

**X.A. MUXITDINOV, A.A. SOBIROV**

# **BOSHQARUV NAZARIYASI**

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi  
tomonidan Oliy o‘quv yurtlarining 5340200 – «Menejment» aloqa va  
axborotlashtirish yo‘nalishi talabalari uchun darslik sifatida  
tavsiya etilgan*

*Cho‘lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi  
Toshkent – 2012*

УДК: 65.01(075)

КБК 20.18

M93

**Taqrizchilar:**

*Sh. X. Tashmatov — iqtisod fanlari doktori, professor;*

*B. Begalov — iqtisod fanlari doktori, professor.*

**Muxitdinov X.A.**

M93 Boshqaruv nazariyasi: darslik/ X.A. Muxitdinov, A.A. Sobirov; O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim vazirligi. — Toshkent: Cho‘lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012. — 240 b.

ISBN 978-9943-05-518-6

Darslikda boshqaruv nazariyasining metodologik va nazariy asoslari, boshqaruv ilmini rivojlantirish, boshqarish nazariyasi qonunlari va tamoyillari, davlat va hududiy boshqarish, tashkiliy tuzilish va menejer faoliyatini boshqarish, boshqarish vazifalari, usullari va texnologiyasi, boshqarish qarorlari, motivatsiya, nazorat va boshqa boshqarishga oid masalalar yoritilgan.

Darslik namunaviy o‘quv dasturi asosida tayyorlangan bo‘lib, undan oliy o‘quv yurtlari talabalari, tadqiqotchilari, o‘qituvchilari va ilmiy xodimlari foydalanishlari mumkin.

УДК: 65.01(075)

КБК 20.18

ISBN 978-9943-05-518-6

© X.A. Muxitdinov, A.A. Sobirov, 2012

© Cho‘lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi, 2012

## KIRISH

Ma'lumki har qanday faoliyat turi boshqaruv asosiga quriladi, chunki shu faoliyatni amalga oshirishdan ko'zlangan maqsadga erishish, bajariladigan vazifalarni taqsimlash, ijrosini nazorat qilish, shuningdek, samaradorlikka erishish uchun shu faoliyatda ishtirok etuvchilar manfaatlarini himoya qilish, rag'batlantirish chora-tadbirlari boshqaruv jarayonida tashkil etiladi va muvofiqlashtiriladi. Bunda boshqaruvga iqtisodiyotda mavjud tizim ham o'z ta'sirini o'tkazadi. Mustaqilligimizni qo'lga kiritmasimizdan oldin iqtisodiyotda ma'muriy-buyruqbozlikka hamda markaziy rejalashtirishga asoslangan tizim hukmron edi. Faqatgina mulkchilikning davlat mulki va shirkat mulki shakliga ega bo'lgan, markazdan turib belgilangan rejalar asosida ishlab chiqarishni tashkil etish, qattiq nazorat qilish, qolaversa, jamiyatda mulkdorlar sinfining shakllanishiga to'sqinlik qiluvchi iqtisodiy tizim o'zini oqlamaganligi tarixdan ma'lum.

O'zbekiston jahon tajribasiga asoslanib, mulkchilikning turli shakllari tengligi ta'minlangan, ishlab chiqarishning zamonaviy milliy manfaatlariga mos tuzilmasini yaratish ko'zda tutilgan, erkin narx-navo va bozor qonunlari asosida boshqariladigan ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotiga o'tish yo'lini tanladi va iqtisodiy islohotlarni bosqichma-bosqich amalga oshirmoqda. Iqtisodiy islohotlarning birinchi bosqichidanoq iqtisodiyotni boshqaruv tizimini isloh qilishga alohida e'tibor qaratildi. Olib borilgan iqtisodiy islohotlar institutsional o'zgarishlarni amalga oshirishga, iqtisodiyot tarmoqlari va sohalarini boshqarish borasida ularning xususiyatiga mos keladigan xo'jalik yurituvchi subyektlarga iqtisodiy erkinlik berishga yordamlashadigan, tadbirkorlikning rivojlanishini rag'batlantiradigan tashkiliy-huquqiy shakllar

vujudga kelishiga qaratilgan edi va bu boshqarishda yangi bir tizim vujudga kelishiga zamin yaratdi. Bunday bozor munosabatlari sharoitida butun jamiyatga xizmat qiluvchi zamonaviy boshqaruv ilmini o'rganishda, iqtisodiyotning butun tarmoqlarida, boshqaruvni amalga oshira oladigan malakali rahbarlarni tayyorlashda «Boshqaruv nazariyasi» fani muhim o'rin tutadi. Zero, rahbar, boshqaruvni amalga oshirishda bosh bo'g'in hisoblanib, uning tashkil etilishi, samaradorligi ko'p jihatdan rahbar egallagan bilim, malaka, tajriba, qolaversa uning muhim xislatlari va boshqaruv uslubiga bevosita bog'liq bo'ladi. Bu fanning maqsadi, vazifalari ham shularni o'rganishni nazarda tutadi. Bu fan boshqaruvning qonuniyatlari, qonun va tamoyillari, funksiya va vazifalari, shuningdek, boshqaruv tizimida menejer o'rni, madaniyati va uslubi, boshqaruv samaradorligi va unga ta'sir qiluvchi boshqaruv qarorlari mazmuni, mohiyatini ochib berishga qaratilgan.

# **1-bob. FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI**

---

- 1.1. Boshqaruvning mohiyati, maqsad va vazifalari**
- 1.2. Boshqaruv predmeti va izlanish uslublari**
- 1.3. Boshqaruv ilmining kelib chiqishi**
- 1.4. Boshqaruv ilmining o'ziga xos xususiyatlari**
- 1.5. Boshqaruvning kelajakka yo'naltirilganligi**
- 1.6. Kursning mazmuni va vazifalari**

## **1.1. Boshqaruvning mohiyati, maqsad va vazifalari**

Boshqaruv tushunchasi tor ma'noda biror-bir tashkilot maqsadini aniqlash va unga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil etish va nazorat jarayonlarining foyda keltirishi, samara berishi, faoliyat yo'nalishini to'g'ri tanlay bilish, qarorlar qabul qila olishga hamda uning boshqarilishini nazorat qilishga va bu jarayonning borishiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv nafaqat korxonada doirasida, qolaversa, butun bir jamiyat, davlatni o'z tanlagan yo'li maqsad va intilishlariga yetaklovchi, iqtisodiyotni kuchli, barqaror ishlovchi mexanizmga aylantirishda muhim ta'sir etuvchi kuch hisoblanadi.

Boshqaruvni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, shu bilan birga boshqaruvning ikki tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim.

Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv aniq iste'mol qiymatini olish uchun mahsulot tayyorlashda mehnat taqsimoti va kooperatsiyasi bilan ajralib turadi. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv mavjud ishlab chiqarish munosabatlarini bilan bog'liq bo'lib, boshqaruv maqsadlarini belgilaydi. Tashkiliy-texnikaviy boshqaruv mehnat unumdorligi va ishlab chiqarish samaradorligining oshishi uchun sharoit yaratishga imkon beruvchi faoliyat turidan iboratdir. Ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruvning maqsadi ishlovchilar samarali mehnat qilishi uchun sharoit yaratish, ularni ijtimoiy himoya qilishning ishonchli umumdavlat tizimini shakllantirish, bandlikni ta'minlash va aholining kam ta'minlangan qatlamlarini qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Boshqaruvning mohiyati ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlarining rivojlanishi va iqtisodiy aloqalarning murakkablashuvi bilan kengayib boradi. Boshqaruv ishlab chiqarish

jarayonida ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobatni shakllantirish, foydani maksimallashtirishga qaratilgan bo'lsa, u butun bir iqtisodiy tizimda ishlab chiqarish evaziga jamiyat ehtiyojini qondira oladigan bozor infratuzilma elementlari va ularning o'zaro aloqasini ta'minlovchi mexanizmning barqaror ishlashiga, har bir fuqaro, guruh, uyushma, tashkilot va muassasalar manfaatlarini e'tiborga olgan holda ularning jahon sahnasida o'z o'rniga ega bo'lishiga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruvning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika iqtisodiyotini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

1991-yil 31-avgustda O'zbekiston Respublikasi davlat mustaqilligi e'lon qilindi, shunday bir sharoitda davlat va iqtisodiyotni qayta qurishning bosh maqsadi Prezidentimiz I. Karimov tomonidan quyidagicha aniqlab berildi: «Pirovard maqsadimiz ijtimoiy yo'naltirilgan barqaror bozor iqtisodiyotiga, ochiq tashqi siyosatga ega bo'lgan kuchli demokratik huquqiy davlatni va fuqarolik jamiyatini barpo etishdan iborat».

Uning amalga oshirilishi turli sohalarda olib boriladigan islohotlarga va boshqariladigan vazifalarga nechog'lik bog'liq bo'ladi.

*Ijtimoiy siyosiy sohada:*

- ma'muriy-buyruqbozlik, avtoritar tuzum mexanizmidan va tuzilmalaridan qutulish;
- davlat qurilishining demokratik huquqiy tamoyil va me'yorlariga o'tish;
- fuqarolik jamiyatiga o'tishning poydevorini qurish va boshqalar.

*Ijtimoiy-iqtisodiy sohada:*

- iqtisodiy faoliyatga erkinlik berish;
- mulkchilikning xilma-xilligi;
- narx erkinligini ta'minlash;
- raqobat kurashiga o'tish;
- ko'p tarmoqli iqtisodiyotga hamda bozor munosabatlariga o'tish va boshqalar.

*Ma'naviy sohada:*

- mustaqil va yangicha fikrlovchi kishilarni tarbiyalash, aqidabozlik va o'ta siyosatlashgan mafkura hukmronligidan qutulish.

*Xalqaro munosabatlar sohasida:*

– butun dunyo taraqqiyotidan ajralib qolishdan, o‘zini chetga olishdan va unga qarshi turishdan voz kechish;

– jahon hamjamiyatiga kirib borish va teng huquqli hamkorlikka yo‘l ochish.

Bozor munosabatlariga o‘tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o‘zaro ta’sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarining o‘z-o‘zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo‘lishini ta’minlovchi takomillashgan iqtisodiy mexanizmini yaratishga yo‘naltirilgandir.

## **1.2. Boshqaruv predmeti va izlanish uslublari**

Har qanday fan o‘z predmeti, nazariyasi va uslublariga egadir. Predmet fanning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. Nazariya bu sohada ro‘y beradigan jarayon va hodisalarning ro‘y berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

Izlanish usullari nazariyadan kelib chiqqan holda kishilar ilmiy va amaliy faoliyati qanday amalga oshishini ko‘rsatib berishi, fanning shu sohasida hodisalarni umumlashtirish va o‘rganishning turli vositalari va usullari tizimini ishlab chiqishi lozim.

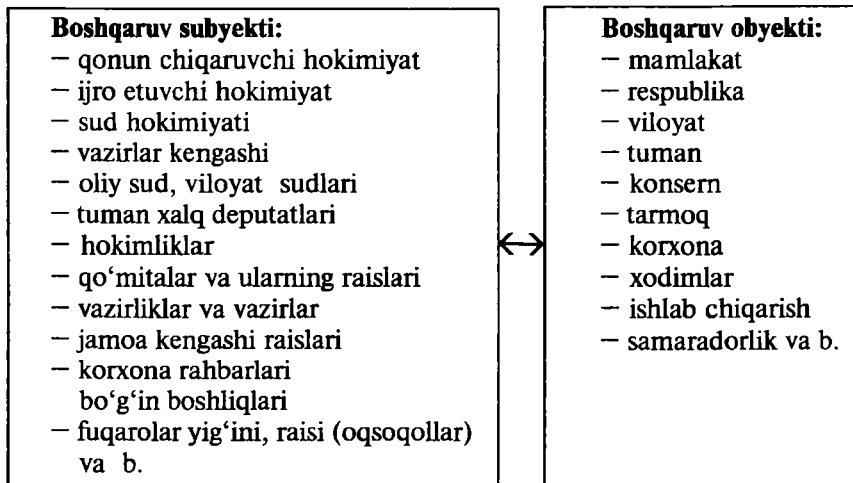
Boshqaruv predmeti xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida boshqarishning qonunlari (qonuniyatlari), tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir.

Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi bo‘lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko‘rinishlarda bo‘ladi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruv qo‘l ostidagi xodimlar o‘rtasidagi aloqa va o‘zaro ta’sirning murakkab majmuyini ifodalaydi, demak, boshqaruv bu, eng avvalo, kishilarni boshqarishdir.

Iqtisodiyotni boshqarishda bevosita boshqaruv obyekti (1.1-chizma) mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy unsurlari, ya’ni mehnat vositalari va predmetlariga ta’sir etiladi. Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari boshqaruv subyektlari hisoblanadi.

Boshqarish usullari kishilarni, jamiyatni obyektiv ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish qonunlari talablarini bajarishga undaydi. Ular aniq bir usul, uslub, maqsadga erishish yo‘lini ifodalaydi. Demak, boshqaruv uslubi –

## Boshqaruv obyekti va subyekti tarkibi



1.1-chizma.

ishchi va xodimlarga, umuman, boshqarish obyektiga qo‘yilgan maqsadga erishish jarayonida ularning faoliyatini muvofiqlashtirishning maxsus izlanish usullari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin:

1. Tizim usuli boshqaruv muammolarini yechishda ishlatiladi va tizimning butunligiga asoslanadi. Taraqqiy etgan davlatlarda tizimli-majmual, tizimli-tarkib, tizimli-funksional, tizimli-kommunikatsion va boshqa ko‘rinishlari mavjud.

2. Izlanishning majmual usuli voqealarni va ularning bir-biri bilan bo‘lgan aloqalarini faqat ushbu fan usuli bilan emas, balki boshqa xil hodisalarni o‘rganuvchi fanlar bilan o‘rganadi.

3. Izlanishning tarkibiy usuli murakkab hodisalarni bo‘laklarga ajratishdan iborat.

4. Vaziyatli yondashish – boshqaruv faoliyatining maqbul usullarini ichki va tashqi sharoitga qarab belgilash.

5. Integratsion yondashish usuli boshqa usullar ko‘rsatkichlarini hisobga olish asosida boshqarish hisoblanadi.

6. Modellashtirish – boshqariluvchi obyektning boshqarish turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlash yordamida boshqarish usuli.

7. Matematik yondashuvda optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik usullar va kompyuterlar keng miqyosda qo‘llanadi.



8. Kuzatish usuli, bu boshqaruv obyekti to'g'risidagi ma'lumotni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

9. Eksperiment – boshqarish asosida boshqariluvchi obyektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Bulardan tashqari, boshqaruvning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub bo'lib, u boshqaruvga o'rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi. Boshqarish usullarini ta'sir etishning o'ziga xos xususiyatlariga ko'ra: ma'muriy-tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik va huquqiy shakllarga ajratish mumkin. Boshqaruv mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to'g'ri baholab qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishdan iboratdir.

### **1.3. Boshqaruv ilmining kelib chiqishi**

Ilmiy usulning boshqaruv muammolariga muntazam ravishda qo'llanilishi ilmiy boshqaruvning asosi bo'lgan. Ammo boshqaruv tafakkuri maktabi yaqinda kelib chiqqan.

Boshqaruv ilmi Ikkinchi jahon urushi davrida Angliyada olimlar guruhi fuqarolar mudofaasi va o't ochish pozitsiyalari inshootlarini optimal joylashtirish, kemaga qarshi bombalarni portlatish chuqurligini va transport karvonlarining konvoyini optimizatsiyalash kabi murakkab harbiy masalalarni yechish topshirig'ini olganda paydo bo'lgan. 50–60-yillarda uslubiyot yangilanib, bir qator o'ziga xos usullarga aylanib sanoatda muammolarni echishda va har xil vaziyatlarda qaror qabul qilishda kengroq ishlatila boshladi.

Bugungi kunda boshqaruv ilmining model va usullari quyidagi masalalarni hal qilishda ishlatiladi: shaharlarda transport oqimlarini boshqarish va aeroportlarda harakat jadvalini optimizatsiyalashda, universitetlarda sinf va auditoriyalar ish jadvalarini tuzishda, supermarket va univermaglarda g'amlangan mollarni boshqarishda, mahsulotlarning yangi turlarini ishlab chiqarishda, turli xil mahsulotlarning reklamasiga xarajatlarni taqsimlashda, moddiy ta'minlashni rejalashtirishda, zavodda turli xil mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun asbob-uskunalar va mehnat resurslarini taqsimlashda, mavsumga beysbol bo'yicha oliy liganing o'yin jadvalini tuzishda va h.k.

Boshqaruv ilmining markaziy joyi tashkilot rahbarlarini tashkilotni bir butun holdagi narsa sifatida uning manfaatlari uchun tashkilot tarkibiy qismlarining o'zaro munosabatlari bilan bog'liq muammolarni hal qilishda ilmiy asos bilan ta'minlashdan iborat. Bu hamma tashkilotlar

uchun muhimdir, lekin bu tamoyilni yirik tashkilotlarda qo'llash ixtisoslashtirishning yuqori darajasi tufayli qiyin bo'lishi mumkin. Cherchmen, Akoff va Arnofflarning tasdiqlashicha: «Tashkilotda har bir funksional birlik (bo'linma, bo'lim yoki sektor) umumiy ishning bir qismini bajarishga majbur. Shu har bir qism tashkilotning umumiy maqsadlariga erishish uchun zarurdir.

Biroq, mehnatning bunday taqsimlanishining natijasi har bir funksional bo'linma o'ziga tegishli bo'lgan maqsadlarini ishlab chiqishidan iborat.

Masalan, ishlab chiqarish bo'limi, odatda, ishlab chiqarish chiqimlarini kamaytirish va ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish bilan shug'ullanadi. Marketing bo'limi sotish hajmining birligi chiqimlarini minimumga keltirish va u hajmni maksimumga chiqarishga harakat qiladi. Moliya bo'limi tashkilotning sarmoya yo'naltirish siyosatini optimizatsiya qilishga urinadi. Kadrlar bo'limi yaxshi ishchilarni minimal chiqimlarda yollash va ularni tashkilotda ushlab qolishga bor kuchini sarflaydi. Bu maqsadlar har doim ham mohiyati bo'yicha bir-biri bilan kelishmasdan ko'pincha bir-biriga zid bo'ladi».

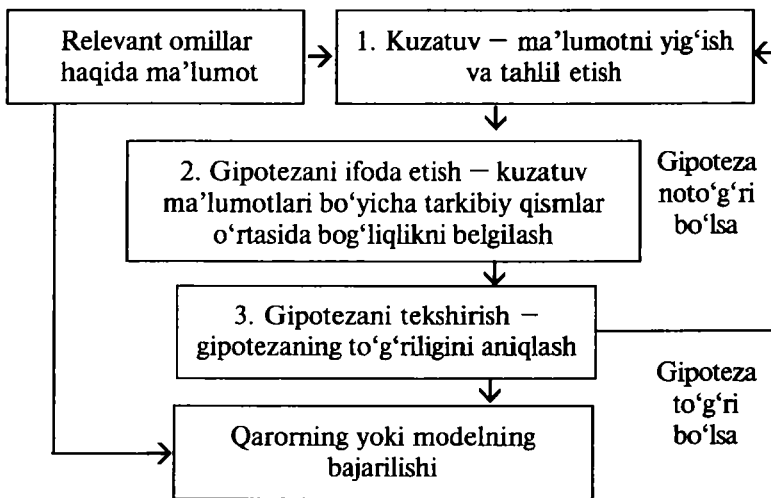
Qaror qabul qilishni modellashtirish va munosib usullar bo'yicha idora xizmatlari mutaxassislari maqsadlar farq qilishi munosabati bilan mumkin bo'lgan muhosabalar baholashga harakat qilib qarama-qarshi maqsadlarning balansini ta'minlab beradigan alternativ qarorlarni aniqlamoqdalar. Boshqaruv ilmi nuqtayi nazaridan yondashuvni tushunish sizga idora mutaxassislari bilan muomala qilishga va tashkilot muammolarining umumli yechimini aniq ifoda qilib, ular bilan ishlashga yordam beradi.

#### **1.4. Boshqaruv ilmining o'ziga xos xususiyatlari**

Bugungi kunda «boshqaruv ilmi», «qabul qilish ilmi», «tizimli tahlil», «tizimlar haqida ilm», lekin ko'proq «operatsiyalar tadqiqoti» kabi bir-birini almashtiradigan tushunchalarni uchratish mumkin. Boshqaruv ilmining yondashish sifatida o'ziga xos xususiyatlari quyidagicha:

- ilmiy usulning qo'llanilishi;
- tizimli yondashish;
- modellar ishlatilishi.

Ilmiy usul boshqaruv ilmi maktabining amaliyotda birinchi bor ishlatilgan har qanday ilmiy tadqiqotning fundamental tadbiridir. U uch bosqichdan iborat (1.2-chizma).



1.2-chizma.

**1. Kuzatuv.** Gap muammo va vaziyat haqida axborotni obyektiv tarzda yig'ish va tahlil qilish ustida ketmoqda. Masalan, mahsulotlarga ehtiyoj va zaxiralar darajasi o'rtasidagi bog'liqlik ko'rib chiqilayotganda, rahbar zaxiralar darajasi ehtiyojga qarab o'zgarishini baholashi kerak. (Bugungi kunda ilmiy tahlilning bu va deyarli hamma boshqa jihatlari, odatda, idora bo'linmalari mutaxassislari tomonidan o'tkaziladi).

**2. Gipotezaning ifoda qilinishi.** Gipotezani ifoda etayotib, tadqiqotchi mavjud imkoniyatlar (alternativlar), faoliyat (harakat) variantlari va vaziyat uchun ularning oqibatlarini aniqlaydi, shuningdek, ushbu kuzatuvlar asosida bo'lgan prognozni qiladi. Maqsad – muammoning tarkibiy qismlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikni o'rnatish. Masalan, kuzatuv oy davomida ehtiyoj 10 foizga o'sganda zaxiralar kamayishini ko'rsatsa, rahbar gipotezaga asoslanishi mumkin, qaysiki zaxiralarning muayyan miqdorga o'sishi ularning bunday vaziyatda qisqarishining oldini oladi.

**3. Verifikatsiya.** Verifikatsiyaning yoki gipotezaning to'g'riligini tasdiqlanishining uchinchi bosqichida tadqiqotchi gipotezani qabul qilingan qarorning natijalarini kuzatib tekshiradi. Bizning misolni davom ettirib, rahbar aslini olganda zaxiralar darajasini idora mutaxassisi taklif etgan miqdorga ko'paytirishi mumkin. Agar bunda zaxiralar kamaymasa yoki haddan ziyod ko'paymasa, gipotezani to'g'ri deb tan olish kerak.

Agar har holda ehtiyojning o‘sishi bilan mahsulotlarning yetishmasligi paydo bo‘lsa yoki zaxiralar shunchalar o‘ssaki, ularni saqlash chiqimlari haddan ziyod bo‘lib qolsa, unda gipotezani noto‘g‘ri deb tan olish kerak. Bu holda, rahbar birinchi bosqichga qaytib, mavjud axborotga gipotezani tekshirish bosqichida yig‘ilgan axborotni va boshqa ma‘lumotlarni qo‘shgandan keyin, yangi gipotezani ifoda qilishi kerak.

Boshqaruv muammolarini hal etayotganda ilmiy usulni qo‘llab turib shuni esda tutish kerakki, tashkilot – bu o‘zaro bog‘langan qismlardan iborat ochiq tizimdir. Shuning uchun boshqaruvga ilmiy yondashishning ikkinchi xususiyati bo‘lib tizimli yondashish turadi.

Boshqaruv ilmining uchinchi xususiyati – modellarni ishlatishdir. Modellashtirish ko‘p hollarda boshqaruv muammolarining murakkabligi va ilmiy tajribalarni real hayotda o‘tkazish qiyinchiligi tufayli zarurdir.

Modellashtirish – bizning muhokamada ko‘p e‘tibor berilgan konsepsiyadir. Ilmiy boshqaruv maktabining eng ko‘rinadigan va ehtimol eng yirik hissasi oddiy sabab–oqibatli baholash uchun judda murakkab vaziyatlarda obyektiv qaror qabul qilishga imkoniyat beradigan muqobil modellarni ishlab chiqishdadir. Bunday modellarning ko‘pi shunchalik murakkabki, har bir o‘rta rahbar mustaqil ravishda ularni ishlatishga qodir emas. Biroq, modellar haqida ishonarli tasavvurning yo‘qligi rahbarni sinash va xato usullarni qo‘llashga va tekshirilgan usullarni qo‘llash o‘rniga o‘ylanmagan qarorlarni qabul qilishga olib keladi.

### **Modellashtirish**

Model o‘zi nima? Boshqaruv ilmi ishlatadigan ayrim modellarni kompyutersiz amalga oshirish murakkab bo‘lsa ham, modellashtirish konsepsiyasi oddiy. Shennonning ta‘rifiga binoan: «Model – bu obyekt, tizimni yoki g‘oyani butunlikning o‘zidan farqli ma‘lum bir shaklda taqdim etilishi». Masalan, tashkilot sxemasining o‘zi uning tuzilishini ifoda etadigan modeldir. Ushbu kitobda tavsiflangan hamma boshqaruv nazariyalari tashkilot yoki uning qandaydir kichik tizimi ishlash modelining mohiyatidir. Siz ko‘p o‘tmay modellarning boshqa ko‘p sizga tanish bo‘lgan misollari borligiga ishonch hosil qilasiz.

Model qo‘llanilayotgan real hayotiy vaziyatni soddalashtirishni uning asosiy xususiyati deb hisoblasa bo‘ladi. Model shakli kamroq murakkab bo‘lgani va ishga tegishli bo‘lmagan, real hayotda muammoni xiralashtiradigan ma‘lumotlar yo‘q bo‘lib ketgani uchun, model rahbarning uning oldida paydo bo‘layotgan muammolarni tushunish

va hal etish qobiliyatini oshiradi. Model, shuningdek, rahbarga o'z tajribasini va mulohaza qilish qobiliyatini ekspertlar tajribasi va mulohaza qilish qobiliyati bilan mujassamlashtirishga yordam beradi.

### **Modellashtirish zarurati**

Real hayot bilan to'g'ridan to'g'ri o'zaro munosabatda bo'lish o'rniga model ishlatishni shart qiladigan bir necha sabablar mavjud. Ularga ko'p tashkilot vaziyatlarining tabiiy murakkabligi, real hayotda zarur bo'lganda ham ilmiy tajribalarni o'tkazishning imkoni bo'lmasligi va rahbariyatning kelajakka qarashi taalluqlidir.

*Murakkablik.* Hamma boshqaruv maktablaridek boshqaruv ilmi ham real olamning tashkilot muammolarini hal etishda foydali bo'lishga intiladi. Inson model yordamida reallik bilan o'zaro munosabatda bo'lganida qobiliyatlarining oshishi g'alati ko'rinishi mumkin. Ammo bu shunday, chunki tashkilotning real hayoti nihoyatda murakkabdir va muayyan muammoga taalluqli o'zgaruvchan miqdorlarning faktik soni har bir kishining qobiliyatidan ancha ortiq bo'lishidir va real hayotni modellashtirish yordamida soddalashtirib uni anglash mumkindir.

*Ilmiy tajriba o'tkazish.* Muammolarni hal etishning alternativ variantlarini sinab ko'rishi va tajribada tekshirishi ma'qul bo'lgan boshqaruv vaziyatlari ko'p uchraydi. Albatta, rahbarlar yangi mahsulotga avvaldan uning ko'zlaganday ishlashi va iste'molchilar tomonidan qabul qilinishini tajribada aniqlamasdan turib million dollarlarini tikishi noto'g'ri bo'lar edi. Real hayot sharoitida muayyan tajribalar o'tkazilishi mumkin va shartdir. «Boing» firmasi yangi samolyotni, «Nissan» yangi avtomobilni, «Ay Bi Em» yangi kompyuterni loyihalashtirayotganda ular har doim namunani ishlab chiqib, uni real sharoitda tekshirishadi va undan keyingina keng ko'lamli ishlab chiqarishni boshlaydilar. Lekin, bunday ko'rinishdagi to'g'ridan to'g'ri tajriba o'tkazish qimmat bo'lib vaqt talab qiladi. Tasavvur qilingki, agarda «Djeneral Elektrik» firmasi aslini olganda firma muhandislari tomonidan faqat potensial takomillashtirishlar deb o'ylab topgan mingta qismlarni ishlab chiqarib sinab ko'rganda avtomobil qanday qiymatga ega bo'lar va undagi yangiliklar qancha kam bo'lar edi. Bunday holatda modellar yordam beradi.

Qaror qabul qilish kerak bo'lgan, lekin real hayotda tajriba o'tkazish mumkin bo'lmagan behisob tang vaziyatlar mavjud. Masalan,

«Folksvagen» firmasi AQSHda ishlab chiqaruvchi korxonaga qurishga qaror qilganda, unga yetarli ish kuchi, ma’qul bo’ladigan soliq solish shartlari mavjud va tayyor avtomobillarni yuklab jo’natishda iqtisodiy jihatdan qulay joyni tanlashga to’g’ri keldi. Unga keyin, «Rebbit» modelining ko’p minglab qismlarini yig’ish navbatini aniqlash, zavodning o’zi qay bir qismlarni ishlab chiqarishi, qay birini esa sotib olishi mumkinligini bilib olish, har bir qismning zarur zaxira darajasini belgilashga to’g’ri keldi. Ma’lumki, firma bu muammolarni tajriba sifatida har bir imkoni bor joyda bir necha loyihalar bo’yicha zavod qurib hal qila olmasdi.

### **1.5. Boshqaruvning kelajakka yo’naltirilganligi**

To’g’ridan to’g’ri tajriba o’tkazish mumkin bo’lmaganday, mavjud bo’lmagan va hech qachon bo’lmaydigan hodisani kuzatish mumkin emas. Ammo, ko’p rahbarlar faqat real va his qiladigan narsani ko’rishga va bu, natijada, ularning qandaydir ko’rib bo’ladigan narsaga e’tibor berishida ifodalanishi shart. Modellashtirish, – bugungi vaqtga kelib kelajakning variantlarini ko’rishning va alternativ qarorlarning potensial oqibatlarini obyektiv solishtirishga imkon beradigan aniqlashning yagona tizimlashtirilgan usuli. Devid B. Xers ta’kidlashicha: «Rahbar mavjud eng yaxshi alternativni o’z resurslarini taqsimlash, o’zi va boshqalar uchun harakatlar navbatini belgilashga, yangi odamlar va material resurslarni jalb etish uchun tanlab olishi kerak. Buning uchun u qisqa va uzoq muddatli kelajakda qarorlarning oqibatlari paydo bo’ladigan muhit xususiyatlari va barqarorligi ta’rifiga ishonishi kerak. U bunday bir paytning o’zida muqarrar va oldindan aytib bo’lmaydigan muhitning butun noaniqligini tasavvur qilishi kerak».

Boshqaruv ilmining modellari yuqori darajada bu maqsadlarga moslashgan va kuchli tahliliy vosita sifatida murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilish bilan bog’liq ko’p muammolarni hal etishga imkon beradi.

### **1.6. Kursning mazmuni va vazifalari**

Boshqaruv kursining mazmunini iqtisodiyotni boshqarishning, boshqarish tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, iqtisodiy mexanizmi va boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy va uslubiy asoslarini o’rganish tashkil etadi. Boshqaruv, boshqaruv

faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi. Iqtisodiyotni boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Boshqaruv nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida boshqarishning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

Boshqaruvning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga: iqtisodiyotning bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirish va boshqalarga qaratilgandir.

Uning nazariy tomonlarining asosiy vazifalari quyidagilar:

- boshqaruvning nazariy asoslarini o'rganish;
- bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning asosiy usullarini o'rganish va amaliyotga tatbiq qilish;
- boshqaruv faoliyati sohasida kasbiy mahorat bilimlarini egallash;
- boshqaruv tamoyillari, funksiyalari haqida tushuncha berish;
- boshqaruv jarayonida kommunikatsiyalar va ulardan foydalanish ko'nikmalarini hosil qilish;
- rahbarlik faoliyati bo'yicha kasbiy mahorat uslub va madaniyati haqida bilim berish;
- O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotida boshqaruv tizimini o'rganish va tahlil qilish;
- xorijiy mamlakatlar tajribalarini o'rganish, ularni taqqoslash asosida o'qitish, o'rgatish va b.

Boshqarish nazariyasi fani o'zining maqsad, vazifa, funksiyalaridan kelib chiqib, boshqa umumiy iqtisodiy, gumanitar, tabiiy, matematik fanlar bilan uzviy bog'liqlikda rivojlanadi. Fanning uslubiy asosini iqtisodiy nazariya, menejment, bozor nazariyasi fanlari belgilaydi. Bundan tashqari, sotsiologiya, psixologiya, personalni boshqarish, ekonometrika, tarmoq iqtisodiyoti kabi fanlar bilan aloqadordir. Chunki boshqaruv, asosan, kishilarni, jamiyatni boshqarish bo'lganligi uchun, mehnatni tashkil etish, ishchi o'rinlarini, shart-sharoitlarini yaratish, belgilangan vazifalar bajarilishi yuzasidan nazorat qilish, faoliyat natijalarini baholashda samaradorlik ko'rsatkichlarini qo'llash, qolaversa, boshqaruvda rahbar psixologiyasi, madaniyati o'ziga xos uslubga ega bo'lishligini taqozo etish va ularni o'rganish boshqarish nazariyasi fanining yuqorida ko'rsatilgan fanlar bilan bog'liqlikda, birgalikda rivojlanishiga asos bo'ladi.

## XULOSA

Boshqaruv insonlarni ongli mehnatga, tadbirkorlikka qiziqtirish, ishga mas'uliyatliligini nazorat qilish, ularning bilim va ko'nikmalari faoliyatga ijobiy ta'sir ko'rsatishini ta'minlash, rag'batlantirishni tashkil etishdir. Bu fan predmeti ham xo'jalik yuritishning barcha bo'g'inlarida boshqarishni tashkil etish shakllari, uslublarini ifodalovchi nazariy va amaliy tamoyillari majmuyidan iborat. Boshqaruv usullarini puxta egallagan, qo'llay biladigan rahbar shu faoliyatni samarali boshqarishda nafaqat ishlab chiqarishga, qolaversa, butun iqtisodiyotning rivojlanishga katta ta'sir ko'rsatadi. Bugungi kunning eng muhim vazifasi, deb ta'kidlaydi Prezidentimiz Islom Karimov, «hayotimizning barcha soha-larida, ayniqsa, boshqaruvda, respublika miqyosida, viloyat, tuman, qishloq va mahallalarni boshqarishda, tarmoq bo'g'inlarini idora etishda yangicha fikrlaydigan, qiyin damlarda mas'uliyatni o'z zimmasiga oladigan, hayot bilan hamqadam yurishga qodir, iymoni pok, bilimdon, ishbilarmon odamlarni topish, ularga ishonch bildirishdan iborat».

### Tayanch iboralar

*Boshqarish nazariyasi, boshqaruv muammolari, bozor iqtisodiyoti, vazifa, tashkiliy-texnikaviy boshqaruv, ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv, boshqaruv mehnati, izlanish usullari, bilish uslubi, boshqaruv usublari.*

### Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundagi mantiqiy mos ta'rifni tanlang.

A	B
1. Bozor	a) dialektik, aniq, tarixiy, tizimli joylashishi, tizimli tahlil va boshqalar
2. Bozor maqsadi	b) ijtimoiy va tabiiy fanlar
3. Marketing	d) boshqaruv qonunlari, asoslari va munosabatlarini o'rganish
4. Menejment	e) faoliyatning maxsus turi, inson bilimlari sohasi, boshqaruv vazifasi
5. Menejer	f) ma'lum insonlar qatlami, boshqaruv ishlarini amalga oshiruvchi ijtimoiy qatlam
6. Boshqaruv predmeti	g) alohida bozor munosabatlari hamda ishlab chiqarish va iste'molchini bog'lovchi axborotlar oqimi majmuyi



7. Tovar	h) bozor iqtisodiyotini boshqarish uchun kerak bo'lgan biror maqsadga yo'naltirilgan harakatlarning asos va nazariyalarini qayta ishlash va shakllantirish
8. Boshqaruvning asosiy vazifasi	i) iste'molchi talablariga javob beruvchi ijtimoiy yo'naltirilgan iqtisodni yaratish
9. Fanning usuli	j) tovar xaridorlarining majmuyi
10. Boshqaruv va boshqa fanlar	k) zarurat yoki ehtiyojni qondira oladigan barcha narsalar

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savolga javob variantlarini tanlang, hamkasblaringiz bilan muhokama qiling va tanlagan javobingizni asoslang.

*1. Boshqaruv mohiyati quyidagilardan iborat:*

- a) qo'yilgan maqsadga erishish; d) boshqaruv haqidagi fan;  
b) vazifa, faoliyat turi; e) inson bilimlari sohasi.

*2. Menejer bilan tadbirkor o'rtasida qanday farq bor?*

- a) menejer – bu tadbirkor;  
b) menejer – bu boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi inson;  
d) menejer – yangi ish tashkilotchisi;  
e) menejer – tavakkal qila oladigan inson.

*3. Boshqaruv predmeti, fan sifatida:*

- a) boshqaruv munosabatlari va uslublari, jihatlari va qonunlarini o'rganadi;  
b) odamlarda o'zini o'zi kamolga yetkazishga intilishini tarbiyalaydi;  
d) odamlarni boshqarishni o'rgatadi;  
e) biror maqsadga yo'naltirilgan nazariya va tamoyillarni ifodalaydi.

*4. Boshqaruv mazmunini ifodalovchi eng muhim bo'limni aniqlang:*

- a) boshqaruv tizimi va tashkiliy funksiyalarni o'rganadi;  
b) kommunikatsiya va axborot muammolarini o'rganadi;  
d) boshqaruv tamoyillarini ishlab chiqadi;  
e) boshqaruv qarorini qabul qilish uslubiyatini ishlab chiqadi.

*5. Menejer qanday yangi bilimlarni egallashi kerak?*

- a) matematik modellashtirish;  
b) marketing, tavakkalchilik qonunlari, boshqaruv, xo'jalik huquqlari, ruhshunoslik;  
d) iqtisodiyot nazariyasi, statistika; e) mehnat sotsiologiyasi.

### **Nazorat savollari**

*1. Boshqarish tushunchasi, uning mohiyati va maqsadi nimalardan iborat?*

*2. Boshqarish nazariyasi fanining predmeti va vazifalari.*

*3. Boshqaruv subyekti va obyekt nima?*

*4. Boshqaruv nazariy tomonlarining asosiy vazifalari nimadan iborat?*

*5. «Boshqarish nazariyasi» fanining boshqa iqtisodiy fanlar bilan birgalikda rivojlanishini asoslang.*

## **2-bob. BOSHQARISH NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. BOSHQARISHGA ASOSIY MUNOSABATLAR**

---

- 2.1. Qadimgi amaliyot – yangi fan*
- 2.2. Boshqaruvning fan sohasi kabi evolutsiyasi*
- 2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar*
- 2.4. Axloq fanlari maktabi*
- 2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar*
- 2.6. Boshqaruv nazariyasi asoschilari*

### **2.1. Qadimgi amaliyot – yangi fan**

Bu bob boshqaruv tafakkuri evolutsiyasining ta'rifini o'z ichiga olgan: boshqaruv tizimlangan ilm-fan va kasb-hunarga shakllanishidan avval, u qanday rivojlanganligi ko'rsatilgan. Boshqaruvni samarali qilish uchun, hech qanday universal usullar yoki qat'iy tamoyillar yo'qligini bilish hali oldimizda turibdi. Ammo, shunday yondashuvlar mavjudki, ular rahbarlarga tashkilot maqsadlarini samarali ravishda amalga oshirish ehtimolini orttirishga yordam berayapti.

Keyinchalik bayon qilingan yondashuvlarning har biri bizning boshqaruv va tashkilotni tushunib yetishimizga sezilarli darajada o'z hissasini qo'shgan. Shunday qilib, bu bobni keyinchalik qator masalalarni ancha jiddiy va batafsil ravishda ko'rib chiqishning kirish qismi va shuningdek, boshqaruvga bo'lgan qarashlarning qisqacha tushunchasi deb hisoblash mumkin.

Agar tashkilot muvaffaqiyatga erishmoqchi bo'lsa, boshqaruv funksiyalari bajarilishi shart. Boshqaruv amaliyoti ham tashkilotlarga o'xshab qadimiy. Sanasi eramizdan avvalgi uch minginchi yillarni ko'rsatuvchi loydan qilingan taxtachalarda qadimgi Shumeriyaning savdo-sotiqqa oid bitimlari va qonunlari to'g'risida ma'lumotlar yozilgan, bu esa, u yerda boshqaruv amaliyoti mavjud bo'lganligining aniq isbotidir. Arxeologik qazilmalarga qarab, bundan ham qadimroq tashkilotlar borligini ko'rsa bo'ladi: hatto tarixdan ilgari insonlar tashkillangan guruhlar bo'lib yashaganlar.

Ammo, qadimgi boshqaruv kabi qadimgi tashkilotlar ham, bizning kitobimizda yoritilganlardan juda ham farqlanadi. Boshqaruv faoliyati mustaqil soha deb, faqatgina yigirmanchi asrda tan olingan. Keyinroq, biz qisman bo'lsa-da, buning sabablarini yoritishga harakat qilamiz.

Hozir esa, tashkilotlarning rivojlanishi va ularni boshqarish qadimda qanday bo'lganligini ko'rsatish uchun qisqacha to'xtalib o'tamiz.

Qadimda yirik tashkilotlarning ro'yobga kelishi ular boshqaruv darajalarini ajrata olish mumkin bo'lgan rasmiy tuzilmaga ega bo'lganliklarini aniq ko'rsatadi. Vavilon osma bog'lari va Misr piramidalari faqat muvofiqlashtirilgan, tashkillangan harakatlar natijasidagina olamda paydo bo'lgan. Iso tug'ilishidan ancha oldin yirik siyosiy tashkilotlar ham mavjud bo'lgan. Buyuk Aleksandr davridagi Makedoniya, Forsiya va keyinroq Rim Osiyodan Yevropagacha yoyilgan. Bu tashkilotlar rahbarlari qirollar va generallar edi. Albatta, mavjud bo'lgan tashkilotlar faoliyatini ta'minlashga yordam bergan leytenantlar, g'alla omborlari asrovchilari, podachilar va ish nazoratchilari, hududlar gubernatorlari va g'aznachilar ham bo'lgan.

Yillar o'tdi, ba'zi bir tashkilotlarni boshqarish ancha aniq bo'la boshladi va murakkablashdi, tashkilotlarning o'zi esa, borgan sari kuchli va borgan sari barqaror bo'la boshladi. Bunga yuzlab yillar mavjud bo'lgan Rim imperiyasi yaxshi misol bo'ladi. General va ofitserlardan iborat aniq boshqaruv tuzilmasiga, armiyalarining diviziyalarga bo'linishiga, rejalashtirishga va intizomga ega bo'lgan Rim legionlari yomon tashkillangan Yevropa mamlakatlari, O'rta Sharq davlatlari ustidan g'alaba marshi bilan o'tishdi. Bosib olingan hududlar, Rimga bo'ysungan generallar boshqaruviga berilgan, Rim bilan aloqani tezlashtirish uchun yo'llar qurilgan. Aloqa bu tashkilot muvaffaqiyatining eng muhim tarkibiy qismidir. Hozir ham, ayrim joylarda ishlatilayotgan mashhur yo'llar imperator foydasiga soliq va to'lovlar yig'ishga yordam bergan. Va undan ham muhimi, agar mahalliy aholi yoki mahalliy ma'muriyat Rim boshqaruviga qarshi bosh ko'tarsa, yo'llar mamlakat ichida joylashgan legionlarga chetda joylashgan provinsiyalar bilan tezda bog'lanishga imkon bergan.

Zamonaviy boshqaruv ko'rinishlarining deyarli hamma turlari, shakllarini qadimgi yirik tashkilotlarda ko'rishimiz mumkin, ammo, umuman olganda, u vaqtdagi boshqaruv xarakteri va tuzilmasi bugungidan farqlanadi. Masalan, rahbarlar va norahbarlar orasidagi mutanosiblik ancha kamroq bo'lgan, o'rta bo'g'indagi rahbarlar kamroq bo'lgan. Oldingi tashkilotlar muhim qarorlarning deyarli barchasini o'zlari qabul qiladigan yuqori bo'g'indagi rahbarlarning kam sonli guruhlariga ega bo'lishga intilganlar. Rahbarlik ko'pincha bir odam tomonidan amalga oshiriladi, bu esa bir aktyor teatriga o'xshar edi. Agar boshqaruvning yuqori darajasidagi shaxs (bu esa deyarli har vaqt

erkak kishi bo‘lgan) Yuliy Sezar yoki Adrian kabi yaxshi lider va hukmdor bo‘lsa, unda hamma narsa birmuncha silliq o‘tar edi. Hokimiyatga Neronga o‘xshash noshud rahbar kelganda, hayot zimziyoga aylanishi mumkin edi.

Tarixda bizning vaqtimizda boshqarilayotgan tashkilotlar kabi boshqarilgan tashkilotlarga misollar bo‘lgan. Bunga Rim katolik cherkovi yorqin misol bo‘ladi. Oddiy tuzilma: papa, kardinal, arxiyepiskop, yepiskop va prixodskoy svyashennik. Bu xristianlik asoschilari tomonidan belgilab berilgan tuzilma hozirgi paytda ham muvaffaqiyatli ravishda ishlab turibdi va bugun paydo bo‘lgan ko‘p tashkilotlar tuzilmasiga qaraganda ancha «zamonaviydir».

### **Eski va zamonaviy tashkilotlarni taqqoslash**

<b>Eski tashkilot</b>	<b>Zamonaviy tashkilot</b>
Yirik tashkilotlarning kam soni, gigant tashkilotlarning yo‘qligi	Favqulodda qudratli tashkilotlarning ko‘p sonliligi, tijorat va notijorat
Rahbarlarning nisbatan ko‘p bo‘lmagan soni, o‘rta bo‘g‘in rahbarlarning amalda yo‘qligi	Rahbarlarning ko‘p sonliligi, o‘rta bo‘g‘in rahbarlarning ko‘p sonliligi
Boshqaruv ishi noboshqaruv faoliyatidan ko‘pincha ajralmagan va bo‘linmagan	Boshqarish guruhlari aniq tavsiflangan, boshqaruv ishi noboshqaruv ishidan aniq farqlanadi va ajratiladi
Tashkilotda rahbar lavozimini egallash ko‘pincha tug‘ilish huquqi bo‘yicha yoki kuch ishlatish yo‘li bilan	Tashkilot uchun muhim qarorlarni qabul qilish qobiliyatiga ega bo‘lgan ko‘p sonli kishilar
Buyruq va intuitsiyaga e‘tibor berish	Jamoa ishiga va oqilonalikka e‘tibor berish

Balki bu — ayrim amaliy tashkilotlar ham, butun xalqlar ham paydo bo‘lib yo‘q bo‘layotgan bir paytda Rim katolik cherkovining ko‘p asrlar davomida gullaganining muhim sababi bo‘lsa kerak. Zamonaviy harbiy tashkilotlar ham ko‘p tomonlama juda ham qadimgi Rim tashkilotlariga o‘xshaydi. Ammo, umuman, qadimdagi boshqaruv va tashkilotlar sezilarli darajada zamonaviylaridan farq qiladi.

Garchi tashkilotlar dunyo qancha mavjud bo‘lsa, deyarli shuncha vaqt mavjud bo‘lsa-da, hali hech kim XX asrgacha tashkilotlarni qanday

qilib tartibli ravishda boshqarish ustida o'ylab ko'rmaganga o'xshaydi. Insonlarni tashkilotlarni boshqarish emas, balki ulardan foydalanib ko'proq mablag' orttirish, kuchli siyosiy hukmronlikka ega bo'lish qiziqtirgan. Hatto tashkilotni samarali boshqarishdan kelib chiqadigan pragmatik ko'rinishdagi manfaat ham boshqaruv usullariga va vositalariga astoydil qiziqish uyg'ota olmagan. XX asr boshlarida Robert Ouen ko'p vaqtini boshqa insonlar yordamida tashkilot maqsadlariga erishish muammolariga bag'ishladi.

U ishchilarga durust uy-joy berdi, ishchilar mehnatini ochiq-oydin va adolatli baholash tizimini ishlab chiqdi va yaxshi ishi uchun qo'shimcha ish haqi bilan moddiy rag'batlantirishni rivojlantirdi. Bu o'z vaqti uchun nihoyatda zo'r bo'lgan novatorlik islohotlar rahbarlik roli va voqelikning inson idrok qilishi mohiyatiga noyob ravishda shiddat bilan kirib kelishi bo'ldi. Insonlar «bu ajoyib ijtimoiy tajriba»ni o'z ko'zlari bilan ko'rish uchun uning Shotlandiyaning Nyu Lanark shahridagi fabrikasiga kelishar edi. Ammo, fabrika g'oyat katta daromad keltirishiga qaramay, boshqa ishbilarmonlar Ouenning islohotlarida aqli rasolik ko'rishmagan. Bizning bilishimizcha, ularning hech biri undan o'rnak olmagan.

### **Boshqarishga tizimlashtirilgan yondashuv**

Boshqaruvga birinchi qiziqish 1911-yilda kuzatilgan. Xuddi o'sha paytda Frederik U. Teylor o'zining an'anaviy ravishda boshqaruvni ilm va tadqiqotning mustaqil sohasi deb tan olinishining boshlanishi deb hisoblangan «Ilmiy boshqaruvning tamoyillari» degan kitobini nashr etdi. Albatta, tashkilot maqsadlariga unumli ravishda erishish uchun uni tizimlashtirilgan holda boshqarish tushunchasi darhol paydo bo'lmagan. Bu konsepsiya uzoq muddat mobaynida, XIX asrning o'rtalaridan boshlab asrimizning 20-yillarigacha rivojlanib kelgan. Angliyada boshlangan sanoat revolyutsiyasi boshqaruvga dastlabki qiziqishning asosiy kuchi bo'lgan. Ammo, boshqaruvning o'zi tashkilotning rivojlanishiga va muvaffaqiyatiga jiddiy hissa qo'shadi degan g'oya ilk bor Amerikada paydo bo'ldi.

Bir necha omillar zamonaviy boshqaruvning vatani nimaga aynan Amerika bo'lganini tushunishga yordam beradi. Hatto XX asr boshida Qo'shma Shtatlar inson o'zining kelib chiqishi, millati bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarni o'zining omilkorligini namoyon qilib yengib chiqqan amaldagi yagona mamlakat edi. O'z taqdirini yaxshilashga

intilgan millionlab yevropaliklar XIX asrda Amerikaga ko'chib kelishdi, bu esa mehnatsevar insonlardan iborat bo'lgan g'oyat katta ish kuchi bozorini tashkil etdi. Qo'shma Shtatlar paydo bo'lganidan boshlab ta'lim olishni xohlagan barcha insonlar uchun ta'lim g'oyasini jiddiy ravishda qo'llab kelgan. Ta'lim biznesda har xil rollarni, shu jumladan, boshqaruvni intellektuallik bilan bajarishga qobiliyatli insonlar sonining o'sishiga yordam berdi. Qurilishi XIX asr oxirida tugallangan transkontinental temiryo'llar Amerikani dunyodagi eng yirik yagona bozorga aylantirdi. Qiziq, o'sha paytda biznesda davlat boshqaruvi deyarli mavjud emas edi. Aralashmaslik o'z biznesi rivojining boshlarida muvaffaqiyatga erishgan tadbirkorlarga monopolistlarga aylanishlariga imkon berar edi. Bu va boshqa omillar yirik tarmoqlar, yirik korxonalarining tashkil topishini vujudga keltirdi, buning hammasi boshqaruvning rasmiyatchilik usullarini talab qilardi.

Boshqaruvning fan, ilmiy tadqiqot sohasi sifatida paydo bo'lishi va shakllanishi, qisman, katta biznes ehtiyojlariga javob, qisman, sanoat revolyutsiyasi davrida yaratilgan texnikaning afzalliklaridan foydalanishga urinish, qisman, ishni bajarishning eng samarali usullarini topish ishtiyoqida bo'lgan bir nechagina qiziquvchan insonlarning yutug'i edi.

## **2.2. Boshqaruvning fan sohasi kabi evolutsiyasi**

Boshqaruvning ilmiy fan kabi rivoji birin-ketin oldinga qo'yilgan qator qadamlardan iborat bo'lmagan. To'g'risi, bu – ko'pincha bir-biriga mos bo'lgan bir necha yondashuvlar edi. Boshqaruv obyektlari – bu texnika ham, insonlar ham edi. Demak, boshqaruv nazariyasidagi muvaffaqiyatlar boshqaruv bilan bog'liq bo'lgan matematika, muhandislik fanlari, psixologiya, sotsiologiya va antropologiya kabi boshqa sohalardagi muvaffaqiyatlarga bog'liq edi. Bu bilim sohalari rivojlanishiga qarab, boshqaruv sohasidagi tadqiqotchilar, nazariyachilar va amaliyotchilar tashkilotlarning muvaffaqiyatiga ta'sir qilgan omillar to'g'risida ko'proq bilib borishgan. Mutaxassislariga bu ilmlar nega oldingi nazariyalar amaliyotdagi tekshiruvlarga bardosh bera olmaganligini tushunishga hamda boshqaruvga yangicha yondashuvlar topishga yordam bergan.

Shu bilan bir paytda dunyo tez o'zgarishlar sahnasi bo'lib qolgan. Borgan sari ilmiy-texnik yangiliklar tez-tez va ma'noli bo'la bordi va hukumatlar biznesga o'z munosabatlarini qat'iyroq aniqlashni boshladilar. Shu va boshqa omillar boshqaruv tafakkuri vakillarini tashkilotga

nisbatan tashqi aloqalar borligini chuqurroq aniqlashga majbur etdi. Shu maqsad uchun yangi yondashuvlar ishlab chiqildi.

### Turli davrlarga xos boshqaruv yondashuvlari

Boshqaruvda maktablar	Vaqtga bog'liq davr	1885	1920	1930	1940	1950	1960	hozirgi paytda
Ilmiy boshqaruv yondashuvi		—————→						
Ma'muriy yondashuv		←————						
Insoniy munosabatlar nuqtayi nazaridan yondashuv			←————→					
Axloq haqida fan nuqtayi nazaridan yondashuv				←————→				
Miqdoriy usullar nuqtayi nazaridan yondashuv						-----←————→		
Boshqarishga jarayon kabi yondashuv							←————→	
Tartibli yondashuv						-----←————→		
Vaziyatli yondashuv							←————→	

### 2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar

XX asrning birinchi yarmida to'rtta aniq farqlanadigan boshqaruv tafakkuri maktablari o'z rivojini topdi.

#### Boshqaruv tafakkuri maktablari

Ilmiy boshqaruv maktabi
1. Vazifalarni bajarishda yaxshiroq usullarni aniqlash uchun ilmiy tahlilning ishlatilishi.
2. Vazifalarni bajarishda eng yaxshi mos keladigan ishchilarni tanlab olish va ularning malakasini oshirishni ta'minlash.
3. Ishchilarni vazifalarni samarali bajarishga zarur resurslar bilan ta'minlash.
4. Unumdorlikni oshirish uchun moddiy rag'batlantirishning sistematik va to'g'ri ishlatilishi.
5. Rejalashtirishni va mulohaza qilishni ishning o'zidan ajratish.

<b>Boshqaruvning klassik maktabi</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Boshqaruv tamoyillarini rivojlantirish.</li> <li>2. Boshqaruv funksiyalarini ta'riflash.</li> <li>3. Butun tashkilotning boshqaruviga tizimlashgan yondashuv.</li> </ol>
<b>Insoniy munosabatlar va axloq fanlari maktabi</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Qoniqqanlik va unumdorlikni oshirish uchun shaxslararo munosabatlar boshqaruvi usullarini qo'llash.</li> <li>2. Har bir ishchi o'z salohiyatiga muvofiq to'la-to'kis ishlatilishi mumkin bo'lgan tarzda insoniy axloq haqidagi fanlarning tashkilotni boshqarishda va shakllantirishda qo'llanilishi.</li> </ol>
<b>Boshqaruv fanining maktabi</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modellarni ishlab chiqish va qo'llash tufayli boshqaruvning murakkab muomalalarini tushunishni chuqurlashtirish.</li> <li>2. Murakkab vaziyatlarda qaror qabul qilayotgan rahbarlarga yordam sifatida miqdoriy usullarni rivojlantirish.</li> </ol>

Xronologik tartibda ular quyidagicha sanab o'tilgan: ilmiy boshqaruv maktabi, ma'muriy maktab, psixologiya va insoniy munosabatlar maktabi va boshqaruv fani maktabi (yoki miqdoriy maktab).

Shu yo'nalishlar har birining eng qat'iy ishongan tarafdorlari o'z vaqtida tashkilotning maqsadlariga eng samarali ravishda erishishiga kalit topdik deb o'ylaganlar. Keyinroq o'tkazilgan tadqiqotlar va maktablarning nazariy topilmalarini amaliyotda qo'llashga muvaffaqiyatsiz urinishlar boshqaruv savollariga ko'pgina javoblar ozgina vaziyatlardagina qisman to'g'ri bo'lganligini isbotladi. Shunga qaramay, bu maktablardan har biri ushbu sohaga muhim va sezilarli hissasini qo'shdi. Shu maktablar doirasida vujudga kelgan aniq konsepsiyalar va usullarni hattoki eng progressiv zamonaviy tashkilotlar ham hozirgacha ishlatishadi. Bizning maqsadimiz – boshqaruv tafakkurining evolyutsion xarakterini baholashga yordam berish va ayrim usullar bir aniq vaziyatda muvaffaqiyatli bo'lsa, boshqa vaziyatda esa muvaffaqiyatsiz bo'lishi mumkinligini tushuntirish. Shuni tushunish kerakki, maktablar nazariya va amaliyot masalalarida kesishib o'tishadi va bir tashkilot doirasida siz shu hamma munosabatlar elementlarini topa olasiz.

**Ilmiy boshqaruv (1985–1920-yillar).** Ilmiy boshqaruv Frederik U. Teylor, Frenk va Liliya Gilbert hamda Genri Gantt ishlari bilan chambarchas bog'liq. Bu ilmiy boshqaruv maktabining ijodkorlari kuzatish,



o'lichashlar, mantiq va tahlil ishlatib ko'p qo'l operatsiyalarini mukammallashtirish mumkin deb hisoblashgan, shuningdek, ularni samarali bajarishga erishishga harakat qilganlar. Ilmiy boshqaruvning birinchi uslubiy davri ish mazmunini tahlil qilish va uning asosiy komponentlarini aniqlashdir. Masalan, Teylor inson turli o'lchovli belkurakda qancha temir ruda yoki ko'mirni ko'tara olishini g'oyat sinchkovlik bilan o'lchagan. Gilbertlar esa mikroxtrometрни ixtiro qilishdi. Ular uni kinokamera bilan birga ishlatib, aniq operatsiyalarda qanday harakatlar bajarilishini va buning uchun qancha vaqt sarflanishini aniq bildilar.

Olingan ma'lumotlarga asoslanib ular ortiqcha harakatlarni bartaraf qilish uchun ish operatsiyalarini o'zgartirishgan va standart protseduralar va jihozlarni ishlatib ish samaradorligini oshirishga intilishgan. Masalan, Teylor shuni aniqladiki, agar ishchilar 21 funt (8,6 kg atrofida) sig'imli belkurak-kurakchalardan foydalanishsa, temir ruda va ko'mirning maksimal miqdori oshirib tashlanishi mumkin. Oldingi tizimga nisbatan bu fenomenal yutuqni berdi.

Ilmiy boshqaruv inson omilini e'tiborsiz qoldirmadi. Ishlab chiqarish samaradorligini va ishlab chiqarish hajmini oshirishda ishchilarni qiziqtirish maqsadida rag'batlantirishdan muntazam ravishda foydalanish shu maktabning muhim hissasi bo'ldi. Shuningdek, ishlab chiqarishda qisqacha dam olishlar va muqarrar tanaffuslar imkoniyati ham ko'zda tutilgan edi, shu sababli, belgilangan topshiriqlarni bajarishga ajratilgan vaqt miqdori realistik va adolatli belgilangan edi. Bu rahbariyatga ishlab chiqarishning bajarilishi mumkin bo'lgan me'yorlarini belgilashga imkoniyat bergan va kim belgilangan minimumdan oshgan bo'lsa, ularga qo'shimcha haq to'lanardi. Bu yondashuvda muhim element shuki, kim ko'p ishlab chiqarsa, o'sha ko'p taqdirlanardi. Ilmiy boshqaruvga oid ishlar mualliflari ham o'zlari bajarayotgan ishlarga jismoniy va ma'naviy jihatdan mos keladigan insonlarni tanlashning muhimligini tan olardilar va ular, shuningdek, o'qitishning ulkan ahamiyatini ta'kidlab o'tganlar.

Ilmiy boshqaruv, shuningdek, rejalashtirish va chuqur mulohaza qilish funksiyalarini ishlarni haqiqatan bajarishdan ajratishni himoya qilgan. Teylor va uning zamondoshlari haqiqatan boshqaruv bo'yicha ish – bu aniq mutaxassislik va agar, har bir ishchilar guruhi o'zi muvaffaqiyatli bajaradigan narsaga e'tiborini jamlasa, unda tashkilot umuman yutuqqa erishishini tan olganlar. Bu yondashuv ishchilar o'z ishlarini o'zlari rejalashtiradigan eski tizimga keskin qarama-qarshi edi.

Ilmiy boshqaruv konsepsiyasi keskin burilish bosqichi bo‘lib qoldi, shu tufayli boshqaruv ilmiy tadqiqotlarning mustaqil sohasi kabi keng tan olindi. Birinchi bor omilkor rahbarlar va olimlar ilm-fan va texnikada foydalaniladigan usullar va yondashuvlar tashkilot maqsadlariga erishish amaliyotida ham samarali ishlatilishi mumkinligini ko‘rdilar.

### **Boshqaruvda klassik yoki ma‘muriy maktab (1920–1950-yillar).**

Ilmiy boshqaruv to‘g‘risida yozgan mualliflar o‘z tadqiqotlarini, asosan, ishlab chiqarish boshqaruviga bag‘ishlaganlar. Ular boshqaruvdan past darajada samaradorlikni oshirish ustida ishlashgan. Ma‘muriy maktabning vujudga kelishi bilan mutaxassislar tashkilot boshqaruvini umuman mukammallashtirish uchun muntazam ravishda yondashuvlar ishlab chiqa boshlaganlar.

Teylor va Gilbert o‘z faoliyatlarini oddiy ishchidan boshlashgan, va bu shubhasiz, ularning tashkilot bilan boshqaruv to‘g‘risidagi tasavvurlariga ta’sir etgan edi. Ulardan farqli ravishda, ma‘muriy boshqaruv maktabining mualliflari katta biznesda boshqaruvning oliy bo‘g‘ini rahbarlari sifatida bevosita ish tajribasiga ega edilar. Ismi shu maktabning vujudga kelishi bilan bog‘liq bo‘lgan va ba’zan menejmentning otasi deb atashadigan Anri Fayol ko‘mir qazib oluvchi katta fransuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan.

Urvik Angliyada boshqaruv masalalari bo‘yicha maslahatchi bo‘lgan. A.K. Reyli bilan birgalikda ilmiy ishlarni yozgan Djeys D. Muni Alfred P. Sloun boshchiligida «Djeneral Motors» kompaniyasida ishlagan. Ilmiy boshqaruv nazariyasini yaratuvchilar kabi klassik maktabning tarafdorlari ham boshqaruvning ijtimoiy jihatlarini to‘g‘risida unchalik tashvishlanmaganlar. Undan tashqari, ularning ishlari ilmiy uslubiyotga asoslanmagan holda ma’lum darajada shaxsiy kuzatishlardan kelib chiqadi. «Klassiklar» tashkilotlarga porloq kelajak nuqtayi nazaridan qarashga harakat qilardilar, shuningdek, ular tashkilotlarning umumiy tavsiflarini va qonuniyatlarini aniqlashga urinar edilar. Klassik maktab nazariyasi boshqaruvning *universal tamoyillariga* amal qilish tashkilotni shubhasiz muvaffaqiyatga olib keladi degan g‘oyaga asoslangan edi.

Bu tamoyillar ikkita asosiy jabhalarga to‘xtalib o‘tadi. Ularning biri tashkilot boshqaruvining oqilona tizimini ishlab chiqish edi. Biznesning asosiy tamoyillarini aniqlab, nazariyachi – «klassiklar» tashkilotni bo‘linmalar va ishchi guruhlarga bo‘lishning eng yaxshi usulini topishlariga ishonch hosil qilganlar. Fayolning boshqaruv

nazariyasiga qo'shgan asosiy hissasi — u boshqaruvni universal jarayon kabi ko'rib chiqdi, bu jarayon rivojlantirish va tashkil qilish kabi bir necha bir-biri bilan bog'langan funksiyalardan iborat edi.

«Klassiklar» tamoyillarining ikkinchi kategoriyasi tashkilot tuzilmasining tuzilishiga va ishchilarni boshqarishga tegishli bo'lgan. Bunga misol bo'lib yakkaboshchilik tamoyili xizmat qilishi mumkin, shunga muvofiq inson faqatgina bitta boshliq tomonidan buyruq olishi va faqatgina unga bo'ysunishi kerak. Quyida Anri Fayolning boshqaruv bo'yicha 14 ta tamoyillarining qisqacha bayonini misol tariqasida keltiramiz, ulardan ko'plari Fayol ularni birinchi bor ta'riflab bergan paytdan beri sodir bo'lgan o'zgarishlarga qaramay hozirgacha foydalidir.

### *Anri Fayolning boshqarish tamoyillari*

1. *Mehnat taqsimoti.* Ixtisoslashtirish odatdagidek tabiiydir. Mehnat taqsimotining maqsadi ishni ko'p hajmda va sifatliroq bajarishdir. Bunga e'tibor va kuchlar yo'naltirilgan maqsadlar soni qisqartirilishi hisobiga erishiladi.

2. *Vakolat va javobgarlik.* Vakolat bu buyruq berish huquqi. Qayerda vakolat berilsa, u yerda javobgarlik paydo bo'ladi.

3. *Intizom.* Intizom firma va uning ishchilari o'rtasida erishilgan bitimlarga bo'ysunish va hurmatni ko'zda tutadi. Intizomiy rasmiyatchilikni keltirib chiqaradigan firma va ishchilarni bog'lovchi bu bitimlarni o'rnatish sanoat rahbarlarining eng muhim vazifalaridan biri bo'lib qolishi kerak. Intizom adolatli qo'llaniladigan sanksiyalarni ham ko'zda tutadi.

4. *Yakkaboshchilik.* Ishchi buyruqlarni faqat bevosita bir boshliqdan olishi kerak.

5. *Yo'nalishning birligi.* Bir maqsad doirasida amalda bo'lgan har bir guruh yagona reja bilan birlashgan bo'lishi va bir rahbarga ega bo'lishi kerak.

6. *Shaxsiy manfaatlarning umumiyilarga bo'ysunishi.* Bir ishchining yoki ishchilar guruhining manfaatlari katta masshtabdagi kompaniya yoki tashkilotning manfaatlaridan ustun kelishi mumkin emas.

7. *Xodimlarni mukofotlash.* Ishchilarning vafodorligini va madadini ta'minlash uchun ular o'z xizmati uchun adolatli ish haqi olishlari kerak.

8. *Markazlashtirish.* Mehnat taqsimoti kabi markazlashtirish ham odatdagidek tabiiydir. Biroq, markazlashtirishning tegishli darajasi aniq sharoitga bog'liq holda o'zgaradi. Shuning uchun markazlashtirish va markazlashtirilmaslik o'rtasida to'g'ri mutanosiblik bo'lishi borasida

savol tug'iladi. Bu eng yaxshi joiz natijalar ta'minlanadigan me'yorlarni aniqlash muammosidir.

9. *Skalyar zanjir*. Skalyar zanjir – bu rahbarlik lavozimlarida turgan shaxslar qatori. Bu zanjir eng yuqori lavozimdagi shaxsdan to past bo'g'in rahbarigacha cho'ziladi.

10. *Tartib*. Joy – hamma narsa uchun va hamma narsa o'z o'rnida.

11. *Adolatlilik*. Adolatlilik – bu yaxshilik va haqqoniyatlikning birikuvidir.

12. *Xodimlar uchun ish joyining barqarorligi*. Kadrlarning qo'nimsizligi tashkilotning ish samaradorligini pasaytiradi. Ish joyiga yopishib olgan o'rtacha rahbar, albatta, o'z ish joyiga yopishib olmagan va tezda ishdan ketadigan mashhur, iste'dodli menejerdan afzaldir.

13. *Tashabbus*. Tashabbus reja ishlab chiqish va uni muvaffaqiyatli amalga oshirishni ta'minlashni anglatadi. Bu tashkilotga kuch va energiya beradi.

14. *Korporativ ong*. Ittifoq – bu kuch. Bu esa xodimlarning uyg'unligi natijasidir<sup>1</sup>.

### **Insoniy munosabatlar va axloq fanlari maktabi (1930–1950-yillar).**

Ilmiy boshqaruv maktabi va klassik maktab psixologiya hali boshlang'ich holatda bo'lgan paytda vujudga kelgan. Ko'pchilik XX asrning boshida Freydning o'sha paytdagi yangi beixtiyorlik konsepsiyasini jiddiy ravishda gumon ostiga olgan edi. Buning ustiga psixologiya bilan qiziqqanlar kamdan-kam boshqaruv bilan qiziqardilar va o'sha paytda inson ongi to'g'risida mavjud bo'lgan kamchil bilimlar mehnat faoliyati muammolari bilan aslo bog'liq bo'lmagan edi. Demak, garchi ilmiy boshqaruv va klassik yondashuv mualliflari inson omilining mohiyatini tan olsalarda, ularning bahslari adolatli to'lov, iqtisodiy rag'batlantirish va rasmiy funksional munosabatlarni o'rnatish bilan chegaralanardi. Insoniy munosabatlar uchun harakat inson omilini tashkilot samaradorligining asosiy elementi sifatida to'la anglashga qodir bo'lmaslikka javoban tug'ildi. U klassik yondashuv kamchiliklariga reaksiya sifatida paydo bo'lgani sababli insoniy munosabatlar maktabi ba'zan *neoklassik maktab* deb ataladi.

*Insoniy munosabatlar uchun harakat*. Boshqaruvda insoniy munosabatlar maktabini rivojlantirishda ikki olim – Meri Parker Follett

---

<sup>1</sup> *Henri Fayol. General and Industrial Management (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.*

va Elton Meyoni eng yirik nufuzli insonlar deb aytish mumkin. Ayni, miss Follett birinchi bo'lib menejmentni «boshqa shaxslar yordamida ish bajarilishini ta'minlash» kabi aniqlab berdi. Xotormda joylashgan «Uestern Elektrik» zavodida Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan mashhur sinovlar boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalishlar ochdi. Meyo shuni aniqladiki, ilmiy boshqaruv maktabining vakillari o'ylaganidek puxta ishlab chiqilgan ish operatsiyalari va yaxshi ish haqi har doim ham mehnat unumdorligining oshishiga olib kelmagan. Insonlar o'rtasidagi muomalalar vaqtida paydo bo'ladigan kuchlar rahbarning sa'y-harakatlaridan ustun kelishi mumkin bo'lgan va tez-tez ustun kelgan ham. Ba'zan ishchilar rahbarning istagiga va moddiy rag'batlantirishga qaraganda ko'proq guruhlaridagi hamkasblarining tazyiqlariga javob berardilar. Abraham Maslou va boshqa psixologlar tomonidan keyinroq o'tkazilgan tadqiqotlar bu hodisaning sabablarini aniqlashga yordam berdi. Maslou fikricha, ilmiy boshqaruv maktabining tarafdorlari va izdoshlari hisoblaganlaridek, asosan, iqtisodiy kuchlar emas, balki pul yordamida faqatgina qisman va bilvosita qoniqtirilishi mumkin bo'lgan turli ehtiyojlar inson harakatining motivi bo'lgan.

Shu xulosalarga asoslanib, psixologik maktab tadqiqotchilari, agar rahbariyat o'z ishchilariga katta g'amxo'rlik ko'rsatsa, unda ish samaradorligining o'sishiga olib keladigan ishchilarning qoniqish darajasi ham o'sishi kerak deb taxmin qilganlar. Ular bevosita boshliqlarning samaraliroq harakatlarini, ishchilarga beradigan maslahatlari va ularga ishda kengroq muloqotda bo'lish imkoniyatlarini o'z ichiga olgan insoniy munosabatlarni boshqarish usullaridan foydalanishni tavsiya qilganlar.

## **2.4. Axloq fanlari maktabi**

Psixologiya va sotsiologiya kabi fanlarning rivojlanishi va tadqiqot usullarining mukammallashishi Ikkinchi jahon urushidan so'ng ish joyidagi axloqni o'rganishni yuqori darajada jiddiy ravishda ilmiylashtirdi. Axloqiy bexivioristik yo'nalish rivojining keyingi davri eng yirik namoyandalari ichida Kris Ardjiris, Lensis Laykert, Duglas Mak Gregor va Frederik Gersbergni birinchi navbatda eslatib o'tish mumkin. Bu va boshqa tadqiqotchilar ijtimoiy o'zaro ta'sirni, motivatsiyalar, hokimiyat xarakteri va obro'si, tashkiliy tuzilmalarni, tashkilotlardagi kommunikatsiyalarni, liderlikni, ish mazmuni o'zgarishini va ish turli jihatlarini o'rganishdi. Biz ularning ishlari bilan tegishli mavzularga bog'liq holda keyingi boblarda tanishib o'tamiz.

Axloq fanlari maktabi, eng avvalo, shaxslararo munosabatlarni yo'lg'a qo'yish tarafdorlari bo'lgan insoniy munosabatlar maktabidan sezilarli darajada uzoqlashdi. Yangicha yondashuv ishchiga o'z imkoniyatlarini tashkilotlarni tashkil qilish va ularni boshqarishda axloq fanlari konsepsiyalarini qo'llash asosida anglashga yordam berishga intildi.

Axloq yondashuvi shunchalik mashhur bo'ldiki, u 60-yillarda boshqaruv sohasini butunlay qamrab oldi. Oldingi maktablar kabi, bu yondashuv boshqaruv muammolarini «yagona eng yaxshi usul» bilan hal qilishni himoya qildi. Uning bosh postulati shundan iborat bo'lganki, axloq fanining to'g'ri ishlatilishi har doim ayrim ishchining kabi, butun tashkilotning ham samaradorligini oshirishga yordam beradi. Biroq biz buni kitobning so'nggi qismida ko'ramiz, ish mazmunini o'zgartirish va ishchining korxonada boshqaruvida ishtirok etishi kabi usullar faqat ayrim ishchilar uchun va ayrim vaziyatlarda samarali bo'ladi. Shunday qilib, bixevioristik yondashuvning ko'pgina muhim ijobiy natijalariga qaramasdan, u ba'zan uning tarafdorlari o'rganib chiqqan vaziyatlardan farq qilgan vaziyatlarda asossiz bo'lib qolgan edi.

**Boshqaruv fani yoki miqdoriy yondashuv (1950-yildan hozirgi vaqtgacha).** Matematika, sistematika, muhandislik fanlari va ular bilan bog'liq bo'lgan ilm sohalari boshqaruv nazariyasiga jiddiy hissa qo'shgan. Ularning ta'sirini ishni tahlil qilishda Frederik U. Teylor tomonidan ilmiy usulning qo'llanishida kuzatish mumkin. Biroq, Ikkinchi jahon urushigacha boshqaruvda miqdoriy usullar yetarli darajada qo'llanilmagan. Inglizlar nemislarning yopirilma havo hujumlari vaqtida yo'q qilinishiga yo'l qo'ymaslik uchun o'zlarining cheklangan miqdordagi jangovar qiruvchi samolyotlari va havo hujumiga qarshi mudofaa vositalaridan eng samarali ravishda foydalanish usulini qidirib topishlari kerak edi. Keyinchalik, ittifoqchilar desantini Yevropaga tushirishni ta'minlash bo'yicha harbiy yetkazib berishlarning samaradorligini maksimizatsiyalash usulini qidirishga to'g'ri keldi. Operatsiyalar tadqiqoti umumiy nomi ostida guruhlangan miqdoriy usullar shu muammoni va suvosti kemalari urushi hamda yapon portlarini minalash kabi muammolarni yechish uchun qo'llanilgan edi.

## **2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar**

O'zining mohiyati bo'yicha, operatsiyalar tadqiqoti – bu ilmiy tadqiqot usullarini tashkilotning operatsiyalar bo'yicha muammolariga qo'llashdir. Muammo qo'yilgandan so'ng, operatsiyalar tadqiqoti

bo'yicha mutaxassislar guruhi vaziyat modelini ishlab chiqadi. Model – bu voqelikni ko'rsatish shaklidir. Odatda, *model* voqelikni soddalashtiradi yoki uni abstrakt ravishda ko'rsatadi. Modellar murakkab voqelikni tushunishni osonlashtiradi.

Masalan, yo'l kartasi joylarda fazoviy o'zaro nisbatlarni tushunishni yengillashtiradi. Bu modelsiz kerakli joyga yetib borish ancha qiyin bo'lar edi. Sinov va xatolar usuliga tayanishga to'g'ri kelardi. Xuddi shunday operatsiyalar tadqiqotida ishlab chiqilgan modellar ham ko'rib chiqiladigan o'zgaruvchilar sonini boshqarish imkoni bo'lgan miqdor-gacha qisqartirib murakkab muammolarni soddalashtiradi.

Modelni ishlab chiqqandan keyin o'zgaruvchilarga miqdoriy qiymatlar beriladi. Bu har bir o'zgaruvchini va ular orasidagi nisbatni obyektiv holatda taqqoslashga va ta'riflashga imkon beradi. *Boshqaruv fanining* muhim tavsifi – bu og'zaki mulohazalar va ta'rifiy tahlillarni modellar va sonli qiymatlar bilan o'zgartirishdir. Ehtimol, miqdoriy usullarning boshqaruvda qo'llanishiga kompyuterlarning rivojlanishi eng kuchli turtki bo'ldi. Kompyuter, operatsiyalar tadqiqotchilariga vo-qelikka juda ham yaqinlashadigan va, demak, juda aniq bo'lgan yanada murakkablashib boradigan matematik modellarni yaratishga imkon berdi.

**Miqdoriy yondashuvning ta'siri.** Boshqaruv fanining yoki miqdoriy yondashuvning ta'siri bixevioristik yondashuv ta'siridan ancha kamroq edi, chunki, qisman, rahbarlarning ko'pchiligi har kuni operatsiyalar tadqiqoti predmeti bo'lgan muammolarga qaraganda inson axloqi va insoniy munosabatlar muammolariga ko'proq duch keladi. Bundan tashqari, 60-yillargacha ozgina rahbarlarning murakkab miqdoriy usullarni tushunish va ularni qo'llash uchun yetarli ta'limi bo'lgan. Ammo, hozirgi vaqtda bu vaziyat tez o'zgarayapti, chunki ko'pdan ko'p biznes maktablari miqdoriy usullar va kompyuterlarni qo'llash kurslarini taklif etishayapti.

## 2.6. Boshqaruv nazariyasi asoschilari

Boshqaruv nazariyasi asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Boshqaruv nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi «klassik» (an'anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi *Frederik Teylorning* xizmati katta. Teylor xizmat pog'onasining barcha daraja-larini – AQSH (Bestlegem)dagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisigacha bo'lgan lavozimlarni egallagan.

U birinchilar qatorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondashishni qo'lladi.

Uning «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Boshqarishni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari», «Sanoat korxonalarini ma'muriy-texnikaviy tashkil etish» kabi mashhur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha adabiyotlarning katta to'plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional boshqarish zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko'rsatishga harakat qilingan ishlangan sxemada o'lda-jo'lda, palapartish ishlash mumkin emasligi, har bir narsa oldindan qilingan, ishning barcha shartlari va usullari oldindan aniq belgilangan bo'lishi aks ettirilgan.

Teylor kishi aql-zakovatiga katta e'tibor bergan. Masalan, u korxonada ustasi quyidagi to'qqiz sifatga ega bo'lishi kerakligini ta'kidlagan:

1. Aql-zakovatga.
2. Ma'lum ma'lumotga.
3. Ish tajribasiga.
4. Odobga.
5. G'ayratga.
6. Ziyraklikka.
7. Halollikka.
8. To'g'ri fikr yuritishga.
9. Salomatlikka.

Shu bilan birga Teylor bu sifatlarning barchasiga ega bo'lgan kishini topish juda mushkul ekanligini aytgan. Ko'pchilik faqat uchta sifatga ega bo'ladi – ular oddiy ish haqi to'lanadigan ishga olinishi mumkin. Bu sifatlarning to'rttasiga ega bo'lgan kishi nisbatan ko'p haq to'lanadigan ishga olinishi kerak. Beshta sifatni o'zida jam etgan kishini topish ancha mushkul, olti, yetti, sakkiz sifatga ega kishini topib bo'lmaydi. Agar yuqorida sanab o'tilgan to'qqiz sifatga ega bo'lgan kishi topilsa, uni usta lavozimiga emas, boshqaruvchi lavozimiga qabul qilish lozim. Teylor, ayniqsa, ish joylarini tashkil etish, ishlashning maqbul usullarini tanlash, aniq vazifalarni belgilash, kishilarni to'g'ri tanlash va ishga qo'yishga alohida ahamiyat berardi. U tomonidan ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha qator tavsiyalar ishlangan. Masalan, u boshqarish bo'yicha faoliyatning 8 ta vazifasini ajratib ko'rsatgan:

1. Ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi.
2. Chizmalar va qo'llanmalarni tuzish.



3. Vaqtni me'yorlash va mehnatga haq to'lash.
4. Intizomga rioya qilish.
5. Ish uslublarini belgilash.
6. Uskunalar ish tartibiga rioya qilish.
7. Uskunalarni ta'mirlash va saqlash.
8. Sifatni nazorat qilish.

Teylorning funksional boshqaruv tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasa-da, boshqarish jarayonini funksional taqsimlash g'oyasidan boshqarishning tartibli (lineyniy) tizimida foydalaniladi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jihatlarini hisobga olish muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida «sinfiy hamjihatlik»ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni boshqaruvning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teylor fikriga binoan, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan boshqaruv tizimi – boshqaruv nazariyasigina hal etishi mumkin.

Teylorizm ilmiy boshqaruv harakatini boshlab berdi. Bu harakat AQSHni qamrab olib, boshqa mamlakatlarga ham yoyildi. Teylor tizimi ilmiy boshqaruv rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Iqtisodiyotni boshqarish sohasining yana bir yirik nazariyotchisi – *Garrington Emerson* (1853–1931) edi. «*Unumdorlikning o'n ikki tamoyili*» asarida u birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi.

Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi:

1. Aniq belgilangan g'oya va maqsadlar.
2. Aqli rasolik.
3. Asosli maslahat.
4. Qat'iy intizom.
5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat.
6. Markazlashtirish.
7. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob.
8. Me'yor va tartib.
9. Sharoitni normallashtirish.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Yozma standart qo'llanmalar.
12. Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

O‘z xulosalariga qo‘shimcha qilib boshqarish uslubini bayon qilish bilan muallif klassik konsepsiyaga salmoqli hissa qo‘shdi.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va boshqarish masalalarini o‘rgan-gan yana bir amerikalik iqtisodchi *Gamilton Cherch* (1866–1936) o‘z diqqat-e‘tiborini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillariga qaratdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Cherch tayyor qonun-qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarish-ning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab berdi, boshqaruvning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko‘rsatib berdi. O‘zining «Ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida u boshqarish vazifalarining quyidagi tasnifini bayon qilib bergan: loyihalashtirish, uskuna bilan ta‘minlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Cherch kitobining ayrim nazariy qoidalari hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy boshqaruvning rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chiqqan *Genri Gant* (1861–1919) va ishni maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo‘llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan *Frenk Gilbert* (1868–1924) salmoqli hissa qo‘shganlar. Shuningdek, boshqaruv nazariyasiga fransuz muhandisi Anri Fayol muhim hissa qo‘shgan, u boshqaruv vazifalarini maqbullashtirishni oldindan ko‘ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan.

1916-yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruv», 1924-yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy boshqaruv» asarlari chop etildi. Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashki-liy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unum-dorligi o‘shishida ham yangi bosqich bo‘ldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo‘ygan bo‘lsa-da, unga boshqa yo‘l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e‘tibor bergan bo‘lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillash-tirishga e‘tibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari boshqaruv nazariyasi rivojlanishining boshqaruv konsepsiyasi vujudga kelgan XIX–XX asrlar chegarasidan asrimizning 20–yillarigacha davom etgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyandalaridir.

XX asrning 20–yillaridan boshqaruv rivojlanishining ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar

Taylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular boshqarishning sotsiologik va psixologik jihatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy boshqaruv tarkibiga kiritdilar.

«Klassik» maktabga xos bo'lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyatiga soddalashtirilgan nuqtayi nazaridan yondashish amerika boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalish — «inson munosabatlari» maktabi vujudga kelishiga sabab bo'ldi. Bu yo'nalishning asoschilari — amerikaliklar E. Meyo, F. Rotlisberger, Dj. Lizli va boshqalardir.

Garvard universiteti professori E. Meyo «inson munosabatlari» nazariyasini ilgari surdi. Uning g'oyalarining mohiyati shundaki, mehnat jarayonida psixologik va ijtimoiy omillar yetakchi ahamiyatga ega. Shu sababli, Meyo fikriga binoan ishlab chiqarish va boshqaruvning barcha muammolariga inson munosabatlari nuqtayi nazaridan qarash lozim. Bu nazariya insonning ma'lum ijtimoiy va psixologik ehtiyojlarini qondirish yo'li bilan uning mehnat unumini yanada oshirish mumkin degan g'oyaga asoslangan.

Bu maktabning yana bir namoyandasi Duglas Mak Gregor nazariyasida boshqaruvni tashkil etishga ikki xil yondashuv mavjud:

- majburlash va rag'batlantirish usullari;
- tashabbuskorlik va mustaqillikni iloji boricha namoyon qilish uchun sharoit yaratish.

Lekin bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, «inson munosabatlari» maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki alohida korxonada miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlar ijtimoiy ahvoriga majmuiy ravishda hal etilishi lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiy munosabatlari sifatida qaralgan.

«Empirik» (pragmatik) maktab boshqaruv zarurligini umuman inkor etib, ochiq empirizmni targ'ib qiladi. U boshqaruvning maqsadi rahbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va aniq xatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug'ullanish kerak deyidilar, albatta, tajriba o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib boshqaruvni shakllantirish mumkin emas. «Empirik» maktabning eng yorqin namoyandalari T. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller va boshqalardir.

Yuqorida sanab o'tilgan xorijiy boshqaruv maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o'rganilmaganligidir. Bu yangi yo'nalish «Ijtimoiy tizimlar» maktabi vujudga kelishiga turtki bo'ldi.

Uning eng taniqli namoyandalari D. March, G. Saymon, A. Etsioni va boshqalardir. «Ijtimoiy tizimlar» maktabi «inson munosabatlari» maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta’sir ko‘rsatuvchi omillar majmuyidan iborat majmuyiy tizim sifatida qarab, inson bu omillarning biri deb hisoblaydi. Sotsiologlarning katta guruhi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. «Ijtimoiy tizim» maktabi o‘zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng ko‘lamdagi muammolarni hal etishga, boshqaruv nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi.

Lekin boshqaruv nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

Agar «klassik» maktab namoyandalari nizolarni moddiy rag‘batlantirish yoki jihozlash yo‘li bilan, «inson munosabatlari» maktabi ishlab chiqarish jarayonini adolatli qilish yo‘li bilan hal qilishni taklif etgan bo‘lsalar, «ijtimoiy tizimlar» maktabi tashkilotda nizolarning mavjud bo‘lishi uning tabiatidan kelib chiquvchi holat deb hisoblab, asosiy vazifa nizolar va ularning oqibatini yumshatishdan iborat deb ta’kidlaydilar.

50-yillarning boshida boshqaruv nazariyasi rivojlanishiga «yangi» maktab katta ta’sir ko‘rsatdi. U boshqaruvga aniq fanlar uslub va usullari – qarorlar qabul qilishni matematik modellashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. «Yangi» maktabning eng yorqin namoyandalari – R. Akkoff, L. Kleyn, V. Lyus va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o‘rganishning rivojlanishi bilan bog‘liqdir.

Jarayonlarni o‘rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalashtirishni boshqarishni matematik modellashtirish bilan bog‘liqdir. Keyinchalik «yangi» maktab tarkibida mustaqil fan – boshqaruv qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy boshqaruv rivojlanishining qisqa tavsifi boshqaruvni takomillashtirish yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan dalolat beradi.

«Yangi» maktab – bu «ijtimoiy tizimlar» maktabining mantiqiy davomidir.

Rossiyada boshqaruv fani XX asrning 20-yillaridan boshlab shakllanib boshladi. Bu davrda mehnat va boshqaruv muammolariga bag‘ishlangan o‘nlab jumallar, jumladan «Boshqaruvni tashkil etish», «Mehnat-

ni tashkil etish», «Boshqaruv texnikasi», «Xo'jalik va boshqaruv» kabi jurnallar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv bo'yicha mutaxassislar asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921-yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Taniqli olim A. K. Gastev (1882–1941) boshqaruv nazariya va amaliyotiga katta hissa qo'shdi. Uning «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnatni me'yorlash va tashkil etish» «Mehnat qo'llanmalari», «Madaniyat qo'zg'oloni», «Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish» kitoblari nashr etildi. A.K. Gastev rahbarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o'rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o'qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo'yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi. A.K. Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega. Olim tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir.

Mehnatni ilmiy tashkil etish va boshqaruv fanining yana bir tashabbuskori – Platon Mixaylovich Kerjensev (1881–1940) 1923–1924-yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi a'zosi bo'lgan va «Правда» gazetasida ishlagan. U «Mehnatni ilmiy tashkil etish», «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'z-o'zingni boshqarish» singari asarlarini yozdi. P.M. Kerjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to'g'ri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va boshqarish nazariyasiga P.A. Popov, O.A. Yermanskiy va boshqalar ham salmoqli hissa qo'shganlar.

Davlat va iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining ayrim jihatlari iqtisodiy g'oya rivojlanishiga hissa qo'shgan sharqning yirik alloma va davlat arboblari – Forobiy, Ibn Sino, Yusuf Xos Xojib, Amir Temur, Ibn Xoldun, Zahiriddin Muhammad Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

## XULOSA

- Boshqarish ilmining asoschilari F. Teylor, G. Emerson, G. Cherch va boshqalar bo'lganlar.
- «Klassik boshqaruv maktabi», «inson munosabatlari maktabi», «ijtimoiy tizim» maktabi, «yangi» boshqaruv maktablari boshqarish nazariyasining asosiy ilmiy maktablaridan hisoblanadi.

- Bozor infratuzilmasining rivojlanishi boshqaruvning strategik vazifasi hisoblanadi.

### Tayanch iboralar

*Boshqarish nazariyasi klassiklari, ilmiy boshqarish maktabi, boshqarish va klassik maktablar, insoniy munosabatlar maktabi, boshqaruvning «empirik» maktabi, boshqaruv nazariyasining asoslari, boshqaruvning «yangi» maktabi.*

### Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundagi mos ta'rifni tanlang.

<b>A</b>	<b>B</b>
1. Boshqaruv klassik maktabining namoyandalari	a) R.Akkoff, L.Kleyn, V. Lyus va boshqalar menejmentga aniq fanlar apparatini va usullarini kiritishga harakat qilganlar
2. Insoniy munosabatlar maktabining namoyandalari	b) E.Meyo, F.Rottlisberger, J.Muni, D.Mak Gregor va boshqalar
3. «Empirik» maktab namoyandalari	d) «Qanday ishlamoq kerak?», «Mehnatni me'yorlash va tashkil etish», «Mehnat qo'llanmalari»
4. «Yangi» maktab namoyandalari	e) F.Taylor, G.Emerson, G.Chersch, A.Fayol, G.Ford, F.Gilbert, L.Urvik, M.Veber va b.
5. F.Teylorning eng mashhur asarlari	f) «Mehnatni ilmiy tashkil etish» «Tashkil etish tamoyillari», «Vaqt uchun kurash», «O'z-o'zini boshqarish» va boshqalar
6. A.K.Gastevning mashhur asarlari	g) «Boshqarishni tashkil etish», «Mehnatni tashkil etish», «Boshqarish texnikasi», «Xo'jalik va boshqaruv»
7. P.I.Kerjensevning eng mashhur asarlari	h) «Korxonani ilmiy boshqarish asoslari», «Boshqarishni ilmiy tashkil etishning usullari va tamoyillari»
8. Rossiyada chop etiladigan boshqaruv savollari bo'yicha jurnal	i) E. Meyo, G.M. Emerson, G. Chersch, M. Muni, R.Akkoff va boshqalar
9. «Unumdorlikning 12 tamoyili» asarining muallifi kim?	j) F. Rottlisberg, V. Lyus yoki G.Mak Gregor
10. Boshqaruvni tashkil etishga yondashuvning ikki usuli bor, deb kim da'vo qilgan?	k) P. Draker, O. Devis, L.Nyuman, D.Miller

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan savollarga javob variantini tanlang. Hamkasblaringiz bilan nima uchun bu javobni tanlaganingizni muhokama qiling.

1. *«Boshqaruvning klassik maktabi» asoschilari kim?*

- a) E. Meyo, D. Muni, G. Saymon;
- b) A. Fayol, G. Cherch, G. Gant, F. Teylor;
- d) P. Draker, R. Devis, D. Miller;
- e) D. Maru, G. Saymon.

2. *Ularning qaysi biri qanday maktabga tegishli ekanligini aniqlang:*

*E. Meyo, D. Muni, G. Saymon, A. Fayol, G. Cherch, G. Gant, F. Teylor. P. Draker, R. Devis, D. Miller, D. Maru, G. Saymon.*

- a) klassik maktab;
- b) «yangi» maktab;
- d) «insoniy munosabatlar» maktabi;
- e) «empirik» maktab.

3. *Qaysi rus klassik olim boshqaruv bo'yicha «Qanday ishlash kerak?» degan asarni yozgan?*

- a) P.A. Popov;
- b) O.A. Yermanskiy;
- d) A.K. Gastev;
- e) P.M. Kerjensev.

4. *«Vaqt uchun kurash» asarining muallifi kim?*

- a) A.O. Yermanskiy;
- b) P.M. Kerjensev;
- d) A.K. Gastev;
- e) G. Ford.

5. *«Unumdorlikning o'n ikki tamoyili» asarining muallifi kim?*

- a) P.M. Kerjensev;
- b) A.K. Gastev;
- d) G. Emerson;
- e) G. Ford.

### **Nazorat savollari**

1. *Boshqarish nazariyasi «klassik»larining vujudga kelish jarayoni va shakllanish bosqichlari qanday kechgan?*

2. *Dastlabki davrlarda boshqaruvning harbiy harakatlarga ega bo'lganligi qaysi xususiyatlari bilan ajralib turgan?*

3. *Boshqarish fan sifatida shakllanishiga kim birinchi bo'lib hissa qo'shgan?*

4. *Boshqaruv tafakkuri haqida nimalarni bilasiz?*

5. *G.Emerson qanday nazariyani ilgari surgan?*

6. *«Insoniy munosabatlar» nazariyasining mohiyati nimalardan iborat?*

7. *Rossiya olimlarining boshqaruv fani rivojlanishiga qo'shgan hissasi?*

8. *Bozor sharoitiga o'tish bosqichida boshqarish nazariyasining ahamiyatli tomonlarini sanab o'ting.*

### **3-bob. BOSHQARUVGA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDASHUV**

---

*3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning tasnifi*

*3.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida*

*3.3. Boshqaruvda tizimli yondashuv*

*3.4. Boshqaruvda vaziyat yondashuvi*

#### **3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning tasnifi**

Moddiy dunyo juda ko'p tizimdan tashkil topgan. Tizim so'zi yunoncha bo'lib, qonuniy jihatdan bir-biriga bog'langan ko'plab unsurlarning ma'lum bir yaxlitligini ifodalaydi. Unsurlar – murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismidir.

Tizim nuqtayi nazaridan qaralganda ishlab chiqarish axborot aloqalari bilan birlashsa kibernetika tizimini tashkil etadi. Tizim unga kiruvchi va narsalarda ifodalanuvchi moddalar sifati va holati bilan tavsiflanadi, boshqa tizimlar bilan o'zaro ta'sir natijasida mavjud bo'ladi, ya'ni doimo harakatchan, o'zgaruvchan xususiyatga egadir.

Harakat – bu materiyaning mavjud bo'lish usulidir. Dunyoda harakatsiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat, energiyani ifodalaydi.

Bizni o'rab turgan tabiat ma'lum tizimni yoki birikmani, jismlar bog'liqligini tashkil etadi, bu yerda jism deyilganda barcha moddiy haqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarrachalarigacha tushuniladi. Demak tizim – bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy unsurlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bog'liqlik – obyektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biridir. Bog'liqlik mavjudligi tufayli dunyo hodisalarning betartib yig'indisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iboratdir.

Tizimlar turli shakllarga ega bo'ladi. Turli-tuman bo'lishiga qaramay, ularni shartli ravishda quyidagi turlarga ajratish mumkin: texnik, texnologik, biologik, tashkiliy, iqtisodiy va ijtimoiy tizimlar.

Tizimning har bir turi o'zining aniq vazifalariga ega:

– texnik tizim uskunalar majmuyining o'zaro bog'liq yig'indisidan iborat (bu korxonaning ishlab chiqarish quvvatlaridir);

– texnologik tizim qonun-qoida, me'yor, standartlar yig'indisi, marketing xizmatidan iborat;



– tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, boshqaruv tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi.

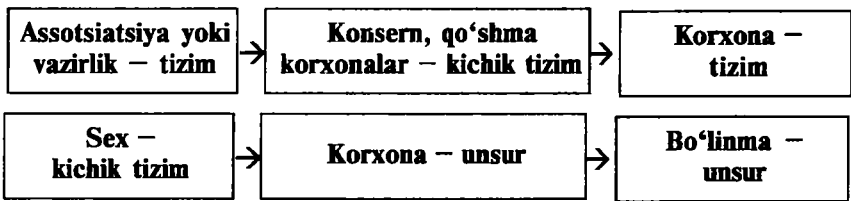
Texnik, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy-texnik jihatlarini ta'minlaydi;

– milliy xo'jalikning iqtisodiy tizimi ham ishlab chiqarish, ham ayirboshlashda yuz beruvchi barcha xo'jalik, moliyaviy, tashkiliy jarayonlar birligini ifodalaydi. Iqtisodiy tizim boshqaruv tizimini qayta qurishda uzluksiz va maqsadli jarayonni aks ettirib, barcha boshqa tizimlar faoliyati samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Shu bilan birga, boshqa tizimlar ham iqtisodiy tizimga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin (masalan, ijtimoiy tizim);

– ijtimoiy tizim iqtisodiy tizim bilan birga iqtisodiyot maqsadlarini belgilaydi, boshqaruvning tamoyil va uslublarini shakllantiradi, ya'ni iqtisodiyotni boshqarishning ijtimoiy-iqtisodiy jihatlarini ifodalaydi. Hozirgi davrda iqtisodiyotda ijtimoiy o'zgarishlar amalga oshishi, boshqaruvda demokratiyaning asoslari kengayishi, hamkorlikning yangi shakllari yaratilishi, bozor munosabatlariga o'tilishi, butun milliy xo'jalik tarkibi qayta qurilishi bilan bog'liq ravishda ijtimoiy tizim ahamiyati ortib bormoqda.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar; siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlari tashkil etadi.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida tahlil etsak, u kichik tizimlar va unsurlar yig'indisidan iboratligini ko'ramiz (3.1-chizma).



3.1-chizma.

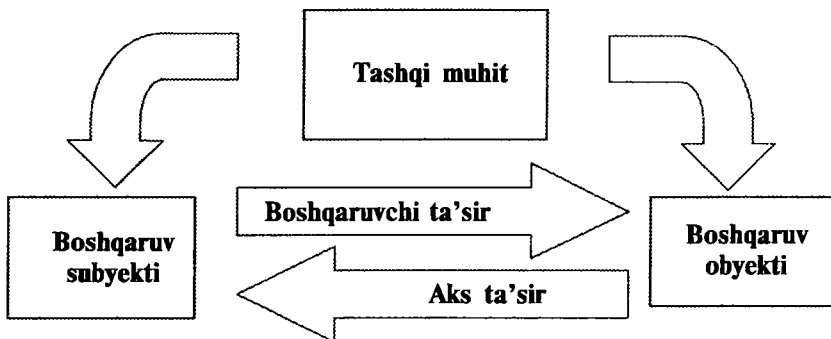
Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o'zida boshqaruvchi tizim ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruvchi tizimga korxonalar, konsernlarning boshqaruv jarayonini, ya'ni kishilar jamoasida ochiq maqsadga qaratilgan ta'sir etish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlar kiradi. Boshqariladigan tizimga

korxonalar, korxonalar, korxonalar bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko'rsatish jarayonini ta'minlovchi unsur va kichik tizimlari kiradi.

Moddiy tizim sifatida o'rganiladigan ishlab chiqarish ishlab chiqarish vositalari, shuningdek, mehnat predmetlarini tayyor mahsulotga aylantiruvchi ishlab chiqarish jarayonlari yig'indisidan iborat.

Iqtisodiyotni boshqarish boshqaruv obyekti va subyektidan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi (3.2-chizma).



3.2-chizma.

Subyekt boshqaruv maqsadlarini aniqlaydi va boshqaruv obyektiga bir maqsadga yo'naltirilgan ta'sir qiladi, shuningdek, o'zaro ta'sir natijalariga baho beradi (boshqaruvchi ta'sir). Obyekt o'ziga o'tkazilgan boshqaruvchi ta'sirini qabul qiladi va boshqaruv subyektiga natijalar haqida axborot beradi (aks ta'sir).

Iqtisodiyotni boshqarishda boshqaruv obyektlari – bevosita ishlab chiqarish jamoalari va alohida ishlovchilardir. Ular mehnat faoliyati natijasida ishlab chiqarish moddiy unsurlari, mehnat qurollari va predmetlariga ta'sir etadi.

### 3.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida

O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligi, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o'zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo'lib, uning har bir bo'g'ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste'molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog'liq va bir-birini

to'ldiradi. O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligi iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo'shilishi natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyat ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilishi jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika milliy xo'jaligi ijtimoiy tizim hamdir, chunki kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o'zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o'zaro ta'sirda bo'ladilar, o'z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar subyektlari kishilardan, obyektlari esa ularning turli sohalaridagi turli-tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san'at va b.) iborat.

O'zbekiston Respublikasi milliy xo'jaligini boshqarish tizimi iqtisodiy, siyosiy, g'oyaviy, axloqiy, ruhiy va boshqa munosabatlar yig'indisidan iboratdir. Ular orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlardir.

Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari – bu barcha ustqurma munosabatlar asosida turuvchi va o'z salmoqi jihatidan munosabatlar tizimida yetakchi bo'lgan, asosiy munosabatlardir. Shu sababli, respublika iqtisodiyotini qayta qurishning mohiyati ma'muriy munosabatlar ustunligidan iqtisodiy munosabatlarga boshqaruvning barcha darajalarida manfaatlarni boshqarish va kishilar manfaatlari vositasida boshqarishga o'tishdan iborat. Lekin mehnat jamoalari faqat iqtisodiy emas, balki ijtimoiy-siyosiy, mafkuraviy, huquqiy vazifalarni ham bajaradilar. Demak, milliy xo'jalik boshqaruv obyekti sifatida murakkab, o'zgaruvchan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdan iborat ekan.

Tarkibiy jihatdan respublika milliy xo'jaligi turli xil ishlab chiqarish unsurlaridan (ish joyi, sex, korxonalar, konsern, tarmoq va b.) iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini – korxonadir. Korxonalar (firma) o'z ish natijalari bo'yicha to'liq javobgardir. Korxonalar daromadlari butun mehnat jamoasi mehnati natijasi bilan uzviy bog'liqdir.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimi ikki kichik tizimdan axborot oqimlari bilan bir tizimga bog'langan ishlab chiqarish jamoasi va boshqaruvchilar jamoasidan iborat boshqaruv obyekti va subyektidan tashkil topgan. To'g'ri aloqa yo'llari bo'yicha yuqoridan pastga boshqaruv buyruqlari, aks ta'sir yo'llari bo'yicha pastdan yuqoriga qarorlar bajarilishi haqida axborot yuboriladi.

Korxonalar (firma) sex, bo'linmalar kabi unsurlarning o'zaro bog'lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o'zi tashkil topgan unsurlarning korxonalar tashkil etilishida ko'zda tutilgan maqsadga erishish uchun o'ziga xos birikishidan iborat. Korxonalar (firma) yirikroq ijtimoiy-iqtisodiy

tizim – tarmoq tarkibiga kiradi va uning unsuridan iborat bo‘ladi, tarmoq esa, o‘z navbatida, yaxlit tizim – milliy xo‘jalikning tarkibiy qismidir.

Shunday qilib, O‘zbekiston milliy xo‘jaligi yaxlit yirik tizim bo‘lib, barcha tarmoqlarni xo‘jalik yuritishning murakkab mexanizmiga birlashtiradi.

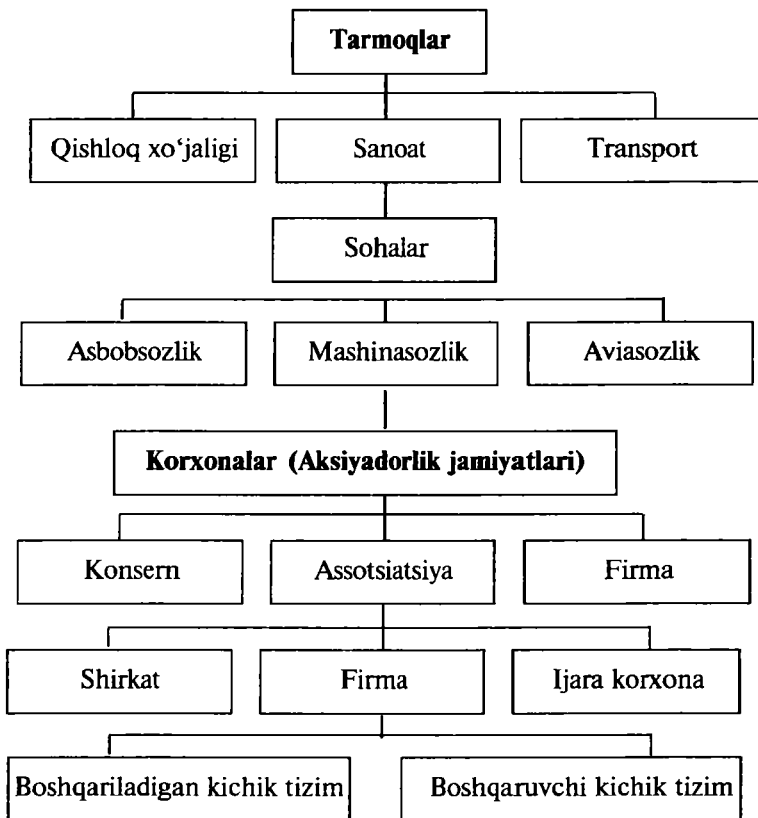
### **3.3. Boshqaruvda tizimli yondashuv**

Boshqaruvda tizimli yondashuv, avvalo, boshqaruv obyektini murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, o‘zgaruvchan tizim, ichki tartib va o‘zaro aloqani bir butun yaxlitlikni tashkil etuvchi unsurlar yig‘indisi sifatida o‘rganilishini ifodalaydi. Tizim yondashuvi boshqariladigan obyektning barcha tarkibiy qismlari uzviy amal qilishini ta‘minlaydi, bir tomonlama yondashuvni inkor etadi, tizimning turli unsurlari o‘rtasida nomutanosiblik va qarama-qarshiliklarni bartaraf etishga yordam beradi va shu sababli faqat boshqaruv obyektiga nisbatan emas, balki boshqaruvning o‘ziga nisbatan ham amalga oshirilishi kerak.

Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimni o‘rganish jarayonida boshqaruvda tizimli yondashuv mohiyati, asosan, quyidagilardan iborat:

- boshqaruv maqsadlarini yaratish;
- qo‘yilgan maqsadlarni amalga oshirishdan eng kam xarajat qilib, eng katta samaraga ega bo‘lish;
- maqsad, usul va ularga erishish vositalariga miqdoran baho berish va faoliyatning rejalashtirilgan natijalariga ega bo‘lishning barcha imkoniyatlarini baholash.

Har bir murakkab tizim yirik tizim unsuri sifatida o‘rganiladi, uning bu yirik tizim boshqa unsurlari bilan o‘zaro ta‘siri va aloqasi tahlil etiladi. Nisbatan mustaqil (alohida) tizim o‘rganilganda uni unsurlar quyi tartibidagi kichik tizimga ajratiladi hamda bu unsurlarning o‘zaro aloqa va ta‘siri tadqiq qilinadi. Masalan, agar milliy xo‘jalik o‘rganiladigan bo‘lsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan milliy xo‘jalik tarmoqlari unsurlari (sanoat, qishloq xo‘jaligi, transport, qurilish va b.) yig‘indisi sifatida tahlil qilinishi mumkin. Sanoatni milliy xo‘jalik tizimining unsuri sifatida hamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxonani esa ham assotsiatsiya, aksiyadorlik jamiyatlari, firma, birlashmalar unsuri sifatida, ham sex, bo‘linma, brigadalar majmuyi sifatida o‘rganish mumkin (3.3-chizma).



3.3-chizma.

Boshqaruvda tizimli yondashuv ko'plab muammolarni samarali hal etish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Uni qo'llash maqsadlarni aniq bayon qilish, vazifalar ko'lami va bajarilishi lozim bo'lgan ish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bo'lish, tizim doirasida bo'ysunish tartibini o'rnatish, qaror qabul qilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taqsimlash imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning asosiy vazifasi butun tizim amal qilish samaradorligini oshirishdan iboratdir.

Tizimli yondashuvni qo'llash, umuman, vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlari qabul qiluvchi har bir rahbar uchun zarurdir. Boshqaruvda tizimli

yondashuvni qo'llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni, ya'ni har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo'naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o'rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqlashtiriladi.

Tizimli yondashuvda vazifalar tashkilotga moslashtirilmaydi, aksincha tashkilot qo'yilgan maqsadlar va ularni hal etish usullariga muvofiq holda tashkil etiladi yoki qayta tuziladi.

Kibernetika va unga bog'liq ravishda maqsadlarni va boshqaruv qarorlarini aniqlash, ishlab chiqarish, tekshirish, tatbiq etish, matematik usul va kompyuterni qo'llash tizimli yondashuvning muhim unsurlaridan biriga aylanib qoldi. Model so'zlar vositasida, formulalar yordamida bayon qilinishi, chizma bilan ifodalanishi, kompyuter yordamida tizimni amalda tushunish, yangi, ilgari noma'lum bo'lgan haqiqatni topishga yo'naltiriladi.

Bilimlarning hozirgi darajasi murakkab tizim bo'lgan iqtisodiyotni boshqarishda chiziqli va dinamik dasturlash, yoppasiga xizmat ko'rsatish, o'yinlar nazariyasini qo'llash, statistik ma'lumotlarni o'rganish jarayonida har tomonlama korrelatsiya usulidan foydalanish imkonini beradi.

Tizimli yondashuvning kompyuterlarni qo'llash natijasida rivojlanishi ma'lumotlarning aniqlashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi va o'z navbatida axborot yig'ish va uni qayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibi o'zgarishi haqida ilmiy asoslangan, aniq axborotga ega bo'lmay turib, uning samaradorligini oshirish yo'llarini aniqlab bo'lmaydi. Shunday qilib, respublika iqtisodiyotiga o'zaro bog'liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. Qandaydir bir jarayon natijasida ma'lum mahsulot yaratiladi va bu ma'lum xarajatlar yig'indisi bilan bog'liqdir.

Ikki jarayon o'rtasida to'g'ridan to'g'ri bog'liqlik mavjud bo'lib, bunda bir jarayon mahsuloti bo'lgan ko'mir elektroenergetika uchun resursdir. Bunday aloqalar tarmog'i bir-biriga bog'liq unsurlar tizimini tashkil etadi.

### **3.4. Boshqaruvda vaziyat yondashuvi**

Boshqaruv vazifalarini bajarishda korxonalar va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlarga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil bo'ladi: tashqi va ichki. Ichki o'zgarishlar aniq korxonalar, tarmoqni

tavsiflaydi. Ichki muhitga korxonalar maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va boshqalar kiradi. Korxonalar o'rtasidagi ichki farqlari binolar o'rtasidagi farqqa o'xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan farq qilib, bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo'lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarining ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o'zgarishlarni ma'lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o'zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumli faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxonalar kattaligi, ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta'sir etishini yorqin namoyon qiladi. Yirik aksiyadorlar jamiyatini boshqarish bilan kichik korxonalar, do'konni boshqarish o'rtasida katta farq mavjud. Korxonalar qancha katta bo'lsa, uni boshqarish ham shunchalik qiyin bo'ladi.

Tashqi o'zgarishlar korxonadan tashqaridagi muhit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar, texnika va texnologiyani olish manbalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muhit, tashqi o'zgarishlar korxonalar faoliyatiga turlicha ta'sir ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o'zgarishlar korxonalar muvaffaqiyatiga kuchliroq ta'sir qilishini ko'rsatish yetarli emas. Turli-tuman vaziyat ko'rsatkichlari va boshqarish jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq hamda ularni bir-biridan ajratib ko'rib chiqish mumkin emasligi ma'lum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun ko'l bo'ylab tarqaluvchi to'lqinlarni hosil qilgani kabi, biror muhim omilning o'zgarishi butun korxonalar faoliyatida aks etadi.

Korxonalar faoliyati samaradorligiga ko'plab ham ichki, ham tashqi omillar ta'sir etishi sababli uni boshqarishning eng yaxshi usuli aniq vaziyatni hisobga olgan holda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul bo'ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integratsiya qilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuvi bilan uzviy bog'liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, boshqaruv vazifalari uzviy bog'liq bo'lib, korxonalar qator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o'rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning alohida qismlari o'rtasidagi tizim va uni o'rab turgan muhit o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazariyasini amalda qo'llashni korxonalar ta'sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgarishlarni aniqlash

yo'li bilan kengaytiriladi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun boshqaruvning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog'lab amalga oshirish imkonini beradi.

## XULOSA

- Moddiy dunyo ko'p tizimlardan iborat.
- Tizim – bu ko'rsatkichlar to'plami bo'lib, tuzilmaviy elementlardan iborat va boshqarish tizimi muhitini shakllantiruvchi omil.
- Texnik, texnologik va tashkiliy tizimlar yig'indisi, boshqarishni tashkiliy-texnik tomonini shakllantiradi.
- Ijtimoiy-iqtisodiy tizim ikkita tag tizimlardan iborat: boshqaruvchi va boshqariluvchi.
- Boshqaruvda tizimli yondashuv boshqaruv maqsadlarining qo'yilgan maqsadlarni tatbiq etishdan olingan yuqori samaraga erishish vositalarining, uslublarining shakllanishiga olib keladi.
- Tizimli yondashuv boshqaruvning aniq usullarini qo'llashni o'z ichiga oladi.

### Tayanch iboralar

*Tizim, vaziyat, egiluvchan tizim, boshqarishga yondashish, tizimli yondashish, vaziyatli yondashish, boshqaruv tizimi, strategik yondashish, boshqarishning funksiyali tag tizimi.*

### Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy mos ta'rif tanlang.

A	B
1. Tizim	a) butun xalq xo'jaligi tizimidagi murakkab xo'jalik mexanizmini birlashtiradi
2. Aloqa	b) menejerlar korxonani bir-biriga bog'liq bo'lgan ochiq tizim sifatida qarashi lozim bo'lgan konsepsiya
3. Boshqaruvchi tizim	d) bir-biri bilan bog'liq bo'limlardan tuzilgan birlik bo'lib, bu bo'laklarning har biri takrorlanmas butunlikka muayyan bir narsa kiritadi
4. Boshqariluvchi tizim	e) tizimning eng ko'zga ko'rinarli xususiyati tufayli u tartibsiz uyushgan bo'laklarni emas, balki harakatning bir qonuniyatli jarayonini o'zida namoyon qiladi



5. Supertizim	f) maqsad, resurs, mehnat taqsimoti va tizimidan tashqaridagi omillar, tashqi, ichki omillar tizimi
6. Tizimli yondashuv	g) ichki tizim omillari, maqsad, tilsimlar, topshiriqlar, texnologiya va odamlar
7. Vaziyatli yondashuv	h) optimal yechim korxonaning o'zida va o'rab turgan muhitda deb qarovchi konsepsiya
8. Vaziyatli o'zgaruvchilar	i) tizimni bir necha elementdan tashkil topgan, yagona, ichki o'zaro aloqada deb tushuntirish
9. Ichki o'zgaruvchilar	j) boshqarish jarayonini ta'minlovchi tizimlardan biri, odamlarga maqsadli ta'sir etish jarayoni
10. Tizim nazariyasi	k) moddiy boyliklar yaratuvchi bevosita jarayonni ta'minlovchi tizim

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Hamkasblaringiz bilan muhokama qiling va tanlagan javobingizni asoslang.

1. *Tizim deganda nima tushuniladi?*

- a) materialning mavjudlik usuli;
- b) butun unsurlardan, bo'laklardan tuzilgan;
- d) boshqaruv sohasini tavsiflaydi;
- e) qoidalar, me'yorlar, standartlar to'plami.

2. *Korxonada qanday tizimga taalluqli?*

- a) texnik, texnologiya;
- b) biologik, tashkiliy;
- d) iqtisodiy;
- e) ijtimoiy-iqtisodiy.

3. *Iqtisodiy tizim bu...*

- a) uskunalar, komponentlar, shu bilan birgalikda kompyuter majmuyi;
- b) qoidalar, me'yorlar, standartlar to'plami;
- d) ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirishga yo'l beruvchi tashkiliy-moliyaviy jarayonlar;
- e) barcha xo'jalik, tashkiliy-moliyaviy jarayonlar birligini aks ettiradi.

4. *Tizimli yondashuv mazmunining natijasi...*

- a) boshqarish maqsadlarining shakllanishi;
- b) maqsadlarning amalga oshishi;
- d) ma'lum foyda olinib kam harakat qilinadi;
- e) yuqorida keltirilgan javoblarning barchasi to'g'ri.

5. *Vaziyatli yondashuvning mazmuni natijasi...*

- a) tashqi o'zgaruvchilar hisobi;
- b) ichki o'zgaruvchilar hisobi;

- d) boshqaruv apparati o'zgarishlari hisobi;
- e) yuqorida keltirilganlarning hisobi.

***Nazorat savollari***

1. *Tizim nima?*
2. *Tizimning har bir turi o'zining qanday vazifalariga ega?*
3. *Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimga tushuncha bering.*
4. *Boshqaruv subyekti va obyekti qanday o'zaro ta'sirda bo'ladi?*
5. *Iqtisodiy ishlab chiqarish munosabatlari nima?*
6. *Boshqaruvda tizimli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?*
7. *Boshqaruvda tizimli yondashuvning asosiy vazifasi nimadan iborat?*
8. *Boshqaruvda vaziyatli yondashuvning mohiyati nimadan iborat?*

## **4-bob. BOSHQARUV QONUNLARI VA TAMOYILLARI**

---

**4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati**

**4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar**

**4.3. Boshqaruvning asosiy tamoyillari**

### **4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati**

Boshqaruv jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqida obyektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarning tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun falsafiy kategoriya bo'lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo'lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning obyektiv yo'nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda ustalik bilan qo'llay olishga asoslanishi kerak.

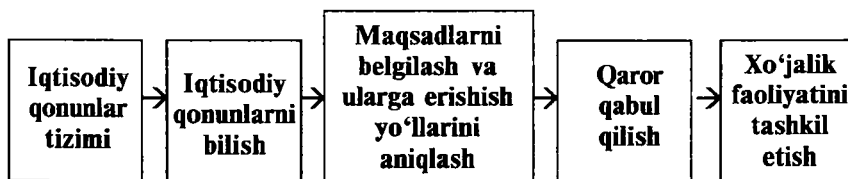
Umumiy falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) ifodalanadi.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Va aksincha, boshqarish jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu sababli boshqaruv qonunlarini o'rganishda faqat amal qilishni emas, balki boshqaruv jarayonida ongli ravishda qo'llashni ham ko'zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanish ko'p jihatdan ularni o'rganish bilan bog'liq, qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin boshqaruv qonunlarini bilish ularni amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'lolmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay

olishga bog‘liq ekan. Bu boshqaruv samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy unsurlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan (4.1-chizma).



4.1-chizma.

Ko‘rsatilgan chizmani tahlil etish jarayonida uchta o‘zaro bog‘liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko‘rib o‘tish zarur:

– mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo‘lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;

– iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo‘llarini aniqlash;

– xo‘jalik yuritishni bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish, unga mos shakl va uslublarini qo‘llash.

## 4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to‘g‘ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta’siri iqtisodiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo‘nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo‘ladi.

Umumiy falsafiy qonunlar, bu avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o‘zgarishlarining sifat o‘zgarishlariga o‘tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatlarining o‘zaro bog‘liqligi va ta’sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o‘z-o‘zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbayini ko‘rsatadi.

3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo‘nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga

erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

4. Bozor munosabatlari sharoitida boshqaruv eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

5. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini hisobga olish kerak.

6. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni – ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari boshqaruv uslubiyoti asosini tashkil etadi. Ular boshqaruvda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

– ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;

– insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligini;

– ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx esa talab va taklifga bog'liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barometridir: agar talab va narx yuqori bo'lsa,

ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki, narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi. Bunda talab elastikligi koeffitsienti qanday aniqlanishini ko'rib chiqamiz:

$$K_{\text{talab elast.}} = \frac{\text{Talab hajmi o'sishi, \%}}{\text{Narxlarning pasayishi, \%}}$$

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi. Taklif – bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymatidir. Bunda taklif elastikligi koeffitsienti quyidagiga teng:

$$K_{\text{talab elast.}} = \frac{\text{Talab hajmi o'sishi, \%}}{\text{Narxlarning o'sishi, \%}}$$

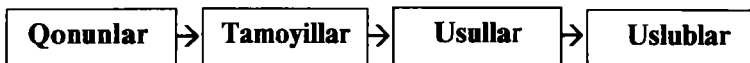
5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, ya'ni raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga erishib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilarning daromadi oshishi tartibini o'ratib bo'lmaydi.

6. Iste'molchi nuqtayi nazaridan eng so'nggi naflilik qonuni. Naflilik tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflilik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so'nggi naflilik shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

### **4.3. Boshqaruvning asosiy tamoyillari**

Tamoyil – bu faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda, odatda, boshqaruv tamoyillari deganda, iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, xulq me'yorlari tushuniladi. Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida boshqaruv usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmi chizmasini quyidagicha ifodalash mumkin:



Boshqaruv tamoyillari o‘zaro bog‘liq va birgalikda qo‘llanilishi lozim.

Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi:

1. *Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiallik tamoyili.* Yakka-boshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda ishlab chiqarish personalini a‘zolarining yagona rahbar buyruqlariga qat‘iy bo‘ysunishini talab qiladi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo‘g‘in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat‘iy belgilab qo‘yishdir. Yakkaboshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkorligi bilan qo‘shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so‘zsiz bo‘ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkorlik har bir kishiga o‘z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. *Ilmiylik tamoyili.* Ilmiylik tamoyilining mohiyati, har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlanishining o‘z obyektiv yo‘nalishlari, o‘z sohasida mahalliy va chet el tajribasini qo‘llashni taqozo etadi.

3. *Rejalilik tamoyili.* Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish — biznes va strategik rejasini tuzish — iqtisodiy siyosatlarni amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo‘ljallangan yo‘nalishlari, sur‘atlari va nisbatlarini belgilashni ifodalaydi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish boshqarishning asosiy vazifalaridan biridir. U iqtisodiy qonun, ishlab chiqarishning hozirgi holatini ilmiy tahlil etish, ehtiyojlar istiqbolini aniqlash, texnik va tashkiliy qarorlarni qabul qilish asosida amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik rejalashtirish — u yoki bu tarmoq rivojlanishining maqbul nisbatlarini, eng muhimi resurslardan samarali foydalanish yo‘llarini belgilovchi iqtisodiy rivojlanish parametrlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo‘ladi.

4. *Boshqaruv shakli va usullarini takomillashtirib borish tamoyili.* Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o‘zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo‘ladi. Boshqaruv xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini

o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi, kamchiligi esa sarmoya-ning uncha katta bo'lmasligi va bir kishi boshqaruvning turli vazifalarini bajarishiga majburligidir. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinmasligi uchun doimo o'z bilimlarini oshirib, boshqaruv usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxonalar yoki aksiyadorlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi.

Boshqaruv jamoa shaklining afzalligi sheriklar aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidir. Boshqaruvning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, ular asosiy boshqaruv siyosatini va boshqaruvning mavjud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, huquqiy usullarini tanlaydilar.

Boshqaruvning jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar – aksiya egalari boshqaruvda va korxonalar faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi.

Uning yana bir kamchiligi – korporatsiya, aksiyadorlar jamiyati yoki korxonalar aksiyadorlaridan «ikki yoqlama» soliq olinishidir, chunki korxonalar foydadan, aksiyadorlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. *Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili.* Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatleri ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

6. *Agentlar mustaqilligi va erkinligi tamoyili.* Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak.

7. *Shaxsiy tashabbus tamoyili.* Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

8. *Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili.* Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga



olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

## XULOSA

- Boshqarish asosida jamoa qonun tizimlari yotadi.
- Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar muhim rol o'ynaydi.
- Boshqaruv asosiy tamoyillari yakkahokimlik va kollegial, ilmiylik, rejalashtirish, boshqaruv usullari va tizimlarini takomillashtirishni o'z ichiga oladi.
- Ishlab chiqarishni rejalashtirish – boshqarishning asosiy funksiyalaridan biridir.
- Strategik va innovatsion boshqaruv zamonaviy boshqaruv rivojlanishi uchun asosiy yo'nalish hisoblanadi.

### **Tayanch iboralar:**

*Qonun, tamoyil, bozor qonunlari, boshqarish tamoyillari, boshqaruvning ixtisoslanishi, yaxlitlanishi, markazlashtirish, nomarkazlashtirish, optimallik, rejalashtirish, vaqt qonuni.*

### **Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari**

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy mos ta'rif tanlang.

<b>A</b>	<b>B</b>
1. Obyektiv qonun	a) asosiy faoliyat qoidasi shundan iboratki, unda hal qiluvchi g'oya holatning mazmuni, ma'nosini aks ettiradi
2. Jamiyat ehtiyojlarini kengroq miqyosda qondirish haqidagi qonun	b) shu bilan tavsiflanadiki, unda ikki va undan ortiq jismoniy yoki yuridik shaxs boshqaruv qarorlarini qabul qiladi va ularga mas'uliyat yuklanadi
3. Qiymat qonuni	d) falsafiy kategoriya o'zida holatlar mazmunini va haqiqiy holat tomonlarini aks ettiradi. Bularning aniqlanishi obyektiv rivojlanish tendensiyalarini ochishga imkon yaratadi
4. Talab qonuni	e) shu bilan tavsiflanadiki, jismoniy shaxs boshqaruv qarorlarini qabul qiladi va unga mas'uliyat yuklanadi

5. Taklif qonuni	f) ishlab chiqarishning obyektiv yo'nalishini, odamlarning ehtiyojini qondirish, xo'jalik faoliyatining asosiy maqsadini belgilaydi
6. Raqobat qonuni	g) tashkilotlar, jamoalar, shaxslar o'rtasidagi xaridorning puli uchun kurash musobaqa bilan tavsiflanadi
7. Tamoyil	h) bozor sharoitida, eng ko'p foydani boshqa bir korxonaga ziyon yetkazmasdan olib bo'lmaydi deb ta'kidlovchi konsepsiya
8. Raqobatlashuv tamoyili	i) narxlar qanchalik yuqori bo'lsa, ehtiyojlar qondirilishi shuncha kam bo'ladi deb ta'kidlaydigan konsepsiyalar, qarashlar tizimi
9. Boshqaruvning xususiy shakli tamoyili	j) narxlar qanchalik yuqori bo'lsa, ishlab chiqaruvchilar taklif qilayotgan tovarlar va xizmatlarning qiymati shuncha ko'p bo'ladi deb ta'kidlaydigan konsepsiya
10. Boshqaruvning jamoa shakli tamoyili	k) agar talab va baho tushsa, kamaysa, ishlab chiqarish kamayayishini ta'kidlovchi konsepsiya

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan savolga javob variantlaridan birini tanlang. Hamkasblaringiz bilan nima uchun bu javobni tanlaganingizni muhokama qiling.

*1. Obyektiv qonun:*

- a) iqtisodiyot haqida Oliy Majlis farmoni;
- b) Vazirlar Mahkamasining qonun va qarorlari;
- d) haqiqiy holat tomonlari, holatlar munosabati, takrorlanuvchi aloqa va barqaror aloqani aks ettiruvchi falsafiy kategoriya;
- e) boshqaruv tizimi tomonidan amaliyotda qo'llanib kelinayotgan hujjat.

*2. Falsafa qonuni:*

- a) jamiyat ehtiyojlarini to'laroq qondirish qonuni;
- b) jamiyat kundalik hayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o'rnini belgilab beruvchi qonun;
- d) me'yoriy foyda qonuni;
- e) talab va taklif qonuni.

*3. Obyektiv iqtisodiy qonun:*

- a) jamiyat ehtiyojlarini to'laroq qondirish qonuni;
- b) miqdor o'zgarishining sifat o'zgarishiga o'tish qonuni;
- d) qarama-qarshiliklar kurashi va birligi qonuni;
- e) jamiyat kundalik hayotining jamiyat ongiga nisbatan tutgan o'rnini belgilab beruvchi qonun.

4. *Iqtisodiyotni boshqarish mexanizmi quyidagilardan iborat:*

- a) obyektiv qonunlardan;
- b) boshqaruv tamoyillaridan;
- d) boshqaruv usullaridan;
- e) shularning barchasidan.

5. *Qanday asosiy hal qiluvchi qoidalar quyida keltirilgan tamoyillarni aks ettiradi?*

- a) yagona boshqarish tamoyili va hamkorlik boshqarish tamoyili;
- b) ilmiylik tamoyili;
- d) boshqarish shakl va usullarini takomillashtirish tamoyili;
- e) javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili.

### ***Nazorat savollari***

1. *Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning qanday asosiy bosqichlari mavjud?*

2. *Umumiy falsafiy qonunlarini aytib bering.*

3. *Qanday iqtisodiy qonunlar mavjud?*

4. *Boshqaruv mexanizmi sxemasini ifodalab bering.*

5. *Boshqaruv asosiy tamoyillarining mohiyati nimadan iborat?*

### **5.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni**

#### **5.1. Boshqaruvning funksiyalari va ularning tasnifi**

### **5.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni**

Boshqaruv butun boshqaruv tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman boshqaruv jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtayi nazaridan tavsiflash mumkin.

Boshqaruv jarayoni mazmunining quyidagi jihatlarini ajratish mumkin: texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy va ijtimoiy. Texnik jihatdan bu mahsulot ishlab chiqarish, metall yoki neft ajratib olishni boshqarish; ishlab chiqarishda – bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, ya'ni bo'linma, sex, korxonalar o'zaro ta'sirini boshqarish; iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish; ijtimoiy jihatdan – bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir. Boshqaruv jarayoni texnologiyasi boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir.

Shunday qilib, boshqaruv jarayoni rahbar va boshqaruv apparatining qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo'yicha maqsadli harakat qilishidir. Boshqaruv faoliyatini amalga oshirish tartibiga ko'ra uni quyidagi bosqichlarga bo'lish mumkin: maqsad, vaziyat, muammo, qaror qabul qilish. Har bir ta'sir etishni amalga oshirishdan avval uning maqsadi aniqlanishi lozim, chunki boshqaruv ma'lum maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi.

Boshqaruvning keyingi bosqichi boshqaruv jarayonidagi vaziyatni tahlil etishdan iborat. U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo'llarini izlash yoki undagi salbiy hislatlarni bartaraf qilish bilan bog'liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning rivojlantirish maqsadiga qarama-qarshiliklarini aniqlash ko'zda tutiladi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o'tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga ta'sir o'tkazila boshlanadi.

Boshqaruv jarayonini, shuningdek, quyidagi davrlarga bo'lish mumkin: maqsad qo'yish, axborot faoliyati, tahliliy faoliyat, boshqaruv tizimida tashkiliy amaliy faoliyat va harakatlar variantlarini tanlash.

Boshqaruv operatsiyalari rahbar va boshqaruv apparatining oddiy harakatlari bo'lib, ular tartibi va birikishi natijasida boshqaruv jarayoni tashkil topadi. Masalan, tahliliy faoliyat uchun korxonaning yillik va oylik hisobotlarini olish, ular asosida tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni boshqaruv jarayoniga tatbiq qilish lozim. Boshqaruv jarayonini amalga oshirish vositalariga eng avvalo axborotni kiritish lozim. Boshqaruv operatsiyalarining katta qismi axborot bilan ishlashdan iboratdir. Boshqaruv apparati ishida keng qo'llanadigan texnika vositalari ham shular jumlasiga kiradi. Bular axborot olish va qayta ishlash vositalari va an'anaviy orgtexnika vositalaridir. Axborot-tahlil va tashkiliy faoliyat boshqaruv operatsiyasini amalga oshirish usullari hisoblanadi. Axborot-tahlil faoliyat axborot yig'ish, saqlash, tarqatish va qayta ishlash, tahlil, hisob, qarorlar variantlarini ishlashdan iborat bo'lsa, tashkiliy faoliyatga tushuntirish, ishontirish, rag'batlantirish va vazifalarni taqsimlash usullari, faoliyatni nazorat qilish, majburlash va boshqalar kiradi. Boshqarish uchun faqat nimani qanday qilishni hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish, ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yig'indisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishda biznes-reja va ta'minot, moliyalashtirish va biznes-reja, narxni belgilash va kredit berish funksiyalarini bog'lashni ta'minlash, boshqaruv tizimi ayrim unsurlarini (maqsad-usul, maqsad va kadrlar, qarorlar va usullar, usullar va tarkib) muvofiqlashtirish, boshqaruv kadrlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni ta'minlash zarur.

Korxonalariga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim bo'lgan boshqaruv jarayonini tashkil etish bilan bog'liq muhim muammo rasman bir-biri orqali bog'liq bo'lmagan boshqaruv tashkilotlari o'rtasidagi gorizontaal aloqalarni amalga oshirish bo'lib qoldi (masalan, korxonalar va mahsulot iste'molchilari, xomashyo bilan ta'minlovchilar va korxonalar o'rtasida va b.).

## **5.2. Boshqaruvning funksiyalari va ularning tasnifi**

Boshqaruvning jarayon sifatida mohiyati uning vazifalarida ifodalanadi. Boshqaruv vazifalari deganda, boshqarish bo'yicha ma'lum masalalarni hal etishga qaratilgan harakat yig'indisi tushuniladi.

Boshqaruv vazifalari, avvalo, boshqariluvchi obyektning o'ziga xos xususiyatidan kelib chiqadi. Ishlab chiqarish tarkibiga mos ravishda quyidagilarni aks ettiruvchi vazifalar mavjud bo'ladi:

- iqtisodiyotning tarmoq tarkibi;
- uning hududiy tarkibi;
- ishlab chiqarishning alohida unsurlarini.

Milliy xo'jalikning tarmoq tarkibi boshqaruv oldiga moddiy ishlab chiqarishni boshqarish va nomoddiy ishlab chiqarishni boshqarish kabi vazifani qo'yadi. Birinchi soha tarkibida ishlab chiqarish va muomala sohaslarini boshqarishni ajratadilar. Ishlab chiqarish sohasini boshqarishga sanoat va uning tarmoqlarini boshqarish, qurilishni, transport, aloqani boshqarish vazifalari; muomala sohasini boshqarish vazifalariga — savdoni, moliya, moddiy-texnika ta'minot sohaslarini boshqarish vazifalari esa fan, madaniyat, ta'lim sohaslarini boshqarishni qamrab oladi.

Ishlab chiqarishni boshqarish vazifalarining hududiy tarkibiga respublika, viloyat, shahar, tuman miqyosidagi boshqaruv vazifalari kiradi. Ishlab chiqarishning boshlang'ich bo'g'ini — korxonani boshqarish muhim vazifadir. Boshqaruv vazifalari boshqaruv tashkilotlari, bajaruvchilar va boshqaruv apparati vazifalarini belgilab beradi.

Boshqaruv jarayonini bajariladigan vazifalar bo'yicha tahlil etish har bir vazifada ish hajmi, boshqaruvchi xodimlar sonini aniqlash va nihoyat boshqaruv apparati tarkibini loyihalash uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Boshqaruv tashkilotining asosiy va aniq vazifalari ajratiladi. Asosiy vazifalar har bir korxonaga va boshqaruvning barcha darajasi uchun xosdir. Ular jumlasiga quyidagilar kiradi: a) marketing; b) biznesreja; d) tartibga solish; e) tashkil etish; f) rag'batlantirish; g) nazorat va hisob; h) undash; i) rejalashtirish.

*Marketing* — bu korxonani iste'molchi bilan bozor orqali bog'lovchi eng muhim bozor munosabatlari va axborot oqimlari to'plamidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish, iste'molchilar buyurtmalariga ko'ra tovarlar turlarini rejalashtirish, tovarlarni bozorga chiqarish, reklama, tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishdan iste'molchiga yetkazish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Bozor u yoki bu tovarga bo'lgan talabni lakmus qog'oziga singari aks ettiradi. Bozor taklif etilgan tovarni yo qabul etadi yoki inkor qiladi.

Bozor iqtisodiyotida iqtisodiyotni boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining so'ngida emas, boshida bo'lishini taqozo etadi, chunki boshqaruv qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridorlarning mavjud va

istiqboldagi ehtiyojlari yotadi. Agar markazlashgan, ma'muriy-buyruq-bozlikka asoslangan boshqaruvda bozorga ishlab chiqarishning oxirgi nuqtasi sifatida qaralgan bo'lsa, bozor iqtisodiyotiga o'tilishi bilan bozor talablari ishlab chiqarish bosqichining boshidayoq hisobga olinishi zarur. Bozor ishlab chiqarish ko'lamini belgilovchi, butun boshqaruv jarayoniga ta'sir etuvchi kuchga aylanadi.

*Biznes-reja* – bu ijodiy loyihalashtirish, istiqbolni belgilashdir. Biznes-rejalarda iqtisodiy strategiya belgilanadi, kelajakda rivojlanish yo'llari va vositalari aniqlanadi, tarkibiy siyosat, ijtimoiy rivojlanish miqyoslari belgilanadi.

*Tashkil etish* – bu boshqariluvchi tizimning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa kichik tizimlarni tartibga solish jarayonidir. Tashkil etish maqbul tuzilmalar tashkil etish, tizim tarkibiy qismlari o'rtasidagi qismlari to'g'risida qoidalarni yaratish, lavozim majburiyatlari, barqaror iqtisodiy normativlarni belgilashni qamrab oladi.

*Tartibga solish* (koordinatsiya qilish) – bu boshqarishning barcha boshqa vazifalari uning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy masalalarini hamda boshqaruvchi tizimidagi turli-tuman aloqalarni muvofiq-lashtirish jarayonidir. Bu o'zaro uzviylikni o'rnatish, belgilangan me'yor va normativlardan cheklanishlarning oldini olishdir. *Rag'batlantirish* – bu manfaatlarni va keng demokratlashtirish, inson omili faolligini oshirish asosida manfaatlar vositasida boshqarishdir. *Nazorat va hisob* – boshqariladigan tizim ma'lum maqsadga erishishga qaratilgan inson faoliyatining sabablari va mexanizmini o'rganadi. *Undash* kishilar faolligi bilan ular ega bo'lgan tajribaning moslashishi natijasida shaxsiy va guruh ehtiyojlarini qondirishga qaratilgandir. Boshqarishning aniq maxsus vazifalari boshqaruv mehnati taqsimoti natijasi bo'lib, aniq mazmunga egadir. Korxonada miqyosida boshqaruvning quyidagi maxsus vazifalarini ko'rsatish mumkin:

- a) asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- b) yordamchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- d) mahsulot sifatini boshqarish;
- e) mehnat va ish haqini boshqarish;
- f) kadrlar, ta'minot, moliya va kredit, jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish;
- g) marketingni boshqarish.

Boshqarishning har bir maxsus vazifasi majmuyi jihatidan majmua bo'lib, o'z tarkibida boshqaruvning umumiy vazifalarini qamrab oladi. Masalan, ishlab chiqarishni ilmiy-texnik jihozlashni boshqarish vazifasi

tarkibiga reja, tashkil etish, tartibga solish, rag‘batlantirish, nazorat kiradi. Barcha vazifalar bir-biri bilan uzviy bog‘liqdir. Boshqaruv vazifalarining tarkibi va mazmunini aniqlashga yetarli darajada e‘tibor bermaslik boshqaruv ta‘sirining bo‘shashib ketishiga sabab bo‘ladi. Boshqaruv va uning vazifalari samaradorligi kishilar mehnat intizomi, tashabbuskorlik va omilkorlik, yangilikka intilish va tashkilotchilik qobiliyati bilan uzviy bog‘liqdir.

## XULOSA

- Boshqaruv – bu hamma boshqaruv tizimlarining uzluksiz faoliyat ko‘rsatishi jarayoni. Bu boshqaruv apparati xodimlarining ish jarayoni.
- Boshqaruv jarayoni uzluksiz amalga oshiriladi.
- Boshqaruv funksiyasi deganda, boshqaruvga doir ma‘lum masalani yechishga yo‘naltirilgan bir turli ishlar yig‘indisi tushuniladi.
- Boshqaruv jarayonlarining funksional tahlili har bir funksiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini aniqlaydi.
- Bozor munosabatlarining shakllanishi ishlab chiqarish va boshqarish funksiyalarini o‘rganishni talab qiladi.
- Boshqaruv funksiyasini takomillashtirish – bu tom ma‘noda ijodiy jarayon, aniq holatlar hisobini olish.

### **Tayanch iboralar**

*Funksiya, xo‘jalik mexanizmi, boshqarish jarayoni, protsedura, sikl, boshqarish funksiyalari, rejalashtirish, tashkil qilish, muvofiqlashtirish, nazorat, rag‘batlantirish.*

### **Mavzu bo‘yicha atamalar va test savollari**

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy mos ta‘rif tanlang.

A	B
1. Boshqaruv jarayoni	a) maqsadni aniqlash, muammoni qo‘yish va masalani yechish
2. Texnologiya	b) axborot ishlari, analitik ish, harakat variantini tanlash, tashkiliy-amaliy ish
3. Boshqaruv jarayoni bosqichlari	d) qo‘yilgan maqsadga erishish uchun kishilarning hamkorlikdagi kelishilgan faoliyati bo‘yicha boshqaruv apparati va rahbarning maqsadli harakatlari majmuasi



4. Boshqaruv jarayoni darajasi	e) nima qilinayapti, qanday qilinayapti, kim tomonidan va qay tartibda qilinayapti
5. Boshqaruv operatsiyalari	f) rahbar va boshqaruv apparatining boshqaruv jarayonini ketma-ket va izchil uyushtirishdagi oddiy faoliyati
6. Boshqaruv jarayonini amalga oshirish usullari	g) axborot-analitik va tashkiliy ish
7. Boshqaruv funksiyalari	h) boshqaruv bo'yicha ma'lum vazifalar yechimiga yo'naltirilgan ish turlari yig'indisi
8. Funksional tahlil	i) aniq ma'noga ega bo'lgan, boshqaruv mehnatini taqsimlash natijasi
9. Boshqaruvning asosiy funksiyalari	j) har bir vazifa bo'yicha ish hajmini belgilash, boshqaruv xodimlari sonini aniqlash, boshqaruv tizimini loyihalashtirish uchun asos bo'ladi
10. Boshqaruvning aniq funksiyalari	k) har bir korxonada va har bir boshqaruv darajasiga xos: marketing, biznes-reja, tashkil etish, tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan savolga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan nega bu javobni tanlaganingizni muhokama qiling.

*1. Boshqaruv jarayonining bosqichlarini ayting:*

- a) rahbar va boshqaruv apparatining maqsadga yo'naltirilgan harakatlari;
- b) maqsadni aniqlash, tizim holatini aniqlash, boshqariluvchi tizimga haqiqiy ta'sirni ko'rsatish;
- d) rahbarning axborot-analitik ishi;
- e) rahbarning tashkiliy ishi.

*2. Boshqaruv funksiyasi deganda nimani tushunasiz?*

- a) boshqaruvning ma'lum vazifalarini yechishga yo'naltirilgan bir xil turdagi ishlar yig'indisi;
- b) boshqaruv apparati ishlarining mehnat jarayoni;
- d) ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solish;
- e) ishlab chiqarishni tashkil etish.

*3. Boshqaruv jarayoni bosqichlarini aniqlang.*

- a) analitik ish, maqsadga muvofiqlik;
- b) maqsadni, hodisani, muammo yechimini aniqlash;
- d) axborot ishlari, harakat variantlarini tanlash;
- e) tashkiliy va amaliy ish.

*4. Boshqarish davrlarini aniqlang.*

- a) maqsad, holat, muammo aniqlash;

- b) analitik, axborot va tashkiliy ishlar;
  - d) odindan maqsadni anglash;
  - e) vaziyat, muammo, yechim.
5. *Boshqarishning asosiy va aniq funksiyalarni ko'rsating.*
- a) biznes-reja, marketing, motivatsiya;
  - b) mehnat, mahsulot sifati, xodimlarni boshqarish;
  - d) tartibga solish, rag'batlantirish, hisob va nazorat;
  - e) asosiy ishlab chiqarish, yordamchi ishlab chiqarish, xodimlarni boshqarish.

***Nazorat savollari***

1. *Boshqaruv jarayonining mohiyati nimadan iborat?*
2. *Boshqaruv jarayoni qanday davrlarga bo'linadi?*
3. *Boshqaruv operatsiyalariga tushuncha bering.*
4. *Boshqaruv vazifalari deganda nimani tushunasiz?*
5. *Boshqarishning asosiy funksiyalari qaysilar?*
6. *Boshqarishning aniq funksiyalari qaysilar?*

## **6-bob. BOSHQARUVNING TASHKILY TUZILISHI**

---

*6.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha*

*6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari*

### **6.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha**

Boshqaruv tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

Boshqaruv bo'g'inlari — bu bitta yoki bir qancha vazifalarni bajaruvchi mustaqil tarkibiy unsurlardir. Tuzilma unsurlari ularning bo'linmalari va boshqaruv apparatida ishlovchilardir.

Boshqaruv bosqichlari — bu boshqarish biror darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisidir. Shu belgisiga ko'ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari — ko'p bosqichli (ko'p bo'g'inli), uch, ikki bosqichli (bo'g'inli) bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa vertikal va gorizontol bo'lishi mumkin. Vertikal bo'g'inlar rahbarlarning ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontol aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo'g'in va unsurlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

Iqtisodiyot boshqaruv tashkilotlari yuqori, quyi, teng huquqli tashkilotlarga bo'linadi. Yuqori tashkilotlar respublika va tarmoq boshqaruv tashkilotlariga ajratiladi.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradilar. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari Respublika Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

Milliy xo'jalikni boshqarishning umumdavlat tashkilotlari qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud tashkilotlariga bo'linadi. Qonun chiqaruvchi oliy tashkilot — O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisidir. U xo'jalik faoliyatini tartibga soluvchi qonun, qonuniy aktlarni tasdiqlaydi. Davlat rejalari va budjetining bajarilishi haqida hisobotni muhokama qilib tasdiqlaydi, iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlarini shakllantiradi.

Milliy xo'jalikni boshqarishning ijroiya tashkilotlariga umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar kiradi. Umumiy vakolatga

ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi va hokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradilar. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruvi tashkilotlarining asosiy vazifalari: fan-texnika taraqqiyotining asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muhofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikani tashkil etish, narx, tariflar belgilash, milliy xo'jalik tarmoqlariga rahbarlik qilish.

O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining doimiy ish yurituvchi tashkilotlari faoliyati tarmoqlararo ilmiy-texnik ishlarga rahbarlik qilish, fan-texnika sohasida tanlov, ko'ngilli asosda ishlarni tashkil etish kabi vazifalarni bajaradi.

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy-texnik ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, iste'molchi va ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy-texnik ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat va korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi moliyaviy siyosatni amalga oshiradi, xo'jalik yuritish samaradorligini so'm bilan nazorat etishni ta'minlaydi, shirkat va individual mehnat faoliyatini moliya-kredit vositasida tartibga solish bo'yicha choralarni belgilaydi, aholi daromadlaridan soliq olish, bozor iqtisodiyotiga mos ish usullari va shakllarini joriy etadi, budget tashkilotlari faoliyatini moliyalashtirish tizimini o'zgartiradi, uni iqtisodiy me'yor va normativlar asosida tashkil etadi, ish sifatini oshirishni iqtisodiy rag'batlantirish va ajratilgan mablag'lardan maqbul ravishda foydalanishni iqtisodiy rag'batlantirish usullarini keng qo'llashni ta'minlaydi.

Respublika Markaziy banki iqtisodiyotdagi barcha kredit va hisob-kitob munosabatlarini tashkil etuvchi va tartibga soluvchi bosh bankdir.

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlashi asosiga o'tkaziladi.

Mehnat va ijtimoiy masalalar bilan shug'ullanuvchi davlat tashkilotlari va ularning joylardagi bo'linmalari to'liq bandlikni, band bo'lmagan mehnat resurslarini qayta tayyorlash va kasb o'rgatish, kadrlarga bo'lgan talabni qondirishni ta'minlaydilar.

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsernlar, tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi.

U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir vazirlikda vazir tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqishni va amalga oshirishiga imkon beruvchi maslahat tashkilotlari tashkil etiladi. Bosh maslahat beruvchi tashkilot kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

Milliy xo'jalik tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxonalar, firma, aksiyador jamiyatlari faoliyat yuritadi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat, qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarida faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi, ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

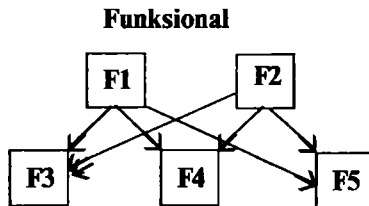
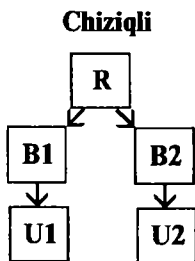
Korxonalar, firma, aksiyadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni biriktiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy birlik qonunda belgilangan huquq doirasida unga birlashtirilgan mulkni tasarruf etadi, firma, aksiyador jamiyatlari nomidan boshqa tashkilotlar bilan shartnomalar tuzadilar. Korxonalar, firma, aksiyadorlar jamiyatlari tarkibiy birlikka o'z nomidan shartnoma tuzish va bu shartnoma bo'yicha javobgar bo'lish huquqini beradi.

Korxonani boshqarish korxonalar to'g'risidagi qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri – butun jamoaning hamda uning a'zolari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

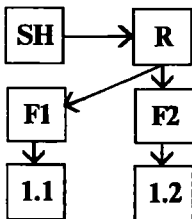
## **6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari**

Tashkiliy tuzilmalar juda turli-tuman, lekin ular umumiy izchil bog'liqlikka ega va qonuniyatlarga bo'ysunadi.

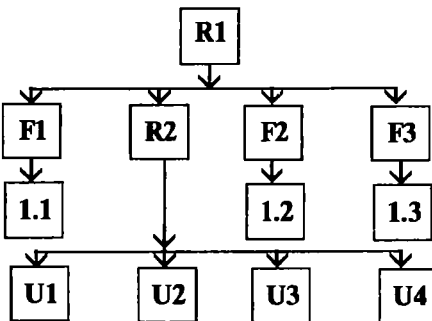
Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funktsional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziqli-funktsional tuzilmalar tarkib topadi (6.1-chizma).



**Chiziqli-shtabli**



**Chiziqli-funksional**



6.1-chizma. **Shartli belgilar:** R – rahbar; B – boshliq; U – usta; F – funksional rahbar; Sh – shtab; 1,1; 1,2; 1,3 – funksional bo‘limlar

*Chiziqli tuzilma* uning quyi boshqaruv bo‘g‘inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo‘ysunishi bilan tavsiflanadi.

Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo‘ysunadi va yuqori tizim bilan faqat u orqali bog‘langan bo‘ladi. Chiziqli tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamxarjligidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo‘yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi. Chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo‘lmagan, bu masalalar yechilishi oson bo‘lgan hollarda qo‘llash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo‘lim, shirkat, kichik korxonalarda qo‘llaniladi. Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi bo‘g‘inlar koordinatsiyasi puxta bo‘lmaydi. Rahbar universal mutaxassis bo‘lishi va unga bo‘ysunuvchi barcha bo‘g‘inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

*Funksional tuzilma* boshqaruv vazifalarining funksional bo'g'inlar va rahbarlar o'rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog'liq holda vujudga kelgan. Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko'rsatmalar nisbatan malakali bo'ladi, lekin yakkaboshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo'g'inlar soni ortishi bilan har bir bo'g'in mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidir. Bu boshqaruvni murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

Chiziqli tuzilmani tashkil etish va funksional tuzilmaning kamchiliklari qo'shma, biriktirilgan tuzilmalar – chiziqli-shtabli, chiziqli-funksional va boshqa tuzilmalar vujudga kelishiga sabab bo'ldi.

*Chiziqli-shtabli tuzilmada* chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega har bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydilar, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada boshqaruv sifati yaxshilanadi. Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbari vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keldi.

## XULOSA

- Boshqarish tashkiliy tuzilmalari deganda, boshqarish bo'g'ini, bo'g'in tarkiblari soni, ularni bir-biriga bo'ysunishi, o'zaro bog'liqligi tushuniladi.
- Boshqarishning tashkiliy tuzilmalaridagi oddiylik va tushunarlilik uning ish qobiliyati kafolatidir.
- Milliy xo'jalikning umumdavlat boshqaruv organlari qonun chiqaruvchi, ijro, sud qismlariga bo'linadi. Ular milliy xo'jalik ko'p sonli tarmoqlarini bir butun bog'lab turadi.
- Boshqaruv tashkiliy tuzilmalari chiziqli-funksional, chiziqli-shtabli turlariga bo'linadi.
- Barcha boshqaruv funksiyalari bajarilishini ta'minlovchi eng yaxshi boshqaruv apparatini tashkil etish – boshqaruv tuzilmalarini takomillashtirishning asosiy masalasi.

## **Tayanch iboralar**

*Tashkiliy tuzilma, aralash tuzilma, davlat organlari, matritsa, tashqi omil, tuzilma, O'zbekistonda boshqaruv organlari, chiziqli tuzilma, funksional tuzilma.*

## **Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari**

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundagi mos atamani tanlang.

<b>A</b>	<b>B</b>
1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari	a) maqsadlar va ularga erishish vositalari orasidagi bog'lanishning grafik tasviri
2. Boshqaruv bo'g'inlari	b) ikki tuzilmaning qo'shilishi asosida quriladi: chiziqli va loyiha bo'yicha boshqarish. Chiziqli boshqarish tamoyili o'zgarmaydi. Dastur yoki loyiha rahbarlari erkinligi ta'minlanadi
3. Boshqaruv darajalari	d) boshqaruv darajasi, bo'g'inlar soni va tarkibi, ularning o'zaro bog'liqligi va aloqadorligi
4. Chiziqli tuzilma	e) rahbarlar va bo'g'inlar o'rtasidagi mehnat taqsimotiga asoslanadi; boshqaruv mukammallashadi, lekin yakkaboshchilik tamoyili buziladi
5. Funksional tuzilma	f) ayrim yoki bir qancha vazifalarni bajaradigan mustaqil tuzilma elementlari
6. Chiziqli funksional tuzilma	g) tashkiliy-iqtisodiy, modellashtirish, taqqoslash, maqsadli yondashuv va boshqalar
7. Matritsali tuzilma	h) boshqaruv iyerarxiyasidagi ma'lum darajadagi boshqaruv bo'g'inlarining yig'indisi
8. Loyihali tuzilma	i) rahbarlar va bo'g'inlar orasidagi mehnat taqsimotiga asoslangan. Boshqarish yakkaboshchilik tamoyili bilan olib boriladi, lekin tuzilmadagi aloqalar murakkablashadi
9. «Maqsadlar daraxti»	j) har bir xodim yagona rahbarga bo'ysunadi va u orqali boshqalar bilan bog'lanadi
10. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish usullari	k) ishlab chiqarish texnologiyasi o'zgarishlari bilan bog'liq holda qayta ko'rish zarur bo'lgan joyda qo'llaniladi



**Variantlarni tanlash.** Savollarga to'g'ri javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan tanlagan variantingizni muhokama qiling.

1. *Boshqaruvning eng ko'p tarqalgan tashkiliy tuzilmasini ko'rsating.*
  - a) chiziqli;
  - b) funksional;
  - d) chiziqli-funksional;
  - e) matritsali, loyihalali.
2. *Oliy umumdavlat boshqaruv organlari:*
  - a) qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi, sud;
  - b) moliya vazirligi, Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi, korporatsiyalar, assotsiatsiyalar;
  - d) davlat mulki qo'mitasi, Davlat statistika qo'mitasi;
  - e) xoldinglar, aksiyador jamiyatlari, sudlar.
3. *Boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari bozorning qaysi talablariga javob berishi kerak?*
  - a) chiziqli, oddiy va tushunarli bo'lishi kerak;
  - b) egiluvchan va bozor o'zgarishlariga moslashuvchan bo'lishi kerak;
  - d) bo'g'in va pog'onalarga ega bo'lishi kerak;
  - e) funksional bo'lishi kerak.
4. *Tashkiliy tuzilmaga ta'sir ko'rsatadi:*
  - a) ishlab chiqarilayotgan mahsulot tarkibi;
  - b) tayyorlash texnologiyasi;
  - d) mexanizatsiya va avtomatizatsiya darajasi;
  - e) ishchilar malakasi va yuqorida keltirilganlar.
5. *Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirishda qo'llaniladigan uslublar:*
  - a) tizimli yondashuv;
  - b) holatli yondashuv;
  - d) iqtisodiy yondashuv;
  - e) maqsadli yondashuv, iqtisodiy modellashtirish, iqtisodiy matematik uslub.

### **Nazorat savollari**

1. *Boshqarishning tashkiliy tuzilmasi nima, uning qaysi turlari mavjud?*
2. *Boshqaruv tuzilmalariga nimalar ta'sir ko'rsatadi?*
3. *Boshqaruv bosqichlari va boshqaruv bo'g'inlari nima?*
4. *Boshqarishning chiziqli tuzilmasini tushuntirib bering.*
5. *Boshqarishning funksional tuzilmasini tushuntirib bering?*
6. *Boshqarishning chiziqli-funksional tuzilmasini tushuntirib bering.*

**7.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari**

**7.2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari**

**7.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari**

Boshqaruv usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy hodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, korxonalar, birlashmalar, mintaqani boshqarish usullari) yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) haqida so'z yuritish mumkin.

Shuningdek, turli subyektlar tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin: davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari.

Yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari) ham ko'zda tutish lozim.

Boshqaruv tashkilotlari tizimi turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Bu yerda so'z vazirliklar, assotsiatsiyalar, aksiyadorlar jamiyati, davlat qo'mitalarini boshqarish usullari haqida boradi.

Va nihoyat, turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bo'limlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin.

Demak, boshqaruv nazariya va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Ular boshqaruv usullarining har bir guruhi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Milliy xo'jalikni boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va huquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning me'yorda borishi buzilishiga olib keladi.

## 7.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi.

Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi.

Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va b.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlardan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes-reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini ta'minlashdir.

Bozor — bu tovar-pul munosabatlarining doimo saqlanuvchi balansidir. Bozor munosabatlari sharoitida rejali iqtisodiyotga nisbatan qat'iy boshqaruv tizimi o'rnatiladi. Bozor tamoyillari xo'jalik rahbarlaridan tashabbuskorlik, korxonalar faoliyati masalalari bo'yicha yuqori natijalarga erishish maqsadida qayishqoqlik, tavakkalchilikni talab etadi.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narxni, soliq, kredit vositasida tartibga solish, eng avvalo, ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish haqi o'zgarishini qat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy farmoyish, ijtimoiy-psixologik va huquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksiyador jamiyatlari, firmalarda muhim boshqaruv usullaridan biri — biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida obyektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda boshqarishning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir.

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanishi yo'nalishlari va maqsadlarni amalga

oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish; xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxonada, aksiyadorlar jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish, moddiy-texnik ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va boshqalarni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

## **7.2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari**

Xo'jalik tashkilotlarining ishlab chiqarishni boshqarish bo'yicha faoliyati boshqaruvning turli tashkiliy farmoyish usullarini qo'llash bilan bog'liqdir. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishini ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari iqtisodiy usullarni to'ldirib, bozor iqtisodiyoti qonunlari, huquqiy aktlarni hisobga olish va bajarishga asoslanadi.

Davlat maxsus tuzilgan boshqaruv tashkilotlari vositasida boshqariladigan tizimga ma'muriy va tashkiliy jihatdan ta'sir o'tkazadi. Boshqaruv tizimida tashkiliy usullar umumiy maqsadga erishish uchun ishlab chiqaruvchilarning hamkorlikdagi harakati tartibga solinadigan ma'muriy hujjatlar asosida amalga oshadi. Tashkiliy farmoyish usulini qo'llash asosini boshqaruvning barcha tamoyilariga rioya qilish tashkil etadi.

Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, «boshqaruvning tashkiliy farmoyish usuli» tushunchasi «ma'muriy boshqaruv usuli» tushunchasidan birmuncha kengdir, chunki tashkiliy farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydilar, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati

samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va b. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: tashkiliy-barqarorlashtiruvchi, farmoyish va intizom.

Ta'sir etishning *tashkiliy-barqarorlashtirish* usullarining asosiy maqsadi hamkorlikda ishlash uchun tashkiliy asos yaratishdir, ya'ni, vazifa, majburiyat. Javobgarlik va vakolatlarni taqsimlash, tartib o'rnatish va b. *Ma'muriy ta'sir* tashkiliy shakllarining ikki tashkiliy reglamentlash va tashkiliy me'yorlash turi mavjud. Tashkiliy reglamentlash vositasida davlat boshqaruvchi va boshqariladigan tizimga ularning maqbul nisbatini, tashkiliy tizimini va har bir darajada boshqaruv chegaralarini aniqlash maqsadida ta'sir etadi. Tashkiliy reglamentlashga misol qilib lavozimlar haqida Nizomni ko'rsatish mumkin.

*Ta'sir etishning farmoyish usuli* cheklovchi hujjatlarda ko'zda tutilmagan mavjud vaziyatdan kelib chiqqan holda kundalik jadal boshqarish maqsadida qo'llaniladi. Farmoyish ta'sirining asosiy maqsadi boshqaruv apparatining aniq harakati, boshqaruvning barcha bo'linma va xizmatlari barqaror ishlashini ta'minlab berishdan iborat. Ta'sir etishning farmoyish usullari buyruq, farmoyish, ko'rsatma va boshqa me'yoriy hujjatlar asosida amalga oshiriladi.

*Buyruq* — bu rahbarning qo'l ostidagi xodimlardan ma'lum vazifani bajarishni yozma yoki og'zaki ravishda talab qilishidir. Buyruq faqat chiziqli boshqaruv tizimi rahbari tomonidan beriladi. *Farmoyish* — xodimlardan ayrim ishlab chiqarish va xo'jalik masalalarini hal etishni talab qilishdir. Farmoyish boshliq o'rinbosarlari, xizmatlar boshliqlari, ular ega bo'lgan vakolatlari doirasida beriladi. Boshqaruv amaliyotida qo'llaniladigan ta'sir qilish usullaridan biri — og'zaki ko'rsatmadir. Ta'sir etishning bunday shaklini barcha darajadagi rahbarlar, lekin ko'pincha quyi darajadagi komandirlar, brigada boshliqlari, ustalar qo'llaydilar.

Farmoyish vositasida ta'sir etish bajarish muddatlari bilan farq qiladi. Buyruq va farmoyishlar uzoq yoki qisqa muddatga mo'ljallangan bo'ladi.

Har bir buyruq yoki farmoyishda qanday vazifa bajarilishi, qachon bajarilishi kerakligi belgilanadi. Ta'sir etishning farmoyish usuli tashkiliy ta'sirga nisbatan uning bajarilishini nazorat qilishni ko'proq talab etadi. Ijro etishning borishi nazorat qilingandan so'ng yana farmoyish bilan ta'sir etishga ehtiyoj tug'iladi. Farmoyish usulining

qo'llanish ko'lamini boshqaruv kadrlari malakasi, tashabbuskorligi va qobiliyatiga bog'liqdir.

Korxonani boshqarishda farmoyish bilan ta'sir etish faqat qonunga zid bo'lmagan holdagina bajarilishi qat'iy bo'lgan huquqiy kuchga ega bo'ladi. Shu sababli barcha tizimdagi tashkiliy farmoyish faoliyati mavjud qonunchilikka bo'ysungan holda amalga oshishi lozim.

Intizomiy ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomiy talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilganidir.

### **7.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari**

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari – bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish, xodimlar nerv sistemasi, kayfiyatiga ta'sir etuvchi psixologik (ruhiy) omillarni bilishni talab etadi.

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatning turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi.

Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxsning ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilar fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ular madaniy hamda bilim darajasi ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. Ishlab chiqaruvchilarning rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-

psixologik vaziyat mehnatidan qoniqishning muhim omili bo'lib xizmat qiladi.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi.

Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostdash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi.

Ular jumlasiga ijtimoiy tashkilotlar nizomlari, shartnomalar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash, taqsimlash va ijtimoiy ehtiyojlarni qondirish tizimi kiradi. Ijtimoiy tartibga solish usullari inson omili faolligini oshirish, boshqaruvni demokratlashtirish maqsadida ham qo'llaniladi.

Boshqaruvning psixologik usullari jamoada maqbul psixologik holat tashkil etish yo'li bilan kishilar o'rtasidagi munosabatlarni tartibga solishga qaratilgandir. Psixologik usullarga kichik guruh va jamoalarni tashkil etish, mehnatni insoniylashtirish, malakali kadrlar tanlash va ularni o'qitish va boshqalar kiradi.

Kichik guruh va jamoalarni tashkil etish usulini qo'llash kichik guruhdagi ishchilar o'rtasidagi maqbul miqdoriy-sifat nisbatini aniqlash imkonini beradi.

Mehnat faoliyatini insoniylashtirish deganda, ranglar, musiqaning ruhiy ta'siridan foydalanish, bir xil, o'zgarmas mehnatni bartaraf etish, ijodiy yondashuvni kengaytirish tushuniladi.

Kasbiy tanlashning mohiyati – kishilarning ruhiy xususiyatlari ular bajaruvchi ishlarga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi.

Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatidan ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi.

Inson, avvalo, o'zini ijodiy shaxs sifatida baholaydi. Ishchi mehnatga bunday nuqtayi nazardan qarashga darrov kelmaydi: moddiy ehtiyojlar birlamchi bo'lib, ular qoniqqandan so'ng nisbatan yuksak insoniy ehtiyojlar ilgari suriladi.

Inson faoliyati ma'lum rag'batlantiruvchi omillarga asoslangan bo'lib, ma'lum maqsadga erishishga qaratilgandir. Rag'batlantiruvchi omil inson faoliyati o'zigidir. Umumiy ma'noda rag'batlantiruvchi omil – bu insonni faoliyat yuritish uchun undovchi omil bo'lib, maqsad esa inson uni amalga oshirish natijasida erishishni xohlagan narsadir. Rag'batlantiruvchi omil kishi xulqining ichki kuchidir. Psixologiyada uzoq va qisqa rag'batlantiruvchi omil ajratiladi. Agar inson faoliyatini rag'batlantiruvchi omil va o'z oldiga qo'ygan maqsad yaqin kelajakka mo'ljallangan bo'lsa, u qisqa muddatli, agar ular uzoq istiqbolni qamrab olsa uzoq muddatli deyiladi. Rag'batlantiruvchi omil darajasi bilan insonning mehnatga, yutuq va muvaffaqiyatsizlikka nisbatan bo'lgan munosabati uzviy bog'liqdir. Faqat uzoq muddatli rag'batlantiruvchi omil mehnatga ijodiy munosabatda bo'lish manbayidir.

Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqтира olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir. Rahbar ishini kim va qachon qaysi skripkani chalishi, qaysi asbobda musiqa chalishini o'rgangan, kim noto'g'ri chalishi mumkinligi, kimni qaysi yerga qo'yish kerakligini bilishi lozim bo'lgan dirijyor mehnati bilan solishtirish mumkin.

Kishi ruhiy xususiyatlarning u bajaruvchi ish talablariga mos kelmasligi, o'z kasbidan qoniqmaslik uni o'zgartirishga harakat qilishga, xato qilish ehtimoli ortishiga va natijada mehnat unumdorligi pasayishiga olib keladi, aksincha, agar inson o'z qobiliyatini to'liq namoyon qila oluvchi ish bilan band bo'lsa, u o'z mehnatidan mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

Inson uchun faqat moddiy rag'bat muhim deb hisoblash noto'g'ri. Unga juda ko'p narsa katta umumiy ishda o'z hissasi borligini his etish, o'zini mehnat orqali namoyon etish, o'z malakasi bilan g'ururlanishi, o'rtoqlari hurmatiga sazovor bo'lish va boshqalar ham muhimdir. Ko'pchilik kishilar shaxsiy farovonlikka boshqalar hisobiga erishilgan shaxsiy muvaffaqiyat orqali emas, mamlakat iqtisodiyotiga qo'shgan mehnati hisobiga erishish lozimligini ta'kidlaydilar.

Izlanishlar mehnatga nisbatan munosabatga ta'sir etuvchi rag'batlantiruvchi omillar quyidagi tartibda taqsimlanishini ko'rsatdi: mehnat mohiyati, ish haqi, yuqori lavozimga ega bo'lish imkoniyati, ishning qiziqarliligi, mehnatni tashkil etish, ma'muriyatning ishchiga nisbatan munosabati.



## XULOSA

- Boshqaruv usullari – rahbarning ishlab chiqarish korxonalarining qo‘yilgan maqsad vazifalariga erishishga rahbarlik qilishini muvofiqlashtirish.
- Boshqaruvga quyidagi uslublar xos: iqtisodiy, tashkiliy-farmoyish (ma‘muriy), ijtimoiy-ruhiy.
- Bozor xo‘jalik rahbarlaridan o‘tkir zehn, ishga ijodiy yondashish, kezi kelganda korxonada faoliyati, ishi uchun tavakkalchilik xususiyatlarini talab etadi.
- Buyruq – rahbarning o‘z qo‘l ostidagilariga ma‘lum ishni belgilagan vaqtda bajarish talabining yozma yoki og‘zaki ko‘rinishi.
- Ijtimoiy-ruhiy bilimlar asosini bilmagan rahbar odamlarga ta‘sir eta olmaydi.

### Tayanch iboralar

*Boshqarish usullari, axloqiy-psixologik jihatlar, iqtisodiy usullar, tashkiliy farmoyish usuli, ijtimoiy-psixologik usullari, huquqiy usullar, bozor, biznes-reja, tashkiliy-barqarorlashtirish, farmoyish usullari, buyruq.*

### Mavzu bo‘yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har qaysi atamaga B ustundagi mos ta‘rifni tanlang.

A	B
1. Boshqarish usullari	a) mehnatning texnik qurollanishini yaxshilash, ishlab chiqarishni rejalashtirish va tartibga solishning yangi usullari joriy etilishi, ishlab chiqarish hajmlarini o‘zgartirish va hokazo
2. Boshqarish usullariga ta‘sir etuvchi tashqi omillar	b) qo‘yilgan maqsadga erishish va rahbar faoliyatini koordinatsiyalashni ta‘minlash uchun rahbarning o‘zi boshqarayotgan korxonada jamoasiga ta‘sir o‘tkazish usullari
3. Boshqarish usullariga ta‘sir etuvchi ichki omillar	d) iqtisodiy qiziqishlar orqali ta‘sir etish usuli korxonada faoliyatining barcha tomonlarini qamraydi va ish samaradorligini ta‘minlaydi
4. Biznes-reja	e) aniqlikni ta‘minlashga ta‘sir etadigan, tashkiliy tuzilishni, har bir boshqaruv bo‘g‘ini vazifasini, intizomni va ish samaradorligini aniqlaydigan usullar

5. Baho, kredit, foyda, rentabellik	f) milliy xo'jalikning texnik qurollanishini yaxshilash, iqtisodiyotni boshqarishning islohotlari, ilmiy-texnik jarayonning o'sishi
6. Tashkiliy farmoyish usullari	g) har bir jamoa ishini aniq o'zaro harakatda moddiy pul va mehnat vositalarining balansli moslashuvini ta'minlaydigan xo'jalik faoliyati qiziqishlariga iqtisodiy ta'sir etish usullari
7. Buyruq	h) rahbarning qo'l ostidagilarga ma'lum bir vazifani bajarish uchun yozma yoki og'zaki talabi
8. Ishlab chiqarish sotsiologiyasi	i) guruhlar va ommaning xarakterlari xususiyatlari, ularning shaxs ongi va harakatidagi ta'sirini, kayfiyatning shakllanishi, ommaning fikri, shaxs tabiati va hayrati yoki jo'shqinligi va b.
9. Ijtimoiy psixologiya	j) ishlab chiqaruvchilar va alohida shaxslarga ularning iste'mol qobiliyati, tabiati va g'ayrati yoki jo'shqinligi orqali ta'sir o'tkazish usullari
10. Boshqarishning psixologik usullari	k) jamiyat kishilari aloqalari, kishilarning o'zini tutish umumiy qonuniyatlari shakllanishi asos bo'ladigan omillarni o'rganadi

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savollarga javob variantini toping. Hamkasblaringiz bilan tanlagan variantingizni muhokama qiling.

1. *Boshqaruvning asosiy usullarini ko'rsating:*

- a) marketing, tashkil etish, tartibga solish, nazorat;
- b) sotsiologik tekshirishlar;
- d) iqtisodiy, ijtimoiy, ruhiy, tashkiliy taqsim etish;
- e) iqtisodiy-matematik.

2. *Bozor sharoitida usullardan qaysilari juda muhim ahamiyat kasb etadi?*

- a) sotsiologik tekshirishlar;
- b) iqtisodiy;
- d) ijtimoiy-ruhiy;
- e) tashkiliy, taqsimlash.

3. *Qachon rahbarning farmoyishli harakatlari huquqiy kuchga ega bo'ladi?*

- a) doimo;
- b) qachonki ular ishlab chiqarish iste'molidan kelib chiqsa;
- d) ular faqatgina qonunga asoslangan bo'lsa;
- e) agar ular shaxs xususiyatini hisobga olsa.

4. *Ishlab chiqarish sharoitlarida sotsiologiya nimani o'rganadi?*

- a) mehnatning asosiy omillari va turli hodisalarning o'zaro bog'liqligini;
- b) ishchilarning uy-joy bilan ta'minlanganligini;

- d) mehnat, ishlab chiqarishning o'sish samaradorligini;
  - e) ishchilar mehnat sharoitlarining qoniqarliligini.
5. *Ruhshunoslik nimani o'rganadi?*
- a) ishchilar mehnat sharoitini;
  - b) boshqaruv buyruqlari, ko'rsatmalari, usullarini;
  - d) insonning hayrati, jo'shqinligi, tabiati, o'zini tutishi;
  - e) boshqaruv va boshqariluvchi tizimlar orasidagi o'zaro aloqalar.

***Nazorat savollari***

1. *Boshqaruv usullari deganda nimani tushunasiz?*
2. *Boshqarish iqtisodiy usullarining mohiyati nimadan iborat?*
3. *Biznes-rejaning mohiyati nimadan iborat?*
4. *Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usulini ta'riflab bering.*
5. *Ta'sir etishning farmoyish usullari qanday maqsadda qo'llaniladi?*
6. *Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usuliga ta'rif bering.*
7. *Kasbiy tanlashning mohiyati nimadan iborat?*

## **8-bob. BOSHQARUV TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH**

---

- 8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi*
- 8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish*
- 8.3. Mehnat unumdorligi*

### **8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi**

Menejer mehnatini tashkil etishda boshqaruv apparatidagi har bir ijrochining ishi cheklangan va nisbatan bir turda bo'lishiga erishish talab qilinadi. Bu mehnat unumdorligi ortishi, ish sifati yaxshilanishi va har bir ijrochi tajribasi ortib borishiga imkon yaratadi. Ixtisoslashuv, majburiyatlar doirasini shunday belgilash lozimki, bunda har bir ishlovchi masalasi imkoni boricha to'liq ishga solinsin.

Mehnatni kooperatsiya qilish boshqaruv tashkilotlari bilan boshqaruv apparati turli bo'linmalari xodimlari o'rtasida aloqa o'rnatilishini ko'zda tutadi. Boshqaruv jarayonida, ham shu korxonada, ham undan tashqaridagi alohida xodimlar, xizmat va bo'linmalar faoliyati birlashtiriladi.

Menejerlar mehnatini taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar va boshqaruv apparati xodimlari lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. O'zbekiston Respublikasining «Korxonalar to'g'risida»gi Qonuni asosida korxonalar va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnik ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari, huquq va majburiyatlari yakkaboshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

Lavozim qo'llanmalari va qoidalar davriy ravishda qayta ko'rib, ishlab chiqarish, mehnat va boshqaruv jarayonlari takomillashib borganligini hisobga olgan holda tuzatilib, to'ldirilib berilishi kerak.

### **8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish**

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, unda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmi,

murakkabligi, rahbarlik lavozimi, turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (77%) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

Menejer mehnatiga, shuningdek, korxonada va tashkilotda axborot oqimlari yo'nalishi va hujjatlar aylanish texnologiyasi maqbulligi ham katta ta'sir ko'rsatadi. Bu yerda hujjatlar o'tadigan bosqichlar sonini ularni birlashtirish natijasida qisqartirish katta samara berib, natijada asoslanmagan muvofiqlashtiruv bartaraf etiladi. Agar muvofiqlashtirish muhim bo'lsa, hujjatlar o'tish bosqichlari o'rnini almashtirish ham yaxshi natija beradi.

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida o'tish texnologiyasi belgilanadi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar, standart varaqlardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxonada va tashkilotlar o'rtasidagi yozishmalarda kelgan hujjatni javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Hujjatlarni birxillashtirish va standartlash – menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart varaqlarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish, ayniqsa, muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra, boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 7% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan.

Menejer mehnatini takomillashtirishning muhim yo'nalishi ish joyini maqbul tashkil etish va eng avvalo, mehnat xususiyatlarini bo'linmalar o'zaro aloqasini ishlar muhimligini hisobga olgan holda joylashtirishdir. Ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalar bilan jihozlashda uzluksiz ishlashni ta'minlash talablari hisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (5% va undan ko'pga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitariya-gigiyena me'yorlari, harorat, namlik, yorug'lik me'yorlari, shovqin darajasi, shuningdek,

mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

### **8.3. Mehnat unumdorligi**

Mehnat unumdorligiga psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek, xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Pirovardida mehnat natijalari ularning kayfiyati, mehnat faolligiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi, asosan, rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarishi bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnik yechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim.

Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

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

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

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

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

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va b.) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni «filtrdan» o'tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim

bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

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

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 77 foizi sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim:

– majlisda ko'riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo'lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim;

– majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo'yicha yetarli tajriba va bilimga ega bo'lishlari kerak;

– majlisda ko'riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko'rish vaqtiga ega bo'lishlari uchun avvaldan e'lon qilinishi lozim;

– yig'ilish o'tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko'rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o'z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak. Yig'ilish rahbari avvaldan yig'ilish maqsadi va o'tkazilish shaklini belgilashi lozim.

Rahbarning ko'plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat o'tkazishni alohida ajratib ko'rsatish lozim. Qo'l ostida ishlovchilar tashabbusi bilan qabul qilish uchun alohida vaqt ajratish muhimdir, chunki «ochiq eshiklar siyosati» tashqaridan demokratik xususiyatga ega bo'lsa-da, ish vaqtini noto'g'ri sarflashga olib keladi. Suhbat davomida rahbar savollar berish yo'li bilan xodimlardan ular niyatini aniq bilib olishi, o'z iltimos yoki takliflarini asoslab berishiga intilishi kerak. Agar suhbat rahbar tashabbusi bilan amalga oshadigan bo'lsa, xodim suhbat vaqti va maqsadi haqida ma'lumotga ega bo'lishi kerak. Bu xodimga masala mazmuni bo'yicha tayyorgarlik ko'rish, psixologik tanglikka duch kelmaslik uchun imkon yaratadi. Suhbat davomida o'zaro ishonch muhitini yaratish u muvaffaqiyatli bo'lishiga imkoniyat beradi. Bunda rahbar suhbat maqsadi va xodimning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olishi kerak. Suhbat oxirida rahbar albatta muhokama etilgan masala bo'yicha erishilgan natija va uni keyincha hal etish yo'llarini qayd qilib qo'yishi kerak.

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri – qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo‘lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim, u materiallar bilan tanishuv, shaxsan ma’lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo‘li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli – topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

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

## XULOSA

- Menejer mehnati tovar ishlab chiqaruvchilar mehnatining ajralmas qismi hisoblanadi.
- Menejer mehnati predmeti sifatida ishlab chiqarish jarayoni elementlari, boshqaruv munosabatlari, axborot, turli hujjatlar, boshqaruv qarorlari olinadi.
- Zamonaviy menejerga yuksak iqtisodiy tafakkur, kasb mahorati, uzoqni ko‘ra bilish, sotsiologiya va ruhshunoslikka oid bilim lozim.
- Menejer kasb mahorati, ma’naviyatini oshirishda korxonada doimo g‘amxo‘rlik qilishi darkor.

### Tayanch iboralar

*Menejer, boshqaruv mehnati, boshqaruv tizimi, reyting tizimi, hujjatlarni standartlash, nazorat, mehnat unumdorligi, boshqaruv apparati.*

### Mavzu bo‘yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga mos B ustundagi mos ta’rifni tanlang.

A	B
1. Menejer mehnatining xususiyatlari	a) jamiyatga foydali mehnat turi bo‘lib, maqsadni qo‘yish, vazifani belgilash va ularni yechishdan boshlanadi
2. Menejer mehnati sikllari	b) demokratilik, javobgarlik, yuqori professionalizm, yangi iqtisodiy fikrlash, boshqaruvni bilish, kishilarning qiziqish va muhtojliklarini bilish va b.



3. Menejer mehnatining asosiy yo'nalishlari	d) aqliy va ijodiy xarakterda bo'ladi, me'yoriy bahoga oson ega bo'lmaydi, natijalar yuzaki baholanadi
4. Zamonaviy menejerga xos xarakter	g) texnik, texnologik, iqtisodiy, tashkiliy va ijtimoiy vazifalarni yechishda muhim o'rin egallaydi. Jamoaning birgalikdagi urinishlarini muvofiqlashtiradi va b.
5. Kadrlarni tanlash	f) o'tkazishning maqsad va shaklini o'ylab chiqish, oldindan hammani ogoh etish, joyni, vaqtni va kunni ko'rsatish, jamoa bilangina yechilishi mumkin bo'lgan muammoni hammaga yetkazish
6. Xodimlarni joylash	g) axborotlar oqimini ratsionalizatsiya qilish, mehnatni ajratish, kooperatsiya qilish, hujjatlash-tirishni standartlash, ish joylarini tashkil etish
7. Attestatsiya	h) egallayotgan o'rni talablariga javob bera oluvchi shaxslarni izlashga yo'naltirilgan jarayon
8. Menejerning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash mexanizmi	i) egallayotgan o'rni talablariga javob beruvchi shaxslarni taqsimlashga yo'naltirilgan jarayon
9. Menejer mehnatini tashkil etishning asosiy yo'nalishlari	j) menejerlarning tadbirkorlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli
10. Yig'ilishni tashkil etish	k) yuqori professionalizm, demokratik yangi iqtisodiy fikrlash, aniq ishlar

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savolga mos javob variantini tanlang. Javobingizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. *Ishbilarmondan menejerning qanday farqi bor?*

- a) menejer – bu ishbilarmon;
- b) menejer – bu boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi shaxs;
- d) menejer – bu yangi ish tashkilotchisi;
- e) menejer – bu tavakkal qilishni biladigan inson.

2. *Menejer mehnati qanday masalalarni yechishga qaratilgan?*

- a) texnik va texnologik;
- b) iqtisodiy va ijtimoiy;
- d) tashkiliy va taqsimlash;
- e) yuqoridagilarning hammasi.

3. *Boshqaruv sikli yopiq shaklga ega:*

- a) maqsad, axborot to'plash, qaror qabul qilish;
- b) maqsad, harakat, natija maqsad;
- d) maqsad, qaror qabul qilish, bajarishni tashkil qilish;
- e) axborot yig'ish, qarorlarni ishlab chiqish, ularning bajarilishini tashkil etish.

4. *Menejrlarni kim attestatsiyalaydi?*

- a) yuqori bo'g'in rahbari;
- b) attestatsiya komissiyasi;
- d) mehnat jamoasi;
- e) bevosita rahbar.

5. *Kim boshqarish qarorini qabul qiladi?*

- a) muntazam rahbar;
- b) funksional rahbar;
- d) o'rta bo'g'in rahbari;
- e) texnik ijrochilar.

### ***Nazorat savollari***

1. *Menejer kim?*

2. *Menejer mehnatiga axborot oqimlari qanday ta'sir ko'rsatadi?*

3. *Menejerlar faoliyatida yig'ilishlarni tashkil etishda nimalarga e'tibor qilish kerak?*

4. *Mehnat unumdorligi deganda nimani tushunasiz?*

5. *Menejrlarni qanday tanlash va baholash mumkin?*

6. *O'zbekistonda menejrlarni tayyorlash va qayta tayyorlash usullaridan qaysilarini bilasiz?*

## **9-bob. BOSHQARUVNING AXBOROT BILAN TA'MINLANISHI**

---

- 9.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash**
- 9.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va tasnifi**
- 9.3. Axborot tizimi tushunchasi**
- 9.4. Biznes axborot tizimlari**

### **9.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash**

Axborot atamasi lotincha so'z bo'lib, xabardorlik, biror hodisa yoki biror kishi faoliyati haqida xabarga ega bo'lish ma'nosini bildiradi. Axborot boshqaruv tizimiga uni rivojlantirish va takomillashtirish maqsadida faol ta'sir etish uchun zarur ma'lumotlar yig'indisidan iboratdir. Yetarli va aniq axborotga ega bo'lmay boshqarish mumkin emas.

Ishlab chiqarish axboroti boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasida aloqa usulidir. Boshqaruvchi tizim boshqariladigan tizimdan ishlab chiqarish holati va uning xo'jalik faoliyati to'g'risida axborot oladi. Boshqaruvchi tizim olingan axborot asosida boshqariluvchi tizim faoliyatiga baho beradi, boshqarishni yanada takomillashtirish maqsadida ko'rsatma, farmoyishlar chiqarib, boshqariluvchi tizimga ijro uchun yuboradi.

Axborot boshqaruv tizimida alohida bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Unga qator o'ziga xos xususiyatlar mansub bo'lib, ular axborot boshqaruvining barcha bo'g'inlari, barcha vazifalarini qamrab olishiga bog'liqdir.

Axborot — bu boshqaruv apparati faoliyatining ham dastlabki nuqtasi, ham natijasidir, shuningdek, amalga oshirilayotgan harakatlar mavjudligi sharti, mustaqamlash usulidir. Axborot hajmi ortishi bilan boshqaruv axborotining sifat ko'rsatkichlariga bo'lgan talab ham ortib boradi.

Boshqarish jarayoni boshqaruv qarorlarini qabul qilish maqsadida axborot to'plash, uzatish va qayta ishlash, boshqaruv buyruqlari ko'rinishida axborot berish va uni ijrochilarga yetkazishdan iborat.

Axborotning quyidagi turlari mavjud: statistik, operativ, iqtisodiy, hisob, moliya, ta'minot, kadrlar bo'yicha, texnologik, konstruktorlik, marketing, ijtimoiy va boshqalar.

Ishlab chiqarishni boshqarishda iqtisodiy axborot alohida o'rin egallaydi, chunki u kishilarning moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilish jarayonidagi munosabatlarini aks ettiradi. Shu bilan birga fan-texnika taraqqiyoti asosida ishlab chiqarish rivojlanishini aks ettiruvchi ilmiy-texnik axborot ahamiyatini ham ta'kidlab o'tish lozim.

Kelib chiqish manbasiga bog'liq ravishda axborot tashqi va ichki axborot turlariga bo'linadi.

Tashqi axborot tashqi muhitdan olinadigan xabarlardan iborat bo'ladi. Bular jumlasiga yuqori tashkilotlar farmoyishlari, reja topshiriqlari, mahsulotni sotish shartlari haqida axborotlar kiradi.

Ichki axborot korxonaga yoki uning boshqaruv bo'g'ida shakllanib, iste'mol qilinadi. Korxonaga miqyosida ular jumlasiga sexlar tomonidan rejaning bajarilishi, moddiy-texnik ta'minot, mahsulot tannarxi, kadrlar, mehnat unumdorligi haqida axborotlar kiritilishi mumkin.

Yo'nalishi bo'yicha axborot — boshlang'ich va boshqaruvchi (rahbarlik) axborot turlariga bo'linadi. Boshlang'ich axborot doimo boshqaruv tizimining quyi darajasidan yuqoriroq darajaga qarab harakat qiladi, rahbarlik axboroti esa teskari yo'nalishda harakatlanadi. Rahbarlik axboroti boshlang'ich axborotni qayta ishlash asosida qaror qabul qilish natijasidir.

Axborot vaqt o'tishi bilan turli ahamiyat kasb etadi. Barqarorlik darajasi bo'yicha uni barqaror, shartli-barqaror, o'zgaruvchan turlarga bo'lish mumkin.

Barqaror axborot uzoq muddat davomida o'z ahamiyatini o'zgartirmaydi (korxonaga, uning bo'linmalari nomi, mahsulot turi).

Shartli-barqaror axborot ahamiyati ma'lum muddat davomida saqlanib turadi. Korxonaga miqyosida bunday axborotga turli me'yor va me'yoriy hujjatlarni (moddiy, mehnat sarfi, tariflar me'yorlari) kiritish mumkin. Axborotning bunday turi korxonaga bo'yicha umumiy axborotning 35% dan ko'pini tashkil etadi.

O'zgaruvchan axborot boshqaruv obyektiga faoliyati va unga mos holda boshqaruv jarayonlari o'zgaruvchanligini aks ettirib, qaror qabul qilish uchun tez qayta ishlashni talab etadi.

Boshqaruv faoliyatida, shuningdek, boshlang'ich axborotni qayta ishlash natijasida olingan hosila (ikkilamchi) axborotdan ham foydalaniladi.

Axborot yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etib, u boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash shaklida namoyon bo'ladi. Axborot to'g'ri, aniq, o'z navbatida, obyektiv, mazmunli va

qarorlarni qabul qilish uchun tushunarli bo'lishi kerak. Axborot hajmi jihatidan kichik, mazmun jihatidan chuqur, uning matni tushunarli va sodda bo'lishi lozim. Korxonani axborot bilan to'g'ri aloqalar ko'rinishidagi turli-tuman axborot oqimlari vositasida ta'minlanib, ular aniq ishlab chiqarish vazifasini hal etish imkonini beradi.

Zamonaviy yirik korxonalarda axborot hajmi million hujjat satri-gacha yetadi, bu o'rinda barcha axborot tez qayta ishlanishi zarurligini ham inobatga olish zarur. Masalan, aviatsiya zavodida kundalik birlamchi axborot million ko'rsatkichni tashkil etadi. Bunday sharoitda axborot bilan ishlashni tashkil etish bo'yicha quyidagi qator muammolarni hal etish lozim bo'ladi:

- maqbul axborot tizimini ishlab chiqish;
- axborot oqimlarini shakllantirish usullarini ishlab chiqish;
- axborot qabul qilish va yuborishning maqbul usullarini tanlash;
- axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;
- axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish.

Bu yo'nalishda olib boriladigan barcha ishlar axborotni yig'ish va qayta ishlashning yagona umumdavlat tizimini yaratishni ta'minlashi zarur. Axborotlar yig'indisi boshqaruvning axborot tizimini tashkil etadi. Axborot tizimi – hujjatlar axborot oqimlari, aloqa kanallari va boshqaruv obyektining texnik vositalarini qamrab oluvchi murakkab axborot majmuyidir. Boshqaruv obyektining qandaydir bir qismi bo'yicha axborot yig'indisi kichik tizimni tashkil etadi. Maqbul axborot tizimini tashkil etish boshqaruvning u yoki bu tashkiliy tizimini loyihalashtirish va uning samarali faoliyat yuritishining muhim shartlaridan bo'lib hisoblanadi.

Axborot tizimlari oddiy va murakkab tizim bo'lishi mumkin. Oddiy axborot tizimi uni qayta ishlashni talab etmaydi, axborot manbayidan u iste'mol qilinishi joyigacha yetkazishda o'zgarish yuz bermaydi. Bunday axborot telefon yoki boshqa xabar berish vositalari yordamida bir marta beriluvchi xabar sifatida yetkaziladi. Murakkab axborot tizimlari axborotni qayta ishlashning mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasi bo'yicha turlarga ajratiladi. *Birinchi guruhga* qo'lda yoki eng oddiy mexanizmlar yordamida qayta ishlanuvchi axborot tizimlari kiradi. *Ikkinchi guruhga* axborotni to'plash, qabul qilish va qayta ishlashda mexanizatsiya keng qo'llaniladigan axborot tizimlari kiradi. *Uchinchi guruhga* ma'lumotlarni majmuy mexanizatsiya vositasi bilan birga avtomatlashtirish elementlarini qo'llab qayta ishlash va to'plash qo'llanilgan axborot tizimlari kiradi.

Axborot qabul qilish, uzatish va qayta ishlash sikli avtomatlashtirilgan axborot tizimi *to'rtinchi guruhni* tashkil etadi.

Axborotni qayta ishlashda qo'llaniladigan boshqaruv tizimlari avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi (ABT) nomini olgan. ABT quyidagi vazifalarni bajaradi:

- axborot qabul qilish;
- axborotni qayta ishlash;
- axborotni saqlash, yig'ish;
- boshqaruv tashkilotiga axborot berish;
- ijrochilarga buyruq uzatish.

Ilg'or axborot tizimini loyihalashtirish jarayoni quyidagi vazifalarni amalga oshirishga asoslanishi lozim:

- korxonada mavjud axborot tizimini tahlil qilish, axborotning asosiy yo'nalishlarini o'rganish;
- axborot tizimining iqtisodiy modelini ishlab chiqish;
- zarur axborot hajmi va mazmunini aniqlash;
- axborot to'plash va qayta ishlash uchun texnik vositalarni aniqlash;
- axborotni qayta ishlash texnologiyasini yaratish;
- axborot vujudga kelishi va foydalanish davriyligini belgilash;
- korxonada qo'llaniladigan axborot uchun shifrlar tizimini yaratish;
- axborotni uzatish va qayta ishlashni avtomatlashtirish va mexanizatsiyalashtirish qulay bo'lishi uchun standart ma'lumotlarni loyihalashtirish;
- loyihalashtirish jarayonida olingan barcha materiallarni tartibga solish va rasmiylashtirish.

Bozor sharoitida ishlab chiqarish axborot tizimlarini ular rivojlantirish va loyihalashtirishga tizimiy yondashish asosida majmuyiy tashkil etishni talab etadi. Bu talablarga ma'lumotlarni qayta ishlashning integratsion tizimi javob beradi. Uni turli darajadagi zamonaviy kompyuterlar, inson-mashina tizimini har tomonlama qo'llash asosida loyihalashtirish mumkin.

## **9.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va tasnifi**

Boshqaruv texnikasi – bu aqliy mehnat texnikasi, boshqaruv tizimida axborotni qayta ishlash texnikasidir. Texnika vositalari qanchalik takomillashgan bo'lsa, boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv mehnatini tashkil etish va butun boshqaruv jarayoni shunchalik samarali bo'ladi.

Hisoblarga asosan mamlakat iqtisodiyotini maqbul boshqarish uchun yil davomida 10 ta elementar arifmetik operatsiya bajarishi zarur bo'lsa, boshqaruv apparati xodimlari 10 ta, ya'ni 10 ming marta kam operatsiya bajarish qobiliyatiga ega ekanlar. Bu muammoni muvaffaqiyatli hal etish uchun boshqaruv mehnatini takomillashtirish, axborot to'plash va qayta ishlashni mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish zarur.

Boshqaruv texnikasini faqat hisoblash mashinalari bilangina bog'lash noto'g'ridir. Dastlabki texnika vositalari 100 yil burun paydo bo'lgan ruchka, chizg'ichdan tortib EHM va kompyutergacha bo'lgan texnika vositalarini quyidagi ikki guruhga ajratish mumkin: orgtexnika va hisoblash mashinalari.

Orgtexnika vositalariga juda turli-tuman uskuna va qurollar (oddiy qurol va vosita, axborot olish va qayta ishlash, ko'chirish, ko'paytirish, aloqa vositalari va axborot uzatish, xizmat ko'rsatish, xizmat xonalari uskunalari) kiradi. Boshqaruv mehnati turli oddiy qurol va uskunalaridan (qalam, ruchka, idora daftarlari, jadval, grafik va boshqalar) foydalanishga asoslanadi. Eng so'nggi avlodagi EHM va kompyuterlar oddiy texnika vositalari (qalam va chizg'ich) o'rmini to'liq bosa olmaydi. Qulay, oddiy chidamli bu vositalar texnika vositalari singari juda muhimdir.

Oddiy qurol va uskunalarni axborotni qayta ishlash bosqichlari bo'yicha guruhlariga ajratish mumkin. Bu, avvalo, yozuv vositalari (qalam, ruchka, mo'yqalam, trafaret), tasvir vositalari (grafik, diagramma, nazorat va nozirlik oynalari, marshrut sxemalari), hujjatlar saqlash vositalari (tokcha, konvert, kartoteka va h.k.), axborot qabul qilish va mustahkamlash vositalari (tarozi, soat, hisob mashinasi, o'lchov vositalari, ko'chiruvchi mashinalar), aloqa vositalari (telefon, ATS, rahbar va dispetcher kommutatori, radio aloqa, radiofon, signal uskunalari, ovoz berish uskunalari), axborot uzatuvchilar (ovoz, nur, kartochka, oyna, metall), boshqaruv mashinalarida qo'llaniladigan axborot uzatuvchilar (disklar, qog'oz).

### **9.3. Axborot tizimi tushunchasi**

«Tizim» deganda, bir vaqtning o'zida ham yagona, yaxlit deb qaraladigan har qanday obyekt, ham qo'yilgan maqsadlarga erishish manfaatlarida birlashtirilgan turli elementlar majmuyi tushuniladi.

Ma'lumki, bugungi kunda ko'plab turli xil tizimlar yaratilgan bo'lib, ular o'z tarkibi va bosh maqsadlari bo'yicha bir-biridan farqlanadi. Masalan, 9.1-jadvalda bir necha tizim namunalari keltirilgan.

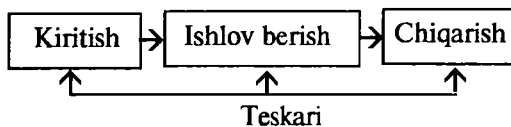
## Tizim namunalari

Tizim	Tizim elementlari	Tizimning bosh maqsadi
Firma	Odamlar, jihozlar, materiallar, binolar va boshqalar	Tovarlar ishlab chiqarish
Kompyuter	Elektron va elektr mexanika elementlar, aloqa liniyalari va boshqalar	Ma'lumotlarga ishlov berish
Telekommunikatsiya tizimi	Kompyuterlar, modemlar, kabellar, tarmoq dasturiy ta'minoti va boshqalar	Axborot uzatish
Axborot tizimi	Kompyuterlar, kompyuter tarmoqlari, odamlar, axborot va dasturiy ta'minot	Professional axborot ishlab chiqarish

«Tizim» tushunchasi keng tarqalgan va juda ko'plab ma'nolarda qo'llaniladi. Axborot tizimlariga nisbatan qo'llanilganda aksariyat hollarda texnik vositalar va dasturlar to'plami nazarda tutiladi. Kompyuterning faqat apparat qismini tizim deb atash mumkin. Muayyan amaliy vazifalarni bajarish uchun hujjatlarni yuritish va hisob-kitoblarni boshqarish jarayonlari bilan to'ldirilgan ko'plab dasturlarni ham tizim deb hisoblash mumkin.

Har bir tizim to'rt asosiy qismdan iborat:

- kiritish;
- ishlov berish;
- chiqarish;
- teskari aloqa.



Axborot tizimining maqsadi – muayyan professional faoliyat bilan bog'liq bo'lgan professional axborot ishlab chiqarish. Axborot tizimlari har qanday sohadagi vazifalarni hal qilish jarayonida zarur bo'ladigan axborotni to'plash, saqlash, ishlov berish, chiqarib berishni ta'minlaydi.

**Axborot tizimi** – qo'yilgan maqsadlarga erishish yo'lida axborotni to'plash, saqlash, ishlov berish va chiqarishda foydalaniladigan vositalar, usullar va xodimlarning o'zaro bog'liq majmuyi.



## Tizimlar, ularning elementlari va maqsadlariga misollar

Tizim	Elementlar			Maqsad
	Kirish	Ishlov berish	Chiqish	
Univer-sitet	Talabalar, o'qituvchilar, ishchilar, kitoblari	O'qitish, izlanish, xizmat ko'rsatish	Tayyor mutaxassislar, tadqiqot, jamiyatga, davlatga va millatga xizmat ko'rsatish	Ilm orttirish
Kino	Aktyorlar, rejissorlar, uskunalari	Kinoga olish, nashr qilish, taqsimlash	Kinoteatrlarga olib kelingan kinofilmlar	Qiziqarli kino, daromad
Choyxona	Guruch, go'sht, sabzi, piyoz, yog' va boshqa masal-liqlar, mehnat, boshqaruv	Osh pishirish, choy damlash, xizmat ko'rsatish	Osh, choy, salatlar	Hordiq uchun sharoit yaratish, daromad

Masalan, universitet talabalari baholari axborot tizimini olsak, «Kirish» komponentida har bir fandan har bir talabani baholari bo'lishi mumkin. «Ishlov berish» komponenti yordamida talabalarning o'rtacha bahosini hisoblash, taqqoslash va boshqa amallar bajarilishi mumkin. «Chiqish» komponentida esa, talabalarning umumiy natijalarini taqdim etish, a'lo bahoga o'qiydigan talabalarning ro'yxatini chiqarish kabi vazifalar bajarilishi mumkin (9.2-jadval).

Bugungi kundagi zamonaviy axborot tizimi tushunchasi axborotga ishlov berishning asosiy texnik vositasi sifatida shaxsiy kompyuterlardan foydalanishni ko'zda tutadi. Yirik tashkilotlarda shaxsiy kompyuterlar bilan bir qatorda axborot tizimining texnik bazasi tarkibiga meynfreym yoki super elektron hisoblash mashinalari kirishi mumkin. Bundan tashqari, agar ishlab chiqarilayotgan axborot foydalanuvchisi bo'lgan va usiz bu axborotni olish va taqdim etish mumkin bo'lmagan odamning roli hisobga olinmas ekan, axborot tizimi texnik timsolining o'zi hech qanday ahamiyatga ega bo'lmay qoladi.

**Tashkilot** deganda, umumiy maqsadlar yo'lida birlashgan va umumiy moddiy hamda moliyaviy vositalaradan moddiy va axborot mahsulotlarini hamda xizmatlarini ishlab chiqarish uchun foyda-

lanadigan odamlar hamjamiyati tushuniladi. Matnda ikki soʻz – «tashkilot» va «firma» soʻzlari teng maʼnolarda qoʻllaniladi.

Kompyuterlar va axborot tizimlari oʻrtasida farq mavjudligi ravshandir. Kompyuterlar ixtisoslashgan dasturiy vositalar bilan jihozlangan boʻlib, axborot tizimlari uchun texnik baza va vosita hisoblanadi. Kompyuterlar va telekommunikatsiyalar bilan ish olib boradigan xodimlar har qanday axborot tizimining majburiy tarkibi hisoblanadi.

Axborot tizimlarining qoʻllanish sohalari turli-tumandir. Shuningdek, har bir tizimga xos boʻlgan xususiyatlari ham turli-tumandir. Muayyan axborot tizimining xususiyatlari majmuyini belgilovchi koʻplab omillar orasida uchta asosiy omilni ajratib koʻrsatish mumkin, bular: tizimning texnik darajasi; ishlov berilayotgan axborot xarakteri; axborotning ishlatish maqsadlari, yaʼni ushbu tizim hal qilishda yordam berishi moʻljallangan vazifalar doirasi. Sanab oʻtilgan omillar ham tizimning oʻzida, ham foydalanuvchilar uchun taqdim etiladigan axborot shaklining, axborotga ishlov berish jarayonlari xarakterining va tizimning tashqi muhit bilan oʻzaro aloqasining, tizimning algoritmik va dasturiy taʼminotining tarkibini belgilab beradi.

**Texnik darajasi boʻyicha** axborot tizimlari quyidagi tizimlarga boʻlinadi:

- dastaki;
- mexanizatsiyalashgan;
- avtomatlashtirilgan;
- avtomatlashgan.

Tizimni sanab oʻtish tartibi ular yaratilishining tarixiy ketma-ketligini aks ettiradi.

**Dastaki** axborot tizimlarida axborotga ishlov berishning barcha jarayonlari qoʻlda bajariladi. Qoʻlda ishlov beriladigan tizimlarning axborot massivlari hajmi uncha katta boʻlmaydi, maʼlumotlar turli tipdagi eltuvchilarda saqlanadi. Bunday tizimlarda axborotni qidirish uchun oddiy selektiv moslamalardan foydalaniladi. Aslini olganda, dastaki axborot tizimlari tizim emas, balki maʼlum belgilar majmuyi boʻyicha zarur axborotni qidirishni yengillashtiruvchi qurilmalar hisoblanadi. Bu qurilmalar arzon, ular bilan ishlash oddiy, ularni ishlatish uchun oliy malakali xizmat koʻrsatuvchi xodimlar talab etilmaydi.

**Mexanizatsiyalashgan** axborot tizimlarida axborotga ishlov berish va qidirish uchun turli mexanizatsiyalashgan vositalardan foydalaniladi, ular orasida hisoblash-perforatsiya mashinalari eng keng tarqalgandir.

Mexanizatsiyalashgan axborot tizimlarida axborot eltuvchilari bo‘lib, perfokartalar hisoblanadi. Bunday mexanizatsiyalashgan tizimlarning texnik vositalari tarkibiga perforatsiya mashinalari to‘plami kiradi, ularning har biri muayyan bir vazifani bajaradi. Perforator yordamida axborot dastlabki hujjatlardan perfokartlarga o‘tkaziladi. Saralovchi umumiy belgilarga ega bo‘lgan perfokartalarni alohida guruhlar bo‘yicha joylashtiriladi.

**Avtomatlashtirilgan va avtomatlashgan** axborot tizimlaridagi axborotni saqlash, unga ishlov berish va qidirish uchun hamda kompyuterlarda axborotni to‘plash, tayyorlash va uzatish, shuningdek, axborotni iste‘molchiga chiqarib berish bilan bog‘liq operatsiyalar uchun ham foydalaniladi. Bu tizimlar keng funksional imkoniyatlarga ega va axborotning juda katta hajmlarini saqlash hamda ishlov berishga qodir. Bu yerda axborot eltuvchilar kompyuterlarning xotira qurilmalaridir.

Eng keng tarqalgan avtomatlashtirilgan axborot tizimlari (AAT) ishida axborotga ishlov berish texnologik jarayonining turli bosqichlarida (axborotni to‘plash va uni kompyuterga kiritishga tayyorlash, qidirish jarayonida) inson ishtirok etadi. Inson AATning tashqi muhit tomonidagi sherigi hisoblanadi va chiqadigan axborot tizimi aynan unga mo‘ljallangandir.

AATda barcha jarayonlar inson ishtirokisiz o‘tadi. Odatda, avtomatlashgan tizimlarda ancha yirik tizimlar tarkibida, masalan, obyektlar va texnologik jarayonlarni boshqarishning avtomatlashgan tizimlarida foydalaniladi. Avtomatlashgan tizimlarning «sheriklari» robotlar, dastur vositasida boshqariladigan stanoklar, texnologik jarayonlar, ishlab chiqarish obyektlari va boshqalar hisoblanadi. Bunday tizimlarda kiritiladigan axborot signallar yoki biror-bir fizik kattaliklar shaklida taqdim etiladi, chiqadigan axborotdan esa boshqarish va sozlash uchun foydalaniladi.

Hozirgi vaqtda turli maqsadlarga mo‘ljallangan ko‘plab axborot-ma‘lumot tizimlari muvaffaqiyatli ishlab turibdi, ular foydalanuvchilarning axborot so‘rovlarini qondirish uchun yo‘naltirilgan. Bunday tizimlarning o‘ziga xos xususiyati shundaki, ularda so‘rovga muvofiq ravishda topilgan axborotdan aynan shu tizimning doirasida bevosita foydalanilmaydi, balki foydalanuvchiga beriladi, u olingan axborotdan o‘ziga zarur istalgan maqsadlarda foydalanadi. Aeroflot va temiryo‘l transportida joylarni oldindan band qilishning avtomatlashtirilgan tizimi ana shunday axborot-ma‘lumot tizimi uchun misol bo‘lib xizmat qiladi.

Bu tizimlar operativ tizimlarning tipik misoli ham bo'la oladi, chunki tizimga deyarli har bir murojaat qilish axborot fondining joriy holati o'zgarishiga olib keladi (joylar band qilinadi, yangi reyslar qo'shiladi va h.k.)

Axborot-ma'lumot tizimi so'rovga muvofiq ravishda uning axborot fondida saqlanayotgan ma'lumotlar ichidan zarur axborotlarni qidirish ishlarini amalga oshiradi. Qidirish bunday tizimlarda asosiy operatsiyalardan biri hisoblanadi, shuning uchun ular axborot-qidiruv tizimlari (AQT) hamdir.

#### **9.4. Biznes axborot tizimlari**

Biznesda ishlatiladigan axborot tizimlarining quyidagi turlari mavjud: elektron tijorat tizimlari, tranzaksiyalarni qayta ishlash (processing), boshqaruv AT, qarorlarni qabul qilishni qo'llab-quvvatlash tizimlari. Undan tashqari, ba'zi tashkilotlar maxsus-maqсадli tizimlarni ishlata-dilar: sun'iy intellekt, ekspert tizimlar, virtual voqelik va boshqalar.

Elektron tijorat – axborot texnologiyalari yordamida amalga oshiriladigan tovarlarni sotish, ishlarni bajarish va xizmat ko'rsatish bo'yicha tadbirkorlik faoliyati. Elektron tijoratni to'rt yo'nalishga ajratish qabul qilingan: biznes biznesgacha (business-to-business, B2B); biznes iste'molchiga (business-to-consumer, B2C); biznes ma'muriyatga (business-to-administration, B2A); iste'molchi ma'muriyatga (consumer-to-administration, C2A). Shuningdek, keyingi vaqtda iste'molchi iste'molchiga (consumer-to-consumer, C2C) va iste'molchi biznesga (consumer-to-business, C2B) modellari rivoj topmoqda.

So'nggi yillarda boshqaruv sohasida «qaror qabul qilish» tushunchasi va bu tushuncha bilan bog'liq tizimlar, usullar, qaror qabul qilishni qo'llab-quvvatlash vositalari faol qo'llanila boshlandi.

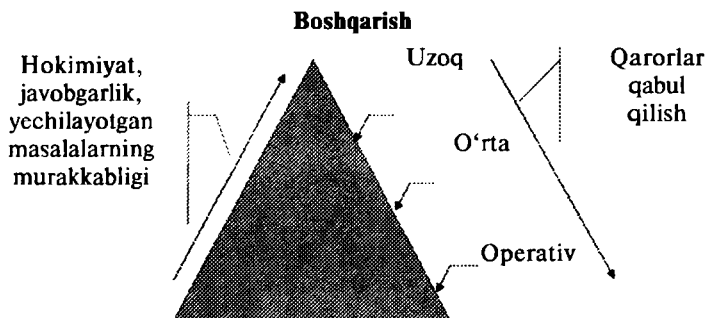
**Qaror qabul qilish** – vaziyatni tahlil qilish, maqsadlarni aniqlash, bu maqsadga erishish dasturini ishlab chiqishga asoslangan boshqaruv obyektiga aniq maqsadga qaratilgan ta'sir etish xatti-harakati. Ixtiyoriy tashkilotning boshqaruv tuzilishi an'anaga ko'ra uch darajaga: operatsion, funksional va strategik darajaga bo'linadi.

**Boshqaruv darajalari** (boshqaruv faoliyatining turi) yechilayotgan vazifalarning murakkabligi bilan belgilanadi. Vazifa qanchalik murakkab bo'lsa, uni yechish uchun shunchalik yuqori boshqaruv darajasi talab qilinadi. Bunda shuni tushunib yetish kerakki, zudlik bilan (tezkor) yechilishini talab qiladigan oddiy vazifalar ancha ko'p miqdorda yuzaga

keladi, demak, ular uchun boshqa qarorlar tezkor qabul qilinadigan ancha pastroq boshqaruv darajasi kerak. Boshqaruvda, shuningdek, qabul qilinayotgan qarorlarni amalga oshirish dinamikasini hisobga olish kerak, bu boshqaruvni vaqt omili nuqtayi nazaridan ko'rishga imkon beradi. 9.1-rasmda boshqaruvning uch darajasi aks ettirilgan bo'lib, ular hokimiyat, javobgarlik, yechilayotgan vazifalarning murakkabligi oshib borishi darajasi, shuningdek, vazifalarni amalga oshirish bo'yicha qarorlar qabul qilish dinamikasi kabi omillar bilan taqqoslangan.

Boshqaruvning **operatsion (pastki) darajasi** ko'p marta qaytariladigan vazifa va operatsilarni bajarish hamda kiruvchi joriy axborotning o'zgarishiga tezda munosabat bildirishni ta'minlaydi. Bu darajada bajarilayotgan operatsiyalarning hajmi ham, boshqaruv qarorlarini qabul qilish dinamikasi ham ancha yuqori. Vaziyatning o'zgarishiga tez munosabat bildirishning zarurligi sababli, boshqaruvning bu darajasi ko'pincha tezkor deb ataladi.

Boshqaruvning funksional (taktik) darajasi birinchi darajada tayyorlangan axborotni birlamchi tahlil qilishni talab qiluvchi vazifalarni yechishni ta'minlaydi. Bu darajada boshqaruvning tahlil kabi funksiyasi katta ahamiyat kasb etadi. Yechiladigan vazifalar hajmi kamayadi, lekin ularning murakkabligi oshadi. Bunda kerak bo'lgan qarorni tezkor ishlab chiqishga har doim ham imkon bo'lmaydi, tahlil uchun, anglash uchun, yetishmayotgan ma'lumotlarni to'plash va boshqalar uchun qo'shimcha vaqt talab qilinadi. Boshqaruv ma'lumotlarning kelib tushish vaqtidan to qarorlar qabul qilingunga va ular amalga oshirilgunga, shuningdek, qarorlarni amalga oshirish vaqtidan to ularga biror-bir tarzda munosabat bildirilgunga qadar yuz berishi mumkin bo'lgan biroz uzilish bilan bog'liqdir.



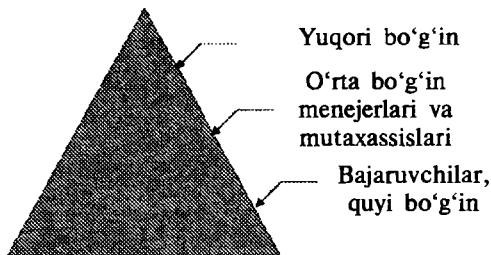
9.1-rasm. Boshqaruv darajalari piramidasi

**Strategik daraja** tashkilotning uzoq muddatli strategik maqsadlariga erishishga yo'naltirilgan boshqaruv qarorlarini ishlab chiqishni ta'minlaydi. Qabul qilinayotgan qarorlarning natijalari uzoq vaqt o'tganidan keyin namoyon bo'lishi sababli, bu darajada boshqaruvning strategik rejalashtirish kabi funksiyasi alohida ahamiyatga ega. Bu darajada boshqaruvning boshqa funksiyalari hozircha to'lig'icha ishlab chiqilmagan. Ko'pincha boshqaruvning strategik darajasi strategik yoki **uzoq muddatli rejalashtirish** deb ataladi. Bu darajada qaror qabul qilishning haqqoniyligi ancha uzoq vaqt o'tganidan so'ng tasdiqlanadi. Oylar yoki yillar o'tishi mumkin. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish mas'uliyati juda yuqori va nafaqat matematik va maxsus apparatdan foydalanib tahlil qilishning natijalari bilan, balki menejrlarning kasbiy farosat va oldindan ko'ra bilish qobiliyati bilan belgilanadi.

Tashkilotni boshqarishda tashkilot xodimlariga alohida e'tibor berishga majburmiz.

Tashkilot xodimlariga turli malaka va boshqaruv darajasidagi xodimlar – qayta ishlashning eng oddiy va sodda operatsiyalarini bajaruvchi kotibalardan tortib, strategik qarorlar qabul qiladigan mutaxassislar va menejrlargacha kiradi.

### Boshqarish



9.2-rasm. Boshqaruv darajalari bo'yicha xodimlarning guruhlanishi

9.2-rasmda xodimlar malakasining turli darajalariga boshqaruv darajalarining mosligi ko'rsatilgan:

– boshqaruvning yuqoridagi, strategik darajasida – tashkilot (firma) boshqaruvi yuqori bo'g'inining menejrlari (va uning o'rinbosarlari) bo'lib, ularning asosiy vazifasi – firmaning bozordagi faoliyatini strategik rejalashtirish va firma ichidagi boshqaruv taktikasini muvofiqlashtirish;

– o‘rtadagi, funksional darajada – o‘rta bo‘g‘in menejerlari va mutaxassislar (xizmatlar, bo‘limlar boshliqlari, smena, uchastka boshlig‘i, ilmiy xodimlar va b.) bo‘lib, ularning asosiy vazifasi berilgan faoliyat sohasida asosiy qarorlarni qabul qilishda firmani taktik boshqarish;

– quyi, operatsion darajada – ijrochilar va pastki bo‘g‘in menejerlari (brigadirlar, muhandislar, mas‘ul ijrochilar, ustalar, me‘yorlovchilar, texniklar, laborantlar va b.) bo‘lib, ularning asosiy vazifasi vaziyatning o‘zgarishiga tezda munosabat bildirish va tegishli tarzda harakat qilish.

Boshqaruvning barcha darajalarida faqat umumiy funksiyalarni amalga oshiruvchi menejerlar ham, o‘z vakolati doirasida boshqaruv funksiyalarini amalga oshiradigan mutaxassis-menejerlar ham ishlaydi.

**Tashkilotdagi standart protseduralar** – turli vaziyatlarda topshiriqlarni bajarishning belgilangan qoidalaridir. Ular tashkilot ishining ishlab chiqarilayotgan mahsulotga hujjatlar tuzish texnologik operatsiyalaridan boshlab, to iste‘molchilarning arizalarini ko‘rib chiqishga bo‘lgan barcha tomonlarini qamrab oladi.

Har qanday tashkilotning **submadaniyati** tasavvurlar, prinsiplar, fe‘l-atvor turlarining majmuasidir. Uning asosiy tarkibiy bo‘lagi – mutaxassisning axborot madaniyati alohida rol o‘ynaydi. Bu axborot tizimida ham o‘z aksini topishi kerak. Strategiya, qoidalar, tashkilot protseduralari va axborot tizimining apparat, dastur, telekommunikatsiya qismlari orasida o‘zaro bog‘liqlik mavjud. Shuning uchun axborot tizimlarini joriy etish va loyihalash bosqichida o‘z predmet sohasi bo‘yicha yechilishi ko‘zda tutilayotgan muammolar, vazifalar va funksiyalar doirasini aniqlovchi menejerlarning faol ishtiroki muhimdir. Shuningdek, shuni qayd etish lozimki, axborot tizimlari o‘z-o‘zidan daromad keltirmaydi, lekin uning olinishiga ko‘maklashishi mumkin. Ular qimmat va hattoki, ularning tuzilishi va ishlatilish strategiyasi puxta o‘ylanmagan bo‘lsa, befoyda bo‘lishi mumkin. Axborot tizimlarini joriy qilish ishchilar funksiyalarini avtomatlashtirish zarurati bilan bog‘liq, demak, ularni og‘ir ishlardan ozod etishga ko‘maklashadi. Shuningdek, firmaning tuzilishida, agar inson omili hisobga olinmagan va to‘g‘ri ijtimoiy hamda psixologik siyosat tanlanmagan bo‘lsa, ko‘pincha, juda qiyin va og‘riqli o‘tadigan katta tashkiliy o‘zgarishlar yuzaga kelishi mumkin.

Strategik darajada raqobatli ustunlikni ta‘minlash uchun axborot tizimlarini yaratish qiyin bo‘lishiga qaramay, ba‘zi tashkilotlar bunga erishadilar.

Masalan, AQSHning Amerikan Aerlayns kompaniyasining SABRE kompyuterlashtirilgan rezervatsiya tizimi unga raqobatda ustunlikni ta'minladi. Sayohat agentliklari reyslar haqidagi ma'lumotlariga tezkor ravishda ega bo'ladilar. Bu o'z navbatida sayohatchilarga agentliklar tomonidan reyslarni rezervatsiya qilish, joylarni tanlash va chipta sotib olish imkoniyatini yaratadi. O'z navbatida, sayohat agentliklarining samaradorligi ham oshdi.

## XULOSA

- Axborot – boshqaruv uchun zaruriy xabar va ma'lumotlar majmuyidir. Axborotsiz boshqaruv bo'lmaydi. Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi bog'liqlik shakllari ishlab chiqarish axborotlaridir.
- Iqtisodiy axborot – boshqaruvda asosiy rol o'ynaydi. Axborot tizimlari murakkab axborot tuzilmalari bo'lib, u turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar, avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlarini o'z ichiga oladi. Rahbar qabul qilgan boshqaruv qarorlari va uning ma'nosi axborot xizmatlariga bog'liq.
- Kommunikatsiya jarayoni – bu ikki va undan ortiq odamlar o'rtasidagi axborot almashish jarayonidir. Boshqaruv darajalari (boshqaruv faoliyatining turi) yechilayotgan vazifalarning murakkabligi bilan belgilanadi.

### Tayanch iboralar

*Axborot, kommunikatsiya, kommunikatsion jarayon, boshqarish texnikasi, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommunikatsiya, axborotni almashish jarayoni, axborotni uzatish kanallari, filtrlash, qayta aloqa, boshqaruv darajalari*

### Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** Har qaysi A ustundagi terminga mos B ustundagi ta'rifni tanlang.

A	B
1. Ishlab chiqarish axboroti	a) axborot uzatish vositasi: elektron axborot vositalari uchun, yozma, zaruriy, og'zaki, doimiy, o'zgaruvchan, oddiy, murakkab
2. Doimiy axborot	b) boshqarish obyektining holati haqida zaruriy ma'lumotlar yig'indisi, boshqaruvchi va boshqariluvchilar orasidagi aloqa shakllari



3. O'zgaruvchan axborot	d) boshqaruv obyektini holatini va boshqaruvchi jarayonlarning muvofiqligini aks ettiradi, qaror qabul qilish tezkorligini ta'minlaydi
4. Axborot tizimi	e) ikki va undan ortiq kishilar orasida muomala va axborot mazmuni bilan almashuv
5. Murakkab axborot tizimi tabaqalanishi	f) uzoq vaqt davomida o'z mazmunini o'zgartirmaydigan kerakli ma'lumotlar yig'indisi
6. Aloqa kanali	g) boshqarish obyektining texnik vositalari, axborotlar, axborotlar oqimi, aloqa kanallari yig'indisi
7. Kommunikatsiya	h) boshqarish obyektini axboroti, axborot oqimlari, aloqa kanali, texnik vositalar yig'indisi
8. Kommunikatsiya jarayonining elementlari	i) axborotni qayta ishlash mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish darajasiga ko'ra boshqarish obyektini haqidagi kerakli ma'lumotlar yig'indisi
9. Tashkiliy texnika	j) ovoz, yorug'lik, kartochka, qog'oz, disk va hokazo
10. Axborot tashuvchilar	k) kartochka, qog'oz, ruchka, qalam, javon, xat, telefon, so'zlashuv qurilmalari va boshqalar

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan maqsadli savolga to'g'ri javob variantini tanlang. Hamkasblaringiz bilan tanlagan variantni muhokama qiling.

1. *Boshqaruv axboroti deganda nimani tushunasiz?*

- a) iqtisodiy ko'rsatkichlar yig'indisi;
- b) ma'lumotlar, xabarlar yig'indisi;
- d) hujjatlar, aloqa kanallari, ko'rsatkichlar;
- e) xodimlar, menejerlar haqida ma'lumotlar.

2. *Boshqaruvda kommunikatsiyaning tutgan o'rni qanday?*

- a) kommunikatsiya qaror qabul qilish asosi;
- b) axborot almashish jarayoni;
- d) rahbar uchun zarur axborot;
- e) kommunikatsiya axborot tizimini tashkil etadi.

3. *Axborot bilan ishni qanday tashkil etish kerak?*

- a) axborot tizimini ishlab chiqish;
- b) axborotni saqlash va izlashni tashkil etish;
- d) axborotni qayta ishlash jarayonini mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirish;
- e) yuqoridagi hamma ko'rsatmalarni bajarish.

4. *Boshqarish texnikasiga nimalar kiradi?*

- a) jihoz va uskunalari;
- b) hisoblash texnikasi;

- d) qalam, ruchka, stol va stullar;
  - e) aqliy mehnatni, axborotni qayta ishlovchi texnika.
5. *Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimi quyidagi vazifalarni bajaradi:*
- a) axborotni qabul qilish va uzatish;
  - b) axborotni saqlash va yig'ish;
  - d) axborotni qayta ishlash, buyruqlarni shakllantirish;
  - e) yuqorida ko'rsatilganlarning barchasi.

***Nazorat savollari***

1. *Axborot nima va uning qanday turlari mavjud?*
2. *Qanday axborotlar ichki va tashqi axborot deyiladi?*
3. *Axborotlar bilan ishlashda qanday muammolarni hal etish lozim?*
4. *Axborot tizimni loyihalashtirish jarayoni qanday vazifalarni amalga oshiradi?*
5. *Boshqaruv texnikasi nima?*
6. *Boshqaruv texnikasining qanday turlari mavjud?*
7. *Axborot tizimi tushunchasi nima?*
8. *Biznes axborot tizimlari nima?*

**10.1. Madaniyat va boshqaruv**

**10.2. Boshqaruv madaniyatining asosiy elementlari**

**10.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi**

### **10.1. Madaniyat va boshqaruv**

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanish darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholi ma'lumot darajasi, meditsina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy me'yorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin.

Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati o'suvchan, o'zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalgi avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning olimlari, fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lish, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta boshqaruv tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Boshqaruvning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo, boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. Chunki, boshqaruv yo'llari, usullari, vosita va uslublariga

tanqidiy baho berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo'llanishi uchun ajratib olindi. Boshqaruv madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Boshqaruv madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, boshqaruv jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Boshqaruv madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman me'yorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnik, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy me'yorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, insoniy munosabat va o'zaro hurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarlik va boshqalar kiradi. Boshqaruv jarayonida axloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyat darajasi yuqoriligidan dalolat beradi.

Boshqaruvda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga ololmaydi. Shu sababli, har bir korxonada, qonunga asoslangan holda, ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy me'yorlar korxonada faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit me'yorlari, ssudalar olish tartibi, amortizatsiya me'yorlari, mahsulotning hisoblangan bahosi, foyda me'yori, rentabellik me'yori, fondlar uchun to'lovlar, budjetga to'lovlar, iqtisodiy rag'batlantirish me'yorlari kiradi.

Tashkiliy me'yorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnik me'yorlar korxonada va uning bo'linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblardan iborat qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va me'yorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalarini boshqaruv xodimlarini o'rab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

## 10.2. Boshqaruv madaniyatining asosiy elementlari

Boshqaruv madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi (10.1-chizma).



10.1-chizma.

Boshqaruv madaniyatining barcha unsurlari o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta’sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati yetakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o‘z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko‘p omillarga bog‘liq bo‘lib, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatleri, boshqaruv ilmini chuqur va har tomonlama bilish va uni o‘z faoliyati jarayonida qo‘llay olish bilan tavsiflanadi.

Har bir korxonada va tashkilot menejeri o‘z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a’zolari bilan munosabatda bo‘lar ekan ishbilarmon kishilar o‘rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo‘ysunadi.

Har bir jamoada xayrixohlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo‘lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shafqatsizlik, qo‘pollikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat me’yorlariga rioya qilmaslik, va’dabozlik, faoliyatga noto‘g‘ri baho berish va boshqa salbiy xususiyatlarga yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo‘jasizlikka, byurokratizm, qonun buzuvchilikka murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta’minlashning asosiy yo‘llari – boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o‘z faoliyati natijalarini tahlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo‘llanilishini bildiradi. Boshqaruv jarayoni madaniyati, shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini me’yorlash, kadrlarni to‘g‘ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so‘rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to‘g‘ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika – oddiy kalkulatordan tortib kompyuterlargacha qo‘llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va maqbul foydalanish sohalarini bilishlari lozim bo‘lib, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri – hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo‘lmaydi. Hujjatlardagi axborot korxonada tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, hujjatlar bilan tugaydi.

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish – uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

### **10.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi**

Boshqaruv uslubi – bu ma’lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo‘llovchi o‘ziga xos va o‘zgarmas usul va harakatlari yig‘indisidir.

Mutlaqo o‘xshash kishilar bo‘lmagani kabi vazifalar ko‘pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo‘lmaydi. Rahbar faqat o‘ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o‘ziga xos uslubda ish yuritadi. Bu ma’nodan uslub rahbarning shaxs sifatidagi xususiyatlarini emas, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadini ko‘ra biladi va uni shu maqsad sari yo‘naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur o‘rgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirishi va yo‘naltirishi kerak.

Ishlab chiqarishni boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning uyg‘un va murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruvning har bir vazifasi o‘ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlari uslublari yig‘indisidan iborat bo‘lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o‘zaro birlashib, bir-birini boyitadi va natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo‘lgan o‘ziga xos boshqaruv uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning ehtiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va boshqa bilimlarni boshqarish uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo‘ladi, jamoaning har bir a‘zosi o‘z uslubini kiritadi, va shu yo‘l bilan ushbu jamoa boshqaruv uslubi vujudga keladi. Ko‘pincha jamoadan biror xodim ketib, o‘rniga yangi kishi keladi. U odatda, jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi,

jamo'a ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilish asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartibli bilan tavsiflanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik va qo'rqmaslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabi xususiyatlarini qamrab oladi.

Bundan tashqari, rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar boshqaruv, iqtisodiyot va moliya, huquq, sotsiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun boshqaruvga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlarga ega bo'lishni emas, balki boshqarish san'atini bilishni ham talab qiladi, boshqaruv bilan shug'ullanuvchi, avvalo, o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va o'qish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga uzatish malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yiladi. Ular yuqori ishbilarmon va axloqli, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari uyg'un bo'lishini ta'minlay olishlari kerak.

Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritishi, shaxsiy intizomga ega bo'lishi, o'z vazifasiga javobgarlik hissi bilan yondashishi, g'oyalarni to'plashi, chiqishimli bo'lishi kerak.

Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan, tashabbuskor, tavakkalchi bo'lishi kerak. Javobgarlikdan qo'rqish — kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqan kishi rahbar bo'lolmaydi.

Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bemalol kirsinlar. Rahbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi,



ular qobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini yoki aksinchaligini bilishi lozim.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, faqat talabchanlik va qat'iylik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin.

Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxonada faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalarining o'zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqaruv usuli bilan bog'liq bo'ladi.

## XULOSA

- «Madaniyat» tushunchasi keng qamrovli, umuminsoniy tushuncha. Inson moddiy va ma'naviy boyliklar yaratish bilan hamisha band. Shuning uchun moddiy va ma'naviy madaniyat farqlanadi. Insonning tabiatni o'zlashtirish amaliy ko'rsatkich darajasi moddiy madaniyatni bildiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholining ma'lumot darajasi, odamlarning axloqiy me'yorlari, bilim, qiziqishlari va boshqalar kiradi.
- Boshqarish madaniyati ham umuminsoniy madaniyatning bir bo'lagi hisoblanadi, u boshqaruv xodimlarining madaniyat darajasini, boshqaruv jarayoni madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati, hujjat va ish yuritish madaniyatini akslantiradi.
- Boshqaruv uslubi – bu rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llaydigan barcha usullari yig'indisidir.
- Boshqarishning uchta usuli bor: avtoritar (direktiv), demokratik (kollegial) va liberal.
- Amaliyotda u yoki bu usulning o'zigina qo'llanilmaydi, balki har bir usul omuxta qilib, qo'llaniladi. Demokratik usulga ustuvorlik beriladi.

### **Tayanch iboralar**

*Menejer madaniyati, madaniyat turlari, rahbarlik uslubi, profil belgisi, guruh, formal guruh, boshqaruv uslubi guruhlari, noformal tashkilot.*

## Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har qaysi atamaga B ustundagi mos ta'rifni tanlang.

A	B
1. Moddiy madaniyat	a) kishining fan va ma'lumotni egallaganligi darajasi, tibbiy xizmat ko'rsatish darajasi va b.
2. Rahbarlik uslubi	b) ishni oqilona tashkil etish, xodimlardan samarali foydalanish, ishchi joylarni tashkil etish, progressiv boshqarish texnologiyasi va b.
3. Ma'naviy madaniyat	d) umumiy madaniyat darajasi, boshqaruv va marketingni bilish, ish usuli, boshqaruv madaniyatini egallash, shaxsiy xususiyatlar va b.
4. Menejerlar madaniyati	e) ishlab chiqarish madaniyati, ish joylarini tashkil etish, joylashuvlarni rejalashtirish, ish joylarining tibbiy gigiyena talablariga javob berishi
5. Boshqaruv jarayoni madaniyati	f) menejerlarning axborot va kommunikatsiyani o'zlashtirib olish darajasi ko'rsatkichi, axborotdan foydalanish qulayliklari, uning yuqori sifati, o'z vaqtida bo'lishi va ishonchlilik
6. Mehnat sharoiti madaniyati	g) qo'yilgan maqsadga erishish jarayonida o'zini tutishning umumiy ko'rinishi
7. Hujjatlashtirish madaniyati	h) insonning tabiatni amaliy bilish darajasi ko'rsatkichi, mehnat vositalarini amaliy o'zlashtirish ko'rsatkichi
8. Avtoritar menejer	i) jamoa faoliyatiga chuqur aralashmaydi, vositachi rolini bajaradi, qo'l ostidagilar o'z faoliyatini mustaqil rejalashtiradilar va tashkil etadilar
9. Demokratik menejer	j) o'z fikrini o'tkazishdan qochadi, qo'l ostidagilarni qaror qabul qilish va ishlab chiqarishga jalb etadi, ular tashabbusiga zaruriy sharoit yaratib beradi
10. Liberal menejer	k) jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, formal strukturaga tayanadi, huquqlar tizimi va majburiyatlarga tayanadi

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savolga to'g'ri javob variantini tanlang. Javobingizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

**1. «Boshqaruv madaniyati» tushunchasi:**

- a) jamiyatni rivojlantirish darajasi;
- b) boshqarish fanini o'zlashtirish va bilimlarni amalda qo'llay olish darajasi;
- d) inson faoliyati ayrim turlarining rivojlanish darajasi;
- e) insonning rivojlanish darajasi. Umuminsoniy madaniyatning tarkibiy qismi.

**2. Boshqaruv madaniyatini baholash darajasi:**

- a) boshqarish obyektining texnik-iqtisodiy ko'rsatkichi;
- b) boshqarish jarayonlari, boshqarish texnikasi, mehnat sharoitlari, ishchining ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlari ko'rsatkichi;
- d) mehnatning mexanizatsiya va avtomatizatsiya darajasi, texnologiya darajasi, kishilar bilan muloqotda bo'lish ko'rsatkichlari;
- e) ish yuritish va yig'ilishlar o'tkazish ko'rsatkichlari.

**3. Boshqarish jarayonida menejer ma'lum me'yorlarga amal qiladi:**

- a) moddiy, mehnat va moliyaviy resurslar xarajati me'yori;
- b) kishilar bilan o'zini tutish, majlis o'tkazish;
- d) texnik, iqtisodiy, yuridik, tashkiliy, estetik me'yorlar;
- e) ishlab chiqarish rentabelligi, foyda, mahsulot tannarxi, amortizatsiya me'yori va b.

**4. Menejerning boshqarish uslubi:**

- a) rahbarning qo'yilgan maqsadlarga kam xarajatlar bilan erishish qobiliyati;
- b) rahbarning boshqarish jarayonidagi eng xarakterli va maqbul usullari yig'indisi;
- d) o'ziga va boshqalarga o'ta talabchan bo'lish, hisob-kitoblar;
- e) boshqarishning qonun va tamoyillarini chuqur bilish, kishilarni tartibga solish qobiliyati.

**5. Avtoritar rahbarga xos boshqarish usulini aniqlang:**

- a) jamoa faoliyatiga chuqur aralashadi, o'z fikrini o'tkazadi, tizimga tayanadi, ishga yo'nalgan;
- b) o'z fikrini o'tkazishdan qochadi, tashabbus uchun sharoitlar yaratadi, qarorlarni jamoa bilan qabul qiladi;
- d) qo'l ostidagilarga deyarli to'liq erkinlik berib qo'yadi.

**Nazorat savollari**

1. Boshqarish madaniyati va uslubi nima?
2. «Boshqaruv» va «madaniyat» deganda nimani tushunasiz?
3. Qanday me'yor turlari mavjud?
4. Boshqaruv madaniyatining qanday unsurlari mavjud?
5. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati?
6. Boshqaruv uslubi tushunchasi nima?
7. Boshqaruvning qanday uslublari mavjud?

*11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari*

*11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish*

*11.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish*

### **11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari**

Nizo – bu aniq shaxs yoki guruhlardan iborat bo‘lgan ikki yoki undan ortiq tomon o‘rtasida murosa mavjud bo‘lmasligidir. Har bir tomon o‘z nuqtayi nazari qabul qilinishiga intilib, boshqa tomonning shunday harakat qilishi uchun to‘sqinlik qiladi (masalan, ikki muhandis dastgoh yaratib, har biri o‘z loyihasi qabul qilinishini talab qiladi). Nizo ko‘pincha tajovuz, tahdid, munozara, dushmanlik, urush va boshqalar bilan tenglashtirilib, doimo nomaqbul hodisa sifatida qabul qilinadi, unga imkoni boricha yo‘l qo‘ymaslik yoki tezlik bilan vujudga kelgan paytda bartaraf etish zarur deb hisoblaydilar. Nizoga nisbatan bunday munosabat «ilmiy boshqaruv» va «ma’muriy» maktabga mansub mualliflar asarlarida aks ettirilgan.

«Insoniy munosabatlar» maktabiga mansub mualliflar, nizolarga yo‘l qo‘ymaslik mumkin deb hisoblaganlar. Ular nizolarga korxonalar faoliyati samarali emasligi va yomon boshqaruv belgisi sifatida qaraganlar. Ularning fikriga ko‘ra, korxonadagi yaxshi o‘zaro munosabat nizolar vujudga kelishining oldini olishi mumkin deb hisoblaganlar.

Hozirgi zamon nuqtayi nazaridan samarali boshqariluvchi korxonalarda ba’zi nizolar mavjud bo‘libgina qolmay, ular mavjud bo‘lishi zarurdir ham. Albatta, nizo doimo ijobiy xususiyatga ega bo‘lmaydi. Ba’zi hollarda u alohida shaxs yoki butun korxonalar ehtiyojlarini qondirishga to‘sqinlik qiladi. Lekin ko‘pchilik hollarda nizolar turli nuqtayi nazarni bayon qilishga yordam beradi, qo‘shimcha axborot, muqobil qarorlarga ega bo‘lish uchun imkon yaratadi. Bu qaror qabul qilish jarayonini samaraliroq qilib, kishilarga o‘z fikrini bildirish uchun imkon yaratadi.

Shunday qilib, nizo ma’lum bir vazifani bajarish va korxonalar faoliyati samaradorligini oshirish uchun xizmat qilishi mumkin yoki biror vazifani bajarishga to‘sqinlik qilib, shaxsiy qoniqish va korxonalar faoliyati samaradorligining pasayishiga olib kelishi mumkin.

Nizolarni boshqarish uchun nizoli vaziyat vujudga kelish sabablarini bilish lozim. Nizolarning to‘rt asosiy turi mavjud: shaxsning ichki

nizosi, shaxs va guruh o'rtasidagi nizo, shaxslar o'rtasidagi nizo, guruhlar o'rtasidagi nizo. Shaxsning ichki nizosi bir kishiga qarama-qarshi topshiriq berilgan va undan bir-birini inkor etuvchi natija talab qilingan holda vujudga keladi. Masalan, sex boshlig'idan ishlab chiqarish boshlig'i mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirishni talab qilsa, korxonada SNB bo'limi boshlig'i ishlab chiqarish jarayonini sekinlashtirish yo'li bilan mahsulot sifatini yaxshilashni talab qiladi. Bunday holda nizoning asosiy sababi – yagona rahbarlik tamoyilining buzilishidir. Shaxs ichki nizosi, shuningdek, ishlab chiqarish talablari xodimlar shaxsiy manfaatlariga muvofiq bo'lmasligi natijasida vujudga keladi. Masalan, o'sha sex boshlig'i shanba va yakshanba kunlarini oilasi davrasida o'tkazishni rejalashtirgan edi, lekin u juma kuni rahbardan shanba kunini ish kuni deb e'lon qilishi va shoshilinch buyurtmani bajarish zarurligi haqida buyruq oladi. Natijada, ham ishda, ham oilada nizoli vaziyat vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo eng keng tarqalgan, korxonada u turlicha namoyon bo'ladi. Ko'pincha bu rahbarlarning hokimiyat, resurs, kapital va ishchi kuchi uchun kurashidan iboratdir. Har bir rahbar resurslar cheklangan bo'lganligi sababli, ular faqat uning korxonasiga ajratilishi kerak, deb hisoblaydi. Bitta bo'sh joy uchun ikki nomzod mavjud bo'lgan holda ham ular o'rtasida nizo uzoq davom etishi mumkin. Shaxslar o'rtasidagi nizo ikki shaxs o'rtasidagi qarama-qarshilik sifatida ham namoyon bo'lishi mumkin. Turli fe'l, dunyoqarash, qadriyatlarga ega kishilar ko'pincha chiqisha olmaydi.

Alohida shaxs va guruh o'rtasida bu shaxs guruh nuqtayi nazaridan farq qiluvchi nuqtayi nazarga ega bo'lgan holda nizo chiqishi mumkin. Masalan, majlisda sotuv hajmini oshirish masalasini muhokama qilish jarayonida ko'pchilik bunga mahsulot narxini tushirish yo'li bilan erishish tarafdori bo'lsa, bir kishi bu narsa foyda qisqarishiga hamda mahsulot sifati yomonlashgan degan fikrga olib kelishi mumkin deyishi mumkin. Bu hol albatta nizoga olib keladi yoki boshqa misol keltiraylik. Rahbarning intizomni mustahkamlash uchun ko'rgan tadbirlari xodimlar guruhiga yoqmasligi mumkin. Bu holda guruh rahbarga nisbatan munosabatini o'zgartirib, mehnat unumdorligini pasaytirishlari mumkin.

Guruhlar o'rtasida nizo guruhlar o'rtasida kelishmovchiliklar vujudga kelishi, masalan, kasaba qo'mitasi va ma'muriyat o'rtasida, korxonada chiziqli boshqaruvi bilan shtabli boshqaruvchilar o'rtasida ro'y berishi mumkin. Chiziqli rahbarlar ko'pincha shtab mutaxassislari tavsiyalarini tan olmaydilar, har bir masala bo'yicha ularga tobe ekanliklarini ro'kach qiladilar.

Shtab xodimlari o'z navbatida o'z qarorlarini mustaqil hal etish imkoniyatiga ega emasliklaridan norozi bo'ladilar. Bu vaziyat vazifani bajarishga qarshilik qiluvchi nizoga misol bo'ladi.

Ularning asosiy sababi resurslarning cheklanganligi, masalalarni hal etishning o'zaro bog'liqligi, maqsad, qadriyatlardagi farqlar, hayotiy tajriba va xulqdagi farqlar, qoniqarsiz kommunikatsiyalardir.

Ba'zi tashkiliy tizimlar va munosabatlar vazifalar o'zaro bog'liqligidan kelib chiquvchi nizolar ro'y berishi uchun sharoit yaratadi. Shu sababli o'zaro bog'liq bo'linmalar rahbarlari bitta umumiy rahbarga bo'ysunishi kerak, chunki shunday qilinganda nizo vujudga kelishi ehtimoli kamayadi. Masalan, mehnat va ish haqi bo'limi, moliya bo'limi o'zaro bog'liq bo'lib, bitta rahbar – boshliq yoki bosh iqtisodchiga bo'ysunadi va ixtisoslashuvi kuchayishi bilan nizo vujudga kelish ehtimoli ham shuncha ortadi. Ixtisoslashgan tashkilotlar maqsadlari turlicha, ular qaror qabul qilishda nisbatan mustaqildir. Tasavvur va qadriyatlar o'rtasidagi farq ham nizolar chiqishiga sabab bo'ladi. Masalan, xodim o'z fikrini bildirish huquqiga ega deb o'ylasa, rahbar fikriga ko'ra faqat uning fikri so'ralganda bildirishi, boshqa payt esa buyurilgan ishni bajarishi kerak.

Oliy o'quv yurtining yuqori malakali xodimlari mustaqillik va erkinlikni, ular manfaatlarini cheklamaslikni talab qiladilar. Kafedra mudiri har bir muammo ishni qattiq nazorat qilgan holda nizoli vaziyat vujudga kelishi mumkin. Kishilar xulqi va hayotiy tajribadagi farq ham nizoga olib kelishi mumkin. Ba'zan har bir so'z uchun janjallashuvchi kishilar ham uchrab turadi. Bunday kishilar nizoli vaziyat vujudga kelishiga sababchi bo'ladilar.

Qoniqarsiz kommunikatsiyalar, ya'ni axborot almashinuvi qiyinlashuvi nizo uchun ham sabab, ham uning oqibati bo'lishi mumkin. Masalan, har bir bo'lim yoki xodim bajarishi lozim bo'lgan vazifalar aniq belgilab qo'yilmasligi ham bo'limlar, ham ayrim xodimlar o'rtasida nizo kelib chiqishiga olib keladi. Bir necha nizo manbayining mavjud bo'lishi nizoli vaziyat ehtimolini ko'paytiradi. Bir tomon ikkinchi tomonga o'z nuqtayi nazari to'g'ri ekanligini uqlirishi natijasida bunday nizolar vujudga keladi.

## **11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish**

Nizoli vaziyatni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud bo'lib, ularni quyidagi ikki kategoriyaga ajratish mumkin: tarkibiy va shaxslar o'rtasidagi.

Rahbar nizoning asosiy sababi kishilar fe'lidan iborat deb hisoblamasligi kerak. Albatta, bunday farqlar nizoga sabab bo'lishi mumkin, lekin ular ko'pincha nizoga olib keluvchi omillar qatoriga kiradi, xolos. Rahbar nizoni bartaraf qilishdan avval uning kelib chiqish sabablarini turli usullar vositasida tahlil qilishi kerak.

Nizolarni hal etishning to'rtta tarkibiy usullari mavjud: ishga bo'lgan talabni tushuntirish, koordinatsiya va integratsiya mexanizmlaridan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuyini belgilash, rag'batlantirish tizimini qo'llash.

Ishga qo'yiladigan talablarni tushuntirish nizoli vaziyatni boshqarishning eng yaxshi usullaridan hisoblanadi. Har bir xodimga bo'linma ishidan qanday natija kutilishi, ularning asosiy huquq va burchlari tizimini tushuntirish kerak.

Nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir usuli koordinatsiya mexanizmi – buyruqlar zanjiri, vakolatlarni taqsimlashni qo'llashdir. Agar bir-ikki xodim o'rtasida ba'zi masalalar bo'yicha norozilik bo'lsa, ular umumiy boshliqlarga qaror qabul qilish uchun murojaat qilishlari nizoning oldini oladi. Yakkaboshchilik usuli nizoli vaziyat oldini olish imkonini beradi, chunki rahbar qo'l ostida ishlovchi xodim kimga bo'ysunishini yaxshi biladi.

Nizoli vaziyatni boshqarishda boshqaruv iyerarxiyasi, vazifalarni bog'lovchi xizmatlar, maqsadli guruhlar kabi integratsiya vositalarini qo'llash zarur.

Masalan, savdo bo'limi bilan ishlab chiqarish bo'limi o'rtasida nizo vujudga kelgan korxonada buyurtma va sotuv obyektlarini koordinatsiya qiluvchi bo'linmalar xizmatlarini tashkil etish yo'li bilan muammoni hal etish mumkin.

Umumiy tashkiliy maqsadlar majmuyini belgilash nizoli vaziyatni boshqarishning yana bir tarkibiy usulidir. Masalan, ishlab chiqarish bo'limining uch smenasi bir-biri bilan nizo qilgan bo'lsa, har bir smena uchun emas, balki butun ishlab chiqarish bo'limi uchun vazifa belgilanishi lozim. Xuddi shunday tarzda butun korxonaga uchun maqsad belgilash bo'limlar boshliqlari faqat bo'lim uchun emas, balki butun korxonaga uchun muhim qarorlar qabul qilishiga olib keladi.

Nizoli vaziyatni boshqarish usuli sifatida kishilar xulqiga ta'sir ko'rsatuvchi taqdirlash usulini qo'llash mumkin.

Muammoni hal etishga har tomonlama chuqur yondashuvchi kishilarga tashakkur e'lon qilinishi, mukofot berilishi yoki lavozimi ko'tarilishi lozim.

Nizolarni bartaraf etishning quyidagi besh shaxslararo uslublari mavjud.

*Cheklanish* kishi nizodan qochishi qarama-qarshiliklar vujudga kelishi mumkin bo'lgan vaziyatga tushmaslikka, ziddiyatlarga olib keluvchi masalalarni muhokama qilmaslikka harakat qilishini ifodalaydi.

*Silliqlash* bekorga jahl qilmaslik, bitta jamoa a'zosi bo'lganligi uchun xodimlar bir-biridan achchiqlanmasligi kerakligini ko'zda tutadi. Nizolar bo'yicha amerikalik olimlar R. Bleyk va D. Muton bir kishida nizoga bo'lgan intilishini bu muammo uncha katta ahamiyatga ega emasligini, hozirgi paytda yaxshi narsalar haqida o'ylash kerakligini ta'kidlash bilan bosish mumkinligini ko'rsatganlar. Natijada tinchlik-totuvlik o'rnatiladi, lekin muammo bartaraf qilinmaydi.

Majburlik taklif etilayotgan nuqtayi nazarni *zo'rlilik* bilan qabul qildirish yo'lini tutgan kishini boshqalar fikri qiziqitirmaydi, nizo kuch bilan, boshliq irodasiga bo'ysundirish yo'li bilan bostiriladi. Bu uslub rahbar qo'l ostidagilar oldida katta e'tiborga ega bo'lgan vaziyatlarda qo'l keladi. Bu uslubning kamchiligi – xodimlar tashabbusini bo'g'adi. Zo'rlash yoshroq va bilimi kuchliroq xodimlar o'rtasida norozilik vujudga kelishiga olib keladi.

*Kelishuv* boshqa tomon nuqtayi nazarini ma'lum darajada qabul qilishni ifodalaydi. Kelishuv qobiliyati yuqori baholanadi, chunki u ziddiyatlarni bartaraf qilish, tomonlarning rozi bo'lishiga olib keladi.

Muammoni hal etish turli nuqtayi nazarlar mavjud ekanligini tan olish va nizolar kelib chiqish sabablarini tushunish uchun ular bilan tanishish hamda barcha tomon uchun maqbul ish ko'rishni ko'zda tutadi.

Nizolarni chuqur tahlil etish va nizolarni hal etish mumkin, lekin buning uchun tajriba, sabr-toqat va kishilar bilan ishlay olish qobiliyatiga ega bo'lish lozim. Shunday qilib nizoli qarashlar vujudga kelgan murakkab vaziyatda muammoni hal etishning o'ziga xos uslubini qo'llab uni boshqara olish zarur. Barcha nizo qiluvchi tomonlar uchun to'g'ri keladigan muammoning yechimini topish katta ahamiyatga ega.

### **11.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish**

Ko'pchilik rahbarlarni qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarida ruhiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahm-shafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini ko'rsatmoqda: rahbarning oilani qo'llab-quvvatlashi vaziyatni mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda



biror tomon taraf bo'lish yoki uni oqlash ziddiyat kuchayishiga olib keladi deb ta'kidlasalar-da xodimlarni ruhiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim. Hatto eng namunali oila ham ishda olingan ruhiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati bor bo'ladi. Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruhiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlari vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi, shu bilan birga ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlarini bildirish uchun harakat qiladi. Bunday rahbar qorni och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, unga baliq tutishni o'rgatish muhimligidan kelib chiqadi. Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruhiy tushkunlikdan himoya qila oladi. Tadqiqotchilar ko'pincha ruhiy zarba ostida bo'luvchi, lekin rahbar qo'llab-quvvatlovchi xodimlar bunday qo'llab-quvvatlanmaydigan xodimlarga nisbatan ikki marta kam kasalga chalinishlarini ko'rsatdi. Shunisi qiziqarliki, o'z oilasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llab-quvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy zarba bilan bog'liq kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat hatto, yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy omil ta'sirida bo'lganlar orasida kuzatilar ekan.

Ruhiy tushkunlik, zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish kabi omillar ham kiradi. 11.1-jadvalda ruhiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan hayot tarzi o'rtasidagi farq ko'rsatilgan.

11.1-jadval

**Ruhiy zarbaga ta'sirchan va ruhiy zarbaga chidamli hayot tarzlari o'rtasidagi farq**

<b>Ruhiy zarbaga ta'sirchan hayot tarzi</b>	<b>Ruhiy zarbaga chidamli hayot tarzi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Surunkali ruhiy zarbaga uchraydi</li> <li>· Ko'pincha ruhiy tushkunlikka uchrab turadi</li> <li>· Shaxslar o'rtasidagi ruhiy kelishmovchiliklarni qiyinchilik bilan boshdan o'tkazadi (masalan, oiladagi qiyinchilik, turmush o'rtog'i bilan yomon munosabat va b.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· «Ijodiy» ruhiy tushkunliklar uchrab turishini inkor qilmaydi</li> <li>· Vaqtincha bo'shashishni o'rganish</li> <li>· O'zaro hurmat munosabatini o'rnatishga harakat qiladi, tanlab do'stlashadi, o'zaro xotirjam munosabatlarga intiladi</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>· Uncha qiziqarli bo'lmagan zerikarli ishda qatnashadi</li> <li>· Doimo vaqti ziq bo'ladi ishlarni bajarib ulgurmaydi</li> <li>· Yuz berishi mumkin bo'lgan murakkab hodisalar to'g'risida tashvish chekadi</li> <li>· Sog'liqqa zarar keltiruvchi odatlarga ega (chekadi, spirtli ichimliklar ichadi, sport bilan shug'ullanmaydi)</li> <li>· Faoliyatning faqat bir turi bilan shug'ullanadi (ish, jamoat ishi, sport, ilm)</li> <li>· O'z vaqtini yaxshi tashkil etolmaydi</li> <li>· Turli jinsdagi kishilar o'rtasidagi munosabatlarni noto'g'ri, noo'rin deb hisoblaydi</li> <li>· Hayotga qiyin, murakkab jarayon sifatida qaraydi, hazilni tushunmaydi</li> <li>· Ruhiy zarba, tushkunlik vaziyatini passiv qabul qiladi. Indamasdan ich-ichidan azoblanadi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Samarali qiziqarli ishda qatnashadi, undan yetarli samara olishga harakat qiladi</li> <li>· Ishda o'z vaqtida ishlab o'z vaqtida dam olish qobiliyatiga ega bo'ladi</li> <li>· Jiddiy vaziyatni uncha jiddiy bo'lmagan vaziyat bilan almashtira oladi</li> <li>· Yaxshi jismoniy holatni saqlaydi, alkohol iste'mol qilmaydi, chekmaydi</li> <li>· Qoniqarli deb hisoblagan ishlar bilan shug'ullanadi</li> <li>· Oddiy ishdan ham qoniqish hosil qiladi</li> <li>· Jinsiy hayotdan to'la zavq oladi, bu narsaga qiziqishini namoyon qiladi</li> <li>· Umuman hayotdan zavqlanadi, o'z ustidan kulishi mumkin, hazilni tushunadi</li> <li>· Mushkul vaziyatni o'zgartirishga, ularning oldini olishga harakat qiladi, o'z vaqtini to'g'ri taqsimlaydi</li> </ul>
---	---

Agar psixologiya sohasida ma'lum bilimga ega bo'lgan rahbar ruhan tushkunlikka tushgan xodim uchun e'tiborli bo'lsa, noto'g'ri tushunchaga ega rahbar esa xodim sog'lig'i uchun zarar keltirishi mumkin.

## XULOSA

- Munozara deganda, ikki va undan ortiq tomonlarning kelish-movchiligi tushuniladi, bular aniq shaxs yoki guruhlar bo'lishi mumkin.
- Munozaraning to'rtta asosiy tiplari mavjud: shaxs ichidagi munozara; shaxs va guruh o'rtasidagi munozara; shaxslararo munozara; guruhlararo munozara.
- Munozaralar funksional va disfunktsional bo'lishi mumkin.
- Vaziyatli munozaralarni boshqarishning bir qancha samarali usullari mavjud, ular ikki kategoriyali bo'lishi mumkin: tizimli va shaxslararo.

## **Tayanch iboralar**

*Nizo, qattiq hayajon (stress), nizoli vaziyatni boshqarish, nizolar turi, ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli, koordinatsiya va integratsiya, mexanizatsiyalardan foydalanish, umumiy tashkiliy maqsadlar majmuyini belgilash, rag'batlantirish tizimi, qattiq hayajonning mohiyati, ruhiy zarbani boshqarish.*

## **Mavzu bog'yicha atamalar va test savollari**

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundagi mos ta'rifni tanlang.

<b>A</b>	<b>B</b>
1. Mojaro	a) tomonlar (guruhlar) o'rtasidagi kelishuv yo'qligi, masalan, kasaba uyushmasi va ma'muriyat, chiziqli va funksional xodimlar o'rtasida
2. Ichki kechuvchi mojaro	b) bu bir kishiga qarama-qarshi vazifalar berilishi va undan natijalarni jiddiy talab qilish
3. Shaxslararo mojaro	d) mojaro sababini tushunish uchun va barcha tomonlarni qoniqtiradigan ishlarni qilish uchun fikrlar farqini tushunish va turli nuqtayi nazarlar bilan tanishib chiqishni ko'rsatadi
4. Guruhlararo mojaro	e) boshqa tomon nuqtayi nazaridan qabul qilish bilan xarakterli, bu mojaroni ikki tomonni qoniqtiradigan yechimga olib keladi
5. Shaxs va guruh o'rtasidagi mojaro	f) bu menejerlar hokimiyat, resurslar, kapital yoki ishchi kuchi uchun kurashganda yuz beradi. Bu yana shaxslar to'qnashuvi kabi ro'y beradi
6. Kelishuv yoki murosa	g) kishi sog'lig'i va bardamligiga zarar keltiruvchi ko'p uchrovchi hodisa
7. Muammoni yechish	h) shaxsning guruhdan farq qiluvchi holatni egallashi natijasida yuz beradi
8. Stress	i) og'ish, majburlash (murosa yoki kelishuv) va muammoni yechish
9. Past stressli hayot tarzi	j) hordiq chiqarish, do'stlar tanlash, o'zaro munosabatlar o'rnatish, charchoqlarni hordiq bilan yozish, yaxshi jismoniy holatda bo'lish, yaxshi shakllangan hazilga ega bo'lish qobiliyati
10. Mojaroni yechish yo'llari	k) tomonlar yoki shaxslar o'rtasida kelishuv yo'qligi, qachonki har qaysi tomon o'z nuqtayi nazari qabul qilinishi va qarshi tomonga xalaqit berishga harakat qiladi

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savolga to'g'ri javob variantini tanlang. Javobingizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

*1. Mojaroli vaziyat yuzaga kelganda:*

- a) bu hodisa doimo keraksizdir;
- b) mojaroni iloji boricha chetlab o'tish kerak;
- d) mojaroni tugilishi bilan bartaraf etish kerak;
- e) mojaro nafaqat muhim, balki keraksizdir.

*2. Mojarolarning asosiy sabablari:*

- a) maqsadlarda, boylıklarda farqlar, resurslarda chegaralanganlik;
- b) bilim darajasidagi, o'zini tutishdagi va hayot tajribasidagi farqlar;
- d) axborotlar sifatining pastligi, zaruriy ko'rsatmalar yo'qligi, o'zini tutish madaniyati pastligi;
- e) barchasini birgalikda.

*3. Mojaroni hal qilishning eng maqbul yo'li:*

- a) og'ish yoki tekislash;
- b) majburlash;
- d) kelishuv;
- e) muammoni yechish.

*4. Stressning asosiy sabablari:*

- a) charchoq, kelishilmaslik;
- b) ishchiga jiddiy talablar qo'yilishi, rollarning noaniqligi;
- d) qiziqarsiz ish, shaxsiy omillar;
- e) barchasi birgalikda.

*5. Stress darajasini tushirish uchun nima qilish kerak:*

- a) sport bilan shug'ullanish;
- b) chekish yoki munosabatlar o'rnatish;
- d) ikkilanish, jimgina qiynalish;
- e) mehnat va dam olish tizimini ishlab chiqish, hordiq chiqarishni o'rganib olish.

### **Nazorat savollari**

*1. Nizo deb nimaga aytiladi?*

*2. Korxonada nizolarning tutgan o'rni?*

*3. Nizoning qanday turlari mavjud?*

*4. Qoniqarsiz kommunikatsiyalarning ta'siri?*

*5. Nizoli vaziyatni boshqarishning qanday usullari mavjud?*

*6. Nizolarni bartaraf etishning qanday shaxslararo uslublari mavjud?*

*7. Stress holatini boshqarish usullari.*

*12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi*

*12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish*

*12.3. Korxonada bozori*

### **12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi**

Marketing – insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish, iste'molchi buyurtmasiga ko'ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi. Marketing konstruktor, muhandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislarga bozor ehtiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu mahsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha haq to'lashi, u kim uchun zarurligi haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish siklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxonada ko'lamli, korxonani boshqarish tashkiliy tarkibini, boshqaruv tamoyil va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonada bozor konyunkturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnik ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozorida (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi hamda moddiy-ta'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi.

Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi, chunki korxonada muxandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan erkin bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxonada ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo'yicha axborot manbasi bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi bozorni, ijtimoiy talab holati va o'zgarishi, konyunkturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chihariladigan mahsulot zarurligi, istiqboli masalasini hal etadi.

Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo'lib, katta hajmda reja hisob-kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talab qiladi. Faqat korxonada butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendensiyasini qo'llashi mumkin. Aks holda korxonada tez o'zgaruvchan talabga moslasha olmay raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxonada foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlariga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini hisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z mahsulotini sotishdan foyda olishi mumkin.

Bu ma'noda amerikalik avtomobil magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'rganlarida quyidagicha javob bergan: «Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p haq to'laganman». Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagani uchun millioner bo'ldi.

Tovar-pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxonada maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi F. Kotler o'zining mashhur «Marketing bo'yicha boshqaruv» qo'llanmasida marketing turlarining tasnifini bergan (12.1-jadval).

*12.1-jadval*

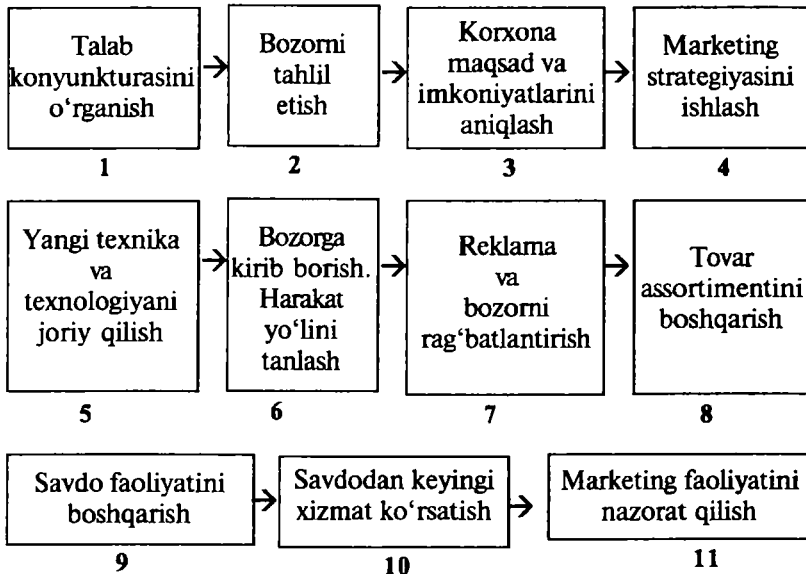
### Marketing turlari

<b>Talab holati</b>	<b>Marketing vazifasi</b>	<b>Marketing turi</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo'q	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxrommarketing

1	2	3
To'liq talab	Talabni qo'llash	Qo'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi, jamiyat va korxonaga jamoasining uzviy manfaatlari, ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini hal qilishga xizmat qilish kerak. Marketing strategiyasi bosqichlarini chizma tarzida ifodalash mumkin (12.1-chizma).

### Marketing bosqichlari



12.1-chizma.

1-bosqich – talab konyunkturasini o'rganish. Korxonaga bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o'rganadi, talab konyunkturasini, shuningdek, xaridor imkoniyatlarini o'rganadi.

2-bosqich – bozor sig'imini o'rganadi. Korxonaga ko'zda tutgan savdo sig'imini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

3-bosqich — mavjud bozor sharoitida korxonaga maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor ehtiyojlarini bilish ularni korxonaga imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

4-bosqich — marketing reja va strategiyasini ishlab chiqarish. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxonaga yoʻnalishi va boʻlinmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

5-bosqich — ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yoʻllari belgilangandan soʻng bevosita sotish uchun mahsulot ishlab chiqarishga ilmiy-tadqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va boshqalarga oʻtiladi. Nihoyat, mahsulot yaratiladi.

6-bosqich — mahsulotni bozorga kiritish. Buning eng muhim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yoʻlini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

7-bosqich — reklama. Bozorda oʻylab samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib boʻlmaydi. Tovar haqida xaridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash murakkab va masʼuliyatli vazifa boʻlib, u bilan bir vaqtda savdoni ragʻbatlantirish haqida ham gʻamxoʻrlik qilish kerak.

8-bosqich — mahsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment oʻzgarishiga talabi oʻzgarishini oʻrganish. Assortimentni oʻzgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga tuzatish kiritish.

9-bosqich — savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, yukni tashish, yuklarni qadoqlashga alohida eʼtibor beriladi.

10-bosqich — savdodan keyingi xizmat koʻrsatish, isteʼmolchiga servis xizmati koʻrsatish, tovardan foydalanishda koʻmaklashish.

11-bosqich — marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga taʼrif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish — bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi hissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni taʼminlash, mustahkamlash maqsadida oʻrganish va tahlil etilishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida turgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida taʼsir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda, marketingni boshqarish — bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori boʻlishi mumkin. Bunday holatga marketing boʻyicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.



Marketing bo'yicha boshqaruvchi — tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qilish, belgilangan rejalarini amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag'batlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo'yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar kiradilar.

## **12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish**

Bozor o'zgarmas emas va doimo uni o'rganishni, savdo imkoniyatlari masalasi bo'yicha ma'lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o'rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan boshlanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo'yicha mutaxassislar fikri o'rganiladi. Axborot turli manbalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so'rov anketalari tarqatish va yig'ish vositasida to'planadi. Anketa so'rovi intervyu olish yoki telefon orqali so'rov o'tkazish bilan to'ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta'minlov — savdo faoliyatini rivojlantirish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o'z holatini aniqlashi lozim. Bozor potensial sig'imi deganda, ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15–20 yilga, o'rta muddatli 5 yil, qisqa muddatli 1–2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozor yangi mahsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va konyunkturasini o'rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning topshirig'i bilan boshqa xo'jalik hisobida ishlovchi tashkilot (marketing izlanuvlari bo'yicha shirkat) shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar tarmog'ini tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhim.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmat, bo'limlar

tashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmash kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shafqatsiz, xayolni tan olmaydigan, o'ylanib qadam bosish lozim bo'lgan haqiqatdir.

Bozor korxonalarini demonopolashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo'jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg'or texnologiyani joriy qilish, loyiha bo'yicha mutaxassislarining malakasi yuqori bo'lishini, marketing bo'yicha tajribaga ega bo'lish va boshqalarni ko'zda tutadi.

Juda ilg'or g'oya va tajriba-konstruktorlik loyihalari mavjud bo'lsa ham, zamonaviy texnologiyasiz jahon bozori talablariga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarib bo'lmaydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo'ladi:

- qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va b.);

- yangi texnologiyalarni, imkoni bo'lsa qo'shma korxonada tuzish yo'li bilan sotib olish;

- iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo'li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;

- xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish;

- korxonani ulgurji savdo bilan shug'ullana oluvchi yuqori samarali xo'jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot yetishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishini ta'minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlar muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir a'zosi ishning oxirgi natijasidagi manfaatdor bo'lishiga bog'liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirish zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga 10–15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak. Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash, odatda, ko'plab yangi g'oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifalarning eng yaxshi, korxonada maqsadlariga to'g'ri keluvchilarini ajratishdan iborat.

Masalan, korxonada bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida eng qiziqarlisi «bolalar velosipedi» bozori ekanligini aniqladi. Rahbariyat bolalar velosipedini ishlab chiqariluvchi mahsulotlar ro'yxa-

tiga kiritish korxonaga maqsadiga ham, resurslariga ham to'g'ri keladi deb hisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to'g'ri keladi. Lekin korxonaga bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi ishlay olishi, iste'molchilar bilan yaxshi aloqa o'rnatish, raqobatchi korxonalar ishlab chiqargan velosipeddan xaridorgir velosiped ishlab chiqara olishiga ishonishi kerak.

Bunday imkoniyatning har birini bozor hajmi va xususiyati nuqtayi nazaridan o'rganish zarur. Bu jarayon to'rtta bosqichdan iborat: talabni o'lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o'rnini aniqlash. Korxonaga bozor ko'lamini baholash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab har bir model sotilish hajmiga baho beradi. Korxonaga bozorni egallamoqchi bo'lsa, bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi hajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish – bu iste'molchilarni ehtiyojlari, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlariga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi o'rinda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi.

Bozorning har bir segmentini ularga xos xususiyatlarini o'rganish asosida tasvirlash, ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtayi nazaridan korxonaga uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxonaga bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin.

Xaridorlar bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni pozitsiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib, bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko'pchilik AQSH kompaniyalarini tadqiq qilish bo'yicha ma'lumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni iste'molchiga yetkazib berish masalasi ishlab chiqarish texnologiyasidan muhimroq ekanligini ko'rsatdi.

Ularning fikriga ko'ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasi masalalarini hal etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxonaga xo'jalik mexanizmini ham xarajat tizimlari tomoniga og'ishtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berishi lozim.

### 12.3. Korxonalar bozori

Korxonalar — bu yirik xomashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uskuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar. Korxonalar ehtiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud ta'minotchilar orasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir. Korxonalar bozorining uch turi mavjud: sanoat uchun zarur tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori — boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida boshqarish va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarni nomenklaturasi va pul oboroti hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste'molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega:

— sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ancha kam xaridorga ega bo'ladi.

— hatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir necha yirik iste'molchi hissasiga to'g'ri keladi;

— xaridorlar hududiy jihatdan va neft sanoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollari bo'lgan talab bilan o'lchanadi. Masalan, hayvonlar terisi poyafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng iste'mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu, ayniqsa, yangi ishlab chiqarish uskunalari yaxshi namoyon bo'ladi. Ba'zan iste'mol tovarlariga bo'lgan talab 1% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi.

Keng iste'molchi xarid qilish sohasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u haqda qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda, odatda, maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog'liq bo'ladi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

*O'zgarishsiz qayta xarid qilish* – bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

*O'zgarishli qayta xarid qilish* – bu xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnika xususiyatlari, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi ta'minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

*Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firma yangi masalalarni hal etish uchun xarid qilishi.* Masalan, firma birinchi kompyuter tizimini o'rnatmoqchi bo'lsin. Eng kam qaror o'zgarishsiz qayta xarid qiluvchi xaridor hissasiga, eng ko'p qaror yangi masalalarni hal etish uchun xarid qiluvchi hissasiga to'g'ri keladi. Birinchi marta xarid qilishda tovarning texnik xususiyatlarini, narxlar chegarasi, ta'minot vaqti va sharti, texnik xizmat ko'rsatish shartlari to'lov shartlari, maqbul ta'minotchilarni tanlash masalalarini hal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozori – boshqa iste'molchilarga qayta sotish yoki ijaraga berish yo'li bilan foyda ko'rish maqsadida yoki o'z xususiy korxonasi beto'xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo'ljallangan juda katta hajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko'radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo'yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini hal etishi kerak.

Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Hukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir. Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni hal etish uchun zarur turli-tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va b.) sotib olinadi.

## XULOSA

- Marketing – inson ehtiyoji va talablarini ta’minlash va foyda olish bozor bilan amalga oshadigan, tovarlar sotilishini ta’minlash, ayirboshlashni tezlashtirishga qaratilgan faoliyat.
- Marketing ishi maxsus marketing dasturlari orqali amalga oshiriladi, ularga xaridorlarni va raqobatchilarni o’rganish asosida tovarlar sifatini yaxshilash, tovar narxini o’zlashtirish, reklama o’tkazish, tovarlarni o’z vaqtida yetkazib berish, xaridorlarga ma’qul tushadigan xizmat ko’rsatish kabi chora-tadbirlar kiradi.
- Marketing faqat bozordagi talab-ehtiyojni qondirish vositasigina bo’lmay, balki ishlab chiqarish samarasining ham yuqori bo’lishiga qaratiladi. Shu sababli bozor iqtisodiyotini boshqarib turishda katta ahamiyatga ega.
- Tovar – pul munosabatlari shunday bebaho xususiyatga egaki, u jamiyatni o’zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantiradi.
- Korxonona – bu butlovchi qurilma, uskuna, yordamchi qurilmalar, ta’minot predmetlari va ishbilarmonlar doirasining katta bozori.
- Marketing tadqiqotlarining maqsad va mazmuni doimo va tizimli ravishda korxonani boshqarish jarayonida tashkil etiladi.

### ***Tayanch iboralar***

*Marketing, marketing menejmenti, marketing strategiyasi, marketingni rejalashtirish. Tovarlar segmentatsiyasi, marketing tadqiqotlari, bozor, marketing kichik tizimi, marketing turlari, tovarlar segmentatsiyasi.*

### **Mavzu bo’yicha atamalar va test savollari**

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har qaysi atamaga B ustundagi mos ta’rifni tanlang.

<b>A</b>	<b>B</b>
1. Marketing	a) tovar, narx, tarqatish usullari va rag’batlantirish usullarining moslashuvi. Buning uchun marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmati va marketing nazoratini tashkil etish zarur. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi
2. Marketing xizmati vazifalari	b) talab yaratish, talabni rag’batlantirish, bozorni o’rganish, tovarlar assortimentini rejalashtirish, tovarlarning bozorga chiqishini ta’minlash, reklamani yaratish, talabni ko’tarish va tushirish

3. Marketing vazifalari	d) tovar va xizmatlarni sotib oluvchi, so'ngra ularni boshqa iste'molchilarga sotish yoki yetkazish maqsadida boshqa tovar va xizmatlarni ishlab chiqarishda foydalanadigan shaxs va tashkilotlar yig'indisi
4. Bozorning potentsial hajmi	e) bozorni, jamiyat talab va dinamikasini o'rganish, tovarlar reklamasini, perspektiv mahsulotlarni aniqlash, butun marketing xizmatini koordinatsiyalash
5. Bozorni segmentlash	f) axborotni tarqatishning pullik vositalari yordamida amalga oshiriladigan kommunikatsiya shakllari
6. Reklama	g) almashuv vositasida talab va iste'molni qondirishga yo'naltirilgan insoniy faoliyat turi
7. Marketing bo'yicha boshqaruvchilar	h) marketing holatini tahlil etuvchi, tovarlarni sotish, reklama, narxni yaratish bilan shug'ullanuvchi mansabdor shaxslar
8. Bozorga yorib kirish strategiyasi	i) maqsadlarni aniqlash, tashkiliy tuzilishni mukammallashtirish, zamonaviy texnologiyani olish, xodimlarni tayyorlash, xalqaro darajadagi tovarlar yaratish, bozorga chiqarish, korxonani yuqori rentabellikka aylantirish
9. Sanoatga yo'naltirilgan tovarlar bozori	j) ehtiyojidagi tavsiflari, o'zini tutishi farqlari asosida iste'molchilarni guruhlariga ajratish jarayoni
10. Marketing majmuyi	k) ma'lum vaqt intervalida amalga oshishi mumkin bo'lgan sotib olishlar hajmi. Bozorga yangi tovarlarni kiritishda muhim ahamiyatga ega

**Variantlarni tanlash.** Qo'yilgan savollarga mos javobni tanlang. Javobingizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. *Bozor raqobatchilari zarur, chunki u...*

- a) talab va taklif ta'sirini chegaralaydi;
- b) daromad olish oqibatni pasaytiradi;
- d) ishlab chiqaruvchilar narxini nazorat qila olishi mumkin bo'lgan bozorini yaratadi;
- e) ishlab chiqaruvchilarni yanada samaraliroq ishlashga undaydi.

2. *Respublika hukumati ...*

- a) bozorga ta'sir etmaydi;
- b) tadbirkorlikning turli sohalarini tartibga soladi;
- d) korxonalar egasi hisoblanadi;
- e) hech qanday tovar va xizmatlar yaratmaydi.

3. *Bozor iqtisodiyotida pullar...:*

- a) muomala vositalari;
- b) narx o'Ichovi;
- d) jamg'arish vositasi;
- e) yuqoridagilarning barchasi.

4. *Pullarning sotib olish qiymati:*

- a) inflatsiya davrida o'sadi;
- b) inflatsiya davrida kamayadi;
- d) inflatsiya va deflatsiyadan o'zgarmaydi;
- e) yuqoridagi javoblar to'g'ri emas.

5. *Agar talab, sanoat uni qoniqtira olish imkoniyatidan tezroq oshib borsa, unda...*

- a) narxlar oshib boradi;
- b) taqchillik oshishi natijasida inflatsiya vujudga keladi;
- d) tovar va xizmatlar ortiqchaligi mavjud;
- e) narxlar tushib boradi.

### ***Nazorat savollari***

1. *Marketing boshqaruv usullari.*

2. *Marketing strategiyasi nima?*

3. *Marketingning qanday turlari mavjud?*

4. *Marketing bosqichlarini aytib bering.*

5. *Bozorning potensial sig'imi deganda nimani tushunasiz?*

6. *Bozorni egallash strategiyasini qanday tushunasiz?*

7. *Bozorni segmentlarga ajratish deganda nimani tushunasiz?*

8. *Korxonaga bozori nima va uning qanday turlari mavjud?*

9. *Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozorida nima bilan farq qiladi?*

10. *Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozorida xarid qilish jarayonida qanday vaziyatlar vujudga kelishi mumkin?*



- 13.1. *Ijtimoiy boshqaruv obyekti*
- 13.2. *Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi*
- 13.3. *Inson xulqi omillari tizimi*
- 13.4. *Guruhlar va ularning ahamiyatlari*
- 13.5. *Xotorn tajribalari*
- 13.6. *Boshqaruv nazariyasiga Xotorn tajribasi ta'siri*

### 13.1. Ijtimoiy boshqaruv obyekti

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishgina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarni ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi. Bu ijtimoiy munosabatlarning birinchi darajasi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi – ishchilar, dehqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi munosabat, shahar va qishloq o'rtasidagi munosabat, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning uchinchi darajasi – mehnat jamoalari o'rtasidagi va jamoa a'zolari munosabatlaridir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq. Ijtimoiy boshqaruvning har bir darajasining obyekti – inson. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish – insonni, kishilarni boshqarishdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqaruv bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni boshqarish davlat tomonidan, Konstitutsiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini boshqarish korxonalar ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxonalar faoliyatida asosiy o'rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxonalar faoliyati samaradorligi kadrlar tanlashga, ular topshirilgan vazifaga qay darajada yondoshishiga, unumli mehnat qilishlariga bog'liqdir. Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

– har bir insonning ijtimoiy munosabatlardagi, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash. Kishilar tomonidan

turli masalalarga munosabat kishining tayyorgarlik darajasi, qobiliyat va qiziqishlariga bog'liq bo'ladi. Bu o'rin turli huquq, texnika-texnologik me'yor va vakolatlar bilan belgilanadi;

– har bir inson o'z ijtimoiy o'rni, vazifasi, majburiyat, haq-huquqlarini bilishi. Bunga ilm olish, tarbiya, mutolaa orqali erishiladi.

Har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarishiga eng avvalo, moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomlilik va javobgarlik darajasi bilan erishadi. Kishi ma'lum bir jamoa a'zosi bo'lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy o'rni ko'p jihatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

### **13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi**

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson hayoti bilan bog'liq hal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmuyi, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni hal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldilar. Korxonalar jamoasi o'z mablag'idan o'zi mustaqil ravishda foydalanish huquqiga ega, jamoaning har bir a'zosi uning va u orqali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy, ma'naviy masalalarini hal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxonalar jamoasi texnik iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda o'z ijtimoiy muammolarini yechishga ham harakat qiladi.

Bu, asosan, korxonani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi. *Birinchi guruh tadbirlar* jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil etishga qaratilgan. Fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi ortadi, ishlovchilar malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab ortadi, yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

Fan-texnika taraqqiyoti, mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin shug'ullangan ishidan bo'shatadi. Qachon, qancha ishchi ishdan bo'shashi, ularning qanchasini qayta tayyorlash, qayerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish, shuningdek, ishlovchilar ijtimoiy tabaqalanuviga o'zgartirish kiritadi.

Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, mehnatga ijodiy yondashuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, boshqaruv, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari ichida kadrlarni barqaror-

lashtirish va ularning qo'nimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar alohida o'rin egallaydi.

*Ikkinchi guruhga* kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish (ish haqini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy-maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, dam olishni tashkil etish va b.) qaratilgandir.

Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jihatdan asoslangan va texnik-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik-iqtisodiy tadbirlar ijtimoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va mehnat jamoasi a'zolari ehtiyojlari va manfaatlarini har tomonlama qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxonaga umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

### **13.3. Inson xulqi omillari tizimi**

Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson xulqi nimaga bog'liqligi, o'z hayotida inson nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyati, harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo'ladi. Biror harakatni rag'batlantiruvchi kuch – moddiy va ma'naviy ehtiyojlardir. Lekin, insonning barcha harakati ham o'z ehtiyojini qondirishga qaratilmagan. Masalan, inson ma'lum moddiy va ma'naviy boyliklarni faqat o'z iste'moli uchun yaratmaydi.

Inson ehtiyoji bilan harakati, xulqi o'rtasida qator bevosita ifodalanuvchi bo'g'inlar mavjud. Bular manfaat, xohish, qiziqishdir. Ma'lum sharoitlarda ular inson xulqini rag'batlantiruvchi kuchga aylanadi. Rag'bat harakat qilishni qaror qilishga olib kelsa, qaror harakatga olib keladi.

Inson xulqiga ijtimoiy muhit, moddiy ishlab chiqarish ehtiyojlari ham ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarish iste'molchida ehtiyojni vujudga keltiradi va bu bilan insonning bu ehtiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va ma'naviy faolligini rag'batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

- ijtimoiy va tabiiy muhit (ishlab chiqarish, ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va b.);
- ehtiyojlar (moddiy va ma'naviy);

- ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va boshqa shaklda anglash;
- harakatga rag‘batlantirish;
- yo‘l-yo‘riq (ichki mobilizatsiya, amaliy harakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat.

Omillarning bu tizimida ham ehtiyojlar shakllanishning asosiy manbasi, ham ularni qondirish sharti bo‘lgan ijtimoiy muhit muhim o‘rin egallaydi. Bu tizimning barcha bo‘g‘inlari o‘zaro bog‘liq va bir-biriga ta’sir qiladi. Muhitga qaratilgan harakat uni o‘zgartiradi, lekin shu bilan birga shaxsning o‘zi, uning ehtiyoj va manfaatlari ham o‘zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini hisobga olish jamoa ijtimoiy rivojlanishini samarali boshqarish garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo‘lida kishilarni jipslashtirish uchun ular manfaat va ehtiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, onglilikni shakllantirish, ular faoliyatini moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish zarur. Kishilarda sog‘lom va ongli ehtiyojlarni, avvalo, mehnatga bo‘lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo‘lish, ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoani boshqarish jarayonida har bir xodim ehtiyojini qondirish me’yorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnati sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo‘shayotgan hissasi bilan muvofiqlash lozim. Ishchi yoki xizmatchi mehnat hissasi me’yori va mos holda ular ehtiyojlarini qondirish me’yori butun korxonaga jamoasi mehnat hissasiga bog‘liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog‘liqdir.

Moddiy rag‘bat – mehnat faoliyatini rag‘batlantiruvchi muhim kuch bo‘lishi bilan birga u yagona kuch emas. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma’naviy rag‘batlantirish ham muhim.

Davlat boshqaruv tashkilotlari korxonaga bilan munosabatlarini shakllantirishda iqtisodiy vositalar – jamg‘arma va ssudalar bo‘yicha fondlar, qimmatli qog‘ozlar bo‘yicha daromadlar, narxlar va soliqlar, soliq imtiyozlari va iqtisodiy sanksiyalar, maqsadli dotatsiya va sanksiyalar, valuta kursi, amortizatsiya ajratmalari me’yorlari ijtimoiy va ekologik me’yorlar kabilardan foydalanadi.

«Korxonalar to‘g‘risida»gi Qonunda korxonaga shartnoma majburiyatlariga rioya qilmaslik, kredit-hisob, soliq intizomini buzganlik, mahsulot sifatiga, talabga va boshqa korxonaga xo‘jalik faoliyatini amalga oshirish qoidalariga rioya qilmaslik hollarida javobgar bo‘lishi ta’kidlangan.

Bundan tashqari, u qonunga muvofiq mulkiy javobgarlikka ham ega. Bitim shartlariga rioya qilinmaganligi sababli jarima to‘langan hollarda korxonada iste‘molchi rozilgisiz mahsulot yetkazib berish, xizmat ko‘rsatish bo‘yicha majburiyatlardan ozod qilinmaydi.

Korxonada yer va boshqa tabiiy resurslardan noto‘g‘ri foydalanganlik natijasida keltirilgan zarar, atrof-muhitni ifloslantirish, ishlab chiqarishda xavfsizlik qoidalarining, sanitariya-gigiyena me‘yorlari va talablari buzilishi natijasida xodimlar sog‘lig‘iga keltirilgan zarar uchun qonunda ko‘rsatilgan miqdorda jarima to‘laydi. Tabiatdan foydalanish qoidalarini buzuvchi korxonada faoliyati qonuniy yo‘l bilan shu buzilish hollari bartaraf qilingunga qadar to‘xtatilib qo‘yilishi mumkin. Xo‘jalik ichki faoliyat tartibini belgilash uchun korxonada boshqaruvning ma‘muriy-farmoyish usullari ishlab chiqilib qo‘llanishi kerak.

### **13.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari**

Inson o‘zi kabilar bilan o‘zaro aloqada bo‘lishga harakat qiladi, chunki bunday aloqalardan zavqlansa kerak. Ko‘pgina hollarda bizning boshqalar bilan munosabatlarimiz qisqa muddatli va ahamiyatsiz bo‘ladi. Ammo, agarda ikki yoki undan ortiq kishilar bir-birlari bilan (uzoq) yetarlicha ko‘p vaqt yaqin bo‘lsalar, ular asta-sekin bir-birlarining mavjudligini va ruhiy yaqinligini tan ola boshlaydilar. Bunga ketadigan vaqt va anglash darajasi insonlarning o‘zaro aloqada bo‘lishi va muhitga bog‘liq.

Ular haqida boshqalar nimani o‘ylashi va ulardan boshqalar nimani kutishi tushunchasi odamlarni qandaydir yo‘sinda xulq-atvorlarini o‘zgartirishga majburlaydi. Bu bilan ular ijtimoiy munosabatlarning mavjudligini tasdiqlaydi. Bu jarayon sodir bo‘lganda odamlarning bexosdan yig‘ilishi guruhga aylanadi.

Bizning har birimiz bir vaqtning o‘zida ko‘pgina turli-tuman guruhlariga tegishli bo‘lamiz. Biz — turli oilaviy guruhlarining a‘zosi: o‘zimizning bevosita oilamiz, buvi va buvalar oilasi, uzoq opa-ukalarimiz, turmush o‘rtog‘imiz va boshqalar. Ko‘pgina odamlar bir necha o‘rtoqlik guruhlariga mansub bo‘ladilar. Ba‘zi guruhlar qisqa muddatli bo‘lib, ularning maqsadi oddiy bo‘ladi. Maqsadga erishilganda (esa) yoki guruh a‘zolari unga bo‘lgan qiziqishlarini yo‘qotsa guruh tarkibi ketadi.

Masalan, bunday guruh a‘zolari birga imtihonga tayyorlanayotgan bir necha abituriyent bo‘lishi mumkin. Boshqa guruhlar esa, bir necha

yil davomida faoliyat yurg‘izib o‘zining a‘zolariga qattiq ta’sir ko‘rsatib kelishlari mumkin. Masalan, maktab o‘quvchilari uyushmalari.

Marvin Shou fikriga binoan, guruh – bu ikki yoki undan ortiq shaxslar bo‘lib, bir-birlari bilan ta’sir ko‘rsatishib bir vaqtni o‘zida har bir shaxs boshqa shaxslarning ta’siri ostida bo‘ladi.

*Rasmiy va norasmiy guruhlar.* Shou fikridan kelib chiqib har qanday tashkilot bir necha guruhlardan tashkil topadi deb hisoblasak bo‘ladi. Rahbariyat ishchi kuchini gorizonttal (bo‘limlar) va vertikal (boshqaruv darajasi) bo‘yicha ajratganda o‘zining xohishiga ko‘ra guruhlar tashkil etadi. Harbiy dengiz floti yoki «Jeneral Motors» kompaniyasi kabi yirik tashkilotlar ko‘p sonli bo‘limlarining har birida o‘nlab boshqaruv saviyalari bo‘lishi mumkin. Korxonadagi ishlab chiqarishda yana ham kichik bo‘limchalar (yig‘ish, bo‘yash, yasash) bo‘lishi mumkin. Bularni o‘z navbatida yana bo‘lish mumkin.

Masalan, mexanik ishlov berish bilan shug‘ullanuvchi ishlab chiqarish jamoasini uch turli o‘n-o‘n olti kishilik jamoalarga bo‘lish mumkin. Shu yo‘sinda yirik tashkilot yuzlab yoki hattoki minglab kichik guruhlardan tashkil topishi mumkin.

*Bu guruhlar rahbariyat xohishi* asosida tashkil etilgan ishlab chiqarish *rasmiy guruhlar* deyiladi. Ular qanchalik kichik bo‘lmasin, bu rasmiy tashkilotlarning asosiy tashkilot oldidagi birinchi vazifasi aniq vazifa bajarish yoki muayyan tushuncha va maqsadga yetishishdir. Tashkilotda, asosan, uch turdagi rasmiy guruhlar mavjud: rahbarlar guruhi, ishlab chiqarish guruhi va qo‘mitalar.

*Rahbarlar guruhi* rahbar va uning bevosita bo‘ysunuvchilari (o‘rinbosarlar)dan tashkil topadi. Kompaniyaning prezidenti va katta vitse prezidentlar oddiy buyruq beruvchi guruhni tashkil etadi. Chakana savdo do‘koni rahbari va uning turli bo‘lim mudirlari yoki allaqanday bo‘lim mudiri va uning sotuvchilari xuddi shunday guruhni tashkil etadi.

Lekin sotuvchilar buyruq beruvchi guruhga kirmaydi, chunki ularga bevosita bo‘ysunishmaydi. Yana misol qilib avialaynerdagi buyruq beruvchi guruh deb qo‘mondonni, ikkinchi, uchuvchi va bosh muhandisni aytib o‘tishimiz mumkin.

Rasmiy guruhlarining ikkinchi turi bu – *ishchi (maqsadli) guruhi*. U, asosan, yakka-yu yagona masala ustida birga ishlovchi shaxslardan tashkil topadi. Umumiy rahbari bo‘lsa-da, ularning buyruq beruvchi guruhdan farqi shundaki, ular rejalashtirish va mehnat qilishda ancha mustaqildir. Ishchi (maqsadli) guruhlar «Xyulett – Pakkard», «Shekli

«Motorola», «Teksas Instruments» va «Jeneral Motors» tarkibga egadirlar. «Teksas Instruments» kompaniyasi ishchilarining uchdan ikki qismidan ko'prog'i (90 ming kishidan ziyodroq) maqsadli guruh a'zolari hisoblanishadi. Kompaniyaning umumiy samaradorligini oshirish maqsadida ular o'zining budjetiga 15 % li qo'shimcha haq olishi mumkin.

Shu kompaniyaning rahbariyati maqsadli guruh rahbarlari va ishchilari o'rtasida to'siqlarini buzadi deb hisoblashadi. Bundan tashqari, ishchilarga ishlab chiqarish muammolari haqida o'ylash va ularni yechish imkoniyatlari berilishi ishchilarning ehtiyojlarini yana ham yuqori saviyada qondirishi mumkin. Uchinchi tur rasmiy guruh – qo'mita haqida quyida ko'rib o'tiladi.

Barcha buyruq beruvchi va ishchi guruhlari qo'mitalari yakka butun jamoa kabi samarali ishlashi kerak. Afsuski, bu guruhlarning rahbarlari ba'zan umumiy maqsadga erishish uchun shaxsiy hissasini qo'shishni o'zining majburiyati deb qaramaydi. Qish mavsumida ishchi guruhlar va umumiy vazifalar yomon boshqarilishi, halokatga (yoki halokat chegarasiga) olib kelishi masalasi muhokamasida quyidagilar aytib o'tilgan:

Avialaynning uchuvchi bo'linmasida o'tirganlar faoliyati doim yana ham samarali maqsadli ahamiyat kasb etadi. Shaxsiy tartib bir maromda ishlashi shart. Boshqacha qilib aytganda, u har bir a'zo faoliyatidan ko'ra yaxshiroq faoliyat yurgazishi kerak. Ayniqsa, yirik aviayo'llarida yaxshi hamkorlikka erishish qiyin. Chunki uchuvchilar va ikkinchi darajali uchuvchilar ko'p. Ular unvonlaridan kelib chiqib uchishni boshqarishga harakat qilishadi. Shuning uchun ular ko'pincha bir-birlari bilan hech qachon ko'rishmagan hamkasblari bilan uchrashadi.

Xuddi shunday vaziyat o'zaro o'ynamagan futbolchilardan terma jamoa shakllantirishda vujudga kelishi mumkin. O'yinchilar futbol o'yinida yuqori mahoratga ega bo'lishiga qaramasdan, ular bir-birlarining imkoniyatlarini bilmasligi uchun qiyinchiliklarni his etishadi.

Endi tashkilotdagi har bir rasmiy guruhni samarali boshqarish qanchalik muhim ahamiyat kasb etishini isbotlashga hojat qolmadi. Bu o'zaro aloqador guruhlar tashkilotni yagona tizim sifatida tashkil qiladi.

Tashkilot tarkib bo'limlari bir-birlarining faoliyatini ta'minlab turish tarzida vazifa yuklatilgandagina o'zining global masalasini samarali bajarishi mumkin. Bundan tashqari, guruh alohida shaxslarning xulq-

atvoriga ta'sir ko'rsatadi. Shu yo'sinda rahbarning guruh va uning samaradorligiga bog'liq omillarni tushunishi darajasi guruhni samarali boshqarish san'atini belgilab beradi va u shu bilan tashkilot ishlab chiqarish hajmini oshiradi.

Rasmiy bo'lmagan tashkilotlar rahbariyat xohishi asosida tashkil etilmagan bo'lsa-da, ular ta'sirli kuch bo'lib, tashkilotda asosiy bo'lishi va rahbariyat xatti-harakatlarini yo'qqa chiqarishi mumkin. Bundan tashqari, norasmiy guruhlar bir-birga o'tishi xususiyatiga ega. Ba'zi bir rahbarlar o'zlari bir yoki bir necha shunday norasmiy tashkilotlarga aloqadorligini ko'pincha anglashmaydi. Norasmiy guruhlarini o'rganishni boshlash Elton Meyo tomonidan o'tkazilgan tajribalar to'plamiga asos soladi. Bu tajribalar kamchiliklarga ega bo'lsa-da, rahbarlarning Ford ta'siridagi tashkilot ishlab chiqarish jarayonlari o'zgarish omillarini tushunishga ta'sir ko'rsatadi. Biz oldin ko'rib o'tgan bo'lsak-da, norasmiy tashkilotlar tabiatini chuqurroq o'rganishdan avval bularga yana to'xtalib o'tamiz.

### 13.5. Xotorn tajribalari

1924-yilning noyabr oyida Chichero shahri (Illinoys shtati)da joylashgan «Vestern Elektrik» kompaniyasiga tegishli Xotorn zavodida bir guruh tadqiqotchilar tajribalar o'tkazishni boshladi. Maqsad ish sharoitlari va ishlab chiqarish samarasi orasidagi bog'liqlikni o'rganish edi. Bu tajriba o'sha davrda hukmron bo'lgan «ilmiy (nazariy) boshqarish» nazariyasining mantiqiy rivojlanishiga olib keldi. Ko'pincha buyuk kashfiyotlardan kutiladigan natija sodir bo'lmadi.

**Tajribaning to'rt bosqichi.** Avvalgi bosh masala keyinchalik tajribaning to'rt bosqichiga aylangan. Ishchilar ikki guruhga bo'lingan edilar: nazorat va tajriba. Tadqiqotchilarni tajriba guruhining ish joyi yoritilishi har ikkala guruhning ish samaradorligini oshirishga olib kelganligi xayratga soldi. Bu hodisa yoritish yomonlashganida ham ro'y berdi.

Tadqiqotchilar yoritish ishlab chiqarish kuchiga ko'p ahamiyatli ta'sir bo'lmaganligini ko'rsatdi, degan xulosaga kelishdi. Ular nazorati tashqarisida bo'lgan omillar sababli tajriba barbod bo'ladi. Mutlaqo boshqa sabablardan ularning gipotezasi to'g'ri bo'lib chiqadi.

Ikkinchi bosqichda ularga Garvard Universiteti buyuk olimi Elton Meyo qo'shildi. Geyl yig'uvchilari orasida laboratoriya tajribasi o'tkazilmoqda edi. Bu safar 6 kishidan tashkil topgan ko'ngillilar guruhi



boshqalardan ajratib qo'yildi va mehnatiga qo'shimcha haq to'landi. Ishchilarga ham muloqot erkinligiga ruxsat etildi. Buning natijasida ular orasida mingdan ortiq o'zaro munosabatlar yuzaga keldi. Natijalar avvaliga mavjud nazariyani tasdiqlab turdi.

Misol uchun ish tartibiga qo'shimcha tanaffuslar kiritilganda ishlab chiqarish o'sdi. Olimlar buni kamroq toliqish darajasi bilan tushuntirib berishdi. Shuning uchun guruh shu kabi ish sharoitlariga o'zgartirishlar kiritib borildi. Ish kuni va ish haftasining qisqartirilishi ishlab chiqarish samaradorligini doim oshirib bordi. Olimlar eng birinchi ish uslubiga qaytganlarida esa ishlab chiqarish samaradorligi yuqori darajada bo'lgan.

Nazariyaga ko'ra o'sha davr boshqaruvi bunday bo'lmasligi kerak edi. Shunda bu hodisaning sabablarini topish uchun qatnashchilar o'rtasida so'rov o'tkaziladi. Olimlar ishlab chiqarish samarasi ko'proq ta'sir ko'rsatadigan allaqanday insoniy unsur topishadi. Qisqasi, yig'ish jarayonida qatnashgan qizlarning ishlab chiqarish samaradorligi oshishini hech qanday jismoniy yoki maishiy ish sharoitlarining o'zgarishi bilan asoslab bo'lmas edi.

Lekin, buni ijtimoiy guruh shakllantirish hamda o'zgacha o'zaro munosabatlar bilan tushuntirish mumkin.

Tajribaning uchinchi bosqichida avvaliga odamlarni bevosita boshqarishni takomillashtirishning oddiy rejasi – xodimlarning o'z ishiga munosabati yaxshilanishi o'ylangan edi. Ammo, bu reja keyinchalik 20 mingdan ortiq xodimlarning muloqotlaridan tashkil topgan yirik dasturga o'sib ketdi. Xodimlarning ishi haqida juda ko'p hajmda axborot to'plangan edi, natijada tadqiqotchilar tashkilotdagi har bir xodim ishlab chiqarish samaradorligi va mavqeyi ishchining o'zi va jamoasiga bog'liqligi aniqlanadi. Xodimning ishlab chiqarish samaradorligiga hamkasblarining ta'sirini o'rganish uchun to'rtinchi tajriba o'tkazishga qaror qilindi.

U bank signalizatsiyasi ishlab chiqarish joyida tajriba qilindi. To'rtinchi bosqich yalpi ishlab chiqarish samaradorligiga ta'sir etuvchi moddiy dastur darajasini aniqlashdan iborat edi. Ilmiy boshqarishga asosan olimlar mantiqan ko'proq haq olish istagida boshqalardan tezroq ishlaydigan ishchilarga sekinroq ishlovchilarni birlashtirish va ular samaradorligini oshirish nazariyasidan kelib chiqishdi. Lekin bu safar ham ularni sovg'a kutmoqda edi.

Aslida ishchan ishchilar guruhning qabul qilgan ish sur'ati chegarasiga amal qilish uchun o'z ish sur'atlarini pasaytirishgan. Ular boshqa guruh a'zolariga xavf keltiradigan maromning buzilishini xohlamas edilar.

Bir ishchi bunday tushuntirib berdi: «Bilasizmi, bizda aniq vazifa bor edi. Aytaylik, masalan, bir kishi kuniga 6 ming birlik ish bajarish bilan mashg'ul... Bu to'liq ikki to'plam bo'ladi. Endi esa o'z ishini tugatib bo'sh kezib yurgandan ko'ra, u yana boshqa ish bajaradi. Xo'sh, bu holda nima yuz berishi mumkin? Balkim uni bo'shatib yuborishlari ham mumkin.

Biroq boshqalarga nisbatan sekinroq ishlaydiganlar amalda o'z samaradorligini oshirishga harakat qilishadi. Ular guruhning boshqa a'zolari tomonidan firibgar deb hisoblanishni xohlamaydi».

**Xotorn tajribasi natijalari.** Xotorn tajribalari bergan axborot hajmi ko'pgina muhim ilmiy kashfiyotlar qilishga imkon berdi. Lekin, ularning ko'p sonliligi tufayli biz ular haqida batafsil gapirib berish imkoniyatimiz yo'q. Asosiy kashfiyotlar xulq-atvor omillari ahamiyati, rahbarlar bilan o'zaro munosabatlar va Xotorn samarasi edi.

**Xotorn samarasi** – bu tajribaga bo'lgan qiziqish yoki quyidagi masalaga bo'lgan yuqori e'tibor shartlari haddan tashqari yaxshi natijaga olib keladi. Haqiqatda tajribada qatnashayotgan ishchilargina ishlarni ancha qattiq olib borishgan.

Hozirda olimlar xulqqa ta'sir etuvchi omillarni o'rganib, Xotorn samarasi haqida yaxshi bilishadi va o'zlarining dasturlarini uni chetlab o'tish shaklida tuzishadi. Ammo, olimlar tajriba oxirida Xotorn samarasi mavjudligini hali ham kuzatib borishadi. Misol uchun, ko'pchilik kompaniyalar yangi mahsulotini ishlab chiqarishdan avval ular bozor tartibini xolisona o'rganishadi. Ya'ni ular bozor sinovlarini o'tkazish vaqtida ko'proq harakat qilishadi. Natijada yangi mahsulot ishlab chiqarishga qo'yilgandan so'ng sinov vaqtida kuzatilgan bozorning qiziqish darajasiga erishilmaslik mumkin, chunki sotishga endilikda ko'p e'tibor berilmaydi.

Xuddi shunday tarzda rahbarlar va bo'ysunuvchilar orasida o'zaro shaxsiy hamda mansab munosabatlarini shakllantirishga yo'naltirilgan yangi dastur ko'pincha boshlanishida muvaffaqiyatli bo'ladi. Lekin, ma'lum bir vaqt o'rtasida rahbarlar o'zlarining avvalgi odatlariga qayta olmaganliklaridan norozi bo'lishadi, chunki ular boshqa yordam olishmaydi va yuqori e'tiborda bo'lishmaydi.

Xotorn samarasi shubhasiz ishlab chiqarish kuchiga ta'sir ko'rsatuvchi yakka-yu yagona omil emas. Olimlar fikriga ko'ra, nazorat shakli ishlab chiqarishni oshiruvchi omil sifatida muhimdir. Tajriba o'tkazish jarayonida ishchilar, odatda, kamroq nazorat qilingan. Ko'pgina amaliyotdagi ustalar nazorat shakllariga nisbatan olganda

yaxshiroq natija beradi, chunki usta nazoratida bo'lgan tajriba ishtirokchilari o'z majburiyatlarini yana ham yaxshiroq bajarishadi.

Bu mavzuni muhokama qilib Blyu va Neylar quyidagini aytishdi: «Keyingi so'rovlar qizlarning o'z ishiga munosabatini belgilovchi omillar haddan tashqari qattiq nazoratning bo'lmasligi eng asosiy omil ekanligini ko'rsatdi. Boshqa so'zlar bilan aytganda, dam olish tanaffuslari, bepul tushlik, yana ham qisqa ish haftasi, yuqoriroq ish haqlari, qizlar uchun bevosita nazorat yo'qligi ham katta ahamiyat kasb etadi». Nazorat sifati va turi boshqaruvchilarning rahbariyat siyosatiga qiziqishi ortib, ishlab chiqarish kuchlariga qattiq ta'sir ko'rsatishi mumkin. Bundan tashqari, Xotorn tajribasini o'tkazganlar bilan hozirgi kundagi olimlar xulosalari mos kelmaydi.

Xotorn tajribasining asosi o'sha davr ilmiy boshqaruv nazariyasidan kelib chiqar edi. Xuddi shunday Teylor va Gilbert kabi olimlar jismoniy omillarning ishlab chiqarish kuchlariga ta'sir darajasini topishni xohlashdi.

Keyinchalik Meyo qilgan buyuk kashfiyot «ijtimoiy va ruhiy omillar» jismoniy omillarga ko'ra ishlab chiqarish kuchlariga yana ham kuchliroq ta'sir ko'rsatadi. Sodda qilib aynganda, Meyo ijtimoiy o'zaro munosabatlarning yangi ko'rinishlarini tajriba natijasida qayd etdi. Rejalashtirilmagan va nazorat qilinmagan rahbariyat aynan ijtimoiy munosabatlarni qayta ko'rishga va ishlab chiqarish kuchi o'zgarishiga asosiy sabab bo'ldi.

### **13.6. Boshqaruv nazariyasiga Xotorn tajribasi ta'siri**

Maslouning inson ehtiyojlari mavzusidagi nazariy fikrlaridan ancha avval Xotorn tajribasi xodimlar o'rtasidagi ijtimoiy munosabatlarni hisobga olish kerakligini isbotlab bergan edi. Xotorn izlanishlarida tashkilotning samaradorligini oshirishda insoniy xulq-atvorlar ilk bor ilm-fanda qo'llanildi. U ishchilarda ijtimoiy talablar ham borligini ancha avval boshqa mualliflar o'z ishlarida aytib o'tganliklarini ta'kidladi. Tashkilotning o'zaro aloqador masalalarini bajaruvchi ishchilarni mantiqiy joylashtirishdan ko'ra allaqanday murakkabroq tahlil qila boshladilar.

Boshqaruv nazariyotchilari va amaliyotchilari tomonidan tashkilotda rasmiy va norasmiy guruh alohida shaxs faoliyati sifatida *ijtimoiy tizim boshqaruvi* deb tushuniladi.

Albatta, Xotorn kuzatishlari usullarini qoralash mumkin, lekin xulq-atvor ilmi izlanishlariga ko'ra biz endilikda ishchi jamoadagi rasmiy va norasmiy guruh sur'ati tabiati haqida ancha ravshan tushunchaga egamiz.

## XULOSA

- Iqtisodni boshqarish deganda, nafaqat ishlab chiqarishni boshqarishni tushunish kerak, balki bu boshqarish odamlarni ular orasidagi munosabatlarni, ijtimoiy jihatdan ham boshqarish demakdir.
- Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar bir vaqtda ijtimoiy munosabatlardir, chunki ular odamlar o'rtasidagi munosabatlarni ifodalaydi.
- Bozor iqtisodiga o'tish jamoaning ijtimoiy tizimiga o'zgarish kiritadi. Bozor uchun uddaburon, ishga ijodiy munosabatda bo'luvchi, boshqaruv, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak.
- Ijtimoiy rivojlanishga oid tadbirlar iqtisodiy asoslangan va ilmiy-texnik rivojlanish tadbirlari bilan uzviy bog'langan bo'lishi kerak.
- Jamoaning ijtimoiy rivojlanish rejasi — korxonaga umumiy biznes rejasining bir bo'lagi.
- Ijtimoiy boshqarish, jumladan, shaxsning hayoti va sog'lig'iga kafolat mehnat va fuqarolik qonunlari asosida bo'lishi kerak.

### ***Tayanch iboralar***

*Ijtimoiy siyosat, ijtimoiy dasturlar, ijtimoiy loyihalar, mehnat motivatsiyasi, ijtimoiy himoya, imtiyoz, sotsiologik tadqiqotlar, ish joyi, bandlik.*

### **Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari**

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har qaysi atamaga B ustundan mantiqiy mos ta'rifni tanlang.

A	B
1. Ijtimoiy munosabatlar darajasi	a) har bir insonning ijtimoiy rolini, mehnat jamoasining ijtimoiy rolini belgilaydi, vazifalarni bilish, majburiyatlar va huquqlarni bilish har bir kishining o'z ijtimoiy rolini bajarishni aniqlashga xizmat qiladi

2. Ijtimoiy boshqarish	b) inson hayoti bilan bog'liq majmuy savollar kabi yechish kerak bo'lgan iqtisodiy va ijtimoiy vazifalar
3. Jamoani ijtimoiy rivojlantirish	d) ishchi va dehqonlar orasida, iqtisodiy munosabatlar millatlararo shahar va qishloq orasida, mehnat jamoalari orasidagi va jamoa ichidagi, uning a'zolari orasidagi munosabatlar
4. Jamoani muvaffaqiyatli ijtimoiy rivojlantirish uchun zaruriyat	e) inson, kishilar tizimi, ishlab chiqarish jamoalari, millat va xalqlar
5. Ijtimoiy boshqarish obyektlari	f) muhim tarbiyalash tizimi, madaniyat, moddiy va ma'naviy iste'mollar, qiziqish va istaklar, intilishlar sababi va maqsadlar, amaliy faoliyatga tayyorlik
6. Inson xulqini aniqlaydigan omillar tizimi	g) jamoada mo'tadil ruhiy muhitni yaratish, hamkorlik va o'zaro yordam munosabatlarini o'rganish
7. Ijtimoiy tartibga solish usullari	h) kishilar orasidagi munosabatlarni jamoada eng qulay ruhiy muhit yaratish orqali tartibga solishga yo'naltirilgan
8. Boshqarishning psixologik usullari	i) jamoa tashkilotlari nizomi, bitimlar, o'zaro majburiyatlar, ishchilarni tanlash tizimi, ijtimoiy iste'molni taqsimlash va qondirish
9. Ijtimoiy boshqarish uchun zaruriy xususiyatlar	j) ma'lum maqsadga erishish uchun ma'lum «motiv»larga yo'nalgan. «Motiv» – maqsad munosabati inson faoliyati asosi hisoblanadi
10. Inson faoliyati kelib chiqadi	k) kishilar faoliyatining sabablarini o'rganish, har kimning kelajagini ocha olish, insonni qo'yilgan vazifani yechishga qiziqтира olish qobiliyati

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savolga javob variantini toping. Javoblaringizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. *Ishlab chiqarish jamolari darajasidagi munosabatlarni ijtimoiy boshqarishni amalga oshiradi:*

- a) Vazirlar Mahkamasi;
- b) vazirlik, konsern, assotsiatsiya kollegiyasi;
- d) korxonalar, tashkilotlar, firmalar, aksiyador jamiyatlari, ma'muriyatlar;
- e) hokimiyatlar, mahalla qo'mitalari.

2. *Korxonadagi ijtimoiy boshqarishni amalga oshiradi:*

- a) mehnat jamoasi;
- b) boshqaruv apparati, eng faol rahbarlar;

- d) kasaba uyushmasi;
  - e) quyi va o'рта bo'g'in mutaxassisleri.
3. *Mehnat jamoasining iste'molini qondirish o'lchovi nimaga bog'liq?*
- a) boshqarish tizimiga;
  - b) korxonah rahbarlariga;
  - d) jamoaning mehnat hissasiga;
  - e) joylardagi hokimiyat idoralariga.
4. *Ijtimoiy boshqarishni talab etadi:*
- a) ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish va ishchilarga ta'sir etuvchi ijtimoiy va ruhiy omillarni bilish;
  - b) mehnat sotsiologiyasini va psixologiyasini bilish;
  - d) boshqarish tizimining javobgarligi;
  - e) boshqariluvchi tizimning javobgarligi.

### ***Nazorat savollari***

1. *Ijtimoiy boshqaruv deganda nimani tushunasiz?*
2. *Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga qanday omillar ta'sir etadi?*
3. *Inson xulqini belgilovchi omillarni ta'riflab bering.*
4. *Moddiy va ma'naviy rag'batlantirish mohiyati nimadan iborat?*
5. *Bozor sharoitida ijtimoiy siyosat va ijtimoiy dasturning boshqaruvdagi roli qanday?*
6. *Ijtimoiy rivojlanishga oid qanday tadbirlar mavjud?*

- 14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv**
- 14.2. Biznes-reja va unumdorlik**
- 14.3. Boshqaruvni tashkil etish unumdorligi**
- 14.4. Inson omili va unumdorlik**

### **14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv**

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv bu samarali boshqaruv deganidir. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlikni ta'minlashga taalluqli jarayondir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq unsurlardan iborat tizim nuqtayi nazaridan qarash tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham majmuiy yondashuvni talab qiladi.

Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning o'zgarimas (yagona) yo'li mavjud bo'lmaydi.

Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato sifatga e'tibor bermay faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuyining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot hajmining ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi hisobiga xarajatlar kamayishiga olib keladi.

Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'shimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi.

Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmasligi butun mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror-bir

asosiy mahsulotning sifatsiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi.

Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqtisodiy samaradorlikni oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'lar qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhit ifloslanishi darajasini kamaytirish, ish joyi sanitariya holatini yaxshilash va korxonalar ishchilari sog'lig'ini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutgichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi.

Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofaza qilish ish vaqti to'g'ri taqsimlanishiga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil — korxonani boshqarish ilmiga ega bo'lishdir. Korxonalar unumli ishlashi uchun boshqaruv tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat maqbul bo'lgan qarorlar nega bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

## **14.2. Biznes-reja va unumdorlik**

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi.

Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysinisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar Ragts va Felik unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish aniq resurslardan foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxonalar u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysinisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'lmaydi.

Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozorni, raqobatni, korxonalar imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh-o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror



unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslanib belgilashlari lozim.

Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanmaganliklaridir.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan majmuiy rejalarini qisqa muddatli rejalar bilan mustahkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga hali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan, aksincha, ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilishi va istiqbol rejalariga unumdorlikni oshirish dasturlarini kiritishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish boshqaruvning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalarini bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

### **14.3. Boshqaruvni tashkil etish unumdorligi**

Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat, mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida resurslardan maqbul foydalanish ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvining boshqaruv texnologiyasi boshqaruv ishini loyihalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi unsurlari bilan uzviy bog'liqdir. Boshqaruvning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki ular yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga kompyuter texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unda ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmashligi mumkin. Texnologiya unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Agar korxonada o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi.

Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladi. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi.

Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Jahon bozorida o'z vaqtida (masalan, zamonaviy kompyuter bilan) ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxonada ba'zan yirik korxonaga nisbatan samaraliroq bo'ladi. Korxonada samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish biror aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikka javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

#### **14.4. Inson omili va unumdorlik**

Inson omili, kishilarning yangilikka munosabati masalalari bilan hisoblashmaslik past mehnat unumdorligi va iqtisodiy samaradorlikka olib keluvchi asosiy sabablardan biridir.

Boshqaruv ishi yaxshi qo'yilgan korxonalarga inson omilini hisobga olish, kishilar manfaatiga e'tibor berish (ishdan bo'shatish bilan qo'rqitishni bartaraf etish, xodimlarni qaror qabul qilishga jalb etish, xizmatda ko'tarilish dasturi bo'lishi, har bir ishlovchi farovonligini ta'minlashga intilish) xosdir.

Zamonaviy ishchi o'zidan ilgari qilargilarga nisbatan ko'proq bilimga ega, u korxonada faoliyatida faol qatnashishga intiladi. Bunday ishchiga avtoritar rahbarlik qilish samara bermaydi.

Mehnatga jalb etishning an'anaviy omillari (ish haqi, yuqoriroq lavozim egallash) hozir ham unumdorlikka katta ta'sir etadi. Unumdorlik barqaror o'sishini ta'minlash uchun rahbariyat ish haqi va lavozim o'sishini mehnat unumdorligi ko'rsatkichlari bilan muvofiqlashtirishi lozim.

Rag'batlantirish borasida qaror qabul qilishda unumdorlikka obyektiv baho berish asos bo'lishi lozim, rahbar xodimlar ish haqi ishlab chiqarish samaradorligi o'sishi bilan bog'langan bo'lishi kerak.

Mehnat unumdorligiga ruhiy zarba salbiy ta'sir qiladi (alohida shaxs yoki guruhlar o'rtasida kelishmovchilik, nizo).

Boshqaruvning barcha darajasida barqaror yuqori unumdorlikka ega bo'lish uchun boshqaruv vazifalari aniq bajarilishi va bunda barcha darajadagi rahbarlar qatnashishi lozim.

Yuqori bo'g'in rahbarlari korxonada vazifasi, istiqboli va siyosatini belgilaydi, asosiy investitsiyalar masalasini hal etadi; hukumat, bank, ommaviy axborot vositalari va boshqa tashkilotlar rahbarlari, jumladan, ta'minotchi va raqobatdoshlar bilan munozaralar olib boradi.

## XULOSA

- Korxonada boshqaruvi samaradorligini uning faoliyatining yakuniy natijalaridan hal qilinadi. Ishlab chiqarish boshqaruvining samaradorligi deganda, boshqaruv jarayonining natijaviyligi tushuniladi.
- Tezkorlik, tashkilotchilik boshqaruv yuqori samaradorligining muhim shartidir. Boshqaruv iqtisodiy samaradorligini aniqlash loyihalashtirish va boshqaruv qarorlarini amaliyotga qo'llash jarayonida aniqlanadi.
- Ijtimoiy boshqaruv samaradorligini ta'minlash umumiy iqtisodiy samaradorlik qismi sifatida gavdalanadi.

### ***Tayanch iboralar***

*Mezon, unumdorlik, unumdorlik mezonini boshqaruvi, mehnat unumdorligi, rejalashtirish, prognozlash, inson omili, biznes reja unumdorlikka ta'sir etuvchi omillar, texnologiya.*

## Mavzu bo'yicha atamalar va test savollari

**Atamalarni tanlash.** A ustundagi har bir atamaga B ustundan mantiqiy mos ta'rifni tanlang.

A	B
1. Unumdorlik mezoniga ko'ra boshqaruv	a) son va sifatlarda ifodalangan maqsadlarni o'z vaqtida bajarish uchun muayyan resurslardan foydalanish ko'rsatkichi
2. Yuqori sifat	b) samarali boshqaruvning o'zi
3. Unumdorlik	d) bozor, korxonalar raqobati va imkoniyatlari, unumdorlikni oshirish bo'yicha muayyan maqsadlarning tizimli tahlili
4. Biznes-reja qamrab oladi	e) xarajatlarni pasaytiradi, mahsulot qaytarilishini qisqartiradi, sotish hajmini oshiradi, ishlab chiqarishni kengaytirishga yordam beradi
5. Tashkiliy qism	f) mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, ma'lumot va odamlarni birlashtiruvchi vosita
6. Unumdorlik bilan chambarchas bog'liq	g) boshqaruvning texnologik, texnik va tashkiliy strukturasi
7. Kommunikatsiya	h) ikki yoki undan ortiq insonlarning axborot almashuvi
8. Aloqa texnikasi	i) shaxsning yuzaga chiqishga tayyor turgan imkoniyatlari
9. Mehnat asosi omillari	j) ish haqi va sharoitlari, xizmat pog'onasidan yuqoriga ko'tarilish, jamoadagi sog'lom ruhiy muhit
10. Inson omili	k) o'z vaqtida kerakli ma'lumotni olishga yordam beradi

**Variantlarni tanlash.** Berilgan savolga javob variantini toping. Javoblaringizni hamkasblaringiz bilan muhokama qiling.

1. *Unumdorlik mezoni bo'yicha boshqaruv bu...*

- a) boshqaruvga kompleks yondashuv;
- b) rahbarning mehnat unumdorligini oshirishga doir talablari;
- d) samarali boshqaruv;
- e) jamoa boshqaruvi.

2. *Mahsulotning yuqori sifati unumdorlikni oshirishga qanday ta'sir ko'rsatadi?*

- a) ish vaqti ko'p sarflanishini talab qiladi;

- b) sotish hissasining oshishi hisobiga xarajatlarni kamaytiradi, mahsulotlar qaytarilishini qisqartiradi, sotish hajmini, raqobatbardoshlikni oshiradi;
  - d) ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxini, narxini oshiradi, raqobatbardoshlikni kamaytiradi;
  - e) yuqori sifat bozorning kengayishiga olib keladi.
3. *Biznes-reja va unumdorlik o'rtasida qanday bog'lanish mavjud?*
- a) biznes-reja korxonaga maqsadlari, imkoniyatlarini, ishlab chiqarishning barqaror o'sishini ta'minlaydi;
  - b) biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi;
  - d) biznes-reja ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytiradi;
  - e) biznes-rejasiz boshqarish mumkin emas.
4. *Boshqaruv tashkiliy jarayoni deganda nima tushuniladi?*
- a) boshqaruv tashkiliy strukturasi;
  - b) rahbariyat mehnat resurslarini birlashtirishda foydalanadigan vosita;
  - d) ishlab chiqarishning texnologik jarayoni;
  - e) mahsulot ishlab chiqarishni tashkillashtirish.
5. *«Ishlab chiqarish axboroti» atamasining ma'nosi:*
- a) ma'lumot, xabar;
  - b) boshqaruv uchun zarur ma'lumot;
  - d) hujjatlar va hujjat yuritish;
  - e) ishlab chiqarish faoliyati bo'yicha hisobotlar.

### ***Nazorat savollari***

1. *Unumdorlikka qanday omillar ta'sir etadi?*
2. *Biznes-reja qanday hujjat?*
3. *Biznes-rejaning unumdorlikka qanday ta'siri bor?*
4. *Unumdorlikni oshirishga chet el olimlarining hissalari.*
5. *Unumdorlikning boshqaruv usullari bilan bog'liqligi.*
6. *Inson omilining unumdorlikka ta'siri.*
7. *Ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligi deb nimaga aytiladi?*

## XULOSA

- Boshqaruvni jamiyatning iqtisodiy negizi bilan bog'lab, boshqaruvning ikki – tashkiliy-texnik va ijtimoiy-iqtisodiy tomonlarini hisobga olgan holda o'rganish lozim. Mamlakatimiz Prezidenti I.A. Karimov o'zining «O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida» asarida «kuchli ijtimoiy siyosat, avvalo, sermahsul mehnat qilish uchun yaxshiroq rag'bat va imkoniyatlar yaratishdan, iqtisodiy yo'l tanlash va faoliyat ko'rsatish erkinligiga bo'lgan kafolatli huquqni qaror topdirishdan, aholining mehnat va ijtimoiy faolligini oshirishdan ham iboratdir», deb ta'kidlagan edi.

- Boshqaruv mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatda ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

- Hozirgi kun talabiga asosan oliy o'quv yurtlarida boshqarish nazariyasini o'qitish katta ahamiyat kasb etadi. Ayniqsa, menejer kadrlarni tayyorlashda bu fanni o'zlashtirish muhimdir.

- Boshqarish nazariyasi fani bo'yicha ma'ruzalarda o'qituvchi talabalarga masalaning mazmuni, mohiyatini tushuntirib berishi, bu esa ularning keyingi mustaqil ta'lim olishlarida asos bo'lib qolishi kerak. Ma'ruzaning yaxshi tinglanish siri talabalarni ma'ruza boshida qanchalik tushunarsiz va qiyin bo'lishiga qaramasdan, diqqat bilan eshitishga jalb qila olishdan iborat. Diqqat shunday natija beradiki, tushunarsiz narsalar, sekin-asta tushunarli bo'lib boradi. Talabalarning muntazam ravishda tavsiya etilgan adabiyotlarni o'qishi mustaqil ishlashning asosiy shaklidir. O'qituvchining bajaradigan ishi shundan iboratki, u har doim talabalarni mustaqil ishlashga chorlashi va xotirani faol ishlashga majbur qilishi kerak.

Boshqarish nazariyasi fanini yaxshi o'zlashtirish talabalarning o'qishga bo'lgan munosabatiga, o'z iqtidorini mustaqil oshirishiga, takomillashtirishiga bog'liq.

## ATAMALAR LUG'ATI

**Avantyura** – qo'yilgan maqsadga erishishning real imkoniyatlarini hisobga olmagan holda ishga kirishish, tavakkal va xavfli boshlanish; kutilmagan omadni ko'zlagan nohalol faoliyat (harakat).

**Ayriboshlash (barter)** – pul to'lovisiz tova'ga mulk huquqini berish (natural ayriboshlash) orqali tovar ayriboshlash.

**Aksiya** – aksiyadorga AJ ning foydasidan riva'lum bir qismini olish, AJ ni boshqarishda qatnashish va boshqa huquqlarni beruvchi qimmatbaho qog'oz.

**Aksiya kursi** – qimmatbaho qog'ozlar bozorida sotiladigan aksiya bo'yicha narx.

**Aksiyadorlik jamiyati** – kapital jamlash shakli va tadbirkorlik faoliyatining asosiy tashkiliy shakllaridan biri. Aksiyadorlik jamiyati aksiya chiqarish va sotish yo'li bilan yakka tartibida kapitaldarni jamlaydi, yuridik shaxs deb tan olinadi va o'ziga tegishli bo'lgan mulk doirasida majburiyatlarga javobgar hisoblanadi.

**Baholar indeksi** – baholar (ulgurji, chakana, tayyorlov, eksport, import va b.) o'rtacha darajasi. Sezilarli o'zgarishlarning ko'rsatkichlari.

**Biznes** – foyda (daromad) keltiruvchi tadbirkorlik yoki tijorat faoliyati. Biznes birinchi tomondan foydali ishni o'zida saqlagan holda, ikkinchi tomondan xaridorlar qiziqishiga e'tibor bergan holda boshqariladi (yo'naltiriladi). Tadbirkor foydasini, hajmini tartibga solish xaridorlar qiziqishi va tovarning bozorda raqobatbardoshligini hisobga oluvchi soliqlar bilan amalga oshiriladi.

**Biznes-rejalashtirish** – belgilangan tovarda obyektни rivojlantirish bo'yicha tadbirkorlik va investitsiya loyihalarini yo'lga qo'yish bo'yicha chora-tadbirlar tizimini ishlab chiqish va amalga oshirish jarayoni.

**Birja** – qimmatbaho qog'ozlar (fond birjasi) yoki standartlar va namunalar asosida sotiladigan ommaviy tovarlar (tovar birjasi) oldi-sotdisi amalga oshiriladigan muassasa.

**Bozor** – tovar oldi-sotgisi va xizmat ko'rsatishning talab, taklif va narx asosida shakllanuvchi iqtisodiy munosabatlar tizimi.

**Boss** – korxonaga xo'jayini, firma va tashkilotlar boshqaruvchisi.

**Boshqaruv me'yori** – bitta boshqaruvchiga bo'ysunuvchi ishchilar miqdori.

**Boshqaruv nazariyasi** – u yoki bu boshqaruv tushunchasi, boshqaruvga yondashuvlar tizimi.

**Broker (ing.), makler (nem.)** – birja bitimlarida qatnashuvchi o'rtachi, u maxsus to'lov olgan holda mijozlar hisobiga kafolat asosida faoliyat yuritadi. Brokerning foydasi shartlashilgan komissiya to'lovi yoki tovar qiymatining kelishilgan foizi hisobidan shakllanadi.

**Budjetlashtirish** – korxonalar (AJ) va uning bo'limlari budjetlarini (kirim va chiqim ro'yxatlarini) ishlab chiqish asosidagi boshqaruv uslubi.

**Depozit** – saqlash uchun omonatga kredit muassasasiga (bank, omonat kassalari) qo'yiladigan pul vositasi yoki qimmatbaho qog'ozlar (aksiya, obligatsiya).

**Dividend** – AJ so'f foydasi miqdorining aksiyadorlar o'rtasida ularning ulushi bo'yicha bo'linadigan qismi.

**Diversifikatsiya** – 1) investitsiya va boshqa resurslarni ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish faoliyatining turli sohalariga bo'lib (tarqatib) yuborish orqali korxonalar (AJ, firma) tavakkalligini kamaytirish; 2) tovar ishlab chiqarish hajmini yangi sohalar bo'yicha oshirish.

**Diller** – faqat o'zining tavakkalligi doirasida ishlaydigan, o'z puliga qimmatbaho qog'ozlar sotib oladigan broker (makler).

**Diskontlash** – korxonaning aniq vaqt mobaynida turli davrlardagi investitsiya va pul qo'yilmalarini talilash uslubi.

**Erkin ayirboshlash valutasini** – boshqa chet el valutalariga erkin va chegaralanmagan holda ayirboshlanadigan valuta. Mahalliy kompaniya va shaxslarga qanday bo'lsa, chet el kompaniyasi va shaxslariga nisbatan bir xil bo'lgan ayirboshlash rejimiga ega.

**Franko** – o'z riski va o'z hisobidan tovarni shartnomada kelishilgan aniq joyga yetkazib berishni sotuvchining zimmasiga yuklatadigan sotuv sharti.

**Hakamlar sudi** – kelishuvchi tomonlar (korxonalar, AJ lar) o'rtasidagi kelishmovchilikni hal etish uchun yig'ilgan sud.

**Ijara** – mulk egasi (ijaraga beruvchi) va mulkni yollovchi (ijarachi) o'rtasidagi kelishuv, unda ijarachi mulkni mustaqil xo'jalik faoliyatini yuritish yoki maqsadga erishish uchun muddatli foydalanishga badalini to'lash (ijara haqini to'lash) asosida oladi.

**Imij (mavqe)** – korxonalar, AJ, firma, tovar va xizmatlarning obrazi. Ularning bozordagi holati, firma marakasiga sotib oluvchining ishonchini ta'minlaydi.

**Imtiyozli aksiya** – qo'yilgan foizni oldindan to'lashga kelishilgan qimmatbaho qog'oz.

**Investitsiya** – foyda olish maqsadida korxonalar, AJ va firmaga uzoq muddatli pul qo'yilmasi.

**Investor** – pul qo'yuvchi, investitsiyaga egalik qiluvchi.

**Integratsiya** – qandaydir qismlar va elementlarning maqsadli uyushmasi.



**Inflatsiya** — qog'oz pullarning qadsizlanishiga olib keluvchi real talab ustidan pul muomalasi kanallarining bo'lishi.

**Ipoteka** — ssuda olish uchun ko'chmas mulk (yer, qurilish va b.) garovi. Ipoteka ssudasi (ipoteka krediti) — bank tomonidan ko'chmas mulkni garovga qo'yish asosida beriladigan pul ssudasi.

**Ish vaqtining harakatlanuvchan grafigi** — ishchiga bir haftaga yoki bir oyga mo'ljallangan umumiy ish vaqti doirasida o'zining ishda bo'lish vaqtini (majburiy ish soatlarini inkor etgan holda) mustaqil o'rnatish huquqini berishni nazarda tutuvchi grafik.

**Ishlab chiqarishni intensiv o'stirish** — tabiiy, material, moliyaviy va mehnat resurslaridan oqilona foydalanish, zamonaviy texnika-texnologiyalarni qo'llash asosida mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirish orqali ishlab chiqarishni rivojlantirish yo'li. Ishlab chiqarishni intensiv rivojlantirish uning samaradorligini oshirish mehnat unumdorligini oshirish, fond qaytimini ta'minlash, tovarning materialga bo'lgan talabini kamaytirish, uning sifatini oshirish ma'nosida keladi.

**Kadrlar attestatsiyasi (sinov)** — mavjud (joriy) ishchi va uning egallab turgan mansabiga javobgarligini aniqlash (tekshirish). Davriy tarzda maxsus yig'ilgan attestatsiya komissiyasi o'tkazilib turiladi.

**Sho'ba (filial) kompaniya** — aksiyador mulkining boshqa vositasining kamida 50% ga egalik qiluvchi kompaniya.

**Kliring** — o'zaro talab va majburiyatlarni hisobga olgan holda naqd pulsiz hisob-kitob tizimi.

**Komissiya** — aniq savollar ishlab chiqish yoki tayyorlash yoki qandaydir funksiyani bajarishga xizmat qiladigan vazifa va organing jamoaviy tanlangan yoki tayinlangan boshqaruvchilari.

**Kompensatsiya kelishuvi** — teng narxlarda tovar yetkazib berishning o'zaro ikki tomonlama ko'rib chiqilgan roziligi. Tovar ayirboshlash (barter) kelishuvlaridan farqli ravishda kompensatsiya kelishuvi majmuiy shartnomalar belgilash borasida, xususan, korxonaga yoki tovarlar chiqarila boshlangandan so'ng savdo mahsulotlarini hisobga olgan holda «nou-xau»ni yo'lga qo'yish va korxonaga yangi texnologiyalarni kreditga yetkazib berish bo'yicha umumiy kelishuvlarni o'zida aks ettiradi.

**Kontrakt** — kelishuv, rozilik.

**Konsern** — 1) bir markazdan boshqariladigan, lekin korxonaga (firma)lar bilan huquqiy munosabatlarda mustaqil bo'lgan uyushma (muassasa) shakli; 2) ishlab chiqarish xarakteriga ega bo'lgan uyushma. U o'z tarkibiga kiruvchi korxonalarni umumiy boshqaradi va moliyaviy nazorat qiladi.

**Korporatsiya** — o'z qatnashchilarining qandaydir imtiyozlari yoki qiziqishlarini himoya qilish maqsadida tashkil etilgan muassasa.

**Kredit** — ssuda kapitalining harakat shakli. Tijorat, bank, davlat va boshqa kredit turlari farqlanadi. Tashqi iqtisodiy aloqalarda tijorat va bank krediti ommalashgan. Tijorat krediti turli xil kelishuvlarni amalga oshirishda,

odatda, sanoat va savdo korxonalarida tovar shaklida namoyon bo'ladi. Bank krediti tovarlar importi va eksportini hamda turli obyektlar qurilishini kreditlashda bank orqali namoyon bo'ladi.

**Lizing** – mashina, texnologiyalar, transport vositasi, ishlab chiqarish qurollari ijarasi. U ijaraga beruvchiga vaqtincha bo'sh turgan, foydalani- layotgan texnikadan foyda olish imkoniyatini beradi, ijarachiga esa, kichkina kapital qo'yilmasi bilan ishlab chiqarishni boshlash yoki kengaytirish imkoniyatini beradi.

**Litsenziya** – rasmiy ruxsatnoma. Masalan: eksport va importga litsenziya va patent litsenziyasi. Eksport va importga litsenziya aniqlangan tovar yoki uning guruhlariga davlat boshqaruv organlari tomonidan beriladi, bu tashqi savdo faoliyatining davlat nazorat shakllaridan biridir. Patent litsenziyasi – qandaydir kashfiyotning egasi tomonidan foydalanish uchun sotib oluvchiga ma'lum vaqt uchun beriladigan ruxsatnoma.

**Majmuiy yetkazib berish** – texnologiyalarni yetkazib berish, zaruriy texnik yordam ko'rsatish bilan boshqa obyektlarni qurollantirish. Sotib oluvchi murakkab mashinalar, texnologiyalar va boshqa mexanizmlarni yig'ishdagi muvaffaqiyat bilan bir vaqtning o'zida zarur texnik bilimlar va aniq mahsulot ishlab chiqarish bo'yicha tajriba egallaydi. Majmuiy yetkazib berish, odatda, (butlovchi mashinalar va texnikalarni) umumiy yollovchi yoki umumiy yetkazib beruvchi hisoblanadi.

**Marketing** – korxonalar yoki firma boshqaruv faoliyatining bozorga yo'nalishini ta'minlovchi usullar tizimi. Xaridorlarning real talab va ehtiyojlarini hamda korxonaning ishlab chiqarish imkoniyatlarini o'rganadi.

**Mas'uliyati cheklangan jamiyat (MCHJ)** – kapital yig'ish shakli. Bu jamiyat qatnashchilar hujjatlarini aniqlaydigan ulush va hajmga taqsimlangan ustav fondiga ega bo'lishi kerak. Jamiyat qatnashchilari tashkilot foydasidan dividend oladilar. Ular faqat o'zlarining mulklari va pul qo'yilmalari ish doirasidagina majburiyatni o'z bo'yniga oladilar. Jamiyatning har bir qatnashchisi ustav fondidagi o'z ulushiga mos holda ovozlar miqdoriga ega bo'ladi.

**Ma'muriyat** – o'ziga berilgan vakolat (huquq) doirasida korxonalar va tashkilotning boshqaruvini amalga oshiruvchi boshqaruv organi.

**Mehnat jamoasi** – tashkilotda faoliyat yurituvchi xodimlar uyushmasi.

**Mehnat shartnomasi** – ishga kirishni xohlovchi ishchi va xizmatchilar bilan ishga oluvchi korxonalar ma'muriyati o'rtasidagi kelishuv roziligi.

**Mehnatni ilmiy tashkil etish** – ishlab chiqarishga tizimli joriy qilinadigan ilm-fan yutuqlari va ilg'or tajribalarga asoslangan mehnatni tashkil etish, u eng yaxshi texnika va odamlarni bitta ishlab chiqarish jarayoniga yig'ishga imkon beradi, material va mehnat resurslaridan eng samarali foydalanish hamda ishlab chiqarish faoliyatining uzluksiz borishini ta'minlaydi, inson sog'lig'ini saqlashga yordam beradi.

**Mehnatning vazifaviy taqsimlanishi** – alohida ishchilar guruhi, ularni jamoat faoliyatidagi vazifalariga qarab taqsimlash.

**Monitoring** – tizim yoki obyekt holatini kuzatish, baholash, bashorat qilish, uning faoliyatini nazorat qilish.

**Motivatsiya** – insonni aniq maqsadlarga erishish va o‘z ehtiyojlarini qondirish uchun harakatga undovchi amaldagi ichki va tashqi kuchlar majmuyi.

**Muhandislik (injiniring)** – oldindan olib boriladigan tadqiqotni amalga oshirish bo‘yicha majmuyi ish, texnik-iqtisodiy asoslarni tayyorlash, loyiha hujjatlarini yig‘ish, ishlab chiqarish va boshqarishni tashkil etish, texnologiyani ishga solish hamda tayyor mahsulotlarni sotish bo‘yicha tavsiyalar tayyorlash.

**Nazorat paketi** – egasini (aksiyadorni) aksiyadorlik jamiyatida amaldagi hokimiyat (ovozlarning ko‘pligi) bilan ta‘minlovchi aksiya ulushi.

**Nizom (ustav)** – tashkilot, korxonalar (AJ) ning yuridik maqomini belgilovchi ta‘sis hujjatlaridan biri. Nizom mazkur tashkilotning ta‘sischilari tomonidan ishlab chiqiladi va tasdiqlanadi.

**Nomdor aksiya** – egasi faqat fuqaro bo‘lgan aksiya.

«**Nou-xau**» – ilmiy, texnik, ishlab chiqarish, ma‘muriy, moliyaviy, tijorat va boshqa xalq boyligiga aylanmagan xarakterdagi turli xil bilim va tajribalar yig‘indisi (majmuyi). Bu bilim va mahoratlar texnika sohasida odatda chizmalar, qarorlar, tajriba natijalari, formulalar, hisob-kitoblar, usullar, yo‘riqnomalar, texnik xususiyatga ega bo‘lgan hujjatlar, kompyuter uchun dasturiy ta‘minot va tijorat sohasida mijozlar va yetkazib beruvchilar kartotekasi, sotish va ommalashtirishning usul va shakllarini hujjatlashtirish, moliyalashtirish ma‘lumotlari, reklama usullari va xodimlarni o‘qitish ko‘rinishida namoyon bo‘ladi.

**Oddiy aksiya** – AJ daromadlarining o‘lchamlariga bog‘liq holda tebranib turuvchi asoslangan qimmatbaho qog‘oz.

«**Oltin**» **aksiya** – aksiyadorga dividend (foyda) olish va ovoz berish huquqini beradi, AJ nizomining o‘zgarishi, AJ ni qayta tashkil etish va likvidlashtirish, AJ mulkini sotish va ijaraga berishni o‘z ichiga oladigan aksiyadorlar yig‘ilishi qarorida 3 yil muddatli taqiqlash huquqini mulk egasiga beradi. «Oltin» aksiyalarni chiqarish haqidagi qarorni Davlat qabul qiladi va uning egasi faqat davlat bo‘lishi mumkin.

**Orgtexnika (tashkiliy texnika)** – chizma ishlari, hisob-kitob operatsiyalari, hujjatlarni tayyorlash, ularni ko‘paytirish, qayta ishlash, saqlash va avtomatik qidirish va boshqalar uchun texnik vositalar majmuyi. Uning tarkibiga fakslar, kartotekalar, nusxa olish apparatlari, chizma uskunolari, elektron hisoblagichlar, mikro EHM, telefonlar va boshqalar kiradi.

**Ofis** – idora, kanselariya (yozuv-chizuvlar) xizmat binosi.

«**Ochiq**» **turdagi aksiyadorlik jamiyati** – bunday jamiyat aksiyalari ochiq turda sotiladi.

**Rag‘batlantirish** – tashkilot oldida turgan masalani yechishda kishining urinishi, harakati, matonati va halolligiga maqsadli yondashish.

**Reyting** – biror narsani biron-bir sinfga, razryadga yoki toifaga kirishini aniqlash, baholash.

**Reklamatsiya (shikoyat, da'vo)** – xaridorning (buyurtmachining) sotuvchiga (ta'minotchiga) kelishuv shartlari, standartlar va texnik shartlar bo'yicha tovar sifatining javob bermasligi yoki shartnoma bo'yicha majburiyatlarni bajarmaganligi yuzasidan shikoyati. Shartnoma bo'yicha reklamatsiya qilish uchun tovarning miqdori, sifati, yetkazib berish muddati, kafolat davri va boshqalar kabi reklamatsiya predmetiga bog'liq holda farqlanuvchi aniq muddatlar va qonun-qoidalar o'rnatiladi. Reklamatsiya ikki tomonlama mustaqil ravishda narxlarni pasaytirish, zararlarni qoplash, aniqlangan kamchilik va yetishmovchiliklarni bartaraf etish yo'li bilan hal etilishi mumkin. Reklamatsiya bilan bog'liq bo'lgan kelishmovchiliklarni hal etishning iloji bo'lmaganda reklamatsiyani ko'rib chiqish uchun xo'jalik (hakamlar) sudiga topshiriladi.

**Renta** – o'z egasidan tadbirkorlik faoliyatini talab qilmaydigan daromad turi.

**Rentabellik** – korxonaning muhim iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlaridan biri. Olingan foydani asosiy va aylanma vositalarga qo'yilmaning hajmi bilan solishtirish o'lchami.

**Risk** – korxonada (AJ) rejalarini va budjetini amalga oshirishda noxushlik (muvaqqatliqsizlik)larning yuzaga kelish ehtimoli.

**Sanksiya** – o'rnatilgan me'yor va qonun-qoidalar bo'yicha shartnomani buzuvchiga qo'llaniladigan harakat shakli.

**Sanoat mahsulotlari jismoniy hajmining indeklari** – mahsulotlar narxining inflatsiyaviy o'sishini hisobga olmagan holda ishlab chiqarish hajmining o'zgarish ko'rsatkichlari.

**Servis** – xizmat, xizmat ko'rsatish.

**Tadbirkor** – tashkilotga foyda keltiradigan ish beruvchi.

**Tashabbuskorlik** – tadbirkorlik, yaratuvchanlik, tajribachilik.

**Tashxis** – obyektning texnik, iqtisodiy, ijtimoiy, moliyaviy holatini tahlil (tadqiq) qilish. Uning «nozik jihatlari»ni aniqlash va optimal qaror qabul qilish uchun olib boriladi.

**Test** – bilim, fikrlash va malakani baholash imkonini beradigan standartlashtirilgan masalalar va natijalar. Boshqaruvda test xodimning egallab turgan vazifasiga yaroqliligini tekshirish uchun o'tkazilishi mumkin.

**Transfert bahosi** – aksiyadorlik jamiyatlarining bo'linmalari, filiallari yoki nazoratidagi firmalar o'rtasidagi amalga oshiriladigan kelishuvlar bahosi (narxi).

**Qo'mita** – qandaydir vazifa va funksiyani bajarish uchun tanlangan yoki tayinlangan boshqaruvchi shaxslar va bo'lingan vakolatlar ro'yxati.

**Qo'shma korxonada** – korxonada tashkil etishning bir shakli bo'lib, u sheriklarning pay badallari asosida tashkil etilgan umumiy kapitalga ega

bo'lad. Sheriklar chet xo'jalik yurituvchi subyektlar, shaxslar bo'lishi mumkin. Bunda foyda ulushlarga mos holda taqsimlanadi.

**Xedjerlash** – kelgusi davrda tovarlar yetkazib berish (sotish) ni nazarda tutadigan shartnoma va tijorat operatsiyalari bo'yicha narxlar o'zgarishidagi riskni sug'urtalash. Xedjerlash fyuchers shartnomasi asosida kutilayotgan xaridar (sotuvlar) yo'li bilan birjada amalga oshiriladi.

**Xolding kompaniyasi** – boshqa firma va kompaniyalarning aksiya paketiga ular faoliyatini boshqarish va nazorat qilish maqsadida egalik qiluvchi kompaniya. Xolding kompaniyasining ikki turi farqlanadi: belgilangan funksiyalarni bajarish uchun tashkil etilgan haqiqiy xolding va aniq tadbirkorlik faoliyati (sanoat, savdo, transport, moliya-kredit va b.) bilan ham shug'ullanuvchi aralash xolding.

**Xulq** – qandaydir maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

**Xo'jalik mexanizmi** – iqtisodiyotni boshqarishga yordam beradigan iqtisodiy dastak va rag'batlar hamda tashkiliy shakllar majmuyi va birligi. Xo'jalik mexanizmi rejalashtirish, boshqaruv usullari, baholar, moliyaviy va kredit dastaklari, mehnatga haq to'lash shakllari va boshqa iqtisodiy rag'batlarni o'z ichiga oladi.

**Yuridik shaxs** – xo'jalik qaramog'idagi alohida mulkka ega bo'lgan va uni boshqarish huquqiga ega bo'lgan tashkilot, u bu mulkka javob beradi, mulkiy va xususiy nomulkiy huquqqa ega bo'lishi, majburiyat olishi, sudda davogar, javobgar bo'lishi mumkin. Yuridik shaxs mustaqil balansi va smetasiga ega bo'lishi shart.

**«Yopiq» turdagi aksiyador jamiyati** – aksiyalar faqat qatnashuvchilar (xodimlar) o'rtasida taqsimlangan jamiyat.

**Zaxira (sug'urta) fondi** – jamiyat qatnashuvchilari hujjatlarda o'rnatilgan, lekin ustav fondining kamida 15 foizi miqdorida aksiyadorlik jamiyatida (ko'pincha MCHJda) tashkil etiladi. Zaxira fondi ta'sis hujjatida ko'rsatilgan miqdorda yillik ajratish asosida shakllanadi.

## TESTLAR

### 1-test. Siz kimsiz?

Bu savolni aniqlashda sizga quyidagi test savollari yordam beradi:

1. *Sizga kimdir kutilmaganda savol berib qolsa cho'chisizmi?*
2. *Siz dushga kirganingizda to'satdan kiyimlaringizdan birini yechmaganingizni sezib qolganmisiz?*
3. *Siz ro'yxatsiz bozorga tushib, kerakli narsalarni unutmasdan oiganmisiz?*
4. *Ishlaringizdagi kutilmagan qiyinchiliklar sizni to'xtata oladimi?*
5. *Siz ko'chada to'satdan tanishingizni ko'rib qoldingiz. Siz birinchi bo'lib so'rashasizmi?*
6. *Siz hayotda kulgili holatga tushganmisiz (har xil rangdagi paypoq kiyish, birovlarni shlyapasini kiyish)?*
7. *Sizga taalluqli savollarni tez-tez takrorlashga to'g'ri keladimi?*
8. *Siz boshqalar unutib qoldirgan narsalarni topganmisiz?*
9. *Siz o'qishga yoki ishga keldingiz, hech narsani unutmaganingizga aminmisiz?*
10. *Sizdan to'satdan bugun qaysi sana ekanini so'rab qolishdi. Hamma vaqt javob berishga tayyormisiz?*

Agar javobingiz qoniqarli bo'lsa, 1, 2, 4, 6, 7-savollarga, shuningdek, 3, 5, 8, 9, 10-savollarga javoblaringiz qoniqarsiz bo'lsa, bittadan ochko qo'shing. Umumiy ochkoni hisoblab, quyidagi variantlardan birida o'zingizning xarakteringiz haqida bilib olasiz.

7 ochkodan ortiq: siz «bulutlarda uchyapsiz» va yetarlicha yengil tabiatsiz. Agar siz o'z hayolingizdan uyg'onsangiz, sizning hayotingiz oddiy va sodda bo'ladi.

7 bilan 4 orasida: ba'zan sizning xayolingizda «shamol kezadi». Lekin kerak bo'lganda siz o'zingizning fikringizni jamlashga qodirsiz.

4 ochkodan kam: siz hamma vaqt markazdasiz, yo'ldasiz. Haqiqat orzu-xayollarga nisbatan muhimroqligiga aminsiz.

### 2-test. O'z-o'zini anglash

Quyida berilgan shakllardan o'zingizga yoqqanini tanlang.



**To'g'ri to'rtburchak.** Bunday odamlar hozirgi sharoitdagi hayot bilan qoniqmaydi, shuning uchun ham sharoitini yaxshilash uchun harakat qiladilar, asosiy xususiyatlari – atrof-muhitda bo'layotgan yangiliklarga qiziquvchanlik, o'ta jasur, juda odamshavanda, yangi g'oyalarni ilgari suradi, fikr yuritish qobiliyati juda kuchli, har bir yangilikni tez o'zlashtira oladi.

**Kvadrat.** Bunday odamlar mehnatsevar, intiluvchan, ishini oxirigacha yetkaza oladigan, vujudi bilan harakatlanuvchan bo'lib, kerakli natijaga erishadi. Sabr-toqatli, o'z uslubiyatiga xos xarakterda bo'ladi. O'z sohasi bo'yicha yuqori toifali mutaxassis. Doimo belgilangan tartibni yoqtiradi: hamma narsa o'z joyida bo'lishi kerak, g'oyasi – rejalashtirilgan, hayotni bashorat qilish, har kungi o'zgarishlar unga xos emas.

**Aylana.** Bular 5 ta shakl ichida rahmdil, odamlar hissiyotlarini tushuna oladigan, kerakli paytda yordam qo'lini cho'za oladigan odamlardir. Ular boshqalarning xursandchiligi va qiyinchiliklarini o'z tashvishidek ko'radilar. Hamma bir-biri bilan yaxshi muomalada bo'lsa, ularga yoqadi. Odamlar orasida ziddiyat kelib chiqqanda bu ziddiyatni barham berishga harakat qiladilar.

**Uchburchak.** Bu shaklni qolgan shakllar orasida sardor deb hisoblasa bo'ladi. Bunday odamlar o'z maqsadiga erishish uchun hayollarini bir joyga to'plab olishlari bilan ajralib turadilar. Harakatchan, boshqalarga tobe emas, o'z maqsadlarini aniq qo'yadilar va har qanday yo'l bilan erishadilar.

**Zigzag.** San'atkor shakl. Bunday kishilar har xil g'oyalarni mujasamlashtirib biron-bir noyob fikr chiqarishga xosdir. Ularni haqiqatda bor narsalar qoniqtirmaydi va yangi usullar izlaydilar.

Yangi g'oyani yaratishlari bilan butun dunyoga jar soladilar. Bunday odamlar o'z ortidan ko'pchilikni ergashtira oladilar.

### 3-test. Sizda biznesmenlik xislatlari mavjudmi?

Quyida 10 ta savol berilgan va har biriga 3 ta javob. Faqat bittasini tanlash mumkin.

1. *Qanday qilib oson pul topish mumkin:*

- a) ko'p ishlash, yaxshi ma'lumotlar bilan ta'minlangan tavakkalchilik bilan bor pulini ishga jalb etish;
- b) merosga ishonish, lotereyada omadi kelish;
- d) sekin-asta mansabga erishish, boshqaruvchilargacha bo'lgan zinapoyalardan o'tish yoki siyosat bilan shug'ullanish.

2. *Qanday o'lchamdagi foyda sizning fikringizcha dunyoning eng boy kishilari bilan shartnoma tuzishga undaydi?*

- a) yarim milliondan milliongacha;

- b) 10 milliongacha;
- d) 10 millionlab va undan ortiq.

3. *Qaysi maqolga qo'shilasiz?*

- a) qancha ko'p pul bo'lsa, shuncha ko'p rohat qilasan;
- b) pul hokimlik belgisi;
- d) pul ko'pincha salbiy oqibatlarga olib keladi.

4. *«Xat bo'yicha» degan o'yinni bilasizmi? Siz konvertga katta bo'lmagan miqdordagi pulni qo'yasiz, pul qidiriladi, shuningdek, sherigingiz ham pul qo'yadi, oxirida sizning pulingiz ko'proq bo'lib qaytib keladi. Bunda siz qanday rol o'ynamoqchisiz?*

- a) qatnashmayman;
- b) qatnashib unda pul topaman;
- d) o'yinni boshlab beraman.

5. *Matbuot, radio, televizorda sizning ismingiz chiqishiga ahamiyat berasizmi?*

- a) men juda ham xursand bo'lardim;
- b) yo'q;
- d) mening haqimda shunday ham yozadilar va gapiradilar.

6. *Qanday qilib otchoparda yutish mumkin?*

- a) tavakkal qilib ko'p pul qo'yish;
- b) otchoparda ishtirok etib, unda pulni tejash;
- d) yutgan otni sotib olish.

7. *Sizning fikringizcha kim tez boy bo'lish imkoniyatiga ega?*

- a) rejissor, aktyor, yozuvchi, rassom;
- b) advokat, shifokor, makler, siyosatchi;
- d) firma boshlig'i, noshir.

8. *Do'stingiz bilan suhbatda biznesga qanday qaraysiz?*

a) men o'rtoqlaringa pul berib turishga tayyorman, qachondir ular ham berib turadilar;

- b) pul bilan do'stlik to'g'ri kelmaydi;
- d) men ulardan pul olib turishga tayyorman, lekin bera olmayman.

9. *Ochiqko'ngilsiz deb faraz qilaylik. Agar millioner bo'lish imkoniyatiga ega bo'lsangiz, shu xislat bilan rohatlanarmidingiz?*

a) albatta, rohatlanardim;

b) menga yuqoridan qaraganlarga o'zimni rohatlanganligimni ko'rsatardim;

- d) yo'q.

10. *Siz millionlaringizni qayerga qo'yardingiz?*

- a) ko'chmas mulkka, mol-mulk, san'at predmetlarini yig'ishga;
- b) aksiya va boshqa qimmatbaho qog'ozlarga;
- d) boshqa ishlarga sarflayman.



### Ochkolarni hisoblang:

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
a	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3
b	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6
d	3	6	0	6	3	6	6	0	0	0

0–20 ochko – Sizda biznesmenlik xususiyati yo‘q.

21–40 ochko – Sizda o‘rtacha biznesmenlik xususiyati bor.

60 ochko – Sizda yuqori biznesmenlik xususiyati bor.

#### 4-test. Boshqalarga ta’sir ko’rsata olasizmi?

Quyidagi savollarga «Ha» yoki «Yo‘q» deb javob bering:

1. O‘zingizni aktyor rolda yoki siyosiy arbob deb tasavvur qila olasizmi?
2. Sizga odamlarning yaxshi kiyinishi va o‘zini yomon tutishi salbiy ta’sir qiladimi?
3. O‘zingizning ichki his-tuyg‘ularingiz haqida boshqa kishi bilan gaplasha olasizmi?
4. O‘z shaxsiyatingizga nisbatan hurmatsizlik belgilarini sezganingizda o‘zingizni tuta olasizmi?
5. O‘zingiz uchun muhim hisoblangan sohada kimdir muvaffahiyatga erishsa, sizning kayfiyatingiz tushib ketadimi?
6. Atrofdagilarga o‘zingizning yaxshi xislatlaringizni ko’rsatish uchun juda qiyin ishlarni ham qilishni yoqtirasizmi?
7. O‘z ishingizda yuksak natijaga erishish uchun barcha narsani qurbon qilishga tayyormisiz?
8. Siz barcha ishlar va hatto ko‘ngilxushliklarni ham qat’iy tartiblangan holda tinch hayot kechirishni yoqtirasizmi?
9. Do‘stlaringiz doirasini o‘zgartirishga intilasizmi?
10. Uyingizda sharoitni yoki mebellar joyini o‘zgartirishni yoqtirasizmi?
11. Eski muammolarni yangi usulda yechishni yoqtirasizmi?
12. O‘ziga ishongan va e’tiborli kishilarning g‘ashiga tegishni yoqtirasizmi?
13. O‘z boshlig‘ingiz yoki qandaydir e’tiborli shaxsning nohaqligini isbot qilishni yoqtirasizmi?

*Javob baholari. Yig‘gan ballaringizni quyidagi jadval asosida hisoblang.*

Savol	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Javob	Ballar soni												
Ha	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Yo‘q	0	4	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

## **Natija**

*0–35 ball.* Sizning va sizning atrofingizdagilarning hayoti qat'iy intizomga bo'ysunishi kerak. Siz kuch ishlatib biron narsani hal etishni yoqtirmaysiz. Shuning uchun ko'pincha siz o'z maqsadingizga erisha olmaysiz va o'zgalar sizni tushunmay qoladilar.

*30–65 ball.* Siz o'zgalarga samarali ta'sir qila olasiz, ularni o'zini tutishi va to'g'ri yo'lga solishga ta'sir ko'rsata olasiz. Bunday vaziyatlarda, odatda, o'zingizni suvdagi baliqday sezasiz. O'zingizning haqligingizni atrofingizdagilarga ta'kidlash xislatiga egasiz. Lekin ehtiyot bo'lishingiz kerak, aks holda yomon xislatlarga tobe bo'lib qolishingiz mumkin.

### **5-test. Tadbirkor bo'la olasizmi?**

Siz yetti xislat bo'yicha o'zingizni baholashingiz mumkin. Har bir 4 ta javobdan birini tanlang.

#### *1. Tashabbuskormisiz?*

- a) doimo yangiliklar qidiradi, qo'shimcha masalalar so'raydi;
- b) bilag'on, masalani yechishda izlanuvchan;
- d) rahbar ko'rsatmasisiz kerakli hajmdagi ishni bajaradi;
- e) rahbar ko'rsatmasini kutadi.

#### *2. Boshqalarga munosabat:*

- a) insonlarga munosabati do'stona;
- b) yoqimli, xushmuomala;
- d) ba'zan qo'pol.

#### *3. Sardorlik.*

- a) kuchli ishonch qozona oladi; b) samarali buyruqlar bera oladi;
- d) o'z fikringizga ishonтира oladi; e) oldindan ko'ra oladi.

#### *4. Javobgarlik:*

- a) topshiriqlarni bajarishda javobgarlikni his qiladi;
- b) topshiriqlarga ko'nikadi;
- d) topshiriqlarga o'zi xohlamay ko'nadi;
- e) har qanday topshiriqdan o'zini olib qochadi.

#### *5. Tashkilotchilik:*

- a) kishilarni ishonтира olish qobiliyatiga ega va kerakli dalillarni mahorat bilan ko'rsata oladi;
- b) qobiliyatli tashkilotchi;
- d) o'rtacha tashkilotchilik qobiliyatiga ega;
- e) yomon tashkilotchi.

#### *6. Qat'iyatlilik:*

- a) tezkor va aniq; b) asoslilik va ehtiyotkorlik;
- d) tezkor, lekin ko'p xato qiladi; e) gumonsiraydi va qo'rqq.

#### *7. Intiluvchanlik:*

- a) maqsadga intiluvchan, doimo o'z maqsadiga erishadi;
- b) doimo kuch ishlatadi;

- d) o'rtacha intiluvchanlik darajasiga va xulosaga keladi;
- e) deyarli intilmaydi.

#### **O'zingizni 4 ballik tizim orqali baholang**

$a=4$ ;  $b=3$ ;  $d=2$ ;  $e=1$ .

Barcha ballaringizni hisoblab, o'zingizning boshqarish salohiyatingizni baholay olasiz.

A'lo (25–28), juda yaxshi (21–24), yaxshi (17–20), o'rtacha (13–16), yomon (12 dan kam).

#### **6-test. Sizning tavakkalchilik qobiliyatingiz**

Biznes qisman qaltis o'yinlarni eslatadi, shuning uchun oqilona tavakkalchilikka yo'l qo'ygan tadbirkor yuksak muvaffaqiyatga erishadi. Barcha kishilar ikki xil toifaga bo'linadi – tavakkalchi va ehtiyotkor. O'zingizni qaysi toifaga tegishli ekanligingizni bilmoqchi bo'lsangiz quyidagi savollarga javob bering.

1. *Teleo'yinda g'olib chiqdingiz. Qaysi sovg'ani tanlaysiz?*

- a) 2 ming so'm naqdiga (1 ball);
- b) keyingi o'yinda 50% yutuq imkoniyati, ya'ni 5 ming so'm yutishga (3 ball);
- d) keyingi o'yinda 10 ming so'm yutishga 20% imkoniyat (5 ball);
- e) 100 ming so'm yutishga 2% imkoniyat (9 ball).

2. *Karta (qimor)da 5 ming so'm yutqazdingiz. O'zingizning 5 ming so'mingizni yutib olishga qancha pul tikardingiz?*

- a) 5 mingdan ko'p (8 ball);
- b) 5 ming so'm (6 ball);
- d) 20 ming so'm (4 ball);
- e) 50 ming so'm (2 ball);
- f) hech qancha, yutqazganingizga rozisiz (1 ball).

3. *Kompaniya aksiyalarini sotib olganingizdan bir oy o'tgach, ularning kursi 25% ko'tarildi. Qo'shimcha axborotga ega bo'lib, siz nima qilgan bo'lar edingiz?*

- a) qo'shimcha sotib olmasdan ularni ushlab turaman yoki sotaman (3 ball);
- b) ularni sotib, foyda olaman (1 ball);
- d) yana ko'proq aksiya sotib olaman (4 ball).

4. *Aksiya sotib olganingizdan 1 oy o'tgach ularning kursi birdaniga tusha boshladi. Lekin siz sotib olgan kompaniya aksiyalarining asosiy ko'rsatkichlari ishonchli ko'rinmoqda, siz nima qilasiz?*

- a) yana sotib olaman (4 ball);
- b) avvalgi narxiga qaytgunicha ushlab turaman (3 ball);
- d) yana kattaroq yo'qotishlar bo'lmay turib ularni sotib yuboraman (1 ball).

5. *Yaqinda tashkil etilgan firmada yetakchi mutaxassissiz. Yil oxirida mukofot olish uchun ikki yo'lingiz bor. Qaysi birini tanlaysiz?*

- a) 200 ming so'm naqdiga (1 ball);
- b) firma aksiyalaridan sotib olaman (5 ball).

## **Natija**

Qancha ko'p ball to'plasangiz, shunchalik tavakkalchilikka qobiliyatingiz yuqori bo'ladi.

### **7-test. Menejment samaradorligini baholash**

Test yordamida siz korxonada, tashkilot, vazirlik, oliygohlarda menejmentning darajasi, sifati va samaradorligini baholashingiz mumkin. Test savollariga, shuningdek a, b, d, e va f javob variantlariga alohida e'tibor bering. Har bir savolga faqat bir javobni tanlang.

*1. Ishchilardan ularning majburiyatlari haqida so'ralganda, buning natijasida qanday to'xtamga kelish mumkin?*

- a) ishchilar o'z majburiyatlarini oz-moz biladi;
- b) ko'pincha majburiyatlari ayrim shaxs va bo'limlarning noaniq ishlari natijalaridan vujudga keladigan sharoitga bog'liq bo'ladi;
- d) ishchilar o'z vazifalarini yaxshi biladilar, shuningdek, o'z vazifalari doirasidan tashqari ishlarni hal qiladilar;
- e) aniq vazifalarni bajarib turib, ishchilar ularni nomlay olmaydilar;
- f) ishchilar o'zlariga to'g'ri kelmaydigan ishlarni bajaradilar. Bunday vazifalar anglashilmovchilik va kelishmovchiliklarni keltirib chiqaradi.

*2. Lavozimli yo'riqnomalar qanday holatda bo'ladi?*

- a) lavozim yo'riqnomalari o'z yo'liga, ishchilarning vazifalari o'z yo'liga mavjud;
- b) lavozim yo'riqnomalari boshqarish quroli hisoblanmaydi, ular tekshiruvchilar uchun mavjud;
- d) lavozim yo'riqnomalariga nazariy tafsilotlar kiritilib turiladi;
- e) ko'p lavozim yo'riqnomasi haqida gapiradilar, ish esa jabr ko'radi;
- f) lavozim yo'riqnomasiga hech kim ahamiyat bermaydi.

*3. Qandaydir hujjatni tezda topish kerak bo'lganda, ishchilar o'zlarini qanday tutadilar?*

- a) hamma hujjatni qidirib, unga ko'p vaqt ketadi. Qat'iy izlanishdan keyin hujjat topiladi;
- b) hujjatni topib darhol ko'rsatadilar;
- d) hujjatni topa olmaydilar;
- e) hujjatlar ko'p, har birini tekshirishning iloji yo'q. Shuning uchun ba'zi yo'qotishlarga ko'nikishga to'g'ri keladi;
- f) ish yuritishni tartibga soluvchi tizim zarur.

*4. Farmoyish hujjatlarining nazorat tizimi qanday ahvolda bo'ladi?*

- a) nazorat tizimi tezkor va haqqoniy aloqa bilan ta'minlangan emas. Bu esa menejmentning ko'p savollarini samarali yechishga xalaqit beradi;
- b) doimo hujjatlarining bajarilishi nazorat qilinadi, lekin nazorat o'z vaqtida va sifatli ijroni ta'minlaydi;
- d) nazorat tizimi aniq harakat qilib, ishchilarda ijro intizomi va mas'uliyat hissini uyg'otadi;

e) kompyuter nazorat tizimini jalb etish xohishi mavjud bo'lib, lekin bu katta xarajatlar va ishchilarni qayta tayyorlashni talab qiladi.

**5. Buyruq va farmoyishlar, ularning bajarilishiga tayyorgarchilik ishlari qanday olib boriladi?**

a) buyruq va farmoyishlar ko'p chiqariladi, ayrimlarigina bajariladi;

b) buyruq va farmoyishlar o'z-o'zidan berilib, ish esa o'z navbati bilan olib boriladi. Ular kim uchun va nima uchun berilishi aniq emas;

d) faqat bajarmasa bo'lmaydigan buyruq va farmoyishlar chiqariladi;

e) chiqarilayotgan buyruq va ko'rsatmalar amalda bor materiallarga to'g'ri kelmaydi. Shuning uchun buyruqlar bajarilmaydi.

**6. Shaxsiy ishni rejalashtirish:**

a) har bir ishchi bir haftalik ish rejasini tuzadi, reja mavjud, lekin sharoitga qarab ish tutiladi;

b) reja kerakli vaqtdagina tuziladi, ko'pincha «boshqalar» uchun zarur bo'lganda reja tuziladi;

d) ish faoliyati o'z xohlaganicha bo'ladi. Kerak vaqt nomiga reja tuziladi (boshliqlar uchun). Ish yaxshi bormaydi;

e) reja tuziladi va sifatli bajariladi.

**7. Qabul qilingan boshqaruvchilik yechimlari qanday bajariladi?**

a) faqatgina qiyin bo'lmagan yechilmalar bajariladi. Bir necha bor eslatilgandan keyingina;

b) ko'pincha topshiriqlar vaqtida bajarilmaydi;

d) yuqori sifatda vaqtida bajariladi;

e) qaror qabul qilish va yechish qobiliyati yo'q, doimiy nazoratga muhtoj.

**8. Majlislar o'tkazish haqidagi Sizing fikringiz?**

a) deyarlik ko'p emas, yaxshi tayyorgarlik bilan juda qisqa va aniq o'tkaziladi;

b) juda ko'p vaqt oladi va ko'pincha hech qanday natija bermaydi;

d) majlislar tarqoq holda o'tkaziladi. Odamlar bunday holdan qochishga harakat qiladi;

e) tashqaridan qaraganda majlis yuqori darajada ishbilarmonchilik bilan o'tadi, ammo masala qog'ozda qolaveradi, hech narsa bajarilmaydi.

**9. Xizmatchilar ish vaqti qanday sarflanishi kerak?**

a) ko'pincha majlis va boshliqlarni kutish, kerakli qog'ozlarni imzolashga ketadi;

b) juda ko'p vaqt chekishga, tushlik ovqatga chiqishga va ko'pincha ishga kelayotganda transport kutishga ketadi va b.;

d) kalit qidirish, ma'lumotnoma to'g'rilash va shunga o'xshash mayda, lekin tez-tez bo'lib turadigan hodisalarni to'g'rilash uchun vaqt ketadi. O'z fikrini aniq va ravshan bayon eta olmaslik ham ko'p vaqtni oladi;

e) xizmatchining shaxsan uyushqoq va epcil emasligi tufayli ko'p vaqt ketadi.

**10. Boshqaruvni mukammallashtirish qanday yo'lga qo'yilgan?**

a) boshqaruvga yangiliklar kiritilaveradi, lekin natija o'zgar olmaydi;

b) boshqaruvni qayta tashkil qilish murakkabliklarga, ish hajmining ortishiga olib keladi;

d) boshqaruvni qayta tashkil qilish qiyinchilik tug'diradi;

e) boshqaruvni yaxshilash uchun doimo ilmiy izlanishlar va tadqiqotlar olib boriladi. Oqibatda hech narsa bajarilmaydi, hammasi ilgaridek qoladi;

f) juda yaxshi istiqbol rejalari tuzilgan. Bu rejalarga muttasil aniqliklar kiritiladi, istiqbol esa ko'rinmaydi.

**O'z javobingiz natijasini ushbu jadvaldan izlang:**

Javob tartibi	Javob variantlari va ballari				
	a	b	d	e	f
1	2	0	7	5	0
2	0	0	10	0	
3	3	10	0	0	0
4	0	5	10	0	0
5	0	0	10	0	
6	0	3	0	10	
7	0	0	10	2	
8	10	0	0	0	
9	0	0	0	10	
10	0	3	8	1	

### **Javoblarni baholash**

**95 ball va undan yuqori.** Boshqaruv yuqori darajada tashkil etilgan desa bo'ladi. Bunday boshqaruv tajribasi diqqatga sazovor va uni o'rgansa arziydi. Noyobligi shundaki, bunda tayyorgarlik, menejment usullari va vositalari, boshqaruv yechimlarining qabul qilinishi va bajarilishi qiziqish tug'diradi.

**80–94 ball.** Ayrim kamchiliklarni aytmaganda boshqaruv ancha yuqori darajada, ularni bartaraf qilish ishlarini olib borish kerak.

**70–79 ball.** Menejment natijasi yetarlicha emas, lekin o'rta holdan yuqoriroq. Bunday darajani o'tuvchi desa bo'ladi, aynan shu vaqtda boshqaruv yaxshilanishi yoki yomon tomonga ketishi mumkin. Bu o'zingizga bog'liq.

**50–69 ball.** Boshqaruvni tashkil etish o'rtacha. Boshqarish mexanizmida yuqori ko'rsatkichlarga erishmay turib, yaxshi natijalarga erishib bo'lmaydi.

**0–49 ball.** Menejment qarovsiz holga kelgan. Bu degani (boshqaruv apparatida) ishchi vaqti bekor ketadi. Tezda boshqaruvning yangi usullarini topish kerak.

### **8-test. Kapitan? Rulchi? Yo'lovchi?**

Agar Siz o'zingizni yaxshi bilib olishni xohlasangiz, berilgan 15 ta savolga «Ha», «Yo'q», «Bilmayman» deb javob bering. Bu albatta imtihon emas. Lekin javob berayotganda o'zingizni aldamaslikka harakat qiling.

1. Men doim o'z hayotimda nimaki yuz bersa ham, javobgarlikni sezaman.
2. Agar ayrim kishilarning menga nisbatan munosabatlari o'zgarganda edi, mening hayotimda bunchalik muammolar bo'lmas edi.
3. Men o'z muvaffaqiyatsizliklarim sabablari haqida o'ylashdan ko'ra, harakat qilishni yoqtiraman.
4. Ba'zida men o'zimni «baxtsiz yulduz» ostida tug'ilgandek sezaman.
5. Men piyonistalar o'z holatlariga o'zlari aybdor deb o'ylayman.
6. Ba'zan men o'z hayotimdagi ko'p narsalarga shunday bo'lishimga ta'sir etgan kishilar javobgar deb o'ylayman.
7. Agar men shamollasam, shifokor yordamiga murojaat qilmay, mustaqil davolanishni afzal ko'raman.
8. Men o'ylaymanki, ayollarning xatti-harakatlari uchun javob berolmay qolishlari tajovuzkor bo'lishlari, asosan, boshqa odamlar sabablidir.
9. Har qanday muammoni ham yechish mumkin deb uylayman va doimo qandaydir hayotiy qiyinchiliklarga duch keluvchilarni unchalik tushuna olmayman.
10. Men kishilarga yordam berishni yoqtiraman, chunki boshqalar menga nimadir qilganlari uchun minnatdorchilikni his qilaman.
11. Agar ziddiyat yuz bersa, kim aybdorligini mulohaza qilayotganda, odatda, men o'zimdan boshlayman.
12. Agar yo'limdan qora mushik o'tsa, men yo'limni o'zgartiraman.
13. Men, kishi har qanday vaziyatdan qat'i nazar, kuchli va mustaqil bo'lishi kerak, deb hisoblayman.
14. Men o'z kamchiliklarimni bilaman, lekin atrofdagilar bilmasligini xohlayman.
15. Odatda men ta'sir eta olmaydigan holat bilan chiqishib ketaman.

### ***Natijalar***

1, 3, 5, 7, 9, 11, 13-savollarning «Ha» javobiga va 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15-savollarning «Yo'q» javobiga 10 balldan qo'ying. «Bilmayman» javobingiz uchun 5 balldan qo'ying. Bu ballarning umumiy summasini hisoblab chiqing.

**100–150 ball.** Siz o'z hayotingizda kapitansiz. O'zingiz bilan sodir bo'lgan barcha narsa uchun javobgarlikni sezasiz, ko'p narsani o'zingizga olasiz, qiyinchiliklarni yenga olasiz, o'z oldingizdagi vazifalarni yechasiz, nima his qilayotganingiz va ko'nglingizda nimalar yuz berayotgani atrofdagilar uchun jumboqdir.

**50–99 ball.** Siz bermalol boshqaruvchi bo'laversiz, biroq zarur bo'lsa boshqaruvni ishonchli qo'llarga berishingiz mumkin. Egiluvchanlik va ziyraklik, zukkolik doimo sizning ittifoqoshingizdir. Ba'zan sizga taalluqli bo'lmagan

holatlar yuz beradi va talab etilsa, mas'uliyatni bo'yingizga olasiz. Boshqa kishilar bilan kelishuvda, o'z ichki kelishuvingizni buzmay yashay olasiz.

**49 ballgacha.** Siz, ko'pincha, o'z hayotingizda yo'lovchi bo'lasiz, holatlar, taqdirar va shu kabilar taqozosi deya tashqi kuchlarga oson bo'ysunasiz. O'z qiyinchiliklaringizda o'zingizdan boshqa hammami, butun yorug' olamni ayblaysiz. Haqiqiy mustaqillik sizga erishib bo'lmaydigandek va mumkin emasdek tuyuladi. Shu bilan birga siz qolganlar bilan tinch yashaysiz, ular qanday inson va sizga munosabatlari qandayligini farqlamaydiz.

**9-test. Siz boshqaruvchi bo'la olasizmi?**

Quyidagi savollarga obyektiv «Ha» va «Yo'q» javobini bering.

1. Qolipi buzilgan masalani yechishga o'z xohishingiz bilan kirishasizmi?
2. Odatdagi ish yangiliklaridan oson bo'shaysizmi?
3. Yuqoriga ko'tarilib ketdingiz, oldingi o'z jamoangizga uzoq e'tibor berasizmi?
4. Boshqaruvning universal uslubini o'rganishga harakat qilasizmi?
5. Qo'l ostingizdagi ishchilarni xatosiz, kuchli, o'rta va kuchsizga ajratasizmi?
6. Xodimlar bilan band bo'lganingizda yoqimlilik va yoqimsizlik chegarasidan chiqish siz uchun osonmi?
7. Ishning universal uslubini yo'q deb hisoblaysizmi, shuning uchun har xil uslublarni aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda qo'llaysizmi?
8. Sizga o'z qo'l ostingizdagilardan ko'ra o'zingizdan yuqori rahbarlar bilan kelishmovchiliklardan qochish osonroq.
9. Qo'l ostingilaringizni ishga eskicha munosabatda bo'lishidan xavotirda bo'lasizmi?
10. Rahbarlarga shaxs sifatida birinchi taassurotingiz to'g'ri chiqadimi?
11. Ishdagi omadsizligingizni ko'p hollarda obyektiv sharoit deb tushuntirasizmi?
12. Ish soati yetishmasligini sezasizmi?
13. Qo'l ostingizdagilarning oldiga ko'proq borishingiz boshqaruv samaradorligini oshiradimi?
14. Istiqbolli ishchiningizga har doim mansab vazifangizni ishonch bilan topshirasizmi?

**Javobingizning balini hisoblang:**

Savol	«Ha»	«Yo'q»	Savol	«Ha»	«Yo'q»
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	1	0	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0



5 ball. Siz boshqaruvchi emas, mutaxassis bo'lishingiz ko'proq mos keladi. Bosh muhandis, bosh texnolog, bosh iqtisodchi bo'lishingiz maqsadga muvofiq.

6–10 ball. Boshqaruvchi sifatida hali shakllanmagansiz. E'tiboringizni xodimlar muammosiga, boshqarishning kollegiyali shaklini ishlab chiqishga baxsh eting.

11–15 ball. Siz ma'muriy ishdagi boshqaruvchisiz. Sizda tashkilotchilik qobiliyati kuchli, buni xodimlarni joy-joyiga qo'yishda, rejalashtirishda ko'rish mumkin.

16–20 ball. Siz «ideal» boshqaruvchisiz. Barcha ishga yangiliklarni o'rganib izlanuvchan yondashasiz. Lekin kishilarni baholaganingizda qattiqqo'lsiz. O'z kasb-hunar darajangizga qarab atrofda qilarga munosabatda bo'lsangiz yaxshi bo'lardi.

### 10-test. Muammoni qanday yechasiz?

Ba'zi menejerlar eng murakkab muammoni tezda yechishadi, ba'zilari hatto oson boshqaruv muammolarini ham yecha olishmaydi. Siz qaysi biriga kirasiz? Keling tekshiramiz.

1. O'zingizning muammoingizni gapirasizmi?

- a) yo'q, bu yordam bermaydi (3 ochko);
- b) albatta, mos suhbatdosh bo'lsa (1 ochko);
- d) har doim emas, o'zingizga ham bu haqda o'ylash og'ir (2 ochko).

2. Muammo ustida siz qay darajada iztirob chekasiz?

- a) doim (osuda) qiyin (4 ochko);
- b) shart-sharoitga bog'liq (0 ochko);
- d) barchasiga chidaysiz (2 ochko).

3. Sizni biror narsa larzaga keltirsa, nima qilasiz?

- a) xursandchilikka o'zingizga ruxsat berasiz (0 ochko);
- b) yaqin do'stingiz oldiga borasiz (2 ochko);
- d) uyda o'tirib o'zingizga achinasiz (4 ochko).

4. Yaqin odamingiz xafa qilsa?

- a) «qobig'ingizda o'ralib olasiz» (3 ochko);
- b) tushuntirishni talab qilasiz (0 ochko);
- d) eshitishi mumkin bo'lgan har bir kishiga aytasiz (1 ochko).

5. Ishda omad kelsa, baxtli damlarda...

- a) xato va kamchiliklarni o'ylamaysiz (1 ochko);
- b) bu daqiqa tez o'tib ketadi deb qo'rqasiz (3 ochko);
- d) yechilmagan muammolarni esdan chiqarmaysiz (5 ochko).

6. Ruhshunoslar to'g'risida qanday fikrdasiz?

- a) ularning mijozni bo'lishni xohlamas edingiz (4 ochko);
- b) ko'pchilikka yordam bera olgan bo'lardilar (3 ochko);
- d) inson o'zi-o'ziga ko'p hollarda yordam beradi (3 ochko).

7. Sizning fikringiz bo'yicha taqdir...

a) sizni qidiradi (5 ochko);

b) sizga nohaq (2 ochko);

d) sizga omadli (1 ochko).

8. *Janjal o'tib ketdi, jahlingiz keta boshladi, nima haqida o'ylaysiz?*

a) avval bo'lgan yoqimli hodisa to'g'risida (1 ochko);

b) yashirin o'ch olishni orzu qilasiz (2 ochko);

d) janjal tufayli ro'y bergan yoqimsiz holatlar to'g'risida o'ylaysiz (3 ochko).

### ***Barcha ochkoni jamlang.***

7–15 ochko. Boshingizga tushgan tushkunliklarga, tushunmovchiliklarga to'g'ri baho berasiz. Ruhij holatingiz maqtovgga loyiq.

16–26 ochko. Ba'zida taqdiringizni la'natlaysiz. Sizni e'tibor bilan tinchlantirishlarini xohlaysiz. O'zingizni boshqarishni o'rganing.

27–36 ochko. O'z tushkunliklaringizga chora topishni o'rganmagansiz. O'zingizga rahmingiz keladi. O'z kuch-quvvatingizni muvozanatda saqlang, o'zingizni bo'shashtirib yubormang. Sizda muammolaringizni to'g'ri yechishga yordam beruvchi manba yetarli.

### **11-test. Majlis o'tkaza olasizmi?**

Quyidagi berilgan variant javoblaridan qaysi biri sizning holatingizga mos. Quyidagi javoblar mavjud: «Har doim», «Ko'pincha», «Ba'zida», «Hech qachon».

1. Har bir majlis maqsadini oldin rejalashtirilgan bo'lsa ham, ko'rib chiqish foydali. Majlis o'tkazish zarurati bo'lmasa o'tkazmaslik kerak.

2. Agar majlis boshida qatnashuvchilar o'z vaqtida ma'lumot bilan ta'minlanmaganligi yoki boshqa sabab mavjud bo'lsa, majlisni qoldirish zarur.

3. Ko'p masalalarni qamragan onda-sonda o'tkaziladigan majlislardan ko'ra, kun tartibi qisqa majlislarni tez-tez o'tkazish foydali.

4. Kun tartibidagi birinchi savolga yengilroq yechimli masalani qo'yish kerak.

5. Yozma taklifnoma bilan bir qatorda qatnashchilar tarkibini ham berish zarur.

6. Taklifnomada uni boshlanishi bilan tamom bo'lish vaqtini ko'rsatish kerak.

7. Majlisni ish vaqti mobaynida o'tkazish lozim.

8. Qatnashchilar uchun oldindan ajratilgan joy ishbilarmonlik muhitni yaratadi.

9. Agar birinchi boshqaruvchining ikki o'rinbosari majlisga kelmasa, majlis boshqa kunga qoldiriladi.

10. Majlis raisi kirish so'zi bilan majlisni olib borish tartibini eslatadi.

11. Majlisda muammoli savollarga duch kelganda avval buysunuvchilar, keyin boshqaruvchilarga so'z beriladi.

**Javoblarni quyidagi ball tizimi bo'yicha baholang:**

<b>Savollar</b>	<b>«Har doim»</b>	<b>«Ko'pincha»</b>	<b>«Ba'zan»</b>	<b>«Hech qachon»</b>
1	3	2	1	0
2	2	3	2	1
3	3	2	1	0
4	3	2	1	0
5	1	2	3	1
6	2	3	2	1
7	2	3	1	0
8	3	3	1	0
9	1	2	3	2
10	3	2	1	0
11	3	2	1	0

*30 balldan yuqori.* Siz majlisni a'lo darajada tashkil etasiz va o'tkazasiz.

*25–30 ball.* Majlisni tayyorlayotganingizda va o'tkazayotganingizda o'z faoliyatingizni tekshirib ko'ring. Bu sizning xato va kamchiliklaringizni tuzatadi.

*20–24 ball.* Siz o'z bilimingizni oshirishingiz kerak. Majlisni to'g'ri olib borish uchun o'z ustingizda ishlashingiz kerak.

*20 ballgacha.* Sizga hech bo'lmaganda menejment bo'yicha qisqa kursni tugallab chiqish zarur.

**12-test. Tadbirkor, menejer bo'lib ishlashga loyqlikni baholash**

Quyidagi savollarga «Ha», «Javob berishga qiynalaman», «Yo'q» tarzida javob bering.

1. Tanlagan sohangiz bo'yicha professional bilimingiz yetarlimi?
2. O'zingizga faqat asosiy ishni tanlab, boshqa ishlarni qo'l ostingizdagilarga bo'lib berasizmi?
3. Boshqaruvning turli vazifalarini (rejalashtirish, marketing, tashkil qilish, hisobot, axborot va b.) boshqara olasizmi?
4. O'zingizga to'liq ishonasizmi va mutaxassislar yordamidan foydalanasizmi?
5. Buyrug'ingiz bajarilishini tekshirasizmi?
6. Qo'l ostingizdagilarga bajariladigan ish usulini tanlashga ishonib topshirasizmi?
7. Malaka oshirishga ketgan xarajatni foydali sarf qilindi deb hisoblaysizmi?
8. O'z faoliyatingizni yaqin bir yil va ikki yil orasida tasavvur qilasizmi?
9. Agar do'st va hamkorlaringiz bilan ichsangiz ular bilan do'stona munosabatni saqlashga ishonasizmi?
10. Bajarishingizga ishonmasangiz qattiq va'da berasizmi?

11. Turmush o'rtog'ingiz boshqaruv va tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanishingizga ruxsat beradimi?

12. Vaqtingiz ziq bo'lganida istiqbolli savol tuza olasizmi?

13. Yangi ish va yangi faoliyat bilan shug'ullanish uchun mablag' bilan ta'minlay olasizmi?

14. Bajarmoqchi bo'lgan ishlaringizni yozasizmi?

15. Ish kuningizni rejalashtirasizmi?

16. Qo'l ostingizdagilarning qo'lga kiritgan yutuqlarini bilasizmi, yo e'tibor bermaysizmi?

17. Jahlingiz chiqqanini yashira olasizmi?

18. Analogik ishlab chiqarishga doir ma'lumotlar yig'asizmi?

19. Raqobatchingizga qaraganda ko'proq foyda olasizmi?

20. Menejment va soliq tizimini o'rganib chiqdingizmi?

21. Hamkoringiz doimo siz bilan ochiq munosabatda bo'lmashligini hisobga olasizmi?

**Javoblarni quyidagi ball tizimi bo'yicha baholang:**

Savol	«Ha»	«Qiyinalaman»	«Yo'q»	Savol	«Ha»	«Qiyinalaman»	«Yo'q»
1	8	4	0	12	8	4	0
2	4	2	0	13	8	4	0
3	0	6	8	14	4	2	0
4	8	4	0	15	4	2	0
5	4	2	0	16	4	2	0
6	4	2	0	17	4	2	0
7	4	2	0	18	8	4	0
8	8	4	0	19	8	4	0
9	2	4	0	20	8	4	0
10	0	2	0	21	4	2	0
11	8	4	0				

***Barcha ochkoni jamlang.***

***80–124 ball.*** Ish bilan shug'ullanang.

***40–79 ball.*** Yana bir bor o'ylang.

***40 ballgacha.*** Shug'ullanmang.

**13-test. O'z bosblig'ingizni rahbar sifatida baholang**

Uning har bir xislatini 0 dan 10 ballgacha baholang.

1. Agar menda qandaydir muammo tug'ilsa, u doim yordam beradi. Biroq u mening kuchim va imkoniyatlarim boricha yoniga muammolar bilan emas, muammolarning yechimi bilan kirishimni talab qiladi.
2. Ish mazmunini menga tushuntiradi (tushuntirmaydi). Doim kasb jihatdan foydali bo'lishi mumkin bo'lgan axborot yoki xabarlarini menga beradi.
3. Yumor hissiyotiga ega (ega emas). Agar o'zi hazil obyekti bo'lsa, yanada kuchliroq kuladi.
4. Adolatsiz (adolatli). Doim ishlarim qanday borayotganligi bilan qiziqadi. Kerak bo'lsa menga ishonadi, lekin bergan so'zim ustidan chiqishimni talab qiladi.
5. Qat'iyatsiz (qat'iyatli). Doimo tashkilotni ishdan qoldirishi mumkin bo'lgan keraksiz ishlarni bartaraf etishga tayyor.
6. Man-man (kamtarin). Doimo o'z xatolarini tan oladi, ularni o'rganadi hamda qo'l ostidagilaridan ham shuni talab qiladi.
7. Obyektiv emas (obyektiv). Tashqaridan muhim bo'lib ko'ringan narsadan haqiqatda muhim bo'lgan narsani ajrata oladi hamda unga muhtoj joyga shoshiladi.
8. Yumshoqko'ngil (qattiqqo'l). Yuqori rahbariyat yoki tashqaridan kelgan mansabdor shaxslar o'zining yoki qo'l ostidagilarining vaqtini sarflashiga yo'l qo'ymaydi.
9. Samarasiz (samarador). Xatolarim bilan tanishtirishga ularni tahlil etish va tuzatishga o'gatadi. Meni hech qanday harakat talab qilmaydigan xushxabarlar bilan uni ishdan qoldirmaslikka o'rgatadi.
10. Sabrsiz (sabrlı). Muammoimni o'zim yechmagunimcha tinch turishni biladi.

Jami \_\_\_\_\_ ball.

**Natija.** Agar to'plangan ballar 50 dan kam bo'lsa, boshqa ish qidiring.

**14-test. Sizing mijozingiz**

To'rt xil temperament turi mavjud: *xolerik, sangvinnik, flegmatik va melanxolik.*

*Xolerik* – yuqori hayotiy energiyaga ega, tez jahli chiqadi va uzoq vaqt o'ziga kelmaydi, besabr, shoshqaloq, ishga, mehnatga berilib kirishadi. Muammolarni tezlik bilan yechadi, qiyinchiliklarni yengadi, bir xil va mayda ishni qila olmaydi, chunki bunga uning faolligi, harakatchanligi xalaqit beradi.

*Sangvinnik* – jonli, sho'x, sergap, qiyinchiliklarni oson yengadi, yangi sharoitga yengil moslashadi, yaxshi muhitni jamoada qo'llab-quvvatlaydi. Sangvinnikka maqsad sari itilish yetmaydi – boshlangan ishni oxiriga yetkazmaydi.

*Flegmatik* – og'ir, kamgap, chidamli, sabr-toqatli, tuyg'ularini sustroq namoyish qiladi, bir faoliyatdan boshqasiga o'tishi qiyin, atrofidagi

o'zgarishlarga qiyin moslashadi. Shuning uchun tanish kishilar doirasi o'zgar olmaydi. Ishga qattiq bog'lanadi, sermahsul, mas'uliyatli; tez-tez passivlashadi, ba'zan befarq, hayot tarzi faol emas.

*Melanxolik* – yopiq, yolg'izlikni yaxshi ko'radi, o'ziga ishonmaydi, xislatlarini kam namoyon qiladi, yaxshi sharoitdagina qat'iyatsiz, muvaffaqiyatli ish olib borishi mumkin.

N mijozning tipini tavsiflovchi sifatlar

*1-guruh savollari*

1. Beqarorsiz.
2. Qiziqqonsiz.
3. Besabrsiz.
4. Insonlar bilan munosabatda qo'rs va to'g'ri.
5. Qat'iy va tashabbuskorsiz.
6. Qaysar.
7. Garovda zukkosiz.
8. Uzilishlar bilan ishlaysiz.
9. Ko'p arazlaysiz va kek saqlaysiz.
10. Tezkor, shoshilinch, qayg'uli.
11. Tez va qiziqqon.
12. Tajovuzkor.
13. Tavakkalchilikka moyilsiz.
14. Kamchiliklarga betoqatsiz.
15. Ifodali mimikaga egasiz.
16. Tezkor harakatlanishga va hal qilishga qodirsiz.
17. Yangilikka to'xtovsiz intilasiz.
18. Tezkor harakatga egasiz.
19. Qo'yilgan maqsadni amalga oshirishda qat'iy emassiz.
20. Kayfiyatning tez-tez o'zgarib turishiga moyilsiz.

*2-guruh savollari*

1. Quvnoq.
2. Energiyali va ishbilarmon.
3. Ko'pincha ishni oxiriga yetkazmaysiz.
4. O'zini ortiqcha baholashga moyilsiz.
5. Yangilikni tezda ushlab olishga qodirsiz.
6. Qiziqishlarda qat'iy emassiz.
7. Noxushliklar va omadsizliklarni oson unutasiz.
8. Har xil hollarga yengil moslashasiz.
9. Qiziqish bilash ishga berilasiz.
10. Agar ish qiziqtirmasa, tezda undan ko'nglingiz soviydi.
11. Yangi ishga tez kirishasiz, bir ishdan boshqa ishga tez almashasiz.
12. Bir xil ishdan qochasiz.
13. Yangi odamlar bilan kirishuvchan, muloqotga moyilsiz.

14. Chidamli va mehnatkashsiz.
15. Aniq, tezkor, baland nutqga egasiz.
16. Murakkab, kutilmagan holatda o'zingizda ishonch saqlaysiz.
17. Har doim jonli kayfiyatga egasiz.
18. Tez uxlaysiz va uyg'onasiz.
19. Ko'pincha qaror qilishda shoshqaloqsiz.
20. Yuqoridan sirpanishga moyilsiz.

#### *3-guruh savollari*

1. Og'ir va kamsuqumsiz.
2. Ishlarda matonatli va chidamli.
3. Ehtiyotkor va tekshiruvchan.
4. Kutishni bilasiz.
5. Kamgap va bekorga gapirishni yoqtirmaysiz.
6. Og'ir va chiroyli nutqqa egasiz.
7. Sabr-toqatli.
8. Boshlangan ishni oxiriga yetkazasiz.
9. Kuchni bekorga sarflamaysiz.
10. Hayotdagi tartibni qat'iy saqlaysiz.
11. Noxushlikni yengil o'tkazasiz.
12. Qo'llashga va qarshi chiqishga moyil emassiz.
13. Mehmonlarga ko'p e'tibordasiz.
14. O'zingiz va munosabatlaringizga qat'iysiz.
15. Ishga sekin kirishasiz va biridan boshqasiga sekin o'tasiz.
16. Odamlar bilan munosabatda to'g'risiz.
17. Hamma narsada ozodalik va tartibni yaxshi ko'rasiz.
18. Yangi sharoitga qiyin moslashasiz.
19. Kamharakatsiz.
20. Chidamlisiz.

#### *4-guruh savollari*

1. Siz uyatchan va kamsuqumsiz.
2. Yangi sharoitda o'zingizni yo'qotasiz.
3. Notanishlar bilan aloqa o'rnatishda qiynalasisiz.
4. O'z kuchingizga ishonmaysiz.
5. Yolg'izlikni oson yengasiz.
6. Omadsizlikda o'zingizni yo'qotasiz.
7. Xayolga «sho'ng'ib» ketasiz.
8. Tez qizib ketasiz.
9. Jonsiz, tinch nutqga egasiz, gohida shivirlab gapirasiz.
10. Xohishsiz odam xarakteriga moslashasiz.
11. Qo'llab-quvvatlash va qarshi chiqishni favqulodda qabul qilasiz.
12. O'zingizga va o'zingizni o'rab turganlarga yuqori talabchansiz.
13. Gumonsirashga moyilsiz.
14. Xayolparastlikka moyilsiz.

15. Oson jarohat olasiz.
16. Taassurot qoldiruvchansiz.
17. Yashirin va kamgapsiz.
18. Sustroqsiz.
19. Haddan tashqari arazchisiz.
20. O'rab turganlarga hamdardlik va yordam berishga intilasiz.

Hayotda aniq namoyon bo'lgan mijozli odamlar yo'q. Har bir odamda mijoz tipining aniq foizli o'zaro munosabati mavjud. Buni formulada aniqlash mumkin:

$$X = A_1 \cdot 100/A - \text{xolerik foizi};$$

$$S = A_2 \cdot 100/A - \text{sangvinnik foizi};$$

$$F = A_3 \cdot 100/A - \text{flegmatik foizi};$$

$$M = A_4 \cdot 100/A - \text{melanxolik foizi}.$$

Bu yerda:

- $A_1$  – savollarning birinchi guruhida «Ha» javoblari soni;
- $A_2$  – savollarning ikkinchi guruhida «Ha» javoblari soni;
- $A_3$  – savollarning uchinchi guruhida «Ha» javoblarning soni;
- $A_4$  – savollarning to'rtinchi guruhida «Ha» javoblarning soni;
- $A$  – savollarning barcha 4 ta guruhdagi «Ha» javoblarning umumiy soni.

Mijozingizni foizli o'zaro munosabatini aniqlashingiz uchun 4 ta guruh savollariga ijobiy «Ha» deb javob berishingiz muhimdir. So'ng har bir  $A_1, A_2, A_3, A_4$  guruhlarda ijobiy «Ha» javoblarini va umumiy  $A$  ning «Ha» sonini sanab chiqish lozim.

Shundan so'ng yuqorida keltirilgan formulalar bo'yicha mijoz tiplarining foizli o'zaro munosabatini aniqlash kerak.

### 15-test. Sizning xulqingiz

Diqqat bilan 4 ta guruhda («Harakat», «Tinchlanish», «Ishonch», «Ishonchsizlik») to'plangan 16 simvolga e'tibor bering. Har bir guruhdan o'zingizga ko'proq mos keladigan holatni ifodalovchi 1 tadan simvolni toping.

«Harakat»	«Tinchlanish»	«Ishonch»	«Ishonchsizlik»
A-4	A-10	A-10	A-10
B-8	B-8	B-8	B-8
D-2	D-2	D-6	D-2
E-10	E-4	E-2	E-6



To'plangan ochkolar summasini hisoblang.

*8–13 ochkogacha.* Xulqingiz birinchi navbatda atrofingizdagilarga bog'liq. Ruhingiz oson tushadi, yoqmaydigan ish bilan qiyinchilik bilan shug'ullanasiz. Sizga atrofdagi holat qattiq ta'sir qiladi, shuning uchun sizni o'z qarorlarining egasi deb bo'lmaydi.

*14–20 ochkogacha.* «Oqimga qarshi suzayotgan» bo'lsangiz ham, o'z ko'rinishingizga ega bo'lishga intiling. O'zingizga shunday qarangi, atrofdegilar dalilsiz sizga ta'sir qila olmasin. Agar fikringizcha tutayotgan yo'lingiz noto'g'ri bo'lsa, bu namoyon bo'lib turgan. Demak siz uni rad etish holatidasiz.

*21–27 ochkogacha.* O'zingizni gunohsiz deb hisoblaysiz. Lekin siz baribir tashqi ta'sir ostidasiz. Sizga instinkt yordamida tanlangan to'g'ri yo'l yordam beradi.

*28–34 ochkogacha.* O'z qarashlaringiz va nuqtayi nazarlaringizdan voz kechish qiyin bo'ladi. Sizga kimdir qanchalik ta'sir o'tkazishga harakat qilsa, shunchalik qarshilikka uchraydi. Lekin qarshiligingiz zamirida faqatgina o'ziga ishonch emas, balki qandaydir noxush holatga tushib qolish qo'rquvi turadi.

*35–40 ochkogacha.* Agarda miyangizga qandaydir fikr kelsa, sizni hech kim undan qaytara olmaydi. Siz o'z maqsadingizga atrofga qaramasdan intilasiz.

### **16-test. Sizing irodangiz**

Quyidagi savollarga maksimal aniqlikda javob berishga harakat qiling. Javob variantlari: «Ha», «Bilmayman», «Yo'q».

1. Sizga qiziq bo'lmagan ishni oxiriga yetkaza olishingiz mumkinmi? Vaqt va holat ajralishga va keyin unga qaytishga yo'l qo'yadimi?

2. Sizga yoqmaydigan ish qilish kerak bo'lsa ichki qarshiliklarni alohida mashaqqatsiz yenga olasizmi? (Masalan, dam olish kuni navbatchilikka borish.)

3. Ishda ziddiyatli holatga tushib qolganingizda, yuqori darajada izchillik bilan qarash uchun, o'zingizni to'liq qo'lga olishga qodirmisiz?

4. Agar sizga parhez belgilangan bo'lsa, unga rioya qilishga qodirmisiz?

5. Ertalab kechqurun belgilagan vaqtingizdan ertaroq turishga kuchingiz yetadimi?

6. Voqea sodir bo'lganda joyida guvohlik berish uchun qola olasizmi?

7. Xatlarga tezda javob bera olasizmi?

8. Belgilangan samolyotda uchish yoki tish davolovchi kabinetiga borishda paydo bo'lgan qo'rquvni qiyinchiliksiz yenga olasizmi?

9. Shifokor belgilagan, lekin hushingizga yoqmagan dorini qabul qila olasizmi?

10. Sizga ko'p noxushlik keltiradigan bo'lsa ham bergan va'dangiz ustidan chiqasizmi?

11. Notanish shaharga hech qanday hayajonsiz xizmat safariga jo'nay olasizmi?

12. Kunlik rejaga qat'iy rioya qila olasizmi (uyg'onish vaqti, ovqatlanish, shug'ullanish vaqti)?

13. Kutubxonaga qarzdorlarga salbiy qaraysizmi?

14. Siz uchun eng qiziq teleko'rsatuv muhim va tezkor bajarish kerak bo'lgan ishni qoldirishga majbur qiladimi?

15. Sizga qanchalik alamli bo'lsa ham janjalni bo'lib jim bo'la olasizmi?

*Natijani hisoblang.*

«Ha» – 2 ochko.

«Bilmayman» – 1 ochko.

«Yo'q» – 0 ochko.

*0–12 ochko.* Iroda kuchiga bog'liq emassiz. Faqat siz uchun yengil bo'lmagan narsani qilasis. Sizning mavqeyingiz «Menga hammadan ham nima kerak?» kabi ifodalanadi. O'rab turganlarga nisbatan o'z munosabatingizni o'zgartirishingiz va irodani shug'ullantirishingiz kerak.

*13–21 ochko.* Iroda kuchi sizda o'rtacha. Agar to'siqlarga uchrasangiz harakatlanishni boshlaysiz, agar aylanib o'tadigan yo'l topsangiz darhol undan foydalanasiz. Ortiqcha majburiyatni zimmangizga olmaysiz, bu esa ba'zida rahbar bilan bo'ladigan munosabatlarga salbiy ta'sir etadi. Agar hayotda ko'proq narsaga ega bo'laman desangiz irodangizni shug'ullantiring.

*22–30 ochko.* Iroda kuchingiz joyida. Sizga ishonsa bo'ladi, chunki ishonchni oqlaysiz. Ammo gohida sizning holatingiz atrofdagilarga xalaqit beradi. Iroda kuchi – bu juda yaxshi, lekin bundan tashqari rahmdillik, yaxshilik, egiluvchanlik kabi sifatlarga ega bo'lish ham muhimdir.

### **17-test. Sir saqlashni bilasizmi?**

*1. Yangi gilam sotib olmoqchisiz. Tanlab olganlaringiz ichida sizga uch rangdagisi yoqdi? Qaysi birini tanlaysiz?*

a) qizil rang (6 ochko);

b) havo rang (2 ochko);

d) sariq rang (5 ochko).

*2. Sizni mehmonga chaqirishdi – nima kiymoqchisiz?*

a) shim va oq ko'ylak (3 ochko);

b) zamonaviy oqshom ko'ylagi (1 ochko);

d) odatdagiday toza kiyim (2 ochko).

*3. Siz kutilmaganda ko'p yil ko'rishmagan yaqin tanishingizni ko'rib qoldingiz. O'zingizni qanday tutasiz?*

a) atrofdagilarga e'tibor bermay, uning bo'yniga osilasiz (4 ochko);

b) yengil jilmayish bilan qo'lingizni cho'zasiz (3 ochko);

d) sizni tanigan-tanimaganligiga ikkilanib tortinib so'rashasiz (1 ochko).

*4. Tanishlarnikida mehmonda, bir odamni yoqtirib qoldingiz. Qanday yo'l tutasiz?*

a) do'stingizdan u bilan tanishtirishni iltimos qilasiz va filmlar yoki qo'shiqlar haqida gaplashasiz (6 ochko);

b) o'zingiz suhbatni boshlaysiz va u qiziqqan narsa to'g'risida gaplashasiz (8 ochko);

d) suhbatning o'zidan o'zi boshlanishini va u qaysi yo'nalishda davom etishini «Ha» javoblarining soni.kutasiz (4 ochko).

5. *Kechqurun televizor yonida o'tiribsiz, birdan qo'shni kvartiradan baqirgan ovoz eshitildi, nima qilasiz?*

a) qo'shni xotinini urayotganligi shubhasi ostida ularnikiga darhol yugurib kiraman (5 ochko);

b) e'tibor bermayman (3 ochko);

d) televizorni o'chirasiz va nima bo'layotganiga quloq solasiz (6 ochko).

6. *Yaqinlaringizdan biri tug'ilgan kuningizdan oldin sovg'a qildi va paketni tug'ilgan kuni ochishni buyurdi. Siz nima qilasiz?*

a) darhol ochib ko'rasiz (7 ochko);

b) tug'ilgan kuningizda ochasiz (4 ochko);

d) kichkina teshikcha orqali nima ekanligini bilmoqchi bo'lasiz (5 ochko).

7. *Vazningiz ortiqchaligi borasida muammolar bormi?*

a) hech qachon (3 ochko);

b) siz onda-sonda ozishga harakat qilasiz (6 ochko);

d) siz ishtaha bilan ko'p yeysiz (7 ochko).

8. *Siz do'stlar bilan uchrashuvda qancha ichasiz?*

a) qancha yoqsa shuncha (3 ochko);

b) ozgina, chunki ichgan odamlarni yoqtirmaysiz (1 ochko);

v) boshingiz aylanishi bilan to'xtatasiz (2 ochko).

*Ochkolarni hisoblab test natijalarini ko'rish mumkin.*

25 *balldan kam.* Siz juda sirli va yopiqsiz. Hattoki ko'p diplomatlar siz bilan hamkorlik qilishsa xursand bo'lar edilar. Sirni saqlash siz uchun obro' masalasidir. O'z ishingiz to'g'risida kam gapirganingiz uchun ko'plar sizni sovuq va qalbsiz hisoblaydi. Lekin bunday emas, siz do'stlaringiz uchun doimo ochiq chehradasiz.

25–35 *ballgacha.* Sizni ochiqko'ngil deyishadi. O'z xatolaringiz to'g'risida uyalmasdan gapirasiz, hayotingizdagi turli voqealarni gapirasiz. Lekin do'stlaringiz haqida jim tura olasiz. Har zamonda gullab qolishingiz mumkin, lekin sir saqlay olasiz.

36 *balldan yuqori.* Siz davralarda yaxshi ko'rilgan insonlardansiz, har doim qiziq voqea aytib berishingiz mumkin. Shuning uchun do'stlaringiz sizga sirlarini ishonishmaydi.

### **18-test. Siz va texnik taraqqiyot**

Agarda siz o'zingizni texnik taraqqiyotga munosabatingizni bilmoqchi bo'lsangiz savollarga javob bering.

Javob variantlari: «Ha», «Yo'q».

1. O'zinni zamonaviy odam deb hisoblayman.
2. Ba'zida meni u-bu sohalarga oid kashfiyotlar hayajonlantiradi.
3. Shaxsiy kompyuter olishni rejalashtirdim.
4. Kelajak haqidagi fikrlar xomxayol yoki mualliflar fantaziyasi deb hisoblayman.
5. Yuz yil keyingi hayotim haqida o'ylagandim.
6. Odam o'rmini bosa oladigan superkompyuter yaratilishiga ishonmayman.
7. Ba'zan agarda 50, 100 yil oldin yashaganimda nima bo'lishi haqida o'ylayman.
8. O'zgarayotgan dunyo insonni ham o'zgartiradi, degan fikrga qo'shilaman.
9. Ishonamanki, erkin ishlash tartibi zarardan ko'ra ko'proq foyda keltiradi.
10. O'ylaymanki, sivilizatsiyamiz rivojlanishi tabiat bilan insonni to'liq ajralishga olib keladi.
11. Charchaganligimga va majburiyatlar ko'pligiga qaramay har doim yangi nimadir o'rganaman.
12. Faqat ba'zi bir insonlar ijodiy novatorlik faoliyati uchun tug'ilgan deb hisoblayman.
13. Menimcha fan-texnika taraqqiyoti haqiqatdan fikrimni va insonlarga munosabatimni o'zgartiryapti.
14. Texnika inson hayotini yengillashtirayapti va sivilizatsiya asri kelayapti deb hisoblayman.
15. Fantastik asarlarni yaxshi ko'raman va o'qiyman.

*Javob natijalarini hisoblash*

1, 3, 5, 7, 9, 11, 13, 15-savollarga «Ha» javobi uchun va 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14-savollarga «Yo'q» javobi uchun — 10 ball. Agar «Ha» yoki «Yo'q» deb javob bera olmasangiz — 5 ball.

*100–150 ball.* Siz kelajak odamisiz, chunki sivilizatsiyadagi o'zgarishlarni ijobiy baholaysiz, texnika va texnologiyadan qo'rqmaysiz.

*50–99 ball.* Siz bugungi kun odamisiz. Hayotingizda ertangi kun eng asosiy emas. Sizga «uzoqdagi quyruqdan yaqindagi o'pka yaxshi» maqoli mos keladi.

*0–49 ball.* Siz ertangi kun odamisiz. An'ana, tinch-totuvlik, xotira hayotga ishonchingiz manbasi. Kutilmagan o'zgarishlar tarafdori emassiz. O'z dunyoingiz bor va u sizni to'liq qondiradi.

**19-test. Siz ishbilarmon odammisiz?**

*Quyidagi savollarga «Ha» yoki «Yo'q» deb javob bering.*

1. Do'stlaringizdan ko'ra hamkasblaringiz bilan ish bo'yicha batafsil suhbatlashishga moyilmisiz?

2. Xizmat yuzasidan uchrashuvlarda intizomlimisiz?
3. Sizga yakshanbaga nisbatan shanba kuni oqshomida dam olish qulaymi?
4. O'zingizni bekorchilikdan ko'ra ish bilan mashg'ul bo'lganda yaxshi sezasizmi?
5. Vaqtingizni puxta rejalashtirasizmi?
6. Do'stlaringiz kuttirib qo'yganda jahlingiz chiqadimi?
7. Do'stlaringiz siz bilan kelishish oson deb o'ylashadimi?
8. Ishlayotganda yaqinlaringizni tez-tez unutasisizmi?
9. Og'ir sharoitlarda ham ishlashga vaqt topasizmi?
10. Siz har doim ishlaringizni iker-chikrlarigacha rejalashtirasizmi?
11. Yig'ilishlar orasidagi tanaffusda gaplashishlar yoqadimi?
12. Sizing do'stlaringiz sizga o'xshash ish bilan shug'ullanadimi?
13. Kasal bo'lsangiz ham ishlashga harakat qilasizmi?
14. O'qiyotgan barcha narsangiz mehnat faoliyatingizga taalluqlimi?
15. Ishxonadan kasbdoshlaringizdan ko'ra kechroq ketasizmi?
16. Kechqurun uyg'onib ketganda ish haqida o'ylaysizmi?
17. Ishda tartibsizlik bo'lmasligini faraz qilasizmi?
18. O'yinlarga ham ishdagi kabi berilib ketasizmi?
19. Dam olish tezda joningizga tegadimi?
20. Dam olish kuni siz mehnat haftasiga tayyorlanasizmi?

*Javob natijalarini hisoblash*

- 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20-savollarga «Ha» javobi uchun, 7, 11-savollarga «Yo'q» javobi uchun 1 balldan beriladi.  
 10 va undan kam ball. Bekorchilikka moyilroqsiz.  
 11–15 ball. Sizni ishbilarmon desa bo'ladi.  
 16–20 ball. Siz ishbilarmonsiz.

## 20-test. Sizing xarakteringiz

Quyidagi savollarga javob bering va natijani hisoblang.

T.r.	Javoblar	«Ha»	«Yo'q»
1.	Murakkab taomlarni yaxshi ko'rasizmi?	4 ball	1 ball
2.	Har qanday mavzuda suhbatlasha olasizmi?	3 ball	2 ball
3.	Raqsga tushishni yaxshi ko'rasizmi?	1 ball	3 ball
4.	«Davra guli» bo'la olasizmi?	1 ball	3 ball
5.	Xursandchilikdan sakragingiz keladimi?	4 ball	2 ball
6.	Belingiz og'riydimi?	3 ball	2 ball
7.	Qanday tish cho'tkasini ma'qul ko'rasiz?	yumshog'ini 1 ball	qattig'ini 3 ball

8.	Sartaroshxonaga borishdan oldin qanday turmak qilishingizni bilasizmi?	3 ball	1 ball
9.	Krossvordni yaxshi ko'rasizmi?	1 ball	4 ball
10.	Umidsizlikka moyilmisiz?	1 ball	4 ball
11.	«O'ringa kirib uxlash kerak» degan fikr keladimi	4 ball	1 ball

**20 ballgacha.** Nozik hissiyotli, tinchlikni xohlaydigan tabiatli odamsiz. Yaxshi do'stsiz, lekin ko'pchilik sizni jonga tegadigan hisoblaydi.

**21–25 ball.** Flegmatik, fatalistsiz, tanishlarning yaxshi munosabatda bo'lishiga muhtojisiz. O'zingizni yaxshi boshqarasiz, ishni uddalay olasiz.

**26 dan yuqori ball.** Yoshingizdan qat'i nazar qalbingizda yoshsiz, vazmin tabiatlisiz, hissiyotlaringizni nazorat qilasiz, odamlarni to'g'ri baholaysiz.

### **21-test. Firmangizni qayta qurishga ehtiyojini aniqlang**

*Quyidagi savollarga «Ha» yoki «Yo'q» deb javob bering.*

1. Yildan yilga sizning iste'molchilaringiz soni ko'paymoqdam?
2. Sizni brak va defektlarni yo'qotishga, to'g'rilashga xarajatlaringiz realizatsiya qilingan mahsulot qiymatining 1% dan kamini tashkil qiladimi?
3. Ishlab chiqarish grafiklarini bajarayapsizmi?
4. Ishlab chiqarishning rejali xarajatlariga rioya qilyapsizmi?
5. Foydalaniladigan qismlar va yig'uvchi mahsulotlar texnik sharoit talablariga javob beradimi?
6. Firmangizda ishga sababsiz kelmasliklar 3% dan kamini hamda boshqa sabablarga ko'ra ishga chiqmasliklarning esa 2% dan kamini tashkil etadimi?
7. Firmangizda ish kuchining yillik oqimi 5% dan kamini tashkil qiladimi?
8. Firmangizga yetakchi kadrlarni jalb qilishga qodirmisiz?
9. Xodimlarni tayyorlash va malakasini oshirishga zaruriy mablag'larni sarflayapsizmi?
10. Xodimlaringiz 90% ish vaqti davomida o'z majburiyatlarini bajarayaptimi?
11. Mahsulotlaringiz va xizmatlaringizga nisbatan iste'molchilaringiz talablarini to'g'ri tushunasizmi?
12. Xodimlaringiz mehnat sharoitini yaxshilashni xohlarmidingiz?
13. Qo'shimcha xarajatlaringiz daromadlaringizdan tezroq o'sayaptimi?
14. Firmangiz xodimlari ishlayotganlaridan ham yaxshiroq ishlay olishadi, deb hisoblaysizmi?

15. Firmangizga kelayotgan qism materiallari va butlovchi mahsulotlarning 1% dan ko'prog'ini yaroqsizga chiqara olasizmi?

16. Ishlab chiqaruvchi xodimlarning 5% dan ko'pi mahsulotni nazorat qilish bilan shug'ullanadimi?

17. Xodimlaringizning ish vaqtidan tashqari ishi ular ish vaqtining 5% dan yuqorisini tashkil qiladimi?

18. Ishlab chiqarish muddatini qisqartirish va ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish zarur deb o'ylaysizmi?

19. Iste'molchilaringizdan arizalar tushadimi?

20. Ishlab chiqarish samaradorligi va mehnat unumdorligi darajasining o'sishi sizni qoniqtiryaptimi?

21. O'z hissadorlaringizga dividendlarni o'z vaqtida to'layapsizmi?

***Natijalarni hisoblang***

11, 12, 14, 18-savollarga «Ha» javobi uchun, qolgan barcha savollarga «Yo'q» javobi uchun – 1 ball.

*21–19 ball.* Firmangiz ishini tartibga solishingiz yaxshi. Uni qayta qurishga zarurat yo'q.

*18–15 ball.* Ishlab chiqarish jarayonini qayta qurish haqida o'ylab ko'rishingiz kerak.

*14–11 ball.* Qayta qurish sizning firmangizga foydali bo'lar edi.

*10–0 ball.* Ishni yaxshilash sizning birinchi navbatdagi vazifangiz bo'lishi kerak.

## ISHBILARMONLIK O'YINLARI

### 1. Boshqaruv xodimlarini tanlash, joylashtirish va baholash

**O'yin maqsadi.** Boshqaruv xodimlarini tanlash va joylashtirish bo'yicha talabalarda mahorat uyg'otish, ijtimoiy tadqiqotlar, ishlab chiqarish munosabatlari va kuzatishlar asosida boshqaruv apparati xodimlarining shaxsiy, siyosiy va ishbilarmonlik xislatlarini baholashning ilmiy asoslangan uslublari bilan talabalarni tanishtirish, insonlarning xislatlari va ularning boshqaruv ishlariga yaroqliligi haqida axborotni tahlil qilish va qayta ishlashni o'rgatish.

**Dastlabki ma'lumotlar.** Bu o'yin juda muhim masalaga – boshqaruv xodimlarini tanlash, joylashtirish va baholashga xolisona yondashish hamda ijodiy munosabatni shakllantirish masalasiga bag'ishlangan.

Ish korxonaning sex boshlig'i va boshqa boshqaruvchi xodimlarini tanlashdan iborat bo'lishi mumkin.

Talabalar o'z guruhleri tarkibidan korxonadagi boshqaruv apparatining zarur xodimlarini tanlaydilar, joylashtiradilar va baholaydilar. Ma'lum bir lavozimga nomzodlarni tanlash, joylashtirish va baholash anketa savollariga javob berish, kuzatishlar va ijtimoiy tadqiqotlar o'tkazish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Lavozimga kerakli nomzodni tanlash uchun shu lavozim bo'yicha boshqaruv apparati xodimlariga kerakli ma'lum xislatlar to'plami anketasi tuziladi. Bunday xislatlar namunalari 1-ilovada keltirilgan.

Lavozimga tanlanayotgan nomzodni baholash besh balli tizim bo'yicha amalga oshiriladi. Alohida xislatlarning ahamiyatini aniqlash uchun talabalar ayrim eng muhim xislatlarga qarshi K-2 koeffitsientini qo'yishlari mumkin. Bu koeffitsient muhim ahamiyatli hisoblangan xislatni anglatadi.

K-2 koeffitsienti uchtadan ko'p bo'lmagan ijobiy xislatlarga va ikkita salbiy tomonlarga berilishi mumkin.

Anketadagi barcha sifatlar ijobiy (A) va salbiy (B) sifatlariga bo'linadi. Ijobiy sifatlar qo'shuv belgisi bilan belgilanadi (+1 dan +5 gacha, koeffitsientni hisoblamasdan). Salbiy sifatlar ayiruv belgisi « - » bilan baholanadi.

**Kichik guruhlariga bo'lish.** Talabalar guruhi 3–4 ta odamdan ishchi guruhlariga bo'linadi. Ishbilarmonlik sifatleri va muhim ahamiyatli koeffitsientlarni o'rnatish ko'pchilik ovozlar orqali amalga oshiriladi. Guruhlarda yakuniy natijalar hisobi birgalikda o'tkaziladi.



Ishchi guruhlardan tashqari, o'qituvchi va ikkita talabadan tashkil topgan ekspert guruhi tanlanadi. Ekspert guruhi qaysi kichik guruh birinchi o'rinni egallaganini hal qiladi va boshqa guruhchalarning o'rmini aniqlaydi.

**Kichik guruhlarning harakatlarini baholash ustublarini ishlab chiqish.** Kichik guruhlarning harakatlari quyidagilardan iborat:

1. Avval har bir kichik guruh boshqaruv apparatining u yoki bu xodimlari tanlanishi shart bo'lgan shaxslarning ichidan har bir ishbilarmonlik xislatlarning bahosini aniqlaydi. Ana shundagina muhimlik koeffitsienti o'rnatiladi (guruh istagi bo'yicha). Kichik guruh barcha ijobiy sifatlar bahosini jamlaydi va salbiy baholarni ayirib tashlaydi. So'ngra umumiy natija chiqarib, anketa varag'ining nusxasini ekspert guruhiga beradi.

2. Guruh ekspert guruhidan anketa bo'yicha xulosa oladi. Agarda bu xulosa haqqoniy ko'rinmasa, u holda guruh vakili ekspert guruhiga dalillar bilan e'tiroz bildiradi. Ekspert guruhi guruh fikriga qo'shilishlari yoki qo'shilmasliklari mumkin.

3. Keyin ekspert guruhi har bir guruhga lavozimga 2–3 nomzodning tavsifnomasini beradi. Har bir kichik guruh boshqaruv apparatining u yoki bu lavozimiga kim saylansa, ma'qul bo'lishini hal qilishi kerak. Bu masalalarning hammasi shaxsiy baholash jadvalidan foydalanib, ko'pchilik ovoz bilan hal qilinadi.

Har bir «xislat» uchun ball qo'yiladi va har bir nomzodning xislatlar yig'indisi aniqlanadi. Olingan hisoblar ekspert guruhiga topshiriladi. U har bir nomzodga yakuniy baho beradi va:

- a) har bir guruh nomzodni to'g'ri tanlay olganligini;
- b) har bir guruh uchun qancha vaqt ketganligini hal qiladi.

#### **Ishbilarmonlik o'yinida foydalaniladigan texnik vositalar**

Texnik vositalar sifatida hisoblash vositalaridan foydalaniladi. Hisoblab bo'lgandan so'ng guruh boshqaruv apparati lavozimiga barcha nomzodlar uchun jadvallar tuzadi.

#### **Ishbilarmonlik o'yinining o'tkazilish vaqti**

Ishbilarmonlik o'yini 1-mashg'ulotda o'tkazilishi mumkin (akadem soat). Oldindan guruh kichik guruhlarga bo'lingan bo'lishi shart. Undan tashqari anketa varaqlari tayyor bo'lishi kerak (1-ilovaga qarang) va har bir nomzodning o'ziga xos ma'lumotlar tavsifnomasi bilan varaq tayyor bo'lishi kerak (2-ilovaga qarang).

#### **Ekspert guruhi uchun ko'rsatmalar**

Ekspert guruhi kichik guruhlarning anketa ma'lumotlarini qayta ishlab chiqadi va ularni alohida varaqqa kiritadi (3-ilova). Xuddi shu varaqqa ekspert guruhi kichik guruhlarning baholari natijasini kiritadi, natijalarni tahlil qiladi va har bir guruh nomzodining bahosi to'g'riligi haqida yakuniy hukm chiqaradi.

Ularning xulosasi va ma'ruzasi juda qisqa, xolis va hatto hazil bilan bo'lishi kerak.

O'yinning oxirida o'qituvchi, o'yin rahbari kichik guruhlar ishini baholash va xodim tanlash masalasida o'z nuqtayi nazarida qattiq turadi hamda ekspert guruhining obyektivligi bo'yicha xulosa chiqaradi.

*1-ilova*

### **Ishbilarmonlik va ma'naviy xislatlar**

#### ***A. Ijobiy sifatlari***

1. Ishlab chiqarishda ishlash tajribasi.
2. Obro'ga ega bo'lish.
3. Rostgo'ylik, haqqoniylik.
4. Xushmuomalalik (nazoratlilik), hazil-mutoyiba tuyg'usi.
5. Ijodiy faollik.
6. Qat'iyatlilik.
7. Ishchanlik.
8. Potensial qobiliyatlar.
9. O'zini tuta bilish.
10. Insonlarga g'amxo'rlik va ahamiyat, ularni tushuna bilish.
11. Tashkilotchilik qobiliyati, uddaburonlik.
12. So'zi ustida turish.
13. Qayta qurishning istalgan sharoitida o'z yo'nalishini aniqlab olish qobiliyati.

14. Hujjatlar bilan ishlay olish.

#### ***B. Salbiy sifatlari.***

15. Ishda tashabbusli emas.
16. Muomalasi qo'pol, odobsiz.
17. Qat'iyatlilikning yo'qligi.
18. O'z xulosalarida epchil emas.
19. Nopokiza, ishini yaxshi bajarmaydi.
20. Doimo xolis emas.
21. Kuchsiz (zaif) tashkilotchi.
22. O'z so'zida turmaydi.
23. Murakkab sharoitda o'zini yo'qotib qo'yadi.
24. O'z fikrini gohida aniq bayon qilib bera olmaydi.
25. O'z ishini qayta ko'rishda sust (harakatsiz).

#### ***Eslatma:***

1. Koeffitsient 2–3 tadan ko'p bo'lmagan ijobiy va 2 ta salbiy sifatlarga berilishi mumkin.

2. Talabalar o'z ixtiyoriga ko'ra shaxsiy, ishbilarmonlik va siyosiy xislatlarni o'zgartirish yoki qo'shimcha kiritishlari mumkin.

## Nomzodlar xislatlarining tafsifnomasi

№	1-nomzod	2-nomzod	3-nomzod	4-nomzod	5-nomzod
	S : B	S : B	S : B	S : B	S : B
1		+	+	+	
2	-	+		+	
3	+	+		-	+
4	-	+	-	+	-
5		+	+		+
6	+	-	-	-	-
7	-	+	-	+	+
8	-	-	-	+	+
9		+	+	+	-
10	+	+	+	-	+
11		-	+	-	+
12	+	-	+	-	-
13	-	+	-	+	+
14	-	-	-	-	+
Jami					
15	+		-	-	-
16	-	-	-	+	+
17	+	+	-	-	-
18	+			-	
19	+	-	-	-	
20	-	-	+	+	+
21	+		+	-	
22	-	+	+	+	+
23	+	-		+	+
Jami					
Barchasi					

S – sifat; B – ballar.

## Anketa ma'lumotlarini umumlashtirish

Kichik guruh	Ballar miqdori	1, 2, 3, 4-o'rinlar
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 nomzodlar tartibi		

**2. Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligi**

**O'yin maqsadi.** Talabalarda iqtisodiy samaradorlikni hisoblash, boshqaruv samaradorligini aniqlab beradigan mavjud usullarga ongli ravishda yondashuv kabi amaliy bilimlarni shakllantirish. Bundan tashqari, talaba o'yin mobaynida boshqaruv samaradorligini baholash va boshqaruv apparati faoliyatini rag'batlantirishni bir-biri bilan bog'lab olib borishni va iqtisodiy matematik modellarni qo'llay bilishni o'rganishi kerak.

Talabalar 2 ta guruhga bo'linib, 1- va 2- topshiriqlarni olishadi (hisoblash variantlari kabi). Rais boshqaradigan 3 kishidan iborat ekspertlar guruhi har bir hisoblar varianti va xulosalarga oxirgi baho beradi va keyin boshqarish samaradorligini oshiradigan takliflar va tadbirlarning takrorlanmasligini ko'rib chiqadi.

***O'qituvchilar uchun uslubiy qo'llanma***

Afsuski, hozirgi paytda boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini aniqlash muammosiga bir xil yondashuv hali yo'q. Adabiyotlarda bu muammoni yechishning ikki asosiy yo'nalishini ajratib ko'rsatish mumkin, xolos.

Birinchisi shundan iboratki, boshqaruv samaradorligi mezonni sifatida uning miqdori (kattaligi)ni olishadi:

$$S_b = \frac{N_{ish}}{X_b},$$

bu yerda:  $S_b$  – boshqaruv samaradorligi;

$N_{ish}$  – ishlab chiqarish tizimining umumiy faoliyati natijasi;

$X_b$  – boshqaruv xarajatlari.

Ikkinchi yo'nalish ishi bo'yicha boshqaruv samaradorligi  $S_b$  ni topish uchun bevosita boshqaruv apparati faoliyati (natijaviy) bo'lgan  $N_{ish}$  ni boshqaruv xarajati  $X_b$  ga yoki solishtirma boshqaruv xarajati o'ziga solishtirib hisoblanadi.

Tashkilotni boshqarishning iqtisodiy samaradorligini aniqlash quyidagi ketma-ketlikdan iborat:

1. Boshqarishga ketgan solishtirma xarajatni topish orqali boshqaruv tizimining tejamliligi aniqlanadi:

$$T_b = \frac{X_b}{AF_b \cdot K_1 + M_b \cdot K_2} \cdot 100$$

2. Ishlab chiqarish samaradorligi (mehnat unumdorligi, shartli sof mahsulot orqali hisoblangan):

$$S_{ish} = \frac{M_s}{H_{ish}},$$

3. Boshqaruv tizimi samaradorligi

$$S_b = \frac{T_b}{S_{ish}},$$

bu yerda:  $T_b$  – boshqaruv tizimining tejamliligi;

$S_{ich}$  – ishlab chiqarish samaradorligi;

$M_s$  – sof mahsulot;

$M_b$  – shakllanayotgan aylanma mablag'lar bahosi;

$K_1$  – kooperatsiya darajasi bo'yicha to'g'rilash koeffitsienti;

$AF_b$  – asosiy ishlab chiqarish fondlari bahosi;

$K_2$  – ishlab chiqarish to'planishi darajasining to'g'rilash koeffitsienti.

$K_1$  quyidagi formula bilan topiladi:

$$K_1 = \frac{M_{x1}}{M_{x2}},$$

bu yerda:  $M_{x1}$  va  $M_{x2}$  – solishtirilayotgan korxonalaridagi mahsulotlar umumiy tannarxidagi birlashmalar tomonidan yetkazib beriladigan mahsulotlar hissasi.

Ishlab chiqarish to'planishi bo'yicha to'g'rilash koeffitsienti quyidagicha aniqlanadi:

$$K_2 = \frac{MF_{b1}}{MF_{b2}},$$

bu yerda:  $AF_{b1}$  va  $AF_{b2}$  – solishtirilayotgan tashkilotlardagi asosiy fondlar bahosi.

Talabalar tomonidan boshqaruv tizimi samaradorligi  $S_b$  hisoblangandan keyin ularni  $T_b$  va  $S_{ich}$  orasidagi bog'liqlik haqida mantiqiy fikrlashga undash

lozim. Solishtirilayotgan tashkilotlarni taqqoslab, bundan kelib chiqqanda,  $S_p$  ko'rsatkichi qancha kam bo'lsa, boshqaruv tizimi samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi, chunki boshqaruv xarajatlari qancha kam bo'lib, mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish tejamkor va oqilona bo'ladi degan xulosaga kelinadi.

**1-topshiriq.** Yuqorida keltirilgan formulalar asosida:

a) N korxonaning iqtisodiy boshqaruv samaradorligini quyida keltirilganlar asosida hisoblang:

Taqqoslanayotgan korxonada deb, asosiy ishlab chiqarish fondi 9,02 mln. so'm va birlashma yetkazib beradigan yarim tayyor mahsulotlar umumiy tannarxining 5%ini tashkil etadigan tashkilotni qabul qilish kerak.

b) korxonaning 2 yildagi boshqaruv samaradorligini taqqoslash natijasini tahlil qilish va boshqaruv faoliyatini yaxshilash bo'yicha o'z taklifingizni bildirish talab etiladi.

Ko'rsatkichlar	2010-yil	2011-yil
Bir yillik boshqaruv xarajatlari	800	600
O'rtacha 1 yillik baho:		
— asosiy ishlab chiqarish fondlari	8200	8700
— me'yorlangan aylanma mablag'lar	6500	6800
Umumiy mahsulotlar tannarxidagi birlashmalar tomonidan yetkazib beriladigan yarim tayyor mahsulotlarning hisssasi, %	6,0	8,0
Sof mahsulotni ishlab chiqarish	12400	12550
Ishchilarning umumiy soni, kishi	3200	3200

O'qituvchi talabalarga hisobning har bir varianti – bu izlanish ekanini, bu yo'nalishlarning har biri o'zining afzalligi va kamchiliklariga, qo'llanish doirasiga ega ekanligini ta'kidlab o'tishi kerak.

Bundan tashqari, ikkala yo'nalish ham boshqaruv natijaviy ko'rsatkichini aniq ishlab chiqarish topshiriqlari va boshqaruv apparati faoliyatini rag'batlantirish bilan bog'lanmay, solishtirma xarajatlarni, aylanma mablag'larni kiritish orqali aniqlash katta xatolarga olib keladi, chunki ular korxonalarda odatda 5–6 va ko'proq marta me'yordan yuqori bo'ladi.

Bundan ma'lum bo'ladiki, bu holat boshqaruv samaradorligini va korxonalar foliyatini solishtirishga imkoniyat bermaydi. Shuning uchun 2-variant (2-topshiriq) taklif etiladi. Buni 2-guruh talabalari bajaradilar.

**2-topshiriq.** Korxonaning boshqaruv apparati faoliyati ishlab chiqarish va ijtimoiy natijalar (maqsadlar)ga erishishga yo'naltirilgan bo'lib, o'z ichiga rejani bajarishni oladi:

- shartnomalar bo'yicha yetkazib berish;
- berilgan nomenklatura bo'yicha;
- mehnat unumdorligi bo'yicha;
- mahsulot sifati bo'yicha;
- foyda bo'yicha;
- ijtimoiy rivojlanish bo'yicha.

Shuning uchun siz boshqaruv faoliyatini baholashni shu topshiriqlarni yechish natijalari bo'yicha baholasangiz, qonuniy bo'lishi aniq.

Boshqaruv apparati faoliyatining topshiriqlarni bajarishi natija ko'rsatkichi bilan baholanadi. Bu ikkala topshiriqda ham natija quyidagi formula bilan topiladi:

$$N_b = \frac{M_r}{M}$$

bu yerda:  $N_b$  – boshqaruv natijaviy ko'rsatkichi (ishlab chiqarish unumdorligi);

$M_r$  – kuzatilayotgan vaqtdagi rejada mo'ljallangan barcha mahsulotlar bahosi;

Ayiruv ishorasi «-» ko'rsatkichlari o'suvchi masalalarda qo'llaniladi.

Qo'shuv ishorasi «+» ko'rsatkichlari kamayishi kerak bo'lgan masalalarda qo'llaniladi (tannarx, boshqaruv xarajatlari va b.).

### **Asosiy va yordamchi ishlab chiqarish uchun boshqaruv apparati faoliyatini baholash bo'yicha taklif qilingan yondashuv**

Boshqaruvning solishtirma xarajatlarini quyidagi formula bilan aniqlash taklif etiladi:

$$X_{bs} = \frac{X_b}{AF_{o'b}} \cdot 100,$$

bu yerda:  $X_b$  – boshqaruv xarajatlari;

$AF_{o'b}$  – asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha bir yillik (yoki kuzatilayotgan vaqtdagi bahosi);

100 – mutlaq qiymatni oshirish uchun kiritiladigan koeffitsient.

Bu holda, korxonani boshqarish samaradorligini quyidagi formula orqali topish mumkin:

$$S_b = \frac{N_b}{X_b}$$

Boshqaruv samaradorligini aniqlash bo'yicha keltirilgan yondashuv boshqaruv apparati faoliyatini rag'batlantirish bilan birga boshqaruv sifatini baholashni kiritishga yordam beradi.

**Boshqaruv apparati faoliyatini baholash va  
rag'batlantirishga oid jadval**

<b>Boshqaruv natija ko'rsatkichi</b>	<b>1,1</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>
Faoliyatni baholash	a'lo	yaxshi	qoniqarli	qoniqarsiz
Mukofot miqdori	50 %	40%	20 %	yo'q

Bu boshqaruv apparatini muayyan ishlab chiqarishga oid masalalarni yechishni maqsad qilib, uning yechilishini ta'minlashga olib keladi va istalgan payt uchun korxonada faoliyatini tahlil qilishga yordam beradi. Boshqaruvning solishtirma xarajati mezonni ishlatilishi boshqaruv xarajatlarini to'g'riroq aniqlash, korxonalar faoliyatini taqqoslash imkonini berib, tarmoq turli xil korxonalar solishtirma xarajatlari normativini o'rnatishga yordam beradi. Hisoblashlarni kompyuter yordamida bajarish talab qilinadi.



## ISHLAB CHIQRISH VAZIYATLARI

### **1-holat**

Siz guruhda hurmatli lidersiz. Guruhingizga yangi o'quvchi keldi. U yaxshi o'qiydi va did bilan kiyinadi. Siz o'zingizni u bilan solishtirib, sizning tashqi qiyofangiz unchalik yaxshi emasligini sezdingiz. Yana guruhingizda sizning shimingiz va kostumingiz haqida hazil ham qilishdi. Bu holatda o'zingizni qanday tutasiz?

1. Yangi o'quvchini yo'qotish uchun qo'limdan kelganini qilaman.

2. O'z tashqi qiyofamni birdaniga o'zgartirmayman, qiyofamga asta-sekin moda elementlari, soch turmashlash (kestirish), galstuk, rang, bichim kiritib boraman.

3. Modalar uyiga borib, eng yangi modadagi kiyimlar sotib olaman, o'z qiyofamni butunlay o'zgartiraman.

### **2-holat**

Nizolar jamoaning ishlab chiqarish hayotiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

1. Jamoa faoliyatining samaradorligini kamaytiradi.

2. Nizolar jamoadagi dolzarb muammolarni hal qilishga yordam beradi.

3. Nizolar jamoadagi muhitni yaxshilash uchun imkon tug'diradi.

4. Ishlab chiqarish jamoasidagi nizolar me'yoriy holat bo'lib boshqarilishi mumkin.

### **3-holat**

Nizolar paydo bo'layotganda uning tashkilotchisi bir odam bo'ladi. Boshqasi esa bu vaqtda qanday mavqeni egallash haqida o'ylaydi.

Siz qanday mavqeni tanlaysiz?

1. Faqat sirt dangina tajovuzkorona muomala qilgan kishining mavqeyi va talabiga qo'shilaman.

2. Nizoga olib keluvchi g'alamis gap va xarakterlarni e'tiborsiz qoldiraman.

O'z obro'imga putur yetkazmasdan nizoni hal qilishga harakat qilib munosabatlarimni bildiraman.

### **4-holat**

Qanday qilib ishchilarning kayfiyatini ko'tarish mumkin? Bu haqida ikki usta o'z fikrlarini bildirishdi. Biri: «Yaxshi hazilni tez-tez ishlatib, inqilobiy, ma'qullovchi so'z va maqtovlarni ishlataman», – dedi. Boshqasi

esa: «Bular hammasi mayda-chuyda narsalar. Hech narsa yaxshi maosh va mukofotday kayfiyatni ko'tarolmaydi».

Bunga siz nima deysiz?

1. Ikkinchi ustaning gapiga to'la qo'shilaman. Yaxshi maosh bo'lsa, kayfiyat ham yaxshi bo'ladi.

2. Birinchi usta zamonaviy, o'z ijtimoiy holatini yaxshi tushungan va madaniyat doirasi keng bo'lgan odam. Shuning uchun unga axloq, odob va ma'naviy sifatlar birinchi navbatda turadi, demak, u haq.

Har qaysi usta o'zicha haq, chunki ular keltirgan omillar jamoada kayfiyat shakllanishida katta ahamiyat kasb etadi. Moddiy rag'batlantirish va yaxshi so'zli bo'lishni birga qo'shib olib borish har qanday rahbar uchun juda muhim narsa.

### **5-holat**

Tavsiflar asosida odamning mijozini aniqlang. V. qobiliyatli muhandis-iqtisodchi. Ko'pchilik uni juda qiziqqon va besaranjom deb hisoblaydi. V. o'ziga qaratilgan har qanday tanqidga chiday olmaydi, o'zini tuta olmaydi va tajovuzkordek qaraydi. Uning kamchiligini ko'rsatishga jazm qilgan kishi bilan xohlagan paytda urishib ketishi mumkin.

Bunday xulqni V. har doim unga qarshi zarba bera olmaydigan kishiga qo'llashi kuzatilgan. Shu bilan bir vaqtda u bilan tortisha oladigan va uni o'z o'rniga qo'ya oladiganlar, shuningdek, u tobe bo'lganlarga ham. Shu bilan birga V. juda ishchan, yangi ishga tez ko'nikuvchan, kam charchaydi va mashhurlik axtaradi.

- 1) flegmatik;
- 2) xolerik;
- 3) sangvinnik;
- 4) melanxolik.

### **6-holat**

Majlisda ishchilardan biri rahbarning uni qanday qabul qilishi haqida ochiq norozilik bildiradi. «Kabinetga kirasan, — dedi u, — salom o'rniga bosh silkitch, o'tirishni ham har doim taklif qilmaydi, insoniylik qani?...»

Bir odam so'zga chiqqan kishini qo'lladi, boshqasi esa: «Rahbar har doim o'z fikrini bildirib, unga kelgan har bir ishchiga amaliy yordam ko'rsatadi, bu esa eng asosiysi!» — dedi.

Ularning qaysi biri haq?

1. Birinchi odam haq. Rahbar har doim o'z qo'li ostidagi kishilar kuzatuvida bo'ladi. Bu uni o'z harakatlarini qattiq nazorat qilishga majbur etadi, ayniqsa, har qanday ishlab chiqarish holatida bo'lmasin insonlarga hurmatda bo'lishni talab etadi.

2. Ikkinchi odam haq. Asosiy hissiyotlar esa ikkinchi o'rinda turadi.

Ikkala ishchi ham adolatli mulohaza yuritishdi, etika, axloq, rahbarning ichki madaniyati — bu ko'p narsani bildiradi, lekin ishda shunday vaqtlar bo'ladiki, rahbarning salomlashishga ham qo'li tegmaydi, bundan tashqari,

rahbar va bo'ysunuvchining orasidagi shaxsiy o'zaro munosabatlar ham katta ahamiyatga ega. Bu yerda rahbar haq.

### **7-holat**

Berilgan tavsifga asosanib, mijoz turini aniqlash, M – zavodning bosh iqtisodchisi. U juda bosiq, vazmin, sustkash ayol. Kim bilandir gaplashganda tez-tez ko'zini chetga olib qochadi. Hech qachon o'ziga e'tibor qaratishga harakat qilmaydi. Chunki bu uni uyaltiradi. Yangi ishchilar bilan zo'rg'a tanishadi.

Tinchlik va yolg'izlikni xush ko'radi. Boshqalar nima bilan shug'ullanayotganini chetdan kuzatishni yaxshi ko'radi, lekin o'zi ularning ishiga qo'shilmaydi. Juda ishchan. U yaxshi kishilar bilan dilkash muomalada.

- 1) sangvinnik;
- 2) xolerik;
- 3) flegmatik;
- 4) melanxolik.

### **8-holat**

Bo'lim boshlig'i ish vaqtida koridorda ketayotgan edi. Bir burchakda yosh ishchilar chekib turib baland ovozda gaplashib turishibdi. Bo'lim boshlig'i 10 daqiqadan keyin qaytayotib xuddi shu holatni ko'rdi.

Uning o'rnida siz o'zingizni qanday tutgan bo'lar edingiz?

1. Ularning oldiga kelib, nima uchun ish vaqtida uzoq gaplashib turganliklarini so'rab, ish o'rinlariga tarqalishlarini iltimos qilar edim.

2. Ma'muriy chora ko'rilishi kerak: mehnat intizomini buzganligi haqida buyruq shaklida xayfsan e'lon qilardim.

3. Menejerni chaqirib, u chora ko'rishini taklif qilardim.

4. Biron xulosaga kelmasdan, odamlar nima haqida gaplashayotgani to'g'risida o'ylab ko'rib, yaqinroq borib, sekin muloqotga kirishardim. Balki ishlab chiqarishdagi munozaraga sabab bo'lgan masalani hal qilolmayotgan bo'lishlari mumkin.

### **9-holat**

Iqtisodchi yarim kechagacha ishladi: zudlik bilan tahlil kerak edi. Iqtisodchi ertalab bo'lim boshlig'i tomonidan o'tkazilgan majlisga kech keldi. Bo'lim boshlig'ining jahli chiqib, uning shaxsiga yomon gap aytdi. Bu iqtisodchining o'rnida siz o'zingizni qanday tutar edingiz?

1. Munosabatimizni yomonlashishiga olib keladigan javob berardim.

2. Uning ayblovli asossiz ekanini tinch yo'l bilan tushuntirishga harakat qilardim.

3. Uning gapiga e'tibor bermayman, keyinchalik o'zi tushunadi.

### **10-holat**

Yosh ishchi mehnat va ishlab chiqarish intizomini bir necha bor buzmoqda. Usta u bilan suhbatlar o'tkazdi. Jarima solishga ham to'g'ri keldi. Yosh ishchi ishlaydigan brigadada 12 kishi bor, ulardan biri – uning

do'sti hamma narsada uni qo'llaydi, 6 kishi jamoa ishlari bilan unchalik qiziqmaydi, ishdan so'ng uyga ketishga shoshiladi. 5 kishi jamoatchilik topshiriqlarini bajarishadi, brigadir kasaba uyushmasi qo'mitasi a'zosi.

Yosh ishchi bilan yana «favqulodda holat» yuz berdi. Siz usta o'rnida uning axloqini baholashda nima qilar edingiz?

1. Brigada jamoasi yig'ilishida yosh xodimning harakatini muhokamaga qo'yar edim.

2. Jamoa qatnashuviz o'zim qaror qabul qilar edim.

3. Yosh ishchining harakati muhokamasiga faqat brigada faollarini taklif qilar edim.

Boshqa javob yo'q.

### **11-holat**

Boshqaruv xodimlari qanday asosiy kategoriyalarga bo'linadi?

1. Ikki kategoriyaga: rahbarlar va muhandis-texnik xodimlar.

2. Uch kategoriyaga: rahbarlar, mutaxassislar, xizmat ko'rsatuvchi – yordamchi-texnik va xizmatchi personal.

3. To'rt kategoriyaga: yuqori pog'onali rahbar (boshliq, o'rinbosari), o'rta pog'onali rahbar (bo'lim boshlig'i, sektor va byuro boshliqlari), muxandis-texnik xodimlar va kichik xizmat xodimlari.

### **12-holat**

Kasaba uyushmasi yetakchisini tanlash kerak. 3 ta nomzod bor. Quyida ularning xarakteristikasi keltirilgan. Kimni tanladingiz?

1. Birinchisi – a'lochi, muloyim, o'ziga ergashtira oladigan, o'z fikrida tura oladigan.

2. Insonlar bilan quruq munosabatda bo'ladigan tabiatga ega ikkinchi nomzod, vazifalarni bajarishda tezkor savolni aniq belgilab, uning bajarilishini tashkil eta oladi.

3. Uchinchi nomzod – jamoa fikriga tayanadigan, o'ziga ergashtira oladigan, ish jarayonida odamlarning o'zaro munosabatlari bilan bog'liq ko'ngilsizliklardan uzoq yuruvchi.

### **13-holat**

Ishlab chiqarishga kelgan yosh mutaxassislarga ustoz-shogird an'analari ustida o'ylab ko'ring. Sizning fikringizcha quyida berilgan uchta fikrdan qaysi biri haqiqatda to'g'ri?

1. Ma'muriy ishlab chiqarishga kelgan har bir yosh mutaxassisga zarur bo'lgan maxsus tayyorgarlikni o'tagan va yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istagan eng yaxshi ishlab chiqaruvchilardan rahbarlarni birliktirib qo'yish shart.

2. Ilg'or (yetakchi) ishlab chiqaruvchilardan yoshlar tarbiyasi bilan shug'ullanishni istaydiganlarni aniqlash (ko'rsatish) va ularga maxsus tayyorgarlikdan o'tish uchun imkoniyatlar yaratib berish zarur.

Ayniqsa yosh ishchilarga birliktirilish to'g'risidagi masalani rahbarlarning o'zlari hal etishlari lozim.

3. Ishga kirayotgan yosh ishchini ishlab chiqarishda rahbarning harakati bilan tanishtirish, unga yoshlar bilan ishlashning o'ziga xos xususiyatlari to'g'risida to'liq axborot berish zarur. Bundan so'ng yosh mutaxassisga o'zi rahbarni tanlashni taklif qilish kerak.

#### **14-holat**

Rahbar mehnatiga bir qator xususiyatlar xos. Ulardan asosiysi shundan iboratki, rahbar o'zicha mehnat qilmaydi, uning faoliyati u rahbarlik qiladigan ishchilar jamoasi mavjudligi bilan ma'noga egadir.

Bu boshqaruv muhitida band bo'lgan rahbar va mutaxassislardan ishchanlik qobiliyatining muntazam o'sishini, berilgan ishga javobgarlikni, mehnatni to'g'ri tashkil qilishni va undan samarali foydalanishni talab etadi.

Zamonaviy rahbar o'zida chuqur bilimga asoslangan omilkorlikni, ishbilarmonlikni, tashabbusli intizomlilikni va ishga ijodiy yondashuvni uzviy ravishda birlashtirishi shart.

Rahbar ega bo'lishi kerak bo'lgan xususiyatlar to'g'risidagi masala tamomila yechilmagan bahslashuvlarga olib kelyapti, zero, boshqaruvchining ishi o'ziga xos xususiyatlarni talab qiladi. Bu sifatlarni o'lchash, ularning tarkibini aniqlash va boshqaruv turli daraja va obyektlarining o'zaro bog'lanishiga tegishlidir. Ta'sirni kuzatish qiyin, xususan, rahbarning u yoki bu xususiyatlarining miqdoriy aloqasini, uning jamoadagi munosabatlarida, ishning iqtisodiy ko'rsatkichlarida rivojlanish darajasini ko'rsatish undan ham qiyin, lekin imkoni bor. Rahbar qanday xususiyatlarga ega bo'lishi kerak? Bu savolga javob berish uchun shunday mezonlar tizimini tanlash kerakki, u bilan rahbarning xususiyatlarini yetarli ravishda obyektiv baholash mumkin bo'lsin. Mezonlarning har biri maxsus ishlab chiqarilgan baholash shkalasi bo'yicha miqdoriy ravishda baholanadi. Ekspert natijalari asosida rahbarga zarur va yetarli bo'lgan xususiyatlar ro'yxati tuziladi. Boshqaruv bo'yicha adabiyotda nashr qilingan izlanishlar asosida rahbar va mutaxassislarga kerakli bo'lgan xususiyatlarni shartli ravishda quyidagi guruhlarga bo'lish mumkin:

1. Uddaburonlik (tashabbuskorlik):
  - tavakkal qila bilish;
  - berilgan ishga shaxsiy javobgarlik hissi;
  - insonlarga g'amxo'rlik qilish;
  - bir fikrda turish;
  - tanqidga quloq sola bilish, o'z ishiga (xatti-harakatiga) tanqidiy qarash.
2. Intizom va mehnatga munosabat:
  - mehnatsevarlik;
  - intizom.
3. Kasb egasi ekanligi, bilimdonligi, bilim darajasi:
  - ma'lumoti;
  - bilimdonligi;

• eruditsiya (bir yoki bir necha sohada keng va chuqur ma'lumotga ega bo'lish).

4. Tashkiliy va ma'muriy qobiliyat:

- ishbilarmonlik;
- tashabbuskorlik;
- ish haqidagi fikrlarni qisqa va aniq bayon qila olish;
- aniq bir maqsadga qaratilganlik;
- ish bo'yicha bo'ladigan xatlarni, buyruqlarni, farmoyish va boshqa-

larni yoza bilish;

- o'z vaqtida qaror qabul qila olish;
- qarorning bajarilishi bo'yicha nazorat o'rnatish qobiliyati;
- murakkab sharoitlarda o'z yo'nalishini tezda aniqlashni bilish;
- yangilikdan qo'rqmaslik;
- turli tashkilot rahbarlari bilan ishlashni bilish.

5. Jamoa muhitiga mos kelish:

- mustahkam birlashgan jamoani yarata olish;
- bo'ysunuvchilar bilan ishlay olish;
- nizoli holatlarni bartaraf qilish (yo'lga qo'yish);
- qat'iyat;
- jahli tezlik;
- odamlar bilan kirishishlik;
- vijdonlilik;
- yoqimtoylik;
- kamtarlik;
- tashqi ko'rinish (ozodalik).

6. Boshqa xususiyatlar:

- sog'ligi;
- ish staji;
- yoshi;
- oilaviy holati.

Albatta, rahbar va mutaxassis bu hamma xususiyatlarga ega bo'la olmaydi. Ekspert so'rovlar va ekspert yechimlar yordamida rahbar yoki mutaxassisga kerakli va yetarli bo'lgan xususiyatlarning ro'yxatini tuzamiz.

**15-holat**

Boshqaruvning mazmuni jarayon sifatida o'zining faoliyati turlarini ifodalaydigan vazifalarda ochiladi. Ular yordamida boshqaruv subyekti boshqariluvchi obyektga ta'sir qiladi.

Tashkiliy texnik rejada ishlab chiqarishni boshqarish belgilariga ko'ra quyidagi vazifalarga bo'linishi mumkin: boshqaruv jarayonining mazmuni, ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati turlariga mansublik. Sanab o'tilgan belgilar bo'yicha hamma yirik vazifalar bir necha qismlarga bo'linishi mumkin. Bunda birgina korxonada ichidagi boshqaruv mehnatining bo'linishi ko'p miqdorli omillarga ta'sir qiladi, shu jumladan keng ko'lamlilik va b. Buning

asosida boshqaruv mehnatining vazifa egaligida bo'linishi yuzaga keladi. Shunday ekan, mehnatning vazifaga bo'linishi so'zlari keng ma'noda o'z ichiga ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati muhiti bo'yicha boshqaruv jarayonining alohida boshqaruv ishi va operatsiyalar turlariga bo'linishini oladi.

Boshqaruv bo'yicha shunday mehnat bo'linmasini ta'minlash muhimki, unda hamma vazifalar o'zaro aloqadorlikda va muvofiqlashgan holda bajarilishi kerak. Bu esa alohida boshqaruv vazifalari turli boshqaruvchi tizimlarining maydonlariga oqilona qo'shilib ketishini va bir-biriga birlashtirilishini ta'minlashda yordam beradi. Bu o'z navbatida, boshqaruv apparatida ishlaydiganlarning huquq va burchlarini aniqroq belgilab beradi, Boshqaruv tizimini mukammallashtirib beradi.

### **16-holat**

Faraz qilaylik, sizning bevosita rahbaringiz sizni chetlab, bo'ysunuvchigingizga vazilaringizni topshirgan. Siz va sizning boshlig'ingiz o'z vazifalaringizni kechiktirib bo'lmaydigan, ya'ni zarur hisoblaysizlar.

Quyidagi fikrlar variantidan siz uchun ko'proq ma'qul bo'lganini tanlang.

A. Subordinatsiyaga qat'iy rioya qilib, sizning vazifangizni bajarilishini keyinga surib yoki bekor qilib boshliq vazifasiga e'tiroz bildirmaslik.

B. Hammasi mening ko'zimda boshliq qanchalik obro'ga ega ekanligiga bog'liq.

D. Boshliq qaroriga rozilik bildirmasdan, kelgusida bunday hollarda sizning roziligingizsiz bo'ysunuvchigingizga beriladigan vazifani bekor qilasiz.

E. Ishga e'tibor berib, boshliq vazifasini bekor qilasiz va avval sizning vazifangizni bajarishi haqida bo'ysunuvchigingizga buyruq berasiz.

F. Sizning variantingiz...

### **17-holat**

Faraz qilaylik, sizning bevosita va yuqorida turgan boshlig'ingizdan shoshilinch vazifa oldingiz. Ularni muvofiqlashtirish uchun sizda vaqt ham sharoit ham yo'q. Bunday hollarda siz ko'proq qanday ish tutasiz?

A. Birinchi navbatda, kimni ko'proq hurmat qilsam, shu kishining vazifasini bajaraman.

B. Mening fikrimcha muhimroq bo'lgan vazifani bajaraman.

D. Yuqorida turgan boshliqning vazifasini bajaraman.

E. Sizning variantingiz...

### **18-holat**

Ikki xodim yoki sizning bo'ysunuvchilaringiz o'rtasida o'zaro murosasizlik, xush ko'rmaslik yuzaga keldi. Bu esa ularning muvaffaqiyatli ishlashiga xalaqit beradi. Ularning har biri ularning tomonlarini olishingiz uchun sizga alohida muomala qilishayapti.

Bunday holatda sizning odatdagi variantingiz?

A. Mening ishim ularning o'zaro munosabatlari ishga xalaqit berishiga yo'l qo'ymaslik, nizoni yechish esa ularning shaxsiy ishlari.

B. Eng yaxshisi – munosabatni tartibga solishni faolga topshirish yoki majlisda hal etish.

D. Eng avval o‘zi tartibga solishi (hal etishi) lozim va ularni yarashtirishga harakat qilishi lozim.

E. Avvalo, har bir mojaro (nizo)chi uchun jamoada kim obro‘ga ega ekanligini bilib olib, ular orqali ta’sir etish kerak.

F. Sizning variantingiz...

### **19-holat**

Jamoada nojo‘ya harakat yuz berdi, intizom buzildi yoki yaroqsiz mahsulot chiqqan. Aybdor rahbar yoki guruh noma’lum. Uning o‘rnida qanday ish tutar edingiz?

A. Aybdorlarni jazolash va ishning bajarilishi, xatolarning tuzatilishiga erishish maqsadida aybdorlarni topish uchun hamma choralarni qo‘llash.

B. Harakatda, xatolarda shubhalanganlarni xonaga chaqirib, faollar yig‘ilgan holda gaplashib olish.

D. Yuz bergan holat haqida jamoaga xabar berish va avvalambor aybdorni aniqlamasdan uning jamoadagi holatini faollar bilan muhokama qilish kerak.

E. Jamoa mehnat unumdorligining va intizomining o‘sishi uchun vaqtni quruq gapga va aybdorlarni izlashga sarflamasdan, bunday hollar qaytarilmasligi uchun bir qator tashkiliy va intizomiy chora-tadbirlar ko‘rilishi kerak.

F. Sizning fikringiz...

### **20-holat**

Faraz qilaylik, o‘zingiz uchun o‘rinbosar tanlashingiz kerak. Bir qator nomzodlar mavjud. Nomzodlardan har biri bo‘ysunuvchilar bilan o‘zaro munosabatlarda quyidagi xususiyatlar (sifatlar) bilan ajralib turadi:

A. Birinchisi, odamlar bilan bo‘ladigan nizolardan qochishni (chetlab o‘tishni) afzal ko‘radi va avvalambor iliq, do‘stona kayfiyatli muhitni yaratishga harakat qiladi, demak bo‘ysunuvchilarning hamjihatligi bilan, muvaffaqiyatli ishlarga erishadi.

B. Ikkinchisi, ishga e’tibor bergan tarzda odamlar bilan nizolarga boradi, qo‘yilgan maqsadga erishish uchun shaxsiy munosabatlarni «buzib qo‘yish»dan qo‘rqmaydi.

D. Uchinchisi o‘z huquqi va shunga bo‘ysunuvchilardan talab qiladi, ishning aniq bajarilishiga erishadi.

E. To‘rtinchisi ish yuzasidan va tashkiliy masalalar bo‘yicha o‘z maqsadlariga erishishda doimo diqqat-e’tiborli. Bo‘ysunuvchilar bilan o‘zaro munosabatdagi nizolar, tushunmovchiliklarga unchalik ahamiyat bermasdan qo‘yilgan maqsadga erishadi.

F. Sizning variantingiz...

### **21-holat**

Yuqori holatdagi vaziyat. Nomzodlar o‘zidan yuqorida turgan rahbarlar bilan bo‘ladigan o‘zaro munosabatlarida quyidagi xususiyatlar bilan farqlanadilar:



A. Birinchisi boshliqning fikri, ko'rsatmasiga tezda rozilik bildiradi. Rahbar bilan qanday munosabatda bo'lishdan qat'i nazar istalgan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi.

B. Ikkinchisi rahbarning fikri va ko'rsatmasiga tezda rozilik bildiradi. Istalgan vazifani so'zsiz va aniq bajaradi, agar rahbar uning oldida obro'-e'tiborga ega bo'lsa.

D. Uchinchisi chiqisha olmaydigan xarakterga ega, tortishuvlarga moyil, u bilan muomala qilish juda qiyin, lekin juda qobiliyatli mutaxassis, mohir tashkilotchi, ishini ijodiy bajaradi, eng qulay natijalarga erishadi.

E. To'rtinchisi ish sohasida juda boy tajribaga, qobiliyatga ega, o'z ishida diqqat-e'tiborini to'plashga doimo harakat qiladi, xalaqit bermasliklari uchun rahbar bilan ortiqcha aloqalardan qochadi (chetlashadi), javobgarlik hissi juda yuqori.

F. Sizning variantingiz...

### **22-holat**

Sizning bo'ysunuvchingiz uyushmaganligi yoki ishlashni bilmaganligi sababli vazifani vaqtda bajarmadi, garchi belgilangan vaqtda vazifani bajarishga so'z bergan bo'lsa ham bajarmadi. Sizning harakatingiz:

A. Avval vazifaning bajarilishiga erishish, so'ngra esa alohida gaplashib olish kerak, tarbiyalash, kerak bo'lsa jazolash zarur.

B. Avval u bilan alohida gaplashib olish, sababini aniqlash yoki uyaltirish kerak, so'ngra ishning bajarilishiga erishish yoki jazolash kerak.

D. Avval aybdorni ko'proq biladiganlar bilan gaplashib olish, unga qanday ta'sir choralarini qo'llash haqida maslahatlashib olish zarur.

E. Eng avval bo'ysunuvchiga yordam berishni o'ylab ko'rish lozim, unga sinov muddatini berish va ishi ustidan puxta nazorat olib borish kerak, xatolarini to'g'rilash va ishini vaqtda bajarmaganligi uchun jazolash bilan tanbeh berish kerak.

F. Sizning variantingiz...

# «O‘ZBEKTELEKOM» AK INNOVATSION RIVOJLANISHINING TASHKILY-IQTISODIY MEXANIZMI QAY DARAJADA?

---

## KIRISH

Bugungi kunda O‘zbekiston Respublikasining iqtisodiy strategiyasi yetakchi tarmoqlarni modernizatsiyalash va texnik qayta qurollantirish asosida makroiqtisodiy barqarorlikni ta‘minlashga qaratilgan.

Sanoati rivojlangan mamlakatlar milliy boyligining o‘shishi, chuqur tarkibiy o‘zgarishlar, iqtisodiyotning barqaror va samarali rivojlanishi taraqqiyotning xomashyo yo‘nalishidan innovatsiya yo‘nalishiga o‘tishi, natijada butun iqtisodiyotda strategik muhim o‘zgarishlarning amalga oshirilishi bilan bog‘liq.

Milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi, mamlakatning ichki va xorijiy investorlar uchun jozibadorligi ko‘p jihatdan axborot infratuzilmasining va axborot-kommunikatsiya xizmatlarning rivojlanish darajasiga bog‘liq.

Xorijiy kompaniyalarning boy tajribasi axborot-kommunikatsiya texnologiyalari va hisoblash texnikasi sohasidagi eng yangi ishlanmalarga va ularning amaliyotda qo‘llanilishiga, iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda samarali innovatsiya faoliyatini kengaytirishga alohida e‘tibor berish va mazkur sohada ilmiy tadqiqotlarni chuqurlashtirishning muhimligini ko‘rsatmoqda. Bu vazifalarni hal etish an‘anaviy yondashuvlardan muhim ravishda farqlanib, aloqa va axborotlashtirish tizimida xalqaro ahamiyatga ega yangi aloqa liniyalarini qurish, qo‘shni davlatlar operatorlariga internet va telekommunikatsiya transport kanallarini ijaraga berish orqali tarmoqning eksport salohiyatini yanada oshirish, xalqaro so‘zlashuvlar trafigini keskin ortib borayotganligini inobatga olib, bu imkoniyatlardan maksimal darajada foydalanish yo‘llarini aniqlashning ahamiyatligini taqozo etadi.

Axborot-kommunikatsiya texnologiyalari asri hozirda milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligini oshirishda hal qiluvchi omil bo‘lmoqda. Hozirgi jamiyatda ko‘pchilik sohalarning rivojlanishi ko‘p jihatdan axborot ta‘minoti qanchalik samarali tashkil etilganligi bilan belgilanadi. Endilikda yangi axborot va kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) iqtisodiyotning ko‘plab tarmoqlarida tobora hal qiluvchi rol o‘ynaydi. Alohida kompaniyalarning va milliy iqtisodiyotning raqobatbardoshligi, mamlakatning ichki va xorijiy investorlar uchun jozibadorligi ko‘p jihatdan axborot infrastrukturasi rivojlanishining darajasiga bog‘liq.

Milliy axborot resurslari iqtisodiyot va jamiyat rivojlanishining eng muhim tarkibiy qismlaridan biriga aylanmoqda, ular yil sayin tobora ko‘proq

darajada mamlakatlarning global darajadagi raqobatbardoshligini belgilab bermoqda.

Respublikada axborot-kommunikatsiya texnologiya bozorlari kengayib, hisoblash texnikasi va telekommunikatsiya vositalari importi tez o'smoqda, arzon personal kompyuterlar o'rniga kompleks yechimli axborotlashtirish sektorlari jadal sur'atlarda rivojlanmoqda. So'nggi yillarda mamlakatlararo aloqalar tizimi va undagi xalqaro ahamiyatga ega tranzit kanallar soni bir necha marotaba ortishi, bu avvalo, g'arb kompaniyalarining yirik investitsiyalari hisobiga yuz berdi, telefon kanallarining soni ortib, joylarda CDMA-450 standartidagi simsiz radioaloqa tarmoqlari kengaymoqda. Ana shunday «axborot magistrallari» o'tkazish quvvatining ortishi tufayli yildan yilga axborotning tobora kattaroq hajmi korxonalar, tashkilotlar va aholining barcha qatlamlari o'rtasida kengroq doirada tarqalmoqda.

O'zbekistonda axborot-kommunikatsiya texnologiyalari (AKT) sohasini jadallik bilan rivojlantirishga umummilliy davlat dasturlari asosida yondashilmoqda. Bu borada O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2002-yil 30-mayda e'lon qilingan «Kompyuterlashtirishni yanada rivojlantirish va axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish chora-tadbirlari to'g'risida»gi Farmoni sohani jadallik bilan rivojlantirishning aniq maqsad hamda vazifalarini belgilashda katta ahamiyat kasb etdi.

Telekommunikatsiya infratuzilmalarini takomillashtirish, milliy internet segmenti hamda ma'lumotni uzatish tarmog'ini rivojlantirish, dasturiy mahsulotlar industriyasini yaratish, axborot resurslarini shakllantirish, kadrlarni tayyorlash, mutaxassislar malakasini doimiy ravishda oshirib borish va AKT sohasida raqobat muhitini qaror toptirish kabi masalalar soha texnik va texnologik darajasini ko'tarib, zamonaviy iste'molchi manfaatlari va ehtiyojlarini to'la hisobga olishga sharoit yaratadi. Bu esa, o'z navbatida, taqdim etilayotgan an'anaviy xizmatlarni yanada rivojlantirish, shuningdek, yangi turdagi zamonaviy xizmat turlarini joriy etish va uyali aloqa, ma'lumotni internet tarmog'i va elektron tizim orqali uzatish, IP-telefoniya singari xizmatlarni joriy etish, ularni sifat ko'rsatkichlarini ko'tarishga olib keladi.

Milliy telekommunikatsiya bozorining asosiy yetakchi subyekti «Uzbektelekom» aksiyadorlik kompaniyasidir. Bugungi kunda «Uzbektelekom» AK O'zbekistonning eng yirik telekommunikatsion operatori sifatida so'nggi yillarda innovatsion yangilanish va rivojlanishni amalga oshirdi:

- o'z tarmoqlarini va ishlab chiqarish texnologiyalarini tubdan modernizatsiyaladi;
- ishlab chiqarishni va xizmatlar ko'rsatishni texnik va texnologik yangilash jarayonlarini amalga oshirmoqda;
- xizmatlar sifatini oshirish va raqobatbardoshligini ta'minlashga qaratilgan chora-tadbirlar olib bormoqda;
- sohada zamonaviy yangi xizmatlar turlarini rivojlantirish va joriy etish amalga oshirilmoqda;

– shuningdek, asosiy e'tiborni ma'lumotlarni uzatish bo'yicha xizmatlarning yangi innovatsion turlarini, internet tarmog'iga kirish va IP-telefoniyani joriy etishga qaratilgan holda strategik rejalarni shakllantirishga yondashuvni tubdan o'zgartirdi.

«Uzbektelekom» AK faoliyati telekommunikatsiya tarmoqlarini doimiy ravishda modernizatsiyalash va rivojlantirish, aloqa hajmini oshirish, ularning turlarini ko'paytirish, zamonaviy xizmatlarni kengaytirish, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarni rivojlantirish, AKT rolini oshirish kabi muhim va ustuvor vazifalarni bajarishga qaratilgan. Demak, ushbu keys stadiy uchun asosiy ilmiy izlanishni quyidagicha ifoda etishimiz mumkin:

Kompaniya innovatsion jarayonlarni tashkil etishning muhim mexanizmlarini qay darajada amalga oshirmoqda?

«Uzbektelekom» AK o'z tarmog'i bilan butun O'zbekiston Respublikasi hududini qamrab olmoqda. «Uzbektelekom» AK – bu 2 milliondan ortiq raqamlar, shuningdek, 70 % dan ko'pini optik tolali aloqa liniyalari tashkil etgan, millionlab odamlar va 6 mingdan ziyod korxonalar va tashkilotlarni telekommunikatsiya xizmatlari bilan ta'minlashga qodir ko'p minglab kilometrli kabel va radioreleli magistral hamda zonaichi liniyalar hajmiga ega telekommunikatsion tarmoqdir. O'tgan 2010-yilda yuqori sur'atdagi o'sish ta'minlandi, kompaniyaning barqaror moliyaviy holati saqlandi, mamlakatning telekommunikatsiya bozorida yangi o'rinlar egallandi. Shunday qilib, hisobot yilida o'tgan yilgi ko'rsatkichlardan 15 % oshgan holda 309,4 mlrd. so'm miqdorida daromadga ega bo'ldi, umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda 9,4 mlrd. so'mni, sof foyda esa 5,3 mlrd. so'mni tashkil etdi.

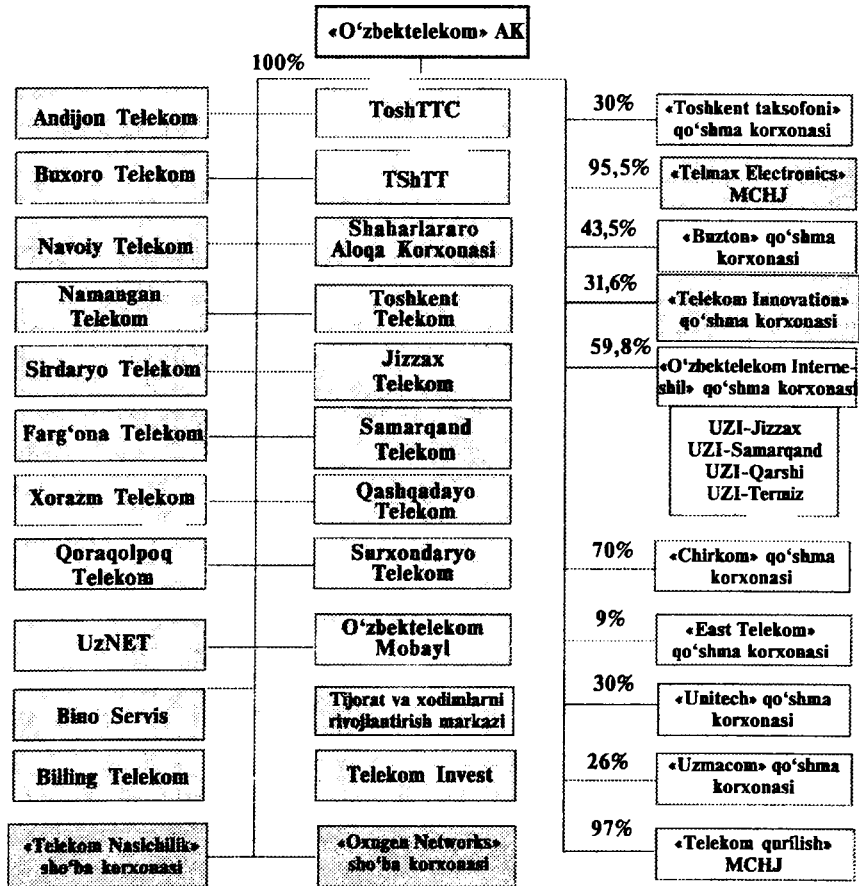
Kompaniyaning barcha kuch va resurslari asosiy vazifani amalga oshirish, ya'ni telekommunikatsiya xizmatlariga bo'lgan talabni to'liq qondirish, yangi texnologiya va mahsulotlarni joriy qilishga qaratilgan edi. Hisobot yilida 35,3 mlrd. so'm miqdorida kapital mablag'lar o'zlashtirildi.

Har yili yakun chiqarish jarayonida, ilg'or texnologiyalardan foydalangan holda tarmoqni qurish va modernizatsiyalashga pul tikish mamlakatimiz telekommunikatsiya sohasining keyingi takomillashuvi uchun mustahkam poydevor shakllantiradi degan xulosaga kelmoqdamiz.

O'tgan yili kompaniya uchun keskin burilishli hamda belgili bo'ldi. Boshqaruv organi tarkibi o'zgardi, boshqaruv apparati tuzilmasi va vazifalarini o'zgartirish bo'yicha ishlar olib borilmoqda, uning shtati tarkibiga yosh professional va g'ayratli menejerlar kelmoqda. Kompaniyaning ichki va tashqi qayta tuzilishi, rebrending bo'yicha maqsadli qarorlar qabul qilinmoqda va amalga oshirilmoqda, moliya va tijorat jarayonlarini umumiy holda boshqarish bo'yicha yangicha yondashuvlarni ishlab chiqarish hamda amalga oshirish bo'yicha ishlar olib borilmoqda.

«Uzbektelekom» AK rahbariyati hamda jamoasi kompaniyaning 2011-yildagi imkoniyatlarini optimistik baholashmoqda va qo'yilgan vazifalarni uddasidan chiqishni niyat qilishgan.

**«Uzbektelekom» AKning telekommunikatsiya bozoridagi joriy hoiati**



**«Uzbektelekom» AKning 2010-yilda loyihalari haqida ma'lumot**

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009-yil 7-oktabrdagi «Qishloq hududlarida «Uzbektelekom» AK axborot-kommunikatsiya tuzilmasini rivojlantirish» investitsiya loyihasi to'g'risida»gi PQ-1200-son qaroriga binoan «Qishloq hududlarida aloqaning simsiz tarmoqlarini kengaytirish» va «Qishloq telefon stansiyalarini rekonstruksiyalash» loyihalari amalga oshirildi. «Qishloq hududlarida aloqaning simsiz tarmoqlarini kengaytirish» loyihasi

bo'yicha «Uzbektelekom» AK uyali aloqasining infrastruktura tarmog'ini ko'lamini kengaytirish doirasida qo'shimcha 100 ta bazaviy stansiyalar qurildi, shulardan 40 ta bazaviy stansiyalar uyali aloqaning EV-DO texnologiyasi bo'yicha keyingi avlod tarmoqlariga asoslangan.

EV-DO yangi texnologiyalarini joriy qilish, ma'lumotlar uzatish tarmog'ini va Internetga ulanish tezligini 2,4 Mbit/s gacha oshirish uchun CDMA-450 simsiz radioulalanish tarmog'idagi 5 ta mavjud bazaviy stansiyalarni modernizatsiyalash ishlari olib borildi hamda Toshkent viloyati va Farg'ona vodiysida kommutatsion markazlar kengaytirildi, shuningdek, SMS, VMS-markazlar ham kengaytirildi. Bu esa ko'rsatilayotgan simsiz radioulalanish xizmatlari ko'lamini doirasi, hajmi va sifatining sezilarli darajada o'sishiga olib keldi.

**«Qishloq telefon stansiyalarini rekonstruksiyalash»** loyihasi bo'yicha ma'naviy va jismonan eskirgan ATSK-100/2000 qishloqqa oid analogli qurilmalari umumiy sig'imi 25 000 dan ortiq portlardan iborat bo'lgan MSAN raqamli abonent konsentratorlariga almashtirildi.

«Uzbektelekom» AK magistral va zonaichi tarmoqlarining o'tkazish qobiliyatini kengaytirish, zaxiralash va rekonstruksiyalash maqsadida DWDM texnologiyalari asosida «Buxoro – Qarshi – Termiz – Denov yo'nalishidagi transport telekommunikatsiya tarmog'ini kengaytirish» loyihasi amalga oshirildi.

Bundan tashqari, Kungrad-Beynau, Keles-Chicherino, Yangiqishloq-Nurota, Jizzax-AMTS, Chirchiq-G'azalkent va boshqa yo'nalishlarda OTAL qurilishi bo'yicha loyihalarni amalga oshirildi. Loyihalarning amalga oshirilishi natijasida umumiy 679,25 km uzunlikdagi OTAL qurilishi yakunlandi va ekspluatatsiyaga topshirildi.

Italtel firmasining MT-20/25 va Linea UT tipidagi EATSlarni yangi raqamli ATSlarga almashtirish, tarmoq sig'imini orttirish, sifatni yaxshilash va xizmatlar hajmini kengaytirish, Internet va AKT xizmatlarini rivojlantirish maqsadida «Uzbektelekom» AKda Xalqaro elektr aloqa ittifoqi (XEAI) tavsialari asosida shaharlararo va xalqaro tarmoqqa chiqish kodlarini amaldagi «8» va «8-10» lar o'rniga «0» (shaharlararo aloqa tarmog'ini) va «00» (xalqaro aloqa tarmog'ini) orqali amalga oshirish bo'yicha «Toshkent shahar mahalliy telekommunikatsiya tarmog'ini modernizatsiyalash va rivojlantirish» bo'yicha ishlarni olib borildi.

Toshkent viloyati infrastruktura tarmog'ini rivojlantirish maqsadida kompaniya tomonidan «Toshkent viloyati bo'yicha GE IP/MPLS tarmog'ini» loyihasi amalga oshirildi. Bu loyiha doirasida IP/MPLS qurilmasi o'rnatildi va UzNET filiali tarmog'ida Toshkent viloyati bo'yicha GE-transport magistrali qurilmasi ishga tushirilishi amalga oshirildi.

Shuningdek, Urganch va Nukus shaharlarigacha transport magistralini kengaytirish uchun Urganch va Nukus shaharlarida УПД (устройство передачи данных) ga IP/MPLS kommutatorlari va marshrutizatorlarini o'rnatish ishlari

amalga oshirildi va Buxoro-Navoiy-Urganch-Nukus-Buxoro yo'nalish bo'yicha GE-transport magistral halqasi ishga tushirildi.

Aloqaning zonaichi transport kanallarini kengaytirish uchun Guliston, Samarqand, Qarshi, Termiz, Urganch, Nukus shaharlari, shuningdek, Buxoro va Xorazm viloyatlarining tuman yo'nalishlarida aloqaning zonaichi transport kanallarini 1 GBit/s gacha modernizatsiyalash amalga oshirildi.

### **«Barkamol avlod yili» Davlat dasturi to'g'risida**

O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 2-yanvardagi «Barkamol avlod yili» Davlat dasturi to'g'risida»gi qaroriga binoan «Uzbektelekom» AK tomonidan bugungi kunda mamlakat va jamiyat rivojlanishini to'liq aniqlaydigan zamonaviy axborot va kompyuter texnologiyalari, raqamli va keng polosali telekommunikatsiyalar, Internetni nafaqat maktab, litsey, kollej va oliy o'quv yurtlarida, balki har bir oila hayotida o'zlashtirilishi va joriy qilinishi uchun mustahkam asoslar yaratish bo'yicha tadbirlar majmuasi amalga oshirilgan.

Shunday qilib, «Barkamol avlod yili» Davlat dasturi amalga oshirilishi hamda Internet tarmog'i xalqaro kanallariga ulanishning bosqichli kengaytirilishi yo'li bilan aholi uchun, shu jumladan qishloq hududlarida internet xizmatlari narxlarining pasaytirilishi va sifatini yaxshilash maqsadlari doirasida ««Uzbektelekom» AK Xalqaro paketli kommutatsiya markazini kengaytirish va modernizatsiya qilish» loyihasi amalga oshirildi.

2010-yil oxiriga kelib Internet global tarmog'iga xalqaro ulanishning umumiy sig'imi 1240 Mbit/s ga kengaytirildi. Shuningdek, «Uzbektelekom» AK XPKM orqali 1 Mbit/s Internet xalqaro tarmog'iga ulanish uchun tarif 849 AQSH dollarigacha pasaytirildi.

Milliy axborot kontent (resurslari)ni rivojlantirish infratuzilmasini yaratish yuzasidan «Uzbektelekom» AK tomonidan disk bo'shlig'i hajmi 17 Tbaytni tashkil etuvchi ma'lumotlarni qayta ishlash markazi (MQIM) «Ma'lumotlar markazi» qurilishi amalga oshirildi hamda xosting, ustun va shkaflar ijarasi (Collacation), ajratilgan zona, ma'lumotni zaxiralash, ma'lumotni himoyalash va hokazolar kabi MQIMning yangi xizmatlari yo'lga qo'yilgan.

Internet tarmog'iga keng polosali ulanish xizmatlarini rivojlantirish maqsadida:

– 31000 dan ortiq ADSL portlarini montaj qilish yo'li bilan ADSL texnologiyalari asosida keng polosali ulanish sig'imi kengaytirildi;

– FTTx tarmoqlari qurilishi amalga oshirildi, Toshkent shahrida Home-Ethernet texnologiyalari asosida jismoniy shaxslar uchun 2400 ta portga FTTB tarmog'i qurildi.

– EV-DO texnologiyalari asosida uyali keng polosali ulanish joriy qilindi, EV-DO texnologiyalarini qo'llovchi 45 ta bazaviy stansiyalar o'rnatildi.

## Xalqaro aloqa xizmatlari

«Uzbektelekom» AKning xalqaro hamkorligi quyidagi yo'nalishlarda amalga oshiriladi:

- Xalqaro aloqa tashkilotlari bilan hamkorlik;
- Xalqaro telekommunikatsion loyihalarda ishtirok etish;
- Aloqa xizmatlarini ko'rsatuvchi xorijiy operatorlar va kompaniyalar, shuningdek, telekommunikatsion qurilmalar ishlab chiqaruvchi kompaniya va firmalar bilan ikki tomonlama hamkorlik.

«Uzbektelekom» AK Xalqaro elektroaloqa ittifoqi (XEI), Aloqa sohasidagi mintaqaviy hamdo'stlik (AMH), «Intelsat» yo'ldoshaloqa tashkiloti va boshqalar bilan faol hamkorlik olib boradi.

Asosiy e'tiborni aloqa sohasini takomillashtirish va rivojlantirish, iste'molchilarning telekommunikatsion xizmatlarga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish, yangi texnologiyalarni joriy etish, intellektual va ishlab chiqarish resurslarini birlashtirish, tajriba va ma'lumot almashishga qaratgan holda «Uzbektelekom» AK xorijiy mamlakatlarning yetakchi aloqa operatorlari va kompaniyalari bilan shartnoma asosida faol ikki tomonlama hamkorlik olib boradi.

Xalqaro telefon trafiklarini o'tkazishni amalga oshirish uchun 5 ta Xalqaro kommutatsiya markazlari (XKM) ishlamoqda hamda jahonning barcha mamlakatlari bilan aloqani ta'minlovchi 20 dan ortiq xorijiy operatorlar bilan bevosita shartnomalar mavjud.

«Uzbektelekom» AK «Bepul xalqaro chaqiruv» xizmati, oldindan to'langan kartochkalar bo'yicha xizmatlar, Direct Home Servicesni taqdim etadi.

Kiruvchi trafiklar hajmining oshishi «Uzbektelekom» AKning xalqaro operatorlar bozorida o'zining faol ishtirokinining davom etayotganligini bildiradi. Xorijiy operatorlar bilan xalqaro aloqa tuzilishi sxemasini optimizatsiyalash, yangi texnologiyalarga o'tish va xalqaro kanallar sonining ortishi bo'yicha faol ishlash kiruvchi va chiquvchi xalqaro trafik hajmining ortishini ta'minladi. Xalqaro operatorlardan kiruvchi trafik 2010-yilda 2009-yildagiga nisbatan 1,73 baravarga ko'paydi. Hisobot yili yakunlari bo'yicha kiruvchi xalqaro trafikning tez sur'atda o'sishi xalqaro operatorlardan ko'riladigan daromadlar o'sishining ijobiy dinamikasiga olib keldi.

Kompaniya oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish hamda respublikada internet-xizmatlarning keyingi rivojlanishi uchun sharoitlarni yaratish maqsadida Xalqaro paketli kommutatsiya markaziga (XPKM) kiritilgan operator va provayderlar tomonidan xalqaro internet kanallar tezligini oshirish bilan bir qatorda Internet xizmatlari narxining kamaytirilishi bo'yicha chora-tadbirlar qabul qilingan.

2010-yil mobaynida XPKMga kiritilgan internet kanallar tezligi 1240 Mbit/s ga ko'paydi va yil oxirida xalqaro internet kanallarining umumiy tezligi 2510 Mbit/s ni tashkil etdi.



## Mahalliy telefon tarmoqlarining rivojlanishi

2010-yilda «Uzbektelekom» AK bo'yicha shahar, qishloq ATSlarining qurilishi, kengaytirilishi va rekonstruksiya qilinishi hisobiga montaj qilingan mahalliy telefon tarmoqlari sig'imi butun kompaniya bo'yicha umumiy 2 052 702 ta raqamgacha ko'paydi, ulardan shahar telefon tarmog'i bo'yicha 1 777 102 ta raqam va qishloq tarmog'i bo'yicha 275 600 ta raqamlaridir.

Montaj qilingan raqamli ATS sig'imi 2009-yilga nisbatan 37 846 ta raqamga, shu jumladan shahar telefon tarmog'i 42 574 ta raqamgacha ko'paydi. Natijada raqamli ATSning solishtirma vazni umumiy montaj qilingan sig'imga nisbatan kompaniya bo'yicha 93,7 % ni, jumladan shahar telefon tarmog'i bo'yicha 99,6 % va qishloq telefon tarmog'i bo'yicha esa 57,4 % ni tashkil etdi. Avtomatlashtirish bo'yicha amalga oshirilgan ishlar natijasida xalqaro telefon stansiyalarga avtomatik chiqishga ega 12 576 ta raqamga ko'paydi va yil oxirida 2 012 030 ta raqamni, ya'ni ATSning umumiy montaj qilingan sig'imining 98% ni tashkil etdi.

Montaj qilingan sig'imdan foydalanish koeffitsienti kompaniya bo'yicha to'liq holda 89,1% ni, shahar va qishloq telefon tarmog'i kesimida mos ravishda 90,8 % va 77,7 % ni tashkil etdi.

Yil oxirida respublikaning 11 865 ta qishloq aholi punktlaridan 9 276 ta aholi punkti, ya'ni 72,8 % telefonlashtirildi.

Joriy yil davomida 47 389 ta ariza qondirildi va yil oxirida asosiy telefon apparatlari soni 1 824 346 ta raqamni, jumladan shahar bo'yicha 1 611 017 ta raqam hamda qishloq telefon tarmog'i bo'yicha 213 329 ta raqamni tashkil etdi.

2010-yil mobaynida mahalliy telefon tarmoqlarida chiziqli kabel inshootlarini rekonstruksiyalash, kengaytirish va qurish ishlari olib borildi.

Yil oxirida ochiq havodagi aloqa liniyalari uzunligi 48 278,9 km ni, jumladan, shahar telefon tarmog'i bo'yicha 16 094,4 km ni, qishloq telefon tarmog'i bo'yicha esa 32 184,5 km ni tashkil etdi. Qishloq telefon tarmog'i bo'yicha simlarning umumiy uzunligi 122 136,7 km ga yetgan.

Telefon kanalizatsiyalarining umumiy uzunligi 20 780,5 kanal-km ni tashkil etadi. Ularning ko'p qismi (97%) shahar telefon tarmog'ida foydalaniladi.

Raqamli ATSlarni rekonstruksiyalash va kiritish, past chastotali zanjirlarni yuqori chastotalilarga o'tkazish bo'yicha bajarilgan ishlar natijasida yil oxirida yuqori chastotali aloqa kanallari soni 436 431 kanalni tashkil etdi. Ulardan 410 566 ta kanal yakunlari shahar telefon tarmog'i, 25 865 ta kanal yakunlari esa qishloq telefon tarmog'i bo'yicha hisoblanadi.

Kanal yakunlari umumiy miqdorining 99,3 % raqamli uzatish tizimiga (SHTT–99,6 %, QTT–93,7%), 0,8 % kanal yakunlari PPL ga (радиорелейные линии) va 89,2 % optik tolali kabellarga aylantirildi. Mahalliy tarmoqlarda 63 790,9 km kabeldan, jumladan SHTTda 39 696,3 km

va QTTda 24 094,6 km kabeldan foydalaniladi. Kabel umumiy uzunligidan atigi 3% optik tolalardir (SHTT bo'yicha 4% va QTT bo'yicha 1,4%).

### **Simsiz aloqa va Internetning rivojlanishi**

Telekommunikatsiya dunyosida rivojlanishning zamonaviy tendensiyalari har yili axborot dunyosiga o'z o'zgartirishlarini olib kiradi. Shuning uchun har bir telekommunikatsiya operatori zamonaviy tendensiyalarga mos ravishda rivojlanishga harakat qiladi.

«O'zbektelekom Mobayl» «UZMOBILE» filiali ham bundan mustasno emas. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2009-yil 20-yanvardagi «Ishlab chiqarish va ijtimoiy infrastrukturaning keyingi rivojlanishi bo'yicha qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida»gi PQ-1041-son qarorini amalga oshirish doirasida CDMA-450 uyali aloqa tarmog'ini rivojlantirish maqsadiga ko'ra 2010-yil davomida tarmoqning ta'sir doirasini kengaytirish va EV-DO texnologiyalarini joriy etish bo'yicha ishlar olib borildi. Toshkent shahri va respublika viloyatlarida 100 ta qo'shimcha bazaviy stansiyalar o'rnatildi, joriy kommutatorlar sig'imini kengaytirish orqali tarmoqni modernizatsiyalash amalga oshirildi.

EV-DO (Evolution-Data Optimized) – CDMA standartidagi uyali aloqa tarmog'ida foydalaniladigan ma'lumotlar uzatish texnologiyasidir. Bu CDMA 2000 rivojlanishi doirasidagi 3GPP2 ga standartlashtirilgan hamda qabul qilishda 3,1 Mbit/s gacha va uzatishda 1,8 Mbit/s gacha yuqori tezlikdagi ulanishni ta'minlovchi uchinchi avlod (3G) uyali aloqa tarmog'i texnologiyasidir.

Keyingi yangilikdan biri Jizzax, Samarqand, qashqadaryo va Surxondaryo viloyati abonentlarining Moskva shahri va viloyatlari hududida xalqaro rouming xizmatidan foydalanish imkoniyatining tashkil etilganligi bo'ldi. Ilgari xalqaro rouming xizmatlari faqatgina Toshkent shahri, Toshkent viloyati va Farg'ona vodiysi abonentlari uchun ochiq edi.

2010-yil mart oyidan «GUDOK» xizmati Andijon, Farg'ona, Naman-gan, Sirdaryo, Jizzax, Samarqand, Qashqadaryo va Surxondaryo viloyatlari abonentlari uchun yo'lga qo'yildi. Ilgari bu xizmat faqat Toshkent shahri va Toshkent viloyati abonentlari uchungina taqdim etilardi.

Telekommunikatsiya qarorlarini ishlab chiqaruvchi yetakchi «Huawei» kompaniyasining M2000 qurilmasini joriy etish yo'li bilan «UZMOBILE» tarmog'i monitoringi va nazorati markazi butunlay rekonstruksiya qilindi.

Ijtimoiy infratuzilmani telefonlashtirish Davlat dasturiga asosan 3 327 ta maktab, 492 ta maktabgacha ta'lim muassasi (bog'cha), 807 ta qishloq vrachlik punktlari telefonlashtirildi va ularga chegirmaviy sharoitlarda xizmat ko'rsatilmoqda. 3 574 ta maktab Ziyonet ta'lim tarmog'iga ulangan.

Amaldagi va potensial abonentlar segmentining (qatlamining) barcha manfaatlarini hisobga olgan holda 2010-yilda statsionar va uyali aloqa tariflari

sezilarli darajada pasaytirildi, Internet va ma'lumot uzatish xizmati tariflari yangilandi.

Uyali aloqa bozorida UZMOBILE birinchi bo'lib «ALSKOM» sug'urta kompaniyasi bilan hamkorlikda tashkil etilgan «Ulan va bepul sug'urtaga ega bo'l» aksiyasini e'lon qildi. Unga ko'ra, filial tarmog'iga ulangan jismoniy shaxs avtomat ravishda baxtsiz hodisalardan 1 mln so'm miqdorida sug'urtalanadi.

Sotuv tarmoqlarini muvofiqlashtirish maqsadida «Uzbektelekom» AKning viloyat filiallarida ham CDMA-450 standarti xizmatlarini ko'rsatish to'g'risida qaror qabul qilindi. Bugungi kunda yangi sotuv nuqtalarining soni 210 taga yetdi.

IVR-platformasi asosida «Uzbektelekom» AKda UZMOBILE yagona axborot-ma'lumot xizmati yaratildi. 8(800)2000990 («Uzbektelekom» AK raqamlaridan respublikaning barcha viloyatlaridan qo'ng'iroq qilish uchun) va 0990 (UZMOBILE telefonlaridan qo'ng'iroq qilish uchun) kabi bepul ma'lumot olish raqamlari joriy etildi.

Barcha shu kabi ishlar natijasida abonentlar bazasini 1,5 baravarga oshirish imkoniyati amalga oshdi.

Internet va ma'lumot uzatish xizmatlari iste'molchilari soni 2010-yilda 61% ga ko'paydi.

2010-yilda kompaniya rivojlanishning yangi darajasiga chiqishni rejalashtirgan. Buning uchun rebrending o'tkazish, zamonaviy talablarga javob beradigan yangi sotuv ofislarini ochish, bizning mijozlarga xizmat ko'rsatish darajasini oshirish hamda yangi xizmatlar jozibador tarif rejalarini joriy etish rejalashtirilmoqda. Shuningdek, tarmoqni sezilarli darajada kengaytirish va ko'rsatilayotgan xizmatlar sifatini oshirish bo'yicha ham ishlar olib borilmoqda.

### **Kadrlar va kadrlar siyosati**

«Uzbektelekom» AKning kadrlar siyosati demokratik tanlovning zamonaviy tamoyillari, ish sifatlarini hisobga olgan holda xizmatdagi ko'tarilish, menejer va mutaxassislarni ham respublika ta'lim muassasalarida ham xorijda doimiy o'qitish, kadrlarning tizimli yangilanishi va ularning faoliyatlarini nazorat qilishga asoslanadi.

Asosiy e'tibor menejerlar va mutaxassislar malakasini oshirishga qaratilgan. Shu yo'lda kompaniya O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qoshidagi Davlat va jamiyat qurilishi Akademiyasining malaka oshiish kurslari, «Uzbektelekom» AK qoshidagi «Biznes va personalni rivojlantirish markazi» kabi o'quv markazlari bilan yaqin hamkorlikda ishlaydi.

Muhandis-texnik ishchilari kadr tarkibi 6000 yaqin kishidan iborat bo'lib, ulardan 2475 nafari oliy ma'lumotli, 2600 nafari o'rta maxsus ma'lumotli hamda qolganlari o'rta va to'liqsiz o'rta ma'lumotlilardan tashkil topgan.

Ishchilarning kadr tarkibi 16 070 kishidan iborat bo'lib, ulardan 21 % ni oliy ma'lumotlilar, 36,3% ni o'rta maxsus ma'lumotlilar va 42,7% ni o'rta va tugallanmagan o'rta ma'lumotlilar tashkil etadi.

2010-yilda 4703 kishi, jumladan «Uzbektelekom» AKning «Biznes va personalni rivojlantirish markazi» filialida 1691 nafar mutaxassis, Oliy biznes maktabi qoshidagi Korporativ boshqaruv markazida 32 nafar, boshqalar esa turli mahalliy va xorijiy o'quv markazlarida malaka oshirdilar.

Sankt-Peterburg Davlat telekommunikatsiya universitetida 20 nafar talaba o'qimoqda. Shu yili 4 nafar talaba diplom himoya qilishdi va hozirgi vaqtda kompaniya tuzilmasida ishlashmoqda.

Shu bilan birga 2009–2010-o'quv yilida kompaniya filialidan O'zbekiston Respublikasi Prezidenti qoshidagi Davlat va jamiyat qurilishi Akademiyasini 1 nafar tinglovchi tugalladi. Hozirda shu akademiya qoshidagi Oliy biznes maktabida o'qiyotgan «Uzbektelekom» AK boshqaruv tarkibidagi nomzodlar o'qishga qabul qilindi.

### **«Uzbektelekom» AK yillik Axborot texnologiyalari milliy ko'rgazmasida**

22-sentabr kuni Axborot kommunikatsion texnologiyalari haftaligi doirasida bir vaqtning o'zida Toshkent, Namangan va Qarshida ICTExpo 2010 Axborot texnologiyalari milliy haftaligi o'z ishini boshladi.

Ko'rgazmada 100 Mbit/s tezlikka ega FTTx texnologiyalari asosida yuqori tezlikli simli Internet, 3 Mbit/s tezlikka ega 3G texnologiyalari (EV-DO) asosida keng polosali mobil ma'lumot uzatish, orqali 24 ta sputnik TV kanallarini yuqori sifatli tasvirni (MPEG va HD) uzatuvchi IPTV xizmati hamda qo'ng'iroqlarga ishlov berish markazi (Call-markaz) va ma'lumotlarga ishlov berish markazi (Ma'lumot markazi) imkoniyatlari taqdim etildi. Shuningdek, ko'rgazmada IP-telefoniyaga kanallari bo'yicha shaharlararo/xalqaro so'zlashuvlar uchun universal xizmatlar, xDSL texnologiyasidagi yuqori tezlikli Internet, videotelefoniyaga va hokazolar kabi milliy xizmatlar taqdimoti bo'lib o'tdi.

Kompaniya stendida «Telepresence» texnologiyasi asosida Toshkent, Namangan va Qarshi o'rtasida videokonferensiya taqdimoti tashkil etildi. Bu tashkilot IP-tarmoq orqali videokonferens aloqasining eng yangi texnologiyasi bo'lib, u ishtirok va so'zlashuvning «ko'zma-ko'z» effekti bilan tasvir va ovozning yuqori sifatli uzatilishini ta'minlaydi.

### **Jamoat faoliyati**

«Uzbektelekom» AK turli tadbirlarda faol ishtirok etib, ijtimoiy muhim voqealar va loyihalarda homiylik qilgan holda ko'p qirrali jamoat faoliyatini yuritmoqda. Asosiy e'tibor axborot kommunikatsiya texnologiyalari sohasida

yosh avlodlarni tayyorlash va respublikada bolalar sportini rivojlantirish tadbirlariga homiylik qilishga qaratilgan.

Kompaniya faol va doimiy ravishda AKT sohasi uchun yuqori malakali kadrlar o'chog'i hisoblanuvchi Toshkent axborot texnologiyalari universiteti auditoriyalarini ta'mirlash va ta'minlash uchun moliyaviy yordam ko'rsatadi. TATUning boshqa shahar va viloyatlardan kelgan talabalarining ovqatlanishi ta'minlanadi.

2010-yil mobaynida «Uzbektelekom» AK va uning filiallari tomonidan O'zbekiston xalqi an'analari va madaniy meroslarini qo'llab-quvvatlash hamda rivojlantirish doirasida «Mahalla» Respublika jamg'armasi va uning hududiy bo'limlariga doimiy ravishda homiylik yordami ko'rsatilib keldi.

2010-yilda kompaniya va uning filiallari tomonidan turli ekologik va xayriya jamg'armalariga, shu jumladan Bolalar sportini rivojlantirish jamg'armasiga moliyaviy yordam ko'rsatildi. Bundan tashqari, kompaniya erkaklar o'rtasidagi «Chelenjer» turniri, taekvando bo'yicha V xalqaro chempionati, Urganch shahrida bo'lib o'tgan «Universiada-2010» sport musobaqalari hamda Barkamol avlod yili doirasida Termiz shahrida bo'lib o'tgan «Barkamol avlod-2010» sport musobaqalari o'tkazilishiga moliyaviy yordam ko'rsatadi.

Shaxmat bo'yicha jahon chempioni R.Qosimjonovga bevosita homiylik yordami ko'rsatib kelinadi.

Yuqorida keltirilgan ma'lumotlar kompaniya faqat jamoat faoliyatini yuritishini bildiribgina qolmay, balki mamlakatning olg'a intilishi va har tomonlama rivojlanishiga qaratilgan sezilarli ijtimoiy vazifalarni o'z oldiga maqsad qilib qo'yganini ko'rsatadi.

## **2010-yildagi investitsiyalar**

2010-yil mobaynida «Uzbektelekom» AK filiallarining barcha moliyalashtirish manbalari tomonidan rejadagi 28 520,41 mln so'mdan 34 555,071 mln so'm miqdorida kapital mablag'lar o'zlashtirildi.

Moliyalashtirish manbalari tomonidan o'zlashtirilgan kapital mablag'lar taqsimoti quyidagicha:

- tashkilotlar shaxsiy mablag'lari hisobiga – 24 369,568 mln so'm (umumiy kapital mablag'larning 70% ni tashkil etadi)
- chet el kreditlari hisobiga («Uzbektelekom Mobayl» uchun) – 10 011,615 mln so'm (umumiy kapital mablag'larning 29%)
- aholining jalb qilingan mablag'lari hisobiga – 173,888 mln so'm (umumiy kapital mablag'larning 0,5 %).

### **Foydalanishga topshirilgan obyektlar:**

«Shaharlararo aloqa korxonasi» filiali tomonidan

- «Kungrad – Beynau» yo'nalishida OTAL qurilishi – 416 km;

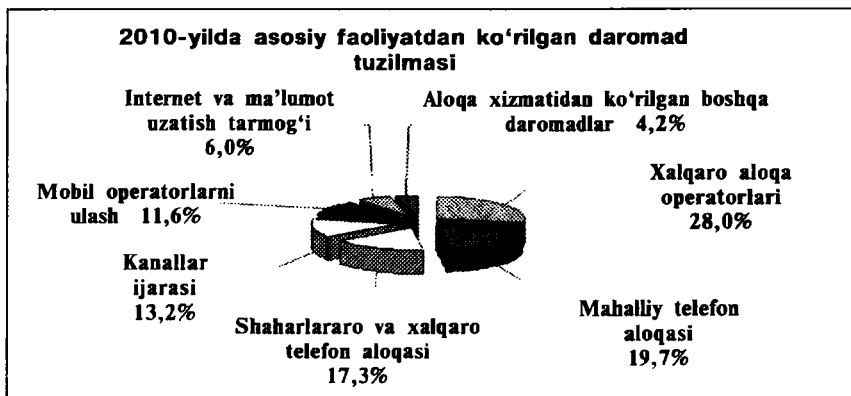
- «Keles – Chicherino» yo‘nalishida OTAL qurilishi – 26,5 km;
  - «Yangiqishloq – Nurota» yo‘nalishida OTAL qurilishi – 164,66 km;
  - «Jizzax – AMTS» yo‘nalishida OTAL qurilishi – 9,94 km;
  - O‘zR Mudofaa vazirligi OTAL obyekti qurilishi – 7,92 km;
  - «Chirchiq – G‘azalkent» yo‘nalishida OTAL qurilishi – 24,5 km;
  - Qamchiq dovonida OTAL olib chiqilishi – 29,73 km.
- «TSHTT» filiali tomonidan:**
- Toshkent shahrida ADSL tarmog‘ini kengaytirish – 5668 ta port;
  - Alcatel jihozini 216/217 EATSGa almashtirish – 568 ta raqam;
  - IP MPLS (10G) loyihasi qurilishining yakunlanishi.
- «Namangan Telekom» filiali tomonidan:**
- ATSNi rekonstruksiyalash va texnik qayta ta‘minlash – 5264 ta port;
  - «Chortoq – Chortoq sanatoriyasi» yo‘nalishida OTAL qurilishi – 7,65 km;
  - «Pop – Iskavot» yo‘nalishida OTAL qurilishi – 8,65 km.
- «Qoraqalpoq Telekom» filiali tomonidan:**
- ATSNi rekonstruksiyalash va texnik qayta ta‘minlash – 3076 ta port.
- «Andijon Telekom» filiali tomonidan:**
- ATSNi rekonstruksiyalash va texnik qayta ta‘minlash – 4160 ta port;
  - «O‘qchi – Kulla» maydonida OTAL olib chiqilishi – 2,8 km.
- «Buxoro Telekom» filiali tomonidan:**
- Buxoro shahridagi Irrigatsiya institutini telefonlashtirish – 50 ta raqam;
  - Peshku tumanidagi qishloq hududlarini telefonlashtirish – 40 ta raqam.
- «Surxondaryo Telekom» filiali tomonidan:**
- qishloq hududlarida ATSNi kengaytirish – 208 ta raqam.
- «Qashqadaryo Telekom» filiali tomonidan:**
- qishloq hududlarida ATSNi kengaytirish – 208 ta raqam.
- «Navoiy Telekom» filiali tomonidan:**
- STM, MSAN (HUAWEI) jihozlari montaj qilish – 5184 ta raqam;
  - qishloq hududlarida ATSNi kengaytirish – 208 ta raqam;
  - «Navoiy» SIEZni zonaichi telefonlashtirish – 14,78 km;
  - «Navoiy» SIEZdagi yashash joyini tashqi telefonlashtirish – 2,0 km;
  - qishloq joylarida LKXni kengaytirish – 3938 juft.

### **«Uzbektelekom» AK moliyaviy faoliyatining 2010-yil uchun asosiy ko‘rsatkichlari**

Innovatsion rivojlanishning muvaffaqiyatli amalga oshirilishi bilan 2010-yilda «Uzbektelekom» AK ko‘rsatilgan telekommunikatsiya xizmatlaridan 309,4 mlrd. so‘m (qqS bilan) miqdorda daromad olgan.

Ta'rif daromadlari darajasi o'tgan yilga nisbatan 15% ga ortdi, shu jumladan tarmoqlar bo'yicha o'sish quyidagi ko'rsatkichlarni tashkil etdi:

- shaharlararo va xalqaro telefon aloqasi – 10,4%;
- mahalliy telefon aloqasi – 10%;
- kanallar ijarasi – 9%;
- xalqaro operatorlar – 25%;
- internet va ma'lumot uzatish tarmog'i – 65%;
- mobil operatorlarni ulash – 44%;
- aloqa xizmatlaridan boshqa daromadlar – 13%.



Aholiga ko'rsatilgan aloqa xizmatlari soni o'tgan yilga nisbatan 11,4 mlrd. so'mga, ya'ni 17% ga oshdi.

Xizmatlar eksporti o'tgan yilga nisbatan 15% ga oshdi.

Moliyaviy faoliyatdan ko'rilgan daromad 6,7 mlrd so'mdan iborat bo'ldi.

2010-yildagi xarajatlarning umumiy miqdori 292,6 mlrd so'mni tashkil etdi.

Xarajatlarning umumiy xarajatlardagi solishtirma salmog'i:

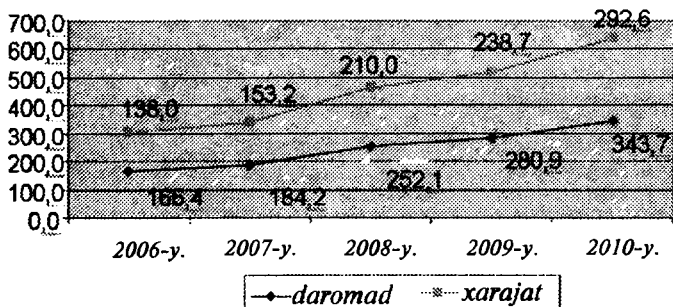
- ishlab chiqarish xarajatlari – 53,1%;
- ma'muriy xarajatlar – 3,4%;
- operatsion xarajatlar – 30,8%;
- reklama va sotish xarajatlari – 0,9%;
- moliyaviy xarajatlar – 11,8%.

Umumxo'jalik faoliyatidan ko'rilgan foyda 9,4 mlrd so'mni tashkil etdi.

Sof foyda esa 5,3 mlrd so'mni tashkil etdi.

Asosiy telefon apparatining o'rtacha oylik daromadi 5,1 ming so'mni, xodimning o'rtacha oylik daromadi 1 823 ming so'mni tashkil etdi. Bu o'tgan yilga nisbatan o'sish sur'ati 21,4% ni tashkil etishini ko'rsatmoqda.

Xodimlarning o'rtacha oylik ish haqi o'tgan yilga nisbatan 38% ga oshdi va 331,3 ming so'mni tashkil etdi.



**«Uzbektelekom» AK filiallari bo'yicha 1 ta xodimning o'rtacha oylik daromadlari dinamikasi (ming so'm )**

Filiallar nomi	2006	2007	2008	2009	2010	O'sish sur'ati, % da 2006-y. ga nisbatan
Qoraqalpoq Telekom	401	420	480	532	598	149
Andijon Telekom	374	451	475	493	567	151
Buxoro Telekom	531	548	590	622	689	130
Jizzax Telekom	203	465	427	437	459	226
Qashqadaryo Telekom	281	333	389	446	566	201
Navoiy Telekom	652	683	755	797	868	133
Namangan Telekom	402	514	561	541	603	150
Samarqand Telekom	357	506	536	428	505	142
Sirdaryo Telekom	394	452	456	736	447	113
Surxondaryo Telekom	308	339	394	438	476	155
Toshkent Telekom	340	420	496	601	614	181
Farg'onaTelekom	353	420	423	495	678	192
Xorazm Telekom	532	576	576	661	700	132
TShTT	810	862	1 164	1 364	1 523	188
ShAK	650	979	1 766	2 869	2 707	416
ToshTTS	1 033	2 148	5 574	4 625	6 965	675
Uzbektelekom Mobayl	1 260	1 059	1 767	2 174	2 409	191
UzNET	1 827	2 425	4 153	5 473	7 341	402
Ijro apparati	37 679	40 961	67 166	86 307	127 221	338
JAMI	706	847	1 221	1 502	1 823	258



**«Uzbektelekom» AKning 2010-yil uchun moliyaviy hisoboti  
(ming so'm)**

<b>Ko'rsatkichlar</b>	<b>Yil boshida</b>	<b>Yil oxirida</b>
<b>Aktiv:</b>		
Asosiy mablag'lar	276 594 666	287 905 505
Nomoddiy aktivlar	775 545	1 518 128
Boshqa uzoq muddatli aktivlar	295 309 645	370 806 745
TMZ	10 572 975	13 497 404
Pul mablag'lari	10 377 328	63 911 105
Hisob-kitob va boshqa aktivlar	30 833 769	40 429 423
<b>Jami aktiv bo'yicha:</b>	<b>624 463 928</b>	<b>778 068 310</b>
<b>Passiv</b>		
Shaxsiy mablag' manbalari	180 241 502	266 667 748
Uzoq muddatli qarzlari	395 559 170	442 430 506
Hisob-kitob va boshqa majburiyatlar	48 663 256	68 970 056
<b>Jami passiv bo'yicha:</b>	<b>624 463 928</b>	<b>778 068 310</b>

**Innovatsion texnologiyalar «Uzbektelekom»  
AK rivojlanishi istiqboli**

<b>Filiallar nomi</b>	<b>2009-yil amalda</b>	<b>2010-yil</b>		<b>O'rinish sur'ati, %</b>
		<b>amalda</b>	<b>Solishtirma salmog'i,%</b>	
Qoraqalpoq Telekom	6 676	6 950	2,2	104,1
Andijon Telekom	6 138	6 441	2,1	104,9
Buxoro Telekom	7 880	8 255	2,7	104,8
Jizzax Telekom	992	1 003	0,3	101,1
Qashqadaryo Telekom	3 270	3 553	1,1	108,7
Navoiy Telekom	6 285	6 548	2,1	104,1
Namangan Telekom	6 784	6 836	2,2	100,8
Samarqand Telekom	2 211	2 347	0,8	106,1
Sirdaryo Telekom	1 963	2 012	0,7	102,4
Surxondaryo Telekom	4 574	2 677	0,9	58,5
Toshkent Telekom	6 356	6 413	2,1	100,9
Farg'ona Telekom	7 240	9 107	2,9	125,8

Xorazm Telekom	6 242	6 303	2,0	101,0
TsHTT	46 351	49 731	16,1	107,3
ShAK	21 536	32 513	10,5	151,0
ToshTTS	47 541	44 308	14,3	93,2
O'zbektelekom Mobayl	7356	7 054	2,3	95,9
UzNET	10 115	14 270	4,6	141,1
Ijro apparati	70 427	93 126	30,1	132,2
«O'zbektelekom» AK	269 935	309 449	100,0	114,6

Aloqa va axborotlashtirish sohasida innovatsion texnologiyalarni rivojlantirish quyidagi asosiy vazifalarning bajarilishi bilan bog'liq deb hisoblaymiz:

– aloqa va axborotlashtirish hamda telekommunikatsiya tarmoqlarini doimiy ravishda modernizatsiyalash va rivojlantirish, aloqa hajmini oshirish, ularning turlarini ko'paytirish, zamonaviy xizmatlarni kengaytirib borish uchun samarali rag'batlantirish tizimini yaratish. Bu borada modernizatsiya jarayonini jadallashtirish va ishlab chiqarish texnik darajasini ko'tarish uchun aloqa va axborotlashtirish tarmog'i korxonalarining o'z mablag'lari va jalb qilingan mablag'lar hisobidan yo'naltirilayotgan sarmoyalariga hamda ishlab chiqarishda foydalanilayotgan yangi uskunalarga nisbatan imtiyozli soliq siyosatini qo'llash ijobiy natijalar bergan bo'lardi;

– innovatsion tadbirkorlikni qo'llab-quvvatlash, xususiy biznes uchun zarur bo'lgan barcha sharoitlarni yaratish. Iqtisodiy inqiroz sharoitida respublikada innovatsiyalar bilan shug'ullanuvchi xususiy biznes va kichik korxonalariga yangi ish o'rinlari va daromad manbayi sifatida qaralsa, telefon aloqasi, ma'lumotni uzatish va internet xizmatlari ko'rsatishda raqobat muhiti yaratilib ichki bozordagi talab va xizmatlar eksportini kengaytirishga asos bo'lardi;

– zamonaviy texnologiyalar asosida kommunikatsiya xizmatlari ko'rsatishni yo'lga qo'yish, optik tolali va radio rele aloqa liniyalarini kengaytirish, xalqaro paketli kommutatsiya markazi orqali respublikaning barcha provayderlariga jahon internet to'ri tarmog'idan foydalanish imkonini ta'minlash, turli darajadagi xalqaro operatorlar orqali tashqi internet kanalining yuklanish sig'imini oshirish va boshqa xizmat turlari orqali mintaqa-tarmoq dasturlarini ishlab chiqish. Bu yo'nalish iqtisodiyotning barcha tarmoqlariga axborot texnologiyalari tizimining integratsiyalashuvini ta'minlaydi, butun innovatsion faoliyatni iste'molchi ehtiyojlariga qaratadi;

– aloqa va axborotlashtirish sohasida innovatsiya faoliyatini kengaytirish, bu tarmoqning texnik darajasini ko'tarish, aloqa hajmi va turlarini ko'paytirishda samarali investitsiya siyosati olib borish.

«O'zbektelekom» AK telekommunikatsiya tarmog'ini modernizatsiyalash, axborot-kommunikatsiya texnologiyalarini joriy etish, yirik investitsion

loyihalarni ro'yobga chiqarish, shuningdek, innovatsion istiqbolli texnologiyalar va xizmatlarni joriy etish kabi muhim vazifalarni hal etishda dadil o'lg'a bormoqda.

So'nggi yillarda «O'zbektelekom» AK o'z biznesining texnologiya qismini innovatsion rivojlantirish yo'nalishi muhim qadamlarni qo'ydi va bugungi kunda kompaniya O'zbekiston Respublikasining butun hududida shaharlararo va xalqaro aloqa xizmatlarini ko'rsatish uchun zarur bo'lgan texnologik resurslarning to'la hajmiga ega.

Magistral tarmoqning puxtaligi va ko'lami, shuningdek, texnik resurslardan foydalanishning yuqori samaradorligi «O'zbektelekom» AK ning eng muhim raqobat ustunligidir. Bu ustunlik kompaniyaga telekommunikatsiya xizmatlari ko'rsatuvchi yetakchi operator sifatida mustahkam pozitsiyalarni ta'minlanmoqda.

So'nggi yillarda «O'zbektelekom» AK biznes rejasining texnologiya qismida innovatsion rivojlantirish yo'nalishi bo'yicha muhim qadamlar qo'yildi va bugungi kunda kompaniya O'zbekiston Respublikasining hududida shaharlararo va xalqaro aloqa xizmatlarini ko'rsatish uchun zarur bo'lgan texnologik resurslarning to'la hajmiga ega. Magistral tarmoqlarning mustahkamligi va ishonchli aloqani ta'minlash, shuningdek, texnik resurslardan foydalanishning yuqori samaradorligi «O'zbektelekom» AKning eng muhim raqobat ustunligini tashkil yetadi. Bu ustunlik kompaniyaga telekommunikatsiya xizmatlari ko'rsatuvchi yetakchi operator sifatida mustahkam o'rinni ta'minlamoqda.

Innovatsion faoliyatdan kelib chiqqan holda hozirgi kunda «Uzbektelekom» AKning asosiy strategik maqsadlari quyidagilardan iboratdir:

– 2015-yil oxiriga qadar yillik daromadni 330 mln AQSH dollari miqdoriga yetkazish;

– EBITDA darajasini 35% gacha oshirish;

– sof foyda darajasini 15% gacha oshirish.

Asosiy tijorat maqsadlari esa:

– telekommunikatsiya bozorining (mobil ovozi aloqadan tashqari) barcha segmentlarida yetakchi o'rinlarga chiqish va ularni mustahkamlash;

– keng polosali ma'lumotlar uzatish xizmatlari (ShPD) segmentidagi yuqori darajali rivojlanish dinamikasini ta'minlash – faol abonentlar sonini 600 ming taga yetkazish;

– «Operatorlar operatori» – Kompaniya mavqeyini so'zsiz mustahkamlash Markaziy Osiyoda yirik tranzit operatori darajasiga chiqishni taqozo etadi.

Asosan, chekka hududlarga, mahalliy aloqa va keng polosali ma'lumotlar uzatish xizmatlari (ShPD)ning kirib borishini tezlashtirish, kam ta'minlangan va imkoniyati cheklangan aholi qatlamlariga xizmatlar uchun imtiyozli tariflarini ishlab chiqish, milliy kontent rivojlanishini, respublika ichidagi trafik ulushini 50–60% gacha va undan yuqori darajaga yetkazish axborot madaniyati va ijtimoiy rivojlanishning asosiy maqsadlarini belgilaydi.

Shu o'rinda asosiy tashkiliy maqsadlarga to'xtalsak, ular quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- biznesga yo'naltirilgan boshqaruv tuzilmasini joriy etish;
- kadrlar siyosatini tubdan qayta ko'rib chiqish va takomillashtirish;
- boshqaruv va ishlab chiqarish protsesslari samaradorligini oshirish;
- korporativ madaniyatini rivojlantirish uchun mustahkam asoslarni tashkil etish;
- bitta xodimga to'g'ri keladigan daromadni (ishlab chiqarish samaradorligi) yiliga 19–20 ming AQSH dollari miqdoriga oshirish;
- kompaniya bo'yicha o'rtacha oylik ish haqini 400 AQSH dollari dan oshirish.

## XULOSA

O'zbekiston Respublikasida telekommunikatsiya tarmoqlarini rekonstruksiya qilish va rivojlantirish dasturiga muvofiq mamlakatda CDMA standarti asosida simsiz abonentli radio kirish umumiy tarmog'ini qurish va rivojlantirish bo'yicha ishlar olib borilmoqda.

Mazkur loyihaning amalga oshirilishi quyidagilarga imkon berdi:

– uzoq va qiyin boriladigan joylardagi aholi punktlarini va ijtimoiy infrastruktura obyektlarini telekommunikatsiyaning zamonaviy innovatsion xizmatlari bilan ta'minlash;

– korxonalar va tashkilotlarga, CDMA-450 standarti afzalliklaridan, ichki tarmoq rouming, ma'lumotlarni yuqori tezlikda uzatish va internetning xizmatlaridan foydalanib, ishlab chiqarish vazifalarini tezkor hal etish.

Bugun «O'zbektelekom» AK o'z ma'lumotlarini uzatish tarmoqlari va uning ilovalari xizmatlarini ko'rsatuvchi O'zbekistondagi eng yirik operatoridir. «O'zbektelekom» butun respublika bo'yicha tolali – optik va radio releli alohida liniyalarda qurilgan quadratli transport tarmog'iga ega.

Axborot, kommunikatsiya texnologiyalari sohasining jadal rivojlanib borayotgan asosiy yo'nalishlaridan biri mobil aloqa tizimi hisoblanadi.

O'zbekistonda mobil aloqa tizimini va mobil aloqa xizmatlarini rivojlantirish uchun shart-sharoit yaratish bo'yicha bir qator ijobiy ishlar amalga oshirilmoqda.

Buning natijasida mamlakatda raqobatchilik muhitining kuchayishi munosabati bilan aloqa xizmatlari operatorlari o'rtasidagi qaysidir ma'nodagi bellashuvlar, mamlakatning birinchi raqamli aloqa operatori unvoniga bo'lgan intilishlarni kuchaytirdi.

Aloqa xizmatlari bozorini istiqbolda yanada rivojlantirish yo'nalishlaridan biri bu yangi zamonaviy, qulay va ommabop innovatsion xizmatlarni amaliyotga tatbiq etish hisoblanadi.

Taqdim etilayotgan mazkur innovatsion xizmatlarning maqsadi ham «O'zbektelekom» AK ning «UzMobile» filialining tarmog'ini va abonentlar bazasini kengaytirib, sof foyda miqdorini oshirishga qaratilgan.

Quyidagi innovatsion xizmatlarni filial istiqboli uchun amaliyotga tatbiq etish maqsadga muvofiqdir:

1. Mobile Banking xizmati. Boshlanishida Aloqa bank bilan hamkorlikda.
2. Situatsion markaz. FHM bilan hamkorlikda.
3. Mobile VPN xizmati.
4. Mobil Internet xizmatini, 3G texnologiyasi asosida.
5. WAVE portal xizmati.

Filial taqdim etayotgan mobil aloqa xizmatlari qamrovlilik darajasini oshirish maqsadida shaxtalarda, tunellarda, maxsus yer osti bunkerlarida, qolaversa, jamoat transporlaridan biri hisoblanmish metro bekatlari va tunellarida maxsus innovatsion texnologiya sifatida maxsus aloqa kabellarini (излучающий кабель) yotqizish, bu mamlakat aloqa xizmatlari tarixidagi yangi bo'lajak hodisa hisoblanadi.

Mobile banking xizmatining amalga oshirilishi bu yakka tartibdagi tadbirkorlar uchun, filialning mavjud mijozlari uchun bir talay qulay imkoniyatlarga sharoitlar yaratib beradi.

Filialning xizmatlaridan foydala-nuvchilar uchun bu innovatsion xizmat mobil internet orqali banklardagi o'z hisobraqamlariga virtual ulanish imkoniyatlarini beradi.

Mobile Banking xizmatini amalga oshirish jarayoni, asosan, uch bosqichdan iborat:

1. Birinchi bosqichda ma'lumot xizmatlari amalga oshiriladi. Ya'ni mijozlar o'z mobil telefonlari displeyida (ekranida) hisobraqamlari to'g'risidagi ma'lumotlarni olish imkoniyati vujudga keladi.

Misol uchun balans hisobi, amalga oshirilgan tranzaksiyalar to'g'risidagi ma'lumotlar.

2. Ikkinchi bosqichda mijozlar kompaniya tomonidan taqdim etilayotgan xizmatlarga «hisob» olishlari mumkin. O'z navbatida bu imkoniyat mobil telefon orqali filial tomonidan ko'rsatilgan xizmatlarga to'lovni amalga oshirilishini ta'minlaydi.

3. Uchinchi bosqichda mijozlar uchun mobil telefon orqali kommunal to'lovlarni amalga oshirish, aholining ijtimoiy hayoti uchun zaruriy hisoblangan biror-bir xizmat yoki mahsulotga buyurtma berish imkoniyatlari vujudga keladi.

Mobile Banking xizmati xo'jalik faoliyati bir nechta tarmoqlarining rivojlanish sur'atini jadallashtiradi.

Ular quyidagilar:

1. Mamlakatda keng masshtabda elektron tijoratni rivojlantiradi.
2. Tadbirkorlar faoliyatini rivojlantirishga hissa qo'shadi.
3. Bank tizimini takomillashtiradi.

Ikkinchi bir innovatsion xizmat – Mobile VPN xizmatini filial taraqqiyoti uchun amaliyotga joriy etish.

Bu xizmat turi abonentlar o'rtasida o'zaro lokal tarmoqni yaratish imkoniyatini beradi. Mobile Virtual Private Networks xizmati aynan korporativ foydalanuvchilar uchun bo'lib, bu bir necha filiallarni, omborlarni, sotuv shaxobchalarini yagona ma'lumotlar tizimiga birlashtirishga asos yaratadi.

VPN mobil tarmog'i bu xususiy himoyalangan tarmoq bo'lib, jo'natiluvchi ma'lumotlar butunligini va xavfsizligini ta'minlaydi. Bu xizmat korxonada xodimlari uchun qulaylik yaratib, bosh ofis hududidan ancha yiroqda bo'lishsa ham, ma'lumotlar bazasiga virtual ulanish imkoniyatini beradi.

Bundan tashqari, bu xizmat turi qo'shimcha ishchi o'rinlarni yaratishga asos bo'lib xizmat qiladi. «O'zbektelekom» AK «UzMobile» filiali tomonidan innovatsion xizmat sifatida taqdim etilayotgan xizmatning foydalanuvchilar uchun afzalliklari:

- yuqori tezlikdagi ma'lumotlar uzatish tarmog'i va mobil ma'lumotlar uzatish tarmog'i bazasida virtual ma'lumotlar uzatish kanallarining tashkil etilishi;

- virtual aloqa kanallaridan jo'natiladigan ma'lumotlarning yuqori darajada himoyalanganligi;

- ijaraga olinadigan yoki tashkil etiladigan aloqa kanallariga nisbatan narxning pastligi;

- yangi foydalanuvchilarning tarmoqqa ulanishining qulayligi;

- tashqi virtual tarmoqdan izolatsiyalangan tarmoqning mavjudligi;

- foydalanuvchilar faoliyatini virtual tarzda nazorat qilish;

- ma'muriy tarmoq uchun xarajatlarning qisqartirilishi.

Foydalanuvchilar bu Mobile VPN xizmat turiga ulanish orqali quydagi muammolarni o'z bizneslarida hal etishlari mumkin:

- ishlab chiqarish va boshqaruv topshiriqlarini yechish uchun mo'ljallangan korxonalarining omborlari va ofislaridagi kompyuter tarmoqlariga bo'lgan masofaviy aloqaning qiynchiliklarsiz bartaraf etilishi;

- tashkilot xodimlari uchun masofaviy ishchi o'rinlarning tashkil etilishi;

- markazlashgan ma'lumotlar bazasiga, buxgalteriya va IT tizim tarmog'iga ulanish imkoniyatining yaratilishi;

- ichki telefon aloqasining tashkil etilishi.

Mobile VPN xizmati faqat ichki tarmoqda amalga oshadi. Bu xizmat turiga ulanishda xavfsizlik nuqtayi nazaridan kelib chiqqan holda mijoz uchun alohida IP manzil ajratiladi.

*WAVE mobil portali.* Bu xizmat bevosita aloqa operatorining telekommunikatsiyalar bozoridagi ulushining o'sishiga va qo'shimcha xizmatlar evaziga olinadigan daromadlar hajmining o'rtishiga ta'sir etadi.

«UzMobile» mobil operatori tomonidan WAP texnologiyasi asosida WAVE mobil portal xizmati taqdim etilishi, bu filialning iqtisodiy barqarorligini yanada mustahkamlovchi omillardan biri hisoblanadi.

Bu innovatsion xizmat asosida mijozlar quydagi qo'shimcha xizmatlardan foydalanish imkoniyatiga ega bo'lishadi:

- kiruvchi multimedia xabarlarini ko'rish imkoniyati (MMS);
- eng so'ngi va qiziqarli ma'lumotlardan boxabar bo'lish;
- shaharning madaniy hodisalar jadvalidan xabardor bo'lish;
- so'ngi ommabop musiqalarni, sur'atlarni yuklab olish.

Umuman WAP (Wireless Application Protocol) texnologiyasi mobil tele-foni orqali simsiz Internet tarmog'iga ulanish imkonini beradi.

### **Keys stadidan foydalanishning maqsad va vazifalari**

Keys stadidan o'quv kurslarida foydalanish turli xil maqsadlarni, shu jumladan, hayotdagi haqiqiy vaziyatlarni tahlil qilish qobiliyatining o'sishi, talabalarni bir guruhda ishlashga o'rgatish, muammolarni hal qilish, qaror qabul qilish mahoratini yaxshilash, nazariyani amaliyot bilan bog'lagan talabalarga «eng yaxshi amaliyot» tushunchasini o'rgatish va umuman talabalarga AKT sohasiga innovatsiyalarni joriy etish va uni ta'lim sohasi bilan uyg'unlashuvini o'rgatishdan iborat.

Keltirilgan vaziyatlar yordamida kompaniyaning ko'p tomonlama ta'sirlanish jarayonini namoyon qilish mumkin. Ya'ni moliyaviy muammolar va biznes muhitining o'zgarishlari bilan bog'liq bo'lgan aksionerlik kompaniyalarida mavjud bo'lgan muammolarni tushunish, yirik davlat korxonalarida marketing strategiyalarini rivojlantirish, qaror qabul qilish va kompaniyaning innovatsion texnologiyalarni qo'llash samaradorligini oshirish orqali o'z vaqtida yuqori sifatli mahsulot va xizmatlar yetkazib berishini ta'minlaydi.

### **Keys stadini ta'lim sohasida qo'llashga doir takliflar**

Ushbu keys stadidan ta'lim dasturining menejment yo'nalishi va mutaxassisliklarining menejment, innovatsion menejment, marketing bilan bog'liq bo'lgan sohalarida foydalanish mumkin.

Jumladan, aloqa korxonalarini tashkillashtirish va rejalashtirish, strategik menejment, korxonani boshqarish kabi fanlarda ham foydalanish mumkin.

### **Vaziyat va muammolar tahlili**

«Uzbektelekom» AKda mavjud bo'lgan muammolar va vaziyatlar (SWOT) tahlilini aks ettirgan holda quyidagicha ifodalash mumkin:

<p><b>Ustunliklar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– respublikada eng kuchli infrastruktura tarmog‘i;</li> <li>– mahalliy telekommunikatsiya bozorida to‘la ustunlikka ega;</li> <li>– telekommunikatsiya xizmat ko‘rsatish sohasida katta tajribaga ega;</li> <li>– mahsulot va xizmat turlari keng;</li> <li>– yuqori sifatli xizmatga ega;</li> <li>– yuqori malakali ishchi kuchi va xodimlarni boshqarish tizimiga ega;</li> <li>– ilmiy-tadqiqot va rivojlanish markaziga ega;</li> <li>– narx bo‘yicha ustunlikka ega;</li> <li>– qoniqarli moliyaviy faoliyatiga ega;</li> <li>– mahalliy aloqa operatorlari o‘rtasida investitsiya salohiyati yuqori darajada</li> </ul>	<p><b>Imkoniyatlar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– investorlarni jalb qilish yo‘li bilan yetarli mablag‘ yig‘ish imkoniyatiga ega;</li> <li>– davlat buyurtmalarini bajaradi;</li> <li>– amaliy hamkorlik va birlashuv strategiyasiga ega;</li> <li>– yuqori sifatli mahsulot va xizmatlar ishlab chiqarish imkoniyatiga ega;</li> <li>– innovatsiyalarni amalga kiritish uchun yetarli mablag‘ va kuchga ega;</li> <li>– telekommunikatsiya bozorida raqobatbardosh;</li> <li>– xalqaro ulanishlarda monopol huquqlarning mavjudligi;</li> <li>– respublika hududida o‘z infrastruktura bazasining taqsimlanganligi;</li> <li>– mahalliy aloqa segmentida eng katta abonentlar bazasi mavjudligi (qariyb 2 mln abonent)</li> </ul>
<p><b>Zaifliklar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– sof foyda darajasi past, buning natijasida, investitsiya salohiyati ham past;</li> <li>– keng polosali ma’lumotlar uzatish xizmatlar bozorida kompaniyaning ulushi juda kam, jumladan, Toshkent shahrida 15%, respublika bo‘yicha 30% dan kam;</li> <li>– raqobatbardoshlik darajasi past;</li> <li>– tashkiliy-kadrlar tizimi SUPD</li> </ul>	<p><b>Xavf-xatarlar (tahdidlar):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– daromadlar o‘sish sur‘ati past;</li> <li>– filiallar o‘rtasidagi integratsiya darajasi sustligi;</li> <li>– barcha turdagi xizmatlar sotish vertikal sust darajada;</li> <li>– telekommunikatsiya bozorida internet va uyali aloqa sohasida kuchli raqobatning mavjudligi</li> </ul>

### **Nazorat savollari**

1. «Uzbektelekom» AKning asosiy faoliyat sohasini tushuntirib bering.
2. Kompaniyada kapital mablag‘lar o‘zlashtirilishi holatini tahlil qiling.
3. «Uzbektelekom» AKning hozirgi moliyaviy holatiga asoslangan holda uning telekommunikatsiya bozoridagi o‘rnini qanday izohlaysiz?
4. Kompaniyada innovatsion jarayonlarni rivojlantirishning muhim xususiyatlarini tushuntirib bering.
5. «Uzbektelekom» AKda mavjud bo‘lgan muammolar va vaziyatlar tahlilidan foydalangan holda kompaniyaning istiqboldagi rivojlanish tendensiyalarini ko‘rsating.



## FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR RO'YHATI

1. O'zbekiston Respublikasining Konstitutsiyasi. – Toshkent: O'zbekiston, 2010.

2. O'zbekiston Respublikasining 2003-yil 11-dekabrda «Xususiy korxonalar to'g'risida»gi Qonuni. O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. № 3. –T.: Adolat, 2004.

### II. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti farmonlari va qarorlari

3. «Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida»: O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010-yil 26-fevraldagi PF-4191-son Farmoni // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. 9-son 2010-yil 9-mart.

4. O'zR Prezidentining Farmoyishi. «Barkamol avlod yili» davlat dasturini ishlab chiqish va amalga oshirish bo'yicha tashkiliy chora-tadbirlar to'g'risida: 2009-yil 9-dekabr //Xalq so'zi. 2009. № 238.

5. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash, ularni barqaror ishlashini ta'minlash va eksport salohiyatini oshirish chora-tadbirlari dasturi to'g'risida. 2008-yil 28-noyabr, PF-4058-son.

6. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Yosh oilalarni moddiy va ma'naviy qo'llab-quvvatlashga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida // «Turkiston», 2007-yil 19-may.

7. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoyishi. Iqtisodiy nochor korxonalarini tijorat banklariga sotish tartibini tasdiqlash to'g'risida. 2007-yil 19-noyabr, F-4010-son.

8. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. Ishlab chiqarish va ijtimoiy infratuzilmani yanada rivojlantirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 20-yanvar, PQ-1041-son.

9. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining qarori. Mahalliy nooziq-ovqat iste'mol tovarlari ishlab chiqarish kengaytirilishini rag'batlantirish

borasidagi qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 28-yanvar, PQ-1050-son.

10. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Oziq-ovqat mahsulotlari ishlab chiqarishni kengaytirish va ichki bozorni to'ldirish yuzasidan qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2009-yil 26-yanvar, PQ-1047-son.

11. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. Uy-joy fondini foydalanishga tayyor holda topshirish shartlarida rekonstruksiya qilish va ta'mirlash bo'yicha pudrat ishlarini kengaytirishni rag'batlantirishga doir qo'shimcha chora-tadbirlar to'g'risida. 2010-yil 29-yanvar, PQ-1051-son.

12. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Qarori. «Qishloq taraqqiyoti va farovonligi yili» Davlat dasturi. 2009-yil 26-yanvar, № PQ-1046

13. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Bozor islohotlarini chuqurlashtirish va iqtisodiyotni yanada erkinlashtirish sohasidagi ustuvor yo'nalishlar amalga oshirilishini jadallashtirish chora-tadbirlari to'g'risida.

14. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Farmoni. Tadbirkorlik subyektlari tomonidan taqdim etiladigan hisobot tizimini takomillashtirish va uni noqonuniy talab etganlik uchun javobgarlikni kuchaytirish to'g'risida.

### **III. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti asarlari**

15. *Karimov I.A.* Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi (O'zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining qo'shma majlisidagi ma'ruza), «Xalq so'zi», 2010-yil 12-noyabr.

16. *Karimov I.A.* Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi //Xalq so'zi, 2011-yil 22-yanvar.

17. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning 2010-yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2011-yilga mo'ljallangan eng muhim ustuvor yo'nalishlarga bag'ishlangan O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisidagi «Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi» mavzusidagi ma'ruzasini o'rganish bo'yicha o'quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot. 2011.

19. O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A. Karimovning «Mamlakatimizni modernizatsiya qilish va kuchli fuqarolik jamiyati barpo etish – ustuvor maqsadimizdir» hamda «Asosiy vazifamiz – Vatanimiz taraqqiyoti

va xalqimiz farovonligini yanada yuksaltirishdir» nomli ma’ruzalarini o’rganish bo’yicha o’quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot. 2010.

20. Bu muqaddas Vatanda azizdir inson. O’zbekistonning 19 yil mustaqil taraqqiyot yo’lida jamiyatni modernizatsiyalash va iqtisodiyotni innovatsion rivojlantirishning dadil odimlari va muvaffaqiyatlari: talaba yoshlar va keng jamoatchilik bilan uchrashuvlarda foydalanish uchun ijtimoiy-iqtisodiy va ma’naviy-ma’rifiy mavzuda ilmiy-omnabop risola. –T.: Iqtisodiyot, 2010.

21. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning BMT sammitining Mingyillik rivojlanish maqsadlariga bag’ishlangan yalpi majlisidagi nutqini o’rganish bo’yicha o’quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot. 2010.

22. O’zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning O’zbekiston Respublikasi Oliy Majlisi Qonunchilik palatasi va Senatining 2010-yil 12-noyabrdagi qo’shma majlisidagi «Mamlakatimizda demokratik islohotlarni yanada chuqurlashtirish va fuqarolik jamiyatini rivojlantirish konsepsiyasi» mavzusidagi ma’ruzasini o’rganish bo’yicha o’quv-uslubiy majmua. –T.: Iqtisodiyot 2010.

24. *A.N. Aripov, T.K. Iminov.* O’zbekiston axborot-kommunikatsiya texnologiyalari sohasi menejmenti masalalari. –T.: Fan va texnologiya, 2005.

25. *Чернекова И.Н.* Менеджмент: Учебник. 4-е изд., пераб. и доп. – М: Юнити-Даня, 2004.

26. *Muxitdinov X.A.* Jamiyat rivojlanishida axborotlashtirishning o’rni. «Vozor, pul va kredit» jurnali. 2005 №5 (120).

27. *Мухитдинов Х.А.* Проблемы повышения финансово-экономической эффективности инфокоммуникационных услуг в Узбекистане. Монография. –Т.: «Академия». 2005.

28. *Суетенков Е.Н., Паско Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. –М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2005.

29. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. –М.: Дело, 2005.

30. *Туляганова Д.С.* и др. Оценка эффективности управления в экономике. Монография. –Т.: Фан. 2009.

31. *Muxitdinov X.A.* O’zbekistonda infokommunikatsiya xizmatlari moliyaviy samaradorligini oshirishning asosiy yo’nalishlari. Monografiya. –T.: «Akademiya».

32. *Sobirov A.A.* Boshqarish nazariyasi asoslari. O’quv-uslubiy majmua. –T.: TDIU, 2011.

33. *Tulyaganova D.S.* Menejment fanidan praktikum. O’quv qo’llanma. –T.: Fan, 2008.

34. *Tulyaganova D.S., Akaitdinova M.A.* Menejment sotsiologiyasi va psixologiyasi. O'quv qo'llanma. –T.: TDIU, 2009.
35. *Уткин Е. А.* Курс менеджмента. Учебник. –М.: Зеркало, 2010.
36. *Sharifxo'jayev M., Abdullayev Y.* Menejment. Darslik. –T.: O'qituvchi, 2002.
37. Инвестиции Республики Узбекистан 2010. Статистический сборник. –Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2010.
38. Промышленность Республики Узбекистан 2009. Статистический сборник. – Т.: Госкомитет РУз по статистике, 2002.
39. [www.gov.uz](http://www.gov.uz)
40. [www. norma.uz](http://www.norma.uz).

# MUNDARIJA

Kiris.....3

## 1-BOB. FANNING MAZMUNI, PREDMETI VA VAZIFALARI

1.1. Boshqaruvning mohiyati, maqsad va vazifalari.....	5
1.2. Boshqaruv predmeti va izlanish uslublari.....	7
1.3. Boshqaruv ilmining kelib chiqishi.....	9
1.4. Boshqaruv ilmining o'ziga xos xususiyatlari.....	10
1.5. Boshqaruvning kelajakka yo'naltirilganligi.....	14
1.6. Kursning mazmuni va vazifalari.....	14

## 2-BOB. BOSHQARISH NAZARIYASINING RIVOJLANISHI. BOSHQARISHGA ASOSIY MUNOSABATLAR

2.1. Qadimgi amaliyot – yangi fan.....	18
2.2. Boshqaruvning fan sohasi kabi evolyutsiyasi.....	22
2.3. Turli maktablarni ajratish asosidagi yondashuvlar.....	23
2.4. Axlq fanlari maktabi.....	29
2.5. Operatsiyalar tadqiqoti va modellar.....	30
2.6. Boshqaruv nazariyasi asoschilari .....	31

## 3-BOB. BOSHQARUVGA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDASHUV

3.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ular tasnifi.....	40
3.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy iqtisodiy tizim sifatida.....	42
3.3. Boshqaruvda tizimli yondashuv.....	44
3.4. Boshqaruvda vaziyat yondashuvi.....	46

## 4-BOB. BOSHQARUV QONUNLARI VA TAMOYILLARI

4.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.....	51
4.2. Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlar.....	52
4.3. Boshqaruvning asosiy tamoyillari.....	54

## **5-BOB. BOSHQARUV FUNKSIYALARI**

5.1. Boshqaruv jarayoni mazmuni.....	60
5.2. Boshqaruvning funksiyalari va ularning tasnifi.....	61

## **6-BOB. BOSHQARUVNING TASHKILYI TUZILISHI**

6.1. Boshqaruvning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha.....	67
6.2. Tashkiliy tuzilmalar turlari.....	69

## **7-BOB. BOSHQARUV USULLARI**

7.1. Boshqaruvning iqtisodiy usullari.....	75
7.2. Boshqaruvning tashkiliy farmoyish usullari.....	76
7.3. Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari.....	78

## **8-BOB. BOSHQARUV TIZIMIDA MENEJERLAR FAOLIYATINI TASHKIL ETISH**

8.1. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.....	84
8.2. Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirish.....	84
8.3. Mehnat unumdorligi.....	86

## **9-BOB. BOSHQARUVNING AXBOROT BILAN TA'MINLANISHI**

9.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta'minlash.....	91
9.2. Boshqaruv texnikasi tushunchasi va tasnifi.....	94
9.3. Axborot tizimi tushunchasi.....	95
9.4. Biznes axborot tizimlari.....	100

## **10-BOB. BOSHQARUV MADANIYATI VA USLUBI**

10.1. Madaniyat va boshqaruv.....	107
10.2. Boshqaruv madaniyatining asosiy elementlari.....	109
10.3. Rahbarning boshqaruv uslubi tushunchasi.....	111

## **11-BOB. NIZO VA STRESSLARNI BOSHQARISH**

11.1. Nizolar tabiati, turi va sabablari.....	116
11.2. Nizoli vaziyatni boshqarish.....	118
11.3. Stress holatini (ruhiy zarbani) boshqarish.....	120

## **12-BOB. MARKETINGNI BOSHQARISH**

12.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.....	125
---	-----

12.2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish.....	129
12.3. Korxonalar bozori.....	132

### **13-BOB. IJTIMOY BOSHQARUV**

13.1. Ijtimoiy boshqaruv obyekti.....	137
13.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.....	138
13.3. Inson xulqi omillari tizimi.....	139
13.4. Guruhlar va ularning ahamiyatlari.....	141
13.5. Xotom tajribalari.....	144
13.6. Boshqaruv nazariyasiga Xotom tajribasi ta'siri.....	147

### **14-BOB. BOSHQARISH SAMARADORLIGI**

14.1. Unumdorlikka majmuiy yondashuv.....	151
14.2. Biznes-reja va unumdorlik.....	152
14.3. Boshqaruvni tashkil etish unumdorligi.....	153
14.4. Inson omili va unumdorlik.....	154
Atamalar lug'ati.....	159
Testlar.....	166
Ishbilarmonlik o'yinlari.....	192
Ishlab chiqarish vaziyatlari.....	201
«O'zbektelekom» AK innovatsion rivojlanishining tashkiliy-iqtisodiy mexanizmi qay darajada?.....	210
Foydalanilgan adabiyotlar ro'yxati.....	233

**Xakim Asrorovich Muxitdinov,  
Abdurasul Abdugafarovich Sobirov**

## **BOSHQARUV NAZARIYASI**

*Oliy o'quv yurtlari talabalari uchun darslik*

*Muharrir **Barno Xudoyorova***

*Badiiy muharrir **Yasharbek Rahimov***

*Texnik muharrir **Yelena Tolochko***

*Kompyuterda sahifalovchi **Gulchehra Azizova***

Litsenziya raqami AI № 163. Bosishga ruxsat etildi 09.08.2012. Bichimi 60×84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Tayms TAD garniturası. Shartli b.t. 13,95. Nashr b.t. 13,83. Shartnoma № 47–2012. 500 nusxada. Buyurtma № T-31-13.

O'zbekiston Matbuot va axborot agentligining Cho'lpon nomidagi nashriyot-matbaa ijodiy uyi. 100129, Toshkent, Navoiy ko'chasi, 30.

«TAFAKKUR-BO'STONI» MCHJ bosmaxonasida chop etildi. Toshkent shahar, Chilonzor ko'chasi, 1.