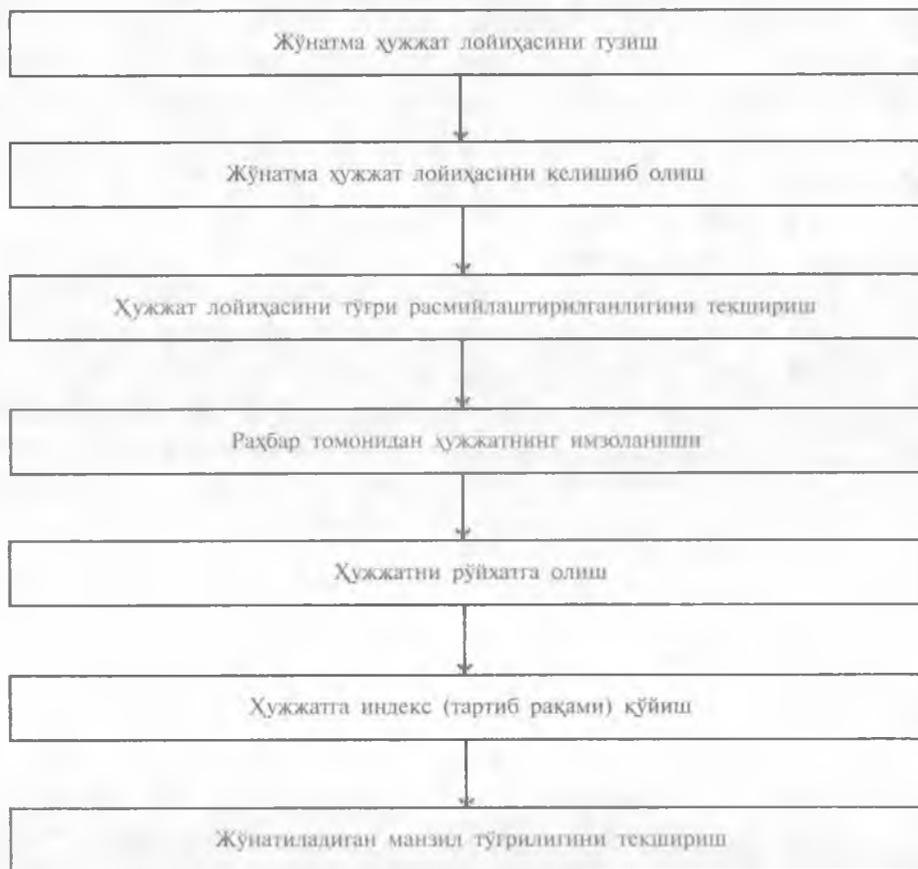
Ички ҳужжат имзоланганидан кейин белгиланган шакл бўйича рўйхатга олинади.

Рўйхатга олингандан кейин ҳужжат зарур миқдордаги нусхаларда (ижрочилар сонига қараб) қўпайтирилади, ҳужжатнинг нусхалари имзо билан тасдиқланади ва ижро этиш учун таркибий бўлинмаларга топширилади. Ҳужжатнинг асл нусхаси йиғмажилдга тикиб қўйилади.

#### Олинма ҳужжатлар билан ишлаш жадвали



## Жўнатма ҳужжатлар билан ишлаш жадвали



### Ташкилотда ҳужжатларни рўйхатга олиш

Ҳужжатни рўйхатга олиш, яъни белгиланган шаклга биноан ҳужжат тўғрисидаги асосий маълумотларни қайд этиш, ҳужжатни тузилганлиги, жўнатилганлиги ёки олинганлиги ҳақида ёзиб қўйиш ишларидан сўнг ҳужжатга сана ва рўйхат рақами (индекс) қўйилади. Ҳужжат тўғрисидаги зарур маълумотлар рўйхат шаклида ёзилади. Ҳужжатни рўйхатга олишнинг мақсади унга ҳуқуқий куч беришдан, унинг ҳисоби, назорати ва излаб топилишини таъминлашдан иборат.

Бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлашнинг давлат тизими ижро этиш, ҳисобга олиш ва маълумот мақсадларидан фойдаланиш лозим бўлган барча ҳужжатларни рўйхатга олишни талаб қилади.

Рўйхатга олиш ҳужжатнинг олинганлиги ёки жўнатилганлигини тасдиқлаш, унинг ижросини назорат қилиш, ҳужжат айланмасининг миқдор ва сифат хусусиятларини қайд этиш, рўйхат маълумот аппаратини вужудга келтириш имкониятини беради.

Барча турдаги ҳужжатлар учун фойдаланиладиган рўйхат – назорат варақчалари ҳужжатларни рўйхатга олишнинг энг кўп тарқалган усулидир. Бундай варақчаларнинг бир қанча афзалликлари бор: уларни механик тарзда ишлаш осон, карточкаларга гуруҳлаш мумкин, бу эса зарур ахборотни излаб топишни тезлаштиради. Ҳужжат айланмасининг ҳажми кўп бўлган шароитда бу усулнинг аҳамияти катта. Рўйхат-назорат шаклининг бланкалари босмаҳонада ёки тезкор полиграфия усулида А5 форматидаги қоғоздан тайёрланади. Унда қуйидагилар кўрсатилган бўлади:

- муаллиф;
- ҳужжат турининг номи;
- ҳужжат тушган сана ва тартиб рақами;
- ҳужжатнинг сарлавҳаси ёки қисқа мазмуни;
- резолюция;
- ижро этиш муддати;
- ижро этилганлиги тўғрисидаги белги;
- муаллиф катаги (графаси)да ҳужжатни юборган (олинма ҳужжатлар учун) ёки ҳужжат юбориладиган (жўнатма ҳужжатлар учун) ташкилотларнинг номи ёзилади.

Сана ва рўйхат рақами катагига олинма ҳужжатнинг етиб келган санаси ва унинг рўйхат рақами ёки жўнатма ҳужжатнинг санаси ва унга муаллиф томонидан берилган рўйхат рақами қўйилади. Олинма ҳужжатларга айна шу маълумотлар ҳужжатнинг биринчи саҳифаси қуйи ўнг бурчагига босиладиган рўйхат тамғасига ёзилади. «Қисқача мазмун»нинг катагида ҳужжатнинг тури ва қисқача мазмуни, баъзан ҳужжатни имзолаган мансабдор шахс кўрсатилади. «Резолюция» катаги ҳужжат раҳбар томонидан кўриб чиқилганидан кейин тўлдирилади. Унга топшириқнинг мазмуни, ижрочининг исм-шарифи ва сана кўрсатилади. Агар топшириқ аниқ ижрочига берилса, у ҳолда таркибий бўлинманинг номи ва ҳужжатни ижро этиши лозим бўлган мансабдор шахс кўрсатилади. «Ижро этилганлиги тўғрисидаги белги» тагида масала моҳиятан ҳал этилганлиги ёзилади. Унда жавоб ҳужжатининг санаси ва индекси кўрсатилади ёки мазкур масала қачон ва ким томонидан қандай ҳал этилганлиги, шунингдек, ижро этилган ҳужжатни сақлаш учун тикиб қўйиладиган йиғмажилднинг рақами ёзилади.

Олинма, жўнатма ва ички ҳужжатлар алоҳида-алоҳида рўйхатга олинади. Олинма ва жўнатма ҳужжатларнинг рўйхат индекси, рўйхатга олиннадиган ҳужжатлар туркуми доирасидаги тартиб рақами ва номенклатура бўйича индексдан иборат бўлади. Масалан, 95-06-12 бунда 95 рўйхатдаги тартиб рақамини, 06-12 эса ҳужжат ижро этилганлигидан кейин ҳужжатнинг ўзи ёки унинг нусхаси тикиб қўйиладиган йиғмажилднинг рақамини билдиради.

Ички ҳужжатлар ҳужжат турлари бўйича, масалан, асосий фаолиятга оид буйруқлар, ҳайъат мажлисларининг баённомалари кабилар алоҳида-алоҳида рўйхатга олинади. Рўйхатга олинadиган гуруҳ доирасида ўзининг тартиб рақамига риоя этилади (масалан, буйруқ №14, баённома №10).

Ташкилотлар амалиётида назорат-рўйхат варақчаларидан ташқари рўйхатга олишнинг журнал, компьютер шаклларида ҳам фойдаланилади. Ҳужжат айланмаси йилига 500–600 ҳужжатдан ошмайдиган ташкилотларда рўйхатга олишнинг журнал шаклидан фойдаланилади. Олинма, жўнатма ва ички ҳужжатлар учун алоҳида-алоҳида журнал рўйхатлари юритилади.

#### Олинма ҳужжатлар учун рўйхат журналининг шакли

Ҳужжат олинган сана ва индекс	Олинган ҳужжатнинг корреспонденти, санаси ва индекси	Қисқа мазмуни	Устхат ёки ҳужжатнинг кимга юборилгани	Ижро тугрисидаги белги
1	2	3	4	5

#### Жўнатма ҳужжатлар учун рўйхат журналининг шакли

Ҳужжат олинган сана ва индекс	Имзолаган шахс	Қисқача мазмуни	Бажарилганлиги ҳақидаги белги
1	2	3	4

#### Ички ҳужжатлар учун рўйхат журналининг шакли

Ҳужжат олинган сана ва индекс	Имзолаган шахс	Қисқача мазмуни	Бажарилганлиги ҳақидаги белги
1	2	3	4

Журналнинг иккинчи саҳифасидан бошлаб, ўнгдан юқори бурчагига тартиб рақами қўйилади. Барча саҳифалар пишиқ ип билан тикилади, ипларнинг учлари тартиб рақами қўйилган саҳифанинг орқа томонига чиқарилиб, қоғоз билан тўртбурчак шаклида елимланади, тўртбурчак

ўртасига ташкилотнинг муҳри босилади. Унинг тўғри расмийлаштирилганлиги имзо билан тасдиқланади ва «Ушбу журналда саҳифа тартиб рақами билан жойлаштирилди, тикилди ва юмалоқ муҳр билан тасдиқланди» деган сўзлар ёзилади. Бу ёзув тартиб рақами қўйилган охири саҳифанинг тескари томонига жойлаштирилади. Унга иш юритувчи ёки котиб имзо қўяди. Журналдаги сўнгги рўйхат ёзувидан кейин, масалан, қуйидагилар ёзилади: «Мазкур журналда 1 рақамдан 120 рақамигача кирим қилинган 120 ҳужжат қайд этилган. Тасодифан 5 ва 8 тартиб рақамлари тушириб қолдирилган». Имзо қўйган иш юритувчининг лавозими кўрсатилиб, имзоси қўйилган бўлади.

Барча рўйхат журналлари ишлар номенклатураси бўйича тартиб рақамига эга бўлади. Журнал сарлавҳасини расмийлаштириш, журналнинг номи, ташкилотнинг аталиши, ишлар номенклатураси бўйича рўйхат тартиб рақамини ўз ичига олади. Бу маълумотлар муқованинг юқори ўнг бурчагига жойлаштирилади. Ўнг қуйи бурчагида журналга қайд этилган биринчи ва сўнгги ҳужжатлар тақвим йил доирасида журнал бошланган сана ва журнал тутаган сана тартибида кўрсатилади. Ташкилотнинг иш юритишга оид йўриқномасида рўйхатга олиниши лозим бўлган ҳужжатлар санаб ўтилган бўлади ва уларнинг қаерда рўйхатдан ўтказилиши кўрсатилади. Ташкилотдаги барча ҳужжатлар бир марта: олинма ҳужжатлар ташкилотга етиб келган кунда, жўнатма ва ички ҳужжатлар эса имзоланган ёки тасдиқланган кунда рўйхатга олинади. Рўйхат тартиб рақами индекслар таснифига биноан ишлар номенклатураси бўйича индекслар билан тўлдирилиши мумкин. Масалан, 01 раҳбарият, 02 департамент ва ҳоказо.

### *Факсограммаларни рўйхатга олиш технологияси*

Факсограмма (телефакс, факс) – факсимил алоқа каналлари орқали узатиш йўли билан қоғозга босилган, ёзма, график, тасвирий ҳужжатларнинг нусхасидан иборат бўлади.

Факсдан хизмат хатлари ва ахборотларни узатиш учун фойдаланилади. Факс орқали буйруқлар, фармойишлар, баённомалар ҳам узатилиши мумкин. Аммо факс орқали бериладиган ҳужжатлар ҳуқуқий кучга эга бўлиши учун улар тегишли ҳужжат турига қўйиладиган талабларга жавоб бериши, силлиқ қоғоз варағига аниқ ва ёрқин ҳарфлар билан босилган бўлиши керак. Факсимил алоқа йўллари орқали келиб тушган факсограммалар телефакс ўрнатилган жойдаги журналда ҳисобга олинади, бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш бўлимида рўйхатдан ўтказилади. Улардан маълумот – ахборот материали сифатида фойдаланилади ёки унда ташкилот раҳбарияти топшириқ берган бўлса, ижро учун қабул қилинади.

### Қабул этилган факсограммаларни ҳисобга олиш журнали

№	Жунатувчи шаҳар	Олинди			Жунатилди	
		Сана ва вақт	Саҳифалар сони	Ф.И.О.	Таркибий бўлинма номи, қабул қилувчининг Ф.И.О.	Сана ва вақт
1	2	3	4	5	6	7
2169	Вазирлик қабулхонаси	16-12	3	Аҳмедова		
		99				

Ташкилот раҳбариятининг резолюцияси қўйилган факсограммалар ҳисоб варақчасида ҳам рўйхатга олинади, унинг унғ юқори бурчагига «назорат» тамғаси қўйилиб, топшириқнинг мазмуни, ижрочининг исми шарифи ёзилади ва ҳужжатнинг ижро этилиши ҳақида белги қўйилади.

### Факс орқали жунатиладиган ахборотни ҳисобга олиш журнали

№	Таркибий бўлинманинг номи, ижрочининг Ф.И.ва телефони	Олувчининг манзили, код, шаҳар, телефон	Саҳифа сони	Материал тушган сана ва вақт	Жунатдим		Қайтариб олинганлиги ҳақида белги
					Сана ва вақт	Ф.И.О	
174			1	10.12			

Ташкилотнинг таркибий бўлинмаларига факсограмма бериш учун талабнома қўйидагича расмийлаштирилади:

Факсограмма бериш учун талабнома	
Бўлинманинг номи	_____
Ижрочи	_____ тел: _____
Бериладиган материал номи	_____
Бериладиган материал ҳажми	_____
Олувчининг номи	_____
Шаҳар	_____ код _____ тел _____
Вазирлик таркибий бўлинмаси	_____
Раҳбарнинг имзоси	_____

Йуриқномага биноан ташкилотнинг факс орқали алоқасидан мазкур ташкилот раҳбариятининг кўрсатмаси билангина шошилиш хизмат масалалари бўйича фойдаланилади. Факс орқали алоқа каналлари махфий маълумотларни, «хизматда фойдаланиш учун» ёзувли ҳужжатларнинг матнлари ва матн қисмларини, қўлда ёзилган материалларни юбориш тақиқланади. Материални тайёрлаган ижрочи факсли алоқа каналлари орқали бериладиган материалларнинг мазмуни учун жавоб беради.

### **Ташкилотга келган ҳужжатлар билан ишлаш технологияси**

Фуқароларнинг давлат ташкилотига оғзаки ёки ёзма мурожаатлари, шунингдек, Олий Мажлис аъзоларининг сўровлари ва мурожаатлари билан ишлаш тартиби Ўзбекистон Республикасининг қонунчилигида ва иш юритишга оид меъёрий ҳужжатларда белгилаб берилди.

Фуқаролардан ташкилотга юборилган хат ёки телеграммалар бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш хизматида рўйхатга олинади, ҳамда раҳбариятга маълум қилинади сўнгра унинг резолюцияси билан баён этиладиган масалаларнинг мазмунига қараб тегишли таркибий бўлинмаларга кўриб чиқиш учун юборилади.

Ташкилотга хат (телеграмма) келганида хат муаллифининг исм-шарифига варақча очилади. Агар муаллиф бошқа шахслар хусусида илтимос баён этган бўлса, уша шахслар номига ҳам варақчалар очилади. Жамоа бўлиб ёзилган хатнинг карточкасида жамоа номи ва мазкур хатга имзо қўйган фуқаролардан биринчисининг исм-шарифи кўрсатилади. Хатларни кўриб чиқиш учун бошқа ташкилотларга юборилганда унга илова хати қўшилади.

Унга раҳбар ўринбосари ёки унинг таркибий бўлинмаси раҳбари имзо қўяди. Хатни узил-кесил кўриб чиқиш учун бошқа ташкилотга юборилгани ҳақида ижрочи хат муаллифини хабардор қилади. Масалан, шу масалага доир иш юритиш йуриқномасида фуқароларнинг хатларини кўриб чиқиш муддатлари кўзда тутилган. Фуқароларнинг хатларида ўртага қўйилган барча масалалар кўриб чиқилиб, зарур чоралар кўрилган ва хат муаллифига (оғзаки ёки ёзма шаклда) жавоб қайтарилган тақдирдагина у ижро этилган ҳисобланади.

Хатни кўриб чиқиш натижалари тўғрисида ижрочининг имзоси билан маълумотнома тузилади ёки ҳисоб карточкасида ижро этилгани тўғрисида белги қўйилади ва «ижро этилди» деб ёзиб қўйилади.

Ижро этилган хатлар ва улар билан олиб борилган ишга тааллуқли материаллар, хат муаллифга ёзилган жавобларнинг нусхалари ҳужжатлар билан таъминлаш хизматида топширилади. Бу ерда улар йиғма журналларга жойлаштирилади. Фуқароларни тасдиқланган жадвалга мувофиқ ташкилий раҳбар, унинг ўринбосарлари, таркибий бўлинмалар раҳбарларини қабул қилдилар.

Ташкилий раҳбарларга шахсий масала билан келган фуқаролар рўйхат журналида қайд этилади. Унга фуқароларнинг аризалари юзасидан қабул қилинган қарорлар ёки қўрилган чоралар ёзиб қўйилади.

Ижро этилган хат ва шикоятлар ҳамда уларни қўриб чиқишга оид ҳужжатлар ташкилотдаги ишлар номенклатурасига биноан алоҳида йиғмажилдга тикилади.

### 22.3. Ҳужжатлар оқимини ташкил этиш

Ҳужжатлар оқими деганда (айланмаси) – бу ҳужжатларнинг олинган ёки тузилган пайтдан то унинг ижроси охиригача етказилиш, жўнатиш ёки йиғмажилдга юборилиши (топширилиши)гача бўлган жараёндаги ҳаракат тушунилади.

Ташкилот тизимида мустақил бўлинма сифатида иш юритадиган бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш (БХТ) хизмати (девонхона, умумий бўлим, котибият), шунингдек, махсус ходим (референт, котиб) фақат ҳуқуқий жиҳатдан тўғри расмийлаштирилган ва бутунлиги аниқ (иловалари бор-йўқлигини текшириб) ҳужжатларни матни – мазмунидаги сўров тавсия бўйича иш юритиш учун қабул қилади. Акс ҳолда олинган ҳужжатлар қайтарилганлиги сабаби қўрсатилган тегишли илова хати билан бирга муаллифга қайтариб юборилади.

Ҳужжат муаллифининг манзили, унинг жўнатиш ва олинган вақти фақат хатжилд (конверт) бўйича аниқланадиган ҳолларда хатжилд сақлаб қўйилади. «Шахсан» ёзуви бўлган, шунингдек, жамоат ташкилотларига келган хатлар (ҳужжатлар)очиб қўрилмаган ҳолда тегишли жойларига етказилади.

Келиб тушган ҳужжатлар тақсимлаш мақсадида БХТ хизмати ходими томонидан қўриб чиқилади. Улар:

- ташкилот раҳбари томонидан қўриб чиқиладиган ҳужжатлар;
- ташкилот таркибий тизимидаги бўлинмага ёки бевосита аниқ ижрочиларга юборилган ҳужжатлар бўлиши мумкин.

Тез ҳал қилинадиган жорий ахборотлардан иборат ёки аниқ бўлинмага тегишли ҳужжатлар раҳбариятга қўрсатилмай ўз эгаларига берилади. Бу ташкилот раҳбарини масъул ижрочилар ҳал қилиши мумкин бўлган майда-чуйда масалалар билан шуғулланишидан озод этади.

Ташкилот раҳбарига жўнатиш, шунингдек, ташкилот фаолиятига тегишли энг муҳим масалалар ҳақидаги ахборотлардан иборат ҳужжатлар қўриб чиқиш учун раҳбарият эътиборига етказилади. Ижро этилиши лозим бўлган ҳужжатларнинг барчаси рўйхатга олинганидан кейин дастлабки тақсимлашга биноан раҳбарга ёки тизимнинг тегишли бўлинмасига (масъул ижрочиларига) ўтказилади.

Раҳбар томонидан кўриб чиқилган ҳужжатлар БХТ хизматига қайтарилади ва рўйхатга олиш дафтарчасига раҳбарнинг ушбу масалага доир кўрсатмалари қайд этиб қўйилади. Шундан кейин бу ҳужжатлар ижро учун таркибий бўлинмаларга (масъул ижрочиларга) топширилади. Уларнинг бажарилиш жараёни БХТ хизмати томонидан назорат қилиб турилади.

Ҳужжатларни кўриб чиқиш ва ижро этувчиларга бериш уларнинг БХТ хизматига келиб тушган куниданоқ амалга оширилади. Агар ҳужжат бир неча бўлинмалар ёки мансабдор шахслар томонидан бажариладиган бўлса, у зарур нусхада кўпайтирилади.

Ижро этилган ҳужжатлар йиғмажилдга жавоб хатлар нусхалари билан бирга тикиб қўйилади.

Жўнатма ҳужжатлар билан ишлаш масъул ижрочининг ҳужжат матни лойиҳасини тайёрлашидан бошланади, сўнгра ҳужжат манфаатдор лавозимдаги шахслар билан келишилган ва уларнинг фикр-мулоҳазаларини ҳисобга олинган ҳолда қайта ишлашни маромига етказди. Ҳужжатнинг тугалланган кўриниши кўчирилгандан кейин раҳбарият томонидан имзоланиб, рўйхатга олинади ва адресатга (олувчига) юборилади. Юборилган ҳужжатнинг тасдиқланган нусхаси йиғмажилдга тикиб қўйилади.

Бошқа ташкилотларга юборилиши зарур бўлган ҳужжатлар дастлаб сараланиб, жойлаштирилади, сўнгра почта жўнатмаси сингари дастлаб расмийлаштирилиб алоқа бўлимига топширилади. Ҳужжатларни жўнатишга тайёрлашда БХТ хизмати – уларнинг тўғри расмийлаштирилганлиги, барча иловаларнинг мавжудлиги, нусхалар сонининг адресатлар сонига мослиги ва бошқаларни текшириб чиқиши лозим. Нотўғри расмийлаштирилган ҳужжатлар қайтадан тайёрланиши учун ижрочига қайтарилиши зарур. Буюртма хатлар учун жўнатиш рўйхати тузилади ва у БХТ хизмати ходими томонидан имзоланиб, санаси қайд этилади.

Жўнатма ҳужжатлар рўйхатга олинган куннинг ўзидаёқ кўриб чиқилиши, ишланиши ва жўнатилиши шарт.

Ташкилотнинг ҳужжатлари ҳам жўнатма ҳужжатларни тайёрлаш шаклида тузилади: дастлаб ҳужжат матни лойиҳаси тайёрланади, манфаатдор лавозимдаги шахснинг фикр-мулоҳазалари бўйича қайта ишланади ва ниҳоят ҳужжатнинг тугалланган нусхаси кўчирилиб, раҳбар томонидан имзоланади. Ҳужжат рўйхатга олингандан кейин зарур миқдорда (ижрочилар сонига қараб) кўпайтирилади. Ҳужжат нусхалари тасдиқланади ва таркибий бўлинмаларга (масъул ижрочиларга) бажариш учун берилади. Ҳужжатнинг асл нусхаси йиғмажилдга тикиб қўйилади.

Ҳужжатларнинг ташкилот ичидаги ижрочиларига ҳужжатларни олганлиги тўғрисида имзо қўйдирилиши лозим.

БҲТ хизмати ишланган ҳужжатлар сонини, уларнинг барча турларини ва кўпайтирилган нусхалари миқдорини ҳисобга олган ҳолда мунтазам ҳисоблаб бориши, яъни ҳужжатларнинг юритилиши салмоғини ҳисобга олиб туриши керак. Ҳужжатлар миқдори тўғрисидаги маълумотларни ташкилотнинг ўзида ишлаб чиқилган ва ҳар куни, ҳар ойда, ҳар чорақда ва ҳар йили таркибий бўлинмаларда ҳамда БҲТ хизматида тўлдириб бориладиган тегишли ҳисобот шаклида қайд этиб бориш – ёзиб бориш ишда қулайлик туғдиради.

Ҳужжат юритиш ҳисоботи натижалари умумлаштирилиб, маълумот учун ташкилот раҳбарига ҳавола этилади. Бу эса истиқболда ҳужжатлар билан ишлашни такомиллаштириш ва БҲТ хизмати ходимлари сонини белгилаш тадбирларини амалга оширишда ташкилот раҳбарига ёрдам беради.

#### **22.4. Ҳужжатларни рўйхатга олиш**

Ҳужжатларни рўйхатга олиш – бу ҳужжатнинг тузилиши ёки ҳужжатнинг келиши фарқини унга индекс ва санасини қайд этиш ҳамда ҳужжат тўғрисидаги зарур маълумотларни рўйхатга олиш шаклларига ёзиб қўйишдир.

Ҳужжатларни рўйхатга олиш қуйидаги вазифаларни ҳал этиш учун зарур:

- ҳужжатлар сонини ҳисобга олиш;
- ҳужжатларнинг сақланишини таъминлаш, уларни йуқолиш эҳтимолидан холи қилиш;
- ҳужжатларнинг бажарилишини назорат қилиш имкониятини таъминлаш;
- ахборот – маълумотнома олиш мақсадида ҳужжатларни тез топишни таъминлаш.

Ҳисобга олишни, ижро ва кейинчалик маълумотнома мақсадида (ташкилий – буюртмали, режали, ҳисоботли, ҳисобот – статистик, бухгалтерлик, молиявий ва б.) фойдаланишни талаб этувчи барча ҳужжатлар рўйхатга олинаши керак.

Таъкидлаш жоизки, БҲТ хизмати ташкилотнинг ҳамма ҳужжатларини рўйхатга олмайди. Таркибидаги махсус бўлинмалар (режалаштириш, молиявий ва б.) ҳужжатлари тегишли бўлинмаларда рўйхатга олинади. БҲТ хизматида бундай ҳужжатларга фақат олинган вақти қайд этилади. БҲТ хизмати томонидан таркибий бўлинмаларда рўйхатга олинadиган ҳужжатлар рўйхати кўриб чиқилади.

Ҳужжатлар фақат бир марта рўйхатга олинади. Келувчи ҳужжатлар келган кунидаёқ рўйхатдан ўтказилади, жўнатиладиган ва ички ҳужжатлар имзо чекилган ёки тасдиқланган сана билан қайд этилади. Рўйхатдан ўтказилган ҳужжат бир бўлинмадан иккинчисига ўтказилаётганда рўйхатдан қайта ўтказилмаслиги керак.

Олинма (кириш), жўнатма (чиқиш) ва ички ҳужжатлар алоҳида-алоҳида дафтарларда рўйхатга олинади. Олинма ва жўнатма ҳужжатларни рўйхатга олиш шартли рақамлари (индекслари) қуйидагилардан иборат:

– ҳужжатларни рўйхатдан ўтказиш йиғмажилди чегарасидаги таркиб рақамлари номи;

– ишлар номенклатураси таркиб рақами (масалан: 218/08 – 17) бунда: 218-рўйхатдан ўтказиш тартиб рақами;

08 – 17-ҳужжат ёки унинг нусхаси тикиладиган йиғмажилд рақами (жўнатиладиган ҳужжатлар учун).

Индекс таркибига қўшимча равишда хатларни таснифловчилар таркибий бўлинмалар номерлари (кодлари), фаолият масалалари кабилар кириши мумкин.

Ички ҳужжатлар рўйхатга олинаётганда турига қараб гуруҳларга ажратилади, уларнинг ҳар бири учун алоҳида рўйхат тузилади. Масалан, асосий фаолиятга доир буйруқлар, шахсий таркиб бўйича буйруқлар, тафтиш далолатномалари, мажлислар, баённомалар, ҳисоботлар, ахборот ёзувлари ва бошқалар. Рўйхатга олиш тартиб рақами (индекслари) ҳужжатларга ҳар бир рўйхатга олинadиган гуруҳ доирасида беришда ички ҳужжатлар учун одатда оддий тартибдаги, масалан, буйруқ №28, баённома №3, далолатнома №7 каби номерлаш усули қўлланилади.

Кириш, чиқиш ва ҳужжатларни рўйхатга олиш индекслари тақвим йил даражасида берилади.

Рўйхатга олинadиган ҳужжатларнинг оз-кўплигига қараб рўйхатга олиш шакллари сифатида рўйхатга олиш дафтари (журнали) ёки рўйхат – назорат варақаси(карточкаси) (РНВ) қўлланилади.

Ҳужжатлар миқдори унчалик кўп бўлмаган ташкилотларда рўйхатга олиш дафтаридан фойдаланиш қулай ҳисобланади. Лекин зарур ҳужжатни дафтар бўйича қидириш кўп вақтни олади. Юқорида айтилган ҳужжатларни шартли рақамлаш қоидасига риоя қилган ҳолда бир вақтнинг ўзида кириш, чиқиш ва ички ҳужжатлар учун алоҳида-алоҳида дафтар тутиш керак. Шунингдек, уларда индекслар ҳужжатлар турига қараб ҳар хил бўлади. Бундан ташқари, журнал бўйича ҳужжатларнинг ижро этилишини назорат қилиш ҳам қийин бўлади. Шунинг учун назоратга олинган ҳужжатлар назорат варақасида қайтадан рўйхатга олиниши лозим.

Ҳужжатларни рўйхатга олиш – назорат варақларида бундай камчиликларга йўл қўйилмайди. Чунки РОНВда ахборот – маълумотнома ишлари анча тез бажарилади, ҳужжатларнинг ижросини қайта рўйхатга олмай, назорат қилиш имкониятини беради. РОНВ бир неча нусхада кўчирилади, бу эса маълумотномали (фаолият масалалари бўйича келувчи хатлар бўйича ва б.) назорат варақларини ташкил этишга имкон беради. Варақлардан бир нусхасини ҳужжат билан бирга таркибий бўлинмага ўтказиш мумкин. Бу ерда ҳужжат ижро этилиб, унинг бўлинмаларда қайта рўйхатдан ўтишига ҳожат қолмайди. Турли хилдаги ҳужжатлар оқими кўп бўлганда варақчалардан фойдаланиш тавсия этилади. Ҳужжатларни варақча тизимида рўйхатга олишда БХТ хизматида янги тақвим йилига махсус номерлаш шахмат – бланкалари тайёрлаб қўйилган бўлиши керак. Ундан ҳужжатларни рўйхатга олишда навбатдаги тартиб номерини белгилаб қўйишда фойдаланилади.

Ҳужжатларни рўйхатга олишда қуйидаги мажбурий реквизитлар таркиби белгиланган:

- муаллиф (жўнатувчи);
- ҳужжат номи;
- ҳужжат санаси;
- ҳужжат индекси (рақами);
- ҳужжат келиб тушган сана (келувчи ҳужжатлар учун);
- ҳужжат иш индекси (кирувчи ҳужжатлар учун);
- ҳужжатнинг сарлавҳаси ёки унинг қисқача мазмуни;
- раҳбарнинг ҳужжатга ёзган кўрсатмаси (резолүция);
- бажарилиш муддати;
- бажарилганлик белгиси (масаланинг амалий ҳал этилгани тўғрисида қисқа маълумот, амалий бажарилганлик санаси ва ҳужжат индекси – жавоб);
- йиғмажилд номери.

Зарур ҳолларда мажбурий реквизитлар таркиби қуйидагилар билан тўлдирилиши мумкин:

- бажарувчилар;
- бажарувчининг ҳужжатини олганлиги тўғрисидаги тилхати;
- ижронинг бориши;
- илова ва б.

Рўйхатга олиш журнали ва варақчанинг шаклини танлашда махсус тартиб-қоида белгиланмаган, яъни бу шаклларда реквизитларни жойлаштириш тартиби БХТ хизмати томонидан белгиланади.

Жавоб ҳужжатларини рўйхатга олиш тезкор (бошланғич) ҳужжатларни рўйхатга олиш шаклларида олиб борилади. Жавоб ҳужжатига тегишли рўйхатга олинувчи хатлар доирасида мустақил рўйхатга олиш тартиби белгиланади.

## 22.5. Ҳужжатлар ижросини назорат қилиш

Рўйхатдан ўтказилган барча ҳужжатларнинг ижро этилиши назорат қилинади. Ижрони назорат қилишга қуйидагилар киради:

- ҳужжатни назорат қилишни йўлга қўйиш;
- ҳужжатнинг ижрочига ўз вақтида етиб боришини текшириш;
- ижрони амалга ошириш жараёнини текшириш ва бошқариб туриш;
- ҳужжатлар ижросини назорат қилиш натижаларини ҳисобга олиш ва умумлаштириш ва бу ҳақда раҳбарни хабардор қилиш.

Ижрони назорат қилишни ташкил этишдан асосий мақсад ҳужжатлар ижросининг вақтида ва сифатли бажарилишини таъминлашдир. Назоратни раҳбарлар, БХТ хизмати ходимлари ва масъул ижрочилар амалга оширадilar. БХТ хизмати ташкилий фармойиш ҳужжатлари ижросини назорат қилади. Бошқа тизимдаги ҳужжатлар ижроси эса тегишли бўлинмалар ёки ходимлар томонидан назорат қилинади.

Ижро этилиш муддатлари ҳужжат имзоланган (тасдиқланган) санадан бошлаб тақвим кунларда, янги келган ҳужжатларники келган кунидан бошлаб ҳисобга олинади.

Ҳужжатлар ижросининг белгиланган муддатлари давлат ҳокимияти ва бошқарув олий органлари, шунингдек, марказий ва тармоқ бошқарувининг махсус қарорлари билан жорий этилади.

Ижронинг якка тартибдаги муддати корхона раҳбари томонидан амалга оширилади. Ижро муддатини ўзгартириш тўғрисидаги қарор раҳбар резолюциясида кўрсатилади ва у резолюциядан назорат варақчасига ўтказилади.

Ижрони назорат қилишни уюштиришда ҳужжатларни рўйхатга олишда тўпланган РОНВ (Рўйхатга олиш варақчаси) нусхаларидан фойдаланилади.

Назорат қилинаётган ҳужжатлар варақчаси (назорат варақчаси) ҳужжатлар ижроси муддати, ижрочилар, шунингдек, ҳужжатлар гуруҳлари бўйича алоҳида-алоҳида тартибга солинади.

Назорат хизмати томонидан қуйидаги ишлар амалга оширилади:

- назорат қилинаётган ҳужжатлар варақчалари қутисини ташкил этиш;
- назорат қилинаётган ҳужжат варақчаси (топшириш)ни ижрочи-бўлинмага юбориш;
- таркибий бўлинмадаги ижрочининг исми, фамилияси ва отасининг исми ҳамда телефон рақамини аниқлаш;
- ижрочи бўлинмага ижро муддатини эслатиб қўйиш;
- ижронинг бориши ва натижалари тўғрисида маълумот олиш;
- назоратдаги ҳужжат варақчасига ижронинг бориши ва натижаларини ёзиб қўйиш;

- ижронинг ҳолати ва натижалари тўғрисида раҳбарларга мунтазам ахборот бериб туриш;
- ҳужжатлар ижросининг бориши ва натижалари тўғрисида кундалик йиғилишларда, жамоат ташкилоти мажмуасида ахборот бериб туриш;
- раҳбарлар кўрсатмасига биноан ҳужжатларни назоратдан чиқариш;
- ижро этилган ҳужжатлар варақчалари йиғмажилдини тузиш.

Ижрони амалга оширишнинг барча босқичларида охириги муддатигача текшириш қўйидаги тартибда олиб борилади:

- кейинги йиллар топшириғи – камида йилга бир марта;
- жорий йилнинг кейинги ойлари топшириғи – камида ойга бир марта;
- жорий ойнинг вазифалари, топшириқлари – ҳар ўн кунда, муддатнинг тугашига беш кун қолганда.

БХТ хизмати ижро муддати ўтишини фақат кузатибгина қолмай, огоҳлантириб назорат қилиш керак. Яъни ижрочиларга ижро муддатининг тугаб бораётганини айтиш билан чегараланиб қолмай, ижро ҳолатини, шунингдек, унинг ўз вақтида бажарилмаслиги сабабларини аниқлаш, уларни бартараф этиш чораларини кўрган ва бундан раҳбариятни хабардор қилган ҳолда, ҳужжатлар ижросининг бажарилишига ёрдам кўрсатиши керак.

Вазифа бажарилгандан кейин натижалар тўғрисида тегишли топшириқларга ва шахсларга хабар берилгач ёки ижронинг бошқа ҳужжат билан тасдиқлангани маълум бўлгач, ҳужжат бажарилган ҳисобланади ва назоратдан олинади. Ижро натижалари назорат варақчасида ва ижро этилган ҳужжатда белгилаб қўйилади.

Ижрочиларнинг иш натижалари ва назорат қилинувчи ҳужжатлар БХТ хизмати томонидан вақти-вақти билан (масалан, ҳар ойда) умумлаштириш ва таҳлил қилиб бориш, ҳамда ижро интизомини мустаҳкамлаш мақсадида корхона раҳбарига ахборот бериб турилиши зарур.

### **Компьютер дастури – дастур мажмуи**

Иш юритиш нуқтаи назаридан дастур тузиш маҳорати шундан иборатки, унда иш юритишнинг барча асосий жараёнлари муайян мезонларга мувофиқ тўла автоматлаштирилган бўлади, хусусан:

- кирувчи, чиқувчи ва ички ҳужжатлар билан олиб борилувчи ишлар;
- ҳар хил турдаги ҳужжатлар ижросини назорат қилиш;
- ижрочилар томонидан ҳужжатнинг устуворлиги (муҳимлиги) ва ижрочининг даражасига (лавозими) қараб буйруқнинг бажарилиш сифатини назорат қилиш ва баҳолаш;
- барча турдаги ҳужжатларни муайян мезонга кўра тавсия этилаётган андоза бўйича тўғри ҳисобга олиш, расмийлаштириш ва тўлдириш;

- ҳужжатларни, ҳужжат хатжилдлари ва жилдларини сақлаш, архивлаштириш ва ҳисобдан чиқаришни ташкил этиш;
- маҳфий ҳужжатлар билан иш олиб бориш: ҳужжатларни ва файлларни шифрлаш, ижрочиларнинг улардан хабардорлик даражаси;
- турли мезонлар ва сўровларга қараб ҳужжатларни излаш, танлаб олиш ва саралаш;
- иш юритиш тартиби нуқтаи назаридан энг қудратли ва ишлашга қулай замонавий компьютерларнинг биридан (DELPHI3 (Borland)) фойдаланиш;

WINDOWS кўринишидаги иш юритишни амалга ошириш учун замонавий иш юритиш тизими WINDOWS-2003 NT илова қилинади. Маълумотлар орқали бошқариш вазифасини бажариш имкониятини берувчи Мижоз-Сервер тартиботи дастурини амалга ошириш назарда тутилади.

## 22.6. Ташкилот ҳужжатларини тизимлаштириш

Корхонада йиғмажилдларни тўғри расмийлаштириш ва уларнинг ҳисобини олиш учун йиғмажилдлар тузилади.

Ҳужжатлар йиғмажилдлари рўйхати – бу сақлаш муддатлари кўрсатилиб белгиланган тартибда расмийлаштирилган йиғмажилдлар рўйхатидир. Корхона фаолиятида таркиб топадиган техник ҳужжатлар ва босма нашрлардан ташқари келган ва юборилган барча ҳужжатлар йиғмажилдлар номенклатурасига киритилади. Йиғмажилдлар номенклатурасини тузишда корхоналар бошқарувни ҳужжатлар билан таъминлаш, давлат тизимида, тармоқ архивларининг асосий ички қоидаларида, сақлаш муддати кўрсатилган ҳужжатлар рўйхатида қайд этилган талабларни ҳисобга олишлари зарур.

Корхонанинг йиғмажилд номенклатураси ҳужжатлар билан иш олиб боришни ташкил этиш учун маъсул бўлган мутахассис томонидан ишлаб чиқилганидан сўнг, корхона раҳбари томонидан тасдиқланиб келгуси тақвим йилнинг 1 январидан бошлаб амалга киритилади.

Йиғмажилд номенклатураси белгиланган шакл бўйича тузилган бўлиб, унга қуйидаги реквизитлар киритилади: корхона номи, ҳужжат турининг номи, санаси, индекси, тузилган жойи, тасдиқланган вақти, матн сарлавҳаси, матн, имзо, келишилган (маъқулланган) вақт.

Йиғмажилд номенклатурасининг мазмуний қисми қуйидаги 5 графага жадвалдан иборат: йиғмажилд индекслари, сарлавҳалари, миқдори (жилддор, қисмлар) ва рўйхат бўйича мақолалар номери, ҳамда изоҳлар. Йиғмажилд жадвалининг 1-графасида иш юритиш индекси кўрсатилади. Унга қуйидагилар киритилади:

– бўлинма таснифи (классификацияси) бўйича корxonанинг таркибий тизими индекси ёки таркибий бўлинмаси бўлмаса фаолият йўналиши индекси;

– йиғмажилднинг мазкур корхона ичидаги тартиб номери ёки фаолияти йўналиши номери;

2-графасида йиғмажилднинг сарлавҳалари маълум изчилликда жойлашади. Йиғмажилд сарлавҳалари номенклатура бўлимлари бўйича гуруҳланади. Таркибий бўлинмалар ёки корхона фаолиятининг йўналишлари йиғмажилд бўлимлари номлари билан номланади.

Йиғмажилд сарлавҳалари бўлимлар ва бўлимчалар ичида ундаги ҳужжатларнинг муҳимлигига қараб жойлаштирилади. Дастлаб ташкилий- буйруқ мазмунидаги ҳужжатлардан иборат йиғмажилд сарлавҳалари, кейин режа ва ҳисобот ҳужжатлари, сўнгра бошқа сақлаш муддатлари камайиб бораётган сарлавҳалар жойлашади.

Йиғмажилд сарлавҳаларини тузишда қуйидагилар ҳисобга олиниши зарур:

- мазкур йиғмажилдда гуруҳлашадиган сарлавҳалар ҳужжат мазмунига тўла мос бўлиши керак;

- сарлавҳа қисқа ва аниқ ифодаланиши лозим;

- «Умумий ёзишма», «Турли ҳужжатлар», «Маълумотнома» кабиларга ўхшаш сарлавҳалар ёзилишига йўл қўйилмайди.

Йиғмажилд сарлавҳаларига уларни тузиш жараёнида янада аниқлик киритилиши мумкин.

Йиғмажилд сарлавҳалари таркибини қуйидаги қисмлар ташкил этади:

- ҳужжатнинг тури (ёзишма, хат, журнал ва б.) ёки шакли (буйруқ, кўрсатма, баённома, қарорлар ва б.);

- корxonанинг ёки унинг таркибий бўлинмаси номи;

- адресат ёки ҳужжат юборган эгаси; йиғмажилддаги ҳужжатларнинг қисқача мазмуни;

- йиғмажилддаги ҳужжатлар мазмуни билан боғлиқ, ҳудуд (жой) нинг номи;

- йиғмажилддаги ҳужжатлар дахлдор сана (давр);

- йиғмажилддаги ҳужжатларнинг нусхалари бор-йўқлиги ҳақида эслатма.

Очилаётган йиғмажилднинг номи ёки ҳужжатларнинг турлари сарлавҳа бошида, «Нусха» сўзи эса охирида кўрсатилади. Масалан, «Аттестация комиссиясининг 1999 йилдаги мажлислари баённомалари».

Ёзишмалардан иборат йиғмажилд сарлавҳаларида кимлар ва қандай масалалар бўйича ёзишмалар олиб борилгани кўрсатилади. Масалан, «Бизнес Банк билан бухгалтерия ҳисоби, ҳисобот ва молиявий фаолият масалалари бўйича ёзишмалар».

Бир турдаги жисмоний ёки ҳуқуқий шахслар билан ёзишмалардан иборат йиғмажилдлар сарлавҳаларида уларнинг номи ёзиб чиқилмайди, фақат умумий номи кўрсатилади: масалан, «Корхонанинг пул тулаш тўғрисидаги талабномаларини рад этган ёзишмалар». Режа ёки ҳисобот ҳужжатларидан иборат йиғмажилдлар сарлавҳаларида тузилган вақт (ой, чорак, йил), ҳужжат тури (режа, ҳисобот) ва муаллифлар номи кўрсатилади. Масалан, «Контакт» корхонасининг 1999 йил учун капитал қўйилмалари режаси.

Ташкилий фармойиш ҳужжатларидан иборат йиғмажилдларда ҳужжатнинг тури ва муаллифлар номлари кўрсатилади. Масалан, «Корхона директорининг 1999 йилда шахсий таркиб бўйича чиқарган буйруқлари».

Иш юритиш жараёнларининг кетма-кетлиги билан боғлиқ бўлмаган бир масала бўйича ҳар турдаги ҳужжатлардан иборат йиғмажилдлар сарлавҳаларида йиғмажилд тури сифатида «ҳужжатлар» атамаси қўлланилади. Сарлавҳа охирида қавслар ичида йиғмажилдда гуруҳлаштирилган ҳужжатларнинг асосий турлари кўрсатилади. Масалан, мол-мулк ва материалларни қабул қилиш, топшириш ва ҳисобдан чиқариш тўғрисидаги (далолатномалар, рўйхатлар, ведомостлар).

Бир йил давомида ҳал қилинмаган масалаларга доир ҳужжатлар йиғмажилди келгуси йил ишлари рўйхатига ўз индекси билан киритилади. «Жилдлар сони»нинг 3- графаси тақвим йили тугагач, тулдирилади.

4-графада сақлаш муддати ва рўйхат бўйича банди номери (рақами) кўрсатилиб, рўйхатга ёки намунавий жилд рўйхатига илова ёзиб қўйилади.

5-«Эслатма» графасида йиғмажилд кўрсатилмаганлиги («Йиғмажилд кўрсатилмаган»), йилдан-йилга ўтказилган йиғмажилдлар, йиғмажилдларнинг йўқ қилинганлиги, ҳужжатлар асл нусхаларининг сақлаш жойлари тўғрисида қайд қилинади. Шу жойнинг ўзида ҳужжатларнинг сақлаш муддатлари қайд қилинган рўйхатнинг номи кўрсатилади.

Йиғмажилдлар рўйхати тузилаётган пайтда унинг ҳар бир бўлимида захира номерлар (очиқ жойлар) қолдириш керак, келажакда улардан йиғмажилд рўйхатида кўзда тутилмаган, лекин корхонада тақвим йил давомида шакллантирилган йиғмажилд сарлавҳаларини киритишда фойдаланиш мумкин.

Тақвим йил тугагач, алоҳида сақлаш муддати доимий ва вақтинча бўлган ҳужжатлар учун юритилган йиғмажилдлар сони тўғрисида алоҳида якуний маълумотлар тузилади.

## 22.7. Хужжатлар йиғмажилдини шакллантириш

Хужжатларни йиғмажилдга шакллантиришда иш юритишнинг қуйидаги белгиларидан фойдаланилади. Хужжатларни номланиши бўйича гуруҳлаш учун улар номи асос бўлиб хизмат қилади. Масалан: буйруқлар, баённома, йўриқномалар, далолатномалар, маълумотномалар ва ҳоказо.

Хужжатлар йиғмажилдда моҳияти ва масаласига доир белгилари билан шакллантириладиган бўлса, уларнинг мазмуни эътиборга олинади. Масалан: «Маҳсулот сифатини оширишга доир хужжатлар (далолатномалар, маълумотномалар, рекламациялар, маърузаномалар)».

Тегишлилик белгиси йиғмажилдда шу масалага оид хужжатларни гуруҳлашни тақозо этади. Масалан, «Контакт» корхонасининг 1999 йилда ўтказилган ишлаб чиқариш мажлислари баённомаси. Ёзишмаларни гуруҳлаш учун гумашталиқ белгисидан фойдаланилади. Шу билан бирга йиғмажилд сарлавҳасида ёзишма олиб борилган томон қайд этилади ва масаланинг мазмуни очиқ кўрсатилади. Масалан: 1999 йилда машинасозлик корхоналари билан ўзаро ҳисоб - китобларга ёзишмалари.

Битта йиғмажилдда бир қанча томонларнинг хужжатларини бирлаштириш географик белгисига қараб амалга оширилади. Масалан, «Корхонанинг Шарқий Сибир корхоналари билан маҳсулот етказиб бериш масалалари бўйича ёзишмалари». Хужжатларни бирор муайян давр бўйича гуруҳлаш хронологик белгига қараб амалга оширилади. Масалан, «Корхонанинг асосий фаолияти ва капитал қўйилмалари тўғрисида чораклик ҳисоботлари». Режа ҳисобот хужжатлари йиғмажилдда унинг номи, муаллифлик, асосий масала ва хронологик белгиларига қараб гуруҳланади.

Хужжатлар йиғмажилди корхонада қабул қилинган йиғмажилдлар рўйхатига кўра шакллантирилади. Йиғмажилдда ўз мазмуни бўйича йиғмажилд сарлавҳасига мос келадиган хужжатлар жойлаштирилиши керак.

Хужжатлар йиғмажилдларини шакллантиришда қуйидаги қоидаларга риоя қилиниши лозим:

- хужжатлар йиғмажилдларидаги доимий ва вақтинча сақланадиган хужжатларни алоҳида-алоҳида гуруҳлаш;
- хужжатлар асл нусхасидан алоҳида қўйиш;
- йиллик режалар ва ҳисоботлар чораклик ва ойлик ҳисоботлардан тасдиқланган хужжатларини уларнинг лойиҳаларидан алоҳида сақлаш;
- хужжатлар йиғмажилдларига ҳар бир хужжатдан бир нусхада қўйиш.

Хужжатлар йиғмажилдига жойлаштирилган ҳар бир хужжат давлат андозалари ва бошқа меъёрий хужжатлар талабларига кўра расмийлаштирилиши керак.

Ҳужжатлар йиғмажилдида бир тақвим йил ҳужжатлари гуруҳланади (тақвим йил тугагач, ёпилмайдиган, йилдан-йилга ўтувчи ҳужжатлар), масалан, корхонада доим ишлаб келаётган ходимларнинг шахсий ҳужжатлари, бундан мустасно. Йиғмажилддаги ҳужжатлар варағи 250 тадан, қалинлиги 4см дан ортиқ бўлмаслиги керак.

Ҳужжатларнинг иловалари, уларнинг тасдиқланган ёки ёзилган санасидан қатъи назар, ўзи тааллуқли ҳужжатга қўшилади.

Йиғмажилдга жойлаштирилган ҳужжатларда имзоли санаси, индекси ёзилган, нусхаси тасдиқланган ва тепасига «Йиғмажилдга» деган ёзуви бўлиши керак.

Йиғмажилддаги ҳужжатлар маълум тартибда жойлаштирилиши зарур: дастлаб асосий ҳужжат ва унга тааллуқли илова жойлаштирилади, кейин масалани ҳал қилиш давомида юзага келган ҳужжатлар хронологик тартибда қўшиб борилади. Йиғмажилдда бажарилмаган, бирор қисми етишмайдиган, қайтарилиши лозим бўлган, шунингдек, такрор келган ҳужжатларни тиклаш ман этилади.

Йиғмажилдда ҳужжатларнинг турлари ва хронологик тартиби бўйича гуруҳлаштиришнинг муайян қондаси қабул қилинган. Фармойиш ҳужжатлари билан тасдиқланган уставлар, низомлар, йўриқномалар, ҳужжатларнинг иловалари ҳисобланади ва уларга қўшиб гуруҳланади.

Асосий фаолиятлар бўйича буйруқлар шахсий таркиб бўйича буйруқларга гуруҳланади; асосий фаолият бўйича буйруқларнинг асл нусхалари тартибланади ва йиғмажилдга иловалари билан тартиб рақамлари бўйича тикиб қўйилади. Асосий фаолияти бўйича буйруқларга тааллуқли ҳужжатлар гуруҳланади ва алоҳида тикилади ҳамда уларнинг лойиҳасини тайёрлаган шахсда сақланади. Шахсий таркиб бўйича чиқарилган буйруқлар йиғмажилдда белгиланган сақланиш муддатларига кўра гуруҳланади. Шахсий таркиб бўйича буйруқ чиқарилишига асос бўлган ҳужжатлар ходимларнинг шахсий йиғмажилдларига тикиб қўйилади ёки мазкур буйруқлар иловаси учун мустақил йиғмажилд ташкил этилади.

Корхона томонидан тасдиқланган режалар, ҳисоботлар, сметалар, лимитлар, титул рўйхатлари уларнинг(ҳаттоки) лойиҳасидан алоҳида гуруҳланади. Режа ва ҳисобот ҳужжатлари уларнинг тузилган вақти ёки олинган санасидан қатъи назар, мазмуни бўйича улар тааллуқли бўлган йилнинг йиғмажилдларида сақланади. Масалан, 1997 йилда тузилган 1998 йил режаси, 1998 йилда тузилган 1997 йил ҳисоботи, 1997 йилга доир йиғмажилдда сақланади. Корхона томонидан бир неча йилга мўлжалланган истиқбол режалари биринчи йилдаги йиғмажилдда шакллантирилади, истиқбол режаларининг бажарилишига доир ҳисоботлар охириги йил йиғмажилдида жойлаштирилиши зарур.

Масалан, корхонанинг баланс, тушунтириш хати ва унга доир иловалардан иборат молиявий фаолияти тўғрисидаги ҳисобот ҳужжатлари қуйидагича тартибда жойлаштирилади: олдин тушунтириш хати, кейин баланс ва охирида илова.

Корхона ходимларининг иш ҳақи бўйича шахсий ҳисоб варақалар мустақил йиғмажилдларга гуруҳланади ва уларда ходимларнинг исм-шарифи алифбо тартибида жойлашади.

Меҳнат жамоаси кенгаши йиғилишида корхона раҳбариятида бўлган мажлис баённомалари ва бошқа ёзишмалар хронологик тарзда номерлар тартиби бўйича гуруҳланади. Мажлис учун тайёрланган ҳужжатлар масалаларнинг кўриб чиқилиши тартибида баённомадан кейин жойлаштирилади.

Ёзишмалар тақвим йил учун гуруҳланади ва хронологик изчилликда тартибга солинади: жавоб ҳужжати сўров ҳужжатидан кейин қўйилади.

Корхона фаолиятининг мазмунини акс эттирувчи обзорлар, ахборотномалар, далолатномалар, маълумотномалар ва бошқа ҳужжатлар агар улар бир масалага тааллуқли бўлса, битта йиғмажилдда гуруҳлантирилади.

## **22.8. Ҳужжатларни архивда сақлашга тайёрлаш**

Корхонанинг иш жараёнида тупланиб қолган ҳужжатларини кейинчалик узоқ муддат архивда сақлашга қолдирилади ёки қисқа муддат сақланиб, кейин йўқ қилишга танлаб олинади. Уларнинг аҳамиятини экспертиза қилиш натижаси бўйича ҳужжатлар аҳамиятини экспертиза қилишни ташкил этиш ва ўтказиш ишлари корхонанинг мунтазам ишлаб турувчи эксперт комиссияси (ЭК) томонидан амалга оширилиши керак. У ўз фаолиятида архив жамғармаси тўғрисидаги Низомга, тармоқ архивлари ишининг асосий қоидалари, сақлаш муддатлари кўрсатилган ҳужжатларнинг намунавий рўйхати, эксперт комиссияси тўғрисидаги намунавий низомга, корхонанинг йиғмажилд рўйхатига амал қилади.

Доимий ва вақтинча муддатга сақланадиган ҳужжатларнинг муҳимлиги экспертизаси ҳар йили ўтказилади. Узоқ муддат сақланадиган ҳужжатлар корхона йиғмажилдлари асосида ҳар бир варағи алоҳида кўриб чиқилади. Бунда ҳужжатнинг ҳар бир варағидан, қораламасидан, расмийлаштирилмаган ҳужжат ва вақтинча сақланадиган ҳужжатлардан нусха олинади. Шу билан бир пайтда муддати тугаган ҳужжат ва йиғмажилдлар вақтинча сақлаш (10 йилгача) учун ажратилади.

Ҳужжатнинг муҳимлиги экспертиза натижаларига кўра вақтинча (10 ойдан ортиқ) ва доимий сақланадиган ва шахсий таркиб бўйича ҳужжатлар йиғмажилди шаклида тузилади. Ҳужжатлар агар уларга

белгиланган сақлаш муддати ўша йилнинг 1 январигача тугаган бўлса, улар ҳужжатларни йўқотиш далолатномасига киритилади.

Агар сақлаш муддати 3 йил бўлган, фаолиятини 1994 йилда тугаллаган бўлса, у ҳолда 1998 йил 1 январдан тузилган ҳужжатларни йўқотиш далолатномасига киритилиши мумкин. Корхонанинг ва шахсий таркибининг доимий ва вақтинча (10 йилдан ортиқ) муддатга сақланадиган ҳужжатлар йиғмажилдлари ва уларни йўқ қилиш учун ажратиш тўғрисидаги далолатнома ташкилот экспертиза комиссияси кенгаши томонидан кўриб чиқилади ва идоравий архив билан келишилади. Корхона ва шахсий таркиб бўйича иш юритиш фаолияти тугалланган доимий вақтинча (10 йилдан ортиқ) ҳужжатлар йиғмажилдлари тақвим йили тугагандан сўнг идоравий архивга топширишга тайёр қилиниши лозим.

Ҳужжатлар архивга топширилишидан олдин расмийлаштирилади ва рўйхат қилинади.

Ҳужжатларни расмийлаштириш ҳужжатлар билан ишлашга масъул шахс томонидан амалга оширилади. Ҳужжатларни тўлиқ ёки қисман расмийлаштириш уларнинг сақланиш муддатига қараб ўтказилади. Доимий сақланадиган ҳужжатлар йиғмажилдлари тўлиқ, вақтинча сақланадиган йиғмажилдлар қисман расмийлаштирилади. Ҳужжатларни расмийлаштириш қуйидагиларни кўзда тутади:

– ҳужжатлар йиғмажилдлари хронологик кетма-кетликда (январдан декабргача, декабрдан январгача) гуруҳланади;

– ҳужжатлар йиғмажилдлари варақлари қора графит қалам билан варақнинг юқоридан ўнг томонига араб рақамлари билан белгиланади;

– ҳужжатлар йиғмажилдларининг ички рўйхати муҳимроқ бўлган ҳужжатлар тузиш;

– ҳужжатлар йиғмажилдларини тасдиқловчи қайдларни тузиш;

– ҳужжатлар йиғмажилдини қаттиқ картон муқовада ипли боғич билан тикиш ёки муқовалаш;

– ҳужжатлар йиғмажилдлари муқоваси реквизитларига муҳим аниқликлар киритиш: таркибий бўлинма ўзгарган бўлса, унинг номини аниқлаш, иш юритиш индекси, ҳужжатлар йиғмажилди сарлавҳаси, санаси ва бошқалар.

Ҳужжатлар йиғмажилдининг ички рўйхати маълум категория бўйича доимий ва вақтинча (10 йилдан ортиқ) сақланадиган ҳужжатларни ҳисобга олиш учун тузилади (корхонанинг асосий фаолияти бўйича буйруқлар, шахсий ҳужжатлар, муаллифлик гувоҳномалари ҳужжатлари). Ҳужжатлар йиғмажилдларининг ички рўйхатини ҳужжат сарлавҳаси унинг аниқ мазмунини очиб бермайдиган турли-туман ҳужжатларнинг йиғмажилди билан бирга тузиш лозим.

Доимий ва вақтинча (10 йилдан ортиқ) сақланадиган ҳужжатлар йиғмажилдининг муқовасида корхонанинг, таркибий бўлинманинг номи, ҳужжат индекси, жилд қисми рақами, ҳужжат сарлавҳаси, ҳужжатлар йиғмажилдига аннотация (ўрта муҳим ҳужжатлар тўпланадиган йиғмажилдлар учун), сана, варақ сони, сақланиш муддати.

Ҳужжатлар йиғмажилдлари номларини тартиблаш ва доимий муомалага киритиш мақсадида жамғарма ичида йиғмажилдлар рўйхати тузилади.

Рўйхат архиви илмий-маълумот аппаратининг асосий қисми ва ҳисобот ҳужжати ҳисобланади. Рўйхат доимий ва вақтинча сақланадиган ҳужжатлар йиғмажилдларига 3 нусхада тузилади: биринчиси ҳужжатлар йиғмажилди билан бирга идоровий архивга, иккинчиси экспертиза комиссияси кенгаши баённомасига асос сифатида берилади, учинчиси корхона аппаратида назорат нусхаси сифатида қолдирилади.

Доимий ва узоқ муддат сақланадиган ҳужжатлар йиғмажилдларига (шахсий таркиб бўйича) алоҳида рўйхат олинади.

Вақтинча сақланадиган ҳужжатлар йиғмажилди қисман расмийлаштирилади: ҳужжатларни махсус папкада сақлашга, варақларга рақам қўймаслик, тасдиқ хатлари тузмасликка рухсат этилади, улар хронологик тартибда тўғридан-тўғри жойлаштирилиши мумкин.

Идоровий архивга ҳужжатлар йиғмажилди билан бирга архив билан келишилган ҳолда рўйхат карточкалари ҳам ўтказилади.

Унча катта бўлмаган ташкилотларда идоровий архивлар бўлмайди. Бундай ҳолларда архивариус ўрнини секретарь-референт бажаради. У ҳужжатларнинг тўлиқлигига ва уларнинг ўз вақтида давлат архивига топширилишига жавобгар ҳисобланади.

Давлат архивларининг замонавий тижорат тизимлари билан ўзаро алоқаларини шартнома асосида амалга ошириш кўзда тутилмоқда. Корхона, ташкилот ҳужжатлар йиғмажилдларини ўзининг идоровий архивида сақлаш муддатини, уларни давлат архивига қуйидаги ҳолларда ўтказгунча қисқартириш мумкин: корхона фаолиятини тўхтатганда, ҳужжатларни сақлашга шароит бўлмаганда ва корхонанинг хоҳиши билан.

## **22.9. Ҳужжатлардаги реквизитлар (зарурий қисмлар) ва уларни расмийлаштириш тартиби**

Ҳужжатларни тайёрлашда қабул қилинган умумий қоидаларга биноан ташкилий – фармойиш ҳужжатлари зарурий қисмлар (реквизит)нинг белгиланган мажмуига ва уларнинг барқарор жойлашиш тартибига эга.

- Давлат герби;
- Корхона рамзий белгиси (эмблема);
- Мукофот тасвири;

- Умумий классификатор бўйича ташкилот коди;
- Бошқарув ҳужжатлари умумий классификатори бўйича ҳужжат шакли коди;
- Корхона ёки ташкилотнинг юқори идораси ёки вазирликнинг номи;
- Корхона (ташкилот)нинг номи;
- Таркибий бўлинманинг номи;
- Алоқа муассасасининг шартли рақами (индекси), ташкилот ёки корхонанинг телеграф ва почта манзили, телетайп рақами, телефон рақами, банкдаги ҳисоб рақами;
- Ҳужжат турининг номи;
- Сана;
- Шартли рақам (индекс);
- Келадиган ҳужжатларнинг санаси ва шартли рақамига ҳавола;
- Ҳужжат тузилган ёки номер қилинган жой;
- Ҳужжатдан фойдаланиш учун чеклаш коди;
- Ҳужжатни олувчи (адресат);
- Тасдиқ грифи (устхат);
- Муносабат белгиси (резолуция);
- Матн сарлавҳаси;
- Назорат тўғрисида қайд;
- Матн;
- Илова мавжудлиги ҳақида қайд;
- Имзо;
- Келишув грифи;
- Розилик белгиси (виза);
- Мухр;
- Нусханинг тасдиқланганлиги тўғрисидаги қайд;
- Ижрочининг фамилияси ва телефон рақами;
- Ҳужжатнинг бажарилганлиги ва уни ҳужжатлар йиғмажилдига йўналтирилганлиги тўғрисидаги қайд;
- Маълумотларнинг ёзув машинкасига кўчирилганлиги ҳақидаги қайд;
- Ҳужжат келиб тушганлиги ҳақидаги қайд;

Зарурий қисмлар (реквизитлар)ни стандарт қоғоз варағига жойлаштириш учун ажратилган жой 1-иловада берилган.

**Зарурий қисмлар (реквизитлар) «Герб», «Рамзий белги»,  
«Мукофотлар»**

Реквизитлар – «Давлат герби». Мукофотлар тасвири нодавлат ташкилотлар тузилмасидаги ҳужжатларга қўйилмайди. Агар ташкилот (корхона) белгиланган тартибда қайд этилган товар белгисига эга бўлса (эгаллик ҳуқуқи – гувоҳнома билан тасдиқланади). Бу белгидан ташкилот (корхона)

ўз ҳужжатларида рамзий белги – эмблема сифатида фойдаланиши мумкин. Эмблема тасвири ҳужжатнинг чап томонидан, ташкилот (корхона) номи қаторида ёки ташкилот номининг юқори қисмида ўртага қўйилади.

#### **«Ташкилот (корхона)лар коди ва «ҳужжат шакли коди»**

Кодлар ҳужжат юқори қисмининг ўнг томонига: аввал корхона ва ташкилотларнинг умумий қабул қилинган классификатори бўйича ташкилот коди, кейин бошқарув ҳужжатлари умумий классификатори бўйича ҳужжат шакли коди чекка қаторга ёзилади.

Корхона ва ташкилотлар умумий классификатори бўйича барча рўйхатга олинган корхона ва ташкилотларнинг код рақами мавжуд. Ушбу код мазкур ҳужжат бланкаси босмаҳонада тайёрланаётганда қўйилиши мумкин. Бошқарув ҳужжатлари бўйича код фақат бир хилдаги, шакл номи бошқарув ҳужжатлари классификаторига киритилган ҳужжатларга қўйилади. Масалан,

0221052 – лавозим йўриқномаси;

0222051 – штатлар жадвали;

0223050 – таътиллар графиги.

#### **«Вазирлик ёки идоранинг номи» «Корxonанинг номи»**

Ҳужжатларда Вазирликлар, идора, муассаса, корхона ва ташкилотлар номи ҳуқуқий ҳужжатларда ташкилот низоми айнан мувофиқ тарзда ёзилади. Ташкилотнинг номи бош келишида тўлиқ ёзилади. Агар ташкилотнинг умумий қабул қилинган (ҳуқуқий ҳужжатларда қабул қилинган) қисқартма номи бўлса, у алоҳида сатрда қавсга олинмай берилади. Масалан, «Ўзбекистон миллий энциклопедияси» давлат илмий нашриёти, ЎзМЭ, «Таркибий бўлинманинг номи». Корхона (ташкилот)нинг «таркибий бўлинма»си номи одатда фақат ички ҳужжатлар (аризалар, билдиришномалар, тушунтириш хатлари, таътиллар графиги ва бошқалар)да кўрсатилади.

#### **«Корxonанинг адрес маълумотлари»**

Бу зарурий қисм (реквизит)дан фақат ёзишмаларда фойдаланилади. Ички ҳужжатларда ёзилмайди. Корxonанинг адрес маълумотлари почта, телеграф, телефон алоқа хизматлари ҳамда банкда пул тўловлари операцияларини бажариш учун муҳим ҳисобланади.

#### **«Почта ва телеграф почта адреслари»**

Почта ва телеграф почта хизматлари қоидалари талабларига кўра, яъни республика, вилоят, туман, шаҳар алоқа муассасалари индекси, кўча номи, уй рақами, офис рақами кўрсатилган ҳолда ҳужжатлаштирилади.

Тезкор алоқа учун телефон рақамлари, телефакс, телетайп, телекс ва электрон почтасидан фойдаланилади.

Банк реквизитлари пул туловлари масалалари бўйича хатлар учун керак бўлади, масалан, кафолат хатлари учун.

#### **«Хужжат турининг номи»**

Хужжат турининг номи (буйруқ, далолатнома, маълумотнома кабилар) хатлардан бошқа барча хизмат хужжатларида кўрсатилади ва ташкилот номидан кейин катта ҳарфлар билан ёзилади.

#### **«Сана»**

Хужжатни тасдиқлаш, имзолаш, розилик билдириш санаси, матн ичидаги саналар рақам билан ёзилади. Саналар – араб рақамларида, йил алоҳида сатрда кўрсатилади. Масалан, 2005.22.09.

Молиявий тусдаги маълумотлардан иборат бўлган хужжатлар матнида сана кўрсатилганда, сўз билан ифодаланган сана қўйилади. Масалан, 2005.21 сентябрь, 2005 йил 1 октябрь.

#### **«Индекс» (шартли рақам)**

Қайдлов рақами бўлиб, ҳар бир чиқаётган, ички ва кираётган хужжат қабул қилинган индекслаш тизимига мувофиқ рўйхатга олинаётганда қўйилади.

#### **«Келадиган хужжатларнинг санаси ва шартли рақамига ҳавола»**

Бу реквизит фақат юборилаётган жавоб хатларида бўлади, «сана» ва «шартли рақам»дан пастга қўйилади.

#### **«Хужжат тузилган ёки нашр қилинган жойи»**

Бу реквизит почта манзили кўрсатилган хатдан ташқари ҳар бир хужжатда бўлади, «сана» ва «шартли рақам»дан пастга жойлаштирилади. Реквизит расмийлаштирилаганда мамлакатнинг маъмурий-ҳудудий бўлинишини ҳисобга олинади, масалан,

- Тошкент;
- Тошкент вилояти Чирчиқ шаҳри.

#### **«Хужжатдан фойдаланиш учун чеклов грифи»**

Бу реквизит чекланган маълумотларга эга бўлган хужжатларда кўрсатилади. Давлат ташкилотларида «Хизматда фойдаланиш учун», «Махфий» ва бошқа грифлар қўлланилади. Нодавлат тузилмаларида

тижорат сирларига эга бўлган ҳужжатларда, одатда «Хизмат доира-сида» грифи қўлланилади.

Гриф ҳужжат ўнг бурчагининг юқорисига қўйилади.

### **«Адресат» (ҳужжатни олувчи)**

Бу реквизит ҳужжат ўнг бурчагининг юқорисига қўйилади. Ҳуж-жатлар ташкилот, унинг таркибий бўлинмаси ёки аниқ мансабдор шахсга йўналтирилади, масалан:

«Контакт» корхонасига ёки  
«Контакт» корхонаси Бош  
мутахассиси жаноб А.С.Смирновга

Ҳужжат ташкилот раҳбарига жўнатилганда, ташкилот номи олувчи лавозимининг таркибига киради. Масалан:

«Эталон» заводи директори жаноб  
И.И.Ивановга

Юқорида кўрсатилган тартиб корхонанинг ички ёзишмаларида, хусусан ташкилот ёки бўлинма раҳбари номига билдиришнома, тушун-тириш хати кабилардан холи қўлланилади.

Агар ҳужжат бир турдаги бир неча ташкилотга юборилаётган бўлса, уларни умумлаштирган ҳолда кўрсатиш лозим, масалан:

Бош бошқарма, бошқарма ва  
булим бошлиқларига

Ҳужжат турли ташкилотларга юборилаётганда «Олувчилар» рекви-зити тўрттадан ошмаслиги керак.

«Нусха» сўзи иккинчи, учинчи, тўрттинчи адрес олдида ёзилмайди. Ҳужжат тўрттадан кўп манзилга жўнатилганда тарқатиш рўйхати тузилади ва ҳар қайси ҳужжатда фақат битта олувчи кўрсатилади.

«Олувчи» реквизити таркибига почта манзили ҳам кириши мумкин. Ҳужжатни хусусий шахсга жўнатилаётганда албатта, адрес, почта манзили, исми ва отасининг исми (бош ҳарфлари), фамилияси ёзилади, масалан:

100077. Тошкент  
Мусо Жалил кучаси, 50-уй

А.И.Муродовага

Хукумат муассасалари ва доимий мухбирларга жўнатилаётган ҳужжатларга адрес қўйилмайди. Ҳужжатлар бошқа ташкилотларга жўнатилаётганда почта адреси ташкилот ёки раҳбарнинг номидан кейин ёзилади, масалан:

«Янтарь» корхонаси директори  
О.И.Холиқовга  
100000, Тошкент, 9-Май кўчаси, 5.

### **«Тасдиқ грифи»**

Бу реквизит «тасдиқлайман» сўзидан, ҳужжатни тасдиқлаётган шахс лавозими, шахсий имзоси, имзонинг ёйилмаси ва санадан иборат бўлади, масалан:

Тасдиқлайман  
Институт директори  
\_\_\_\_\_ С.И.Раҳимов  
Имзо  
2005.15.09

Агар ҳужжат бланкага ёзилмаган бўлса, унда лавозим номи қаторига корхона номи ҳам киритилади, масалан:

Тасдиқлайман  
«Контакт» корхонаси директори  
\_\_\_\_\_ А.К.Каримов  
ИМЗО  
2005.12.07

Агар ҳужжат қарор, буйруқ ёки баённома билан тасдиқланаётган бўлса, у ҳолда тасдиқ грифи «Тасдиқланди» сўзидан, бош келишиқдаги ҳужжат номидан, унинг санаси ва тартиб рақамидан иборат бўлади, масалан:

Корхона директорининг 2005.05.05 даги 5-сонли буйруғи билан

Тасдиқланди

ёки

Меҳнат жамоаси йиғилишининг

2005.03.05 даги 3-сонли баённомаси билан

Тасдиқланди

Тасдиқ грифи ҳужжатнинг юқори ўнг бурчагига қўйилади. Штат тузилмаси ҳам ўнг бурчагига қўйилади. Штат тузилмаси ва штат жадвали ҳужжатларида эса тасдиқ грифи устига муҳр босилади.

Тасдиқ грифи фақат айрим ҳужжатлар (далолатнома, шартнома, топшириқ, йўриқнома, ҳисобот, регион ва бошқалар) учун мажбурий ҳисобланади.

### «Муносабат» белгиси (резолуция)

Хизмат ҳужжатлари устига мансабдор шахслар томонидан муайян фикр билдириб, ёзиладиган қайдлар. Резолуцияда ижрочининг исм-фамилияси, топшириқнинг қисқа мазмуни ва бажарилиш муддати кўрсатилади, раҳбар имзоси ва сана қўйилади, масалан:

И.А. Боймировга  
Жавоб лойиҳасини тайёрланг

Муддати 2005.15.05.  
Бегалиев 2005.10.05.

Имзо

Агар ҳужжат ижрочилари бир нечта бўлса, уларнинг барчаси резолуцияда кўрсатилади. Бунда ижрочилардан биттаси масъул қилиб тайинланади ва рўйхатда фамилияси биринчи бўлиб ёзилади.

Резолуция ҳужжатнинг юқори ўнг томонига «Олувчи» ва «Матн» орасига қўйилади. Иккинчи ва кейинги резолуциялар қўйиш керак бўлган ҳолларда улар ҳужжатнинг биринчи бетидаги бўш жойга қўйилади. Резолуцияни алоҳида қоғозга ёзиш тавсия этилмайди (қоғоз йўқолиб қолиши мумкин). Агар шундай варақ-резолуция тузиш керак бўлиб қолганда, улар йиғмажилдга хат билан бирга тикилади (хатга ёпиштирилмайди, металл қистиргич билан қистирилмайди).

### **«Матн сарлавҳаси»**

Ҳужжатларнинг қисқача мазмуни унинг сарлавҳасида кўрсатилади. Сарлавҳа ҳужжатнинг номига мос келиши лозим, масалан: «Қомуслар бош таҳририяти» номини ва тузилмасини қайта ташкил этиш тўғрисидаги буйруқ.

Матн сарлавҳаси ҳужжатнинг чап томон юқори бурчагига бланка реквизитидан сўнг қўйилади. Сарлавҳанинг бундай жойлаштирилиши ҳужжат бланкаси реквизитлари узунасига жойлаштирилганда ҳам сақланиб қолади.

А5 улчамдаги (148x210) ҳужжатларда матн сарлавҳаси кўрсатилади.

### **«Назорат ҳақидаги қайд»**

Бу реквизит фақат ижроси назоратга олинган ҳужжатларга қўйилади. Ушбу қайд рангли қалам ёки махсус штамп билан «Н» ҳарфи ёки «назорат» сўзи орқали ифодаланади ва ҳужжатнинг чап томон бурчагидаги «Матн сарлавҳаси» реквизити қаршисига қўйилади.

### **«Матн»**

Ҳужжат матнининг қисқача мазмуни аниқ, лўнда, зарур ҳолларда жадвал ёки анкета шаклида тушунарли қилиб берилади. Хизмат ҳужжатларида матн жадвал шаклида қўшилиб келиши мумкин.

Ҳужжат матни таркиби қабул қилинган ифодалар бўйича ҳужжат тури (хат, буйруқ, баённома, далолатнома ва бошқалар) ва хилма-хиллиги (асосий фаолият бўйича ёки шахсий таркиб бўйича буйруқ, хат-таклиф ёки кафолат хат, кассани тафтиш қилинганлиги тўғрисида далолатнома ёки сақлаш муддати тугаган ҳужжатларни йўқотиш тўғрисида далолатнома ва бошқалар) билан бевосита боғлиқ.

Шу билан бирга хизмат ҳужжатлари матнига умумий талаблар белгилаш мумкин:

– маълумотни аниқ ва қисқа баён қилиш, икки хил изоҳга йўл қўймаслик;

– улар билан ишлашни осонлаштириш учун имкони борича оддийроқ, яъни битта масалани ўз ичига олган ҳужжатлар тузиш;

– ҳужжат матнини таркиблаш, уни кириш, далил (исбот), хулоса каби қисмларга бўлиш;

– такрорланадиган бошқарув вазиятларини тасвирлашда бир хил ва бир қолипда матнлардан кенг фойдаланиш;

Турли ташкилотларнинг ҳужжатларида тез-тез такрорланиб турадиган бир хилдаги бошқарув вазиятлари тасвирланади, шунинг учун ҳужжат юритувчи мутахассислар аниқ вазият ёки ҳаракатнинг

аниқ мазмунини англатувчи бир хилдаги ҳужжатлар матнларидан фойдаланишни таклиф қиладилар.

Ҳужжат матнига қўйилган муҳим талаблардан бирини бажариш – унинг маъносини аниқ баён қилиш – сезиларли даражада сўзлар ва сўз бирикмасини, унинг шакли ва аҳамиятини ҳисобга олган ҳолда тўғри ишлатишга боғлиқ. Ҳужжатлар матнини тайёрлашда сўз ясаш, бошқариш, кўмакчини ишлатиш меъёрларини ҳисобга олиш муҳим.

Катта ҳажмдаги матнларни бўлимларга, пунктларга ва кичик пунктларга бўлиш қабул қилинган. Бунда ҳар бир бўлим, пункт ва бошқалар араб рақамлари билан рақамланади.

Ходимлар хизматида савол кўринишидаги доимий маълумотларга ва ўзгарувчан жавоб маълумотлари учун жой бўлиши анкета шаклидаги ҳужжатларда кенг қўлланилади.

Х маълумотларни баён қилишнинг қисқа ва кўрғазмали шакли жадвал ҳисобланади. Жадвал юқорисида унинг мазмунини англатадиган сарлавҳа жойлаштирилади. Жадвал устуни ва қаторларида бош келишиқда катта ҳарфлар билан ёзилган сарлавҳа бўлиши лозим. Устун ва қаторларнинг кичик сарлавҳалари грамматик жиҳатидан сарлавҳалар билан мос келиши керак. Агар жадвал бир бетдан кўп бўлса, жадвал устуни рақамланиши лозим ва кейинги бетда фақат устуннинг рақами ёзилади. Агар ҳужжатда жадваллар бир неча бўлса, унда жадвал юқорисида уннг томонга «Жадвал» сўзи ёзилади ва унинг тартиб рақами кўрсатилади (№ белгисиз).

Ҳужжат матни ундаги барча жадвалларга ҳавола бўлиши лозим.

#### *«Илова мавжудлиги тўғрисида қайд»*

Агар ҳужжатнинг матнда кўрсатилган иловаси бўлса, у ҳолда иловалар борлиги тўғрисида белги қуйидаги шакл бўйича расмийлаштирилади:

Илова: 2-нусханинг 3-варағида

Агар ҳужжатнинг матнида кўрсатилмаган иловаси бўлса, уларнинг номи, ҳар бир иловадаги варақлар ва нусхалар сони кўрсатилган ҳолда санаб ўтилади.

Илова: Хужалик шартнома ишларининг бажарилганлиги тўғрисида қабул акти 2-нусханинг 3-варағида

Агар ҳужжатнинг матнда келтирилган бир нечта иловаси бўлса, у ҳолда фақат ҳужжатнинг тури, варақлар ва нусхалар сони кўрсатилади.

Илова: АКТ 2-нусханинг 3-варағида  
Рўйхат 3-нусханинг 5-варағида

Тақдим этилаётган ҳужжатлар сонидан қатъи назар «Илова» сўзи бирликда қўлланилади. Агар илова ҳужжатда кўрсатилган манзилларнинг барчасига жўнатилаётган бўлса, у ҳолда иловаларнинг борлиги тўғрисидаги белги қўйидаги шаклда расмийлаштирилади.

Илова: 2-нусха, 5-варақда,  
биринчи манзилга

Агар илова рисола ҳолида (тикилган) бўлса, у ҳолда варақлар сони кўрсатилмайди.

Илова: брошюра 1-нусхада

Агар иловалар сони кўп бўлса, у ҳолда илова қўшиб юбориладиган хатда «Илова» сўзидан кейин қоида бўйича уларнинг номи санаб ўтилмайди. Бунда иловалар рўйхатини алоҳида қоғозга қўйидагича кўринишда расмийлаштириш мумкин:

№ _____ хатга илова _____ дан		
Ҳужжат номи	Варақ сони	Нусха сони
Котиб исми фамилияси Сана	шахсий имзо	

Рўйхат тузувчи томонидан имзоланади ва сана қўйилади. Юбори-лаётган хатга қўйидагича белги қўйилади:

Агар ҳужжатга иловаси бор бошқа бир ҳужжат илова қилинса, у ҳолда илова борлиги тўғрисидаги белги қўйидаги шаклда қўйилади: Илова: миллатлараро муносабатлар бўйича доимий комиссиянинг 2000.25.05.даги хулосаси ва унга илова – жами 21 варақда, 2-нусхада.

Илова – ҳужжатлар уларнинг асосий ҳужжат билан боғлиқлигини билдирувчи белгига эга бўлиши керак. Бу белги ҳужжат илованинг тепадан ўнг томонига ва «Илова» сўзи керак бўлгандан, унинг номери (№ белгисисиз), асосий ҳужжатнинг номи, санаси ва индекси қўйилади, масалан:

### «Имзо»

Бу реквизит таркибига ҳужжатни имзолаган шахснинг амалдаги лавозими номи (ташкилот номи билан, агар ҳужжат бланкага ёзилмаган бўлса) шахсий имзоси, имзонинг ёйилмаси (исми, фамилияси, отасининг исми бош ҳарфда) киради. Масалан:

«Агат» корхонаси директори	имзо	А.И.Ибрагимов
ёки		
Корхона директори	имзо	А.И.Ибрагимов

Ҳужжат бир неча мансабдор шахслар томонидан имзоланганда, уларнинг имзоси устма-уст навбат билан мансаб лавозимига мувофиқ қўйилади, масалан:

Корхона директори	имзо	А.И.Ибрагимов
Бош ҳисобчи	имзо	А.И.Ибрагимов

Агар ҳужжат мансаб лавозими тенг бўлган шахслар томонидан имзоланса, уларнинг имзоси бир қаторга жойлаштирилади, масалан:

«Академик» унитар корхонаси	«Электрон» заводи
директори	директори
имзо М.Ҳақимов	имзо М.Ҳақимов

Корхона йиғмажилдларида қоладиган ҳужжат нусхалари, шу жумладан илова нусхаларида ҳам мансабдор шахсларнинг асл имзоси ва розилик белгиси бўлиши лозим. Имзо ўрнига нусхаси тасдиқланган жўнатилаётган хатлар бундан мустасно.

Агар кўзда тутилган ҳужжат лойиҳасида мансабдор шахс имзоси бўлмаса, унда ҳужжатни унинг ўрнини бажарувчи шахс ёки муовини имзолайди. Бунда, албатта ҳужжатни имзолаётган шахснинг мансаби ва фамилияси кўрсатилади («Муовин» ёки «Вазифасини бажарувчи» каби).

## «Келишув грифи»

Келишув – бу ҳужжат лойиҳасида келтирилган масалаларни дастлабки кўриб чиқиш, демакдир. Ҳужжат матни лойиҳасини олдиндан муҳокама қилиш бошқарув қарорини тўғри қабул қилишда муҳим ҳисобланади. Келишув корxonанинг мансабдор шахслари, шунингдек, бошқа ташкилотларнинг мансабдор шахслари ўртасида (ташқи келишув) амалга оширилади. Ҳужжатни жамоат бирлашмаларининг жамоат ташкилотлари (мас., касаба уюшмаси қўмитаси, меҳнат жамоаси кенгаши ва бошқалар) билан келишиш ташқи келишув ҳисобланади.

Ташқи ва ички келишув турлича шаклда ифодаланади: ички келишувда розилик белгиси (виза), ташқи келишувда – келишув грифи қўйилади.

Келишув грифи «келишилди» сўзи, ҳужжат келишилган корхона ҳамда мансабдор шахснинг лавозими, шахсий имзоси, исм-фамилияси ва санадан иборат бўлади, масалан:

Келишилди  
Ўзбекистон Республикаси Молия Вазирлиги булим бошлиғи  
(имзо) А.В.Уваров  
2006.01.07

Ҳужжатни жамоат ташкилоти билан келишиш лозим бўлган ҳолларда келишув грифида ҳужжат номи бош келишикда кўрсатилиб, сана ва тартиб рақами қўйилади, Масалан:

Келишилди  
Меҳнат жамоаси  
Йиғилиши баённомасида  
2001.01.03

Агар ҳужжат келишуви бошқа ҳужжат воситасида амалга оширилса, унда ўша ҳужжат тури, унинг муаллифи (ташкилот номи), сана, индекс кўрсатилади, масалан:

Келишилди  
Ўздавстандарт хати  
2001.05.05. № 7/05-09

Келишув грифи «Имзо» реквизитидан пастга, грифлар бир нечта бўлса, алоҳида келишув варағига қўйилади.

Ташқи келишувни ҳужжат мазмунидан қатъи назар қўйидаги кетма-кетликда амалга ошириш лозим:

- ҳужжатнинг аҳамиятидан манфаатдор ташкилотлар билан;
- ҳужжат мазмуни илмий-тадқиқот ишлари соҳасига бевосита тўғри келадиган ташкилотлар билан;
- жамоат ташкилотлари билан (зарур ҳолларда);
- аниқ соҳада давлат назорати ташкилотлари билан (санитария, экология, ёнғин назорати);
- юқори ёки тармоқлараро ташкилотлар билан.

Бу реквизит ҳужжатларнинг ички келишуввида қўлланилади. Розилик белгиси шахсий имзо, унинг ёйилмаси, санаси, зарур ҳолларда розилик билдираётган шахснинг лавозими ва бошқалардан иборат. Масалан:

Ҳуқуқ маслаҳатчиси имзо А.С.Мирзаев, И.С.Азимов

2000.03.07

Розилик белгиси қўювчи шахсларга тақдим этилаётган ҳужжат матни ва унинг бирор қисми юзасидан эътироз бўлган ҳолларда бу реквизитга «Рози эмасман», «Эътирозим бор», «7-бандига қўшилмайман», «Мулоҳазалар илова қилинди» каби иборалар қўшилиши мумкин.

Ҳужжатларнинг ички келишувини (бажарувчиларни) қуйидагича кетма-кетликка амал қилган ҳолда ўтказиш мақсадга мувофиқ ҳисобланади:

- ҳужжатни тузувчи;
- ҳужжат тузилган таркибий бўлинма раҳбари;
- корхонадаги бошқа манфаатдор бўлинмаларнинг мансабдор шахслари;
- жамоат ташкилотлари (зарур ҳолларда);
- молия ёки бухгалтерия хизмати раҳбарлари;
- корхонанинг ушбу фаолият йўналишига раҳбарлик қилувчи муовини;
- корхонанинг адлия хизмати ёки ҳуқуқий маслаҳатчиси.

«Розилик белгиси» ҳужжатлар билан танишишни расмийлаштиришда ҳам қўлланилади.

Бу белги ходимни ҳужжат билан танишганлигини ёзма исботи (далили) бўлиб хизмат қилади ва: «Буйруқ билан (далолатнома, баённома лавозим йўриқномаси ва бошқалар) танишдим» сўзлари билан бошланади. Танишув белгиси ходимнинг шахсий имзоси, исм-фамилияси ва санадан иборат.

«Имзо» реквизитдан пастга қўйилади, жунатиладиган ҳужжатларнинг корхонада қоладиган нусхаси, қолган ҳужжатларнинг биринчи нусхасига розилик белгиси қўйилади.

## «Мухр»

Бу реквизит муҳим ҳужжатларнинг ҳақиқийлигини тасдиқлаш учун қўйилади. Мухрлар гербли (давлат герби тасвири туширилган) ва оддий бўлади. Нодавлат (тижорат) тузилмаларида оддий думалоқ мухрдан фойдаланилади.

Пул маблағлари, моддий бойликларнинг сарфланишини қайд этиб боровчи мансабдор шахсларнинг ҳуқуқини тасдиқловчи, шунингдек, ҳуқуқий далолатномаларда махсус кўзда тутилган ҳужжатларга қўйилган жавобгар шахс имзоси мухр билан тасдиқланади.

Мухр босилганда, унинг изи ҳужжатни имзоловчи шахс лавозими номининг бир қисмини қоплаб туриши керак.

### «Нусханинг тасдиқланиши тўғрисидаги қайд»

Ҳужжатнинг иккинчи ва кейинги нусхалари (нусха ўтказувчи қоғозда ёзилган, ёки ксеро нусха қилинган) белгиланган шаклда тасдиқланади.

Нусханинг тасдиқланганлиги тўғрисидаги қайд «имзо» реквизитининг остига қўйилади ва «Тўғри» деб ёзилган тасдиқловчи сўз, тасдиқловчининг лавозими, шахсий имзоси, исм-шарифи ва тасдиқ санасидан иборат бўлади, Масалан:

«Академик» унитар корхонаси	«Электрон» заводи
директори	директори
имзо М.Ҳақимов	имзо М.Ҳақимов

Жўнатиладиган ҳужжатларнинг корхонада қоладиган нусхаси тасдиқловчининг мансаби ва тасдиқ санаси кўрсатилмасдан ҳам тасдиқланиши мумкин.

Ҳужжат нусхаси бошқа ташкилотга жўнатилаётганда ёки уни қўлга беришда тасдиқ имзоси мухр билан тасдиқланиши лозим.

### «Ижрочининг фамилияси ва унинг телефон рақами»

Ижрочининг (тузувчи) фамилияси ва хизмат телефони рақами ҳужжатнинг биринчи бети ёки охириги бети орқасига чап томон пастки бурчагига қўйилади, масалан:

Каримов	137-21-15
---------	-----------

**«Хужжатнинг бажарилганлиги ва унинг хужжатлар  
йиғмажилдига йўналтирилганлиги тўғрисидаги қайд»**

Ушбу белги ижроси бажарилган, ҳисобдан чиқарилиб, хужжатлар йиғмажилдидида сақлаш ва маълумот мақсадларида фойдаланиш учун йўналтирилган хужжатларга қўйилади.

Бундай қайдлар: агар хужжатнинг бажарилганлиги тўғрисида маълумот олиш мақсадларида фойдаланиш учун йўналтирилган бўлса, хужжатларга қўйилади. Агар хужжатнинг бажарилганлиги тўғрисида маълумот бўлмаса, унинг ижроси ҳақида қисқача маълумот, шундай хужжат бўлса, унинг тартиб рақами ва санасига ҳавола, «йиғмажилдга», сўзи хужжат сақланадиган йиғмажилд тартиб рақамини ўз ичига олади. Белги хужжат ижро қилинган корхонанинг таркибий бўлинмаси раҳбари ёки хужжатни бажарувчи томонидан тасдиқланиши лозим, масалан:

18-22 хужжатлар йиғмажилдига  
(имзо) 2004.04.04.  
«Машғал» фирмаси бош ҳисобчиси билан телефон орқали боғланиб,  
масала ҳал этилади.  
2003.03.05. (имзо)

Хужжат бажарилганлиги ва унинг хужжатлар йиғмажилдларига йўналтирилганлиги тўғрисидаги қайд хужжатнинг охириги варағи олд саҳифасининг чап қуйи бурчагига қўйилади.

**«Маълумот (ахборот)нинг машинага кўчирилганлиги  
ҳақидаги қайд»**

Бу қайд «Ахборот машинага кўчирилди» ёзуви, маълумотларни машинага ўтказиш учун масъул шахс имзоси ва ўтказиш санасидан иборат. Ушбу қайд хужжатнинг қуйи қисмидаги бўш жойга қўйилади.

**«Хужжат келиб тушганлиги тўғрисидаги қайд»**

Бу белги корхонага келган хужжатларга махсус рўйхатга олиш, штамп қўйиш орқали ёки қўлда ёзилган ҳолда қайд этилади. Қайдлов штампида хужжат олувчи ташкилотнинг номи, хужжат келиб тушган сана ва қайдлов индекси учун алоҳида жой ажратилган бўлади:

Қайдлов штампининг  
намуна шакли

«Машғал» АЖ  
сана \_\_\_\_\_  
№ \_\_\_\_\_

Бундай штамп бўлмаганда, ҳужжат олинган вақт ва унинг индекси қўлда ёзилади.

Бу белги ҳужжатнинг биринчи варағи томонининг ўнг қўйи бурчагига қўйилади.

### **Ҳужжат бланкалари қандай бўлиши керак?**

Ҳар бир ҳужжат реквизитларнинг аниқ мажмуи, унинг тури ва хилма-хиллиги билан аниқланади. Айрим реквизитлар ўзаро бир-бирини истисно қилади ва айтилган вақтда муайян ҳужжат турининг таркибига кира олмайди (масалан, «Ҳужжат олувчи», «Тасдиқлаш грифи» реквизитлари бир вақтда фойдаланилмайди).

Шу билан бирга айрим реквизитлар унинг туридан қатъи назар ҳар бир ҳужжат учун мажбурий ҳисобланади. Бундай реквизитларнинг бўлмаслиги ҳужжатнинг ҳуқуқий кучини йўқотади.

Мажбурий реквизитларга энг аввал ҳужжат бланкаси таркибига кирувчи доимий реквизитлар киради. Бу реквизитлар стандарт қоғоз варағига типография усулида ёки махсус штамп ёрдамида туширилади ва ҳужжатнинг расмий бланкаси тайёрланади.

Давлат стандартлари бўйича ташкилий-фармойиш ҳужжатлари учун улардаги реквизит таркибидан келиб чиққан ҳолда 2 хил хизмат бланкалари – хатлар учун ва умумий бланкалар барча ташкилий-фармойиш ҳужжатлари учун жорий этилган.

Хатларни ҳужжат тури сифатида алоҳида ажратиш ва хатлар учун махсус бланк тайёрлаш бошқа корхонага жўнатиш учун тайёрланган ва корхонанинг адрес маълумотлари бўлган хатнинг ўзига хос хусусияти билан боғлиқ. Бошқа ташкилий-фармойиш ҳужжатлари, қоида бўйича ички ҳужжатлар ҳисобланиб, бланк таркибида адрес маълумотлари бўлган хатнинг ўзига хос хусусияти билан боғлиқ. Бошқа ташкилий-фармойиш ҳужжатлари, қоида бўйича ички ҳужжатлар ҳисобланиб, бланк таркибида адрес маълумотлари бўлиши талаб этилмайди.

Хатлар бланкасига: «Ташкилотнинг рамзий белгиси» (агар бўлса), «Вазирлик ёки юқори идоранинг номи», «Ташкилотнинг номи», «Алоқа корхонасининг индекси, почта ва телеграф адреси, телетайп тартиб рақами, бланкдаги ҳисоб рақами», «Сана», «Индекс», «Келган ҳужжатнинг индекси ва санасига ҳавола» каби реквизитлар киради.

Умумий бланкага: «Вазирлик ёки юқори идора номи» (агар шундай бўйсуниб бўлса), «Корхона номи», «Ҳужжат тузилган ёки нашр қилинган жой» каби реквизитлар киради.

Ҳар икки турдаги бланкада реквизитлар бурчакда (ҳужжатнинг чапдан юқори бурчагига) ёки узунасига (ҳужжатнинг юқори қисми бўйламаси) жойлаштирилади. Хатлар учун реквизитлар бурчакда

жойлашгани маъқулроқ, чунки хатларнинг юқоридан ўнг бурчаги хатларни юбориши манзилини кўрсатиш учун қулай бўлиб, ҳужжатнинг иш варағидан максимал фойдаланиш имконини беради.

Реквизитларнинг бурчақда жойлашиши тасдиқланиши лозим бўлган, ҳужжат турлари учун ҳам афзалроқ, чунки тасдиқ грифи ҳам ҳужжатнинг ўнг томон юқори бурчагига жойлаштирилади (мас., далолатнома, мансаб йўриқномаси, таътиллар грифи ва б.).

Хизмат бланкасини тайёрлашда А4 (210x297 мм) ва А5 (148x210 мм) стандарт қоғоздан фойдаланилади.

Ҳужжат бланкасининг четки бўш жойлари (мм): чапда 20, тепароқда 10 дан кам бўлмаган, ўнг ва пастда 8 дан кам бўлмаган ўлчамда бўлиши лозим.

Бланкани босишда давлат стандарти бўйича қабул қилинган босмаҳона шрифти қўлланилиши керак. Бланкага четки бўш жойлар ва айрим реквизитлар учун чекланган белгилар учбурчак ёки бошқа белги кўринишида қўйилади. Бланкага тахлам ва тешиги учун жой қолдириш мумкин.

Ҳужжатнинг аниқ турлари (буйруқ, далолатнома, маълумотнома ва ш.к.) бланкалари бир йилда 200 дан кўп тузиладиган бўлса, шундай бланкалар чиқаришга йўл қўйилади. Бир турдаги ҳужжат белгиланган миқдордан кам бўлганда, бу ҳужжат тури бўйича махсус бланка тайёрланмайди ва ёзув машинкасида «ҳужжат тури номи» реквизити ёзилган умумий бланкадан фойдаланилади.

Ҳужжат бир нечта тилда тайёрланаётган бўлса, бланка реквизитлари ҳам шу тилларда ёзилиши керак бўлади.

## **22.10. Ҳужжатларни машинка ёзувида расмийлаштириш қоидалари**

Ҳужжат матнида қатор орасини 1,5 интервалда ёзиш лозим. А5 бичимли ҳужжатлар учун қатор орасини 1 интервал қилиб ёзишга руҳсат этилади. Матннинг ҳар бир хат бошига биринчи қаторини қоғозини чап томон чегарасидан 5 белги қолдириб ёзилади. Реквизитларнинг таркибий қисмлари «Хат олувчи», «Тасдиқ грифи», «Илованинг борлиги ҳақидаги қайд» ва бошқалар бир-биридан қатор ораларини 1,5-2 интервалда ажратиб ёзилади, Масалан:

Келишилди
1,5
«Контакт»
2
корхонаси директори
1
А.И.Хужаев

Ҳужжат реквизитлари бир-биридан қатор оралари 2-3 интервалда ажратилади.

«Имзо» реквизитидаги имзо ёйилмаси лавозим номининг охириги қатори ёнида исм ва фамилия орасида бўш жой қолдирмай ёзилади.

Агар ҳужжат сарлавҳаси 150 белги (5 қатор)дан ошса, қоғознинг унги томон чегарасигача узайтириб ёзишга руҳсат этилади. Сарлавҳадан кейин нуқта қўйилмайди.

Ҳужжатни ёзишда ёзув машинкасининг 8 стандартли табулятори қўлланилади.

О-«Матн сарлавҳаси», «Матн» (абзацсиз), «Илова мавжудлиги ҳақидаги қайд», «Ижрочининг фамилияси ва телефон рақами», «Ҳужжатнинг ижро қилинганлиги ва ҳужжатлар йиғмажилдига йўналтирилганлиги ҳақидаги қайд» реквизитлари, «Имзо» ва «Тасдиқлаш грифи» реквизитлардаги лавозим номи, «Тўғри» ҳамда «Эшитилди», «Сўзга чиқилди», «Тавсия қиламан» каби тасдиқлаш хатларини ёзиш учун қоғознинг чап томон чегарасидан;

1-матнда абзац бошланиши учун 5 босма белгидан кейин;

2-жадвал ва андоза (трофарет) матнларини тузиш учун 16 босма белгидан кейин;

3-жадвал ва андоза матнларини тузиш учун 24 босма белгидан кейин;

4-«Хат олувчи» реквизити учун 32 босма белгидан кейин;

5-«Тасдиқ грифи», «Ҳужжатлардан фойдаланиш учун чеклов грифи» реквизитлари учун 40 босма белгидан кейин;

6-«Имзо» реквизитидаги имзонинг ёйилмаси учун 45 босма белгидан кейин;

7-жадваллар ва андоза матнларини тузиш, бошқарув ҳужжатлари, шунингдек, ташкилот ва корхоналар таснифи бўйича кодлар қўйиш, аҳолининг шахсий ҳужжатлари, маълумоти, никоҳ тўғрисидаги гувоҳнома ва бошқадан кўчираётганда «Нусха» сўзини ёзиш учун 56 босма белгидан кейин.

Тасдиқ ва келишув грифлари бир нечта бўлса, уларни вертикал (тик) ҳолда барабар қилиб жойлаштирилади.

Матн изоҳ ёки ҳужжатга унинг нашр қилинишига асос бўлиб хизмат қиладиган, алоҳида ажратилган хатбоши ҳавола, «Изоҳ» ва «Асос» сўзлари табуляторнинг О-ҳолатидан ёзилади, унга тааллуқли матн қатор ораси бир интервалда ёзилади.

Бир ва ундан ортиқ ҳамда рақамда расмийлаштирилган ҳужжатларда иккинчи ва кейинги бетларига тартиб рақами қўйилади. Бетлар рақами варақнинг юқори ўрта қисмига араб рақами билан «бет» сўзисиз юқори четидан 10 мм масофада қўйилади.

## 22.11. Асосий ҳужжат турларини тайёрлаш ва расмийлаштириш. Ташкилий ҳужжатлар

Корхона таркиби топшириқ ва вазифалари, унинг ишини ташкил қилиш, корхона раҳбарлари ва мутахассисларининг жавобгарлиги, ҳуқуқи ва мажбуриятларини қайд этувчи ўзаро боғланган ҳужжатлар мажмуи ташкилий ҳужжатлар дейилади.

Корхона низомга биноан унинг таркиби ишлаб чиқилади ҳамда лавозим ва штатлар сони аниқланади, бу ўз навбатида тегишли ҳужжат билан белгилаб қўйилади. Бунда корxonанинг барча таркибий бўлинмалари, корхонада жорий қилинган лавозим ва штатдаги ходимлари сони кўрсатилади.

Ҳужжат корхона бланкасида тузилади, корхона раҳбари муовини томонидан имзоланади, бош ҳисобчи билан келишган ҳолда директор томонидан тасдиқланади.

Штатлар сони ва таркибига киритиладиган ўзгаришлар корхона директори буйруғи билан амалга оширилади.

Корxonанинг лавозим ва штатлар сони таркиби иш ҳақи фонди кўрсатилган ҳолда штатлар жадвалига тикиб қўйилади, штат жадвали корхона бланкасида тузилади ва лавозимлар рўйхати, штатлар сони, иш ҳақи, устама ва ойлик иш ҳақи фонди ҳақидаги маълумотлар кўрсатилади. Штатлар жадвали корхона раҳбари муовини томонидан имзоланади, бош ҳисобчи билан келишилган ҳолда корхона раҳбари томонидан тасдиқланади, бунда тасдиқ грифида корxonанинг умумий штатлар сони ва ойлик иш ҳақи фонди кўрсатилади. Штат жадвалига ўзгаришлар корхона директори буйруғи билан киритилади.

Корxonанинг ташкилий ишлари, хизматчилар ва маъмуриятнинг ўзаро мажбуриятлари, ходимларни хизмат сафарига юбориш ва уларга меҳнат таътили бериш, ички интизом ва бошқалар ички меҳнат тартиботи қоидаларида кўрсатилади. Бу ҳужжат корхона бланкасида тайёрланади, меҳнат жамоаси йиғилишида муҳокама йўли билан келишилади, ҳуқуқшуноснинг розилигидан сўнг корхона директори томонидан тасдиқланади.

Агар корхона таркибига бир нечта бўлинмалар кирса, унда уларнинг ҳар бири учун бўлинманинг ҳуқуқий мақоми вазифалари, функцияси, ҳуқуқ ва мажбуриятлари, жавобгарлиги кўрсатилган таркибий бўлинма тўғрисида низом ишлаб чиқилади.

Низом матни қуйидаги асосий бўлимларни ўз ичига олади:

### «Умумий низом»

Таркибий бўлинманинг ҳуқуқий мақоми, бўйсуниш тартиби, бўлинма раҳбарини лавозимига тайинлаш ва вазифасидан озод этиш, раҳбарлар

олдига қўйилган малака маҳорати, мажбурияти, раҳбар йўқлигида вақтинча унинг вазифасини бажариш ва бошқалар белгиланади. Бу бўлимда таркибий бўлинма қўллаши лозим бўлган ҳуқуқий далолатномалар ва меъёрий ҳужжатлар келтирилади.

#### **«Асосий вазифалар»**

Ушбу таркибий бўлинманинг фаолият йўналиши баён қилинади.

#### **«Хизмат вазифалари»**

Ушбу таркибий бўлинмага бириктирилган аниқ ишлаб чиқариш – хўжалик фаолияти тури санаб ўтилади.

#### **«Ҳуқуқ ва мажбуриятлар»**

Таркибий бўлинманинг ўзига юклатилган вазифаларни бажаришда зарур бўлган ҳуқуқлари, ҳамда корхонанинг бошқа таркибий бўлинмалари ва четдаги ташкилотларга нисбатан бурчлари кўрсатилган.

#### **«Жавобгарлиги»**

Амалдаги қонунларга биноан таркибий бўлинма раҳбарининг зиммасига юклатилган вазифаларни сифатсиз ва ўз вақтида бажармаганлиги, берилган ҳуқуқлардан фойдаланмаганлиги учун жавобгарлиги белгиланади.

#### **«Ўзаро муносабат. Алоқа»**

Таркибий бўлинманинг корхонанинг бошқа таркибий бўлинмалари билан ишлаб чиқариш, хўжалик фаолияти, ҳужжатларни келишиш, ишларни бирга бажариш ва бошқа масалалар бўйича ўзаро хизмат муносабатлари белгиланади.

#### **«Ишни ташкиллаштириш»**

Таркибий бўлинманинг фаолияти – назоратни ташкил қилиш, бўлинма фаолиятини текшириш, уни қайта ташкил қилиш ва тугатиш (тарқатиб юбориш) тартиби белгиланади.

Корхонанинг бўлинма тўғрисидаги низоми бўлинма раҳбари томонидан ишлаб чиқилади ва имзоланади, корхона раҳбари муовини, ҳуқуқшунос билан келишилган ҳолда директор томонидан тасдиқланади. Таркибий бўлинма тўғрисидаги Низомга ўзгартиришлар киритиш учун корхона директори буйруғи асос бўлади.

Корхона ходимларининг ҳуқуқий ҳолатлари раҳбар шахсларнинг вазифалари, ҳуқуқи, жавобгарлиги ва мажбуриятлари кўрсатилган лавозим йўриқномасида белгиланади.

Лавозим йўриқномаси матни қуйидаги бўлимлардан иборат:

### **«Умумий қоидалар»**

Ушбу мутахассиснинг фаолият доираси, унинг лавозимга тайинланиши ва лавозимидан озод этилиши, лавозим бўйича (раҳбар йўқлигида) унинг хизмат вазифасини вақтинча бажарилиши белгиланади, малака маҳорати мажбуриятлари, у бошқараётган мутахассис ва мансабдор шахслар тобелиги аниқланади. Бўлимда мутахассис ўз иш фаолиятида амал қилиши керак бўлган ҳуқуқий далолатномалар, меъёрий ҳужжатлар санаб ўтилади.

### **«Хизмат вазифалари»**

Мутахассис фаолият йўналиши белгиланади.

### **«Лавозим мажбуриятлари»**

Мутахассисга юклатилган аниқ вазифалари санаб ўтилади; унинг бошқарув жараёнида қатнашиш шакли – бошқаради, тасдиқлайди, таъминлайди, тайёрлайди, кўриб чиқади, бажаради, назорат қилади, келишади, тақдим қилади, текширади ва бошқалар тарзида кўрсатилади.

### **«Мутахассис ҳуқуқлари»**

Мутахассисга унга юклатилган вазифа ва мажбуриятларини бажариш учун берилган ҳуқуқи белгиланади.

### **«Жавобгарлик»**

Мутахассиснинг мансаб мажбуриятларини сифатсиз ва ўз вақтида бажармаганлиги ҳамда берилган ҳуқуқлардан фойдаланмаганлиги учун жавобгарлик турлари белгиланади

### **«Ўзаро муносабатлар. Лавозим бўйича алоқалар»**

Мутахассис билан мансабдор шахслар ўртасида хизмат муносабатларини ўрнатишда мансабдор шахслар доираси санаб ўтилади, маълумот олиш ва тақдим этиш муддати кўрсатилади, ҳужжатларни келишиш, имзолаш тартиби аниқланади.

Лавозим йўриқномаси таркибий бўлинма раҳбари томонидан, таркибий бўлинма бўлмаганда шу мансабни эгаллаб турган мутахассис томонидан ишлаб чиқилади ҳамда таркибий бўлинма раҳбари томонидан ёки ишлаб чиқувчи мутахассис томонидан имзоланади, корхона директори томонидан тасдиқланади, ҳуқуқшунос билан келишилган ҳолда, ходимдан тилхат олиниб йўриқнома билан таништирилади.

Корхона директорининг буйруғи лавозим йўриқномасига ўзгартиришлар киритиш учун асос бўлади. Ўзгартиришлар киритиш ҳақидаги буйруқ лавозим вазифалари ва мажбуриятларини қайта

тақсимлаш, таркибий бўлинмани қайта ташкил қилиш ва штатлар сонини қисқартириш керак бўлганда чиқарилади. Бундан ташқари лавозим йуриқномалари қуйидаги ҳолларда алмаштирилиши ва қайта тасдиқланиши мумкин:

- корхона ёки ташкилий бўлинманинг номи ўзгарганда;
- лавозим номи ўзгарганда;

Корхона раҳбар ходимлари орасида лавозим мажбуриятларининг тақсимланиши директорнинг фармойиш ҳужжати – буйруғи билан белгиланади.

## 22.12. Фармойиш ҳужжатлари

Корхона фаолияти асосан, корхона директори чиқарган буйруқлар орқали ҳужжатлаштирилади. Буйруқ мазмунига қараб 2 га бўлинади: асосий фаолият ва шахсий таркиб.

Асосий фаолият бўйича буйруқ меъёрий ҳужжат ҳисобланади. Ундан ишлаб чиқариш, хўжалик масалалари бўйича бошқарув қарорлари, режалаштириш, ҳисобот, молиялаштириш, кредит бериш, маҳсулотни реализация қилиш, ташқи иқтисодий фаолият, таркибни такомиллаштириш ва корхона ишини ташкил қилиш кабилар ўрин олган.

Буйруқ лойиҳаси корхона мутахассислари томонидан тайёрланади, бош ёки етакчи мутахассис, ҳуқуқшунос, бош ҳисобчи билан келишилган ҳолда корхона директори томонидан имзоланади. Директор имзолаган буйруқ иш юритишни бошқаришга масъул ходим томонидан рўйхатга олинади. Буйруқ имзоланган вақтдан бошлаб кучга киради (агар матнда бошқа муддат кўрсатилмаган бўлса).

Асосий фаолият бўйича буйруқлар корхона бланкасида расмийлаштирилади. Улар қуйидаги реквизитларни ўз ичига олади: корхона номи, ҳужжат тури, номи, сана, индекс, тузилган жой, матн сарлавҳаси, назорат ҳақидаги қайд, матн, имзо, виза, ҳужжатни ижро этилганлиги ҳақидаги қайд, маълумотларни ёзув машинкасига кўчирилганлиги ҳақидаги қайд.

Буйруқ матни қайд қилиш ва фармойиш каби икки қисмдан иборат.

Қайд қилиш қисмида тайинланган (белгиланган) фаолиятнинг мақсад ва вазифалари, буйруқ чиқишининг сабаби, буйруқ чиқиши учун асос бўлиб хизмат қилган ҳужжатга ҳавола ва бошқалар кўрсатилади.

Фармойиш қисми тайинланган фаолият, уларни бажариш учун масъул мансабдор шахснинг фамилияси ва бажариш муддатини ўз ичига олади. Фармойиш қисми қайд қилиш қисмидан бош ҳарфлар билан алоҳида қаторга ёзилган «Буюраман» сўзи билан ажратилади.

«Буюраман» сўзидан кейин икки нуқта қўйилади. Буйруқ матнининг фармойиш қисми пунктларга бўлиниб, араб рақами билан рақамланади. Фармойиш қисмининг ҳар бир пункти ноаниқ шаклдаги феъл билан

ифодаланган аниқ ҳаракат (фаолият)ни кўрсатиш билан бошланади, кейин пунктга ижрочилар (мансабдор шахс ёки таркибий бўлинма) ва бажариш муддати кўрсатилади. Буйруқнинг охириги қисми буйруқнинг бажарилишига бутунлай масъул мансабдор шахс ҳақидаги кўрсатмани ўз ичига олиши мумкин.

Айрим топшириқлар (мос, рақамли маълумотлар) буйруққа илова тарзида буйруқнинг тегишли пунктларига ҳавола қилинган ҳолда расмийлаштирилиши мумкин.

Агар буйруқ иловасидан бошқа ташкилот ҳужжатлари берилган бўлса, илованинг ўнг томон бурчагига ёзиб қўйилади:

«Алоқа» шўба корхонаси директори  
буйруғига илова  
№1 2000.02.01 (ЎзР Молия вазирлиги  
йўриқномаси)  
№134/56 2001.02.03

Буйруқ ва илова бетлари битта ҳужжатдек рақамланади.

Амалда кўпинча асосий фаолият бўйича буйруқдан кўчирма тайёрлашга зарурат туғилди. Кўчирма – бу ҳақиқий ҳужжатнинг маълум бир қисмининг нусхасидир. Буйруқдан кўчирмада буйруқнинг барча реквизитлари фармойиш қисмигача ёзилади.

Фармойиш қисмидан фақат алоҳида ҳолатлар учун муҳим бўлган маълумотлар олинади.

Шўба корхона раҳбарлари (директор, муовини ва бош мутахассис) кундалик ишлаб чиқариш хўжалик ва маъмурий фаолиятининг бугунги кундаги тезкор масалалари бўйича фармойиш ва кўрсатмалар чиқариши мумкин. Бу фармойиш ҳужжатларининг хилма-хиллиги буйруққа айнан ўхшаш бўлади. Расмий буйруқ ва кўрсатмалар матнининг таъкидланган қисми фармойишидан «Таклиф қиламан», «Муҳим деб ҳисоблайман», «Тавсия қиламан», «Юклайман» каби иборалари билан фарқланади.

## ХУЛОСА

Бугунги кунда мамлакатимизда амалга оширилаётган кенг қўламли иқтисодий ислохотлар, замонавий менежмент назарияси ва амалиёти нуқтаи назаридан раҳбар кадрларни тарбиялаш ҳамда самарали бошқаруви фаолиятини тадқиқ қилишни тақозо этмоқда. Мазкур йўналишда Ўзбекистон Президенти томонидан асослаб берилган «Тараққиётнинг ўзбек модели» тамойилларига таяниб, мамлакатда амалга оширилаётган туб ислохотлар узоқ муддатли барқарор иқтисодий ўсишни таъминлаш орқали аҳолининг турмуш фаровонлигини янада юксалтиришга қаратилган. Барқарор иқтисодий ўсишнинг моддий асоси миллий ишлаб чиқариш, бунда хусусий тадбиркорлик имкониятларидан кенг фойдаланиш инфратузилмаларда ислохотнинг жабҳаларини чуқурлаштириш муҳим омил ҳисобланади. Шу сабабли, мавжуд салоҳиятлардан самарали фойдаланиш борасида зарур бўладиган ташкилий, иқтисодий, ҳуқуқий муносабатлар ва уларнинг функционал бошқаруви механизмлари фаолиятини ташкил қилиш, такомиллаштириш ҳамда ундаги замонавий бошқарув масалаларига янада кенг эътибор қаратишни талаб қилмоқда.

Мазкур қўлланма 7 қисмдан иборат бўлиб, унинг 1-қисмида замонавий менежмент назарияси, корхона ва ташкилот фаолиятига раҳбарлик қилишнинг асосий принциплари, уни ташкил этиш, синергетик усуллар билан таништириш, Ўзбекистонда тадбиркорликни муваффақиятли олиб боришда самарали манбаларга асосланиб, бошқарувнинг замонавий шакллари жорий этиш борасида кўникмалар ҳосил этиш масалалари таҳлил этилган бўлиб, бу ҳозирги замон раҳбарини ҳар томонлама мукамал шаклланишига ёрдам беради. Иқтисодий, илмий ютуқлардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш, бунинг натижасида бошқарув ва ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, янги гояларни амалиётга татбиқ этиш асосида мамлакат тараққиётини таъминлаш йўл-йўриқларини ўргатиш билан боғлиқ жиҳатларга эътибор

қаратилган бўлиб, унинг асосида кадрлар тайёрлаш миллий дастурини амалга оширишдаги роли ва аҳамияти батафсил ёритиб берилган.

Замонавий менежментнинг ўрганиш объектлари, яъни, Давлат бошқаруви ва унда фирма ишини самарали ташкил этиш хусусиятлари, бошқарувнинг амалдаги замонавий методларини қўллаш техникаси ва технологиялари, унинг келажак истиқболларини ташкил этиш кабилар баён этилган. Бунда замонавий менежмент назариясининг шаклланиш эволюцияси, ривожланиш тенденцияси, ташкил этиш тамойиллари, усуллари, мотивация ва бошқарув самарадорлиги масалалари объект сифатида ўрганилган.

Табиийки, бугунги бозор муносабатларини шакллантириш жараёнлари меҳнат фаолиятини ошириш, ундан самарали фойдаланиш муаммоларига ҳам ўз таъсирини ўтказди, баъзан уларни мураккаб-лаштиради ҳам. Бундай шароитда Замонавий менежмент фани олдидаги энг долзарб масалалар Давлат бошқарув тузилмаларини замонавий бошқарув механизми ва технологиялар билан таъмин этиш, ташкил қилиш ҳамда раҳбарлик фаолиятини амалга ошириш муаммоларини кўришда намоён бўлади.

Раҳбарнинг бошқарув салоҳиятидан фойдаланишида икки йўл мавжуд, булар интенсив ва экстенсив шаклга эга. Ушбу интенсив ва экстенсив йўллар асосида ягона ҳозирги замон менежмент пирамидасини ишлаб чиқиш ҳамда фаолият кучларини яхшиланиши натижасида айни миқдордаги бошқарув санъати мажмуасидаги фаолият қийматида ўз аксини топади. Интенсив – салоҳиятлар миқдори сарфини ўзгармаганда ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайиши ёки камайишидир. Экстенсив усулда эса персонал сонини ёки бошқарув жараёнида иштирок этувчи капитал маблағлар сарфини оширилишини талаб этади.

Раҳбар ҳам сон, ҳам касбий-малакавий таркиби бўйича корxonанинг меҳнат салоҳиятини техник, технологик ташкилий-хўжалик, ижтимоий-демографик омиллар таъсири остида шаклланишини доимо эсда тутмоғи лозим. Техник-технологик омиллар бажарилаётган ишларнинг ҳажми ва моҳиятини ўзгартириш орқали меҳнат унумдорлигига таъсир этади. Ташкилий-хўжалик омилларининг таъсири, ишлаб чиқаришни ташкил этишнинг оммавийлиги ва ихтисослашгани, жараёнларнинг узлуксизлиги каби шаклларнинг амалга оширилишида намоён бўлади.

Раҳбар ўзининг бошқарув жараёни салоҳияти таҳлилининг бошланғич нуқтаси ходимнинг меҳнат салоҳияти (шахсий салоҳияти)ёки бошқарувда иштирок этувчи маблағлардир. Чунки ходимнинг меҳнат салоҳияти кейинги босқичлардаги таркибий даражаларнинг ташкил этилиш асосидир. У инсоннинг меҳнат фаолиятидаги иштироки чегараларини белгилаб берувчи жисмоний, ақлий-маънавий сифатлари

мажмуасининг аниқ шартларда маълум натижаларга эришиш ва меҳнат жараёнида такомиллашиш қобилиятидир.

Раҳбар ходимнинг меҳнат салоҳияти доимий эмас, узлуксиз равишда ўзгариб туришини яхши англаши лозим. Маълумки, инсоннинг меҳнат фаолияти жараёнида кўпайиб, йиғилиб борадиган яратувчилик қобилияти унинг билим ва кўникмаларининг ривожланиши, мукаммаллашуви, соғлиғи, иш ва турмуш шароитларининг яхшиланиши билан бирга ортиб боради. У пасайиши ҳам мумкин. Чунончи, ходимнинг соғлиғи ёмонлашган, меҳнат тартиб қоидаларида талабчанлик ошган ҳолатларда персонални, яъни ходимларни бошқариш ҳақида сўз кетар экан, шуни унутмаслик керакки, салоҳият ходимнинг айна дамда у ёки бу лавозимни эгаллашга тайёрлик даражаси билан эмас, ёши, маълумоти, амалий тажрибаси, ишбилармонлик хусусиятлари, иштиёқи ва интилиши билан боғлиқ узоқ муддатли имкониятлари билан тавсифланади. Бундан ташқари маблағлар иштирокидаги бошқарув жараёнида эса унинг оқилона фойдаланиш ва капитал бирлигига нисбатан унумдорлиги каби ҳолатларни кўникмасини шакллантиришга имконият беради.

Китобнинг иккинчи қисми давлат хизмати соҳасида персонални бошқаришнинг ижтимоий-иқтисодий ва ташкилий жиҳатлари билан таништириш баробарида бу масаланинг мамлакат кадрлар сиёсати тизимидаги тутган ўрни ва аҳамиятини англашиб, масаланинг мазмун-моҳияти, асосий тамойил ва усулларида, замонавий менежментнинг янги персонал бошқаруви технологиялари жиҳатларидан хабардор этади.

Давлат хизмати ходимларини ҳозирги давр талаблари асосида бошқариш бир қатор долзарб масалалар ечимига янгича ёндашувни талаб қилади. Кадрлар тайёрлашни режалаштириш, давлат хизматчиларини касбий лаёқат жиҳатидан танлаш, уларга баҳо бериш, кадрлар захирасини шакллантириш, лавозимларни режалаштириш, меҳнат фаолияти жараёнида уларнинг таълим олишига раҳбарлик қилиш ва персонални бошқаришнинг меъёрий-ҳуқуқий негизини ишлаб чиқиш (унинг илмий-услубий жиҳатдан ва ахборот билан таъминланиши), давлат органлари раҳбарларининг меҳнатини оптималлаштириш, персонални бошқариш тизимида назорат муаммолари, давлат ишига доир муносабатларнинг маънавий-ахлоқий жиҳатлари, давлат органлари девонларида соғлом маънавий-руҳий иқлимни шакллантириш каби масалалар шулар жумласидандир.

Фуқаролик жамияти асосларини барпо этишнинг асосий қисми маънавият ва маърифат соҳасида ёш авлодни камол топтириш борасида мунтазам иш олиб бориш жамият ривожининг асоси ва шартига айланиб,

яхлит тизимни ташкил этиши керак. Маънавият, ахлоқ-одоб, маърифат каби миллий қадриятлар асосида лидер ва раҳбар шахсининг сиёсий, иқтисодий, экологик жараёнларга бевосита таъсир кўрсатиш имкониятлари ошганлиги муносабати билан инсон омилига янги назарда қараши уйғотади. Мазкур масалалар китобнинг учинчи қисмида ўз ифодасини топган. Ўзбекистонда олиб борилаётган ислохотлар жараёнининг муҳим йўналишларидан бири – илгариги давлат тасарруфида бўлган йирик корхоналарни аксарият қисмини акционерлик жамиятларига айлантириш орқали хусусийлаштириш ва бошқарувнинг янги иқтисодий муносабатларга хос механизми яратилди.

Шу билан биргаликда китобнинг тўртинчи қисмида корпоратив бошқарув бўғинларида яъни акционерлик жамиятларини ташкил этиш, уларнинг фаолияти самарадорлигини ошириш ва корхонанинг ўз акционерлари билан иқтисодий муносабатларини тўғри ташкил этиш ҳамда бошқариш вазифаларини мақсадли белгилаш ҳозирги замон менежмент назариясида ва амалиётида мураккаб вазифа ҳисобланади. Акционерлик жамиятларини бошқариш муаммоларини ўрганиш, таҳлил этиш ва унинг асосида амалий тавсиялар ва таклифлар ишлаб чиқиш истиқболларини белгилаш ҳам бутуннинг долзарб масаласидир.

Ушбу кўникмалар корпоратив бошқарувни амалга оширишга турли механизмлар қўлланилиши, ваколат ва жавобгарликни амалдаги қонун доирасида ифода этишга ундайди.

Китобнинг бешинчи қисми табиий ва меҳнат ресурслари билан бир қаторда мамлакатнинг илмий-техник салоҳиятини ташкил этаётган инновация жараёнларини тартибга солишнинг давлат стратегияси ва унга асосланган иқтисодий инфратузилмани барпо этиш ҳамда ривожлантиришга қаратилган бўлиб, инновацион иқтисодий бошқарув асосини тушунтиради.

Китобнинг олтинчи қисмида Давлатнинг ривожланиш стратегияси ва унга мос равишда ҳудудлар стратегиялари, ташкилот стратегияларининг ташқи ва ички муҳитини ташкил қилувчи унсурлар тўплами, ташкилот стратегик менежментини амалга оширишга мўлжалланаётган йўналиш, стратегик режа, корхона ички ва ташқи муҳитини стратегик таҳлил қилиш, рақобатдаги устунликларини аниқлаш, стратегик назорат усулларини қўллашнинг тўғри йўллари, халқаро стратегик фаолият ва глобал стратегиялар рақобатдаги устунликларни сақлаб қолиш учун ҳужум ва мудофаа стратегиялари ҳақида маълумот ўз аксини топган.

Китобнинг еттинчи қисмида Давлат хизматчиси билиши зарур бўлган бошқарув тизимида иш юритишни ташкил қилиш учун зарур усуллар, операция ва тамойиллар белгилаб берилган. Бунда давлат хизмати ва

хўжалик бошқарувида иш юритишнинг ўзига хос жиҳатлари, ҳужжатлаштириш, иш юритишнинг аҳамияти, уларга қўйилган талаблар, раҳбар менежерларнинг иш юритишини ташкил этиш вазифалари, ҳуқуқлари, ҳужжатларнинг турлари, уларни қайд этиш, ҳужжат айланмасини тартибга солиш, такомиллаштиришнинг асосий йўналишларига доир мавзулар баён қилинган. Бу қисмда бошқарувчилик жараёнларида иш юритишга оид операцияларни амалга ошириш, назорат қилиш, тартибга солиш, давлат стандартларига жавоб берадиган ҳужжатларни тузиш қоидалари таснифланган.

Мустақиллик йилларида Республикамизда қўплаб олимлар ва мутахассислар томонидан дарслик ва ўқув қўлланмалар чоп этилди. Лекин Давлат бошқаруви асослари билан боғлиқ бўлган замонавий менежмент назарияси ва амалиётини, бошқарув фаолиятининг умумий қонуният ва тамойилларини тўлақонли ёритадиган, раҳбар кадрларни тайёрлаш борасидаги мажмуали тажриба асосида ёзилган дарсликлар ҳалигача йўқ эди. Шу боисдан мавжуд камчиликларга илмий йўл билан бир мунча барҳам бериш мақсадида мазкур китобни чоп этишга жазм этдик.

Қўлланма Давлат бошқаруви тизими раҳбар ходимлари, йирик ва кичик бизнес субъектлари менежерлари, амалиётда фаолият юритаётган мутахассислар, ўқитувчилар, тадқиқотчилар ва магистрлар учун ўз билимларини мустақил кенгайтириш ва шу соҳада зурур амалий кўникмаларни ҳосил қилиш имконини беради, деган умиддамиз.

## Фойдаланилган манба ва адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: «Ўзбекистон», 2008. 40 б.
2. Каримов И. А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. 1-жилд, – Т.: «Ўзбекистон», 1996. 364 б.
3. Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. 2-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1996. 380 б.
4. Каримов И. А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. 3-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1996. 366 б.
5. Каримов И. А. Бунёдкорлик йўлидан. 4-жилд, – Т.: «Ўзбекистон», 1996. 349 б.
6. Каримов И. А. Янгича фикрлаш ва ишлаш – давр талаби. 5-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1997. 384 б.
7. Каримов И. А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. 6-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1998. 429 б.
8. Каримов И. А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. 7-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 1999. 410 б.
9. Каримов И. А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт – пировард мақсадимиз. 8-жилд, – Т.: «Ўзбекистон», 2000. 528 б.
10. Каримов И. А. Ватан равнақи учун ҳар биримиз масъулмиз. 9-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 2001. 432 б.
11. Каримов И. А. Хавфсизлик ва тинчлик учун курашмоқ керак. 10-жилд. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 432 б.
12. Каримов И. А. Биз танлаган йўл – демократик тараққиёт ва маърифий дунё билан ҳамкорлик йўли. 11-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 2003. 320 б.
13. Каримов И. А. Тинчлик ва хавфсизлигимиз ўз куч-қудратимизга, ҳамжиҳатлигимиз ва қатъий иродаимизга боғлиқ. 12-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 2004. 400 б.
14. Каримов И. А. Ўзбек халқи ҳеч қачон, ҳеч кимга қарам бўлмайди. 13-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2005. 448 б.

15. Каримов И.А. Инсон, унинг ҳуқуқ ва эркинликлари – олий қадрият. 14-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 2006. 280 б.

16. Каримов И.А. Жамиятимизни эркинлаштириш, ислоҳотларни чуқурлаштириш, маънавиятимизни юксалтириш ва халқимизнинг ҳаёт даражасини ошириш – барча ишларимизнинг мезони ва мақсадидир. 15-жилд. – Т.: Ўзбекистон, 2007. 320 б.

17. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг 16 йиллик мустақил тараққиёт йўли. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси, Вазирлар Маҳкамаси ва Президент Девонининг Ўзбекистон мустақиллигининг 16 йиллигига бағишланган қўшма мажлисидаги маъруза. – Т.: «Ўзбекистон», 2007. 48 б.

18. Каримов И.А. Мамлакатни модернизация қилиш ва иқтисодиётимизни барқарор ривожлантириш йўлида., 16-жилд. – Т.: «Ўзбекистон», 2008. 368 б.

19. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. – Т.: «Маънавият», 2008. 176 б.

## МУНДАРИЖА

<b>КИРИШ</b> .....	3
--------------------	---

### **I ҚИСМ. ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИ**

#### **I БОБ. МЕНЕЖМЕНТ АСОСЛАРИНИНГ ШАКЛЛАНИШИ ВА РИВОЖЛАНИШ БОСҚИЧЛАРИ**

1.1. Менежментнинг шаклланиш тарихи.....	14
1.2. Туркистонда рус мустамлака бошқаруви.....	25
1.3. Мустақиллик даврида Ўзбекистонда бошқарув ва менежмент. Ислом Каримов – янги бошқарув тизимининг асосчиси.....	27
1.4. Ғарб ва Шарқда бошқарувчилик концепцияларининг ривожланиши.....	47
1.5. Тарихий мактаблар ва уларнинг менежментга кўрсатадиган таъсири.....	55
1.6. Қарама-қаршиликлар кураши ва менежментнинг ривожланиши .....	69
1.7. Менежмент илмида янгича назария асосининг шаклланиш даври.....	73
1.8. Замонавий менежментнинг ижтимоий жиҳатдан йўналтирилиши.....	88

#### **II БОБ. МЕНЕЖМЕНТНИНГ АСОСИЙ ТАМОЙИЛЛАРИ, ВАЗИФА ВА УСУЛЛАРИ**

2.1. Бошқаришнинг асосий тамойиллари.....	90
2.2. Бошқариш функциялари.....	92
2.3. Бошқариш усуллари .....	92

#### **III БОБ. МЕНЕЖЕРЛИКНИНГ АСОСИЙ ФУНКЦИЯЛАРИ**

3.1. Бошқарув фаолиятига оид қарорларни қабул қилиш (иш жараёнини режалаштириш).....	96
---	----

3.2. Замонавий бошқарув тизимида мақсад ва вазифаларнинг ўрни.....	99
3.3. Мотивлаштириш ва компенсация.....	107

#### **IV БОБ. НОДАВЛАТ ТАШКИЛОТЛАРИ**

4.1. Нодавлат ташкилотлар .....	121
---------------------------------	-----

#### **V БОБ. ТАШКИЛИЙ БОШҚАРУВ ФАОЛИЯТИНИ АХБОРОТ БИЛАН ТАЪМИНЛАШ**

5.1. Менежмент соҳасида ахборотнинг ўрни ва аҳамияти.....	123
5.2. Замонавий фирмада коммуникацион жараёнлар: моҳияти, таркибий элементлари ва ривожланиш босқичлари.....	124
5.3. Замонавий фирмада коммуникатив алоқалар тизимини яратиш йўллари.....	133

#### **VI БОБ. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИНИ ШАКЛЛАНТИРИШ**

6.1. Корхоналар ва муассасалар фаолияти самарадорлигини ташкил қилишда бошқариш тизими ва ташкилий тузилмасининг аҳамияти.....	137
6.2. Ташкилий менежмент.....	138

#### **VII. БОБ. ТАШКИЛ ҚИЛИШ МАДАНИЯТИ**

7.1. Ижтимоий ҳаётда мулоқотнинг аҳамияти.....	142
7.2. Бошқарув мулоқоти қонунлари.....	143

#### **VIII БОБ. ИШГА ОИД МУЗОКАРАЛАР ЮРИТИШ ТЕХНИКАСИ**

8.1. Одамлар ижтимоий ҳаётида музокараларнинг ўрни.....	154
8.2. Музокаралар олиб боришнинг миллий усуллари.....	161
8.3. Халқаро келишув, битим ва шартномаларнинг ҳуқуқий асослари.....	167

#### **IX БОБ. АҲИЛ КОМАНДАНИ ШАКЛЛАНТИРИШ ЙЎЛЛАРИ**

9.1. «Жамоа», «гурух» ва «команда» тушунчаларининг таҳлили.....	180
9.2. «Раҳбар», «етакчи» ва «хўжайин» тушунчаларининг таҳлили.....	182

9.3. Бошқарув командаларининг хусусиятлари ва тузилиши.....	183
9.4. Бошқарув командасида ишлашнинг ўзига хос хусусиятлари.....	185
9.5. Ишлаб чиқаришдаги низоларнинг олдини олиш ва бартараф этиш.....	186

#### **X. БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИНИ ҚАБУЛ ҚИЛИШ**

10.1. Фирма фаолиятида бошқарув қарорининг ўрни.....	193
10.2. Бошқарув қарорларини тайёрлаш ва оптималлаштиришнинг асосий услублари.....	195

#### **XI БОБ. РАЎБАР МЕЎНАТИНИ ТАШКИЛ ЭТИШ**

11.1. Бошқарув меҳнати характери, мазмуни ва хусусиятлари.....	203
11.2. Бошқарув меҳнати оқилона ташкил этишнинг асосий йўналишлари.....	204
11.3. Менежер меҳнати ва унинг хусусиятлари.....	211
11.4. Бозорнинг менежерларга бўлган талаби.....	213
11.5. Менежер меҳнати ташкил этиш механизми.....	214

### **II. ҚИСМ. ПЕРСОНАЛИИ БОШҚАРИШ**

#### **XII БОБ. ИНСОН САЛОЎИЯТИНИНГ РИВОЖЛАНИШ МЕХАНИЗМИ**

12.1. Ходимнинг меҳнат салоҳияти.....	216
12.2. Ташкилотларда меҳнат ресурсларидан фойдаланиш.....	231
12.3. Ходимларни хизмат поғоналаридан юксалиши билан боғлиқ жараёнларни бошқариш.....	246
12.4. АҚШ ва Япония фирмаларида персонални бошқариш тамойилларининг ўзига хос хусусиятлари.....	248

#### **XIII БОБ. ПЕРСОНАЛНИ БОШҚАРИШ – ДАВЛАТИМИЗ КАДРЛАР СИЁСАТИНИ АМАЛГА ОШИРИШНИНГ ТАРКИБИЙ ҚИСМИ**

13.1. Персонални бошқариш ва кадрлар сиёсати.....	252
13.2. Давлат хизматини кадрлар билан таъминлаш тизимида персонални бошқариш масаласи.....	253
13.3. Давлат аппаратида кадрлар сиёсатининг мақсади ва устувор йўналишлари.....	257

13.4. Кадрлар билан ишлашни ташкил этиш тамойил ва технологиялари.....	273
13.5. Персонални бошқаришда қўлланиладиган илмий ёндашувлар.....	281
13.6. Кадрларни режалаштириш.....	292
13.7. Персонал танлови.....	304
13.8. Персоналнинг касбий ривожланишини бошқариш.....	312
13.9. Давлат хизматчисига баҳо бериш усуллари.....	325
13.10. Давлат хизмати тизимида раҳбарлик услубининг ўзига хос хусусиятлари.....	341

### III ҚИСМ. ЛИДЕРЛИК ВА ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТИ

#### XIV БОБ. ЛИДЕРЛИК (ЕТАКЧИЛИК)

14.1. Лидерга қўйиладиган замонавий талаблар.....	360
14.2. Лидерлик ва ижтимоий тараққиёт.....	364
14.3. Бошқарув ва ташкилотлар тизими.....	366
14.4. Етакчилик қилиш услуби ва функциялари.....	383
14.5. Етакчилик қилиш концепциялари.....	385
14.6. Ташкилий маданиятдаги кадрлар ва ходимларнинг хулқ-атвори .....	388
14.7. Ташкилот хулқини автоматлаштириш ва бошқаришнинг моҳияти.....	394
14.8. Асосий ташкилот назариялари.	

#### XV БОБ. ҲОКИМИЯТ ВА ЛИДЕРЛИК

15.1. Ҳокимият ва сиёсат: манбалар, семантика, таснифлаш, ёндашувлар.....	427
15.2. Раҳбарлик услуби ва маданиятининг моҳияти.....	436
15.3. Ташкилий хулқда лидерлик: манбалар, жараён, фаолият кўникмалари ва услублари.....	438
15.4. Менежерларнинг хулқий роллари ва ҳаракатлари.....	444
15.5. Бошқаришдаги режалаштириш.....	450
15.6. Лойиҳани бошқариш.....	452
15.7. Шахс ва ташкилот маданияти.....	466
15.8. Ташкилот маданияти хусусиятлари.....	476
15.9. Ташкилий маданият: унинг келиб чиқиши, ташкил этилиши ва ривожлантирилишининг ўзига хослиги.....	482
15.10. Маданиятларнинг ташкилий хулққа кўрсатадиган таъсири.....	487

## IV ҚИСМ. КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ АСОСЛАРИ

### XVI БОБ. КОРПОРАТИВ БОШҚАРУВ

16.1. Корпоратив бошқарувнинг мақсади ва вазифалари.....	503
16.2. Корпоратив бошқарув модели.....	505
16.3. Корхоналарнинг асосий кўринишлари.....	507
16.4. Корпорациялар (ассоциациялар), концерн, холдинглар.....	509
16.5. Корпорацияларни бошқариш органлари.....	511
16.6. Маданият, ташкилот, корпоратив маданият.....	515
16.7. Корпоратив маданиятнинг пайдо бўлиши.....	518
16.8. Корпоратив маданиятга миллий қизиқишнинг сабаблари.....	520
16.9. Корпоратив (ташкилий) маданиятнинг асосий атрибутлари.....	521
16.10. Корпоратив маданият таърифини излаш.....	524
16.11. Корпоратив бошқарувнинг ўзгарувчанлиги.....	527
16.12. Корпоратив бошқарув функциялари.....	527
16.13. Корпоратив бошқарув тамойили.....	528
16.14. Корпоратив бошқарув объектлари.....	532
16.15. Корпорация ишини режалаштириш. Бизнес режа.....	534
16.16. Корпоратив маданият феномени.....	535
16.17. Ташкилий маданият.....	536

## V ҚИСМ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ

### XVII БОБ. ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ ТАРИХИ

17.1. Инновацион менежмент асосларининг шаклланиш тарихидан.....	542
17.2. Инновация фаолиятининг ҳозирги ҳолати ва ривожлантириш стратегияси.....	568

### XVIII БОБ. ДАВЛАТНИНГ ИННОВАЦИОН СИЁСАТИ

18.1. Давлат инновация сиёсатини шакллантириш механизми.....	574
18.2. Инновацион менежментнинг жамият фаолиятидаги ижтимоий-иқтисодий ўрни.....	581

### XIX БОБ. ИННОВАЦИОН ЛОЙИХАЛАР

19.1. Инновацион лойиҳанинг ижтимоий-иқтисодий тушунчаси.....	594
19.2. Инновацион менежментни баҳолаш мезонлари.....	601

19.3. Инвестицион лойиҳаларни баҳолаш усуллари.....	603
19.4. Инновацион лойиҳаларни баҳолаш тартиби.....	607
19.5. Инновацион лойиҳаларни таҳлил қилиш усуллари.....	609
19.6. Инновация лойиҳаларини аниқ ва оқилона бошқариш, уларни самарали амалга оширишнинг бош мезони .....	613

## **XX БОБ. ИННОВАЦИОН ЖАРАЁНЛАР ВА ИННОВАЦИОН МЕНЕЖМЕНТ**

20.1. Инновацион жараёнларни бошқариш тизимининг ташкилий элементлари.....	615
20.2. Инновацион менежментнинг ташкилий формалари.....	618
20.3. Чет эл давлатларида инновацион менежментнинг ташкил этилиши (фақат Японияда).....	622
20.4. Японияда менежмент ва касаба уюшмаларининг ўзаро алоқаси.....	625
20.5. Инновацион менежментда бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш.....	632

## **VI ҚИСМ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТ**

### **XXI БОБ. СТРАТЕГИК МЕНЕЖМЕНТНИНГ НАЗАРИЙ АСОСЛАРИ**

21.1. Стратегик менежментнинг назарий асоси ва вазифалари.....	673
21.2. Стратегик фаолиятда имкониятларни баҳолаш.....	683
21.3. Стратегияни танлаш ва стратегик ўзгаришларни бошқариш.....	685
21.4. Менежмент стратегиясини ишлаб чиқиш босқичлари.....	687
21.5. Бозор маркетинги ва бозор стратегиялари.....	688
21.6. Стратегик ресурсларни тақсимлаш ва стратегик назорат.....	691
21.7. Стратегик режалаштириш ва бошқарув.....	700
21.8. Халқаро стратегик фаолият ва глобал стратегиялар. Стратегик ривожланиш.....	713

## **VII ҚИСМ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА ИШ ЮРИТИШ**

### **XXII БОБ. БОШҚАРУВ ТИЗИМИДА ИШ ЮРИТИШ АСОСЛАРИ**

22.1. Бошқарув тизимида иш юритишнинг асосий тушунчалари.....	718
22.2. Давлат хизматида ва хўжалик бошқарувида иш юритиш хусусиятлари.....	729

22.3. Ҳужжатлар оқимини ташкил этиш.....	740
22.4. Ҳужжатларни рўйхатга олиш.....	742
22.5. Ҳужжатлар ижросини назорат қилиш.....	745
22.6. Ташкилот ҳужжатларини тизимлаштириш.....	747
22.7. Ҳужжатлар йиғмажилдини шакллантириш.....	750
22.8. Ҳужжатларни архивда сақлашга тайёрлаш.....	752
22.9. Ҳужжатлардаги реквизитлар (зарурий қисмлар) ва уларни расмийлаштириш тартиби.....	754
22.10. Ҳужжатларни машинка ёзувида расмийлаштириш қоидалари.....	770
22.11. Асосий ҳужжат турларини тайёрлаш ва расмийлаштириш. Ташкилий ҳужжатлар.....	772
22.12. Фармойиш ҳужжатлари.....	775
<b>Х У Л О С А.....</b>	<b>777</b>
Фойдаланилган манба ва адабиётлар.....	782

*Китоб Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академияси ва Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси ҳузуридаги Фан ва технологияларни ривожлантиришни мувофиқлаштириш қўмитаси билан ҳамкорликда тайёрланди*

***Муаллифлар жамоаси:***

Д.Раҳимова, Қ.Абдурахмонов, М.Отақулов, А.Раҳманов,  
М.Бекмуродов, Ҳ.Абулқосимов, Н.Қосимова, Ж.Алиев, М.Ҳақимов,  
Ф.Эргашев, Э.Набиев, Б.Шодиев

***Тахрир ҳайъати:***

Назаров Қ.Н., Холбеков А.Ж., Иргашев Ф.Р., Пахрутдинов Ш.И.,  
Абулқосимов Ҳ.П., Умаров Б.З., Ганиев А.С., Абдуҷамилова М.М.,  
Л.Х.Тангриев

***Такризчилар:***

и.ф.д, проф. Қосимова М.С и.ф.д, проф. Икромов М.А и.ф.д, Маматов А.А.

**ЗАМОНАВИЙ МЕНЕЖМЕНТ:  
НАЗАРИЯ ВА АМАЛИЁТ**

Тажрибавий қўлланма

Нашр учун масъуллар *Б.Умаров, А.Фаниев*  
Муҳаррир *А.Ақбаров*  
Техник муҳаррир *Т.Смирнова*  
Мусахҳиҳ *Д.Тўйчиева*  
Компьютерда саҳифаловчи *А.Қамолитдинов*

ISBN 4604

Босишга 13.03.09 й. да рухсат этилди. Бичими 70x100<sup>1/16</sup> «Journal» гарнитураси. Офсет босма. 63,85 шартли босма тобоқ.  
60,80 нашр тобоғи. Адади 500 нусха. 92 рақамли буюртма.  
18-2009 рақамли шартнома. Баҳоси шартнома асосида.

Ўзбекистон Республикаси Матбуот ва ахборот агентлигининг  
Фафур Фулом номидаги нашриёт-матбаа ижодий уйи.  
100128 Тошкент, Шайхантаҳур кўчаси, 86.

**Бизнинг интернет сайтимиз [www.iptdgulom.uz](http://www.iptdgulom.uz)**