

930.2

65

К-65

Ғ.М. ҚОСИМОВ



**ТАШКИЛОТ
ВА ТАШКИЛИЙ
БОШҚАРИШ
НАЗАРИЯСИ**

Ғ.М. ҚОСИМОВ

ТАШКИЛОТ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус
таълим вазирлиги томонидан олий ўқув юртлари учун
дарслик сифатида тавсия этилган*

ТОШКЕНТ
АБДУЛЛА ҚОДИРИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ МЕРОСИ НАШРИЁТИ
2004

65.290-2

Қ61

Қосимов Ғ.Н.

Қ61 Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси: Олий ўқув юртлири учун дарслик/Сўз боши муаллифи: Ш.Н. Зайнутдинов. — Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашр., 2004. — 208 б.

Ушбу китобда замонавий ташкилот, ундаги ишлаб чиқаришни бошқариш назарияси, ташкилотнинг асосий кўрсаткичлари ва унинг умумий тавсифи, тамойили ёритилган ва ташкилотларнинг турлари, ташкилотни бошқариш, ташкилот қонунлари ҳамда улардан фойдаланиш, ривожланиш қонунлари, ижтимоий ташкилотларнинг тамойиллари ҳақида атрафлича сўз юритилган. Бундан ташқари, ташкилот ихтиёридаги ресурслардан оқилана фойдаланиш, ташкилот тизимларини лойиҳалаштириш, ташкилот маданияти каби муаммоларга эътибор қаратилган.

Китоб менежмент йўналишидаги бакалаврият талабларига мўлжалланган.

ББК 65.290-2я73

Тақризчи ва сўз боши муаллифи — **Ш.Н. Зайнутдинов,**
иқтисод фанлари доктори,
профессор

Қ $\frac{0605010404-469}{M361(04)-2004}$ — 2004

ISBN 5-86484-002-5

© А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2003.

СЎЗ БОШИ

Ўзбекистон Республикасининг мустақиллик йилларидаги сиёсий ва маънавий, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш суръати кўпгина тараққий этган мамлакатлар эътиборини жалб этиб келмоқда. Чунки мамлакатимиз ҳар томонлама ривожланиш йўлида шахдам қадамлар билан илгарилаб бормоқда. Ватанимизнинг ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маънавий ва мафкуравий тараққиётида ташкилотлар, фирмалар, уюшмалар, уларнинг ходимлари, ташкилий бошқариш тузилмалари илмий таълимот ва назариялар, қонулар ва тамойиллар, самарали ресурслар билан қуролганлик даражасига бениҳоя боглиқ.

Ўзбекистон мана ўн икки йилдан ошдики, мустақил давлат сифатида ривожланмоқда, демак, иқтисодий мустақиллик раҳбар, менежер, мутахассис ва ижрочилардан масъулиятни талаб қилади. Улардан бири иқтисодий ва бошқарув билимларидир. Бу ҳақда Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов: «Бозор муносабатларига ўтиш даврида талабларга иқтисодий билимларни, маркетинг, менежмент, бизнес соҳасида бизнинг иқтисодий ривожланишимизда бу тушунчаларнинг моҳияти ва роли борасида кўпроқ билим беришимиз мақсад мувофиқдир», деган эди. Ушбу дарсликни яратишдан асосий мақсад ҳам айнан шу долзарб вазифани маълум даражада бажаришга қаратилгандир.

Ҳозирги вақтда ташкилотларда ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича адабиётлар билан таъминланганлиги етарли дейиш қийин. Ушбу мавзуга оид Б.З. Мильнернинг «Теория организации», Л.А. Александров, Р.К. Козловнинг «Организация управления на автомобильном транспорте», А.А. Прохожевнинг «Организация управления экономикой и государством в Японии», муаллифлар жамоасининг «Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР» каби китоб, дарслик ва рисоаларни мисол тариқасида келтиришимиз мумкин. Бироқ, бу адабиётларда «Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси»да ўрганилиши лозим бўлган мавзуларнинг маълум саволларига жавоб топиш мумкин, холос.

Мазкур дарслик илк бор ўқув дастурига биноан ёзилиб, ташкилотда ишлаб чиқаришни мураккаб мажмуи — бошқариш тизимлашган тарзда ёритишга ҳаракат қилинди. Республикаимизнинг ҳар бир раҳбар ходими, менежменти, менежери, мутахассиси, ижрочиси иқтисодиётни самарали бошқаришдаги ақлий ва jisмоний салоҳиятлари кун сайин орғиб бораётган бир пайтда мазкур дарслик дастурилама бўлади деган ниятдамиз.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш фаолиятига тааллуқли барча саволларни талабалар томонидан чуқур ва атрофлича ўрганилиши, ўқув дастуридаги материалларни амалда жорий қилиниши ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни жадаллаштиришга, бажариладиган ишларнинг сифат кўрсаткичларини оширишга ҳар томонлама ижобий таъсир кўрсатади.

Дарсликнинг таркибий тузилиши Давлат стандартлари талабларига жавоб беради. Бунда ташкилот очиқ тизим сифатида қаралиб, ундаги ходимлар, воситалар, жиҳозлар, молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш қонунлари, тамойиллари, иқтисодий ва ижтимоий муносабатлари ўрганилади, ҳамда ишлаб чиқариш, хўжалик ва молиявий муносабатларни юритиш, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тизими, ташкилий тузилма, бошқарув тизимини лойиҳалашга эътибор қаратилган. Дарсликнинг таркибий тузилиши уни тайёрлаш даврида билдирилган фикр ва мулоҳазалар, тавсиялар асосига қурилган.

Биринчи боб ишлаб чиқаришни бошқариш, фаннинг предмети ва вазифалари, ташкилий бошқариш назарияси, курснинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги баёнига бағишланган. Шунингдек, ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгаришларга қараб ташкилотнинг ташкилий қурилиш тамойиллари ҳақида фикр юритилган.

Иккинчи бобида эса ташкилотни бошқаришдаги асосий тизимлар, уларнинг биргалликда фаолият кўрсатиши, ташкилотларни бошқаришда давлат функциялари, давлат ва нодавлат шўъбасидаги ташкилотлар фаолиятини мувофиқлаштириш, тижорат ва нотижорат ташкилотлар ҳақидаги мулоҳазалар жамланган.

Учинчи боб жамоат ва хўжалик ташкилотлари фаолиятига бағишланиб, жамоат ташкилотлари, унинг ресурслари, аъзолари ва ташқи воситаларга боғлиқликлари, статик, динамик тамойилларининг хусусиятлари, жамоат ташкилотларини бошқариш тамойиллари, меҳнат тақсимоти, жамоат ҳамда хўжалик ташкилотлари жамоасининг ижтимоий ривожланишига оид асослар ёритилган.

Тўртинчи боб ташкилот ва бошқаришга бағишланиб, бунда ташкилот тушунчаси, ташкилотнинг кўрсаткичлари, умумий тавсифи, мўлжали, ташкилотдаги меҳнатни горизонтал ва вертикал тақсимлаш, ташкилотнинг бош вазифаси, бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойиллар ҳамда баъзи муайян ҳолатларга тавсиялар берилган.

«Ташкилот назарияси ва унинг илмий билим тизимидаги ўрни» дарсликнинг бешинчи бобини ташкил этади. Унда мулкчиликнинг турли шакллари, ишлаб чиқаришда оқилона ташкил этишнинг зарурлиги, бозорга йўналтириши, тамойил тушунчаси, А.Файол бўйича тамойилларни гуруҳлаш, Ф.Тейлорнинг тўрт тамойили, ташкилотларни бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришнинг илмий ғоялари ёритилган.

«Ташкилот қонунлари ва улардан фойдаланиш» деб номланган олтинчи бобда қонунлар, категория, диалектика тушунчалари, ташкилий бошқариш қонунлари ҳамда уларни қўлланилиши ҳақида сўз боради.

Еттинчи боб «Синергия, хабардорлик, тартиблашганлик ва ўз-ўзини сақлаш»га бағишланган.

Саккизинчи бобда табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимларни ўрганишнинг билиш усули, таҳлил қилиш ва синтезнинг бирлиги, индукция ҳамда дедукция усуллари ёрдамида таҳлил қилишдан синтезга ўтиш, ташкилотда таҳлил қилиш, синтез бирлигини ишлатилиши баён этилган бўлса, тўққизинчи бобда ривожланишнинг асосий қонунлари, уларни содиқ бўлишлик тамойилларига эътибор қаратилган.

Ўчинчи бобда композиция ва мутаносиблик қонуни ҳамда ижтимоий ташкилотдаги махсус қонунлар таҳлил этилган.

Ўн биринчи бобда «Жамоат ташкилотининг хусусий қонунлари», асосан, ушбу ташкилотнинг зарурлик қонуни, ташкилотни бошқаришдаги ўзаро нисбат қонуни, билим ва маҳоратнинг ўзаро нисбати ҳақида П.М.Керженцев қонуни, ташкилотнинг ишончлилиқ қонуни каби масалаларга ўрин ажратилган.

Ўн иккинчи боб ташкилотдаги меҳнат ва ресурсларни рационаллаштириш тамойилларига бағишланган бўлиб, бунда ҳаракатни тежаш тамойили, меҳнат меъёрининг техник, иқтисодий ҳамда психофизиологик хусусиятининг тамойиллари ёритилган бўлса, ўн учинчи бобда «Ташкилий тизимни лойиҳалаштириш», асосан, лойиҳа тушунчаси, ишларни лойиҳалаш, ишларни таҳлил қилиш, ишнинг технологияси ва уни лойиҳалаш, ишни лойиҳалаш андозалари каби саволларга ойдинлик киритилган.

Ўн дўртинчи бобда «Ташкилотчилиқ қобилияти ва ташкилий-бошқариш фикрларининг тараққий этиши», ташкилотнинг ҳолатлари ҳақида иқтисодий ва ахборотли шарҳ, ташкилотнинг фаолият шароити бўйича аниқ шарҳ, унинг тармақлари, тармоқ ташкилотининг ривожланиш дастурини тайёрлаш, тармоқни тартибга солиш тизимининг тавсифига оид фикр-мулоҳазалар билан танишиш мумкин.

Ўн бешинчи боб «Ташкилотнинг маданияти»га бағишланган бўлиб, бунда ташкилотнинг маданият концепцияси, ташкилот маданиятининг ривожланиши, маданиятни ташкилотчилиқ самарадорлигига таъсири, ташкилот маданиятида мойиллик каби саволларга жавоб берилади.

Дарсликнинг сўнги боби «Ташкилотчилиқ фаолиятининг субъектлари ва самарадорлиги»ни ўз ичига олган ва бу бобнинг ўз ўрни ҳамда аҳамияти шундаки, Ўзбекистонда ривожланаётган мулкчилиқ шароитида давлат ва бошқа мулк шаклидаги ташкилотларнинг фаолият даражасини аниқлаш, субъектларни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иқтисодий ва молия фаолиятларини аниқланиши тарихий заруратдир. Бу заруратни рўёбга чиқариш мамлакатимизнинг барча фуқаролари ҳаракатига боғлиқ. Демак, халқимиз ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, муомала муносабатлари, бошқариш ва шу каби тизимнинг барча бўғинларида фаол иштирок этиш тақозосини чуқур идрок этишлари лозим.

Б.07.13.00 — Менежмент йўналишида ўқийдиган бакалавр тайёрлашдаги талабалар учун ўқув режасида фаннинг номи «Ташкилот назарияси» деб номланса, Б.34.11.00 — Менежмент (тамоқлар бўйича) йўналишидаги фаннинг номи «Ташкилий бошқариш назарияси»дир. Ушбу икки йўналиш учун 16 та мавзу бир хил, фақат «Ташкилий бошқариш назарияси»да икки мавзу (ривожланиш қонуни, композиция ва мутаносиблик қонуни) қўшимча ёритилади. Шу боис муаллиф бу ҳолатни чуқур таҳлил қилиб, фаннинг номини «Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси» деб номлаган.

Дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва Ўрта махсус таълим Вазирлигининг Олий ўқув юртлари бош бошқармаси ҳамда Олий ва ўрта

махсус мактаб муаммолари институтининг 1996 йил 17 декабр кенгаши томонидан тасдиқланган, профессор Ғ.М. Қосимов, доцент Х.А. Маҳмудовлар томонидан тузилган намунавий ўқув дастури асосида ёзилган. Муаллиф дарсликни яратишда ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси ҳақидаги илмий асарларнинг қатор тавсиялари, усулларидан фойдаланишга ҳаракат қилган. Жумладан, илмий билишнинг мажмуи ва тизимли ёндашиш, таҳлил қилиш, синтез бирлиги, индукция, дедукция каби усулларни тадбиқ этган.

Ш.Н.Зайнутдинов,
*иқтисод фанлари доктори,
профессор*

МУҚАДДИМА

«Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси» фанининг пайдо бўлиш даври XIX асрнинг биринчи ярмига, яъни мануфактура ишлаб чиқариш даврига тўғри келади. Ўша даврда йирик ишлаб чиқариш ташкилотлари юзага келиб, ишчиларни ёллаб ишлатиш меҳнат тақсимоти натижасида ихтисослашган махсус иш жойлари пайдо бўла бошлаган, иш жараёнларида бажарилаётган технологик операцияларни меъёрлаш ва иш жойларига аниқ режалар ишлаб чиқишга тўғри келган. Ҳозирги кунда эса исми кўрилмаган қўламда ташкилот, фирма ва уюшмалар ривож топиб, фаолият кўрсатмоқда.

Ўзбекистон мустақиллик йилларида катта иқтисодий ва саноат муваффақиятларга эришди. Масалан, давлат қишлоқ хўжалик корхоналарини нодавлат хўжаликларга ўтказиш жараёнларида қайта тузилмалар амалга оширилди. Ҳозирги кунда нодавлат секторининг улуши 99 фоизга етди, 85 фоиздан зиёди эса республика қишлоқ хўжалик корхоналари хусусий мулкчилик шаклига ўтди. Пахта толаси етиштириш бўйича Ўзбекистон дунёда тўртинчи ўринни эгалласа, экспорт қилиш бўйича иккинчи ўринда.

Пахта толасини қайта ишлаш мақсадида республикада тўртта йирик текстил комбинатлари, 30 дан ортиқ прядил-йигув фабрикалари ишлаб турипти.

Ҳамдўстлик давлатлар ичида Ўзбекистон сабзавот-мева маҳсулотлари, ипак толаси, қорақўл ва жуи етиштириш бўйича юқори ўринлардан бирини эгаллайди.

Республикамиз табиий хом ашё салоҳияти бўйича бой мамлакатдир. Уч мингга яқин ер ости қазилма бойликлари топилган, юздан ортиқ шифобахш ашёлар мавжуд, улардан олтин бештаси саноат ва қишлоқ хўжалигида муваффақият билан фойдаланилмоқда.

Олтин захираси бўйича Ўзбекистон дунёда тўртинчи ўринни эгаллайди. Ўлкада қумуш, уран, мис, молібден, кўрғошин, рух, вольфрам, литий каби қимбатбаҳо ва нодир металллар мавжуд. Марказий Осиёдаги газ конденсатининг 70 фоизи, нефтнинг 30 фоизи, табиий газнинг 40 фоизи, кўмирнинг 55 фоизи Ўзбекистонга тўғри келади.

Саноат, транспорт, қурилиш, ташқи иқтисодий алоқалар муваффақиятли ривожланмоқда. Масалан, самолёт, трактор, енгил автомобил, автобус, пахта териш комбайни, экскаватор, кўтариш крани, кабел, трансформатор, қурилиш материаллари ва бошқаларни санаб ўтиш kifоядир.

Ҳозирги кунда 6,7 минг км узунликдаги темир йўллари мавжуд, кейинги ўн икки йилда 80 минг км дан зиёд автомобил йўллари қурилиб, фойдаланишга топширилди. «Буюк Ипак йўли» қайта тикланмоқда. Барча бунёд этилаётган объектларни санаб ўтиш имкони бўлмаса-да, юқорида келтирилган маълумотлардан аниқлаш мумкинки, Ўзбекистонда бир қанча ташкилот,

корхона, фирма ва уюшмалар ҳамда бошқа ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш объектлари фаолият кўрсатиб, ривож топмоқда. Уларда фаолият кўрсатаётган ҳар бир раҳбар, менежмент, менежер ва ижрочи янада фаоллашса, ақлий ва жисмоний қувватидан, касбий маҳоратидан фойдаланиш даражасини самаралироқ қилишга қарата миллий иқтисодиётимизнинг юксалишига салмоқли улуш қўшган бўлади.

Ташкилот оила ширкати, ҳудудий ширкат; фирма, корхона, уюшма, гуруҳ, картель, конгломерат бўладими, компания, ассоциация, агентлик, концерн, жамият миқёсида ҳўжалик юритадими, барибир мураккаб организмдир.

Ташкилотларнинг моҳиятини билмай, ривожланиш қонуниятларини англамай, уни бошқариб бўлмайди. Ҳар бир киши эзгу ният ва барча одамларнинг манфаатлари учун улардан фойдаланиб, замонавий технологияларга улар фаолиятини ўтказиши мумкин эмас.

Ўзбекистоннинг ҳозирги шароити учун ташкилотларнинг барча шаклланиш томонлари ва самарали фаолият кўрсатишларини илмий асосланишининг аҳамиятига ҳолис баҳо бериш қийин. Ташкилотларнинг тузилиши ва хулқига бозор муносабатлари тадбиркорлардан фаоллик, мулкчиликнинг турли шаклларига ўтиш, ҳўжалик юритишни тартибга солиш, бошқариш функциялари, усулларини ўзгартиришни талаб қилмоқда. Ташкилий фаолият ишлаб чиқаришнинг технологик негизидаги ўсиб бориш суръатлари, инқилобий ўзгаришларнинг миқёслари таъсирини ҳис этмоқда. Илмий тамойилларга асосланган самарали бошқаришга ўтиш иқтисодий ислохотларнинг муваффақиятли амалга оширишининг муҳим шарт-шароити бўлиб қолади. Маҳсулот(хизмат кўрсатиш)ларнинг рақобатбардошлиги моҳияти жиҳатидан ташкилотларнинг рақобатбардошлиги, ишлатиладиган шакллари, усуллари ва уларни бошқариш маҳоратларидир.

Ташкилот тушунчасига аниқ таъриф бериш қийин, аммо унга нисбатан қўйиладиган асосий талаблар қуйидагилардир:

- таркибида ками билан икки кишидан иборат гуруҳ бўлиши;
- гуруҳ ёки гуруҳларнинг аъзолари учун камида битта мақсад бўлиши;
- гуруҳ ёки гуруҳлар ичидаги аъзоларига қўйилган мақсадларга эришиш учун ўзаро муносабатлар ўрнатиб, хатти-ҳаракатлар қилувчи ходимлар бўлиши лозим.

Демак, ташкилот вужудга келиши учун аввал гуруҳлар шаклланган, умумий мақсадлар аниқланган, кишиларнинг биргаликдаги фаолиятлари уюштирилган бўлиши зарурдир.

Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси, биринчидан, у шахс, иккинчидан, жамиятнинг аъзоси, учинчидан, маълум мамлакат, вилоят, туман, маҳалла фуқаросидир. Унинг жамият аъзоси сифатидаги емоқ-ичмоқ, уй-жой, дам олиш каби табиий эҳтиёжларини қондирилиши уни иқтисодий кучларга тўқнаштиради.

Инсон шахс сифатида жамоада ўз ўрни ва мавқеига эга бўлиши керак. Ташкилотга кириб келаётганида қанча талаб қўйса, ташкилот ҳам унга турли хил талаблар қўяди. Инсон машина эмас. У самарали бошқарилиши, кўнгли

фаолиятга мажбур этилиши керак. Бунда киши хулқига мўлжаллаб иш кўришини ифодалайди.

Инсон ўзи яшаб турган мамлакатдаги одамларнинг фаровонлигини, обод ва ривожланган бўлишини, иқтисодий ва интеллектуал салоҳиятларини ишга солинишини истайди. Бошқача айтганда, иқтисодиёт энг аввало инсонлар фаолиятидир, уларнинг табиатга ва ўзаро таъсири натижасида маҳсулотлар, моддий неъматлар яратилади. Демак, иқтисодиётнинг бошланиши маҳсулот ишлаб чиқариш ҳамда хизмат кўрсатишдир. Ташкилотнинг муҳим мақсади ҳам ана шунда.

Ташкилотлар ишлаб чиқариш тармоқлари — саноат, транспорт, қишлоқ хўжалиги, қурилишларни ҳамда ноишлаб чиқариш соҳалари — халқ таълими, тиббиёт, банк, маданият кабиларни қамраб олади. Иқтисодиётнинг, яъни тор маънода халқ хўжалигининг қуйи бўғинлари — ташкилотлар иқтисодиётининг даражаси билан белгиланади.

Иқтисодиёт ёки халқ хўжалигининг ички, таркибий тузилиши — ташкилотларни ўзлаштириш, маҳсулотлар миқдорини шунчаки кўлайтириш эмас, айна вақтда маҳсулот сифатини ошириш, уни тайёрлаш харажатларини камайтириш, жаҳон бозори талабларига тўла жавоб бера оладиган рақобатбардош қилиб ишлаб чиқаришдир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримов «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» номли асарида тамомила янги халқ хўжалик комплексини яратиш билан боғлиқ вазифалар деб қуйидагиларни кўрсатиб ўтади:

— бошқа мамлакатлардан хом ашёлар ва озиқ-овқат маҳсулотлари келтиришни қисқартириш. Ана шундай маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи корхоналарни ўзимизда ривожлантириш;

— маҳсулотларнинг ва халқ истеъмоли молларининг ҳаётий муҳим турларига аҳолининг ва умуман халқ хўжалигининг талабларини ўзимизда ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳисобига қондириш;

— иқтисодиётнинг мутаносиб ва барқарор ишлашини таъминлаш;

— иқтисодиётнинг хом ашё етиштиришга қаратилган бир томонлама йўналишини бартараф этиш, пировард, тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқарилишига эришиш;

— республиканинг экспорт имкониятларини кенгайтириш;

— олтин валюта захирасини мустаҳкамлаш;

— меҳнат ресурсларининг оқилона бандлигини таъминлаш, миллий хусусиятларимизга мос келадиган ишлаб чиқариш соҳаларини барпо этиш;

— тармоқлар ичидаги ва ҳудудий номутаносибликларни бартараф этиш, республика ҳудудида ишлаб чиқарувчи кучларни жадал ривожлантириш ва оқилона жойлаштириш» (230—231-бетлар).

Яратилажак халқ хўжалиги комплекси ички бозорни зарур истеъмол моллари билан тўлдирадиган ва хорижий бозорларда ҳам бемалол рақобатлаша оладиган даражадаги комплекс бўлади.

Ҳар қандай ташкилот, у хоҳ жамоат ташкилоти бўлсин, хоҳ хўжалик, умумий орган, махсус орган бўлсин, у Ўзбекистон Республикаси

Конституциясининг 53-моддасида белгилаб қўйилганидек, «Бозор муносабатларини ривожланишига қаратилган Ўзбекистон иқтисодиётининг негизи хилма-хил шакллардаги мулк ташкил этади. Давлат истеъмолчиларининг ҳуқуқи устуңлигини ҳисобга олиб, иқтисодий фаолият, тадбиркорлик ва меҳнат қилиш эркинлиги, барча мулк шаклларининг тенг ҳуқуқлигини ва ҳуқуқий жиҳатдан баб-баравар муҳофаза этилишини кафолатлайди».

Умумий билимдон органга, Олий Мажлис (қонун чиқарувчи ҳокимият), Вазирлар Маҳкамаси (ижро этувчи ҳокимият), Суд ҳокимияти, вилоятларда (вилоят ноиблари, ҳокимиятлари, судлари), туманларда (халқ ноиблари, ҳокимиятлари, судлари), Давлат қўмиталари ва вазирликлар тааллуқли бўлсалар, *махсус билимдон органлар* хўжалик субъектларининг ишини аниқлаш ва тартибга солиш ваколатига эга. Масалан, режалаштириш органлари, статистика, таъминот, молия, солиқ кабилар махсус вазифаларни бажардилар.

Маълумки, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш бўғинларининг муваффақиятли фаолият кўрсатишлари, аҳоли эҳтиёжлари (физиологик, моддий, ижтимоий, маданий, сиёсий...)ни қондирилиши, хўжалик субъектларининг хўжалик ҳаётига таъсири кабилар миллий иқтисодиёт даражасини белгилайди.

Ўзбекистонда миллий иқтисодиётга раҳбарлик ёки эғалик қилишнинг турли органлар тизими муваффақиятли ривож топмоқда ва такомиллашмоқда. Бунинг учун ташкилий-ҳуқуқий негиз яратилган. Навбат тизимдаги ресурслардан ихчам, арзонлаштирилган ва мукамаллаштирилган тадбирлар эвазига миллий иқтисодиёт даражасига ижобий таъсир эта олишидир. Ушбу дарсликдаги фикр мулоҳазалар, тавсия ва оқилона вариантлар юқоридаги мақсадларга маълум улуш қўша олса айни муддао бўлур эди.

1-БОБ. ФАННИНГ ПРЕДМЕТИ, МАЗМУНИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

1.1. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотни бошқариш мураккаб иш, уни муваффақиятли бошқариш учун раҳбарга оддийгина эшитганлари ёки формулаларни ўрганиб олгани етарли эмас. Раҳбар бир-биридан фарқ қиладиган ҳолатларни, умумий ҳақиқат ва барча ўзгарувчан турларнинг аҳамиятини билган, тушунган ҳолда қарор қабул қила олиши лозим. Бунинг учун компьютер ўйинида ютиш, чакана савдода юқори ном чиқариш, қандай баҳо олиш, буни ечиб чиқиш мумкинми? Ўйлашга эҳтиёж яратиш ташкилот муваффақиятини таъминлашни унутмаслик керак.

Ҳар қандай компания, фирма, завод, олий ва ўрта махсус ўқув юрти, корхона, муассаса, шифохона, наشريёт ва шу қабилар расмий ташкилот деб юритилади. Улар асосан (80%) инсонлардан тузилган, тирик жон ва организм, уриб турган юрак. Ташкилот эмас, ходимлар, персоналлар ишлайди.

Ташкилот муваффақиятини ундаги кишиларнинг тайёрлиги, хоҳиши ва билармон(тайёр)лиги таъминлайди. Демак, *ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси* мутахассислардан улкан вазифалар ечилишини кутади.

Университетни тамомлаган бакалавр касбининг эгалари давлат, ҳиссадорлик ва хусусий фирмалар, илмий, конструкторлик, лойиҳа ташкилотлари, тармоқ иқтисодиёти, давлат бошқариш органлари ва ижтимоий соҳаларни самарали фаолият кўрсатишларини таҳлил қилишга қаратилган. Уларнинг фаолиятлари, умумий ҳуқуқлари, иқтисодий ва ижтимоий асослари Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисидаги қонун»да белгилаб берилган (1991 йил 15 феврал).

Ишлаб чиқариш, савдо-сотиқ, бизнес, тадбиркорлик каби атамалар барчага маълум. Маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятларсиз товар-пул муносабатлари, бошқариладиган бозор ривожланиши мумкин эмас. Шунинг учун ҳам корхоналар тўғрисидаги қонун фойда олишни кўзлаб иш юритадиган корхоналарнинг мустақиллигини таъминлашга қаратилган бўлиб, уларнинг ҳуқуқлари ва масъулиятларини белгилайди, бошқа ташкилотлар, халқ ноиблари Кенгашлари, давлат бошқарув идоралари билан муносабатларини тартибга солади.

Тасаввур қилайлик, автомобилни ишлаб чиқариш, йиғиш ва харид қилиш учун мураккаб ўзаро боғлиқ тизим керак. Керакли жойда, керакли вақтда ҳар хил тармоқларнинг катта миқдордаги мутахассислари ўзларининг билимлари ва билимдонликларини тегишли муаммога «беришлари» керак. Хом ашё сотиб олиниши керак, ишлов берилиши ва йиғиш жойига етказиш лозим. Завод лойиҳаланиши ва қурилиши, минглаб кишиларга вақтида тегишли меҳнат

куроллари, малака (кўникма, маҳорат) бериши, минглаб тарқоқ ҳолдаги эрегатлар, тугунлар ва буюмлар бир-бири билан маълум тартибда бириктирилиши, автомобил йиғилгач, уни мўлжалланган жойга етказилиб сотилиши керак. Булар учун навбатдаги гуруҳ кишиларнинг қатнашуви талаб қилинади. Ушбу фаолиятда янги такомиллашган янги қадам ва босқич пайдо бўлади. Бундай боғлиқликдаги ишлаб чиқаришнинг бирор бўғини мос келмаса ташкилот бош мақсадига эриша олмайди.

Ташкилотда ишлаб чиқариш шу даражада мураккаб муаммо бўлганлиги учун барча ишларни аниқ режалаштириш ва бошқариш керак. *Мўлжалланган вақтда тегишли жойда қанча материал ва ходимлар кераклигини ҳисоблаб чиқиш, жараён ва тизимда қатнашувчиларни ўзаро таъсир этишларига хоҳиш уйғотиш, моддий ва инсон ресурсларини чекланганликларини ҳисобга олиб масалани бажарилишида, фойдаланишида уларни кам сарфланишига ҳаракат қилиниш керак. Ушбу қисқа мазмундаги фикрлар ташкилот назариясини ифодалайди.* Армия ва университет — бу икки хил ташкилотни киши кўз олдига келтириши қийин! Аммо, уларни бошқариш муаммолари ўхшаш.

Ҳар қандай ташкилот ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатиш муносабатлари асосига қурилган. *Ташкилотнинг мақсади* маълум иш, хизмат кўрсатиш, маҳсулот ишлаб чиқариш. Бунда фаолият кўрсатувчи кишилардан яратувчанлик, ижодкорлик, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш талаб қилинади, яъни тadbиркорлик хислатлари талаб этилади.

Ташкилотларнинг мақсадларига эришишларидаги ташкил этиш, маркетинг, башорат ва режалаштириш, ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштириш ва назорат, таҳлил қилиш ва ҳисобга олиш, ақлий ҳамда моддий салоҳиятлардан унумли фойдаланиш, ташкилот ресурсларини турли ҳавфлардан сақлаш, тижорат ишларини бажариш, молия фаолиятини маҳорат ва аниқликда ижро этиш каби *бошқарув тизими ва унинг назарияси амалда тўлиқ ўз ифодасини топиши лозим. Демак, ташкилот раҳбари, эгаси ёки мулкдордан юқори бошқариш санъатини эгаллаганлик талаб қилинади.* Бу эса ўта мураккаб жараён бўлиб, муайян ҳолатлардан касбий фаолиятдан фойдалана билган ҳолда ҳолатбай бошқарув ечими қабул қилиш талаб этилади.

Ички ва ташқи муҳитлар ўзгариши билан ҳолатлар ўзгаради, янги бошқарув усуллари талаб қилинади. Бу нуқтаи назардан ишлаб чиқаришни ривожланиши фан олдига мураккаб муаммолар кўяди. Бундай муаммоларни ечишда ташкилот назарияси фанининг ўрни юқори.

Ташкилотлар ўз фаолиятларида иқтисодни сиёсатдан холи этган ҳолда, чулқни давлат тасарруфидан чиқариш, қонун устуворлиги, кучли ижтимоий сиёсат, босқичма-босқич бозор муносабатларига ўтиш тамойилларига асосланган ҳолда ривожланмоқда. Уларнинг *асосий вазифаси ресурслардан оқилона фойдаланиб, маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишдир.* Ресурсларни олиб маҳсулот тайёрлаш, маҳсулотни узатиш, ташкилот маҳсулотларини жалб этиш жараёнларини талаб этиш билан боғлиқ.

Курснинг мақсади — ташкилот тузилмасини шакллантириш, унинг барча қисмларига зарур бўлган персоналлар, материаллар, жиҳозлар, бинолар, пул воситалари ва шу кабилар билан таъминлаш усуллари, раҳбар ходимлар

онгида, тафаккурида иқтисодий, ижтимоий ривожланиш стратегиясини сингдириш, тadbиркор ходимларни қўллаб-қувватлашдир.

Фаннинг объекти (мавжудоти) — давлат, ҳиссадорлик ва хусусий фирма, завод, муассаса, ундаги одамлар, биополар, техника ва жиҳозлар, молиявий ресурслар.

Ташкилот назарияси **фаннинг предмети** ташкилотдаги барча восита ва ресурслардан қонунлар, тамойиллар, иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар асосида унумли фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқариш, хўжалик ва молиявий муносабатларни юритишни амалга оширишдир.

1.2. ТАШКИЛОТ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ

Ғарб мамлакатларида нотижорат ташкилотларда ишлаш учун ташкилотда менежмент мутахассислиги тайёрланади, яъни улар давлат муассасаларининг турли боғоналарида, мэрларда, муниципалитетларда, мактабларда, шифохоналар, халқаро ҳамда жамоа ташкилотларида, турли хил жамғармаларда ва шунга ўхшаш ташкилотларда асосан маъмурий, маслаҳатчилик лавозимларида ишлаш учун тайёрланади. Ташкилотлардаги ташкилий шакл, фаолият тавсифидаги ўзгаришлари ҳам уларни бошқаришда катта аҳамиятга эга.

Ташкилотда ишлаб чиқариш фаолиятининг шароитини ўзгартириш, унга бошқариш тизимини мослашув эҳтиёжи ташкилотнинг бир-бирига тақсимлаб чиқишни талаб этади. Бу ерда объектив эҳтиёж, бозор тизимининг қонуниятлари таъсирида хўжалик юритишлардан келиб чиққан *бошқариш тизими* (тамойиллари, вазифалари, усуллари, ташкилий тузилиши) ҳақида фикр борапти. Бошқариш тизими биринчи навбатда, шахсий эҳтиёжларни қондириш юқори нировард натижалардан манфаатдор бўлган кишиларни эътиборга олиш, аҳоли даромадининг ўсишини, товар-пул муомаласини тартибга солишни таъминлашни, фан-техника тараққиёти эришган янгиликларни кенг қўллашни назарда тутати.

Ташкилотлар фаолиятини бошқаришдан асосий мақсад, ресурсларнинг ноёблик шароитида ташкилот кўламида хўжаликни оқилона юритишга, кам харажат билан лозим бўлган юқори нировард натижага маъмурий усуллар орқали самараси паст ишлаб чиқаришни енгитишга, илмий-техник тараққиёт асосида ишлаб чиқариш ривожини жадаллаштиришга эришишдир. Шундай талабларга жавоб берувчи, ижтимоий-иқтисодий жараённинг мантиқи ва қонуниятларига эга бўлган бошқариш назариясигина истиқболлидир. Шу билан бирга ушбу бошқариш назарияси эгилувчан ва самарали бўлмоғи лозим.

Маълумки, *ташкилотларни ташкилий бошқариш* ташкилотларнинг тармоққа тааллуқлигига, уларни ташқи иқтисодий фаолиятларга жалб этилиш даражасига, замонавий ахборот-компьютер технологиялари билан таъминланганлигига, маҳсулотларни ишлаб чиқариш тавсифидан келиб чиқадиган кўпгина махсус хусусиятларга эга бўлади. Аммо, бозорни шаклланиши ва тараққий этишида товар-пул муомаласи ҳал қилувчи омил

бўлиб қолади. Бу эса ишлаб чиқариш воситаларини улгуржи савдо орқали харид қилиш, конвертирланган (эркин алмаштириладиган) валютани киритилиши, бозор баҳосини барқарорлиги, молия-кредит механизмидан самарали фойдаланиш каби шароитлардагина тўла ривож топади.

Ташкилотларнинг олий раҳбарлари учун самарали стратегияни ишлаб чиқиш, уни амалга ошириш ўта муҳим вазифадир. Янги ғояда ривож топладиган, янги хўжалик шароитида фаолият кўрсата оладиган ташкилот керак. Маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларни доимо янгилаб туриши маълум ташкилотларнинг рақобатбардошли бўлиши учун ҳал қилувчи омил.

Юқорида келтирилганлардан кўринадики, ташкилот ташкилий бошқариш жиҳатдан узлуксиз ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан такомиллашиб боради. Ташкилотни ташкилий бошқарилиши унинг ўз мақсадига эришиши учун барча ҳаракатларни ўзига оладиди, бунда ичидаги ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштиради ва белгилайди. Агарда ходимлар, ташкилий бўлинмалар орасидаги муносабатлар аниқ ажратилса, меҳнатни ихтисослаштиришга эришилади, бўлим ва бўлинма раҳбарлари ташкилотдаги расмий ўзаро муносабатларни, улар орқали ташкилот раҳбарлари ўз муносабатларини боғлайдилар, улардан қайси бири «бошлиқ — бўйсунувчи» муносабатида қатнашади.

Ташкилотда ташкилий бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи нуқтаси — бу *ишлаб чиқариш жараёнидир*. У ўзаро боғланган, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, жараёнлар нағижасида дастлабки материаллар, хом ашёлар тайёр маҳсулотга айланади. Ушбу жараён ташкилотнинг ташкилий жамоалари ўртасида меҳнат тақсимотини ҳамда улар ўртасида транспорт хизмати, машиналар, асбоб-ускуналар, жиҳозлар, механизмлар сингариларни тегишли равишда тақсимлашни, уларни бажарилишини талаб қилади. Шу мақсадда ташкилотда ишлаб чиқариш бўлинмалари, қисмлар, бўлимлар, уларга хос бўлган ташкилий бошқарув тузилмаси барпо этилади.

Ташкилот бўлинмалари, қисмлари, бўлимлари, цехлари, марказлари ўзининг аниқ ташкилий бошқариш вазифаларга эга. Бу ташкилий бошқариш тузилмаси кўпгина омиллар (технология, ташкилотни жойланиши, ташкилотнинг қуввати, фаолияти, ходимларнинг ташкилотга муносабатлари, муҳитни ўзгарувчанлиги, таъминланиш ва ҳоказолар)га боғлиқ.

*Ташкилотни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси-бу тизимнинг турли погонасида жойлашган ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тизими сифатида фаолият кўрсатишни таъминлайдиган ўзаро боғлиқ бошқарув органларининг йиғиндиси*дир. Ташкилотни ташкилий бошқариш тизими нисбатан алоҳида қисмларга — бошқарув органларига (бўлинмалар, бўлимлар, цехлар, қисмлар, марказлар, филиаллар, кичик корхоналар, айрим раҳбарлар) бўлинувчи бошқарув аппаратидан иборатдир. Ҳар бир поғона навбатдаги юқори поғонага бўйсуниб, ўзига хос «қават»лардан иборат бўлган бошқарув «иерархия»си юзага келтиради.

Ташкилотни бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий тузилмалари маълум: чизиқли ваколат, чизиқли-штабли ваколат, функционал ва матрицали

(«маҳсулот бўйича»). Бу турдаги ваколатларнинг ҳар бири ўз афзалликлари ва камчиликларига эга.

Ташкилотларда қуйидаги ташкилий йўналишда бошқариш мақсадга мувофиқ:

— персонални бошқариш бошқармаси (ходимлар бўлими, юридик ва сертификациялаш бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш, техника хавфсизлиги, меҳнат бўлими ва иш ҳақи, социолог ва психолог, маъмурий-хўжалик қисми, кичик хизмат кўрсатиш ходимлари, касаба, ёшлар, хотин-қизлар уюшмалари, касбий тайёрлов ва шу кабилар);

— иқтисодий бошқарма (маркетинг бўлими, бухгалтерия, тижорат бўлими, режа бўлими, ташқи иқтисодий алоқа, меҳнат, ходимлар, қурилиш, таъминотлар бўйича иқтисодчи, стандартлаш, сифатни бошқариш, аудиторлар ва б.);

— техник воситаларни бошқариш бошқармаси (барча ишлаб чиқариш воситалари, ишлаб чиқариш-техник бўлими, ташиш воситалари, воситаларни таъмирлаш устахонаси, бош механик бўлими, техник маълумот бўлими, техник назорат бўлими, ишлаб чиқариш қисмлари, ишлаб чиқаришни марказий бошқариш ва б.).

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнларидаги ўзгаришларга қараб ташкилий бошқариш жараёни, ташкилий тузилмаси ҳам доимо такомиллашиб боради. Ташкилотда ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш ўзгаради ҳамда бошқариш бўгинлари бўйича вазифаларни тақсимлаш ҳам эскириши мумкин.

1.3. ФАННИНГ БОШҚА ФАНЛАР БИЛАН БОҒЛИҚЛИГИ

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси фани мутахассисликнинг бошқа ўқув фанларидан менежмент, персонални бошқариш, ишлаб чиқариш менежменти, стандартлаш, сертификатлаш ва сифатни бошқариш, ташкилотдаги ҳулқ, устувор менежмент, инновацион менежмент, бошқарув счимини ишлаб чиқиш, бошқарув тизимини тадқиқоти, иқтисодиёт назарияси ва шунга ўхшаш фанлар билан боғлиқ деб қўйиш ҳам мумкин. Бироқ масалага мантиқан ёндашилса, юқоридаги жавоб етарли эмас.

Ўқитиладиган ушбу фан ўзининг долзарблиги, фаннинг мақсади, ундаги масалалар, курснинг объекти ва предмети, таълимоти ва услубияти, жамият фаолиятидаги қамрови ва ўтиладиган мавзулари бўйича бошқа фанлар билан боғлиқлигини қараб ўтиш мақсадга мувофиқ.

3. «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга оширишда билимдон ва тадбиркор ходимларни шакллантиришга эришиш муҳим ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга эканлиги кўпчиликка маълум. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов уқтирганидек: «Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси — ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувида, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тарқоқ бўгинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам

юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир».¹

Ташкилотдаги салоҳиятни бошқаришнинг мақсади, предмети ва усуллари кўпгина фанлар учун ҳам муҳимдир. Масалан, иқтисодий назарияси, менежмент, ишлаб чиқарув менежменти, ташкилотдаги кадрларни бошқариш, маркетинг, макроиқтисодий каби ўқув фанлари билан бир йўналишда, уларнинг муштараклигига ҳеч қандай эътироз йўқ.

Бакалавр тайёрлаш йўналиши бўйича Давлат стандартида келтирилган ахборотли тизимлар, иқтисодий-математик андозалар, операцияли менежмент, стратегик менежмент, маъмурий менежмент каби фанлар билан ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси фани ўзининг таълимоти ва услубий асослари бўйича ўта яқин.

Юқорида таъкидланганидек, ташкилот маҳсулот ишлаб чиқаради ёхуд ҳаётий зарур хизматлар кўрсатади. Ресурсларни ишлатиш, маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш учун ташкилотдаги ақлий салоҳиятлар, моддий ва молиявий ресурслар ҳарқатга келиши шарт. Демак, ресурсларни жўнатувчидан қабул қилиб олиш, уларга ишлов бериш, узатиш, таъминлаш, харид қилиш, молиявий ҳисоб-китоб қилиш, ахборот алмашиш каби жараёнлар бўйича курс яна кўпгина бошқа фанлар (информатика, молия, пул ва кредит муомалалари, логистика, статистика, бухгалтерлик ҳисоби, солиқ ва солиққа тортиш, ташқи иқтисодий алоқалар, тадбиркорлик асослари, иш ҳужжатларини юритиш қабилар) билан боғлиқ.

1.4. ТАШКИЛОТНИНГ ТАШКИЛИЙ ҚУРИЛИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Ҳар бир кишининг, ҳар бир оиланинг, жамоа ва умуман жамиятнинг ҳаёти-фаолияти иқтисодий аҳволнинг даражасига қараб шаклланади. Иқтисодий юқори даражага эришган шароитда фаровонлик юқорилашади, ижтимоий ҳаёт барқарорлашади, кишиларда келажакка ишонч кучаяди, уларнинг фаоллиги ҳам ўсиб боради.

Иқтисодий ривожланиб бораган сайин ташкилот мураккаблашади, кўп қиррали алоқалар пайдо бўлади, маҳсулот ишлаб чиқариш учун ҳар хил ташкилотлар билан, ҳатто халқаро миқёсда иқтисодий алоқалар ўрнатишга тўғри келади. Бундай шароитларда ишбилармонлик, тадбиркорлик учун иқтисодий назарияси, руҳиятшунослик, социология, уларнинг қонунлари, тамойиллари ва андозаларини яхши билиш зарур.

Иқтисодий назарияси *ҳўшсаллик юритиш* иши билан шуғулланадиган ва шуғулланмайдиганлар учун ҳам керак, чунки улар ҳеч бўлмаганда истеъмолчи бўлиб қатнашадилар, пул тонадилар, уни сарфлайдилар, оила бюджетини юритадилар, умуман олганда иқтисодий, ижтимоий, руҳий, ишлаб чиқариш муносабатида иштирок этадилар. Назария иқтисодий фикрлашга ўргатади.

¹ Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили. Т.: "Ўзбекистон", 1995. 22-бет.

қонун-қоидалар ва тамойилларга биноан тежамли хўжалик юритишга, меҳнатни қадрлашга чорлайди, инсонга хос иқтисодий тарбия беради.

Муайян воқеликка яқин назариялар, умуминсоний интеллектуал бойликдан баҳраманд бўлиш давр талаби. Бу назариялар ривожланган бозор иқтисодиёти, аниқроғи, аралаш иқтисодиёт кўринишларининг инъикосидир, бу иқтисодиёт амалиётининг назарий ифодасидир.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси психология, социология, социал психология, антропология, иқтисодий назария каби бир-бирига яқин илмий фанларнинг ёндашуви ва ютуқларидан фойдаланишга қаратилган. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясига психологиянинг қўшган ҳиссаси индивидум хулқини ўрганиш ва белгилаш ҳамда одамлар хулқини ўзгариш имкониятини ўлчаш, аниқлаш орқали кўпроқ намоён бўлади. Психология одамларнинг оқилона ёки ноҳўя ҳаракатларига ҳалақит ёки ёрдам қилувчи шароитларни аниқлайди.

Ижтимоий тизимни ўрганиш ҳисобига ташкилот назариясининг таълимоғини социология соҳасидаги тадқиқотлар кенгайтиради. Бунда индивидум ўз вазифасини бажаради, ўзаро маълум муносабатларда қатнашади.

Социал психология янги илмий фан. Уни ўрганишда ўзаро шахслар хулқи асосий мўлжал — ўзгаришлар қандай бораяпти, улар қандай шаклда кечаяпти, уларни тарбиялашдаги тўсиқлар қандай енгиб ўтилмоқда.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясига антропология фани одамлар хулқи ва фаолиятларини жамият ҳаётидаги кенг қўламда қандай тутишларини ўрганиш орқали таъсир кўрсатади.

Иқтисодий назария ташкилотлардаги таҳника-технологияни бевосита ўрганмаса-да, унинг *ташкилот фаолиятига* таъсирини ҳисобга олади. У техника-технологияни ташкилот фаолиятида жорий этиш ёки этмасликнинг иқтисодий чегараларини назарий асослайди, шу билан бирга ташкилот фаолиятининг табиатга, жамиятга таъсирини, у нималарга олиб келишини қараб чиқади.

Ташкилот назариясида одамлар хулқига юқорида кўрсатиб ўтилган фанларнинг таснифи, таъсир даражаси қандайлигини ҳисобга олиш лозим.

Шундай қилиб, одамлар хулқи ҳақидаги фанлар — психология, социология, социал психология ва антропология — бозор иқтисодиётида ташкилотларнинг фаолият юритишлари, уларнинг фаолиятини бошқаришда давлатнинг функцияларини ривожланишида муҳим ўрин тутди.

Назария ташкилот фаолияти ва иқтисодини соф ҳолда эмас, балки ижтимоий-сиёсий, руҳий-ахлоқий, миллий-демографик омиллар таъсирини ишобатга олиб ўрганади.

Ташкилотнинг ташкилий қурилиши иқтисодий тамойилларга мос келиши учун раҳбарлар илмий фикрлашлари, яъни ишлаб чиқариш, мулк, меҳнат жараёни, маҳсулот, таъминот, узатиш, харид қилиш, иш вақти, меҳнат тақсироти, эҳтиёж каби умумиқтисодий муносабатларни ифодаловчи категорияларни; монополия, монополия, олигополия (ўхшаш товарлар тақлиф қилувчи корхоналар бир неча бўлади), эксплуатация, рента, экспансия, ортиқча аҳоли каби ижтимоий-иқтисодий тизимнинг табиатига

бўлиб қолади. Бу эса ишлаб чиқариш воситаларини улгуржи савдо орқали харид қилиш, конвертирланган (эркин алмаштириладиган) валютани киритилиши, бозор баҳосини барқарорлиги, молия-кредит механизмдан самарали фойдаланиш каби шароитлардагина тўла ривож топади.

Ташкилотларнинг олий раҳбарлари учун самарали стратегияни ишлаб чиқиш, уни амалга ошириш ўта муҳим вазифадир. Янги гоёда ривож топадиган, янги хўжалик шароитида фаолият кўрсата оладиган ташкилот керак. Маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларни доимо янгилаб туриши маълум ташкилотларнинг рақобатбардошли бўлиши учун ҳал қилувчи омил.

Юқорида келтирилганлардан кўринадики, ташкилот ташкилий бошқариш жиҳатдан узлуксиз ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан такомиллашиб боради. Ташкилотни ташкилий бошқарилиши унинг ўз мақсадига эришиши учун барча ҳаракатларни ўзига оладик, бунда ичидаги ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштиради ва белгилайди. Агарда ходимлар, ташкилий бўлинмалар орасидаги муносабатлар аниқ ажратилса, меҳнатни ихтисослаштиришга эришилади, бўлим ва бўлинма раҳбарлари ташкилотдаги расмий ўзаро муносабатларни, улар орқали ташкилот раҳбарлари ўз муносабатларини боғлайдилар, улардан қайси бири «бошлиқ — бўйсунувчи» муносабатида қатнашади.

Ташкилотда ташкилий бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи нуқтаси — бу *ишлаб чиқариш жараёнидир*. У ўзаро боғланган, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, жараёнлар натижасида дастлабки материаллар, хом ашёлар тайёр маҳсулотга айланади. Ушбу жараён ташкилотнинг ташкилий жамоалари ўртасида меҳнат тақсимотини ҳамда улар ўртасида транспорт хизмати, машиналар, асбоб-ускуналар, жиҳозлар, механизмлар сингариларни тегишли равишда тақсимлашни, уларни бажарилишини талаб қилади. Шу мақсадда ташкилотда ишлаб чиқариш бўлинмалари, қисмлар, бўлимлар, уларга хос бўлган ташкилий бошқарув тузилмаси барпо этилади.

Ташкилот бўлинмалари, қисмлари, бўлимлари, цехлари, марказлари ўзининг аниқ ташкилий бошқариш вазифаларга эга. Бу ташкилий бошқариш тузилмаси кўпгина омиллар (технология, ташкилотни жойланиши, ташкилотнинг қуввати, фаолияти, ходимларнинг ташкилотга муносабатлари, муҳитни ўзгарувчанлиги, таъминланиш ва ҳоказолар)га боғлиқ.

Ташкилотни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси-бу тизимнинг турли поғонасида жойлашган ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тизими сифатида фаолият кўрсатишни таъминлайдиган ўзаро боғлиқ бошқарув органларининг йиғиндисидир. Ташкилотни ташкилий бошқариш тизими нисбатан алоҳида қисмларга — бошқарув органларига (бўлинмалар, бўлимлар, цехлар, қисмлар, марказлар, филиаллар, кичик корхоналар, айрим раҳбарлар) бўлинувчи бошқарув аппаратидан иборатдир. Ҳар бир поғона навбатдаги юқори поғонага бўйсуниб, ўзига хос «қават»лардан иборат бўлган бошқарув «иерархия»си юзага келтиради.

Ташкилотни бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий тузилмалари маълум: чизиқли ваколат, чизиқли-штабли ваколат, функционал ва матрицали

(«маҳсулот бўйича»). Бу турдаги ваколатларнинг ҳар бири ўз афзалликлари ва камчиликларига эга.

Ташкилотларда қуйидаги ташкилий йўналишда бошқариш мақсадга мувофиқ:

— персонални бошқариш бошқармаси (ходимлар бўлими, юридик ва сертификациялаш бўлими, меҳнатни муҳофаза қилиш, техника хавфсизлиги, меҳнат бўлими ва иш ҳақи, социолог ва психолог, маъмурий-хўжалик қисми, кичик хизмат кўрсатиш ходимлари, касаба, ёшлар, хотин-қизлар уюшмалари, касбий тайёрлов ва шу кабилар);

— иқтисодий бошқарма (маркетинг бўлими, бухгалтерия, тижорат бўлими, режа бўлими, ташқи иқтисодий алоқа, меҳнат, ходимлар, қурилиш, таъминотлар бўйича иқтисодчи, стандартлаш, сифатни бошқариш, аудиторлар ва б.);

— техник воситаларни бошқариш бошқармаси (барча ишлаб чиқариш воситалари, ишлаб чиқариш-техник бўлими, ташиш воситалари, воситаларни таъмирлаш устaxonаси, бош механик бўлими, техник маълумот бўлими, техник назорат бўлими, ишлаб чиқариш қисмлари, ишлаб чиқаришни марказий бошқариш ва б.).

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнларидаги ўзгаришларга қараб ташкилий бошқариш жараёни, ташкилий тузилмаси ҳам доимо такомиллашиб боради. Ташкилотда ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш ўзгаради ҳамда бошқариш бўғинлари бўйича вазифаларни тақсимлаш ҳам эскириши мумкин.

1.3. ФАНИНГ БОШҚА ФАНЛАР БИЛАН БОҒЛИҚЛИГИ

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси фани мутахассисликнинг бошқа ўқув фанларидан менежмент, персонални бошқариш, ишлаб чиқариш менежменти, стандартлаш, сертификатлаш ва сифатни бошқариш, ташкилотдаги ҳуққ, устувор менежмент, инновацион менежмент, бошқарув счимини ишлаб чиқиш, бошқарув тизимини талқиқоти, иқтисодиёт назарияси ва шунга ўхшаш фанлар билан боғлиқ деб қўйиш ҳам мумкин. Бироқ масалага мантиқан ёндашилса, юқоридаги жавоб етарли эмас.

Ўқитиладиган ушбу фан ўзининг долзарблиги, фаннинг мақсади, ундаги масалалар, курснинг объекти ва предмети, таълимоти ва услубияти, жамият фаолиятидаги қамрови ва ўтиладиган мавзулари бўйича бошқа фанлар билан боғлиқлигини қараб ўтиш мақсадга мувофиқ.

3. «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»ни амалга оширишда билимдон ва тадбиркор ходимларни шакллантиришга эришиш мухим ижтимоий-иқтисодий аҳамиятга эга эканлиги кўпчиликка маълум. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов ўқтирганидек: «Бугунги куннинг энг мухим вазифаси — ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувида, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тарқоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрландиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола биладиган, ҳаёт билан ҳамқадам

Юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир».¹

Ташкилотдаги салоҳиятни бошқаришнинг мақсади, предмети ва усуллари кўпгина фанлар учун ҳам муҳимдир. Масалан, иқтисодий назарияси, менежмент, ишлаб чиқариш менежменти, ташкилотдаги кадрларни бошқариш, маркетинг, макроиқтисодий каби ўқув фанлари билан бир йўналишда, уларнинг муштараклигига ҳеч қандай эътироз йўқ.

Бакалавр тайёрлаш йўналиши бўйича Давлат стандартида келтирилган ахборотли тизимлар, иқтисодий-математик андозалар, операцияли менежмент, стратегик менежмент, маъмурий менежмент каби фанлар билан Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси фани ўзининг таълимоти ва услубий асослари бўйича ўта яқин.

Юқорида таъкидланганидек, ташкилот маҳсулот ишлаб чиқаради ёхуд ҳаётий зарур хизматлар кўрсатади. Ресурсларни ишлатиш, маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш учун ташкилотдаги ақлий салоҳиятлар, моддий ва молниявий ресурслар ҳаркатга келиши шарт. Демак, ресурсларни жўнатувчидан қабул қилиб олиш, уларга ишлов бериш, узатиш, таъминлаш, харид қилиш, молниявий ҳисоб-китоб қилиш, ахборот алмашиш каби жараёнлар бўйича курс яна кўпгина бошқа фанлар (информатика, молия, пул ва кредит муомалалари, логистика, статистика, бухгалтерлик ҳисоби, солиқ ва солиққа тортиш, ташқи иқтисодий алоқалар, тадбиркорлик асослари, иш ҳужжатларини юрийтиш қабилар) билан боғлиқ.

1.4. ТАШКИЛОТНИНГ ТАШКИЛИЙ ҚУРИЛИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Ҳар бир кишининг, ҳар бир оиланинг, жамоа ва умуман жамиятнинг ҳаёти-фаолияти иқтисодий аҳволнинг даражасига қараб шаклланади. Иқтисодий юқори даражага эришган шароитда фаровонлик юқорилашади, ижтимоий ҳаёт барқарорлашади, кишиларда келажакка ишонч кучаяди. Уларнинг фаоллиги ҳам ўсиб боради.

Иқтисодий ривожланиб борган сайин ташкилот мураккаблашади. Кўп кнррали алоқалар пайдо бўлади, маҳсулот ишлаб чиқариш учун ҳар хил ташкилотлар билан, ҳатто халқаро миқёсда иқтисодий алоқалар ўрнатишга тўғри келади. Бундай шароитларда ишбилармонлик, тадбиркорлик учун иқтисодий назарияси, руҳиятшунослик, социология, уларнинг қонунлари, тамойиллари ва андозаларини яхши билиш зарур.

Иқтисодий назарияси *ҳужалик юрийтиш* иши билан шуғулланадиган ва шуғулланмайдиганлар учун ҳам керак, чунки улар ҳеч бўлмаганда истеъмолчи бўлиб қатнашадилар, пул топадилар, уни сарфлайдилар, оила бюджетини юритадилар, умуман олганда иқтисодий, ижтимоий, руҳий, ишлаб чиқариш муносабатида иштирок этадилар. Назария иқтисодий фикрлашга ўргатади.

¹ Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омилли. Т.: "Ўзбекистон", 1995, 22-бет.

қонун-қоидалар ва тамойилларга биноан тежамли хўжалик юритишга, меҳнатни қадрлашга чорлайди, инсонга хос иқтисодий тарбия беради.

Муайян воқеликка яқин назариялар, умуминсоний интеллектуал бойликдан баҳраманд бўлиш давр талаби. Бу назариялар ривожланган бозор иқтисодиёти, аниқроғи, аралаш иқтисодиёт кўринишларининг инъикосидир, бу иқтисодиёт амалётининг назарий ифодасидир.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси психология, социология, социал психология, антропология, иқтисодий назария каби бир-бирига яқин илмий фанларнинг ёндашуви ва ютуқларидан фойдаланишга қаратилган. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясига психологиянинг қўшган ҳиссаси индивидуум хулқини ўрганиш ва белгилаш ҳамда одамлар хулқини ўзгартириш имкониятини ўлчаш, аниқлаш орқали кўпроқ намоён бўлади. Психология одамларнинг оқилона ёки ноҳўя ҳаракатларига ҳалақит ёки ёрдам қилувчи шароитларни аниқлайди.

Ижтимоий тизимни ўрганиш ҳисобига ташкилот назариясининг таълимоти социология соҳасидаги тадқиқотлар кенгайтиради. Бунда индивидуум ўз вазифасини бажаради, ўзаро маълум муносабатларда қатнашади.

Социал психология янги илмий фан. Уни ўрганишда ўзаро шахслар хулқи асосий мўлжал — ўзгаришлар қандай бораётти, улар қандай шаклда кечаяпти, уларни тарбиялашдаги тўсиқлар қандай енгиб ўтилмоқда.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясига антропология фани одамлар хулқи ва фаолиятларини жамият ҳаётидаги кенг кўламда қандай тутишларини ўрганиш орқали таъсир кўрсатади.

Иқтисодий назария ташкилотлардаги тахника-технологияни бевосита ўрганмаса-да, унинг *ташкилот фаолиятига* таъсирини ҳисобга олади. У техник-технологияни ташкилот фаолиятида жорий этиш ёки этмасликнинг иқтисодий чегараларини назарий асослайди, шу билан бирга ташкилот фаолиятининг табиатга, жамиятга таъсирини, у нималарга олиб келишини қараб чиқади.

Ташкилот назариясида одамлар хулқига юқорида кўрсатиб ўтилган фанларнинг таснифи, таъсир даражаси қандайлигини ҳисобга олиш лозим.

Шундай қилиб, одамлар хулқи ҳақидаги фанлар — психология, социология, социал психология ва антропология — бозор иқтисодиётида ташкилотларнинг фаолият юритишлари, уларнинг фаолиятини бошқаришда давлатнинг функцияларини ривожланишида муҳим ўрин тутаяди.

Назария ташкилот фаолияти ва иқтисодини соф ҳолда эмас, балки ижтимоий-сиёсий, руҳий-ахлоқий, миллий-демографик омиллар таъсирини инобатга олиб ўрғанади.

Ташкилотнинг ташкилий қурилиши иқтисодий тамойилларга мос келиши учун раҳбарлар илмий фикрлашлари, яъни ишлаб чиқариш, мулк, меҳнат жараёни, маҳсулот, таъминот, узатиш, харид қилиш, иш вақти, меҳнат тақсими, эҳтиёж каби умумиқтисодий муносабатларни ифодаловчи категорияларни; монополия, моносония, олигополия (ўхшаш товарлар тақлиф қилувчи корхоналар бир неча бўлади), эксплуатация, рента, экспансия, ортиқча аҳоли каби ижтимоий-иқтисодий тизимнинг табиатига

алоқадор махсус категорияларни; талаб, таклиф, маркетинг, товар, пул, нарх, инфляция ва шунга ўхшаш умуминсоний тавсифдаги иқтисодий муносабатлар категориясини билишлари ва амалда қўллай олишлари талаб этилади.

Ишлаб чиқариш жараёни ва тизимида ресурслар фойдаланилади, таъминот, транспорт, алоқа, ахборот хизматларидан, маҳсулотлардан иборат ҳаётий неъматлар яратилади. Аксарият, ресурс деганда ер, капитал, меҳнат ва талбиркорлик қобилиятларини тушунамиз. Шу билан бирга ишлаб чиқаришга моддий шарт-шароит (моддий-ашёвий омиллар, табиий бойликлар, яратилган ашёлар, яъни меҳнат предметлари, меҳнат воситалари-қуроллари) ҳам талаб қилинади.

Демак, ташкилотда *меҳнат воситалари* (қўл меҳнати қуроллари, транспорт, машина, механизм, ускуна, жиҳозлар, ўлчов асбоблари, ҳисоблаш ва алоқа воситалари кабилар) соз бўлиши талаб қилинса, *меҳнат шароити воситалари* (бинолар, иншоотлар, ёрдамчи қуроллар, автомобил ва темир йўллари, сув омборлари, каналлар) ишлаб чиқариш (моддий ва номоддий ишлаб чиқариш)нинг пировард натижасига катта таъсир қилувчи омиллардир.

Ишлаб чиқариш жараёни ташкилотлар доирасида, яқка тартибда фаолият кўрсатиш, тармоқ ва ҳудудлар миқёсида, миллий, жаҳон ҳўжалиги миқёсида юз беради. Қерда бўлмасин, ишлаб чиқариш миқёси ёки поғонасида қатъий назар меҳнат натижалари, меҳнат унумдорлиги, меҳнат самарадорлиги оширилиши керак. Бунинг учун меҳнат қуролларининг нақадар мукамаллиги (ишлаб чиқаришнинг *техник-технологик даражасини* талабга яқинлиги), ишловчиларнинг билим ва маҳорат савияси, меҳнат малакаси, ишлаб чиқаришнинг табиий шароити, табиий ресурсларнинг ишлатилиши шароитининг ўта қулай бўлиши, ишлаб чиқаришнинг янгиланиш шарт-шароити талаб қилинади.

Юқоридаги ташкилот назарияси ва тамойилларидан келиб чиққан ҳолда ташкилотни ташкилий қурилиши поёнига етказилсагина пировард натижа (ишлаб чиқариш) муваффақиятли кечади.

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгаришларга қараб бошқариш жараёни ва ташкилий қурилиш ҳам доимо мукаммаллашиб боради. Ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш ўзгаради ҳамда бошқариш бўғинлари бўйича вазифаларни тақсимлаш ҳам эскириши мумкин.

Таянч сўз ва иборалар

Ташкилот назарияси, ташкилотнинг мақсади, вазифаси, объекти, предмети, бошқариш тизими, ташкилот фаолиятини бошқариш, бошқариш назарияси, ташкилотларни ташкилий бошқариш, ишлаб чиқариш жараёни, ташкилий тузилмалар.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилот деганда нимани англайсиз?
2. Ташкилот тўғрисидаги қонун корхоналарда нималарни таъминлайди?

3. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясини ифодаланг.
4. Ташкилотнинг мақсади ва унга эришиш учун нималар қилиниши лозим?
5. Ташкилотнинг асосий вазифаларини сананг.
6. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси фаннинг объекти ва предметиға таъриф беринг.
7. Ташкилотларни ташкилий бошқаришға тушунча беринг.
8. Ишлаб чиқариш жараёнининг ўзаро боғлиқлигини тушунтиринг.
9. Ташкилотда ташкилий тузилмалар нима учун керак?
10. Ушбу фаннинг бошқа ўқув фанлари билан боғлиқлиги ҳақида тушунча беринг.
11. Одамлар хулқи ҳақидаги фанларнинг тавсиялари нима учун ташкилот ва ташкилий бошқаришда ўрганилади?
12. Ташкилотнинг ташкилий қурилишида раҳбарнинг илмий фикрлашлари муҳим деганда нималарни англайсиз?

Адабиётлар

1. *Каримов И.А.* Баркамол авлод — Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. Т.: «Шарқ» нашриёт-матбаа концерни, 1997. 32—63-бетлар.
2. *Каримов И.А.* Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили. Т.: «Ўзбекистон», 1995. 22-бет.
3. Ўзбекистон Республикасида «Корхоналар тўғрисида»ги қонун. Т.: «Ўзбекистон», 1992. 77—100-бетлар.
4. *Қосимов Ф.М.* Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 4—5, 9—12, 38-бетлар.

2-БОБ. ТАШКИЛОТ ТИЗИМДИР

2.1. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШДАГИ АСОСИЙ ТИЗИМЛАР

Умумий мақсадларға эришиш учун одамлар жонли табиатни, яъни жамиятни, жамоат ташкилотларини, ишлаб чиқариш ёки хўжалик юритишни ва ходимларни бошқаради. Бошқаришға ташкилот нуқтаи назаридан қараладиган бўлса, бу хўжалик органлари, ташкилот маъмурияти, жамоат ташкилотларининг иқтисодий-ижтимоий натижаларига эришишни кўзда тутган ҳолда ходимлар жамоасига таъсир кўрсатади. Шунинг учун ташкилотни бошқариш ўта мураккаб тизимдир.

Тизим — бу умумий мақсад(лар) йўналишини тушунган ҳолда ўзаро муносабатлар ўрнатиб, маълум муддат давомида биргаликда фаолият кўрсатувчи турли унсурлар тўпламидир. Улар очик ва ёпиқ тизимларға бўлинади. Масалан, физиологик, биологик, ижтимоий-иқтисодий, техник тизимлар. Сўнги тизим — ёпиқ, чунки маълум чегарада ташқи муҳит билан боғлиқ эмас. Ижтимоий-иқтисодий тизимнинг таркибий қисмларини одамлар ташкил этиб, улар ташқи муҳит билан боғлиқ. Ташқи муҳит ўзгариши билан тизимға таъсир кўрсатади. Бир тизим доирасида фаолият кўрсатаётган одамлар орасида ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий муносабатлар ўрнатилади. Шунинг учун ҳам

улар ижтимоий-иқтисодий тизимлар деб номланади. Бу турдаги тизимларга ташкилотлар (хўжаликлар, корхоналар, фирмалар, оилалар), халқ хўжалигининг турли тармоқлари, халқ хўжалигининг ўзи, жамоат ташкилотлари, муассасалари ва ҳоказолар мисол бўлади.

Ташкилот фаолиятини бошқариш унинг раҳбаридан, мулкдоридан чуқур ва кенг кўлибий билим талаб этади. Ҳар бир ташкилот ўзининг ташқи муҳит (хом ашё билан таъминловчилар, меҳнат жамоаси, сармоя, қонунлар, тамойиллар, давлат органлари томонидан тартибга солиш, истеъмолчилар, раҳобатчилар) билан ўзаро таъсир этиш, ташкилот бўлинулари билан ўзаро таъсир этиши, одамлар билан ўзаро таъсир этиши, хўжалик фаолиятларининг кўриниши ва мулкчилик тавсифи, ташкилий-ҳуқуқий ҳолатлари бўйича, ҳозирги кунда муваффақиятли фаолият кўрсатаётган «ахборотли» муҳитда (этхократик, кўпўлчамли, партисипатив, бозорга мўлжалланган, тадбиркорликка асосланган ташкилотлар каби турларини ҳисобга оладиган бўлсак) улар фаолиятини бошқариш механизмларини ишлаб чиқиш ва муваффақиятли амалга ошириш ўта мураккаб илмий муаммо эканлигига шубҳа қилинмайди. Уларнинг ҳар бири ҳақида тўхталиб ўтирмай, раҳбарлар, тадбиркорлар олдида қўйилаётган бошқариш механизмларининг муаммоларини ечиш борасида баъзи бир фикрларни кўриб ўтамиз.

Замонавий ташкилотни бошқариш фанининг мазмуни бошқарув тизими ва бошқариш объекти орасидаги ўзаро муносабатдир. Ҳар бир объектнинг ичида ўзига хос бошқариш нуқтаи назари мавжуд. Бунда ташкилотни бошқаришнинг асосий вазифаси қуйидагича ифодаланиши мумкин:

- ишлаб чиқариш фаолияти;
- тижорат фаолияти;
- молиявий фаолияти;
- ҳавфсизлик фаолияти;
- эккаунтнинг (таҳлил қилиш, ҳисобга олиш, бухгалтерлик ҳисоби, статистика);
- бошқариш фаолияти.

Мавзудан келиб чиқиб, биз қуйида ташкилотни тизим деб қараб, уни бошқариш фаолиятига эътибор қаратамиз. Ташкилотни бошқаришнинг асосий тизимлари қаторига *режалаштириш, ташкил этиш вазифаси, тақсимлаш, мойиллик, ахборот алмашиш, мувофиқлаштириш, ечим қабул қилиш ва назорат қилиш каби*лар киради. Буларнинг ҳар бири улкан фанлар бўлгани учун қискартирилган ҳолда уларнинг мазмуни билан танишамиз.

Бошқарув фаолияти 1960—70-йилларда мазмунан ниҳоятда жадал суръатларда тараққий этди, кундалик ҳаётдан бошлаб ижтимоий иқтисодиётни юқори поғонасидаги бошқарувгача тақомиллашиб, жорий бошқаришдан бошлаб устувор бошқаришгача ривожланди. Буларнинг моҳиятини ифодаловчи бош ғоя шундаки, ҳар бир раҳбарнинг лиққат маркази атрофидаги ўзгаришларни ўз вақтида сезмоқ ва таъсирга жавоб бермоқ зарурлигида.

Бошқаришда инсон салоҳиятига суяниш, ишлаб чиқариш фаолиятини истеъмолчи талабига мўлжаллаш, ташкилотда тез мослашув ва ўз вақтида ўзгаришларни амалга ошириш, узоқ истиқболда ташкилот ўзининг мақсадларини

омон сақлаб қолдириши ва пировард натижада мақсадларига эришиши имконини бериш кабилар тушунилади.

Ташкилот ўз мақсадларига эришиши йўлида барча хатти-ҳаракатларини режалаштиради, демак, у бошқаришнинг муҳим элемент (унсур)ларидан бири бўлиб қолади.

Режалаштириш — ташкилот учун мақсадларни танлаш, уларга эришиш учун нималар қилиш зарурлиги ҳақида бошқариш қарор ва ечимларини қабул қилиш жараёнидир.

Лекин ҳар қандай мақсадга эришиш учун яхши режанинг ўзи кифоя қилмайди. Тузилган режани асослаш, унинг тўғрилигини исботлаш керак. Бунда башорат қилиш муҳим ўрин тутаети. Кўриниб туриптики, режалаштириш мураккаб жараён бўлиб, улар қуйидаги таркибий қисмлардан иборат бўлиши мумкин: аниқ мақсадлар, уларга эришиш учун ечиладиган масалалар, масалаларни ечиш учун зарур бўладиган ресурсларга нисбатан талаблар, масалаларни ечиш усуллари, жараёнлар бажариладиган жойларни режалаштириш.

Режалаштириш ишлари ташкилотнинг бош вазифасини шакллантиришдан бошланади ва бунда мутахассис материаллар, меҳнат ресурслари ва маблағларни таъминловчилар, қонунлар ва давлатнинг бошқарув органлари, истеъмолчилар ва рақобатчилар, технология, иқтисодийётнинг ҳолати, сиёсий аҳвол ва ижтимоий-маданый, маънавият каби омилларга дуч келаети. Ташкилот учун мақсадларни қандай танлаш, уларга эришиш учун қандай қарор ёки ечим қабул қилиш керак, ресурсларни тақсимлаш, муҳитга мослаштириш, ички ўзаро таъсирларни мувофиқлаштириш каби масалалар ҳал қилиниш тартиби ишлаб чиқилаети.

Ташкилотда маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштириш доирасидан келиб чиқиб, уни яна истеъмолчига етказиш, харид қилиш ҳам назарда тутилиши лозим. Барча ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар ҳажминини ўзгариши навбатдаги маҳсулот оборотини режалаштиришдаги тизим ҳажмига ҳам таъсир етаети.

Маҳсулот ишлаб чиқариш режаси ишлаб чиқариш харажатларининг барча турининг қийматига таъсир етаети: сақлаш, маҳсулот ҳажми, бекор туриб қолиш, субподряд.

Ишлаб чиқаришни йириклаштирилган режалаштиришнинг мақсади ташкилот доираси тизимдаги маҳсулотлар ва хизмат кўрсатишларга бўлган барча талабларни умумий йиғиндисини минимал ҳолда қатнашишдир.

Режалаштиришнинг моҳияти чуқур, атрофлича ишлаб чиқилган мажмуи режа бўлиб, ташкилотнинг бош вазифасини (миссиясини) рўёбга чиқариш ва унинг мақсадларини амалга оширишдир.

Ишлаб чиқилган режани ташкил этиш муҳим босқич. Ташкилотнинг ички хўжалигини юритиш, бошқариш поғоналари, раҳбарлар, бўйсунувчилар орасидаги ўзаро муносабатларни белгилаш ҳамда ташкилот доирасида ечиладиган масалаларни тақсимлаш каби ташкил этиш тезкор бўлим ходимларига юклатилаети. Уларни уч гуруҳга бўлиш мумкин:

— ходимларнинг материаллардан фойдаланишлари (меҳнат қуроллари, ишлаб чиқариш воситалари ва ҳ.к.) билан боғлиқ муносабатлар натижасида

шаклланадиган масалалар (маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш билан боғлиқ оддий ишчи-ходимлар бажарадиган ишлар);

— ходимлар билан ахборотлар орасидаги муносабатлардан келиб чиқувчи масалалар (иқтисодчи, ҳисобчи, муҳандис-конструктор, таҳлилчи-математиклар, кўчкерлар ва ҳ.к. мутахассислар ва ҳужжатлар билан ишловчи техник ёки ижрочи ходимлар бажарадиган ишлар);

— ходимлар ўртасидаги муносабатлар натижасида шаклланувчи масалалар (қўйи бошқариш поғонаси менежерлари бажарадиган ишлар).

Ўзаро муносабатларни ташкил этиш жараёнида масалалар, ваколатлар юқоридан қўйиға қараб узатилади (тақсимланади). Бунда масала ва ваколатнинг ўзаро мос тушишига алоҳида аҳамият бериш зарур бўлади. Ҳар бир масаланинг мос равишдаги ваколат (ташкилот доирасидаги ресурслардан фойдаланишнинг чекланган ҳуқуқи) билан таъминланмаслиги ресурсларнинг мақсадсиз ишлатилишига ва мос равишда ишларнинг бажарилмаслигига олиб келади. Бу ташкилот фаолиятининг самарасизлигини келтириб чиқаради.

Ташкилотда режалар ишлаб чиқирилиши, мақсадга мувофиқ тузилма, самарали ахборот узатиш, юқори даражада ташкил этиш, замонавий жиҳозлар ўрнатилиши, технологиялар бўлиши мумкин. Аммо ташкилот аъзолари керакли даражада ишламасалар барча имкониятлар йўққа чиқади.

Киши машина эмас, уни иши керак бўлса «улаш» мумкин бўлсин. Ходим самарали бошқарилиши учун унинг тайёрлиги, хоҳиши, ихлоси, хуш кўриниши, рағбати, кайфияти, хафсаласи, яъни мойиллиги (мотивацияси) бўлиши керак.

Мойиллик — бу кишини фаолиятга ундовчи ички ва ташқи ҳаракатлантирувчи кучлар йиғиндиси, фаолиятга чегара, шакл беради, бу фаолиятга йўналиш кўрсатади, маълум мақсадларга эришиш йўлини мўлжаллайди.

Мойиллик тавсифини тушуниш учун киши эҳтиёжи, сабаби, рағбатлантирувчи омиллар, уриниш, қатъият, ҳалоллик, бирор мақсадга қаратилганлик каби фаолият тавсифларини аниқлай билиш керак.

Бир ишни киши ҳар хил куч сарфлаб бажаради. Демак, ҳар хил ҳаракат қилиши мумкин. Мойиллик киши фаолиятини мажбур этишга, маълум ҳаракат қилиш, маълум даражада қатъиятлик, ҳалоллик билан мақсадларга эришишга қаратилган кучларнинг йиғиндисидир.

Мойиллик жараён бўлиб, у қўйидаги босқичлардан иборат:

- эҳтиёжларни пайдо бўлиши;
- эҳтиёжларни бартараф этиш йўлларини излаш;
- ҳаракатлар йўналишини аниқлаш;
- ҳаракатни амалга ошириш;
- рағбатлантира олиш учун ҳаракатни амалга ошириш;
- эҳтиёжни бартараф этиш.

Бу босқичлар ўзгарувчандир. Шу сабабли мойилликнинг мазмунига ва жараёнига онд назариялар бор. Мойиллик жараёнининг назарияси инсон кўнглини фаолиятга мажбур этишга қаратилган. Мойиллик жараёнининг

назарияси кишини маълум хулққа мўлжаллаб иш кўришини ифодалайди. Бунда мақсадга эришиш учун кимнидир рағбатлантириш жараёнидир. Эҳтиёжлар рағбатлантирилиши билан қондирилиши мумкин. Рағбатлантиришнинг механизми, мазмуни, баҳоси, ечими ўрганилиши керак. Кишиларнинг талаблари, кутишлари ва ҳаққоний тақдирланишни тушунишлари ва тўғри қабул қилишлари орасидаги муносабатларни ўрганиш, улар асосида раҳбарлик қилиш мойиллигининг асосини ташкил этади, чунки мойиллик менежерлар бажарадиган бошқаришнинг умумий функцияларидан бири.

Ташкилот фаолияти давлатдаги қонунчилик, ижрочилик органлари орқали амалга оширилади, яъни *назорат қилинади*. Бошқариш назорати бошқарув фаолиятининг муҳим вазифасидир. Унинг моҳияти шундаки, назорат ҳавфли ҳолат пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммоларни олдиндан аниқлаш, ечимларни топиш, улар ўта жиддий бўлиб кетмасликлари учун зарур ва яна фаолиятни муваффақиятли рағбатлантириш учун ҳам қўлланишлари мумкин.

Назоратнинг асосий маъноси — ташкилот фаолиятининг ҳақиқий натижалари ҳақида маълумотларни йиғиш, ишлов бериш, таҳлил қилиш, уларни режадаги кўрсаткичлар билан солиштириш, оғишларни аниқлаш, бу оғишларнинг сабабларини таҳлил қилиш, қўйилган мақсадларга эришиш учун тадбирлар ишлаб чиқиш қабилардан иборат.

Назорат уч босқичда ўтказилади: назорат олди, жорий ва якуний (хулосавий). Уларни ўтказиш тартибида уч тадбир бор: ишланган стандартлар ва мезонлар, улар билан муайян натижалар, ҳаракатларга зарур ўзгартиришлар қабул қилишни солиштириб кўриш.

Менежер назорат бажариладиган иш тартибини ишланмасида, инсон хулқини эътиборга олиши керак.

Назорат қилишдан асосий мақсад хатоларга ёки ёлғонларга йўл қўймаслик.

Назорат ва режалоштириш ўзаро ўта боғлиқ. Айниқса, компьютер, ахборотли-бошқариш тизими, ахборотли-бошқариш тизимининг самаралорлигини ошириш муҳим омилдир.

Ахборот алмашиш ва бошқариш ечимларини қабул қилиш жараёнлари бозор иқтисодиёти шаронтида бошқаришнинг зарур элементларига айланиб қолади.

Бошқарув фанларида таъкидланганидек, бошқарув механизми режалоштириш, башорат қилиш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, молиявий ва моддий ресурсларни тақсимлаш, жараёнларни бажарилишини назорат қилиш билан бирга техник, технологик, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, тижорат, молия, таҳлил қилиш, ҳисобга олиш каби фаолиятларнинг унсурларини, уларнинг хусусиятларини билиш талаб этилар экан.

Ташкилот фаолиятини бошқариш жисмоний предмет ва воситаларни бошқариш, ходимларни бошқариш механизмнинг унсурларини алоҳида ажратилиб ўрганишга тўғри келади. Сўнги механизм бошқа одамлар орқали таъсир этиб, мақсадларига эришиш учун бажариладиган жараёнлар мажмуидир. Бунинг учун маълумотлар компьютерлар орқали ишланади, раҳнамолик, пешқадамлик қилинади, бошқарув ечимлари ёки қарорлари қабул қилинади.

2.2. ТАШКИЛОТНИНГ КЎРСАТКИЧЛАРИ

Ташкилотлар расмий ва норасмий турларга бўлинади. *Норасмий ташкилотлар* ҳар қандай мураккаб расмий ташкилотлар ичида шаклланиши мумкин. Мақсадлари *расмий ташкилотнинг* умумий мақсадларидан фарқланувчи гуруҳ(лар)нинг хатти-ҳаракатлари расмий ташкилот томонидан тан олинмаслиги, уларнинг «норасмий» деб аталишига сабаб бўлади ва бундан кейин «ташкилот» деганда фақат расмий ташкилотларни тушунамиз. Расмий ташкилотлар юридик шахс ҳисобланиб, давлат рўйхатидан ўтказилади, муҳри, банк-ҳисоб рақамига эгадирлар.

Ташкилотлар асосан қуйидаги белгилари билан ажралиб туради:

а) **ресурслар:** одамлар, капитал, материаллар, технология ва ахборот;

б) **ташқи муҳитга боғлиқлик:** рақобатлар, таъминловчилар, истеъмолчилар, қонунлар ва давлатнинг бошқариш органлари, иқтисодиётнинг ҳолати, жамоат ташкилотлари, жамиятдаги қадриятлар тизими, фан-техника тараққиёти натижалари ташкилотнинг фаолиятига бевосита таъсир кўрсатади;

в) **меҳнат тақсими:** меҳнатнинг горизонтал тақсими; меҳнатнинг вертикал тақсими;

г) **бошқаришнинг зарурийлиги:** ташкилотлар ўзларининг мақсадларига эришиш учун бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ масалаларни мувофиқлаштириш зарурийлиги туғилади.

Юқоридагилардан маълум бўлдики, ташкилот ички хўжаликлардан (гуруҳлар), бошқариш поғоналаридан, турли ва бир вақтнинг ўзида умумий мақсадларни кўзлаб хатти-ҳаракат қилувчи одамлардан ташкил топган ва у таниқи муҳитга боғлиқ.

Ташкилотнинг кўрсаткичлари «ташкилот» тушунчасини тўлароқ тасаввур қилиш учун зарур бўлади. Юқорида таъкидланган кўрсаткичлар қатори ташкилотни бошқаришга оид тизим, тузилма, ахборот, мақсад, масала, муваффақият, муносабат ва бошқа кўрсаткичларни тасаввур қилиш лозим. Мураккаб ташкилотларнинг таркибида бир неча минглаб ташкилотлар бўлиши мумкин. Масалан, компаниялар таркибида 6—7 минг ташкилот мавжуд. Уларнинг ўз мақсадлари бор: қурилиш, таъминот, маркетинг, реклама, транспорт ва бошқа хизматлар: савдо-сотиқ, умумовқатланиш.

Тизим — бу умумий мақсад йўналишида тушунган ҳолда ўзаро муносабатлар ўрнатиб, маълум муддат давомида биргаликда фаолият кўрсатувчи турли унсурлар тўпламидир. Улар очик, ёпиқ тизимларга бўлинади. Масалан, техник, биологик, ижтимоий-иқтисодий тизимлар. Техник тизимлар — ёпиқ, чунки маълум чегарада ташқи муҳит билан боғлиқ эмас. Сўнгги тизимнинг таркибий қисмларини одамлар ташкил этади. Улар ташқи муҳит билан боғлиқ. Ташқи муҳит ўзгариши билан тизимга таъсир кўрсатади. Бир тизим доирасида фаолият кўрсатаётган одамлар орасида ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий муносабатлар ўрнатилади. Шунинг учун ҳам улар ижтимоий-иқтисодий тизимлар деб номланади. Бу турдаги тизимларга ташкилотлар (хўжаликлар, корхоналар, фирмалар, оилалар), халқ хўжалигининг турли тармоқлари, халқ хўжалигининг ўзи, жамоат ташкилотлари, муассасалари ва ҳоказолар мисол бўлади.

Тузилма — бу тизимнинг таркибий қисмлари ва улар орасидаги муносабатлар, яъни бирор тизимнинг тузилмаси шу тизимнинг таркибий қисмлари, улар орасидаги муносабатлардир.

Ахборот атроф-муҳитда (табиат ва жамиятда) рўй бераётган ҳодиса ва жараёнлар тўғрисидаги билимларнинг тартибидир.

Мақсад — бу одамларнинг ўзаро ҳамкорликда кўзлаган, уларнинг барчасига тегишли талабларни қондирувчи аниқ натижаларга эришишдир.

Масала — бошқаришда одамларнинг мантиқий кетма-кетлигидан иборат, маълум бир усул ёки услуб билан амалга ошириладиган, улар кутган мақсадларга олиб борувчи хатти-ҳаракатларнинг мажмуидир. Қундалик ҳаётда масалани биз иш деб атаймиз.

Муваффақият — бу одамлар фаолиятларининг натижалари кутилган натижаларга олиб борувчи фаолият — мантиқий хатти-ҳаракатлар муваффақиятли ҳисобланади ва аксинча. Ташкилотнинг муваффақияти унинг таркибида меҳнат қилувчи одамларнинг умумий мақсадларини қондирувчи аниқ натижадир.

Муносабат — бу масалаларнинг умумийлигидан келиб чиқиб одамлар бир-бирлари билан турли муносабатлар ўрнатишларидир.

Юқорида келтирилган тушунчалар ташкилот назарияси фани учун назарий асосининг таркибий қисмларидир.

2.3. ТАШКИЛОТНИНГ УМУМИЙ ТАВСИФИ ВА БОШ ВАЗИФАСИ

Тарихий тажриба кўрсатадики, иқтисодиёт, халқ хўжалиги, ташкилот уч кўринишда бўлган: натурал иқтисодий тизим, *бозор иқтисодиёти тизими*, режали (буйруқбозлик) иқтисодиёт тизими. Уларнинг ичида энг самаралиси, ишлаб чиқарувчига ҳам, жамиятга ҳам, давлатга ҳам ижтимоий-иқтисодий жиҳатдан кўпроқ фойдалиси бозор иқтисодиёти тизимидир.

Натурал иқтисодий тизим ғоят чекланган шахсий манфаатларни қондиришдан иборатдир. Иқтисодиётнинг *бозор тизимида* мақсад хусусий манфаатни қондиришдир, яъни ишлаб чиқаришга ташланган сармояларни қоплаш билан бирга фойда ҳам кўришдир.

Режали иқтисодиёт тизимида бош манфаат — давлат манфаатидир, уни қандай бўлмасин, амалга оширишдир.

Иқтисодиёт ёки халқ хўжалигининг қуши бўғинлари — ташкилотлар тавсифи жиҳатдан юқори бўғинлар қандай бўлса, улар ҳам бир хил тавсифга эга бўлади. Шунинг учун ҳам иқтисодий ўсишга, ижобий натижаларга эришиш учун ташкилотларни ривожлантиришга, уларда бошқаришнинг иқтисодий ва ижтимоий воситаларини жорий этишга эътибор қаратилади.

Ташкилотлар иқтисодиёти мураккаб ижтимоий ва сиёсий жараёнлар кечадиган макондир, у статик бўла олмайди, у доимо ўзгаришда, ривожланишдадир. Демак, ана шу жараёнда ташкилотлар иқтисодиётининг хилма-хил муаммоларни пайдо бўлади, хилма-хил ечимлар талаби ётади.

Ташкилотлар иқтисодиётининг *горизонтал жойланиши* алоҳида масаладир. Чунки бутун мамлакатнинг иқтисодий ва ижтимоий ҳолатлари маҳаллий,

туман, вилоят, худудий мажмуаларидаги иқтисодиётнинг ҳолатига бевосита боғлиқ. Бунда мамлакат иқтисодиётини белгилашда ҳар бир туман, вилоят, худуднинг у ёки бу неъматларни яратиш ёки хизмат кўрсатишда тутадиган мавқеи ҳам аҳамиятлидир.

Иқтисодиётнинг бирламчи, бошланғич бўғини бўлиши ташкилотлар муаммолари ҳақида *микроиқтисодиёт* фани мавжуд. Шу билан бирга ташкилотнинг умумий тавсифлари етарли. Жумладан, ташкилотчилик фаолиятининг самарадорлиги, ташкилот маданияти, оқилона ташкил этиш тамойиллари, ташкилотларнинг тамойиллари, қонунлари, моделлари умумий тавсифи сифатида қаралади.

Ташкилот фаолиятида иқтисодий қонунларни қўллаш ҳаётий муҳим интизомдир. Улар ҳолис суратда мавжуд бўлиб, одамлар уларга амал қиладилар. Қонун атамаси юқори даражада аниқликни тақдир эгади. Қонунларни билиш илмий, изоҳ башоратининг асосидир. Иқтисодий қонунлар — одамларнинг ишлаб чиқаришдаги муносабатлар қонуни, талаб ва эҳтиёжнинг қонунлари, Масалан, вақтни тежаш қонуни, маҳсулот ишлаб чиқариш қонуни, қўшимча қиймат қонуни ва бошқалар.

Иқтисодчилар «қонун», «тамойиллар», «назария» ва «андозалар» деган тушунчаларни ишлатадилар. «Тамойил» атамаси бироз кам даражада муносабатда бўлади. У эса иқтисодий муаммоларни ечиш мақсадлари учун сиёсат ишлаб чиқишда фойдаланилади.

Ташкилот назарияси ташкилий тузилма тизими далилларини тушунтириш ва умумлаштиришга келтиришда ифодаланади. Баъзан назария далиллардан ажралган бўлади. Бу камчиликни эса «андоза» атамаси тузатади.

Тамойиллар ёки назариялар барча муайян ҳақиқатлар кўринишини ифодаламайди. Шунинг учун ҳам адабиётлар етарли.

Иқтисодий назария таҳлилнинг пировард натижаси, бу эса далилларни теришда уларга бир бутун қилиб боғлайдиган тартиб ва мазмун беради. Улар орасидаги ўзаро боғлиқликни белгилайди, далилсиз назария яроқсиздир, аммо назариясиз далиллар маъносиздир. Назариялар далилларнинг таҳлиliga асосланган мазмунли умумлашмадир. Яхши назариялар — далилларга асосланган ва улар муайянди. Далиллар билан тасдиқланган назариялар, юмшоқ қилиб айтганда, яхши бўлмаган назариядир. Демак, *ташкilotдаги жараёнлар ва ҳодисаларнинг борлиги қонуниятини назарияси белгилайди.*

Юқоридаги белгиларга қараб ташкилотлар умумий тавсифга эга бўладилар (саноат, қурилиш, транспорт, қишлоқ хўжалиги, савдо, алоқа корхоналари, банклар, ўқув муассасалари, ҳуқуқий ташкилотлар, ижтимоий-маданий хизмат кўрсатиш ташкилотлари) ва уларни икки гуруҳга бўлиш мумкин: ижтимоий ва хўжалик ташкилотларига.

Ижтимоий ташкилотлар асосан таъминот, юридик, маданий, маиший, спорт ва бошқа турлардаги аҳолига хизмат кўрсатиш билан шуғулланадилар.

Хўжалик ташкилотлари асосан маҳсулот ишлаб чиқаради, иш ва хизматлар бажарадилар. Масалан, тармоқлар бўйича маҳсулот ишлаб чиқарувчи ташкилотлар, хизмат кўрсатувчи ташкилотлар — автотранспорт корхоналари, авиация, темир йўл компаниялари, транспорт-экспедиция хизмати,

агентлиги, аҳоли ва қорхона транспортларига техник хизмати кўрсатиш қорхоналари кабилар хўжалик ташкилотларидирлар.

Ташкилотларнинг умумий тавсифига асосан ресурслари, меҳнат тақсимоти, гаши муҳит билан боғлиқлиги, ташкилий тузилмаси киради.

Юқорида келтирилган тушунчалар — хом ашё ресурслари, қонунлар, таъминлар, иқтисодий тизимлар ташқи муҳит деб қаралса, одамлар, топшириқлар, мақсадлар, ташкилий тузилмалар, технология, ахборот алмашиш ички муҳит деб қаралади. Қонунчилик ва сиёсатнинг таъсири, ижтимоий ва маданий таъсирлар, иқтисодиёт ва рақобатларни таъсирлари, таъминловчилар ва технологияларнинг таъсирлари ташкилот фаолиятига билвосита, яъни аста-секин таъсир кўрсатади.

Замонавий ташкилотлар атроф-муҳитдаги ўзгаришларга мослашишлари шарт.

Меҳнатнинг тақсимоти горизонтал ва вертикал бўлиб, катта, мураккаб ташкилотларда меҳнат тақсимотининг аниқлик даражаси шунча муҳим бўлиб боради, кичик қорхона, фирмаларда яққол сезилмайди. Масалан, маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми, маркетинг, транспорт хизмати, географик ҳудудларда жойланиши, молия каби горизонтал меҳнат тақсимотига мисол бўла олади. Мураккаб ташкилотларда меҳнатни горизонтал тақсимоти дивизион ёки бўлимли ташкилот бўлишига олиб келади. Оқибатда ҳар бир бўлинмага ўз ўрнини аниқлаши, унинг маҳсулоти бозорда жойини топиши лозимлиги билан ифодаланади.

Матрицали ташкилот ишлаб чиқаришни бошқаришнинг автоматлаштириш тизими шароитидагисига мос бўлишига олиб келади.

Меҳнатни горизонтал тақсимоти бўйича амалга ошириш учун вертикал тақсимот амалга оширилади. Масалан, ижрочи — бригадир — уста — бўлим бошлиғи — бошқарма бошлиғи — директор ёки правление раиси — вазир ва бошқалар.

Демак, ташкилотнинг умумий тавсифи ҳақида тушунчага эга бўлиш ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш бўйича шуғулланувчи ташкилотлар фаолиятининг самарадорлигини оширишга хизмат қилади деб ҳисобланади.

Ташкилот муваффақиятга эришмоқчи бўлса, у албатта бошқаришнинг вазифаларини бажариши шарт. Ташкилот фаолият кўрсатаётган вақтининг ҳар бир дақиқасида келажакда эришмоқчи бўлган мақсадлари ўз ифодасини топади, яъни стратегик (устувор) бошқаришда келажакдан ҳозиргача қараш амалга оширилади.

Ташкилотнинг бош вазифаси (миссияси) стратегик бошқаришнинг жараёнларидан бири, у учта кичик жараёнлардан ташкил топган, ҳар бири эса муҳим масъулиятли ишдир. Биринчи *кичик жараён ташкилотнинг бош вазифасини аниқлашда*, иккинчиси — *узоқ муддатли мақсадларни аниқлашда* ва ниҳоят, *қисқа муддатли мақсадларни аниқлашда* ифодаланади.

Ташкилотнинг бош вазифаси ва мақсадларини аниқлаш, нима учун ташкилот фаолият кўрсатаёпти ва нимага интилоқда эканлигини билишга имкон беради. Буни билиш орқали истиқболли устувор хулқни танлаш мумкин.

Бош вазифа ва мақсадлар аниқлангач, *устувор таҳлил қилиш ва танлаш* босқичига ўтилади. Бу жараён ҳақиқатдан ҳам устувор бошқаришнинг ўзаги дейилиши мумкин. Ташкилот махсус усуллар ёрдамида ўзининг мақсадларига ва бош вазифаларини амалга оширишга эришади.

Устуворликнинг бажарилишини баҳолаш, назорат қилиш мантиқан сўнги жараён бўлиб, устувор бошқаришда намоён бўлади. Ушбу жараён ташкилот мақсадларини амалга ошираётган жараённи бориши ҳақида тескари боғланиш барқарор бўлишини таъминлайди.

2.4. ТАШКИЛОТЛАРНИ БОШҚАРИШДА ДАВЛАТНИНГ ФУНКЦИЯЛАРИ

Ўзбекистон Республикасида олиб борилаётган мулкчилик, уни хусусийлаштириш, уларнинг ҳар хил шаклларини амалга оширишга ўтиш бозор иқтисодиёти шароитида давлатнинг ўрнини, вазифаларини аниқлаш, давлат, ташкилотларнинг ўзаро таъсирини белгилаш масалаларини келтириб чиқаради. Шунинг унутмаслик лозимки, ҳар хил мамлакатда давлатнинг ташкилот иқтисодиётига таъсир кўрсатиб туриши турлича.

Давлат ташкилотларнинг иқтисодиётига ҳар хил усуллар билан таъсир кўрсатади. Масалан, қонун чиқариш, солиқ солиш, кредитлар ва субсидиялар орқали ташкилот иқтисодиётини тартибга солиб туради.

Иқтисодий ҳаётни давлат томонидан тартибга солишда қуйидагиларга эътибор беради: хўжалик юритувчи субъектларнинг барчаси учун умумий ягона ҳулқ тасдиқланади; хўжалик субъектларининг баъзи гуруҳлари ёки баъзи бир субъектлари учун ҳар хил ҳуқуқий тартиб белгиланади: шахсий маъмурий бошқарув далолатномаларни ишлатиш.

Ўзбекистон Республикасининг Конституциясида аҳолига тақдим этиладиган ижтимоий ҳимоя воситалари, истеъмол жамғармалари кафолатланган.

Мамлакат хавфсизлигини (шу жумладан ташкилотни бошқаришда давлат томонидан) таъминлаш, қонун ва интизомни назорат қилиш, кузатиб туриш, жамиятнинг ҳар бир аъзосининг ҳуқуқи, эркинлигини ҳимоя қилиш, кафолатлаш каби функцияларни давлат ўзига олади.

Ташкилот иқтисодиётини давлат томонидан тартибга солиб туриш давлатнинг иқтисодиётни тартибга солиш бўйича чора-тадбирлари таъсирида бўлади.

Давлатнинг даромадлари, харажатларини бошқариш учун давлат молияси вужудга келтирилган.

Ташкилотларга зарур бўлганда пул-кредит сиёсатини юритиш учун давлат банки ва тижорат банклари мавжуд.

Давлат бюджети сиёсати ва пул-кредит сиёсатининг фаолият кўрсатиши учун ташкилотлар солиқлар орқали бошқарилади. Ҳар бир давлатда солиқ тизими ўзига хос ташкил этилган (давлат солиғи, мулк солиқлари, фирма даромадларига солинадиган солиқлар, капиталнинг ўсишига солинувчи солиқ, товар ва хизматлар нархиға устама қўйиладиган солиқлар, қўшимча

қиймат солиқлари, қўшилган қиймат солиғи, товар сотишдан олинадиган даромад солиғи, акцизлар...).

Давлат томонидан тадбиркорликка кўмаклашиш бирдан бир муҳим функциядир. Давлат бюджетидан тадбиркорларга аниқ мақсад йўлида ишлатиш учун маблағ ажратиш, яъни субсидиялаш орқали бошқаради.

Тўлов баланси, валюта курси ташкилотларда бошқаришни давлат ўз зиммасига олган.

Экспорт ва импорт пошлиналари (бож) ва квоталар ҳам ташкилотни бошқаришда давлатнинг функциясига кирали.

Давлатнинг иқтисодиётга фаол аралашуви унинг муҳим функциясига айланиб, ташкилотларни бошқаришда асосан тўрт шаклда юз беради: қонун чиқариш, солиқ солиш, кредитга таъсир этиш, субсидиялар бериш.

Иқтисодиётни тартиблашнинг бозор ва давлат механизми маълум нисбатда бўлгандагина иқтисодиёт барқарор, ривожланиб, социал тўқнашувларга ўрин қолмайди. Бу нисбатнинг миқдорий ўлчамлари йўқ, албатта. Бир мамлакатда давлат иқтисодиётга фаол аралашса, бошқа мамлакатда аксинча, бозор механизми таъсирчан бўлади.

2.5. ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИНИ БОШҚАРИШ МАСАЛАСИ

Ташкилот давлат ёки нодавлат секторида бўладими, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш соҳасида фаолият кўрсатадими, у пировард натижада самарали ривожланмоғи лозим.

XXI асра Ўзбекистон халқининг хусусияти, менталитетидан келиб чиқиб, меҳнат самарадорлигини оширишда кадрларни *меҳнатга ундаш* (мойиллик фаолиятини ошириш, илҳомлантириш) ўта долзарб муаммодир.

Ўзбекистон Республикасининг миллий хўжалигида фаолият кўрсатаётган автомобил, темир йўл, ҳаво транспортлари, қишлоқ хўжалиги, қурилиш каби тармоқлардаги бригадир ва бўлим бошлиқлари, саноатдаги қисм усталари, тиббиёт соҳасидаги бўлим бошлиқлари, академик лицей ва махсус фан ўқитувчилари, худди шунингдек, Олий ўқув юрти ўқитувчилари, гуруҳ раҳбарлари, усталар, цехларнинг бюро бошлиқлари каби бошқарув тизимининг қуйи погоналаридаги минглаб раҳбарлар, менежерлар армиясини бозор муносабати талабларига мослигини таҳлил қилиб кўрайлик. Улар бундай шароитда назарий, амалий жиҳатдан пухта билим эгалари дейишга асосимиз кам. Уларнинг аксарият қисми қайта тайёрлаш ёки малакаларини оширишга муҳтождир.

Худди юқоридаги фикр-мулоҳазаларни цех бошлиқлари, мудирлар, бўлим бошлиқлари, уларнинг ўринбосарларига ҳам тегишли десак хато бўлмайди.

Ушбу ўрта поғонадаги менежерлар, ҳатто олий поғонадаги менежерлар ҳам ташкилотдаги ички ва ташқи муҳитларнинг ўзгарувчи қисмлари, омиллари ҳақида халқаро бозор муносабатларида рақобатлаша оладилар дейиш қийин, чунки улардаги билим ва тажрибалар кейинги ижтимоий, руҳий, иқтисодий, сиёсий, молиявий, касбий ўзгариш қонуниятлари билан атрофлича таниш дейиш унчалар тўғри эмас.

Демак, Ўзбекистон Республикаси кадрлар тайёрлаш миллий дастурида таъкидланганидек, улар малакаларини оширишлари лозим. Кадрлар малакасини ошириш, уларни қайта тайёрлаш тизимини ислоҳ қилиш бўйича меъёрий ҳужжатлар ва 1999—2005 йилларга мўлжалланган истиқболли режаларда таъкидланганидек, 5400 нафар лицей ва касб-ҳунар коллежлари директорлари, 2100 нафар кафедра мудирлари, 563 декан ва проректорлар, 132 нафар ўқув билим ва ички инспекциялари ўз малакаларини оширадilar. Булардан ташқари, 203,8 минг турли касб эгалари малака оширишлари лозим. Биргина Олий ва Ўрта махсус таълим Вазирлиги қошида ҳар йили 26509 (212074:8) нафар мутахассис ўз малакасини оширади. Ушбу мақсадни амалга оширишда тўртта малака ошириш институти, 15 та малака ошириш маркази ва 22 та факультет фаолият кўрсатади.

Агарда ишлаб чиқариш тармоқлари, хизмат кўрсатиш соҳасидаги ташкилотларни бошқариш тизимида қатнашаётганларнинг малака оширишлари лозимлигини ҳисобга оладиган бўлсак, юқоридаги малака оширишга бўлган эҳтиёж яна бир неча бор ортади.

Ҳар йили республикада ўртача 26,5 минг нафар кадрларнинг бозор муносабати талаб этилганидек малакаларини ошириш, уларни қайта тайёрлаш улкан ислоҳ тизимини ташкил этади. Унинг мунтазам ривожланиши ва барқарор тақомиллашувида мотивация механизмини ишлаб чиқиш, амалда уни қўллаш давр талабидир. Ходимлардаги мотивация фаолиятини ошириш унинг эҳтиёжлари, далили, далиллаштириш, рағбатлантириш, кўпгина эскириб қолган бошқариш усуллари ўрнига янги бошқариш усулларини ишлатиш лозимлигини, менежер ўзининг бўйсунувчилари билан замонавий муносабатда бўлиши каби ифодаларга боғлиқ. Бунда ходимнинг ички ва ташқи кучлар нисбати, инсон фаолиятида мотивациянинг таъсири, мотивациянинг инсон фаолияти натижасига муносиблиги каби жараёнларнинг даражасига боғлиқ.

Инсон мавжуд экан, у ўзининг физиологик, биологик, социал, иқтисодий, маданий, сиёсий эҳтиёжлари, хавфсизлигини таминлаши учун мойиллик механизмига иттиқор бўлса, ходим аксарият ҳолларда ўзининг хавфсизлигини, жамоа ва жамиятнинг қайси тоифа, даражасига тааллуқлилигини, бошқалар уни тан олиши учун муносабат ва алоқа тутишга интилади ва ниҳоят ходим ўзини ҳар томонлама ифодалаш учун ўсишга ҳаракат қилади.

Шу боис мотивация механизмининг компонентларини ўз ўрнида ишлата билиш муҳимдир, яъни амалга ундаш, қилган меҳнатига яраша моддий ва номоддий рағбатлантириш, меҳнатнинг замонавий мотивацияси механизми тизимини қўллаш, Ўзбекистондаги жамоа хусусиятлари, меҳнат соҳаларининг бозор муносабатларидаги алоҳида белгиларини ҳисобга олган ҳолда рағбатлантириш тизимини ишлаб чиқиш, ҳар бир инсон ўзи учун нима қиммат бўлса, шуни ҳисобга олиб рағбатлантириш касбий ўсиш учун қўшимча ҳақ тўлаш, ижтимоий ҳимоялаш, жамоадаги мотивация механизмини тақомиллаштириб бориш кабилардир.

Замонавий мотивация назарияси ўтказилган тадқиқот ва кузатувларнинг натижасига асосланади. Бу борада Элтон Мэйо, Абрахам Маслоу, Фредерикк

Герцберг, Ренсис Лайкерт, Ю.Д. Красовский каби таниқли олимларнинг илмий тавсияларидан фойдаланиш фойдадан холи эмас.

Ходимларда рақобат ва манфаатдорликни мавжуд бўлиши учун маҳсулотларнинг сифат даражаси, самарадорлигини ошириш учун миллий хўжалик юритиш тизимининг барча бўғинларини бошқариш салоҳияти ошиши даркор. Бунинг учун бозор муносабатига ўтиш талаб этаётган ижтимоий, руҳий, тарбиявий, сиёсий, иқтисодий, молиявий, касбий, техник,технологик, ташкилий ўзгаришлар ҳақида етарли даражада биладиган, уларни амалда қўллаш оладиган мутахассисларгина халқимиз ҳаётини яхшилашга муносиб ҳисса қўшишлари мумкин.

Ташкилот фаолиятини самарали бошқариш менежмент, раҳбар, менежер, мутахассис ва ижрочиларнинг ўта кенг билим, мойиллик, маҳоратлари эвазига эришиш мумкин экан, у ҳолда бошқариш жараёни (маркетинг, ташкилот этиш, режалаштириш, мувофиқлаштириш, ҳисобга олиш, таҳлил қилиш, бухгалтерлик ҳисоби, илмий ёндашиш, вақтни тежаш ва шу кабилар) ҳозирги талаб нуқтан назаридан 1-чизмада келтирилган махсус тизимлар асосида амалга оширилиши лозимлигини унутмаслик керак. Бу тизимларнинг ҳар бири ўзига хос илмий фанлардир.

Назорат ва контролинг — ташкилот устувор мақсадларига эришишга қаратилган ягона тизим. Бу тизимнинг таркибида тезкор, устувор менежмент, ҳисобга олиш, режалаштириш, таҳлил қилиш ва назорат қилиш бор. Контролинг механизми — ривожланиш ва секинлашиш, ўз вақтида, устувор онг, ҳужжатлаштиришдир.

Юқорида санаб ўтилган жараёнлар самарали даражада бажарилганидагина ташкилот ўзининг мўлжаллаган пировард натижаларига эришиши мумкин. Бунинг учун меҳнат фаолиятида ҳар бир ходим ижтимоий, руҳий, тарбиявий, иқтисодий, ҳуқуқий, касбий муносабат боғлайдилар, маҳсулот(хизмат, иш)ларни алмаштирадилар. Шу боис биз меҳнатда юқори натижаларга эришишда бошқариш тизимини кичик тизимларига ажратиб ўрганиш лозимлигига яна бир бор иқроқ бўламиз:

— ташкилот фаолиятини бошқаришда «жонли» ҳаракатга келтириш учун бошқариш механизмида иштирок этувчиларнинг меъёрий-ҳуқуқий манфаатларини ҳимоя қилиш ва бошқариш тизимида ахборот алмашиш;

— бошқаришнинг кичик тизимида ходимлар, вакиллар орасидаги муносабатлар тўғри йўлга қўйилганлиги, уларни тараққий этганлик даражаси, ахборотларни тарқатиш шакл ва усуллари билан таъминлаш;

— бошқариш тизимининг ўзини-ўзи тараққий эттириш кичик тизими;

— ходимларни меҳнатга ундаш (илҳомлантириш) механизми бўйича замонавий тизимлар ишлаб чиқиш ва амалда қўллаш.

Юқоридаги биринчи кичик тизим ҳақида тўхталадиган бўлсак, бошқариш механизмида қатнашувчиларнинг меъёрий-ҳуқуқий манфаатларини ҳимоя қилиш ва ҳуқуқлари алоҳида эътиборга лойиқ. Чунки ташкилот раҳбари, унинг ходимлари касбий фаолиятда, ҳуқуқий, ижтимоий, иқтисодий меъёрларни сақлаган ҳолда иш кўрса, ташкилот фаолиятининг пировард натижаси ижобий натижа беради. Албатта, булар раҳбар ва менежерлардан ўзига хос



1-чизма. Ташкilot фаолиятини замонавий бошқаришнинг махсус илмий тизимлари

хусусиятларни талаб этади. Жумладан, руҳий танловчанлик, ақлнинг йўналганлиги, жамоат фаолиятидаги жонбозлиги, талабчанлик, танқидий муносабат, ташкilotчиликка мойиллиги, жисмонан ривожланганлик, ижтимоий камолатга етганлик, ишлаб чиқариш воситаларига мулкчилик муносабатида бўла билиш каби долзарб омилларни ўзлаштиришда бошқариш механизмининг роли бениҳоя юқорилигидан дарак беради.

Иккинчи кичик тизимнинг мақсади ходимлар орасидаги маълумотларни алмашиш жараёнида асосий воситалардан бири компьютердан (фойдаланиш бошқаришнинг ҳар бир бўғинидаги меҳнатнинг боришини назорат қилиш ва режалаштиришга имкон яратади. Оқибатда ташкilot фаолияти юқори натижага эришади. Ушбу натижа эса, ташкilotда ахборотли бошқариш тизимини амалга оширишда сезиларли ва самарали омил бўлади.

Учинчи кичик тизим ҳақида қисқача қилиб шуни айтиш мумкинки, ўзини-ўзи бошқариш XXI аср кишиларидан онглилик, қизиқувчанлик, ижобий ҳулқ-атворлик, ўз-ўзини англаш имкониятларига эга бўлишни талаб қилади.

Тўртинчи кичик тизим ўта замонавий муаммо бўлгани учун юқорида атрофлича таҳлил қилишга ҳаракат қилинди.

Таянч сўз ва иборалар

Тизим, кичик тизимлар, режалаштириш, ташкил этиш, ташкилотнинг бош вазифаси, мойиллик, назорат қилиш, маҳсулот ишлаб чиқариш режаси, пул-кредит сиёсати, ишлаб чиқаришнинг йирик экспорт ва импорт пошлинлари, контролинг, реинжиниринг.

Такрорлаш учун саволлар

1. Тизим ҳақида тушунча беринг.
2. Ташкилот ўз мақсадларига эришиш йўлида бошқариш фаолиятида нималарга эътибор бериши керак?
3. Режалаштиришнинг мазмуни, моҳияти ҳақида гапиринг.
4. Ташкилотни бошқаришда ташкил этиш функциясининг аҳамиятини тушунтиринг.
5. Ташкилотни бошқаришда мойиллик нима учун зарур?
6. Режалаштириш билан назорат қилишнинг ўзаро боғлиқлиги нимада?
7. Ташкилот фаолиятини бошқаришда давлат органлари қандай усуллар орқали таъсир кўрсатади?
8. Ташкилот фаолиятини бошқаришда махсус илмий тизимларнинг таъсирларини тушунтиринг.
9. Мойилликка атрофлича тавсиф беринг.

Адабиётлар

1. *Йўлдошев Қ., Муфтайдинов Қ.* Иқтисодий билим асослари (қайта ишланган ва тўлдирилган 2-нашри). Т.: «Ўқитувчи», 1999. 79, 179—181-бетлар.
2. *Назаров А.Ш.* Меҳнатни ташкил этиш ва нормаллаш. I-қисм. Т.: ТДИУ, 1997. 11—16, 21—24, 39—43-бетлар.
3. *Сариков Э., Маматов М.* Иқтисодиёт ва бизнес асослари. Т.: «Шарқ», 1997. 82—84-бетлар.
4. *Қосимов Ф.М.* Менежмент. Т.: ТАЙИ, 2000. 5, 6, 14—16, 40—42-бетлар.
5. *Қосимов Ф.М.* Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 312-бет.

3-БОБ. ЖАМОАТ ВА ХЎЖАЛИК ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ

3.1. ЖАМОАТ ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ АЪЗОЛАРИ, МУЛКЛАРИ ВА ТАШҚИ ВОСИТАЛАРГА БОҒЛИҚЛИКЛАРИ

Бозор иқтисодиётига асосланган эркин демократик жамият барпо этаётган Ўзбекистон халқи ўзининг мустақиллик йилларида сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, маънавий соҳаларда улкан тараққиётга эришди. Худди шунингдек, хўжалик ташкилотлари ҳам ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш соҳаларида,

айниқса, саноат, транспорт, қурилиш, ташқи иқтисодий алоқаларда яхши натижаларга эришди. Улар заминда мукамал ишлаб чиқилган қонун ва тамойиллар ётади

Ташкилотлар умумий тавсифга кўра, жамоат ва хўжалик ташкилотлари гуруҳларига бўлинади. Жамоат ташкилотлари асосан таъминот, жамғармалар, сиёсий партиялар, турли (ёшлар, қасаба, давлат стандарти, ижодий ва бошқа) уюшмалар, юридик, маданий, маиший, спорт ва бошқа турдаги аҳолига хизмат кўрсатиш билан шуғулланади.

Хўжалик ташкилотлари асосан маҳсулот ишлаб чиқаради, иш ва хизматларни бажаради. Масалан, тармоқлар бўйича маҳсулот ишлаб чиқарувчи ташкилотлар, хизмат кўрсатувчи ташкилотлар — транспорт корхоналари, йўл компаниялари, агентликлар, техник хизмат кўрсатиш корхоналари, транспорт-экспедиция хизмат кўрсатиш корхоналари кабилар хўжалик ташкилотларидир.

Меҳнат жамоалари ўз аъзоларида жамоа руҳи, меҳнатсеварлик, ҳалоллик, аҳиллик, омилкорлик, адолат тушунчаси, меҳр-оқибат туйғуларини тарбиялайдиган ўзига хос маскан бўлиб ҳисобланади.

Меҳнат жамоалари турли миллат ва динга мансуб кишиларни дўстлик, ҳамжиҳатлик, ўзаро манфаатдорлик асосида ҳамкорлик қилиш, миллий, умуминсоний қадриятларни уйғунлаштиришга ўргатади. Бу эса ўз навбатида соғлом маънавий муҳитни вужудга келтиришда муҳим омил вазифасини бажаради.

Миллий истиқлол мафкурасини халқимиз онги ва қалбига синдириш таълим-тарбия, фан, илмий муассасалар, маданият ва маданий-маърифий муассасалар, адабиёт ва санъат, дин аҳли, жисмоний тарбия ва спорт, оила, маҳалла ва меҳнат жамоалари, сиёсий партиялар, нодавлат ташкилотлар, оммавий ахборот воситалари ва шу каби соҳаларда дастуриамал бўлиб хизмат қилади. Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 56-моддасида жамоат ташкилотлари ҳақида қуйидагилар қайд этилган: «Ўзбекистон Республикасида қонунда белгиланган тартибда рўйхатдан ўтказилган қасаба уюшмалари, сиёсий партиялар, олимларнинг жамиятлари, хотин-қизлар, фахрийлар ва ёшлар ташкилотлари, ижодий уюшмалар, оммавий ҳаракатлар ва фуқароларнинг бошқа уюшмалари жамоат бирлашмалари сифатида эътироф этилади».

«Миллий истиқлол ғояси: асосий тушунча ва тамойиллар» номли рисолада таъкидланганидек, юртимизда яшаётган барча кишиларнинг маънавий бойлигига, дунёқарашнинг негизига айланишига эришишда жамоат ташкилотларининг аҳамияти бекиёсдир. Оммавий ахборот воситалари жамоатчилик фикрини шакллантириш, миллий истиқлол мафкурасини халқимиз онгига синдириш ҳисобланса, «Соғлом авлод», «Қамолат», «Улуғбек», «Олтин мерос», «Амир Темур», «Имом Бухорий», «Устоз», «Маҳалла» жамғармалари ва бошқа жамоат ташкилотлари, Инсон ҳуқуқлари Миллий маркази, Маърифатпарварлар жамияти, Оила маркази, Файласуфлар миллий жамияти, Ижтимоий фикр маркази каби ташкилотлар ўз фаолиятларини Республика Маънавият ва маърифат кенгашида мувофиқлаштириб бордилар.

Демократик жамият барпо этиш гоёсини амалга оширишда сиёсий партиялар сезиларли хизмат кўрсатади. Мавжуд ҳар бир партия ўз дастурий қараш ва мақсадларини амалга ошириш учун барча ҳуқуқий асос, қонуний қафолатлардан фойдаланади.

Фан-техника тараққиёти, меҳнат унумдорлигининг ўсиши, ресурслардан тежамли фойдаланиш, ресурсларни тежаш, маҳсулот, хизмат кўрсатиш сифатини кўтариш, бозор муносабатларида тижорат, молния фаолиятларини мустаҳкамлаш, ресурсларнинг хавфсизлигини таъминлаш, эккаунтнинг, бошқарув фаолиятларини такомиллаштиришда жамоат ташкилотларининг ўрни ва аҳамиятлари беқийсдир. Демак, ҳар қандай расмий ташкилот жамоат ва хўжалик йўналишларида фаолият кўрсатувчи тузилмалардан ташкил топиши мумкин.

Жамоат ташкилотларининг мулки сифатида улар ўз низомларида кўзда тутилган фаолиятни моддий жиҳатдан таъминлаш учун зарур бўлган бинолар, иншоотлар, уй-жой фонди, асбоб-ускуналар, маданий-маърифий ва соғломлаштириш мақсадларига хизмат қиладиган мол-мулк, пул маблағлари, акциялар, бошқа қимматли қоғозлар ва мол-мулк бўлиши мумкин.

Жамоат ёки ижтимоий ташкилотларнинг пул маблағлари аъзо бўлиш ва аъзолик бадалларидан, агар уларни тўлаш низомларида кўзда тутилган бўлса; ихтиёрий бадаллар, хайр-эҳсонлар; низомга мувофиқ ўтказилган маърузалар, кўргазмалар, спорт ва бошқа тадбирлардан, лотереялардан тушган маблағлар; ишлаб чиқариш-хўжалик ва ноширлик фаолиятдан олган даромадлар; қонунда тақиқланмаган бошқа тушумлар ҳисобидан ташкил этилади.

Жамоат ташкилотлари мулкида, шу ташкилотлар маблағлари ҳисобидан уларнинг низомларида кўрсатилган мақсадларга мувофиқ вужудга келтирилдиган нашриётлар, хайрия муассасалари ва бошқа корхоналар ҳам бўлиши мумкин.

Уюшмалар, уларга кирувчи бирлашмаларнинг шу уюшмаларга қарашли мол-мулкидан фойдаланиш, уни тасарруф этиш соҳасидаги ваколатлари, уюшмалар ва бирлашмаларнинг низомлари билан белгиланади.

Жамоат ташкилотлари ўз низомларида ёзиб қўйган мақсадлар ва вазифаларга мувофиқ ҳамда қонунларда белгиладиган тартибда чет элдан келадиган пул маблағларини ва бошқа мол-мулкни олишлари мумкин.

Сиёсий мақсадларни кўзлайдиган сиёсий партиялар ва ижтимоий ҳаракатлар хорижий ташкилотлар, фуқаролардан молниявий ва ўзга моддий ёрдам олишга ҳақли эмаслар.

Жамоат уюшмалари тугатилганидан кейин қолган мол-мулк унинг низомида кўзда тутилган мақсадларга ишлатилади.

Ушбу қонун-қондалар ижтимоий ташкилотлар учун фақатгина тамойил бўлиб қолмасдан, уларни сўзсиз амалга оширилиш талаб қилинади. Албатта ижтимоий ташкилотларнинг фаолиятлари учун, уларнинг ривожланишлари ва тараққий этишлари учун пухта ишлаб чиқилган тамойиллар асосий пойдевор бўлиб хизмат қилади. Шунини алоҳида таъкидлаш лозимки, жамоат ташкилоти аъзоларининг ўзларини юриш-туришлари, фаолиятлари, нуқтаи назарлари, қарашлари, фикрлари, бурд ва бевурдликлари ва шу каби тамойиллар муҳим

ўрин тутади. Чунки улар нотўғри йўналишларга қаратилган оқимларга таъсир кўрсатишлари, уларга раҳнамолик қилишлари хавфидан сақлаш лозим.

Жамоат ташкилотларига фуқаролар ихтиёрий равишда ўз хоҳиш-иродалари билан қатнашадилар. Ихтиёрий бирлашиш асосида фуқаролар ўзларининг сиёсий, иқтисодий, ижтимоий-маданий, диний, фан, экология ва бошқа турмуш соҳаларидаги ҳуқуқ ҳамда бурчларини амалга оширадилар.

Сиёсий партиялар ўз бюджетларини омма эътибори учун ҳар йили эълон қиладилар.

Жамоат ташкилотлари Низоми Ўзбекистон Адлия Вазирлигида қайд қилинган, кучга кирази ва ҳаракатда бўлади. Ижтимоий ташкилотларнинг фаолияти «Ўзбекистон жамоат бирлашмалари қонуни» (1991 йил 15 феврал) асосида амалга оширилади.

Ўзбекистон жамоат бирлашмалари мазкур қонуннинг 3-моддасига кўра ижтимоий тузумни ва ахлоқий меъёрларни бузиш, уриш, бузгунчиликни тарғиб этиш, миллатлар орасига нифоқ солиш, ҳарбийлашган жамоат бирлашмаларини ташкил этиш ва шу мақсадда мулкка эга бўлишлари тақиқланади.

Жамоат ташкилотлари ўз фаолиятларини турли йўллар: бошқа ижтимоий ташкилотларга кўшилиш, бошқа жамоат бирлашмаларга ажралиб кетиш ва фаолияти бағамом тугатилиши натижасида тўхталиши мумкин. Бу масалалар ижтимоий ташкилотларининг конференциялари ва съездларида ҳал қилинади. Ўзбекистон жамоат бирлашмалари қонунининг 22-моддасига асосан жамоат бирлашмалари Қонун ва Низом меъёрларини бузсалар, уларнинг фаолияти суд томонидан тўхтатилади, мол-мулки давлат ихтиёрига ўтказилади.

3.2. СТАТИК ВА ДИНАМИК ТАМОЙИЛЛАРНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ

Жамоат ташкилотларининг аъзоси — инсон. У биоижтимоий жонзотдир. Унинг биологик ва ижтимоий моҳияти билан ҳисоблашмаслик мумкин эмас, албатта. У ўсиб-улғаяди, қарийди ва муқаррар бу дунёдан қайтиш жараёнларини «пайқамаслик», жамиятни ташкил этган инсонлар саломатлиги қай аҳволда эканлигини, уларнинг руҳий, жисмоний ва маънавий эҳтиёжларини, иш қобилияти каби тиббий-илмий хусусиятларини ҳисобга олиш зарур.

Шундай қилиб, «ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси» инсоннинг статик, динамик тамойилларининг хусусиятларини, бундан келиб чиқадиган барча оқибатларини назарда тутмаслиги мумкин эмас. Шунга қарамай, инсоннинг ижтимоий ривожланишининг ўзи бошқа фанлар соҳасига мансуб бўлиб, ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси мавзусига кирмайди.

Лекин ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси инсонларда ташкил топган ижтимоий ташкилот ҳаёти фаолиятининг асосий, ҳал қилувчи соҳасини тамойилларининг хусусиятларини ўрганати ва шу сабабли у инсон ҳаёти билан боғлиқ ҳатти-ҳаракатларини, фаолияти учун асос қилиб олинган қонун-қоидаларини, юриш-туришларини вақт давомида ўзгаришларини ҳисобга ва эътиборга олади.

Табииyki, узоқ йиллар давомида инсон меҳнатининг ақлий функциялари кучайишига, асосан ақлий меҳнат салмоғининг ўсишига олиб келади. Бу ўзгаришлар соф миқдорий ўзгаришларгина эмас, бунда инсон билан машинанинг сифат жиҳатидан ўзаро янги муносабатини билдиради. Инсон фаоллигининг кескин ўсиши — ишлаб чиқаришни янги шароитларга мослаштиришга, фан-техника ривожидан фойдаланишга олиб келади.

Жамоат ташкилотлари ижтимоий-иқтисодий тизимларнинг таркибида номоддий муносабатларни, хусусан, мафкуравий муносабатларни ифодасида қатнашади. Улар сиёсий, ҳуқуқий, ахлоқий, диний ва бошқа шаклларга эга бўлади.

Ғоясиз одам бўлмайди, у маълум ғояга риоя қилиб иш тутади. Бозор тизимига хос ғоя — бу эркинлик ва демократия ғоясидир. Машҳур иқтисодиётчи М.Кейнс айтганидек, дунёни иқтисодиётчилар ва сиёсатчилар ғояси бошқариб туради. Ғоя эътиқодининг ўзи билан чекланмайди, маълум хатти-ҳаракатларни келтириб чиқарадики, улар бузувчилик ва яратувчиликдан иборат бўлади. Қаерда бўлмасин меҳнат малака ва маҳоратни талаб қилади. Турли тизимларда, уларни ташкил этувчи унсурлар бир хил бўлса-да, уларнинг ўзаро боғланиши ҳар хилдир. Тизимлар учун умумий белги уларда *мувозанатнинг бўлишидир*. Мувозанат тизимнинг турли томонлари ўртасидаги *мувофиқликдир*. *Мувозанатнинг статик* (бир ҳолатдаги) ва *динамик* (ўзгарувчан) кўринишлари мавжуд.

Статик мувозанат — турлича манфаатларнинг уйғунлашуви. Аҳолининг ижтимоий гуруҳлари, айрим шаҳс ёки ҳўжалик субъектининг ўзига хос манфаатлари бор. Борди-ю, мафаатлар тўқнаш келиб қолса, жамиятдаги ёки *ташкilotдаги ижтимоий мувозанат бузилиб*, ўзаро кураш бошланади ва бу ҳаракатлар иқтисодиётни издан чиқариб юборади.

Динамик мувозанат ҳам манфаатларнинг мослашуви, лекин бу ҳодиса иқтисодиётда ўзгариш бораётган шароитда юз беради. Манфаатлар маҳсулотни кўпайтиришни талаб этади. Бунинг учун ишлаб чиқариш самарадорлиги ортини керак. Бу ўз навбатида моддий манфаатдорлик, жавобгарликни талаб қилади.

Манфаатларнинг мавжудлиги умумий белги. Аммо уларнинг омили ҳисобланган инсонлар мавқеи, уларнинг аниқ мақсади турли тизимларда ҳар хил бўлади. Шунингдек, турли тизимларда мулкий мувозанатлар зарур бўлса-да, мулкнинг тоифаси ва шакллари бир хил эмас. Буни ижтимоий ташкилотларнинг ўзига хослигида кўриш мумкин.

Жамоат ташкилотларининг тамойиларининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда олий ўқув юртларида Ўзбекистонда демократик жамият кўриш назарияси ва амалиёти, касб-ҳунар педагогикаси, ўсмирлар жамоасини бошқариш, касб маданияти ва педагогик маҳорат, хорижий таълим, касб-ҳунар психологияси, ёшлар психологияси ва бошқа фанлар ўқитилади, қатор анжуманлар ўтказилади. Булардан мақсад умумий тамойиллар ижобий натижалар бериши кўзда тутилади.

3.3. ЖАМОАТ ТАШКИЛОТЛАРИНИ БОШҚАРИШ ТАМОЙИЛЛАРИ

Жамоат ташкилотларининг тизими, унинг бўғинлари, қисмлари ёки унсурларининг фаолиятини бошқаришни ташкил этиш маълум вазифаларни бажариш билан боғлиқ ҳодисаларнинг боришини ифодалайди. Вазифа ёки функция атамаси «Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси» фанида кўп ишлатилади. Вазифа деганда ташкилотдаги иқтисодий жараённинг хусусий масалаларини амалга ошириш англамса, функция — лавозимдаги шахснинг бажариши керак бўлган касбий ишлари англанади. Ўзгаришдаги ҳодисага таъсир этиш бошқариш жараёнидир. Ҳар қандай ҳолатда ҳам охирида қандайдир ўзгараётган ҳодисага таъсир этиш бошқариш деб айтилади.

Жамоат ташкилотларини бошқаришни ташкил этишда қуйидаги асосий тамойилларга риоя қилиниши керак:

— бошқа унсурларга таъсир эта оладиган унсур (ҳодиса, тизим) бўлиши керак;

— таъсир этадиган унсурлар ёки мавжудотлар ҳаракатга келтира олиш қобилиятига, яъни бошқарилувчи мавжудотни ҳаракатга келтира олишга эга бўлсин;

— мавжудотга таъсир этиш самарали бўлиши керак.

Ташкил этиш деганда ишлаб чиқариш жараёнлари, хизмат кўрсатиш жараёнлари, бошқариш ва кабиларни амалга ошириш мақсадига қаратилган меҳнат предметларидан, меҳнат воситаларидан, ишчи кучларидан бир текис фойдаланиш тушунилади. Бунда меъёрлар, қоида, буйруқ, фармон, кўрсатма каби стандарт ечимлар ишлаб чиқилиши мумкин.

Ташкил этиш бошқарувчи ва бошқарилувчилар орасида икки томонлама ахборот алмашиш (коммуникация)дир.

Шундай ҳилиб, ташкил этиш бошқаришнинг ўта муҳим омилдир. Албатта, жамоат ташкилотларида бошқариш мақсадларига эришиш воситалари, бошқариш мавжудотининг ғоявий етуклик даражаси, ижтимоий ташкилотларни бошқариш тизими, уларнинг ташкилий тузилмаси, бошқариш тизимида иш ҳужжатларини юритиш сифати, ахборот алмашишдаги тузилмалар, жамоат ташкилотлари фаолиятини бошқариш жараёни ва унинг усуллари кабилар мавзуга тааллуқдир.

Бошқаришни ташкил этиш назарияси бўйича қатор илмий изланишлар ўтказилган. Масалан, ишлаб чиқаришни ихчам, мукаммал ва арзон ташкил этиш, бўлинмалар фаолиятини илмий асосланган тамойиллари, меъёр ва меъёрлашлар, стандартлар ёрдамида ташкил этиш, меҳнатни илмий асосда ташкил этиш (НОТ)ни эслаб ўтиш етарлидир.

Фредерик Тейлор ўз вақтида ишчи меҳнатини бошқариш учун ишлаб чиққан қуйидаги тамойиллари эътиборга лойиқ; ишнинг ҳар бир унсурига илмий ёндашиш; ходимларни танлаш ва жойлаштиришда илмий ёндашиш; ишчилар билан бир тан бўлиб фаолият юритиш; менежер ва ишчи орасида пировард натижани тақсимлашни жавобгарлиги.

Ходимлар эҳтиёжини қондириш, ижтимоий ҳимоялаш каби тамойиллар ҳар қандай даврда ҳам қадрини йўқотмаса керак. XXI асрда эса тадбиркорлар

учун ахлоқ меъёри, урф-одатлар, жамият қадриятлари, мойиллик ва бошқа тамойилларнинг аҳамияти ортса ортадики, камаймайди.

Юқорида биз асосан жамоат ташкилотлари доирасидаги бошқаришни ташкил этишга оид тамойилларга этиборни қаратишга ҳаракат қилдик. Умуман олганда бошқаришни ташкил этишда асосий тамойиллардан бошқаришда ягоналик ва бирдамлик тамойили, илмийлик тамойили, режаллик тамойили, бошқариш шакли ва услубларини такомиллаштириш тамойили ўта муҳимдир. Шароитга қараб рақобатчилик, ходимларни таълаш ва жойлаштириш, ташкилот агентларининг мустақиллиги ва боғлиқ эмаслиги, шахсий интилиш, таваккалчилик, жавобгарлик каби тамойиллар ҳам ўз қадрини пасайтирмайди.

3.4. ТАШКИЛОТДА МЕҲНАТНИ ГОРИЗОНТАЛ ВА ВЕРТИКАЛ ТАҚСИМЛАШ

Кулдорлик тизимининг кишилик жамиятидаги тарихий ўрни ижтимоий меҳнат тақсимоти вужудга келганлиги, унинг анча ривожланганлиги билан ҳам белгиланади. Унда ишлаб чиқарувчиларнинг у ёки бу неъматларни ишлаб чиқаришга ихтисослашуви, ҳунармандчилик, қишлоқ хўжалиги анча ривож топди. Математика, механика, астрономия, меъморчилик, қурилишга оид фанлар шакллана бошлади. Шунинг учун ижтимоий дунёқараш ҳам аста-секин уйғониб, ғайбати фикрлар, иқтисодий гоялар умумлаштирилиб, дастлабки илмий асарлар пайдо бўлди.

Ҳар бир ташкилот ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ва унинг ҳисобидан юқори фойда олишга ҳаракат қилади. Ушбу мақсадни амалга ошириш учун ишчи кучидан оқилона фойдаланишга эришиш лозим. Ташкилотда меҳнат ижрочиларидан самарали фойдаланиш кўпинча ҳар хил бажарилиши зарур бўлган ишларнинг айрим ижрочилар ўртасида тўғри тақсимланишига, яъни уларнинг малакасига, тажрибасига, зукколигига яраша иш билан баробар таъмин этилишига боғлиқдир. Бу масалани мақсадга мувофиқ ҳал этиш учун, биринчи навбатда, меҳнатни ишлаб чиқаришда пухта ўйлаб, оқилона тақсимлаш лозим бўлади. Бу ташкилий масала меҳнат тақсимоти деб аталади.

Меҳнат турлари аниқ, универсал, яъни ҳамма нарсани бирдан яратишга қодир меҳнат асло йўқ. Жамият аъзоларининг жами меҳнати бу меҳнат ижтимоий меҳнат бўлиб, унинг турлари ихтисослашади. Масалан, ўқитувчи меҳнати ақлий маҳсулот яратишга қаратилса, автомобил транспорти ҳайдовчиси юк ёки аҳолини бир жойдан иккинчи манзилга етказишга қаратилади. *Меҳнат тақсимоти ижтимоий меҳнатнинг мустақил вазифаларни бажарувчи меҳнат турларига ажралиш жараёнидан иборат.*

Меҳнат тақсимоти ижтимоий меҳнат фаолиятининг сифат жиҳатидан ажралишини билдиради. Меҳнат тақсимоти юз берганда бир меҳнат туридан иккинчиси, иккинчисидан учинчиси ва ҳоказо ажралиб чиқади, жараён узлуксиз давом этаверади. Ҳар бир меҳнат тури мустақил вазифани бажаради, лекин бошқа турлар билан боғланган ҳолда ишлаб чиқаришда қатнашади.

Меҳнат тақсимоти меҳнат турларини кўпайтириб, уларни айрим кишиларга касб сифатида бириктириб қўяди.

Фаолият турлари бўйича қаралганда меҳнат тақсимоти уч йўналишда ривожланади: *умумий, хусусий, қисман*.

Умумий меҳнат тақсимоти — йирик меҳнат турларининг бир-бирдан ажралиб, мустақил аҳамият касб этиши, меҳнатнинг йирик соҳаларига бўлиниши.

Хусусий меҳнат тақсимоти — йирик соҳалар ичидаги меҳнат тақсимоти. Муайян соҳадаги бир меҳнатдан бошқаси ажралиб чиқиб ихтисослашади, меҳнат турлари кўпаяди. Масалан, қишлоқ хўжалигида деҳқончилик, чорвачилик, богдорчилик меҳнати турларига ажралади.

Қисман меҳнат тақсимоти — ташкилот доирасида бўладиган меҳнат турларининг ўзаро ажралиб, иқтисослашуви.

Оқоридагилардан ташқари макронқтисодиётга тегишли ташкилотларда меҳнат тақсимотининг ҳар хил шакллари қўлланилади. Бу шакллардан энг кўпи қўлланиладиганлари технологик меҳнат тақсимоти жараёнларини циклларига қараб бўлади: функционал меҳнат тақсимоти, малакали меҳнат тақсимоти, операциялар бўйича меҳнат тақсимоти (операциянинг таркибий қисмларига бўлинади), касбий меҳнат тақсимоти (қисм, цех, корхона, бирлашма бўйича) ва шунга ўхшашлар.

Меҳнат фаолияти турлари бўйича тақсимланиши билан биргаликда, унинг муайян майдон доирасида ҳам тақсимланиши юз беради.

Меҳнатнинг худудий миқёсда тақсимланиши икки хил бўлади:

— *худудларро меҳнат тақсимоти* — муайян мамлакат доирасида айрим худудлардаги меҳнатнинг ихтисослашуви. Қишлоқ хўжалиги худудлари борки, улар аграр меҳнат соҳасида ихтисослашадилар;

— *халқаро меҳнат тақсимоти* — меҳнатнинг миқдори ва сифатини ҳисобга олиб, унинг мамлакатлар ўртасида маълум нисбатда, иқтисодий нафни кўзлаган ҳолда тақсимланиши. Бу меҳнат турининг бир-бирдан ажралиши эмас, балки мавжуд меҳнат турларининг айрим мамлакатларга уларнинг устувор фаолияти сифатида бириктирилишидир.

Умумиқтисодий қонулар жумласига меҳнат тақсимоти қонуни ҳам кирадики, унга биноан меҳнат турлари узлуксиз равишда бир-бирдан ажралиб, янги меҳнат турлари пайдо бўлади, меҳнатнинг тобора ихтисослашиб бориши, унинг унумдорлигини оширади.

Меҳнат тақсимоти чуқурлашган сари, меҳнат тор доирада ихтисослашиб, майда иш операцияларига ажралади. Маҳсулот яратилиши учун ҳамма меҳнат турлари бир-бирини тўлдириб бориши керак. Меҳнат турлари маҳсулотнинг муайян бир қисмини яратишга ёки бирор ишни бажаришга ихтисослашар экан, улар фақат биргаликлагина истеъмолга тайёр маҳсулотни бериши мумкин. Масалан, самолётни яратишда ўнлаб ташкилотларда яратилган қисмлар йигилади.

Меҳнат тақсимоти халқаро доирага чиққач, дастлаб ишлаб чиқариш бўйича, сўнгра маҳсулотнинг турли қисмлари, ҳатто буюмларини ишлаб чиқариш бўйича ташкилотларнинг ихтисослашуви юз беради. Шундай

шароитда маҳсулот яратиш учун ихтисослашган меҳнатнинг халқаро миқёсда бир-бирига боғланиши юзага келади. Бу меҳнат кооперацияси доираси кенгайиб, миллий чегаралардан чиқиб, байналминал тус олишини билдиради.

Меҳнат кооперацияси — ихтисослашган меҳнат фаолиятининг ўзаро бирлашиб, яхлит меҳнат жараёнини ташкил этишидир.

Меҳнат кооперациясининг икки асосий тури мавжуд: *оддий ва мураккаб*. *Оддий меҳнат кооперациясида* бир турдаги, бир хил ихтисосли, аммо турли кишилар томонидан ижро этиладиган меҳнат бирлашади. Бунда бир хил меҳнатни кўпчилик ишловчилар бир вақтнинг ўзида бажаришади. Масалан, тўйларда кишилар саф тортиб, қўлма-қўл таомни узатиш орқали ташилганда бир хил меҳнат вазифасини кўпчилик биргаликда бажаради, натижада оддий меҳнат кооперацияси юз беради. Эркин меҳнат кооперацияси Ўзбекистондаги ҳашар ўтказиш одатига сингиб кетган.

Мураккаб меҳнат кооперацияси — тақсимланиш асосида ихтисослашган меҳнат турларининг бириктирилишига меҳнат жараёнини ташкил этишидир. Мисол учун тикувчилик фабрикасини олсак, бу ерда костюм тикиш газламани бичишдан бошлаб, тайёр костюмни дазмоллашгача бўлган жараёни ўз ичига олади. Бу жараёнда меҳнат бир неча ихтисослашган операцияларга ажралади. Мураккаб меҳнат кооперациясида меҳнат тақсимоти тўлароқ намоён бўладики, у йирик машиналашган ишлаб чиқаришга хосдир.

Меҳнат кооперациясининг энг олий шакли бу халқаро меҳнат кооперациясидирки, у меҳнат тақсимотининг байналминал кўламда боришини билдиради.

Меҳнат кооперацияси меҳнатнинг ижтимоий тус олишини англади. Иқтисодий фаолият деганда тирикчиликни таъминлаш усули, унинг воситалари мажмуи тушунилади. Иқтисодий фаолият икки хил йўналишга мойил бўлади: дифференциация (табақалаш, мустақилланиш); интеграция (яқинлашиб, бирлашиб бориш).

Мустақил иқтисодий фаолият турларининг ўзаро чирмашиб кетиб ягона жараёнга айланиши иқтисодий интеграцияни билдиради. Иқтисодий интеграциянинг олий даражаси — бу халқаро интеграциядир.

Маълумки, ташкилот ҳар қандай иқтисодий тизимда бирламчи бўгин ҳисобланади. Ташкилот ўз фаолиятини чизиқли ёки поғонали, чизиқли-штабли, функционал, чизиқли-функционал, дастурли-мақсадли ташкилий бошқариш турларидан фойдаланилган ҳолда олиб бориши мумкин. Уларнинг ҳар бир бошқарувининг ташкилий тузилмасида расмий ва норасмий алоқалар бўлади. Расмий алоқалар аввало вертикал алоқалардир. Улар менежмент, раҳбар ва бўйсунувчиларнинг турига қараб бир-биридан фарқ қилади.

Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи поғона қуйи фаолиятга доир мисолларга дахлдор бўлса, у ҳолда бу турдаги алоқа чизиқли расмий алоқа деб аталади.

Агар раҳбарлик чекланган бўлиб, қуйи бўйсунувчи қуйи фаолиятга доир ўзининг мисолларига дахлдор бўлса, у ҳолда бу турдаги алоқа функционал вазифавий расмий алоқа деб аталади.

Поғоналар ўртасида вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд бўлиб, улар мувофиқлаштириш, уйғунлаштириш ва ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

Ташкилотлар меҳнатни тақсимлашда амалдаги қонунчиликка мувофиқ равишда ўзаро рақобат ва мулкчиликнинг барча шакллари, уларнинг тенг ҳуқуқлиги шароитларида амалга оширилади.

Ҳар бир ташкилот юқори бошқарув органлари томонидангина эмас, балки яна ташкилотнинг ўзидати ташкилий бошқарувчи кичик тизими томонидан ҳам бошқарилади. Ташкилотлар яқка ҳокимлик тамойили асосида, айни вақтда уларнинг тезкор-ҳўжалик жиҳатидан мустақил иш кўриши, ташаббус кўрсатиши асосида бошқарилади.

3.5. ЖАМОАТ ВА ҲЎЖАЛИК ТАШКИЛОТЛАРИ ЖАМОАСИНИНГ ИЖТИМОЙ РИВОЖЛАНИШИ

Меҳнат жамоаси — иқтисодиётнинг муҳим бўлаги. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А. Каримовнинг «Ўзбекистон буюк келажак сари» китобида «Пирвард мақсад эса Ўзбекистонда истиқомат қилаётган миллионлаб оилаларнинг муносиб турмуш кечирishi учун шароит вужудга келтиришдан иборат» (Т.: «Ўзбекистон», 1999. 141-бет) дейилади. Бир вақтда бу ерда ижтимоий касб, ижтимоий-руҳий, ташкилий-бошқариш, ижтимоий-сиёсий ва мафкуравий муносабатлар кўзга ташланади. Ташкилотнинг меҳнат жамоаси ва жамоа орқали ижрочи ўзининг ҳар томонлама шахсий ривожланишига эга бўлади. Булар эса ўз навбатида меҳнат жамоасини махсус тугунга айлантиради, муҳим жамият боғловчилари қуюқлашади, ижтимоий организм кўринишини олади.

Инсон доимо ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг тараққийини ва такомиллаштирилишини бош омили бўлган ва бўлиб қолади.

Инсонни жисмоний ривожланиши, ижтимоий ўсиши, шахсни шаклланиши, жамиятда тутган ўрни биринчи навбатда чуқур иқтисодий муносабатини аниқлайди, яъни ишлаб чиқариш воситалари, предметларга мулкчилик муносабатини билдиради. Шунинг учун иқтисодиётнинг бир бўлаги сифатида жамият ҳаётида инсонни фаоллаштириш, уни ривожланишини таъминлаш долзарб омилдир. Инсон омилига эътиборни ошириш — одамларнинг яшаш даражасини ўзгариши, шахсий манфаатдорлигига мўлжаллаштириши, маълумотини, маданиятини, ахборот тизимини ривожлантирилиши сабаблидир.

Ташкилот жамоасида ижтимоий ривожланишни режалаштиришнинг объекти — ҳар хил ижтимоий гуруҳларни таркиб топтирувчи одамлар, айни вақтда *шахсдир*, мақсади — ҳар томонлама ривожланган шахсни вояга етказиш учун *шароит яратишдир*.

Жамоат ва ҳўжалик ташкилотлари жамоасининг *таркибий тузилишини ўрганиш* ижтимоий ривожланишни режалаштиришга бошланғич маълумот беради. Жамоанинг марказида одам, ҳар хил ижтимоий гуруҳлар таркибига кирувчи шахс туради.

Меҳнат ҳамиша инсониятнинг яшаши ва мавжуд бўлишининг негизи, ижтимоий бойликларнинг асосий манбаи бўлиб келди ва шундай бўлиб қолади. Ижтимоий бойликдан фақат ходимлар шахснинг ҳар томонлама камол топиши учун фойдаланилади. Бу ерда меҳнат биринчи бор, фақатгина ижтимоий бойлик манбаи эмас, балки инсон эҳтиёжини қондиришнинг мезони бўлиб қолади, шахснинг ҳақиқий шахс сифатида таркиб топади ва шаклланиши учун асосий соҳага айланади.

Ходимлар бўйича режа ҳар бир гуруҳларга алоҳида ишлаб чиқилади. Режалаштириш давридаги ходимларнинг ўртача рўйхатдаги сони асосий кўрсаткич бўлиб хизмат қилади. Асосий фаолиятдаги ишловчиларнинг сони, режалаштирилаётган меҳнат унумдорлигининг даражаси корхона дастурига асосланган ҳолда ҳисобланади.

Жамоат ва хўжалик ташкилотлари жамоасининг ижтимоий ривожланиш режаси қуйидаги бўлимларни ўз ичига олади:

- корхона жамоасининг ижтимоий-демографик тузумини ўзгартириш;
- шахсни тарбиялаш ва раҳбарлар, мутахассислар, ижрочиларнинг ижтимоий фаоллигини ўстириш;
- иш ҳақи тўлашни ошириш ва такомиллаштириш;
- ижтимоий-маданий ва турар жой турмуш шароитини яхшилаш;
- меҳнат шароитини яхшилаш ва корхона ходимларининг саломатлигини муҳофаза қилиш.

Ушбу режаларни ишлаб чиқиш оддий механик иш эмас. Ижтимоий ривожланишнинг оммавий ўсишини режалаштиришнинг назарияси ва таълимотиши тараққий этишини муҳим масала қилиб қўйди. Натижада бир қатор тажрибалар умумлаштирилди, кенг миқёсда қўлланила бошланди. Аммо булар чегара бўлолмайди, чунки назария, амалиёт доимо ривожланишда бири-бирга таъсир қилади, гоаялар, мафқуралар, маълумотлар алмашинади. Демак, ижтимоий ривожланиш режасини ишлаб чиқишда раҳбар ва мутахассислардан ижодий билим, меҳнат талаб қилади.

Ташкилот жамоасининг ижтимоий-демографик тузилишидаги ўзгариш бўйича чора-тадбирларни режалаштириш раҳбар, мутахассис ва ижрочиларнинг ёши, жинси, малакасининг даражаси, маълумоти, иш стажи, ижтимоий ва жисмоний ҳолати кабиларни ифодаловчи таркиб, тузилишга оид кўрсаткичлар йиғиндисидир.

Жамоанинг ривожланиш қонуниятларини очиш, таҳлил қилиш асосида ақлий, жисмоний, малака талаб қиладиган ва малака талаб қилмайдиган меҳнат, ходимларни касб тузилишини такомиллаштириш билан, ходимларнинг қўнимсизлигини камайтириш ва шунга ўхшашлар орасидаги янада мукамал нисбатларни ўрнатиш бўйича чора-тадбирлар кўзда тутилади.

Шунинг асосида янги ходим ва мутахассисларни ўргатиш, ишлаётган ходимларнинг малакасини ошириш, бўшатилган ходимларни қайта тайёрлаш, ижрочи ва мутахассисларни билим даражасини ошириш бўйича чора-тадбирлар аниқланади.

Раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг камол топтиришидаги чора-тадбирларни устувор режалаштириш замонавий жамоани юқори ҳаракатчан

ижтимоий тузумга айлантиради. Булар ўз навбатида ижтимоий тараққиётни бошқарилишига янги талаблар қўяди, худди шунингдек, устувор режалаштиришга ҳам. Бунда устувор режалаштириш мажмуи бўлиши лозим, яъни меҳнат жамоасининг аграр базаси билан бирга яна уни алоҳида ижтимоий параметрлари ҳамдир. Бу объектив эҳтиёж ва ҳаётда меҳнат жамоаларининг ижтимоий (ижтимоий мулкчилик муносабатлари, ижтимоий касб, ижтимоий-руҳий, ташкилий-бошқариш, ижтимоий-сиёсий ва мафкуравий муносабатлари) тараққиётнинг устувор режалари тузилишини талаб қилади. Иқтисодий ва ижтимоий устувор режалаштириш бирлиги жамият тараққиётини таъминлайди.

Жамоат ва хўжалик ташкилотларининг ривожланишини ижтимоий устувор режалаштириш заминиди жамият, унинг синфлари ҳаёти, иқтисодий-сиёсий тузум ва бошқа ижтимоий ҳодисалари ётади. Ҳаёт кишиларнинг жамиятдаги муносабатлари билан боғланган, ижтимоий жамиятнинг гуруҳларга бўлинишидан келиб чиқади.

Жамият ҳаётининг моддий-маънавий томонларини белгиловчи фалсафий тушунчалар бўлиб ижтимоий борлиқ (моддий ресурслар ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иш бажариш ва ана шуларни бунёд этиш жараёнида кишиларнинг муносабатлари) ва ижтимоий онг (жамият ҳаётининг маънавий томонлари) хизмат қилади ҳамда улар ўзаро алоқададир.

Шахс доимо ишлаб чиқаришнинг тараққиётини ва такомиллаштирилишни бош омилидир.

Шахслар фаоллигини ошириш кўпқиррали. Ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида аҳолининг барча табақаларини онгли ижодий қатнашишларини оширишда инсон фаоллиги гавдаланади. Масалан, иқтисодиётда шахс бош ишлаб чиқарувчи куч, ишлаб чиқариш муносабатининг субъекти сифатида қатнашади. Ижтимоий жамоада — ижтимоий муносабатларни шакллантиришдаги ўзгаришларда кўринади; сиёсатда — инсонларнинг давлат ва жамоа ишларини бажаришга жалб этилиши билан амалга оширлади; руҳиятда эса шахс ўз мафкурасини шакллантиришда, илмий ва эстетик зебу-зийнат яратишда, одамнинг руҳий дунёсини бойитишда кўрина бошлайди.

Шахс фаоллигини ошириш, жамоанинг ижтимоий ривожланишини таъминлаш бир неча муносабатлар билан боғлиқ, бир-бирига таъсир қилади. Жамоанинг ижтимоий ривожланишини муайян ҳолатда йўлларини топиш учун улардан муҳимларини ажратиш мақсадга мувофиқ.

Шахс фаолиятининг бош соҳаси меҳнат, шунинг учун кенг омманинг меҳнат фаоллигини ошириш, ходимлар қобилиятини, уларнинг ташаббускорликларини тараққий эттириш алоҳида аҳамият касб ётади.

Меҳнатга бўлган муносабатни ўзгартириш меҳнатда кенг мажмуи ижтимоий-иқтисодий қайта қуришлар, одамлар қобилиятини ривожлантириш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, ижтимоий-иқтисодий рақобатни ривожлантириш, бошқариш тизимида ходимларнинг қатнашишини кенгайтириш, меҳнат тақсимооти муносабатини ва ходимлар тайёрлашни такомиллаштириш, ижтимоий сиёсатни узлуксиз олиб боришлар билан боғлиқ.

Мутахассис олимлар шахснинг биологик, руҳий-физиологик хусусиятларини ҳар хил томонларини ижтимоий онгнинг моҳиятини ва шахснинг фаолиятини узвий боғлиқ ҳолда ўрганмоқдалар. Руҳий, эстетик, меҳнатни физиологик шароитларини тадқиқ қилишлар кенгаймоқда, бошқаришнинг усуллари, одамларга салбий таъсир қилувчи омиллар бўйича изланиш, шахс ва жамоани илмий асосда тарбиялаш мақсадида психология, социология, социал психология, антропология, педагогика фанларида улкан тадқиқотлар олиб борилмоқда.

Шу билан бирга объектив зарур бўлган меҳнат сарфини баҳолаш, муносиб иқтисодий, маънавий рағбатлантириш инсон омилига ва жамоани фаоллаштиришга катта таъсир қилади, айниқса, бозор муносабати шароитида шахсни камол топиши, меҳнат қобилиятини ўсиши меҳнатни тўғри, адолатли баҳолашга боғлиқ.

Шахснинг камол топиши иқтисодий фаолиятда шаклланса ҳам, унга ижтимоий муҳит, мафкуравий, сиёсий соҳалар катта таъсир қилади. Шунинг учун ҳам жамоанинг ижтимоий ривожланишига юқорида келтирилган соҳалардан ажралган ҳолда қараш имкони йўқ.

Меҳнатга ҳақ тўлаш адолатли, ҳар бир ижрочидан самарали фойдаланиш, ҳар бир ижрочи бажарган ишнинг натижаларига (миқдорий ва сифат жиҳатидан) тўғри баҳо беришга асосланиши керак. Амалиётда қабул қилинган иш ҳақининг шакли ва тизимидан қатъий назар, ходимлар меҳнати меъёрланган бўлиши керак, ишбай ёки вақтбай иш ҳақи тўланишидан қатъий назар, унга аниқ, ҳар томонлама асосланган топшириқ берилиши керак.

Ҳақ тўлаш тизимига келганда, меҳнатни оқилона ташкил қилиш учун айрим гуруҳдаги ходимлар меҳнатига шундай ҳақ тўлаш тизимини жорий қилиш керакки, унинг жорий этилиши меҳнат унумдорлигини оширишга, маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш сифатини яхшилашга, унинг таннархини, меҳнат сарфларини камайтиришга қаратилган бўлсин.

Ходимлар меҳнатини муҳофаза қилиш ва шароитни яхшилаш, соғлиқни мустаҳкамлаш чора-тадбирларини режалаштиришда меҳнат шароити қулай бўлмаган бўлим ҳамда бўлинмалар аниқланади. Бу чора-тадбирлар қўшимча ҳимоя мосламалари, вентиляциялар шаҳобчаси, соғлиқни, тозаликни сақлаш, маиший биналарни, жиҳозларни тартибга солишга йўналтирилган бўлиши керак. Худди шундай зарарли ишлаб чиқариш, оғир қўл меҳнатида ишлаётган ижрочилар сонини қисқартириш, ишлаб чиқариш жароҳатларини камайтириш, хавфсиз меҳнат шароитини яратиш, касб ва умумий касалликларни профилактикаси кўзда тутилган бўлиши керак.

Меҳнат шароитини такомиллаштиришда *умумий, техникавий, соғлиқни, тозаликни сақлаш — гигиенага асосланган, руҳий физиологик, соғлиқни, тозаликни сақлаш — маиший меҳнат шароитлари* мажмуи чора-тадбирларига ёндашиш керак.

Ижтимоий-маданий ва турар жой-турмуш шароитини яхшилаш бўйича чора-тадбирларни режалаштириш ҳамма бўлим ижрочилари, тегишли минтақа хизмат жойлари билан биргаликда ҳал қилиниши керак.

Ходимларни тарбиялаш, жамоага раҳбарлик қилиш қўйидаги чора-тадбирларни талаб қилади: жамоа фаоллигини ривожлантириш; таълим ва тарбия ишларини мукаммалаштириш (маърифат, маъруза ишлари, илмий-техник ташвиқот ва бошқа ишлар тизимини ривожлантириш); ёшларни касбга йўллаш бўйича ишларни яхшилаш; ёш ишчиларни, ўсмирларни ишлаб чиқариш жамоаси шароитига кўникишига ёрдам бериш; маданий-оммавий ишларни ва бўш вақтдан фойдаланишни йўлга қўйиш; жисмоний тарбия маданиятини ривожлантириш; жамоадаги руҳий муносабатларни яхшилаш; жамоани ҳаёт фаолиятидаги ижтимоий омилларини унинг ташаббускорлиги, уюшқоқлик ва ишлаш қобилиятларини тартибга солиш; ҳамма тоифадаги раҳбарларни, жамоани ижтимоий-руҳий бошқариш асослари бўйича ўқитиш чора-тадбирларини ўз ичига олади.

Жамоани ижтимоий ривожланиши бўйича чора-тадбирларни бажариш учун анчагина харажатлар зарур бўлади. Улар ташкилот маблағи ҳамда касба уюшмаси ташкилотларининг маблағлари ҳисобига амалга ошириш мумкин.

Ташкилот жамоасининг ижтимоий ривожланиш режасини ишлаб чиқиш олдидан унинг долзарб саволларини сўров ўтказиш орқали аниқлаш, жамоа аъзоларининг фикрларини билиш лозим.

Ҳар бир иш жойининг оқилона ташкил этилиши, ихтисослаштирилиши, замонавий илм ғор жиҳозлар, усқуналар билан таъминланиши, ишлаб чиқариш маданиятининг оширилиши, дам олиш тартибининг юқори даражадалиги, меҳнат интизомининг мақсадга мувофиқлиги, миллий маданиятнинг юқорилиги каби қатор тадбирлар ижтимоий ривожланиш режасида ўз ифодасини топиши мақсадга мувофиқдир.

Таянч сўз ва иборалар

Ижтимоий ташкилотлар, ижтимоий ташкилотлар фаолиятига тааллуқли тамойил тушунчаси, сиёсий партиялар, бошқа ижтимоий ташкилотларига қўшилиш, ажралиб кетиш ва бағамом тугатилиш, статик мувозанат, динамик мувозанат, бошқаришни ташкил этиш, умумий меҳнат тақсимоти, хусусий меҳнат тақсимоти, қисман меҳнат тақсимоти, халқаро меҳнат тақсимоти, худудлараро меҳнат тақсимоти, меҳнат кооперацияси.

Такрорлаш учун саволлар

1. Жамоат ташкилотларининг асосий тамойилларини тушунтириб беринг.
2. Жамоат ташкилотларининг Низомлари билан тамойиллари орасида қандай ўхшашликлар мавжуд?
3. Статик тамойилларнинг хусусиятларига изоҳ беринг.
4. Динамик тамойилларнинг келиб чиқиши нимада?
5. Ижтимоий ташкилотлар фаолиятини бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойилларни айтинг.
6. Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойилларни тушунтиринг.
7. Фаолият турлари бўйича меҳнат тақсимотини тушунтиринг.

8. Меҳнатнинг ҳудудий миқёсида тақсимланиши нимани аниқлатади?

9. Меҳнат кооперациясининг турларига нималар кирди ва уларнинг қўлланилиш доирасини санаб ўтинг.

10. Меҳнатни горизонтал ва вертикал тақсимлашларни ифодалаб бериш.

11. Меҳнат жамоасининг ижтимоий ривожланишига атрофлича таъриф ва тушунтириш бериш.

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикаси: Қонунлар ва Фармонлар. Т.: «Ўзбекистон», 1992. 29—36-бетлар.

2. Ўзбекистон Республикаси мулкчилик тўғрисидаги қонунлар (муаллифлар: Х.Р. Раҳмонқулов, Б.О.Ишонов ва б.), Т.: «Адолат», 1994. 70—78-бетлар.

3. Ўмасов А., Шарифхўжаев М. Иқтисодиёт назарияси. Т.: «Меҳнат», 1995. 74—80-бетлар.

4. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Т.: «Меҳнат», 2000. 81—131-бетлар.

5. Жўраев Т.Т ва б. Мулкчилик ва уни рўйга чиқаришнинг иқтисодий шакллари. Т.: ТашДИУ, 1992. 8—12-бетлар.

6. Смирнов Б.В. Техника управления сельскохозяйственным процессом. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: «Колос», 1979. 25—345-бетлар.

7. Ярослав Нейманн и др. Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР / Пер. с чеш. З.Н.Кузнецовой. М.: «Колос», 1983. 187—215-бетлар.

8. Қосимов Ф.М. Автомобил транспорти корхоналарини ташкил этиш ва бошқариш. Т.: ТАЙИ, 1991. 61—66-бетлар.

4-БОБ. ТАШКИЛОТ ВА БОШҚАРИШ

4.1. ТАШКИЛОТНИНГ БЕЛГИЛАРИ ВА ХУСУСИЯТЛАРИ

Ташкилот — бу давлат назорати ва бошқаруви остидаги мавжудот бўлиб, у ўзи тегишли бўлган юқори макроиқтисодий вазирлиги ва статистика қўмитасига турли ҳисоботлар, ахборотлар, маълумотлар бериб туради. Ташкилот ҳар қандай иқтисодий тузумда бирламчи бўгин ҳисобланади. Улар ўз фаолиятларини умумиқтисодий қонунчиликка мувофиқ равишда ўзаро рақобат ва мулкчиликнинг барча шакллари, уларнинг тенг ҳуқуқлилиги шароитларида амалга оширади.

Ташкилотларда маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларни *жамоа аъзолари* ишлаб чиқаради (бажаради, етиштиради), бунинг учун улар ихтиёрида маълум ресурслар мавжуд. Раҳбар ва мутахассислар айнан ўз қўллари билан қандайдир натурал маҳсулот яратмасалар-да, маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёни, тизими ҳақида билимлари етарлича кенг. Раҳбар ва мутахассислар ўзларининг ғоялари билан, фойдали фикрлари билан ташкилотнинг маҳсулотларини

яратишда қайси кўлам, ҳудуд ёки минтақадалигидан қатъи назар олдинги қаторларда турадилар. Аксарият ҳолларда уларнинг ахборотлари, пировард натижага эришилади. Бу ерда маҳсулот ишлаб чиқаришда айнан қатнашувчилар меҳнати аксарият жисмоний бўлса, менежмент (раҳбар, эгаси), менежерлар (бошқарувчилар) ва мутахассислар меҳнати физиологик жараёнда қатнашиш ифодаси орқали қувват сарфлайдилар.

Ташкилотда ишлаб чиқариш жараёни ва тизими ўз таркибида ташкил этиш, ҳисоблаш, излаш, изланиш, лойиҳалаштириш, режалаштириш, рағбатлантириш, назорат қилиш каби қатор қисм ва операциялардан иборат. Масалан, меҳнатнинг ақлий жараёнларини ташкил этиш, режалаштириш, ҳисобга олиш, таҳлил қилиш, ҳисобот тайёрлаш учун унинг унсурларини меъёрлаш лозим. Меъёрларини белгилаш, уларга иш ҳақи тўлашни ташкил этиш, меҳнат тақсимоги, кооперациясига эътибор бериш, меҳнатнинг усули ва услубларини такомиллаштириш, уларни жорий қилишни амалга ошириш, илгор амалий тажрибаларни оммалаштириш, меҳнат шароитини яхшилаш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, ишлаб чиқариш унсурлари, операциялари, жараёнларини ҳисобга олиш, иш вақти сарфини, меҳнат воситаларидан фойдаланиш вақтини белгилаш каби раҳбар ва мутахассисларнинг сон-саноксиз меҳнатларининг унсурлари, операциялари, жараёнлари борки, улар бирикиб катта бошқарув тизимини ташкил этади ҳамда бошқарув иш ҳужжатларини юритиш муаммоси келиб чиқади.

Инсон эҳтиёжлари турлича бўлгани учун у жамият ва ташкилот жамоасидан ажралган ҳолда алоҳида яшай олмайди. Баъзи бир киши ишлаб чиқариш (қишлоқ хўжалик маҳсулотларини етиштириш)да қатнашса, иккинчи бири ишлаб чиқаришнинг технологиясига, энергетикасига, таъминотига, таълимотига ва ҳоказода қатнашади.

Ишлаб чиқариш ходимларини билими, тажрибасига мос жойга қўйиш, меҳнат вазифаларини тақсимлаш ва кооперациялаш, ишлаб чиқариш усуллари, воситалари, иш жойларини ташкил этиш, уларга хизмат кўрсатиш, зарур меҳнат шароитларини яратиб бериш, рағбатлантириш, меҳнатни баъшоратлаш, ходимлар фаолиятини ташкил этиш, режалаштириш, истиқболини баъшоратлаш, қисм ва бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш, оптимал хабар, маълумот ва ахборот алмашиш, экаунтингнинг илгор усулларидан фойдаланиш, жараёнларнинг бажарилишини назорат қилиш, тартибга солиш, тижорат ва рекламага эътибор қаратиш, ишлаб чиқаришни узлуксиз кузатиш, цех, қисм ва ишчи (ижрочи) жойларидаги жамоа, индивидга мақсадли таъсир кўрсатиш каби унсурлардан ташкил топган. Буларнинг маълум турдаги фаолиятига қараб унинг усули ишлаб чиқилади ва амалда қўлланилади.

Ишлаб чиқариш жараёни *ресурслардан энг оқилона фойдаланиш, янги илгор технология ва янги самарали воситаларни жорий қилишни* ҳисобга олган ҳолда маҳсулот ишлаб чиқаришдир. Ишлаб чиқариш жараёни — бу маҳсулотни шакллантириш, унга маҳсулот сифатини бериш (маҳсулот сифатини аниқлаш, стандартлаш, маҳсулот баҳосини белгилаш), маҳсулотларга ишлов бериш (саралаш, тахлаш, маҳсулотга ишлов беришни ташкил этиш) каби

жараёнлардир. Бу жараёнлар аксарият кетма-кет ёки параллел бажариладиган унсурлардан ташкил топган.

Барча унсурлар ва операцияларни бажарилиши ҳар хил жойда, турли вақтда бўлгани учун ишлаб чиқаришнинг узлуксизлиги кўп жиҳатдан ҳар бир қисм ва операция вақт бирлигида амалга оширилиши аниқ топиллишига боғлиқ.

Юқоридаги мулоҳазалардан келиб чиқиб, маълум даражада *ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқариш жараёни орасидаги фаолиятлар фарқланади*. Ишлаб чиқариш жараёни деганда маҳсулот ишлаб чиқаришни ёки хом ашёни қайта ишлаш тушунилса, ишлаб чиқариш деганда кенгроқ, яъни ишлаб чиқариш тизими ёки «ишлаб чиқариш жараёни» плус хизмат кўрсатиш, муомала ва меҳнат муносабатлари, иқтисодий-ижтимоий муносабатлар, тижорат ва маҳсулотларни ишлаб чиқариш жойларидан тавсия этилган жойларига силжитиш, ташиш кабиларни бажариш тушунилади.

Бир иш жойида бир ёки бир неча ижрочи ёхуд ижрочининг қатнашувисиз унинг назорати остида махсус меҳнат воситалари ёрдамида бажариладиган ва меҳнат мазмунига аввалдан ўрнатилган, таъсир кўрсатишдан таркиб топган ишлаб чиқариш жараёнининг бир қисми операция деб (шартли равишда) аталади.

Операциялар ўз белгилари бўйича қуйидаги бўлимларга бўлинади: технологик, қайта ишлаш; назорат қилиш; ташиш; таъминлаш; режалаштириш.

Операцияларни бажариш ва ечиш учун бошқарув раҳбарлари, мутахассислар ва ижрочилар келишилган ҳолда кам харажат билан оқилона ўз вақтида бажариб фаолият кўрсатиши муҳим.

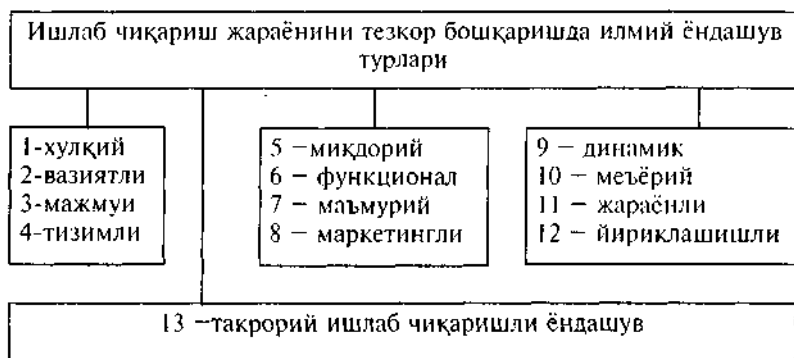
Ижрочиларга ижобий таъсир кўрсатишни тайёрлаш, бошқарув ечими ёки қарорини қабул қилиш, уни амалга ошириш учун *ишлаб чиқариш жараёнида пайдо бўладиган саволлар, масалалар, ҳисоб-китоблар, муаммолар тегишли бошқарув органлари, бўлим ва бўлимлар, штаблар, шўьбалар, қисмлар ва аппаратларда ўз вазифаларини бажаришлари* талаб этилади. Ушбу жараёнларни самарали бошқариш асосларидан бири — менежерлар ва мутахассислар фаолиятида хабарлар, маълумотлар, ахборотлар билан таъминланиши; иккинчидан, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг мақсади ва моҳиятини аниқ билиш; учинчидан, ишлаб чиқаришни ташкил этишда, уни бошқаришда фойдаланиладиган назариялар, қонунлар, тамойиллар ва андозаларнинг мавжудлиги ва уларни билиш; тўртинчидан, хўжалик юритиш, ишлаб чиқаришни бошқариш қонунлари ва тамойилларига риоя қилиш; бешинчидан, ишлаб чиқаришни бошқаришда илмий технологик тараққиётдан ўринли, ижодий ва самарали фойдаланиш; олтинчидан, ишлаб чиқаришни бошқаришда вазифали, йўналишли ва тизимли ёндашиш; еттинчидан, ишлаб чиқаришни бошқариш технологияларини шакллантиришда мақсадга етишиш механизмидек кетма-кетликда бўлишини таъминлаш; саккизинчидан — маъмурий аппаратдаги раҳбар, менежер ва мутахассислар меҳнатини оқилона ташкил этилиши; тўққизинчидан, ташкилотлараро, бўлимлараро ва ижрочилараро вужудга келадиган муносабатларнинг ижобий ечишига, халқ,

мамлакат фаровонлигига қайғурадиган баркамол шахсларни етиштириш.

Ташкилотда меҳнатни илмий асосда ташкил этиш учун *ишлаб чиқариш жараёнларини чуқур билиш узлуксиз оқимлар билан жиҳозлашга имкон яратади, механизациялаш ва автоматлаштириш муайян вазият ёки ҳолатга айланади.*

Бозор муносабати шароитида ишлаб чиқариш жараёнларини жадаллаштириш, технологияларни такомиллаштириш, касбий фанларни ривожлантириш, ижтимоий-иқтисодий муносабатларни мукамаллаштириш, бошқарув жараёнларини замонавий талаб даражасига кўтариш ташкилот унумдорлигини муттасил ўса боришига имкон яратади ва ҳал қилувчи хусусият бўлиб хизмат қилади.

Маълумки, ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг даражаси, ишлаб чиқариш кучининг савиясига қараб бошқаришнинг моҳияти ўзгаради. Ташкилотларда ишлаб чиқаришни тараққий этиши ва иқтисодий алоқаларнинг мураккаблашуви (айниқса, мулкчилик шаклини кўпайиши) сабабли *бошқариш жараёни мукамаллашади ва илмий фанга айланади, оқибатда ишлаб чиқариш жараёни тезкор бошқаришга илмий ёндашни ҳам бошқаришни мукамаллаштириш хусусияти бўлиб қолади* (2-чизма).



2- чизма. Бошқаришда илмий ёндашувларнинг турлари

Албатта ҳар бир ходим ўз ўрнида жисмоний (фаоллик, серғайратлилик, соғломлик, кучлилик ва б.), шахсий (мослашувчанлик, обрўлилик, ўзига ишонч, ютуққа интилиш ва б.), ақлий (ақл кучи, керакли ечим қабул қилишга қодирлик, сезгирлик, ижодий ёндашиш ва б.) фазилатлар билан бир қаторда қобилият (ўзга шахслар билан алоқа ўрната олишлик, хушмуомалалик, муомалага усталлик ва б.)ларга эга бўлиши керак. Лекин бу хусусиятларнинг ҳаммасини ўзида мужассамлаштирган кишилар унчалик кўп эмас.

Ташкилотни бошқариш вазифаларини ҳар бири ечилиши лозим бўлган доирадаги масалаларнинг хусусиятидан келиб чиқади. Шунинг учун ишлаб чиқариш, унинг масалаларини бошқаришнинг мураккаблиги ва вазифаларини белгилайди.

Ишлаб чиқаришнинг хўжалик фаолияти кўламини ўсиши билан ташкилот кенгай бориши, мураккаблаша бориши, табақалаштирилиши оқибатида бошқариш вазифаларининг ҳар бири моҳият ва аҳамият жиҳатдан муҳим таълимот даражасига кўтарилади.

Ҳозирги даврда маркетинг вазифасини амалда жорий этиш учун ҳар бир ишлаб чиқариладиган маҳсулот бўйича маркетингнинг ички ташкилот дастури, унинг тараққиётини башоратлаш усуллари ишлаб чиқилиб, қўлланилади. Режалаштириш вазифасини бажариш учун режалар ишлаб чиқилиб, башорат қилинади.

Иқтисодий изланишлар, ташкилий, технологик, техник кузатув ва ўрганишлар натижаси сифатида «ташкилот лойиҳаси» кўринишини олади. Мўлжалланган муддатга ташкилотнинг иқтисодий-ижтимоий ривожланишини таъминлаш мақсади учун кўзланган ўзаро боғлиқ харажатлар мажмуи, иқтисодий сиёсатнинг чора-тадбирлари, унсурлари ташкилот лойиҳасидир.

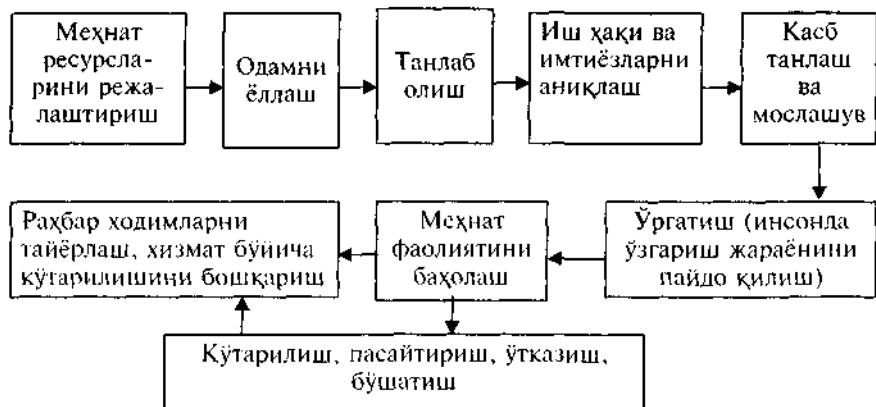
Ташкилотни лойиҳалаш учун ундаги иш, жараён, тизим, жабҳа, жамғарма, мажудотларни маркетингли гуруҳлаш лозим. Ишлаб чиқариш, моддий техника негизини лойиҳалаш ташкилотдаги ҳар бир ишнинг мазмунини аниқ белгилаш, унга зарур молиявий харажатларни белгилаш каби тадбирларни, билвосита ишни тақсимлаш тартибини ҳам ўз ичига олади. Ишни лойиҳалашда иқтисодий самарадорлик ва инсон хулқининг тамойиллари ҳисобга олиниши лозим. Ишнинг ҳажми, мазмуни ходим ва ижрочи қобилиятига, шунингдек, ишлаб чиқариш технологияси ҳамда ускуналарининг имкониятига мос келиши керак.

Ишни лойиҳалашда техник ва ижтимоий тизимлар орасидаги муносабатлар оптималлаштирилиши ижтимоий тизимга ижобий таъсир этади. Ташкилотнинг ижтимоий-иқтисодий тизими негизда инсоннинг ижтимоий, рухий, тарбиявий, иқтисодий, шахсий белгилари ётади. Мавжуд бошқарув тизимларини ислоҳ қилиш, интернет, ахборот-коммуникация технологиялари, реклама хизматларини ташкил этиш, ходимларни касбий тайёрлаш, маркетинг ва менежмент билимларини чуқур эгаллаган мутахассисларгина ташкилотларни бошқара оладилар.

Ташкилотнинг белгилари ва хусусиятларининг кучли-кучсиз томонларини ҳисобга олган ҳолда меҳнат фаолиятининг сифатини ошириш, унинг ҳар босқичини илмий тавсияларга, чуқур эгалланган касбий билимга асосланиши лозим (3-чизма).

Чизмада келтирилган содда кўринишдаги андоза ходимларнинг ўзаро таъсирини расмий мувофиқлаштиришга, масалаларни тақсимлашга хизмат қилади. Шунини таъкидлаш лозимки, ташкилот фаолиятини бошқариш назарияси ташкилий хулқ фани билан бениҳоя яқинлашади, чунки иккала фаннинг мавжудоти инсондир. Ташкилотнинг хулқий муаммоларини ўрганишда иккала фан бир-бирини тўлдиради. Бироқ ташкилот назарияси, ташкилий хулқ ташкилий жараённинг турли поғоналарини, таҳлил йўналишларини қамраб олади.

Ташкилотларни ҳар томонлама шаклланиши, самарали фаолият кўрсатишлари, ривожланишлари ва тараққий этишлари учун пухта ишлаб



3-чизма. Меҳнат жамоаларини бошқариш bosқичлари

чиқилган ташкилот лойиҳалари асосий пойдевор бўлиб хизмат қилади. Ташкилот ўсиб улғаяди, қарийди ва муқаррар пасаяди.

Ташкилотларнинг аъзоси, унинг биологик ва ижтимоий моҳияти билан ҳисоблашмаслик мумкин эмас. У ҳам ўсиб улғаяди, қарийди ва муқаррар бу дунёдан қайтиш жараёнларини «пайқамаслик», жамоани ташкил этган инсонлар саломатлигини қай аҳволда эканлигини, уларнинг руҳий, жисмоний, маънавий эҳтиёжларини, иш қобилияти каби табиий-илмий хусусиятларини ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Табиийки, узоқ йиллар давомида инсон меҳнатининг ақлий ва ижодий функцияларининг кучайиши ақлий меҳнат салмоғининг ўсишига олиб келади. Бу ўзгаришлар соф миқдорий ўзгаришларгина эмас, бунда инсон машинанинг сифат жиҳатдан янги муносабатини билдиради. Инсон фаоллигининг кескин ўсиши ишлаб чиқаришни янги шароитларга мослаштиришга, фан-техника ривожидан фойдаланишга ундайди.

Инсоннинг ақлий меҳнати фан, техника, технология, инсон хулқининг ривожланишлари билан bogлиқ. Ҳар бир инсоннинг, ҳар бир оиланинг, жамоа ва умуман жамиятнинг ҳаёти-фаолияти иқтисодий аҳволнинг даражасига қараб шаклланади. Иқтисодиёт ақлий меҳнат, ижодий маҳсулот, фан-техника тараққиёти, хулқий фанлар ривожига каби манбаларга bogлиқ, булар қанча юқори поғонага кўтарилса, иқтисодиётнинг даражаси шунча юқорилашади, халқ фаровонлиги ортади, ижтимоий ҳаёт барқарорлашади, кишиларда келажакка ишонч кучаяди, уларнинг фаоллиги ҳам ўсиб боради.

Иқтисодиёт ривожланиб борган сайин ташкилот мураккабланиши, кўп қиррали алоқалар пайдо бўлади, маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш учун ҳар хил ташкилотлар билан, ҳатто халқаро миқёсда иқтисодий алоқалар ўрнатишга тўғри келади. Бундай шароитда ишбилармонлик ва тадбиркорлик

учун иқтисодий назарияси, руҳиятшунослик, социология, социал психологи, антропология, уларнинг қонунлари, тамойиллари ва андозаларини яхши билиш зарур.

Ташкилотларнинг ташкилий қурилиши иқтисодий тамойилларга мос келиши учун раҳбарлар илмий фикрлашлари, яъни ишлаб чиқариш, мулкчилик, меҳнат жараёни, маҳсулот, таъминот, ташиш, тижорат фаолияти, иш вақти, меҳнат тақсимоти, эҳтиёж каби умумиқтисодий муносабатларни ифодаловчи категорияни, монополия, моносония, олигополия (ўхшаш товарлар таклиф қилувчи ташкилотлар бир неча бўлади), эксплуатация, рента, экспансия, ортиқча аҳоли каби ижтимоий-иқтисодий тизимнинг табиатига алоқадор махсус категорияларни, талаб, таклиф, маркетинг, товар, пул, нарх, инфляция ва шунга ўхшаш умуминсоний тавсифдаги иқтисодий муносабатлар тоифасини билишлари ва амалда қўллаш олишлари талаб этилади.

4.2. ТАШКИЛОТНИНГ ҲАЁТИЙ ДАВРИ

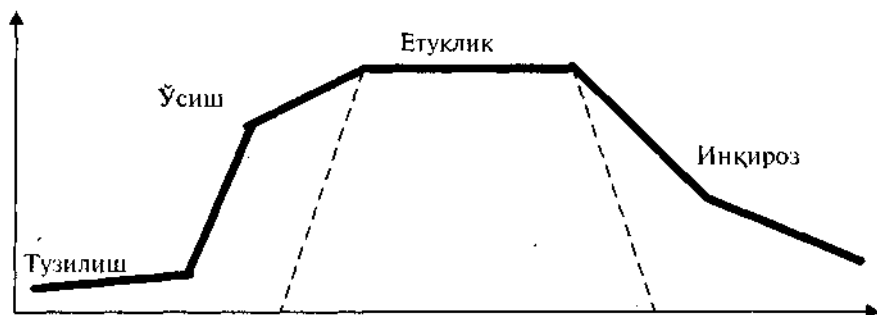
Ташкилотлар пайдо бўлади; тараққий этади, муваффақиятларга эришади, заифлашади ва ниҳоят, ўзининг фаолият кўрсатишини тўхтади. Баъзилари камдан кам ҳолларда узоқ йиллар мавжуд бўлади, аммо бирортаси ўзгаришсиз яшай олмайди. Ҳар куни янги ташкилотлар шаклланади. Бир вақтнинг ўзида ҳар куни юзлаб ташкилотлар тугатилади, барҳам топади. Мослаша олиш ёки кўникишни билганлари тараққий этиб, ривожланиб, равнақ топса, эгилмайдиганлари йўқ бўлиб кетади. Баъзи ташкилот бошқасидан тез ривожланади ва ўз мақсадларига тезроқ эришади. Раҳбар ташкилот қандай тараққийёт босқичида эканлигини билиши, ушбу босқичда қўлланилган раҳбарлик одатининг қанчалар мослигини баҳолаши керак.

Айнан шунинг учун ҳам узоқ вақт давомида маълум кетма-кетлик билан ташкилотларнинг ўзгаришларини олдиндан айта олиш ҳақидаги уларнинг ҳаётининг даври тўғрисида тушунча кенг тарқалган. Ташкилотнинг ҳаётининг даврининг босқичлари қуйидагича: талбиркорлик, умумийлик, расмийлаштирилиш ва бошқариш, ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш, инқироз (заифлашиш, кучсизланиш, пасайиш, тушкунлук кабилар) (4-чизма).

Ташкилотнинг ривожланиш палласи: туғилиш, ёшлик даври, ўспиринлик, эрта етилиш, кучнинг етилганлик даври, тўла етуклик, қариш, янгиланиш кабилардан иборат.

Ташкилот ҳаётига таъсир этувчи омиллар: бошланғич мақсадлар, раҳнамолик турлари, ташкилий тавсифлар, ташкилий сиймо (кўриниш, шакл, тарзи), энергияни бир жойга зичлаштириш, марказий муаммо, режалаштириш турлари, бошқариш усуллари, ташкилий андоза.

Таъкидлаш лозимки, белгиланган мақсадга эришиш манфаатида ташкилот тузилишидан олдин «лойиҳаланади», ташкилий тузилмасини шакллантириш учун андозалаштирилади. Ташкилотни лойиҳалашда оқилона ва устувор мақсадга йўналтирилган ҳолда ҳаракат қилувчи организм деб тасаввур қилиш лозим, тажриба ва амалда синалмасдан мақсадга эришиш усуллари тақомиллаштирилади. Замонавий ташкилотларни лойиҳалаш эса ўз навбатида



1. Тадбиркорлик босқичи:
-мақсадларни аниқ эмаслиги;
-юқори ижодкорлик имкониятлари

2. Умумийлик босқичи:
-қоидаларни амалга ошириш;
-юқори мажбуриятлар.

3. Расмийлаштириш ва бошқариш босқичи:
-қоидаларни амалга ошириш;
-барқарор тузилма;
-самарадорликка эътибор.

4. Ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш босқичи:
-мураккаброқ тузилма;
-номарказлаштириш
-диверсификация (турли-туманлик).

5. Инқироз босқичи:
-ҳодимларнинг юқори қўнимсизлиги;
-тўқнашувларнинг ўсиб бориши.

4-чизма. Ташкилот ҳаётининг даврий босқичлари

уларни амалда бошқаришнинг мураккаблигини оширади, бошқариш функциялари, бошқариш меҳнатининг ихтисослаштирилган ҳолда бажарилиши, усуллари илмий далилланиши талаб этилади. Бундай ёндашув кенг тарқалган ташкилот самарадорлигини ошириш усулларида сифат жиҳатдан фарқ қилади.

Ҳар бир ташкилот маълум маҳсулот ишлаб чиқаради ва хизмат кўрсатади. турли технологияларни қўлайди, ресурслардан фойдаланади ва ҳоказо. Демак, у ишлаб чиқариш (ишлаб чиқариш жараёнлари, моддий-энергетик таъминот, меҳнат тақсимоти, ишчи кучи, ишлаб чиқариш воситалари ва ҳоказо), ташкил этиш, бошқариш, иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий, ахборотли, педагогик, техник, экологик тизимлардан ташкил топади.

Ташкилотнинг ҳаётий даври узок муддатли бўлишида унинг ташкилий тузилмасини услубий кетма-кетликда оқилоналаштирилиб борилиши катта аҳамиятга эга. Бунда аниқса қуйидагиларга эътибор бериш лозим:

- ташкилотнинг ташкилий тузилмасини бошқариш тизимини лойиҳалаштиришга тайёргарлик босқичи;
- фаолият кўрсатаётган ўхшаш (намунали) ташкилотни атрофлича тақтил қилиш;
- ташкилий тизимни ишлаб чиқишда услубий кетма-кетликка риоя қилиш;
- янги ташкилот тизимини амалда жорий этиш.

Ташкилот раҳбари, менежерлари, мутахассислари томонидан ўзлари фаолият кўрсатаётган ташкилотларининг ҳаётий давридаги етуклик босқичини узайтирмоқлари учун масалага илмий ёндашиш орқалигина эришишлари мумкин.

4.3. ТАШКИЛОТДА АСОСИЙ ТИЗИМНИ АЖРАТИШ

Жамиятнинг иқтисодий ва ижтимоий ривожланишини илмий асосланган истиқболли режасини тузиб, унинг устувор йўналишларини белгилаб олиш ҳал қилувчи аҳамиятга эга. Иқтисодий ва ижтимоий тараққиётнинг асосий бўғини бўлмиш ташкилотда ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатишнинг кўп сонли тармоқлари билан бир қаторда, маънавият, маърифат, маданият соҳаларига ҳам янги ва илгор технологиялар жорий этишни тақозо этмоқда.

Ташкилот жамоасининг ҳаётга оғли муносабатларини, дунёқарашларини белгилашга доимо янгича ёндашиш зарурлигини англаб этиш даражасини кўрсатиб берувчи маънавият бозор иқтисодиётининг муҳим тизимларидан биридир.

Йигирма биринчи асрга келиб хабар, маълумот ва ахборотлар шу даражада ортиб кетдики, фан, техника, технология, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш тармоқларининг тараққий этиши натижасида уларнинг турлари бир неча баробар кўпайди. Ўрганиш мавжудоти ва тадқиқот усуллари жиҳатидан, уларнинг тармоқлараро, фанлараро, интегратив турлари вужудга кела бошлади. Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, ақлий-ижодий билим ҳажмлари, турлари, сифатлари ортиб бормоқда. Буларни кенг оммага етказиш, уларнинг тафаккурига сингдириб, хотираларида сақлаб қолишлари учун дунёни бошқача тушуниш тартиби пайдо бўла бошлади. Холис борлиқни кўп, содда ва мураккаб, катта ва кичик, жонли ва жонсиз, тикланувчи ва тикланмайдиган сифатларга эга бўлган мажму («мажму» деб ўзаро функционал алоқалорликда бўлиб, бир бутунликни ташкил қилувчи қисмлар йиғиндисига айтилади¹)лар сифатида идрок қилиш шу тараққиёт маҳсулидир.

«Мажмулар назарияси»ни ташкил қилувчи қисмларнинг табиий тадрижи натижаси, уларнинг ички заруриятдан келиб чиққан боғлиқликлардир. Ҳар қандай мажму икки ва ундан ортиқ қисмлардан ташкил топган бўлиб, айна вақтда ўзи ҳам ўзидан юқори поғонада турган мажмуга қисм бўлиб киради. Унинг қисмлари ҳам бир поғона пастдаги мажмулар ҳисобланиб, улар ҳам

¹ Зиёмухамедов Б., Абдуллаева Ш. Илгор педагогик технология: назарий ва амалиёт. Услубий қўлланма. Т.: «Абу Али ибн Сино», 2001. 13-бет.

бир неча қисмлардан иборатдир. Бу ҳодиса чекли бўлиши ва чексиз давом этиши мумкин. Масалан, яратувчи очиқ тизим — бу ходимлар. Улар ўз навбатида субъект ёки раҳбар, менежер, мутахассис ва ижрочи. Худди шунингдек, яратувчи ёпиқ тизим — техник восита. Технологиялар тизими — педагогик, ишлаб чиқариш, ташкил этиш, бошқариш, таълим бериш, ахборот ва коммуникация, ҳуқуқ, иқтисод, ижтимоий таъминот ва кафолат, молния, интернет каби тизимлардан иборат.

Ишлаб чиқариш технологияси эса бошланғич ишлов бериш — ишлаб чиқариш жараёни — тайёрлов — таъминот — ташиш — ишчи кучи — сақлаш — қайта ишлаш — тижорат — ишлаб чиқариш воситалари ва бошқалардан иборат бўлса, ходимларнинг маълумоти — иш тажрибаси — билими — маҳорати — кўникмаси — шахсий сифатлари — руҳияти — иш қобилияти — саломатлиги — жинси — мутахассислик даражаси — хизмат кўрсатиш карьераси — бошқа ишларга қизиқиши — самарасиз одатлари — ташкилотчилиги — хоҳиши (иш ҳақи, ижтимоий таъминоти, ижтимоий кафолатлар ва бошқалар) — вазифасини бажара олиши кабилардан иборат.

Ушбу асосий тизимлар ўз навбатида қатор тизимлар гуруҳига бўлинади. Масалан, хизмат карьераси — шогирдлик — иш ўрнида ёки минтақада ишлаши — бошлиқ (қисмда, цехда, штабда) — бош раҳбар муовини — бош муҳандис — бош раҳбар. Ёки автомобил транспортининг филдирати олиб кўриласа, у бир бутун нарса — ўзаро функционал боғлиқ бўлган бир неча қисмлардан иборат, шу билан бирга ўзи автомобилнинг бир қисми ҳисобланади.

Ташкилотни ташкил қилувчи қисмлардан бирининг хусусияти ўзгарса, бошқа қисмларнинг ҳам хусусиятлари қонуний равишда ўзгаришларга учраса, уни функционал алоқадорлик дейилади.

Мажмулар замон ва маконда мавжуд бўлиб, вақт ўтиши билан мажмунинг баъзи бир хусусиятлари ҳам ўзгаради. Уларнинг ҳар бири фақат ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, бир-биридан шу хусусиятлар йигиндиси билан ажралиб туради.

Мажмунинг хусусияти фақат бошқа мажмулар билан алоқаларда намоён бўлади. Алоқадорлик деб, мажму хусусиятини пайдо қилувчи узвийликка айтилади¹. Боғлиқлик эса, фақат уларнинг намоён бўлишидир. Ҳар қандай боғлиқлик замирида алоқадорлик ётади. Янги хусусиятни яратувчи алоқадорлик функция дейилади. Нарса ва ҳодисаларнинг функцияга бўлган нисбати функция намоён бўлишининг асосий мажмунинг ажралмас қисмидир.

Функциялар орқали мажмулар *ҳолати* аниқланади. Мажму ҳолатининг кетма-кет намоён бўлиши *жараён* дейилади.

Мажму, уни ташкил қилувчи қисмлар фақат ўз поғонасидаги мажмулар орасидаги алоқадорликда намоён бўлади.

Бир мажмуни ташкил қилувчи қисмнинг биронтаси ўз поғонасидаги мажму қисмлари билан баробар бошқа поғонадаги мажму қисмлари билан

¹ Зиёмухамедов Б., Абдуллаева Ш. Илғор педагогик технология: назария ва амалиёт. Услубий қўлланма. Т.: «Абу Али ибн Сино», 2001. 11-бет.

алоқадорликда бўлса, у бир вақтнинг ўзида бошқа поғонадаги мажмуни ташкил этишда иштирок қилади. Чунки ҳар қандай мажму асосини алоқадорликлар ташкил этади. Алоқадорликлар нарса ва ҳодисаларнинг табиий тадрижидан келиб чиқиб, киши ихтиёридан ташқарида мавжуддир.

Инсон хоҳиш — истагидан келиб чиққан ва киши тасавурида намоён бўладиган алоқадорликлар ҳам мавжуд. Бундай алоқадорликлар сунъий (антропоген) алоқадорликлар дейилади ва мажму ҳам сунъий бўлади. Сунъий алоқадорликлар ҳолис қонуниятлардан келиб чиқиб, қисмлар тадрижининг ички заруритидан пайдо қилинган бўлса, улар амалиётда ҳақиқийга айланади. Ҳар қандай машина, мураккаб ҳаракатларни бажарувчи робот, улар орасида шакллантирилган мажмулар ҳолис қонуниятларга зид ҳолда яратилган бўлса, улар амалиётда ўз тасдиғини топа олмайди. Уни мажбурий равишда амалга оширмақчи бўлган шахс, жамоа ёки жамият муваффақиятсизликка учрайди.

4.4. ТАШКИЛОТДАГИ АСОСИЙ ТИЗИМЛАРНИ АНИҚЛАШ ВА УЛАРНИ ГУРУҲЛАРГА АЖРАТИШ

Ташкилотдаги тизимларни ажратиш усули мақсадга боғлиқ. Мавжудотларда ҳар хил тизимларни яратиш ва тадқиқ қилиш мумкин. Тизимли усуллар ёрдамида ҳодисаларнинг умумий қонуниятларини таҳлил қилиш мумкин, чунки бунга ҳолис борлиқни билиш даражасини доимо чуқурдаштириш, ажратилган тизимларнинг алоҳида тоифалари орасидаги ўзаро боғлиқлигини излаш имконини беради. Янги мавжудотларни яратишда аввалдан лойиҳалаштирилган тизимлар амалда қўлланилади. Сўнгра ажратилган тизимлар яна кичик тизимларга ажратилиши мумкин, албатта яна маълум мақсадлар ёки ўйлаб қўйилган режаларга мос равишда. Тизимлар ўзларига ўхшаш тизим билан яратилган ва мавжудотда қўлланилган андозалар орқали яққол кўрсатилиши мумкин.

Ташкилотда ажратилган асосий тизимларга қуйидагилар мансубдир:

— тизимнинг ташкилий тузилмаси (бўлимлар, бўлимлар, жараёнлар)ни аниқлаш;

— ташкилий алоқалар;

— тизимнинг ҳулқи;

— тизимнинг ҳулқини бошқариш (тизимни ўзгаришини бошқариш);

— ташкилотни бошқариш жараёнида ахборот-коммуникация технологияларининг аҳамияти.

Одатда, ҳар қандай ҳодисани тадқиқ қилиш жараёни маълум мавжудотни танлаш билан бошланади, бунда у таҳлил қилиш тадқиқ қилиш мезонларини аниқлашнинг предмети бўлади. Сўнгра мос усуллар билан мавжудот уни ўраб турган муҳитдан ажратилади. Уни амалга ошириш давомида аввал унинг атроф-муҳит билан чегаралари ва алоқалари аниқланади.

Ташкилотдаги тизимнинг тузилмаси унинг таркибий қисмлари ёки унсурлари, уларни ташкил этиш ва ўзаро боғлиқликлари ҳамда тизимнинг ташқи муҳит билан боғлиқлик тавсифи берилади. Ташкилотда икки турдаги тузилмани фарқламоқ лозим: бўлимлар тузилмаси ва жараёнлар тузилмаси.

Бўлимларнинг тузилмаси ташкилотнинг тузилиши ва функциясини ифодалайди, яъни ташкилотда қандай бўлимлар мавжуд, улар қандай муайян функцияларни бажаради (биологияда анатомик тузилмага ўхшаш).

Ташкилотнинг тузилмаси нисбатан турғун (статик), ўрганиш ва тизимлашга қулай.

Жараёнларнинг тузилмаси тизимда кечаётган ҳаракатдаги жараёнларни, уларнинг ички ташкил этилиши, ўзаро боғлиқлиги (организмдаги физиологияга ўхшаш)ни ифодалайди. Ушбу жараёнларнинг ҳар бирида ҳар хил бўлимлар иштирок этадилар.

Ташкилотда икки гуруҳ жараёнларни фарқлаш лозим: ишлаб чиқаришли (ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, транспорт хизмати, тижорат, ҳисоб-китоб ва б.) бошқаришли.

Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа жараёнларнинг қуйи босқичида ижрочи ходимлар, иккинчи босқичида — мутахассислар, учинчи босқичида — менежерлар қатнашсалар, уларнинг ҳар бири ҳам Ўзбекистоннинг ижтимоий-педагогик шароитига мослашган таълим технологияларини билишлари, уларни таълим-тарбия (таълим услуги — устоз билан шогирдлар орасида билим бериш, уни олиш мақсадида амалга ошириладиган ўзаро алоқаларни тизимга солувчи педагогик тадбир) амалиётида қўллаш олишлари лозим. Чунки:

— ташкилот фаолияти тараққий этган мамлакатларнинг маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларидан ортга қолмаслик учун ходимлар таълимини интерфаол даражага кўтариш зарур;

— фан-техника тараққиётининг ўта ривожланганлиги учун ташкилотнинг ҳар бир аъзоси ўз вақтини самарали фойдаланишига қаратиши керак;

— ташкилот жамоаси назарий ва эмпирик билимларга асосланган тафаккурдан аниқ яқунга асосланган техник тафаккурга жадал ўтишга эҳтиёж ортади;

— ходимларни ҳаётга муқаммал тайёрлаш талаби уларга энг илғор билим бериш усули ҳисобланган ҳолис борлиққа мажму ёндашув тамойилидан фойдаланишни талаб этишидир.

Ҳозирги кунда иқтисодий ва ижтимоий таъминоти, маърифати ва маданияти тараққий этган ташкилотларда ишлаб чиқаришнинг кўп тармоқлар билан бир қаторда, маънавият, маърифат, маданият соҳаларига ҳам янги технологияни жорий этишни тақозо этмоқда. Шу боис таълим технологияларини илмий ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш учун ижтимоий-педагогик асослар мавжудлигига таълим мажму сифатида нимани аниқлашти, қандай таркибий қисмлардан ташкил топганлигини аниқлашга таълим технологиясининг функционал мажмуи жараён сифатидан фойдаланишга, таълим технологиялари Кадрлар тайёрлаш миллий дастури мақсадларига тўғри келишини ҳисобга олган ҳолда ҳал этилишига эътибор ортмоқда.

Шуни ҳам унутмаслик лозимки, таълим авлоддан авлодга маданиятнинг узатувчи доимий ижтимоий-генетик механизм. Демак, барча мамлакатларда таълим меъёри мавжуддир.

Таълим меъёрлари одатда қуйидагилар билан мустақамланани: миллий анъаналар, қонуний далолатномалар ва меъёрланган ҳужжатлар, таълим мазмунида белгиланган ўқув режалар, дастурлар, дарсликлар, ўқув қўлланмалар, услубий қўлланмалар, дидактик материаллар ва бошқа ўқув воситалари. Таълим одатда ривожланиш, тарбияланиш, билим ва бажара олиш тизимлари билан тавсифланади.

Мустақил фикр юрига оладиган (ақлли), ахлоқнинг барча фазилатларига эга (одобли), меҳнат инсоннинг ижтимоий эҳтиёжига айланганлиги (меҳнатсевар), таббий ва диний билимларни чуқур эгаллаб олиб, уларни ҳаётда қўллай олиши (билимли), жисмоний, руҳий ва ижтимоий саломат (соғлом), миллий анъаналаримизни эгаллаб, улар билан фахрланувчи, уларни бойитишга ҳисса қўшувчи (миллий гурурга эга), Ватан учун фидокорона меҳнат қилувчи, уларни муҳофаза қила олувчи, зарур бўлса улар учун барча ҳолатга тайёр турувчи (ватанпарвар), ўз миллати қаторида бошқа миллатларни ҳурмат қилувчи (байналминал), инсонга фақат яхшиликлар ўйловчи ва улар учун эзгу ишлар қилувчи (инсонпарвар), ҳар бир ишга мардона киришиб, уни шифоат билан охирига етказиш (жасур ва шижоатли) каби ижтимоий сифатларга эга бўлган шахсларни вояга етказиш ниҳоятда долзарб вазибаларидан биридир.

Бу ижтимоий сифат жамият эҳтиёжидан келиб чиққан давлат буюртмаси бўлиб, таълим соҳасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир инсон улардан умумий таълим асосида фойдаланиши лозим.

4.5. БОШҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШДАГИ АСОСИЙ ТАМОЙИЛЛАРГА БОШҚАРИШНИНГ ЭҲТИЁЖИ

Бошқариш атамаси кенг маъно ва мазмунга эга. Бошқариш орқали ташкилотдаги барча ресурсларга таъсир кўрсатилади, фаолият турларига мувафиқлаштирувчи, ечим ва қарорлар қабул қилувчи, ташкил этувчи, режалаштирувчи, назорат қилувчи, вазифаларини амалга оширилади. Шу билан бир вақтда бошқаришнинг илмий асосланганлиги, тўғри белгиланганлиги ташкилотнинг мақсадига эришиш учун муҳимдир.

Ташкилот фаолиятини бошқариш амалиётида ҳолис қонун-қоидалар, мойиллик, анъаналар, одатлар, умумий талабалар, меҳнат тақсимоти, интизом, тартиб, ваколат, масъулият, яккабошлик, фаолият йўналишининг бир хиллиги, шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсундириш, ходимларни рағбатлантириш, бошқарувдаги поғоналар тузилиши, марказлашиш ва номарказлашиш адолат, мутахассис ва ижрочи учун иш жойининг доимийлиги, ташаббускорлик каби тамойиллар ҳал қилувчи механизм бўлиб хизмат қилади. Бошқаришнинг қонун-қоидалари, тамойиллари ҳамма учун мажбурий бўлган меъёр, одат, қоидадир.

Ўзбекистоннинг истиқлол йўли Ўзбекистон Республикаси Президентининг бозор муносабатларига ўтиш юзасидан олға сурган беш тамойилига асосланади. Уларнинг моҳияти қуйидагича: иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги, давлат асосий ислоҳотчи, қонунлар ва уларга риоя қилиш устуворлиги, кучли

ижтимоий сиёсат юргизиш, бозор иқтисодиётига секин-аста, босқичма-босқич ўтиб бориш.

Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистон Республикасининг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболга эришишининг асосий тамойиллари И.Каримовнинг «Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари»¹ асарида атрофлича ёритилган.

Унда демократия иқтисодий муносабатларни демократиялаш, юксак маънавият, миллий хавфсизликни таъминлаш тамойилларига батафсил изоҳлар берилган.

Бу тамойиллар мамлакатимизнинг ўзига хос шароитларини ҳисобга олган ҳолда изчиллик билан шакллантириб боришни, унга аста-секин, босқичма-босқич бозор муносабатларига ўтишни билдиради. Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойиллар қанчалик илмий асосланган бўлса, бошқариш истиқболли, самарали ва мақсадларга эришиш учун эҳтиёж кучаяди. Чунки айнан шу мақсадга биноан бошқарув функциялари, бошқарув усуллари, ташкилий бошқариш тузилмаси, лавозимларни белгилаш, кадрларни танлаш каби муҳим масалалар мақсадга мувофиқ ечилади. Албатта, бошқариш мақсадларининг маълум белгиларига қараб гуруҳларга ажратиб ўрганиш лозим. Масалан, бошқаришнинг содир бўлишига қараб — бир марталик, фурсатли мақсадлар; бошқарув поғоналарига қараб — ҳудудий бошқарув, мамлакат, вилоят, туман, қишлоқ, ишлаб чиқариш, тармоқ, миллий иқтисодий, халқ ҳўжалиги, якка ходим мақсадлари; умумжамиат миқёсидаги муносабатларни акс эттиришга қараб — сиёсий, иқтисодий, ижтимоий, маънавий-маърифий, халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар; мураккаблик даражасига қараб — инновацион мақсадлар; кутиладиган натижаларига қараб — оддий, оралиқдаги, анъанавий, муаммоли, пировард мақсадлар.

Бошқаришнинг мақсадлари илмий асосланса ва тўғри белгиланса бошқаришни ташкил этиш имкони яратилади. Масалан, ташкилий бошқаришнинг тамойиллари аниқ ишлаб чиқилса бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функциялари намоён бўлади. Чунки, бошқарув функциялари (режалаштириш, мувофиқлаштириш, назорат ва б.) нинг мазмуни у ёки бу фаолиятни ташкил этишдан келиб чиқади. Лозим бўлса аввало лойиҳаланади, сўнгра режалаштирилади. Бунда маҳсулот тайёрлаш технологияси ишлаб чиқилади, меҳнат меъёрлари, ресурслар сарфи белгиланади, жиҳоз, техника ва иншоотларни тайёрлаш воситалари тайёрланади.

Ишлаб чиқариш жараёнини амалга ошириш учун ишлаб чиқариш воситалари, хом ашё, моддий таъминот кабилар тайёрланса, шулар асосда ходимларни танлаш, мутахассис, ижрочиларни жойлаштириш, меҳнатни ташкил этиш, ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш ҳисобига бошқарув мазмуни жараёнлар кўринишини олиб, тизимга айланади.

¹ Каримов И.А. Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболининг асосий тамойиллари. Т.: «Ўзбекистон», 1995. 6-бет.

Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойилларга бошқаришнинг эҳтиёжлари беқиёсдир. Масалан, ташкилотни ташкилий бошқаришни тузишда икки муҳим тамойилларга эътибор бериш керак. Бунинг бири — бир раҳбарга қанча бўйсунувчи қанча бўйсунувчи ходимлар бўлиши керак, иккинчиси — ташкилотдаги ва унинг тизимидаги вертикал поғоналар сонини чекланишидир.

Ташкилий бошқариш органи бирор бошқариш тизими таркибидаги ижтимоий меҳнат тақсимоти, хусусан бошқарув меҳнати тақсимоти натижасида вужудга келган бошқарув аппаратидир.

Бошқарув аппаратини ташкил этиш жараёни бошқариш тамойиллари доирасида унинг функцияларини амалдаги ҳолида ва талабларга биноан тақсимлаш, вазифаларни аниқлашдан бошланади. Сўнгра ҳар бир функциялар (гурӯҳ, функцияларнинг ҳажми, даражаси, босқичи, ихтисослаштирилиши, марказлаштирилиши, кооперациялаштирилиши) таҳлил қилинади.

Ана шулардан сўнг аниқ жараёнлар йўналиши белгиланади, ташкилий бошқариш тузилмаси шакллантирилади ёки мавжуд тузилмага қўшимча вазифаларни топшириш тўғрисида ечим ёки қарор қабул қилинади.

Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойилларига бошқаришнинг, юқорида кўриб ўтилган йўналишларидан ташқари, ходимларни бошқариш, устувор бошқариш, ечим ёки қарор қабул қилиш кабиларда ҳам эҳтиёжлар мавжуддир. Масалан, ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Бунда ходимлар билан ишлашнинг умумий ва ташкилий тамойиллари солиштирилган ҳолда такомиллаштирилади.

Ташкилотдаги ахборот, ахборот алмашиш, ҳужжатлар, иш ҳужжатларини юритиш каби функцияларни аниқ бажарилишини таъминлашда ташкилий бошқариш муҳим ўрин тутати. Ташкилотдаги бошқарув қуйидаги ваколатлардан иборат бўлиши мумкин: ваколат, ваколатли, ваколатнома, ваколатхона.

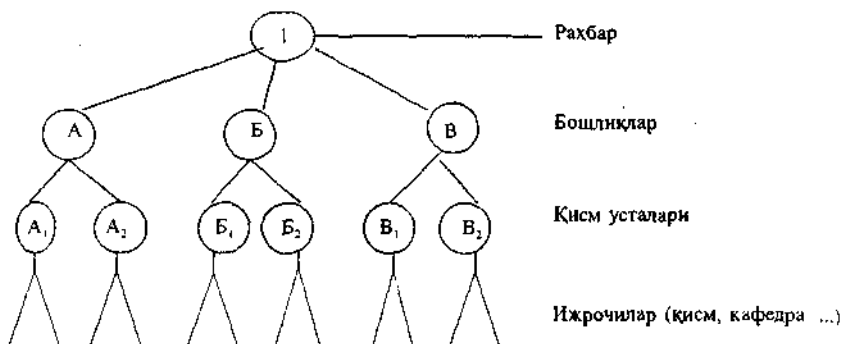
Бошқарув тузилмаларининг асосий ташкилий турларидан кенг тарқалганлари: чизиқли ёки поғонали, чизиқли-штабли, функционал, чизиқли-функционал, дастурли-мақсадли (5-чизма). Буларнинг ҳар бир ташкилий тузилмасида расмий ва норасмий алоқалар бўлади. Расмий алоқалар аввало вертикал алоқалардир. Улар раҳбар ва бўйсунувчиларнинг турларига қараб бир-биридан фарқ қилади.

Агар, раҳбарлик тўлақонли, қуйи поғона қуйи орган фаолиятига доир барча масалаларига дахлдор бўлса, у ҳолда бу турдаги алоқа **чизиқли расмий** алоқа деб аталади.

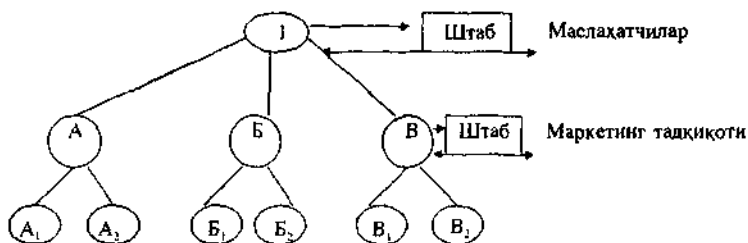
Агар, раҳбарлик чекланган, қуйи бўйсунувчи қуйи орган фаолиятига доир ўзининг масалаларига дахлдор бўлса, у ҳолда бу турдаги алоқа **функционал вазифали расмий алоқа** деб аталади.

Ташкилий бошқариш органлари ўртасида вертикал алоқадан ташқари горизонтал алоқалар ҳам мавжуд бўлиб, улар мувофиқлаштириш, ўйғунлаштириш; ҳамкорлик қилиш тарзидаги алоқалардир.

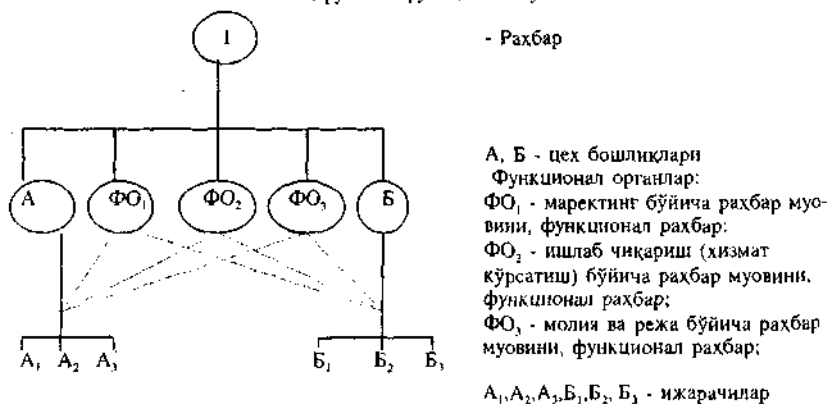
Чизиқли тузилма



Бошқаруving чизиқли-штабли тузилмаси



Бошқаруving функционал тузилмаси



5-чизма. Ташкилотни бошқарув тузилмаларини асосий турлари

4.6. РАҲБАР ФАОЛИЯТИДАГИ УМУМИЙ БОШҚАРИШ ОМИЛЛАРИ

Раҳбарлик мансабдан фойдалана олиш салоҳияти бўлиб, у фақат фойдаланилгандагина эмас, фойдаланилмаганда ҳам мавжуд.

Раҳбарлик, яъни мансаб эгаси бўлиш — бу эҳтиёжни қондиришда таъсир этиш имкони.

Раҳбарсиз ташкилот бўлмайди. Раҳбарнинг рейтингини ҳар хил даврда ўзгартирилади. Раҳбарлик — юқоридан ёки пастдан бериладиган мансаб. Раҳбар ҳар бир жамоада ўз ўрнига, обрў-эътиборига эга бўлиб, ишнинг кўзини билиши билан жамоа аъзолари ўртасида ажралиб турадиган кишидир.

Раҳбар ҳар бир жамоада ходимларнинг иш унумдорлигини таъминлайди. Ҳақиқий раҳбар доим ўзига «Иш яхши бўлиши учун мен ҳамма нарсани уддалай олдими?» деб савол беради. Бундай раҳбар муваффақиятсизликлар сабабини энг аввало ўзидан кўради. Бу раҳбарнинг ажойиб, керакли хислатларидан биридир.

Раҳбар профессионал, ўз зиммасидаги жамият олдидagi масъулият, жавобгарликни теран идрок этиши, ҳалоллик, маслак-этиқодда маҳкам туриши, ўзига ва ходимларига талабчан, айни вақтда одамгарчиликни унутмаслиги, эзгу орзуларининг ушалиши йўлида белбогини боғлаб қилинадиган меҳнатга ҳам жисмонан, ҳам ақлан мос бўлиши керак.

Раҳбарнинг мансабга ҳам, шахсий манфаатга ҳам эга бўлган даври яхши ҳисобланади. Аммо кўп ҳолатларда бунга эришиш ўта қийин. Чунки бошқарувнинг барча погоналарига раҳбарлик қилаётганларнинг фаолиятлари ўта мураккабдир. Масалан, умумий омиллардан маркетинг, менежмент, режалаштириш, ташкилот ва унинг бўлинмалари фаолиятини ташкил этиш, бўлинмалар фаолиятини мувофиқлаштириш, уларни тартибга тушириш, бошқарув ечимлари ёки қарорларини қабул қилиш, барча жараёнларни назорат қилиш кабилар шу даражада тез ўзгартирилади турадики, уларни доимо муваффақиятли қондириш катта муаммодир.

Шу нуқтаи назардан, ҳар бир раҳбар ходим, унинг эгаллаб турган лавозимидан қатъи назар, ўз меҳнатининг самарадорлигини ошириш имкониятларини билмоғи лозим. Яна у илмий-техник ютуқлардан, янги тажриба ва технологиядан, бошқаришнинг самарали усулларида кенг фойдаланилган ҳолда ўз истеъдодини ўстириш, ўз-ўзини такомиллаштириш, тарбиялаш қобилиятларига эга бўлишни даркор. Энг муҳими ҳўжалик юритишнинг иқтисодий усулларида ихчам, арзонлаштирилган, мукамаллаштирилган вариантлардан фойдаланиш диққат марказда бўлиши лозим.

Тадбиркор раҳбар бозор ҳолатини баҳолаш, кўра билиш қобилиятларига ўз вақтида тўғри ечим ва қарорлар қабул қилиб, амалга ошира олишлари лозим. Ҳозирча бизда бозор муносабати талабларига жавоб берадиган етук юқори даражали раҳбарлар кам, уларни қайта тайёрлаш, малакаларини ошириш давр талабидир.

Замонавий раҳбарлар ҳақида ҳар хил фикр-мулоҳазалар мавжуд. Раҳбар учун умумлашган, ҳар томонлама асосланган таърифни бериш қийин. Раҳбар иқтисодиётни, ишлаб чиқаришни ташкил этишни яхши билиши билан бирга

одамлар хулқига оид фанлар (психология, социология, социал психология, антропология)ни етарлича билиши ва риоя қилиши фойдалидир.

Шундай қилиб, раҳбар амалда ҳамма бошқариш ишларини бажариши лозим бўлади. Лекин умумий бошқариш омилларни билиши шарт:

— ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни режалаштириш, ташкил этиш ва маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ни ошириш;

— ноанъанавий бошқариш ечим ва қарорларини қабул қилиш;

— жамоани замонавий талаблар асосида бошқариш;

— одамлар билан бевосита мулоқатда бўлиш;

— одамларни ижодий меҳнат қилишга даъват этиш, мукаммаллик, ихтирочиликни қўллаб-қувватлаш, ҳар бир ходимнинг эришган муваффақиятини адолатли баҳолаш ва рағбатлантириш;

— ихтилофли ҳолатдан чиқиш йўлини билиш;

— ўзини ёқтиришига қарамай, имкон борича холис бўлиш;

— ходимларни холис танлай билиш, ўқитиш ва ўргатиш;

— бўйсунушни билиш ва субординацияга риоя қилиш;

— иш юзасидан мунозара олиб боришни билиш.

Албатта, бундай кўпсонли ҳар хил бошқариш вазифаларни бажариш учун раҳбар тегишли фазилатларга эга бўлиши ва астойдил тайёргарликдан ўтиши лозим бўлади. Бундан ташқари, раҳбар доимо ўз устида ишлаш, билими, маҳоратини ошира бориши мақсадга мувофиқдир.

Таянч сўз ва иборалар

Ташкилот, гуруҳ, халқ хўжалик комплекси, расмий ва норасмий ташкилотлар, ресурслар, ташқи муҳитга боғлиқлик, меҳнат тақсимоти, бошқаришнинг зарурийлиги, тузилма, ахборот, мақсад, масала, муваффақият, муносабат, натурал иқтисодий тизим, бозор иқтисодий тизими, қонун, тамойил, андоза, бош вазифа (миссия), устувор таҳлил қилиш, устувор танлаш, бошқаришнинг эҳтиёжи, раҳбарнинг умумий омиллари.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилотнинг асосий белгилари нималардан иборат?
2. Ташкилотда ишлаб чиқариш билан ишлаб чиқариш жараёни орасидаги фаолиятлар фарқига изоҳ беринг.
3. Ишлаб чиқариш жараёнини бошқаришга илмий ёндашишларни тушунтиринг.
4. Ташкилотнинг асосий хусусиятларига нималар тегишли?
5. Ташкилотнинг ҳаётини даврининг босқичларига изоҳ беринг.
6. Ташкилотдаги асосий тизимларни ажратишда «Мажмулар назарияси»нинг қўлланилишини тушунтиринг.
7. Ташкилотдаги асосий тизимлар нималардан иборат?
8. Нима учун ташкилот жамоасининг ижтимоий сифатига эътибор бериш лозим?

9. Бошқарнишни ташкил этишдаги асосий тамойилларга бошқаришнинг эҳтиёжлари нималардан иборат?

10. Раҳбар фаолиятидаги умумий омилларни санаб беринг.

Адабиётлар

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. М.: Изд-во МГУ, 1995. 8—16, 155—166, 257—292, 325—365-бетлар.

2. *Йўлдошев Қ., Муфтайдинов Қ.* Иқтисодий билим асослари (қайта ишланган ва тўлдирилган 2-нашри). Т.: «Ўқитувчи», 1999 й. 17—21, 27—44, 153—156, 169-бетлар.

3. *Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер.с англ. М.: Дело, 1996. 28—36, 39—44-бетлар.

4. Менеджмент организации. Уч.пос. Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.: Инфра— М. 1996. 39—48-бетлар.

5. *Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё.* Менежмент: 100 савол ва жавоб.-Т.: «Меҳнат», 2000. 90—110-бетлар.

6. *Кўчқоров А* ва б. Менежер имкониятлари. Т.: «Истиклол», 2000. 17—31-бетлар.

7. *Қосимов Ф.М.* ва б. Талабаларда ташкилотчилик ва бошқарув қобилиятларини шакллантириш. Наманган, 1999. 5—33-бетлар.

8. *Қосимов Ф.М.* Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 10—12, 14—16, 24—25-бетлар.

5-БОБ. ТАШКИЛОТ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ, УНИНГ ИЛМИЙ БИЛИМ ТИЗИМИДАГИ ЎРНИ

5.1. МУЛКЧИЛИКНИНГ ТУРЛИ ШАКЛЛАРИ

Ўзбекистонда ХХ асрда асосан давлат (умумхалқ) ва кооператив-колхоз мулки устунлик қилиб келди. 1990-йилларнинг бошларида 89 фоиз давлат мулкига, 10 фоиз кооператив мулкига, 1 фоиз хусусий мулк улушига тўғри келар эди. Ҳозир вазият тамомила бошқача, баъзи нодавлат секторининг улуши 80—90 фоизга етади. Мулк давлат тасарруфидан жадал чиқариш жараёни давом этмоқда. Кўплаб давлат ташкилотлари негизидан ҳиссадорлик жамиятлари пайдо бўлмоқда.

Давлат мулкни хусусийлаштириш соҳасида усуллар такомиллаштирилмоқда. Бундай усуллар қаторига акциялар савдосини ўтказиш, хусусий маблаг киритиш, мулкни сотиш, ташкилот ёки фирма раҳбарлари ва жамиятлари томонидан сотиб олиш, ижарага бериш кабилар киради.

Устувор хусусийлаштириш борасида Ўзбекистонда ишлаб чиқариш ҳуқуқлари таълимоти асосида ташкилотлар, фирмалар қуйидаги ташкилий-ҳуқуқий шаклларга эга: хусусий мулкчилик, жамоа мулкчилиги, давлат мулки, аралаш мулкчилик, чет эл фуқаролари, ташкилотлар, давлат мулклари.

Ўзбекистонда қуйидаги бизнес субъект(эга)лари бор: қонун олдида жавоб бера оладиган фуқаро, фуқаролар гуруҳи, жамоа бизнеси, чет эл фуқароси ёки юридик шахс, аралаш мулк субъектлари.

Хўжалик юритувчи субъект ихтиёрида мулк бўлиши керак. Мулк деганда ер, сув, ўсимлик ва ҳайвонот дунёси, машина, ускуна, бино-иншоот, қонлар, маҳсулотлар, хизматлар, тарихий-маданий ёдгорликлар, илмий-техник гоёлар, товар белгилари, товарларнинг ўзи, ақлий-жисмоний қобилиятлар назарда тутилади.

Мулкчилик субъекти — мулк объектини ўзлаштиришда қатнашувчилар, мулккий муносабатларнинг иштирокчилари. Мулкнинг шакллари ўзлаштиришнинг характеридир (кўриниши, қиёфаси, мазмуни). *Хусусий мулк турли кўринишда*: индивидуал (якка), кооператив (ширкат, гуруҳий). Сўнгги мулкнинг муҳим кўриниши: монополистик хусусий мулк; жамоа мулки (кооператив, ижарага олинган корхона жамоаси, ижарачилар жамоаси, корхона жамоаси, корхона ва ташкилотлар уюшмаси, ассоциация мулки, ижтимоий ташкилотлар мулки, диний ташкилотлар мулки) оила мулки, маҳалла мулки.

Давлат мулки — бойликни ўз вазифасини адо этиш учун давлат томонидан ўзлаштирилишидир. *Олий ҳокимият органлари мулк субъекти ҳисобланади*. Ўзбекистонда давлат мулкни тасарруф этишга Олий Мажлис ва ундан ваколат олган органлар ҳақлидир.

Давлат мулки бошқа мулклар билан ҳам ўзаро киришиб кетади (*аралаш мулк*). Масалан, акционерлик жамият акциясининг асосий қисми давлатники бўлгани ҳолда, қолган қисми хусусий ва жамоа мулки бўлиши мумкин. Шу боисдан барча мулк шакллариининг мажмуаси *мамлакатнинг миллий мулки бўлади*.

Маълумки, бозор иқтисодиёти бизнес ва унинг таркибига кирувчи тадбиркорликка асосланган иқтисодиётдир. Бизнес ҳам бирор фаолият, яъни хўжалик юритишдир. Тадбиркорлар синфи турли тоифадаги ишбилармонлардан иборат. Тадбиркорликнинг мулккий шакллари ҳам ҳар хил. Қишлоқларда фермер хўжаликлари, саноат-савдо марказларида йирик тадбиркорлик, давлат тадбиркорлиги кенг ривожланади, кичик шаҳарларда кичик тадбиркорлик, майда ҳудудий бўғинларда оилавий — якка ва маҳалла жамоа тадбиркорлигига шароит қулай бўлади.

Тадбиркорлик ўз-ўзидан давлат иштирокисиз, унинг ёрдамисиз ривож топмайди. Давлат субсидиялар, экспорт имтиёзлари, солиқлар, ўзининг ахборот хизматлари орқали, шунингдек, ўз ҳисобидан бепул умумий таълим бериш орқали тадбиркорликни қўллаб-қувватлайди.

Бозор иқтисодиётидаги ташкилот, у қандай бўлишидан қатъи назар асосий товар ишлаб чиқарувчидир. Тадбиркорлик корхонадан, ташкилотдан бошланади.

Бозор иқтисодиётига ўтиш даврида иқтисодий эркинлик даражасига қараб уч тоифа ташкилот пайдо бўлади:

- давлат буюртмаси сақланган ташкилот;
- ҳам буюртма, ҳам бозорга ишловчи ташкилот;

— фақат бозорга ишловчи ташкилот.

Ташкилотларнинг *мулкӣ мақоми ва хўжалик юритиш услуби* бўйича асосий турлари қуйидагича: хусусий фирмалар, масъулияти чекланган (жамият) фирмалар, масъулияти чекланмаган фирмалар (ширкатлар); давлат корхоналари — фирмалари, аралаш корхоналар, корхоналар бирлашмаси (консорциум ва концерн), фирма шаҳобчаси (бўлинмаси) ва ваколатхонаси.

Фирмалар *ни кўламига қараб кичик* корхона, ўрта корхона ва йирик корхонага ажралади.

Мулкӣ мақомидан қатъи назар ташкилотнинг кооператив-гуруҳий манфаати мавжуд.

Ташкилот, мулк шаклидан мустасно ҳолда, ишлаб чиқарувчилар жамоаси ва уюшмасини ташкил этади.

Ташкилот жамоаси уч тоифа кишилардан ташкил топади — ташкилот эгалари, менежерлар (бошқарувчилар), ёлланиб ишловчилар.

Ташкилотнинг ташкилий қурилиши тўрт босқичдан иборат:

— ташкилотнинг ташкилий қурилишини танлаш;

— департаментлаш;

— мослаштирилган ташкилий қурилишни танлаш;

— марказлашган ва номарказлашган ташкилотларни аниқ ажратиш.

Ташкилотларнинг фаолият кўрсатишларидаги ташкилий ва услубий ўзгаришларидан мақсад жараёнларни маъмурий бошқаришдан ажратилиб, хўжалик юритувчи субъектларга кўчиришди, барча асосий вазифаларни назорат қилиш давлат органларидан ташкилот раҳбарларига ўтказилишидир. Демак, хўжалик юритиш субъектларининг улуши ортиб боради.

Ташкилотнинг ташкилий қурилишини танлаш ташкилий лойиҳалашнинг поғоналарига (ташкилотни горизонтал бўйича йирик блоklarга бўлиш, ваколатларни ҳар хил вазифадаги муносабатлари, вазифалар мажбуриятини аниқлаш), амалдорлик ёки функционаллик (амалдорли ташкилий қурилиш, амалдорликни салбий тавсифи)га эътибор бериш лозим.

Амалдорли ташкилий қурилиш меҳнатни юқори даражада бўлиши билан тавсифли, одамлар ҳулқининг кўпдан-кўп қоида ва меъёрини борлиги, ходимларни уларнинг ишбилармонлик ва касбнинг сифатига қараб танлаш кабилар билан фойдаланилаётган асосий турларидан бири бошқаришни амалдорли ташкилий қурилиши (функционал ташкилот), йирик ва мураккаб ташкилотларда эса бўлинмалли (дивизионли) тузилиш (ҳар хил маҳсулот ишлаб чиқаришга мўлжалланган), халқаро бозорларда фаолият кўрадиган ташкилотнинг ташкилий қурилиши, мослаштирилган ташкилий қурилиш, марказлаштирилган ва номарказлаштирилган ташкилотлар.

Функционал ташкилотнинг ташкилий қурилишининг баъзи муаммолари узвий равишда ёки *мослаштирилган ташкилий қурилишларини киритиш* билан ечилишлари мумкин. *Мослаштирилган тузилишларнинг асосий турлари* лойиҳалаш ташкилотлари, матрицали (қолипли) қурилишдаги ташкилот, муайян вазиятга мос келадиган *ташкilot турлари* (конгломерат турдаги) киради.

Лойиҳалаш ва қолипли ташкилотларда махсус қурилиш, вақтинча мақсадли қурилиш ташкилотнинг доимий қурилишига қўшиб қўйиш бўлади. Бунда

қўшимча қўшиб қўйилган ваколат бошқа бир ҳолатда ҳокимлик учун кураш олиб келади. Конгломерат асосий ташкилот ва алоҳида қаралаётган иқтисодий марказлар тимсолида тармоқланиб чиққан ширкат (шўъба)лардан қурилган. Асосий, она ташкилот ўзининг муҳим ўсишига биноан тармоқланиб чиққан ширкат маҳсулотларини сотиб олади ва сотади.

Ташкилотларнинг замонавий йириклашиш шакллари: ҳиссадорлик уюшмалари, ҳиссадорлик жамоалари, корпорация, транснационал компания, холдинг, консорциум, қўшма қорхоналар, картель, синдикат, трест кабилар амалда фаолият кўрсатмоқда.

Ташкилот турлари ташқи муҳит билан ўзаро таъсири бўйича механистик ва органик кўринишда бўлади.

Бўлим ва бўлималарнинг ўзаро таъсири бўйича анъанавий, дивизионал (бўлинмали) ва матрица(қолип)ли ташкилот турлари мавжуд.

Одамлар билан ўзаро таъсири бўйича ташкилотлар корпоратив ва индивидуалистик турларга бўлинади.

Ташкилотларнинг турларидаги янгилари: эҳократик ташкилот, кўпўлчамли, партисипатив, тадбиркорли, бозорга мўлжалланган ташкилотлар.

Ташкилотлар қайси бир мулкчилик турида фаолият кўрсатмасин ишлаб чиқаришни ташкил этишдаги асосий тамойиллар илмий асосланган, истиқболли, самарали ва мақсадларга эришиш учун эҳтиёж уйғотади.

5.2. ИШЛАБ ЧИҚАРИШДА ОҚИЛОНА ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ЗАРУРЛИГИ ВА БОЗОРГА ЙЎНАЛТИРИЛИШИ

Ташкилот ёки фирмаларнинг фаолият кўрсатишларидаги мулкый муносабатлар, ташкилий ва услубий ўзгартиришлардан мақсад ишлаб чиқариш жараёнларини оқилона ташкил этиш учун ташкилот раҳбарлари ихтиёрига ўтказишдир. Демак, хўжалик юритиш субъектларининг улуши ортиб боради.

Хўжалик юритиш субъектлари иккита умумий шаклда ишлаб чиқаради: натурал ва товар. Хўжалик юритиш — иқтисодий фаолият демакдир.

Натурал хўжалик бозор иқтисодиётига қадар ижтимоий ишлаб чиқаришнинг асосий шакли бўлиб келган. Натурал хўжаликнинг мавжудлиги ишлаб чиқарувчи кучлар ривожланиш даражасининг пастлиги, меҳнат тақсимотининг йўқлиги, меҳнат унумдорлигининг ғоятда пастлиги ва бошқа сабаблар билан боғлиқдир; улардаги ишлаб чиқариш, асосан қишлоқ хўжалиги ишлаб чиқаришидан иборат бўлиб, то индустриал даврлар учун характерли эди.

Аста-секин ишлаб чиқарувчи кучларнинг ўсиши, меҳнат тақсимотининг пайдо бўлиши, хусусий мулкчиликнинг қарор топиши натурал хўжаликнинг емирилишига, унинг ўрнида *товар хўжалиги* деган янги ижтимоий хўжалик шаклини шаклланишига олиб келади. Товар хўжалиги узоқ тарихий тараққиёт маҳсулоти сифатида вужудга келди.

Товар хўжаликларининг иқтисодий жиҳатдан мустақил бўлиб, алоҳида-алоҳида фаолият олиб боради. Бунинг маъноси шундаки, нима ишлаб чиқаради, қанча ишлаб чиқаради, кимга ва қаерда сотади, қандай баҳоларда

сотати — бу фақат товар ишлаб чиқарувчининг ўз иши, у фақат бозор қонунлари(қиймат қонуни, талаб ва таклиф қонуни, пул муомаласи қонуни, рақобат кураши қонуни)ни тан олади, уларнинг талаблари билан ҳисоблашади, холос.

Товар ишлаб чиқариш бозор иқтисодиёти тизимининг моддий асоси. Демак, хусусий мулкчиликни, унинг ранг-баранг шакллари, умуман кўп мулкчиликни вужудга келтириш лозим. Шунинг учун ҳам Ўзбекистонда «Мулкни давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғрисида» қонун қабул қилинган.

Товар ишлаб чиқариш тизим сифатида асосий муносабатга айланиши бошқа иқтисодий тизимларнинг бутунлай чекланишини билдирмайди. Масалан, ўз характерига кўра натурал шаклда бўлган шахсий ёрдамчи хўжалик, уй хўжалиги, яқка хўжалик кабилар ҳам мавжуд муносабатлар доирасида бемалол яшаши мумкин.

Ўзбекистон Президенти И.Каримовнинг «Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли» китобида «Бозорга ўтиш муқаррар. Бу — давр талаби, объектив реалликдир» (Т.: 1992, 44-бет), дейилади. Шундай экан бозор иқтисодиётига ўтиш билан боғлиқ қонунларни, хўжалик юритиш субъектларининг хусусиятлари ва турларини ўрганиш, юқорида таъкидланганидек давр талаби. Бунда фаолият кўрсатувчи раҳбар, менежер, мутахассис ва ижрочидан яратувчанлик, ижодкорлик, ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этиш талаб қилинади.

Ишлаб чиқаришнинг моҳиятини билмай, тараққий этиш қонунларини англамай, уни самарали ташкил этиш мумкин эмас, уни инсон манфаатига фойдаланиш, унинг фаолиятини замонавий технологияга ўтказиш мумкин эмас. Шу боис ташкил этиш деганда уюштириш, тузиш, жалб этиш, ташкилий тузилишни таъминлаш каби ифодалар англаниши мумкин.

Ташкил этиш — илмий техник тараққиёт режаларини ҳамда режалар тизимини амалга оширишда ишлаб чиқариш, ижтимоий, иқтисодий, руҳий, касбий муносабатларнинг барча шакллари билан қамраб олганлиги учун маълум қафолат ҳамдир. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш инсонни билимидаги, маҳоратидаги, ҳаракатидаги ва тажрибасидаги, уни онгидаги баъзи бир саъз томонларини тўлдиришга таъсир кўрсатади, барча жараёнларни бажарилишида лозим бўлган малака ошириш учун шароит билан таъминлайди.

Ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этиш, ресурсларни мақсадга мувофиқ сарфлаш, бекордан-бекор исроф бўлишига йўл қўймаслик ва шулар асосида ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш бозор иқтисодиёти шароитидаги муҳим ва долзарб муаммолардан биридир.

Ишлаб чиқариш тизимини ташкил этиш бозор иқтисодиёти шароитида, айниқса, эркин рақобатга асосланган иқтисодий кураш, рақобат, мақсадларга ўз вақтида эришиш каби хўжалик юритиш механизмлари тараққий этаётган даврда фақатгина илмий асосланган ишлаб чиқаришни ташкил этиш мақсадга мувофиқдир. Хўжалик юритиш ва ишлаб чиқариш тизимини бошқариш механизмларининг самарадорлигини янада ошириш салмоқли ва етакчи вазифадир.

Ишлаб чиқариш тизими ишлаб чиқариш жараёни, уни бажариш учун талаб этиладиган хизмат кўрсатиш, муомала, иқтисодий, ижтимоий, молиявий муносабатлардан иборат. Шунинг учун ташкилотда маҳсулот ишлаб чиқарганда унинг унсур ва жараёнлари режалаштирилиб, амалда ташкил этилади. Бордию ишлаб чиқарган маҳсулотлар ҳажми ўзгарса, ишлаб чиқариш тизимидаги иш ҳажми ҳам ўзгаради.

Ишлаб чиқариш тизимининг барча технологик-ташкилий, иқтисодий-ижтимоий, бошқарув ва молиявий элементлари, жараёнлари мос равишда қайта оқилона ташкил этилиши лозим. Бундан буён эркин рақобатга асосланган иқтисодий кураш кетади, бир қанча ташкилотлар ҳам шундай турдаги фаолиятлар билан эркин шуғулланиб, хўжалик юритиш механизмлари тараққий этади.

Ташкилотларда ишлаб чиқаришни ихчам, арзонлаштирилган ва мукамаллаштирилган маҳсулотлар (хизмат кўрсатишлар) кўп ҳолларда ишлаб чиқариш тизимидаги мутахассис ва ижрочиларнинг самарали муносабатларига боғлиқ. Ҳар бир ижрочи бажарилган ишнинг натижаларига, шунингдек ишлаб чиқариш бўлим, қисм ва бўлинмалари фаолиятига тўғри баҳо бериш учун топширилган топшириқ ҳамда вазифаларни бажаришга қанча ресурс сарф қилинишини билиши керак.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш ресурслар сарфига боғлиқ. Шунинг учун маҳсулот ишлаб чиқариш ҳар томонлама асосланган ресурслар сарфи меъёрлари ёрдамидагина тўғри ҳал қилиниши мумкин.

Илмий асосланган ресурс сарфи меъёр ва белгиланган меъёрларсиз ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этиш мумкин эмас, шу билан бирга бизнес-режали хўжалик юритиш, ташкилотни бир текисда фаолият кўрсатишини йўлга қўйиш, ташкилотда ишлаб чиқариш фаолиятининг кўрсаткичларини аниқлаш ҳам мумкин бўлмайди. Ишлаб чиқаришда вақт (вақт ҳам ресурс) сарфи меъёрига асосан ишлаб чиқариш жараёнлари, даври ёки цикли, тизими, ходимларга бўлган эҳтиёж аниқланади, ишлаб чиқаришнинг циклини давом этишига қараб топшириқлар ҳисоблаб чиқилади.

Ишлаб чиқариш даврининг давом этиши муҳим фактор бўлиб, инфратузилма фаолиятидаги топшириқларни бажарилишига катта таъсир кўрсатади.

Ишлаб чиқариш даврининг давом этиш муддати инфратузилмаларда ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш вақтидан то тугашигача сарфланган вақт ҳисобланади.

Ҳар бир ижрочи, иш жойи, бўлим ва бўлинмаларнинг ишлаб чиқариш имкониятларини тўла ҳисобга олмасдан, нотўғри, яъни камайтириб ёки кўпайтириб тузилган ресурс сарфи меъёрларига асосланиб сарфланган қўшимча сармоя маблағлари, янги бино, иншоотлар қуриш, қўшимча техника, технология жиҳозлари яратиш ва уларга хизмат кўрсатувчи ишчиларни жалб қилиш зарурми-зарур эмасми деган масалалар билан шуғулланувчи ходимларни нотўғри хулосага келтириш мумкин.

Қачонки, *ишлаб чиқариш тизими илмий асосда ташкил этилар экан, ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясининг илмий билим тизимида ўрни*

юқори поёнага кўтарилган бўлади ҳамда шундай бўлишини амалий ҳаёт тақозо этмоқда. Шу сабабдан ишлаб чиқаришда ташкил этишнинг илмий йўналишлари қаторига қуйидагиларни киритиш мумкин:

— ақлий меҳнат жисмоний меҳнатга нисбатан ўзига хос фарқи бор. Масалан, мураккаб меҳнатларнинг бажарилиш тартибини мустақил танлаш, ҳисоблаш, лойиҳалаштириш, истиқболни белгилаш, режалаштириш, мувофиқлаштириш кабиларни ташкил этиш ижрочидан ақлий қувват, билим, ижодий қобилият, истеъдод, маҳорат каби энергиялар сарфлайди, бошқача айтганда физиологик жараёнда меҳнат қилади. Физиологик жараённинг мақсади буюмлашган меҳнат сарфи меъёрида бўлишига, жиҳозлар ва воситаларнинг ишлаш тартиби асосланган равишда ишлашига интилишдир;

— иш жойлари, жабҳаларини ташкил этиш ва уларга хизмат кўрсатишни узлуксиз яхшилаб бориш, у жойларни ижрочининг физиологик, антрометрик тавсияга ҳамда эстетик идрокига мос бўлган меҳнат предметлари, қуроллари, воситалари, шароит воситалари билан таъминлаш, иш жойларига иш вақтининг исроф бўлишини йўқотадиган энг самарали хизмат кўрсатиш тартибларини жорий қилиш;

— меҳнат жараёнини такомиллаштириш, меҳнатнинг илғор усул ва услубларини жорий қилиш. Бу ишга мутахассис, ижрочиларнинг юқори меҳнат унумдорлигини таъмин этувчи энг оқилона меҳнат жараёнини лойиҳалаш, татбиқ қилиш йўли билан, шунингдек, меҳнатнинг илғор усул, услубларини аниқлаш, танлаш ва ёйиш йўли билан эришиш;

— мутахассис ва ижрочиларни танлаш, касбий тайёрлаш, уларнинг малакаларини оширишни ташкил этиш ишини, шаклларини яхшилаш, техника, технология, психология, социология, социал психология, антропология, педагогика, иқтисодий назария фанларининг ҳозирги замона талабларига жавоб берадиган таълим, тавсиялари, шакллари ва усулларини танлаш;

— иқтисодий муносабат нуқтаи назаридан меҳнат предметлари, қуроллари ва воситаларидан, шунингдек, иш вақти, рағбатлантириш усуллари ҳамда илғор меҳнат услубларидан самарали фойдаланишга асосланиб, турли хилдаги ресурсларга оқилона вақт сарфланишини аниқлаш;

— меҳнат ресурслари, ақлий салоҳиятлар, меҳнат воситалари учун иш кунининг мақсадга мувофиқ тартибларини ишлаб чиқишда ҳамда айрим жараёнларнинг оқилона изчилликда бажарилишини ва давом этишини белгилаш;

— замонавий ташкилот фаолиятини ташкил этиш муаммоларини илмий асосда ечиб чиқиш, уларни амалиётга жорий қилиш;

— ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясига психологиянинг қўшган ҳиссаси индивидум хулқини ўрганиш, белгилаш, ҳамда одамлар хулқини ўзгариш имкониятини ўлчаш, аниқлаш, улардан амалиётда самарали фойдаланиш;

— ижтимоий тизимни ўрганиш ҳисобига ташкилот фаолиятини ташкил этиш таълимотини социология соҳасидаги тадқиқотлар натижаси кенгайтиради.

Шу сабабдан индивидуум ўз вазифасини бажаради ва ўзаро маълум муносабатларда қатнашиши кабиларни ҳисобга олиш;

— социал психология ўзаро шахслар хулқи қандай ўзгарнишда бораёпти, улар қандай шаклда кечаяпти, уларни тарбиялашдаги тўсиқлар қандай енгиб ўтишмоқда кабиларни ҳисобга олган ҳолда самарали фойдаланиш;

— одамлар хулқи ва фаолиятларини ташкилот жамоаси ҳаётида қандай тутишларини ўрганиш, унга фойдали ечим қабул қилиш;

— одамлар хулқи ҳақидаги фанларнинг ютуқлари, ижтимоий, сиёсий, рухий, ахлоқий, миллий-демографик омиллари, раҳбар, мутахассисларнинг илмий фикрлашлари каби умумиқтисодий муносабатларни ташкилот фаолиятининг мақсадига мос қўллаш билиш;

— ташкилотда ташкилий бошқариш тузилмасини қуришда умумиқтисодий муносабатлар қатори бозор тузилмаси, талаб ва таклиф, маркетинг, инфляция каби муносабатлар тоифасини билиш, амалиётда қўллаш олиш;

— ишлаб чиқариш тизимида улуши ва салмоғи юқори бўлган инфратузилмалар (транспорт, таъминот, банк, йўллар, алоқа, ахборотлар хизмати, энергия ва шунга ўхшашлар) ва ресурслардан оқилона, ижодий фойдаланиш.

Демак, ташкилотда меҳнат предметлари, қуроллари, воситалари ишлаб чиқаришнинг пировард натижасига таъсир қилувчи омиллардир. Ташкилотларда ишлаб чиқаришни ташкил этиш учун бир қанча вазифаларнинг ҳар бирини, бир вақтнинг ўзида, бир-бирига боғлиқ ҳолда мажмуи ҳал этиш лозим бўлади.

Ташкилотда ишлаб чиқариш самарадорлигини, маҳсулот сифатини ошириш кўп ҳолларда ижрочиларнинг ўз меҳнат натижаларидан рағбатлантирилган даражасига боғлиқ, мойиллик механизмини оқилона аниқлаш, ўрганиш, амалиётда узлуксиз қўллаш мутахассислар томонидан яратилиб турилишини талаб этади.

5.3. БОШҚАРИШНИ ТАШКИЛ ЭТИШДАГИ ТАМОЙИЛ ТУШУНЧАСИ

Тамойил тушунчасига ўтишдан олдин Ўзбекистон Республикасининг Президенти И.Каримов Ўзбекистон тараққиётининг машҳур беш тамойили ҳақида гапириб, иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги, давлат асосий ислохотчи, қонунлар ва уларга риоя қилиш устуворлиги, кучли ижтимоий сиёсат юргизиш, бозор иқтисодиётига секин-аста, босқичма-босқич ўтиб бориш деган фикрларини эслаб ўтиш лозим. Бунинг маъноси шуки, иқтисодиёт ҳамма нарсадан устун, белгиловчи, у ҳақиқатдан ҳам жамиятнинг иқтисодий замини демакдир.

Тамойил атамасининг маъноси — ишлатиладиган мавжудотларнинг кичигидан каттасигача, пастдан баландига қараб турлича маънони англатади. Изоҳли луғатларда, рус ва инглиз тилларида «принцип» деб аталса, ўзбекчада назария, таълимот, фан ва ҳоказоларнинг асосий пойдевори, қонун-қондаси, хатти-ҳаракат, фаолият учун асос қилиб олинган қонун-қондаси кабиларни англатади. Сиёсий луғатларда эса фаолият, юриш-туриш ва ҳоказоларнинг

асосий қондаси дейилса, фан, назария, сиёсатда асосий бошланғич қондадир. Қичик ва қуйи мавжудотларда, масалан, нуқтаи назар, қараш, фикр, бурд, бирор киши қаттиқ ушлаб олган қондаси — бир принципда турмоқ, принцили йўқ одам...

Тамойил халқаро ижтимоий, сиёсий, иқтисодий ва бошқа аспектларда, мамлакат қўламида иқтисодиёт, халқ хўжалиғи, ташкилот, тизим кабиларда қўлланилади. Масалан, ташкилот фаолиятини бошқаришни ташкил этиш тамойилига ташкилотнинг ички бўлим ва бўлинмалари, бошқариш погоналари, раҳбарлар, бўйсунувчилар орасидаги *ўзаро муносабатларни белгилаш* ҳамда ташкилот доирасида ечиладиган масалаларни тақсимлашларга қўйиладиган асосий пойдевор, талаблар, қонун-қондалар, қарашлар, тартиблар, нуқтаи назарлар, ахлоқ метёрлар, *корхона назарияси*, таълимоти кабилар киреди.

Бошқарув ечимини оптималлаштиришни асослаш тамойилларига оптимал бошқарув ечимларини тизимли англаш, самарали ечишга мақсадли изланиш (қидирув), оптимал бошқарув ечимининг андозасига қўйиладиган талаблар кирса, ташкилий тузилмани қуриш тамойилига ташкилий бошқариш тузилмаларига қўйиладиган талаблар, ташкилий тузилмани қуриш тамойиллари мисол бўлиши мумкин.

Бошқарув деганда оддийгина қилиб таъриф берадиган бўлса, мақсадларга эришиш учун фаолиятни ташкил этиш, режалаштириш, мойиллик, маркетинг ва назорат қилиш тушинилади.

Демак, ташкил этиш, режалаштириш кабилар ўзининг фан таълимотига, тамойилига эгадир. Режалаштириш таълимоти миллий иқтисодиёт режаларини ишлаб чиқишнинг умумий талаблари, тамойиллари ва усуллари йиғиндисидан иборат.

Иқтисодий тамойиллар — бу атаманинг ўзидан келиб чиқадиган умумлашмазар бўлиб, ўзида маълум аниқлиги бўлмаган миқдорий таъриф. Иқтисодий далиллар одатда ҳар хиллиги билан фарқланади, бир шахс ва юқори орган бундай ҳаракат қилса, бошқаси яна ўзгача. Шунинг учун иқтисодий тамойиллар аксарият ўртача қиймат ёки статистик эҳтимоллик кўринишида ифодаланади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб ташкилотга онд олтига тамойилларни санаб ўтиш мумкин.

1. Ташкилот режасини тузиш учун энг юқори фойда олиш мақсади билан боғлиқ. Бу эса ташкилот менежерлари, иқтисодчилари, маркетинглардан бозор муносабатларининг асосий билимлари билан қуролланишларини талаб қилади.

2. Ташкилот ишларида, барча ўзгаришларда ҳам менежерга ташкилот маҳсулотининг (хизмат кўрсатишнинг) истеъмолчилари билан иш юритишга тўғри келади. Бунда лозим бўлган рекламаларни кўрсатиш, истеъмолчи бу янгиликдан ёки ўзгаришдан нима ютади. Шу каби чора-тадбирлар тизимини ишлаб чиқиш ҳам ҳозирги вақт маркетингининг таркибий қисми бўлиб қолади.

3. Ташкилот раҳбарларининг биринчи вазифаси — бозор муносабатлари шароитида ташкилот иши қандай ҳажмда бажарилиши кераклигини аниқлашлардан иборат. Бошқача қилиб айтганда, ташкилот ихтиёрндаги

ресурслари (моддий, молиявий, меҳнат, интеллектуал салоҳият ёки тадбиркорлар, вақт, экологик хавфсизлик), ўзининг жойлашуви ва кўпгина бошқа ташкилотлар фаолиятини тавсифлайдиган омиллари асосида зарур бўлган ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш турлари, маиший ва шунга ўхшашлардан истиқболлиси танлаб олинади. Шундан кейингина ташкилотнинг бизнес-режаси, унинг бўлинмалари ишлаб чиқилишига киришиш мумкин.

4. Ташкилот фаолиятида маркетингнинг аҳамияти ўта юқори, чунки бажариладиган ишлаб чиқариш жараёнларига кўйиладиган талабларни касбий даражада маркетинг мутахассисигина билиши мумкин. Шундай кишигина ташкилотнинг ишлаб чиқариш тизимига ижобий таъсир кўрсатади.

5. Бозор шароитида барча режалаштириш тизимининг асоси — тижорат ишларининг башорат қилинишларини тузишдир. Бу ерда маҳсулот (иш, хизмат кўрсатиш)ни харид қилиш ёки бажариш ҳажми. Шунинг учун ташкилот раҳбарининг муҳим вазифаси — бозор муносабатига қанча миқдорда маҳсулот ишлаб чиқариш харид қилиши мумкинлигини аниқлашдан иборат.

6. Маркетингнинг асосий вазифаларидан бири истеъмолчиларнинг таркиби, эҳтиёжи, мўлжали, ҳатто ижтимоий ҳодисалар ёки сиёсий жараёнлардаги ўзгаришларга эътибор беришдир. Буларнинг барчаси у ёки бу даражада талабларга таъсир кўрсатиши мумкин. баъзан мутлақо кутилмаганда ҳал қилувчи омил бўлиши мумкин. Иккинчи томондан башорат даври қанча қисқа бўлса, башоратнинг натижаси шунча аниқ бўлади.

Шундай қилиб, тамойил тушунчаси шу даражада кенг қамровлики, уни бўлиб, қайси бошқарув поғонасига, қайси ишлаб чиқариш тармоқларига, ноишлаб чиқариш доирасига қараб танлаш ва ишлата билиш муваффақиятлар гарови бўлиб қолади.

5.4. АНРИ ФАЙОЛ БЎЙИЧА ТАМОЙИЛЛАРНИ ГУРУҲЛАШ

Қатор олимлар Фредерик У. Тейлор, Майкл Х.Мескон, Френк ва Лилион Гилбрет, Питер Друкер, Генри Гантт, И.Ансоф, Анри Файол, Милтон Фридмен, Линдалл Урвик, Алфред П.Слоун, Мери Паркер Фоллетт, Элтон Мэйо, Фредерик Герцберг, Ренсис Лайкерт, Абрахам Маслоу, Раис Аҳметович Фатхугдинов, Виханский О.С., Герчикова И.Н., Гвишнани Д.М., Попов Г.Х., Попов А.В., Агапбеян А.Г., Васильев Ю.П., Анчишкин А.И., Қобулов В.Қ., ва бошқалар ишлаб чиқаришни бошқариш ҳақида илмий асарлар яратдилар. Улар бошқариш самарадорлигини ошириш бўйича шуғулланиб, маъмурий мактаб мутахассислари пайдо бўлиши билан бутун бир ташкилотни бошқаришни такомиллаштириш йўлини ишлаб чиқа бошладилар.

Фредерик У. Тейлор ва Френк Гилбертлар ўз карьерасида оддий ишчилар билан тадқиқот олиб бориб, корхонани бошқариш ҳақидаги тасаввурларга сўзсиз таъсир кўрсатди. Тейлор ва Гилберт маъмурий бошқарув мактабининг яратувчилари ҳисобланади, чунки уларнинг катта бизнесда бошқарувнинг олий бўгини раҳбарлари сифатида айнан ишлаш тажрибасига эга ҳамда бу

мактабнинг яратилиши билан узвий боғлиқ Анри Файол Франциядаги кўмир қазиб олиш бўйича катта компанияга раҳбарлик қилди. Бошқариш назариясига Файолнинг кўшган хизматлари шундаки, у бошқарувни универсал жараён деб қарашида, бир қанча ўзаро боғлиқ вазифалардан тузилган (ташқил топган), булар режалаштириш ва ташқил этишлардир.

Иккинчи тоифа классик тамойили корхонанинг тузилмасини қуриш, ишчи-ҳодимларни бошқаришга тааллуқли. Мисол тариқасида ягона раҳбарлик тамойили хизмат қилиши мумкин, бунда киши бошлиқдан бўйруқ олиб ва фақат унга бўйсунуши назарда тутилиши керак.

Анри Файол бошқаришнинг 14 та тамойилини ишлаб чиқди, шакллантирди ва уларнинг аксарияти ҳозиргача амалда фойдаланилмоқда. Улар қуйидагилар:

1. Меҳнат тақсимоти. Ихтисослаштириш табиий ҳол. Меҳнатни тақсимлашдан мақсад — бир хил куч сарф этган ҳолда ҳажми бўйича кўп ва сифати бўйича яхшироқ бўлган ишларни бажаришдир. Бунга, бошқа мақсадларга эътибор ва кучларни сарфламаслик ҳисобига эришилади.

2. Ваколат ва масъулият.

3. Интизом.

4. Якка бошчилик ёки яккаҳокимлик.

5. Йўналишларнинг бирлиги.

6. Шахсий манфаатларнинг умумий манфаатларга бўйсундирилиши.

7. Ҳодимларни рағбатлантириш.

8. Марказлашиш. Меҳнатни тақсимлаш каби марказлашиш ҳам ўз ўрнида муҳимдир. Муайян шароитга қараб марказлашиш даражасини мос равишда вариантлаш мақсадга мувофиқ. Шунинг учун марказлашиш ва номарказлашиш орасидаги нисбатни тўғрилиги бўйича савол келиб чиқади. Бу муаммони аниқлаш меъёри орқали мумкин бўлган яхши натижаларни таъминлайди.

9. Йўналиши йўқ занжир ёки бошқаришдаги иерархия. Бу қуйи бўғиндан энг юқори лавозимларни эгаллаб турган шахслар. Иерархик тизимни инкор қилиш хато бўлур эди.

10. Тартиб. Иш жойи — ҳамма учун ва ҳамма ўз жойларида.

11. Адолат. Адолат бу яхшилик ва ҳаққоният(адлия)ларнинг мослиги.

12. Ходим учун иш жойининг барқарорлиги (доимийлиги).

13. Ташаббускорлик. Ташаббускорлик режасини ишлаб чиқиш, уни муваффақиятли амалга ошишини таъминлаш.

14. Корпоратив руҳ (ақл, онг, идрок). Бу персонални ҳаракати билан натижасининг бирлиги.

Юқоридаги 1,2,4,5,8,9-гуруҳлар тузилмали тамойиллар тоифасига; 3,6,7,11,14-гуруҳлар жараённинг тамойиллари тоифасига, 10,12,13-гуруҳлар пировард натижаларнинг тамойиллари тоифасига киради.

Юргбошимизнинг «Амир Темура ҳақида сўз» асариди баъзи бир тамойиллар келтиради. «Адолат кучда эмас, куч адолатлади», деган шиор Амир Темура салтанатининг барча ҳудудларида бирдай амал қилиб, ахлоқий-маънавий мезонга айланди ёки бўлмаса «Адолат ва озошлик — дастурингиз, раҳбарингиз бўлсин». Бундан олти ярим аср муқаддам айтилган ва риоя қилинган бебаҳо тамойиллар бўлиб, шу кунга қадар ўз кучини пасайтирмай келмоқда.

5.5. ФРЕДЕРИК ТЕЙЛОРНИНГ ТҮРТ ТАМОЙИЛИ

Америкалик муҳандис, ихтирочи Фредерик У.Тейлор (1856—1915) ташкилот ва ташкилий бошқариш назариясида классик таълимот пойдеворини яратди ва нафақат Америка Қўшма Штатларида, балки Европа давлатларида бошқариш назариясини ривожлантиришда, ундан амалда фойдаланишда муҳим роль ўйнади.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси пайдо бўлиши даври XIX асрнинг биринчи яримларига, манафактура ишлаб чиқариш даврига тўғри келди. Ҳақда йирик устахоналар юзага келиб, ишчиларни ёллаб ишлатиш лозим бўлди. Меҳнат тақсимоли натижасида ихтисослашган махсус иш жойлари пайдо бўла бошлади. Иш жараёнларида бажарилаётган иш унсурлари ва операцияларини меъёрлаш, иш жойларига аниқ топшириқлар (режалар) ишлаб чиқишга тўғри келди.

Ф.Тейлорнинг «Илмий бошқарув» тараққиётидаги энг юксак хизмати-у таклиф этган меҳнатни илмий асосда ташкил этиш тамойили, ишчиларнинг меҳнатини ташкил этиш, уни бошқариш йўналишлари бўйича тамойили, янги бошқариш тизимининг тамойили, маъмурий бошқариш тамойилидир.

XIX асрнинг охирида Ф.Тейлор изланишлар олиб бориб, ўзининг «Илмий бошқарув» номли тадқиқот ишида меҳнат унумдорлигини ошириш бўйича уч элементни биргаликда қараш лозимлигини уқтирди:

— ишлаб чиқаришни таҳлили асосида операциялар бажарилиши кетма-кетлигини оқилона олиб боришликни аниқлаб, иш жойларига аниқ топшириқлар ўрнатил;

— ҳисоб-китоб йўли билан ҳар бир элемент, операция ва ишга меъёрли вақтни ишлаб чиқиш;

— технологик ёки кўрсатмалар хариталарда келтирилган иш бажарилиш услубларини ишлаб чиқиш ва уни тадбиқ этиш.

Ф.Тейлорнинг меҳнатни ташкил этиш, шу билан боғлиқ меҳнат унумдорлигини ошириш борасида таклиф этган ҳамда ишлаб чиқаришда қўллаган бу тамойиллари халқаро эътиборга сазовар бўлди. Айниқса, у ташкилотда фаолият кўрсатаётган ишчилар бажарадиган ишнинг унсури, жараёнларини хронометраж усули билан аниқлади ва уларни чуқур иқтисодий таҳлил қилиб, меҳнат унумдорлигини ошириш имкониятларини, уни таъминлайдиган қондалар мажмуини яратди. Ф.Тейлор тамойилига биноан раҳбар ва мутахассисларни кам малака талаб қиладиган ижрочилик меҳнатидан, уларга хос бўлмаган вазифалардан озод қилинишидан иборат эди.

Ф.Тейлорнинг асосий ғояси — ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излашдир. Унинг асосий қондалари қуйидагилардан иборат:

— бўлган барча меҳнат жараёнлари, унинг миқдори, кетма-кетлиги аниқ-пухта ихтисослаштирилиши, қатъий вақт оралиқларида тақсимланиши;

— ҳар бир меҳнат жараёни, ҳатто ҳар бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган қондалар ва жараёнларга бўйсундирилиши, юқоридан белгилаб берилган иш

усуллари, қоидаларини бажариш учун доимий талабчан назорат амалга оширилиши;

— ҳар бир меҳнат тури қатъий вақт ораллиғида тақсимланиши лозим.

Ф.Тейлорнинг меҳнатни ташкил этиш, уни бошқариш йўналишлари бўйича тамойили амалда катта муваффақиятлар келтирди. Тамойилнинг мазмуни қуйидагича:

— юқоридан белгилаб берилган иш усуллари, қоидаларини бажариш учун доимий талабчан назорат амалга оширилиши лозим;

— ишчилар малакаси ва савиясига қараб жой-жойига қўйилиши шарт;

— бошқарувчи билан бошқарилувчи масъулиятини аниқ белгилаш, вазифаларини тўғри тақсимлаш шарт.

Қисқаси, ишчидан бошлиқларнинг барча буйруқларини ҳеч қандай мулоҳаза юритмасдан ва бирор-бир шахсий ташаббус кўрсатмасдан аниқ ҳамда тез бажариш талаб қилинар, бунда қизиқли поғона тизими ҳукмрон эди.

Ф.Тейлор бошқаришни «аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм, шунингдек, аниқ билиш, нима қилиш керак, уни қандай қилиб пухта ва арзон усулда бажариш санъати» деб баҳолаган. Шундай қилиб, Ф. Тейлор «бошқарувнинг мумтоз мактаби»ни яратишга асос солди. Тамойил қуйидагича ифодаланади:

— мақсадларни танлаш;

— иш вақтининг элементларини ўрганиш ва унинг асосида ҳар бир ишчига сменали-қушлик топшириқ (режа) ўрнатиш;

— воситани танлаш ва уни тайёрлаш;

— меҳнатга ҳақ тўлашнинг ишбай шаклини ишлаб чиқиш ва уни тадбиқ этиш;

— ташкилий технология ҳужжатларини амалда қўллаш;

— меҳнат жараёнида ишчи ҳаракатининг йўналишларини ўрганиш ва рационаллаштириш;

— функционал бошқариш;

— график асосида тақвимли режалаштириш;

— ишчини илмий танлаш ва ўқитиш;

— моддий-техник таъминотини ташкил этиш, уни оқилона бошқариш;

— натижани назорат қилиш;

— ишга бўлган хоҳишни уйғотиш бўйича омилларнинг муҳимлиги;

— бошқарувчи ва ходим меҳнати жавобгарлигининг тўғри тақсимоти.

Ф. Тейлорнинг фикрича, ишчиларнинг асосий вазифаси бажарувчанлик, яъни раҳбар ёки менежер берган топшириқни ижро этишдан иборат бўлмоғи керак. Раҳбар ёки менежер ижрочилар фаолияти устидан назорат олиб бориши, ижрочиларга унумли меҳнат қилиш усулларини ўргатишидир. Менежерларнинг кўрсатмалари ижрочилар учун бажарилиши мажбурий ҳисобланади.

Ф. Тейлор нуқтаи назари бўйича, ташкилотнинг иқтисодий-ижтимоий ривожланиши, техник тараққий этиши ҳар бир ходимнинг турмуш даражасини яхшилашига олиб келиши керак.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, Ф.Тейлор томонидан яратилган ишчи меҳнатини бошқарувда тўрт тамойили эътиборга мойил ва у қуйидагича ифодаланиши мумкин:

- ишнинг ҳар бир унсурига илмий ёндашиш;
- ходимларни танлаш ва жойлаштиришда илмий ёндашиш;
- ижрочилар билан бир тан бўлиб фаолият юритиш;
- менежер ва ижрочи орасида пировард натижани тақсимлашни жавобгарлиги.

Ф. Тейлор асос солган «Илмий бошқарув»нинг моҳияти шундан иборатки, мослаштирилган ишлаб чиқариш услубларини тадбиқ қилишга белгиланган стандартларни мос келтириш. Тейлоризм кейинчалик Т. Эмерсон ва Г. Форд томонидан ривожлантирилди. Айниқса, «Илмий ва мумтоз» бошқаришга муқобил ҳаракат сифатида янги назария — «Инсоний муносабатлар» мактабини пайдо бўлганини айтиб ўтиш ўринли. Бу мактабга америкалик жамиятшунос ва руҳшунос Э.Мэйо (1880—1949) асос солди. «Инсоний муносабатлар» мактабининг атоқли намояндаларидан бири америкалик олим Д.Мак-Грегорнинг (1906—1964) Х (икс) ва У (игрек) назарияси ҳам яратилди.

5.6. ТАШКИЛОТЛАРНИ БОЗОР ИҚТИСОДИЁТИДА БОШҚАРИШНИНГ ИЛМИЙ ҒОЯЛАРИ

Маълумки, ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатларнинг даражаси, ишлаб чиқариш кучининг савиясига қараб бошқаришнинг моҳияти ўзгаради. Ишлаб чиқаришни тараққий этиши ва иқтисодий алоқаларнинг мураккаблашуви сабабли бошқариш мураккаблашади ҳамда мустақил фан бўлиб ажралади. Ушбу фан нима билан шугулланса, уни қайси кўламда қўлланишига қараб предмети, тамойили аниқланади. Ташкилотда ҳўжалик юритишнинг барча погоналардаги бошқаришнинг тамойиллари ва усуллари, қонунлари ва муносабатларини ўрганишда ифодаланади.

Барча ташкилотлар илмий ғоялар асосида бошқаришга муҳтождир. Шунинг учун ташкилотларнинг тамойилларидек, бошқариш ишлари ҳам кўпгина умумий тамойилларга эга. Бу — вазифаларни амалга ошириш; бошқариш ишларини вертикал қизиқ бўйича тақсимлаш; бошқариш қонунлари, таҳлиллари ёки назариялари ҳамда андозалар; ташкилот ичидаги бошқариш позициясини мустаҳкамлаш; бошқариш ва ташкилотнинг ташқи қуршовини эътиборга олиш; ташкилотни бошқариш жараёни ва уни амалга ошириш; бошқариш ҳар қандай ташкилотни бошқаришдек; бошқариш бошқариш тизмидек; бошқариш одамлар, ходимлар, жамоа ишларини ташкил этишдек; бошқариш ҳар хил поғонадаги бошқариш аппаратидек; бошқариш ташкилотни бошқаришни ташкил этиш(орган)дек илмий ғояларга асосланмоғи дозим.

Ташкилотнинг фаолият кўрсатиш муаммоларини амалий ечиш имкониятини берувчи бошқариш масаласи бошқариш фанидек тадқиқотларнинг амалий аҳамиятини ошириш, уларнинг тамойиллари, усуллари ишлаб чиқишга мўлжаллаш кабилардан иборат. «Бошқариш

жараёни санъатдир», дейилишининг маъноси фан (бошқариш соҳасида ташкилий билим асослари)ни муайян ҳолатларга қўллаш, амалиётда ишлатишдан иборат.

Ҳар қандай ташкилотнинг мақсади ресурсларни пировард натижада маҳсулотга айлантириш. Бунинг учун турли фаолиятлар (вазифа, функциялар)ни амалга ошириш керак.

Муайян вазифалардан келиб чиқиб ташкилотни бошқаришни ташкил этиш, у билан боғлиқ тамойилларни амалга ошириш лозим. Бошқариш тизимида, бошқариладиган мавжудотда бажарилиши лозим бўлган ишларни маълум турларга ажратиш мақсадга мувофиқ. Ажратилган турларига мос, яъни меҳнатни тақсимлаш натижасида бошқариш соҳасида вазифаларни ажратади. Буларни бажармоқ учун менежердан ташкил эта билиш, тadbиркорлик туйғуси талаб қилинади.

Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойиллардан бири ташкил қила олиш, тadbиркорлик ҳис туйғусига эга бўлган, касбий тайёрланган мутахассисларни танлай билиш. Шу билан бирга кўпгина илмий усулларни амалий фаолиятида ишлата билиши билан бирга ижодкор ҳам бўлиши керак.

Бошқариш жараёни(ташкил этиш, режалаштириш ва ҳ.)ни ташкил этишда таъминот, молиялаш, нархни шакллантириш, қарз олиш кабиларнинг вазифалаштириш, бошқарув ходимларини тайёрлаш, илмий-техника тараққиёти ютуқларини амалда қўллаш кабиларни юқори даражада ижро эта олиш лозим.

Бошқариш — ташкилотларни замонавий ихтисослашдир. Бусиз ташкилот фаолият кўрсата олмайди. Бозор муносабати шароитида менежер ишлаб чиқариш муаммоларининг барчасини бозор қонунларига бўйсунган ҳолда ўзи ҳал қилади.

Менежер ўз ишини режалаштириш ва бажаришда ҳар бир унсур кутилмаган қандайдир талаблардан, тамойиллардан келиб чиқади.

Менежер ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмини башорат қилишга ҳаракат қилганда, талаб ва тамойил механизмида баҳо асосий унсур эканлигини унутмаслиги керак. Бозорда маҳсулот талабдан зиёд бўлиши мумкин, бу ҳолда маҳсулот ҳажмини ошириш учун маҳсулот нархини пасайтириш керак. Бозор жараёнини каромат қилиш қийин. У талаб ва таклифларнинг ўзаро таъсир этувчи бозор механизмини, нархнинг шаклланиши каби анъаналарни билиши керак. Бу ерда фақат маҳсулот эмас, уни ишлаб чиқаришга жалб қилинган кишиларнинг маҳоратлари ҳам муҳим.

Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойиллар қатори мамлакат ва тармоқ иқтисодиётининг тузилмаси, унинг ҳудудий тузилмаси, ишлаб чиқаришнинг алоҳида унсурларини аниқ ҳисобга ола билиш фойдадан холи эмас.

Бошқариш жараёнларини ташкил этишда қатор қийинчиликлар, тўқнашувлар, ғоявий зарба беришлар учрайди, уларни бошқариш санъати юқори даражада бўлгандагина муваффақиятли ҳал этилади. Демак, бошқаришни ташкил этишда қатнашувчилар ўзини оқлаган ғоялар ва

тамоийиллар билан қуролланишлари мақсадга мувофиқ. Уларнинг фаолияти ижтимоий, руҳий, тарбиявий, иқтисодий, касбий ва бошқа-бошқа фанлар билан боғлиқ. Бошқа мутахассислик фанларининг тавсияларидан билиш санъатини юқорилигига асосий қафолат бўла олади.

Ташкилотларни бозор иқтисодиёти талабларидан келиб чиқиб бошқариш мутахассислар томонидан катта масъулият билан ўзлаштирилиши ва амалга оширилиши талаб этилади. Ташкилотнинг муайян шакли, унинг фаолиятини бошқариш ташкилот мақсадларининг муҳим ҳолатларини, функцияларини таҳлил қилишга асосланмоғи лозим. Аслида барча ташкилотлар бир хил вазифани ҳал этади, улардан муҳими бозорнинг маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларга бўлган эҳтиёжини қондириш, фан ва техника тараққиётини жадаллаштириш, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигини узлуксиз ошириб бориш, ишлаб чиқариш жамоасининг самарали тараққий этишини таъминлаш кабилардир. Аммо бу вазифалар ҳар бир ташкилотда турли табиий, иқлимий, иқтисодий шароитларда кечади. Ишлаб чиқаришда оқилона бошқариш тизими ташкилотнинг иқтисодий-ижтимоий масалаларини муайян ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш, иш)га мослаша олишига қараб муваффақиятга эришади. Бу ташкилотларнинг асосий вазифалари, улар ўз навбатида муаммоларни маълум кетма-кетликда, яъни улкан тайёргарлик босқичларини ҳамда ташкилотнинг лойиҳа ишланмаси, лойиҳани амалда қўллай олиш, ташкилотнинг янги тизимини мустақкамлаш босқичларида тўлиқ амалга оширилишига боғлиқ. Бундай муаммолар ўз навбатида ташкилот жамоасидан улкан ижрочилик билан бир қаторда катта ижодкорлик ҳамда ижодий меҳнат талаб қилади.

Бу ҳаётда яшаётган ҳар бир одам ресурслардан фойдаланиш нуқтаи назаридан иқтисодчидир. Чунки ақлий, жисмоний, ижодий, тадбиркорлик, муаллифлик, савдо, ўқиш, ўргатиш каби меҳнатлардан, экологик, табиий (ер, сув, энергетика ва б.) бойликлардан, молиявий, вақт, ахборот, технология, озиқ-овқат, ақлий салоҳият каби ресурслардан узлуксиз фойдаланадилар. Уларнинг ҳажми, мейёри, чегараси, ҳуқуқи, сифати каби белгилардан оқилона ва самарали фойдаланиш ўта мураккаб ҳамда нозик муаммодир.

Ўзбекистон Республикасида кадрлар тайёрлаш миллий дастури давлат сиёсатининг марказий йўналишларидан бири. Чунки бозор иқтисодиётинга ўтиш ривожланган мамлакатларнинг тажрибалари, назарий, илмий натижалари ва республикада кечаётган жўшқин иқтисодий-ижтимоий ўзгаришларни ўзлаштириш, уларни кенг оммага ўргатиш асосан иқтисодчи олимлар, раҳбарлар, менежерлар, мутахассислар зиммасига юкланади. Бу ҳақда кечаётган таълим ислоҳотлари, қатор илмий асарларда ёритилаётган фикр-мулоҳазалар далил бўла олади. Жумладан, профессорлар Ф. Веселков (Санкт-Петербург), М. Икрамов (Тошкент) лар ижодий меҳнат, ижрочилик меҳнати турларига берилаётган эътибор ҳақида фикр юритиб, таъкидлайдиларки, олий ўқув юр்தларининг ўқув дастурларида ижрочилик меҳнاتини ўргатишга етарли эътибор берилмоқда, бироқ бозор иқтисодиёти шароитида муҳим аҳамият

касб этувчи ижодий, тадқиқий, ташаббусли ва бошқа ноёб, камёб меҳнат турларига эса эътибор етарли эмас.¹

Халқаро амалиётда мутахассисларни ижодий меҳнатга ўргатиш олий таълимнинг асосий вазифаларидан ҳисобланади. Чунки ҳозирги кунда кимда-ким самарали бошқариш гоёларини ҳаракатга келтира олиш қобилиятига эга бўлган, ижодий меҳнатга лаяқати бор мутахассис юқори малакали ҳисобланади. Аввало илмий билиш усулларини, уларни ҳақиқатга айлантира олувчи, ижод қила олувчи мутахассисликка ўргатиш лозим.

Мутахассис (инсоний сармоя) унумдорликни белгиловчи сифатлар дингидиси деб қаралади, одам, оила, корхона жамоаси ва жамият учун даромад манбаидир. Одатда бундай сифатларга соғлиқ, туғма қобилият, билим, ақл-заковат, хотира кучи, билимдонлик, сезгирлик, омилкорлик, касбий фаолият, ҳозиржавоблик кабилар кирadi.

Инсоний сармоя сифатига иқтисодий билим таъсир этиши мумкинми? Одамлар саломатлиги — соғлиқни сақлаш соҳасининг ва одамларнинг ўзини иши Табиий қобилият табиатдан. Омилкорлик эса билвосита маълумот ва таълимларга, касбийлик ҳам деярли таълимга боғлиқ.

Агар иқтисодчи мутахассис фақат ижрочилик меҳнатига ўргатилса, у корхона фаолиятининг кўрсаткичларини таъминлаб, чеклаб туриши мумкин, бироқ у ўзининг ижодий улушини қўшмаса, корхона фаолиятининг кўрсаткичларини яхшиланишига ҳисса қўша олмайди.

Инсон сармоясининг самарадорлигини ўсишида айнан ижодий меҳнат асосий омилдир. Шунинг учун мутахассислар тайёрлашнинг самарадорлигини ўстириш ҳақида фикр юритилса, биринчи навбатда ижодий меҳнатни ўстириш, шу билан бирга корхона учун даромад манбаининг амалий тугалланмаси деб англаш керак.

Ижрочилик ва ижодий меҳнатнинг хусусиятлари ўзига хос бўлиб, уларнинг чегарасини ажрата билиш муҳимдир.

Ижрочилик меҳнати — маълум бир кўрсатма (топширик, буйруқ, фармон, фармойиш ва б.)ни бажаришдаги меҳнатнинг кўриниши. Иқтисодчи — амалиётчи учун ўз кучини йўқотмаган қўлланма, услубий тавсия, раҳбарият томонидан чиқарилган буйруқлар, фармойишдир. Мисол учун, солиқ олишда ўлчамини аниқлаш, иш ҳақини ҳисоблаш, ижрочилик меҳнатига хос. Аммо бундай ҳолатларда ижодийлик рағбатлантириш таъқиқланади.

Бу ерда ижрочилик меҳнатининг хусусияти шундаки, улар кўп марта қайталанади, тадқиқот тавсифига молий эмас, яъни у корхона ишини яхшилаш нуқтани назаридан оддий кўриниш (ўртача), қолоқ, пасивдир (бу маъмурий-командалари иқтисодиётда ижрочилик меҳнати мос эди).

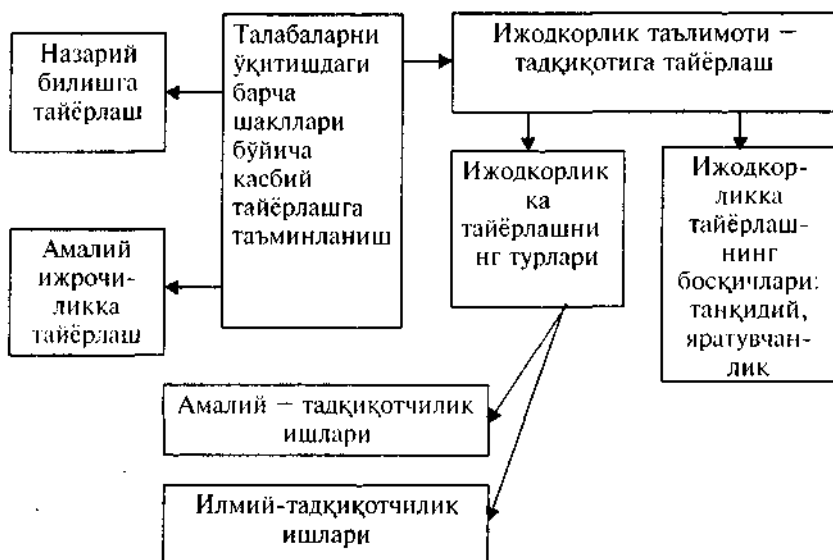
Ижодий меҳнат эса инсондан қандайдир янги, оригинал (ўзига хос табиатли одам), шахсий қобилиятини ишлата олиш, мустақил, кашфиётчилик тафаккурдан фойдаланишни талаб этади. Иқтисодчи учун корхонанинг хўжалик фаолиятини таҳлил қилиш, ишлаб чиқариш кўрсаткичларини

¹Экономический вестник Узбекистана, 2000, №11-12. 2—10-бетлар.

ўстириш имкониятларини излаб топиш самарали бошқарув ечимларини қабул қилиш мақсадида корхона фаолиятини иш режаларини ишлаб чиқиш ва белгилашни тузиш кабилардир. Ижодий меҳнатнинг ўзига хослиги — уларнинг бир марталиги, қайтарилмаслиги, тадқиқотлик тавсифига эгаллиги, билишнинг илмий усулларини ишлата олиши, ҳақиқатга айлантира олиши, яъни мустақил фаол тафаккурга эгаллиги.

Бозор иқтисодиётида мутахассисларнинг ижодий меҳнати алоҳида қимматга (қадриятга) эга. Чунки марказлаштирилган бошқарув максимум чекланган. Бунда менежерларнинг ўзлари корхоналари учун бизнес-режани ишлаб чиқишлари лозим, меҳнатга ҳақ тўлаш тизимини, бозор конъюнктураларининг ўзгаришларини белгилаш, бунда рақобат, ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини, рентабеллигини, соф фойдани ўсишларини корхонадан бошқарувни узлуксиз мукаммаллаштиришни холис талаб қилади. Бунга эса ижодий меҳнатсиз эришиб бўлмайди. Бозор иқтисодиётида ижрочилик меҳнати керак, бироқ иқтисодий ғалаба учун ижодий меҳнат зарур.

Юқорида келтирилган фикрлардан келиб чиқиб айтиш мумкинки, ижодий меҳнатга ўргатиш ҳар томонлама долзарб, иқтисодий-ижтимоий аҳамиятга эга бўлган. Бунинг учун олий ўқув юр்தларининг иқтисодий йўналишларида барча имкониятлардан фойдаланилмоқдами? Бу саволга ҳа ёки йўқ деб жавоб бериш қийин. Бу борада иқтисодчи мутахассисларни касбий тайёрлаш турларининг қуйидаги тизими эътиборга лойиқдир (6-чизмага қаралсин).



6-чизма. Ташкилотлар фаолиятини бошқариш учун мутахассисларни касбий тайёрлаш тизими

Чизмадаги маълумотлардан англаш мумкинки, назарий билишга, амалий ижрочиликка тайёрлаш олий ўқув юртлири ходимларидан юқори ижодкорлик таълимоти — тадқиқоти босқичларини тўла ўтган бўлишлари талаб қилинади.

Назарий билишга тайёрлаш ижодий меҳнат қилишнинг асосий негизи бўлиб хизмат қилади. Ҳақиқий тадқиқот ўтказиш учун тадқиқот объектлари, унинг предметларини яхши билиш, ресурслардан оқилона фойдаланадиган даражада сезгир бўлиш зарур. Бунинг учун умумий иқтисодий назария, Ўзбекистон миллий иқтисодиётининг асослари, амалий фанларнинг назариялари ва бошқа турдош фанларни ўрганиш, ўзлаштириш, мустақил фаол тафаккурлаш даражасига етказиш зарур. Талабалар билими ва билимдон мутахассис, иқтисодчи бўлишлари учун кенг назарий билимга эга бўлишлари талаб этилади.

Амалий ижрочиликка тайёрлаш талабаларни амалий иқтисодий фанларнинг амалий қисмини ўргатишни талаб қилади. Улар мавжуд қўлланмалар, услублар, ҳолатлар ва бошқа маъмурий-ҳуқуқий далолатномалар, ҳуқуқий-ташқилий ҳужжатларнинг ўз кучини йўқотмаганларини билишлари зарур. Шу билан бирга стандарт бўйича ҳисоблаб чиқиш ишларини бажара олишлари, амалга оширишлари керак.

Ижодкорлик таълимоти — тадқиқотга тайёрлаш талабаларни тафаккур ҳақидаги фанлар, билиш назарияси, иқтисодий тадқиқотларнинг таълимотини ўқиш ва ўргатишни, бунинг учун ҳар бир мутахассис мустақил иқтисодий тадқиқотларни бажаришни ўрганиши талаб этади.

Таянч сўз ва иборалар

Тамойил, иқтисодий тамойил, давлат мулки, мулкчилик субъекти, мамлакатнинг миллий мулки, ташкилотнинг ташқилий қурилиши, ташкилот турлари, натурал хўжалик, товар хўжалиги, ташкил этиш, илмий йўналишлар, тузилмали тамойил, пировард натижанинг тамойили, жараёнларнинг тамойиллари, тамойилларни гуруҳлаш, тадбиркорлик туйғуси, замонавий ихтисослаштириш, тамойил механизми, бошқариш санъати, Ф.Тейлорнинг тўрт тамойили, бошқаришнинг илмий ғоялари.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилот фаолиятига иқтисодиёт назариясининг қандай таъсири мавжуд?
2. Мулкчиликнинг шаклларини санаг.
3. Хўжалик юритиш субъектларига нималар қиради ва уларга таъриф беринг.
4. Мулкчилик субъекти билан хўжалик юритиш субъектини фарқи мавжудми?
5. Мулккий мақом ва хўжалик юритиш услуби бўйича ташкилотлар қандай турларда бўлиши мумкин?
6. Ишлаб чиқаришда нима учун оқилона ташкил этиш зарур?
7. Ишлаб чиқариш жараёни ва ишлаб чиқариш тизимининг мазмуни ва фарқини тушунтиринг.
8. Бошқарув мавжудотларининг поғоналари ва миқдеси ўзгариши билан тамойил тушунчаси қандай қўлланилади?

9. Тамойил тушунчаси деганда нималарни аяглайсиз?
10. Иқтисодий тамойилнинг маъноси ташкилот миқёсида асосан қандай гуруҳларда бўлиши мумкин?
11. Нима учун Анри Файол тамойиллари бошқа мумтоз тамойиллардан фарқланади?
12. Файол бўйича тамойиллар гуруҳларини тушунтиринг.
13. Ф.Тейлорнинг тўрт тамойилига тавсиф беринг.
14. Ташкилотни ташкилий қурилишида раҳбарларнинг қандай белгилари муҳим аҳамиятга эга?
15. Ташкилотлар учун бошқаришнинг илмий ғоялари нимага керак?

Адабиётлар

1. *Каримов И.А.* Амир Темур ҳақида сўз. Т.: «Ўзбекистон», 1996. 26, 29-бетлар.
2. *Валижонов Р., Қобулов О.* Менежмент асослари. Т.: «Университет», 1997. 5—10, 18—57-бетлар.
3. *Йулдошев Қ., Муфтайдинов Қ.* Иқтисодий билим асослари. Т.: «Ўқитувчи», 1999. 153—156, 180-бетлар.
4. *Мескон М., Альберт М., Хедори Ф.* Основы менеджмента. Пер.с англ. М.: Дело, 1996. 67—68-бетлар.
5. *Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё.* Менежмент: 100 савол ва жавоб.-Т.: «Меҳнат», 2000. 18—27-бетлар.
6. *Қосимов Ф.М.* Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2000. 37—39-бетлар.
7. *Қўчқоров А.* ва б. Менежер имкониятлари. Т.: «Истиқлол», 2000. 3, 6—9-бетлар.

6-БОБ. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШ ҚОНУНЛАРИ ВА УЛАРДАН ФОЙДАЛАНИШ

6.1. ҚОНУН, КАТЕГОРИЯ, ДИАЛЕКТИКА ТУШУНЧАЛАРИ

Ўзбекистонда қатор қонунлар ишлаб чиқилган ва уларга риоя қилинмоқда. Масалан, таълим тўғрисида, кадрлар тайёрлаш миллий дастури, мулкчилик тўғрисида, корхоналар тўғрисида, тadbиркорлик тўғрисида, давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғрисида, ташқи иқтисодий фаолият тўғрисида, аудиторлик фаолияти тўғрисида, давлат божи тўғрисида, ер солиғи тўғрисида, меҳнатни муҳофаза қилиш тўғрисида, қимматли қоғозлар ва фонд биржаси тўғрисида, фуқароларнинг Давлат нафақа таъминоти тўғрисида, чет эл инвесторлари ва чет эллик инвесторлар фаолиятининг кафолатлари тўғрисида, Давлат божи ставкалари ҳақида, ўсимликлар карантини тўғрисида, наслчилик тўғрисида, товар бозорида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида ва ҳоказолар.

1997 йил 29 августда қабул қилинган «Таълим тўғрисида»ги ва «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида»ги Қонунлар таълим тизимини тубдан ислоҳ қилиш омилларига қаратилган.

1990 йил 31 октябрда «Ўзбекистон Республикасида мулкчилик тўғрисида»ги Қонунида ҳар қандай шаклдаги мулкчилик бўлишига рухсат берилди. Мулкчиликнинг ҳамма шакллари дахлсиз бўлишига, уларнинг ривожланиши учун тенг шароит яратилишига қонун кафолат беради.

1991 йил 15 февралда «Ўзбекистон Республикасида корхоналар тўғрисида» қонун қабул қилинди. Ушбу Қонун товар-пул муносабатлари ривожланаётган ва бошқариладиган бозор шароитида мулкчиликнинг барча шаклига мансуб корхоналарни барпо этиш, улар фаолиятининг, уларни қайта ташкил этиш ва тугатишнинг умумий ҳуқуқий, иқтисодий ва ижтимоий асосларини белгилаб беради.

1991 йил 15 февралда қабул қилинган Ўзбекистон Республикасининг «Тадбиркорлик тўғрисида»ги Қонуни, Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1995 йил 14 февралда қабул қилинган «Хусусий тадбиркорликда ташаббус кўрсатиш ва уни рағбатлантириш бўйича кечиктириб бўлмайдиган чора-тадбирлар тўғрисида»ги Қарори ва бошқа норматив-ҳуқуқий ҳужжатлар хусусий тадбиркорликни ривожлантиришнинг ҳуқуқий асоси ҳисобланади.

1991 йил 19 ноябрда Ўзбекистон Республикасининг «Давлат тасарруфидан чиқариш ва хусусийлаштириш тўғрисида» Қонун қабул қилиниб, унда самарали, ижтимоий йўналишга эга бўлган бозор иқтисодиётини вужудга келтириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси давлат мулкни ўзгартиришнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини белгилаб беради.

1992 йил 2 июлдаги «Ўзбекистон Республикасининг Ташқи иқтисодий фаолияти тўғрисида»ги Қонунда ташқи иқтисодий алоқаларнинг барча турлари ва шакллари (иқтисодий, илмий-техникавий ва маданий ҳамкорлик, кадрлар тайёрлаш, ташқи савдо ва чегара савдоси, сугурта, банк, тижорат операциялари, сэйёҳликка ва халқаро иқтисодий муносабатлар соҳасидаги бошқа фаолият)га нисбатан амал қилади.

Ўзбекистон Республикасининг 1992 йил 9 декабрда қабул қилинган «Аудиторлик фаолияти тўғрисида»ги Қонун мулклар ва давлатнинг мулкий манфаатларини ҳимоялашга кўмаклашувчи мустақил молиявий назорат тизимининг ҳуқуқий асосларини белгилаб беради.

Ўзбекистон Республикасида давлат божини тўлаш тартиби 1992 йил 9 декабрда қабул қилинган «Давлат божи тўғрисида»ги Қонун асосида белгиланади. Ушбу қонунга кўра, ўзларининг манфаатларини кўзлаб ҳаракат қилувчи, махсус ваколатларга эга бўлган ташкилотларда юридик аҳамиятга эга бўлган ҳужжатларни оловчи юридик ва жисмоний шахслар давлат божини тўловчилар деб ҳисоблайдилар. Қонунда давлат божи ундириладиган мавжудотлар, давлат божи имтиёзлари, уни тўлаш ва бюджетга ўтказиш тартиби, давлат божини қайтариш, давлат божини ундирувчи идораларнинг масъулияти, давлат божининг тўғри ундирилиши устидан назоратни амалга ошириш каби қоидалар мустақкамлаб қўйилган.

Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 6 майда қабул қилинган «Ер солиғи тўғрисида»ги қонуни ер солиғи белгилаши қоидаларини, ставкаларини, ер солиғини ҳисоблаб чиқиш ва тўлаш тартиби, ер солиғи бўйича имтиёзлар,

юримдик шахслар, фуқаролар ҳамда солиқ идораларининг вазифалари ва жавобгарлигини белгилаб беради.

Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 6 майда қабул қилинган «Меҳнатни муҳофаза қилиш тўғрисида»ги Қонуни ишлаб чиқариш усуллари, мулк шаклидан қатъи назар, меҳнатни муҳофаза қилишни ташкил этишнинг ягона тартибини белгилайди ҳамда фуқаролар соғлиғи ва меҳнатининг муҳофаза қилинишини таъминлашга қаратилган.

Ўзбекистон Республикасининг 1993 йил 2 сентябрдаги қабул қилинган «Қимматли қоғозлар ва фонд биржаси тўғрисида»ги Қонуни қимматли қоғозлар чиқариш, уларни муомалада юритиш, қимматли қоғозлар бозори қатнашчилари фаолиятини бошқариб бориш шартлари ҳамда тартибини. Шунингдек, Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини ривожлантиришга кўмаклашиш мақсадида фонд тамойилларини белгилаб беради. Қонунга асосан, қимматли қоғозлар (акциялар, облигациялар, хазина мажбуриятлари, депозит сертификатлар, векселлар) — бу уларни чиқарган шахс билан уларнинг эгаси ўртасидаги мулккий ҳуқуқларни ёки заём муносабатларини тасдиқловчи, дивиденд ёки фонлар кўринишида даромад тўлашни ҳамда ушбу ҳужжатлардан келиб чиқадиган ҳуқуқларни бошқа шахсларга бериш имкониятини назарда тутувчи пул ҳужжатларидир.

Ўзбекистон Республикасининг фуқаролари давлат томонидан нафақа олиш ҳуқуқига эгадир. 1993 йил 3 сентябрда қабул қилинган «Фуқароларнинг Давлат нафақа таъминоти тўғрисида»ги Қонуни фуқаролар нафақа олиш ҳуқуқи пайдо бўлганидан сўнг исталган пайтда нафақа тайинлашни сўраб мурожаат этишлари мумкин.

Ўзбекистон Республикасининг 1994 йил 5 майда қабул қилинган «Чет эл инвесторлари ва чет эллик инвесторлар фаолиятининг кафолатлари тўғрисида»ги Қонун Ўзбекистон Республикаси ҳудудида чет эл инвестицияларини амалга оширишнинг ҳуқуқий, ташкилий-иқтисодий асосларини ва тартибини белгилаб беради. Қонун чет эллик инвесторлар самарали фаолият юритишининг кафолатларини таъминлаб, Ўзбекистон Республикаси иқтисодиётини ривожлантириш, унинг жаҳон иқтисодий тизимига қўшилишга кўмаклашиш мақсадида чет элнинг молиявий, моддий, интеллектуал ва бошқа бошқарув соҳасидаги тажрибасини жалб этишга, улардан самарали фойдаланишга қаратилгандир.

Давлат бош ставкалари Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1994 йил 3 ноябрда қабул қилинган «Давлат божи ставкалари ҳақида»ги қарорга асосан белгиланади.

Мамлакатимизда ўсимликлар карантинининг ҳуқуқий асослари 1995 йил 31 август кўни қилинган «Ўсимликлар карантини тўғрисида»ги Қонун билан белгиланган. Ушбу қонунда ўсимликлар карантинининг асосий вазифалари, карантин бирлари, бу соҳа бўйича давлат хизмати органлари ва унга раҳбарлик қилиш, Ўзбекистон Республикаси ўсимликлар карантини бош давлат инспекциясининг ваколатлари, ўсимликлар карантини бўйича давлат хизматини молиявий таъминлаш, карантин ўрнатиш, уни бекор қилиш тартиби, уруғлар, ўсимликларни ва ўсимлик маҳсулотларини импорт-экспорт

қилиш, вазирликлар, идоралар, ташкилотлар, муассасалар, корхоналар ва фуқароларнинг ўсимлик карантини соҳасидаги ҳуқуқлари, вазифалари, ўсимликлар карантини бўйича қонун ҳужжатларини бузганлик учун жавобгарлик ҳамда халқаро конвенциялар, битимларга оид меъёрлар мустақамлаб қўйилган.

Ўзбекистон Республикасининг «Наслчилик тўғрисида»ги Қонун 1995 йил 21 декабрда қабул қилинди. Ушбу Қонунга наслдор қорамоллар, қўйлар, эчкилар, отлар, туялар, шунингдек, паррандалар, балиқлар, асаларилар, ипак қурти, ёввойи ҳайвонлар, уларнинг насли маҳсулоти, наслчилик мавжудоти киритилган.

1996 йил 29 августда «Уруғчилик тўғрисида»ги Қонун қабул қилинди. Ушбу қонунга асосан уруғчиликнинг асосий вазифалари киритилди.

Ўзбекистон Республикасида «Товар бозорларида монополистик фаолиятни чеклаш ва рақобат тўғрисида»ги Қонунга риоя этишнинг асосий Қондалари 1996 йил 27 декабрда қабул қилинган. Ушбу қонун товар бозорларида монополистик фаолият, инсофсиз рақобатлаштиришнинг олдини олиш, уни чеклаш, тўхтатишнинг ташкилий-ҳуқуқий асосларини белгилаб беради, рақобат муносабатларининг шаклланиши, самарали амал қилиши учун шароитларни таъминлашга қаратилган.

Қонунларни қўлланилиши ҳақида фикр ва мулоҳазалар юритиб, шуни таъкидлаш мумкинки, бир томондан биз билсак ҳам, билмасак ҳам у ҳолис мавжуд бўлиб, аниқ такрорланади ва икки ёки бир неча омилар, воқеалар, ҳодисалар, муносабатлар орасидаги зарур нисбат, муносабат, алоқа, ўзаро боғлиқликдир.

Қонунларни бузиб бўлмайди. Лекин ҳар қандай қонунни ҳам четлаб ўтиш мумкин. Шунинг учун қонунларни четлаб ўтишни билиш, ундан самарали фойдалана билиш ўта муҳим.

Табийки, қонунларга итоат этишдан олдин ҳар бир иштирокчи уларни яхши билиши, ҳурмат қилиши зарур. Шунинг учун ташкилотлар Ўзбекистон Республикасида қабул қилинган қонун ҳужжатлари ва бошқа қатор локал меъёрий ҳужжатлардан фойдаланадилар.

Қонунлар ташкилотларни самарали фаолият кўрсатишларига, уларнинг ҳуқуқини, маъсулиятини аниқлашга, бошқа ташкилотлар билан муносабатларини тартибга солишга, мустақиллигини сақлашга қаратилган.

Қонунларни қўллаш ҳаётини муҳим интизом. Улар ҳолис суратда мавжуд бўлиши, бирликдаги қандайдир воқеа-ҳодисаларнинг бир-бири билан алоқадорлиги, боғлиқлигини юқорида такрорлаган эдик. Қонунни билиш илмий асосдир. Табиий фанлардаги қонунлар воқеа-ҳодисаларнинг бир-бири билан алоқадорлик, боғлиқлик даражасини аниқ ифодаласа, иқтисодий қонунлар-одамларнинг ишлаб чиқаришдаги муносабатларидир, уларнинг турли муҳим томонлари ўртасида юзага келиб, муқим такрорланиб турадиган, ўзвий иқтисодий заруратни тақозо этувчи алоқадир. Бу мураккаб иқтисодий жараёнлар ичида шундайлари борки, улар муқим ўзаро боғланишга, сабаб-оқибат алоқаларига эга, улар кўзга ташланиб туради. Иқтисодий қонунлар чуқур, моҳиятли, сабаб-оқибатли боғланган иқтисодий ҳодиса ҳамда

муносабатларнинг илмий инъикосидир. Иқтисодий қонунларнинг одамлар хоҳишига боғлиқ эмас дегани, уларни билиб олиш мумкин эмас экан дейишга асос бўла олмайди. Аксинча, одамларнинг ақл-заковати, тафаккур олами ўзларини ўраб турган муҳитни, шу жумладан, иқтисодий қонунларни ҳам билиб олиш учун етарли. Одамлар ўз илмий тафаккурлари, билимлари орқали иқтисодий қонунлар моҳиятини, ҳаракат, амал қилиш механизмини билиб, улар олдиларига қўядиган талабларни ўрганиб борадилар.

Иқтисодий қонунлар ҳар хил бўлади:

-умумиқтисодий қонунлар - жамият тараққиётининг ҳамма босқичларида, иқтисодиётнинг аниқ ижтимоий шаклидан қатъи назар амал қилувчи қонунлар;

— **формацион-махсус (ўзига хос) қонунлар** — фақат муайян социал-иқтисодий тизим доирасида амал қилувчи, шу тизимнинг махсус хусусиятларини ифода этувчи қонунлар;

— **даврий оралиқ қонунлар** — маълум даврда турли ижтимоий-иқтисодий тизимда амал қилувчи қонунларнинг махсус тузумга алоқаси бўлмаган ҳолда уларни бирлаштириб турувчи муносабатлар (қиймат қонуни, пул муомаласи, талаб ва таклиф каби қонунлар).

Иқтисодий қонунлар одамлар томонидан яратилмайди, балки кашф этилади, очилади. Иқтисодий тафаккур сардорлари бўлган зукко олимлар иқтисодий қонунларни кашф этади, уларнинг борлигини, амал қилишини исботлайди, моҳиятини тушунтириб, одамлар олдига қўяётган талабларни кўрсатиб беради.

Иқтисодий қонунларни билиб ташилот иқтисодиётини бошқариш, яъни ташиқл этиш, режалаштириш, назорат қилиш, иқтисодий ҳаётини кўриш, хўжалик юритиш кабиларгина фаолиятнинг пировард натижаларини самарали қилиб, ишлаб чиқаришда юксак натижаларга, барқарор ўсиш суръатларига эришни таъминлайди.

Унугмаслик лозимки, умумиқтисодий қонунлар кишилик жамияти тараққиётининг барча даврларида амал қилса, махсус қонунлар айрим иқтисодий даврларда, айрим ижтимоий формациялар доирасидагина амал қилади. Масалан, вақтни тежаш, меҳнат унумдорлигини ўсиши, истеъмолнинг ортиб бориши каби қонунлар умумий иқтисодий қонунлардир. Қиймат қонуни, пул муомаласи, талаб ва таклиф каби қонунлар эса товар-пул муносабатлари ҳукмрон бўлган бозор иқтисодиёти даври шароитида амал қилади.

Ҳуқуқий-иқтисодий қонунлар иқтисодиёт билан боғлиқ бўлган, Олий Мажлис ёки парламентлар, ҳуқуматлар қабул қилган қонунлардир. Улар гарчи субъектив (одамлар хоҳиш-иродаси билан қилган боғлиқ) тавсифда бўлса-да, аниқ иқтисодий ҳолатдан, иқтисодий тараққиёт заруратидан келиб чиқиб ишлаб чиқилади ва қабул қилинади. Ҳуқуқий-иқтисодий қонунлар талабидан келиб чиқиб ишлаб чиқилган ва қабул қилинган бўлсагина муайян кучга эга бўлади, кутилган натижаларни беради. Улар жумласига Ўзбекистонда мулкчилик тўғрисидаги, Ер ҳақидаги, ерни ижарага бериш ҳақидаги, тадбиркорлик тўғрисидаги, кооперация, солиқ ҳақидаги ва бошқа ўнлаб қонунлар киради. Ҳаёт талабларидан келиб чиққан ҳолда уларга бир қанча

ўзгаришлар, тўлдиришлар киритиб борилади.

Иқтисодий қонунлар билан ҳуқуқий-иқтисодий қонунлар ўртасидаги боғлиқлик шундаки, иқтисодий қонунларни билиш уларни рўёбга чиқаришга хизмат қилувчи ҳуқуқий-иқтисодий қонунларни ўрганиш учун асос бўлиб хизмат қилади.

Хулоса шуки, иқтисодий қонунлар объектив бўлса-да, уларни билиб олиш, ҳужалик фаолиятида улардан самарали фойдаланиш имконияти одамлар ихтиёрида. Қайси жамиятда иқтисодий қонунларни билиб олишга кўпроқ эътибор берилса, улардан фойдаланишга йўл очилган бўлса, унда иқтисодий ўсиш, барқарорлик, тараққиёт устуңлиги таъминланади. Иқтисодиётимизда кейинги йилларда рўй берган қийинчиликлар маълум даражада ана шу иқтисодий қонунлар талаблари билан етарли ҳисоблашмаслик оқибатидир.

7-чизмада келтирилган маълумотларнинг ғоят кенг, кўп томонлама эканлигига шубҳа йўқ. Шунинг учун уларни яхлит ҳолда билиб олиш мумкин эмас, уларнинг айрим томонларини алоҳида-алоҳида тадқиқ қилиш ва ўрганиш талаб этилади. Фақат шу йўл билан ташкилотнинг иқтисодий қонунларини ўрганиш, фаолиятини самарали бошқариш, уларни амалда қўллаш мумкин. Бундай иқтисодий муносабатларни, иқтисодий воқеа-ҳодисанинг бирон-бир жиҳатини илмий тадқиқот қилиш ёки илмий-назарий ўрганиш лозим. Бундай илмий ёндашувни *иқтисодий категорияларга ажратиб ўрганиш* дейилади.

У ёки бу иқтисодий муносабат, иқтисодий қонун, иқтисодий жараён, иқтисодий билим (тасаввур) ҳосил қилмоқ учун уларни ифодаловчи иқтисодий категория (тушунча)ларга мурожаат қилинади. Демак, *иқтисодиёт илмини ўрганиш иқтисодий категорияларни билиб олишдан бошланади*. Иқтисодий категория (тоифа) иқтисодий қонунлар каби умуқиқсодий категория, формацион махсус категория, даврий оралиқ категорияларга бўлинади.

Санаб ўтилган иқтисодий категориялар тизимида айрим тоифалар иқтисодиёт ҳолатини умуман аке эттирса, баъзилари нисбий жиҳатдан тавсифлайди. Агар соф маҳсулот иқтисодиёт ҳолатининг маҳсулот тарзини, ижтимоий сарфини ифодаласа, миллий даромад пул ҳисобидаги (солиштирма, қатъий баҳолардаги) ҳолати ҳақида тушунча беради ва ҳоказо.

Иқтисодий категорияларнинг мавжудлиги улар ифодаладиган иқтисодий жараёнларнинг мавжудлигига боғлиқ. Иқтисодий жараён доимо ўзгаришда, ривожланишда бўлганлиги учун иқтисодий категориялар ҳам ўзгаришда, ривожланишда, улар абадий эмас, балки иқтисодий қонунлар каби тарихийдир.

Иқтисодий қонунлар ва категориялар тарихий характердадир. Чунки уларни вужудга келтирган иқтисодий замин, иқтисодий шароит ўзгариши билан, бошқа иқтисодий асослар, шароитлар, иқтисодий муносабатлар вужудга келиши билан иқтисодий категориялар ҳам ўзгаради ёки барҳам топади ёхуд бошқача шаклда намоён бўла бошлайди.

Иқтисодий жараёнлар, мамлакатда кечаётган иқтисодий ислоҳотлар, туб тузилмавий ўзгаришлар, ташкилотлар ўртасидаги ва бошқа шу каби иқтисодий муносабатларни тафаккур қилиш иқтисодий категорияларни билиб олишдан бошланади. Бу ҳақиқат барчага баровар тааллуқлидир. Айниқса, ўтиш даврида

яшайтган, бозор муносабатлари шароитида яшайдиган ва фаолият қиладиган ҳозирги авлод учун, ҳеч бўлмаса, умумий иқтисодий категорияларни билиб олиш ҳаёт талабига айланмоқда.

Ана шу маънода Ўзбекистон Президенти И.Каримовнинг «Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида» номли китобида қуйидагилар таъкидланган:

«— агар ишлаб чиқариш ҳажмининг қисқариши таркибий ўзгаришлар ва ишлаб чиқаришни техника билан, қайта қуrollантириш билан боғлиқ бўлмаса, унинг камайишига йўл қўймаслик;

— устувор тармоқларда ишлаб чиқаришни юксалтириш учун қулай шароитларни вужудга келтириш, ишлаб чиқариш фаолияти рағбатлантирилишига қўмаклашиш. Ўз ишлаб чиқаришнинг қўллаб-қувватламасдан ва ички резервлардан фойдаланиш эвазига иқтисодиётни ичдан ривожлантирмасдан туриб, молиявий ҳамда ижтимоий барқарорликка умид боғлаш мумкин эмас;

— давлат бюджети ва корхоналар молиявий аҳволининг барқарорлигини муҳим бўлган доррада таъминлаш;

— пулнинг қадрсизланиши жараёнини тўхтатиб қолиш;

— тўлов баланси ва давлат валюта резервларининг ҳолатини яхшилаш учун барча мавжуд имкониятлардан фойдаланиш ва шунинг негизида Ўзбекистоннинг ташқи иқтисодий муносабатларида тутган ўрнини мустаҳкамлаш. Шунингдек, чет эл қаттиқ валюталарига нисбатан «сўм»ни айирбошлаш курсининг барқарорлигини сақлаш;

— ижтимоий аҳволни барқарорлаштириш учун кучли ижтимоий сиёсат мувозанатлаштирилганлигини таъминлаш, аҳолининг турмуш даражасини мумкин қадар барқарор тутиб туриш ва яхшилаш» (202—203-бетлар).

Демак, Ўзбекистон иқтисодиётини, хусусан, ташкилот фаолиятини илмий фикрлаш нуқтаи назаридан категориялар гуруҳига бўлиб ўрганиш ва ниҳоят уларни синтез қила билиш лозим. Масалан, қайси ҳолатларда интеграция, диверсификация, инфратузилма, конверция ва ҳоказолар мақсадга мувофиқлигини билиш фойда келтиради.

Демак, қонун — ташкилот, жамоа, жамият ва табиатдаги воқеа, муносабат, жараён, ҳодиса кабиларнинг зарур ҳамда муҳим алоқаси. Қонуниятли алоқалар, уларнинг заруриятли тавсифга эга бўлганликлари сабабли, тегишли шарт-шароит мавжуд бўлганда ҳаминша юз бериб туради. Ана шунга кўра, қонуниятли алоқалар барқарор, такрорланиб турадиган алоқалардир. Улар воқеликнинг энг муҳим, ички, нисбатан барқарор белгиларини, хусусиятларини ифодалайди. Қонун бир ҳодисага хос бўлган айрим алоқани эмас, балки бир жинсдаги, туркумдаги ҳодисаларга хос бўлган умумий алоқани ифодалайди (Чунончи, қиймат қонуни барча маҳсулотлар учун ва маҳсулот ишлаб чиқариш бўлган ҳамма ижтимоий тизимлар учун амал қилади ва ҳ.к.). Шунинг учун ҳам қуйидаги қонунларни ўрганиш, уларга риоя қилиш лозим:

— умумийлик (физика, химия, биология, механика, энергетика, механика ва бошқалар) ва махсус ўзига хос тавсифли (ўсимлик ва ҳайвонот дунёси,

тармоқларда жараёнларни механизациялаш, техникадан фойдаланиш, хизмат кўрсатиш, сақлаш ва ҳ.к.);

— одамлар ҳулқининг қонунлари (руҳият, социология, социал руҳият, антропология);

— давлат, ташкилотларнинг маънафатлари, табиат, жамоа ва жамиятга зарар келтирмайдиган ҳолис қонулардан фойдаланиш мақсадига қаратилган, субъектив тавсифга эга бўлса-да, амалдаги юридик қонунлар;

— кибернетик қонунлар ёки ташкилотларни бошқариш қонунлари (зарур бўлган турли қонунлар, тўғри ва тесқари боғлиқлик қонуни, математик, иқтисодий, статистик, ин формацион андозалаш қонунлари ва ҳ.к.).

Алоҳида тарзда ўзига хос бўлган, ҳодисаларнинг нисбатан тор доирасини ўз ичига оладиган қонунлар бор (масалан, тезланишларнинг қўшилиш қонуни фақат механикада, термодинамик қонунлар фақат иссиқлик жараёнларида), шу билан бир қаторда умумийроқ тавсифга эга бўлган, жараёнларнинг кенгроқ доирасига хос бўлган қонунлар ҳам бор (масалан, энергиянинг сақланиши ва бир ҳолатдан иккинчи ҳолатга ўтиш қонунига табиатнинг ҳамма ҳодисалари бўйсунди) ва ниҳоят, энг умумий қонунлар, яъни воқеликнинг (табиат, жамият, тафаккурнинг) беистисно ҳамма мавжудотларига хос бўлган қонунлар — диалектика қонунлари бор. Кўпроқ умумий қонунлар билан камроқ умумий (хусусий) қонунлар ўртасида диалектик ўзаро алоқадорлик мавжуд. Умумий қонунлар хусусий қонунлар орқали амал қилади, хусусий қонунлар эса ўз навбатида умумий қонунларнинг юз беришини аке эттиради. Қонунларнинг бу ўзаро алоқадорлиги муайян фанлар муносабатида асос бўлиб хизмат қилади. Теварак-атрофдаги олам ҳодисалари бўйсунганидан қонунлар объектив суратда мавжуд бўлиб, одамлар уларни билиши ёки билмаслигидан қатъи назар амал қилаверади. Фан қонунларини ҳам олимлар ўзбошимчалик билан яратмайдилар, балки улар ҳолис олам қонунларининг одамлар онгидаги инъикосидир. Қонуннинг кашф этилиши фикрнинг предметларининг ташқи, номуҳим алоқаларини билишдан аста-секин уларнинг моҳиятини билишга ўтишдан иборат мураккаб жараёнدير. Одамлар билиб олган қонунлар уларнинг дунёни ўзгартиришдан иборат фаолиятининг асосини ташкил этади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб айтиш мумкинки, *табиат, жамият ва тафаккур тараққиётининг энг умумий қонуни* ҳақидаги *таълимотга, яъни диалектикага* мурожаат этилади. *Диалектика предмет ва ҳодисаларга ҳар томондан, уларнинг қарама-қаршилигида, ҳаракат ва ривожланишида, муайян тарихий шароитларда ва ижтимоий амалиёт билан боғлиқ равишда қарайди.*

Диалектика — табиат, жамият, тафаккур тараққиётининг энг муҳим қонунлари ҳақидаги фан бўлиб, у бир вақтда мантиқ (логика), тафаккур, билиш қонунлари ҳамдир. Объектив диалектика (ташқи оламнинг ривожланиши) билан субъектив диалектика (билиш, тафаккурнинг ривожланиши) қонунлари умумийликда ўрганади. Уларнинг шаклланиш тамойиллари қуйидагича:

- миқдорий ва сифат ўзгаришларини ўзаро қамдай қилиб ўтиш қонуни;
- бирлик ва қарама-қаршиллик кураш қонуни;
- ишқорни-инкор қилиш қонуни.

Бу қонунлар «кетма-кетлик бўйича» амал қилмасдан, бир вақтнинг ўзида таъсир қилади. Улардан фойдаланишда уларни шаклланиш бўйича тамойилларини билиш ва унутмаслик муҳим. Улар қуйидагилар:

— ҳақиқатда амал қилаётган воқеа-ҳодисалар, муносабатлар, жараёнлар ва боника предметларни қарашнинг холислик тамойили;

— предметлар, ҳодисаларнинг умумий алоқадорлик ва ўзаро боғлиқлик тамойили;

— ривожланиш тамойили.

Ушбу учта диалектиканинг асосий қонунлари ҳар қандай ҳаракат, ривожланишнинг энг муҳим белгиларини очиб беради. Биринчи қонун ривожланишни қайси тартибда бажариш кераклигини ифодаласа, иккинчиси — нима сабабдан, қандай ички куч таъсирдан у содир бўлади, учинчиси — қаерга, қайси йўналишга қараб ривожланади, унинг анъаналари қандай.

Ҳар бир фаннинг ўз тушунчалари ва категория (тоифа)лари мавжуд. Астрономияда — планета, юлдуз; физикада — электрон, протон; иқтисодиётда — таннарх, фойда.

Диалектиканинг категориялари: айримлик, хусусийлик ва умумийлик, сабаб ва натижа, зарурият ва тасодиф, мажму назарияси (теория систем), андозлаш назарияси. Диалектика қонунлари, категориялари эса ҳақиқатни ўрганиш ва билишда диалектика усулини мазмуни ҳамда талабларидир.

Диалектика табиат, жамият ва тафаккур тараққиётининг умумий қонуниятлари тўғрисидаги, абдий ҳаракат қиладиган, ўзгариб турадиган табиат ва жамият ҳодисаларини, улардаги зиддиятлар, қарама-қаршиликлар кураши, эскилик билан янгилик ўртасидаги курашни очиш йўли билан билишнинг илмий усули. Диалектика ривожланиш ҳақидаги энг муфассал, мазмуни бой ва чуқур таълимотдир.

6.2. ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ ҚОНУНЛАРИ ВА УЛАРНИ ҚЎЛЛАНИЛИШИ

Меҳнатни ихтисослаштириш, оқилона тақсимлаш одамлар гуруҳининг меҳнат унумдорлигини оширади. Аммо, одамлар ва ташкилий бўлинмалар орасидаги муносабатлар аниқ ажратилмаса, бошқариш самарадорлиги йўқотилади. Ташкилотда ташкилий бошқариш ўзаро боғланган, чунки ишлаб чиқариш бўлинмалари, бўлимлари, қисмлар, уларга хос бўлган бошқарув аппарати (штаби) тузилади. Уларнинг салмоғи, салоҳияти режалаштирилиши, ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш шакли ўзига хос акс эттирилади. Бўлинмалар, бўлимлар, қисмлар, ёрдамчи ишлаб чиқариш бўлимлари, уларнинг таркиби, ўзаро алоқа шакллари ташкилотнинг ташкилий тузилишини ташкил этади. Уларнинг фаолиятини ҳаракатга келтириш эса ташкилий бошқариш орқали амалга оширилади.

Ташкилий бошқариш бир неча поғонали фаолият кўринишидир. Ташкилий бошқариш тизими нисбатан алоҳида қисмларга бошқарув органлари (бўлинмалар, бўлимлар, бюролар, цехлар, қисмлар, марказлар, филиаллар, кичик корхоналар, айрим раҳбарлар)га бўлинувчи бошқарув аппаратидан иборат. Ташкилий бошқариш чизиқли, чизиқли-штабли, функционал,

чизиқли-функционал, матрициал бошқарув тузилишида маълум қонуниятга бўйсунган ҳолатда фаолият кўрсатади. 5-чизмада акс эттирилганидек, ташкилий бошқариш қонунлари бир нечта турда бўлишлари билан бирга улар ўзаро боғлиқдирлар. Энг муҳими, бошқариладиган тизимнинг ўзаро унсурлари, бошқарувчи тизим унсурлари ва ушбу тизимлар орасида пропорционаллик, адолатли нисбийликка эришиш лозимки, пировард натижада кўзланган мақсадга эришиш таъминлансин.

Ташкилот мақсадига кўра қанча мураккаб бўлса, унинг ташкилий бошқариш қонунлари ҳам шунча кўп бўлади. Масалан, ваколат, мувофиқлаштириш, билимдонлик, марказлаштириш каби вазифалар мураккаблашиб боради. Барча қонунларни амалга оширишда менежерлар ҳал қилувчи аҳамият касб этади.

Ташкилий бошқариш қонунлари қуйидагиларни алоҳида таъкидлаш мақсадига мувофиқ: бошқарув тизимининг ягоналик қонуни; бошқарув субъектлари ва объектларини ўзаро боғлиқлик қонуни; тўғри ва қарши алоқа қонуни; турли мулкчилик шаклларида ишлаб чиқаришнинг ижтимоий бошқарувини мувофиқлиги қонуни; ишлаб чиқаришни режали ва самарали бошқариш қонуни; бошқариш вазифаларини ўзгартириш қонуни; бошқариш вазифаларини муҳасамлаштириш қонуни; бошқарув поғоналарини сақлаш қонуни; назорат кенг қўламда қўлланиши қонуни; бошқариш қонунларини биргаликда таъсир этиш қонуни; бошқариш доимо мукамалланиши қонуни.

Ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишни ташкилий бошқариш учун унинг ижрочиларига мақсадли йўналишда таъсир кўрсатиш ва шу билан ишлаб чиқаришни тартибга солиш, бир-бирига боғлиқ ва таъсир этувчиларни мувофиқлаштириш, оқилона амалга ошириш учун мос равишда мажмуи тадбирлар ва воситалар бўлиши керак.

Ижрочиларга таъсир кўрсатишни тайёрлаш, бошқарув ечимини қабул қилиш, амалга ошириш учун ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни бошқариш тизимида пайдо бўладиган саволлар, масалалар, муаммолар тегишли бошқарув органлари, қисмлари, шўъбалари ва аппаратларида ўз вазифаларини бажаришлари талаб этилади.

Ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни бошқаришда такомиллаштиришнинг асосларидан бири — ишлаб чиқариш раҳбарлари (менежерлар) ва мутахассислари фаолиятида хабарлар, маълумотлар, *ахборотлар билан таъминлаш*; иккинчиси, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг *мақсад-моҳиятини аниқ билиш*; учинчиси, ишлаб чиқаришни ташкил этишда, уни бошқаришда фойдаланиладиган *қонунларнинг маъжудлиги* ҳамда уларни билиш; тўртинчиси, хўжалик юритиш, ишлаб чиқаришни бошқариш *тамоийилларга риоя қилиш*; бешинчиси, ишлаб чиқаришни бошқаришда илмий техника тараққиётидан самарали фойдаланиш; олтинчиси, ишлаб чиқаришни бошқаришда вазифали, йўналишли ва тизимли ёндашиш; еттинчиси, ишлаб чиқаришни бошқариш техникаларини шакллантиришда мақсадга етишиш механизмидек кетма-кет бўлишини таъминлаш; саккизинчиси, маъмурий аппаратдаги раҳбар ва мутахассислар меҳнатини оқилона ташкил этилиш.

Ташкилий бошқаришнинг бўғинларидаги воқеа, ҳодиса, предмет ва шунга ўхшашларни ифодаловчи хабарлар, маълумотлар, ахборотлар тўпланиб ҳар хил кўринишда турли каналлар орқали узатилади, қабул қилинади ва жавоб қайтарилади. Бунда ташкилий алоқани такомиллаштириш, автоматик воситалар, ахборотларга ишлов бериш воситалари, алоқа аппаратлари, телефон, факс, телевидение, интернет, сотовий телефон, компьютер тизими маълумотларини сақлаш воситалари, узатиш воситалари, ахборотли-автоматик тизим кабилар муҳим ўрин тутади.

Фан-техника ва тадбиркорликни ривожлантириш даражасини ҳисобга олиш, уларнинг илмийлиги уларга тизимли ва мажмуи ёндошилиш, ташкилий бошқариш тизимида қатнашувчи бўғинларнинг олиб борилиши, интеграция, номарказлаштирилиш жараёнларидан оқилона фойдаланиш, ресурслардан тежамли фойдаланиш, маҳсулот сифати ва самарадорлигини ошириш, мулкчилик шакллари ва ҳўжалик, тижорат ҳисоблари, реклама фаоллят ва маркетингдан унумли фойдаланиш, ҳудудий ва ташкилий тузилмалар сиёсатига эътибор қаратиш каби ривожланиш қонунлари, уларнинг усуллари муҳим маъно касб этади.

Жаҳон тажрибаси шунни кўрсатадики, ишлаб чиқаришни жадал ўсиши мамлакатда умумиқтисодиётнинг ўсиши учун асосий қонунлардан бири бўлиб хизмат қилади. Шунинг учун узок истиқболда мамлакатнинг бугунги иқтисодиёти барқарор, узлуксиз ривожланиши учун макроеқтисодий кўрсаткичлар мувозанатида тармоқ ўрнига, тармоқ иқтисодиёти кўрсаткичлари мувозанатида ташкилотлар ўрнига эътибор бериш ривожланиш қонунидир.

Миллий иқтисодиётнинг асосий ривожланиш қонунлари ишлаб чиқариш тараққиётининг суръатларини ошириш, маҳсулот сифатини, самарадорлигини юқори даражага кўтариш, одамлар меҳнатини такомиллаштириш, илмий-техник тараққиётга асосланган ишлаб чиқаришга эришиш, бозор иқтисодиётининг оқилона ташкилий бошқаришига ўтиш, бозорга мос равишда ҳўжалик юришти, инсон омиллини олий даражага кўтариш кабиларни талаб этади. Бозор муносабатининг ривожланиш қонунларидан бири, бу ишчи-ҳодимларнинг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини ошириш, инсонни шахсий камол топиши учун шароитларни шакллантиришдир.

Бошқариш қонунлари менежмент ва менежерлардан чуқур билим талаб қилган ҳолда улардан самарали фойдаланиш ҳам муҳимдир.

6.3. ТАШКИЛОТНИНГ ЯНГИ ШАКЛИНИ ИШЛАБ ЧИҚИШ ВА ЖОРИЙ ҚИЛИШ

6.3.1. Ташкилотнинг янги шаклини ишлаб чиқишга талаблар ва тамойиллар

Ташкилотнинг янги тузилмасини, унинг фаолиятини бошқариш тизимини ишлаб чиқиш ва уни амалиётга жорий қилиш пухта ўйланган ижодий тавсифга эга бўлмоғи лозим. Корхона ёки фирманинг ташкилий тараққиёти (стратегияси, концепцияси, лойиҳалари)нинг йўналишлари бошқа ўхшаш ташкилотларга тақдид қилишни ёқтирмайди, бу ерда бошқа схематик

андозалар ва намуналарни механик кўчиришга ўрин бўлмайди. Чунки ишлаб чиқарувчи кучлар ривожланишининг умумий муайян ташкилотда ўзига хосдир.

Ташкилотнинг муайян шакли, унинг фаолиятини бошқариш корхона ёки фирманинг ўз мақсадлари, функцияларидан келиб чиққан ҳолда тахлил қилиниши лозим. Чунки ҳар бир ташкилот турли табиий, иқлимий, ижтимоий, иқтисодий, техник-технологик шароитларда фаолият кўрсатади. Шунинг учун ҳам ташкилот тизимини бошқариш, ташкил этиш шаклларини такомиллаштириш бўйича тадбирлар маълум кетма-кетликда, босқичма-босқич олиб борилади, тайёргарлик босқичи бажарилади, ташкилотнинг лойиҳаси ёки бизнес-режаси ишлаб чиқилади, лойиҳа амалиётга жорий қилинади, ташкилотнинг янги тизими мустаҳкамланади, керак бўлса, яхшиланади ва такомиллаштирилади.

Ташкилотнинг янги шаклини, унинг иш жараёнини тасвирлаб, раҳбарларининг ўз мақсадларига қандай тадбирлар орқали эришишларини кўрсатиб бериш керак. Бу тадбиркорнинг муҳим ҳужжатлар тизими — бизнес режадир. Яхши ишлаб чиқилган бизнес-режа ташкилотнинг истиқболини (одатда у 3—5 йилга мўлжалланади) белгилаб олишга, янги маҳсулот ишлаб чиқариш, янги хизмат кўрсатиш турларини яратишга ҳамда мўлжалларини амалга оширишнинг мақсадга мувофиқ шакл ва усулларини танлаб олишга ёрдам беради.

Бизнес-режа доимий ҳужжат бўлгани билан, у мунтазам равишда янгиланган борилади, унга ҳам ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитига қараб ўзгаришлар киритилади. Бизнес-режа ташкилотнинг муайян бозордаги фаолиятининг аниқ йўналишини ўрганиш мақсадида ўтказиладиган тадқиқотлар, ташкилий ишнинг натижаси бўлгани муносабати билан қуйидагиларга асосланади:

— маълум маҳсулотни ишлаб чиқаришнинг аниқ лойиҳасига — янги турдаги буюмлар яратиш ёки янги турдаги хизматлар кўрсатишга;

— ташкилотнинг кучли ва кучсиз томонларини аниқлаб, ўзига хос хусусиятларини, ўзига ўхшаш бошқа ташкилотлардан фарқларини аниқлаб олиш мақсадида ҳар томонлама ўтказиладиган ишлаб чиқариш — ҳўжалик ва тижорат тахлилга;

— аниқ вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган молиявий, техник-иқтисодий ва ташкилий механизмларга.

Бизнес-режанинг асосий маркази молиявий ресурсларни жамлашдир. Ташкилот сармоясини кўпайтириб боришнинг муҳим воситаси айни шу бизнес-режадир. Бу режани тузиш жараёни бошланган ишнинг ҳамма тавсилотларини синчиклаб тахлил қилиб чиқишга имкон беради. Бизнес-режа бўлган шериклар билан мунозаралар олиб борилаётганда бизнес-таклиф учун асос бўлиб хизмат қилади ва ташкилотнинг асосий ходимларини ишга таклиф этишда катта рол ўйнайди.

Бизнес-режадан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя киритишдан аввал лойиҳанинг синчиклаб ишлаб чиқилганига ишонч ҳосил қилишлари, унинг самарали эканлигидан хабардор бўлишлари керак. Улар сармоя бериш имкониятларини кўриб чиқиш олдидан бизнес-режани ўрганиб чиқишлари

дозим, шунга кўра кўпинча бизнес-режанинг ўзи синчиклаб ишлаб чиқилмас экан, улар лойиҳани ишловчилар билан учрашмайдилар ҳам. Бизнес-режада асосий, муҳим масалалар ёритилган, унинг материали раво, тушунарли қилиб баён этилган бўлиши керак; у ҳар хил тоифадаги одамларга, ҳатто махсулот (хизмат кўрсатиш)лар ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлмоғи лозим. Режа бўлимларининг ҳажми, нечоғлиқ аниқлаштирилгани ташкилотнинг ўзига хос томонлари ва фаолиятининг соҳасига боғлиқ.

Бизнес-режанинг ҳажми мумкин қадар чекланган (60—80 бетдан иборат) бўлиши мақсадга мувофиқ.

Ташкилотнинг ҳозирги ҳолатини мукамал таҳлил қилиш, истиқболини белгилаб олиш асосида мақсадли ечимларни амалга ошириш учун зарур бўлган кетма-кетлик аниқланади ҳамда уларни амалга ошириш муддатлари белгиланади ва тайинланади.

Бирламчи ишчи тахмин ёки мўлжал яратилгач, бошқа бўлак асосий тизим навбатма-навбат ҳал қилинади. Аввал ташкилотда *ишлаб чиқариш тизими* лойиҳалаштирилади, сўнгра *ташкилотдаги ташкилий тизим* лойиҳаланади, сўнг *ташкилот фаолиятини бошқариш тизими* лойиҳалаштирилади.

6.3.2. Ташкилот тизимини лойиҳалаштиришнинг кетма-кетлиги

Ташкилот тизимини ишлаб чиқиш ҳаракатидаги тайёргарлик босқичи унинг одамлар билан боғлиқ бўлган муаммолари ўрганилади. Бунинг учун ижодий гуруҳ тузилиб, таркибда жамоа аъзолари билан бирга махсус тадқиқотчи мутахассисларнинг ходимлари, зарур бўлса — юқори органлардан масъул шахслар қатнашадилар. Лойиҳачи гуруҳлар ташкилот тизимини таҳлил қилиб, бажарилиши лозим бўлган тадбирлар, янги тизимнинг лойиҳасини ишлаб чиқиш жадвалини аниқлайди, ташкилот тизимининг лойиҳасини амалга ошириш усули, муддати ва муайян масъул шахсларини белгилайди.

Ташкилот тизимини лойиҳалаштириш эса тизимли ёндашув асосида олиб борилади. Ташкилот тараққиётининг умумий концепциясига асосланади, стратегиянинг иқтисодий, ижтимоий, иқтисодий-молиявий жиҳатларини бир мунча батафсил баён этилади, далилланган ташкилий-иқтисодий ва техник-технологик тадбирлар асослаб берилади. Стратегияни амалга жорий қилиш техник, ташкилий, ижтимоий, ҳуқуқий, бошқарув ўзгаришларнинг маълум вақтгача ўзаро маҳкам боғланган бутун бир тизим (мажму) сифатида тузилган кенг инвестиция дастурларига асосланади. Бизнес-режа инвестицион дастурнинг одатда бир неча йил ичида амалиётга жорий қилиши керак бўлган бир қисмини ўз ичига олади.

Ташкилотнинг стратегик режаси қуйидаги босқичларда бўлиши мумкин: ривожланиш концепциясини ишлаб чиқиш; ривожланишнинг инвестицион дастурини ишлаб чиқиш; ўртача муддатли даврга мўлжалланган бизнес-режани ишлаб чиқиш; бизнес-режани амалда жорий қилиш чора-тадбирларини ишлаб чиқиш.

Ташкилот тизимининг бизнес-режаси бир қанча вазифаларни ҳал қилишга имкон беради, улардан асосийлари қуйидагилар:

— ташкилотнинг ривожланиши иқтисодий жиҳатдан мақсадга мувофиқлигини асослаш;

— ташкилот фаолиятининг қутилаётган молиявий нагижаларини, биринчи навбатда, соғув ҳажмларини, сармоядан олинадиган даромадлар, фойдани ҳисоб чиқиш;

— муқобил стратегияни ташкилот амалиётига жорий қилиш учун зарур маблағлар манбаини, яъни молиявий ресурсларни жамлаш усулларини белгилаш;

— ташкилотнинг бизнес-режасини амалга ошира оладиган ходимларни махсус гуруҳга танлаб олиш.

Махсус гуруҳни самарали фаолият кўрсатишида менежер, тadbиркор, ташкилотнинг ташкилий бўлимлари, бўлинмалари, консалтинг ташкилотининг аъзолари муҳим рол ўйнайди. Менежерда янги маҳсулот ишлаб чиқаришни ўзлаштириб олиш, янги турдаги хизмат кўрсатиш ижодий фикри пайдо бўлган бўлса ёки у ўз гоёсини мустақил равишда амалга оширишга аҳд қилган бўлса, у ўз бизнес-режасини яратади.

Йнрик ташкилот ривожланишининг устувор режасини ишлаб чиқиши учун кенгайтирилган бизнес-режа тузади. Бизнес-режани лухта ишлаб чиқиладиган босқичидаёқ кўпинча шерик топилиб қолади.

Барқарор ва узлуксиз фаолият кўрсатиб келаётган, етарлича барқарор бозор учун маҳсулот ишлаб чиқараётган ташкилотлар доим ишлаб чиқариш харажатларини пасайтириш йўллари излайди. Лекин бундай ташкилотларнинг барчасида ишлаб чиқариладиган ўз маҳсулотлари ёки хизматларини замонавийлаштириш чора-тадбирларини доимо кўзда тутадн. Доим таваккал қилиб маҳсулот ишлаб чиқарадиган ташкилотлар аввало янги турдаги маҳсулотларни ўзлаштириш, янги турдаги маҳсулотларни ишлаб чиқаришга ўтиш устида мунтазам иш олиб боради ва ҳоказо. Ташкилот янги ўзлаштирилган маҳсулотларни ишлаб чиқаришни анчагина оширишни мўлжаллаган бўлса-ю, лекин буларни ишлаб чиқариш учун етарли қувватларга эга бўлмаса, у ё янги қувватларни юзага келтириш учун сармояларни жалб қилиш йўлидан бориши ёки ишнинг бир қисмини бажариб берадиган ҳамкорларни қидириб топиш йўлига кириши мумкин. Иккинчи йўл, одатда, вазифаларни тезроқ ҳал қилишга имкон беради ва камроқ маблағларни талаб этади. Бу ҳолда бўлғуси ишлаб чиқаришга қўйиладиган талаблар энди бизнес-режани ишлаб чиқиш босқичидаёқ аниқ бўлиб қолади.

Бизнес-режани ишлаб чиқишда иштирок этадиган гоё муаллифларидан ташқари кредит бозорининг хусусиятларини, қаерда бўш сармоялар борлигини, мазкур бизнеснинг таваккал қилиб хатарли томонларини билладиган молия ходимлари ҳам фаоллик билан қатнашадилар. Бизнес-режани ишлаб чиқадиган мутахассислар гуруҳининг асосини иқтисодчилар-статистлар, мажмучилар ташкил этади.

Бизнес-режадан ташкилотларнинг ташкилий тузилмаларини ишлаб чиқиш ва такомиллаштиришда ҳам фойдаланилади. Бизнес-режадан янги ҳиссадорлар

маблаг берувчи ҳомийлар, кредиторлар ва бошқаларни қидириб топишда ҳаммадан кўп фойдаланилади. Мавжуд ташкилотлар акцияларини сотиб олиб ёки янги ишлаб чиқариш тизими, ташкилий тузилмаси, ташкилотни бошқариш тизимини яратиб, фаолиятини кенгайтиришни мўлжаллаётган йирик корхоналар ва фирмаларга бизнес-режа ёрдам беради.

Бизнес-режанинг қисқача баён этилган мазмунидан сўнг одатда ташкилот тўғрисидаги маълумотлар келтирилади, уларнинг асосий маълумотлари куйидагилар бўлиши мумкин:

— ташкилотнинг ташкил топиши (қачон, қаерда, ким томонидан рўйхатга олингани, қаерда жойлашган), ташкилий-ҳуқуқий шакли, сармоясининг тузилмаси, ҳисоб рақами очилган асосий банк, раҳбарияти, асосий менежерлари, уларнинг малакаси, маълумоти, иш стажи);

— ташкилотнинг ташкилий тузилмаси (асосий ишлаб чиқариш тизими, ташкилий тузилмаси, бошқарув бўлинмалари);

— ташкилот нуфузи (мазкур ташкилот қандай маҳсулот билан ном чиқарган, бу ташкилот ўзига ўхшаш бошқа ташкилотлардан нимаси билан фарқ қилади, ташкилот маҳсулотларини кимлар сотиб олади ёки хизматидан кимлар фойдаланади, ташкилотнинг маҳсулот белгиси қаерларда маълум, доимий мижозлари кимлар ва қанча, ташкилот маҳсулоти ва хизматларининг илгарилама ҳаракати қанақа);

— ташкилот фаолияти шароитларининг таҳлили бизнес-режанинг биринчи бўлимининг муҳим қисмидир. Ташкилот фаолиятининг шароитлари (ташқи ва ички) қандай даражада.

Ташқи шароитларга ташкилот деярли таъсир кўрсата олмайди, лекин уларни назарда тутиши керак бўлади. Бу шароитлар истеъмолчилар хоҳиш-истаклари ва дилларининг, бозор талабларининг ўзгариб туриши, ишчи кучи бор-йўқлигини, моддий ресурслар манбаларини, маҳсулот ёки хизматнинг ҳаёт даври, ишлаб чиқариш даври, солиққа тортиш таҳлили, баҳолар устидан назорат ва бошқаларни ўз ичига олади.

Ички омиллардан: маҳсулот ёки хизмат кўрсатишнинг сифати, ишлаб чиқариш ҳаражатлари, техник ва технологик воситалар, ижрочи, мутахассисларнинг маҳорати кабилардан фойдаланиш усуллари ҳисобга олиниши керак.

Бизнес-режанинг иқтисодий таҳлил қисми унинг энг ижодий қобилият талаб этувчиларидан бири. Ташкилот бир неча йилдан бери ишлаб келаётган бўлса, таҳлилда сотилган маҳсулот ҳажми ва фойда миқдори сўнгги молия йиллари давомида қай тариқа ўзгараётганини кўрсатиш керак. Бундан ташқари, ташкилотнинг ўзидаги технологиянинг афзаллиги ёки ҳатто унинг йўқлиги, шунингдек, бозорда рақобатга бардош бериш имконини очадиган савдо усул амалларини кўрсатиб ўтади.

Бошқарув технологиясини ташкилий лойиҳалаштириш бошқарув ишини бажарилиш тартиби ва чизмалари орқали лойиҳалаштирилади. Бошқаришни лойиҳалаштиришда бош масала ташкилот фаолиятини бошқариш тизими, унинг унсурлари андозасини бунёд этиш.

6.3.3. Ташкилот тараққийетининг аниқ йўналишини лойиҳалаштириш

Ташкилотнинг бизнес-режасида мўлжалланаётган лойиҳанинг табиатига қараб унинг ўзига хос хусусиятларини ақс эттирадиган бўлимлар бўлиши мумкин, лекин бизнес-режадек бу иш ҳужжатининг мазмуни, умуман олганда, бир қолипда бўлиб, қуйидагиларни ўз ичига олиши керак: хулоса, маҳсулот ёки хизмат кўрсатиш турлари, маҳсулот ўтказиладиган бозор, маркетинг устуворлиги, ишлаб чиқариш дастури, ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш)ни ташкил этиш, ташкилотнинг ташкилий тузилмаси, молиявий режа, лойиҳанинг рентабеллиги.

Бизнес-режанинг бўлимлари бериладиган ахборот бўлғуси инвесторни қизиқтириши зарур бўлади-ю, лекин сўз анча йирик инвестициялар устида бораётган бўлса, инвестициялаш тўғрисида қарор қабул қилиш учун мутлақо зарур бўлмайди. Бундай ечимга келиш учун инвестициядан олдин анча асосланган тадқиқотлар ўтказиш зарур бўлади. Бироқ, инвесторлар ёки ҳомийларнинг мўлжалланаётган лойиҳага дастлабки қизиқишини уйғотиш учун ташкилот тараққийетининг аниқ йўналиши ўз аксини топиши керак. Бунинг учун ҳар бир йўналишнинг андозаси ишлаб чиқилади ва ўз аксини лойиҳа ҳужжатлари мажмуаси бўлиши бизнес-режада толади. Бу каби андозани яратилишида бошқариш технологиясининг сифатли томонларини ақс эттирмоқ лозим бўлади. Улар қуйидагилар:

— меҳнатни вазифавий, касбий ва малака бўйича тақсимлаш, шу жумладан, масалани ечиш учун қандай ва қанча сонда мутахассислар зарур бўлишини аниқлаш;

— меҳнатни операция-технологик тақсимлаш, яъни қандай ва қанча миқдорда бошқарув операциялар, бажариш иш тартиблари зарур бўлишини аниқлаш;

— меҳнатни тақсимлаш тизими ва ҳамкорлигини бунёд этиш;

— ташкилот фаолиятини бошқариш тизимини алоҳида кичик тизимлар орқали лойиҳалаш — бошқарув аппарати ишчилари меҳнатини ҳисоблаш ва баҳолаш, иш вақтини ҳисоблаш, меҳнат жараёнларини тартибга солиш ва ҳоказолар.

Ташкилотда янги ишлаб чиқариш тизимини бошқариш хизматларини бунёд этишда ишлаб чиқариш жараёнлари, бошқаришни бажариладиган иш тартиблари, яхши технология мажмуасини лойиҳалаштириш энг муҳим вазифа деб белгиланади. Масалан, янги ташкилот, корхона, фирма бунёд қилинди. Бу ерда фақат ишлаб чиқариш жараёни бунёд этиш эмас, балки бошқариш жараёнини ҳам юзага келтириш жуда муҳим.

Ташкилотнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш махсус лойиҳа ҳужжатларини бунёд этиш ва ишлатишни кўзда тутати. Булар қуйидагилар бўлиши мумкин: бошқариш операциялари, бажариладиган иш тартиби ва унинг унсурлар рўйхати, бажариладиган иш тартибининг хариталари, технологик чизмалар, вазифа тавсияномалари, бўлим ва хизматлар ҳақидаги қоидалар, операграммалар, документограммалар ва андозалар.

Шундай қилиб, ташкилотнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш — бошқариш операциялари, бажариладиган иш тартиби ва унсурларининг, уларни бажариш усулини аниқ ифодалаш билан бирга бошқариш меҳнатини яхшилашишига имкон яратади.

Таянч сўз ва иборалар

Иқтисодий қонунлар, ташкилотни бошқариш қонунлари, умумиқтисодий қонунлар, формацион-маҳсус қонунлар, даврий оралиқ қонунлари, ҳуқуқий-иқтисодий қонунлар, иқтисодий категориялар, диалектика, ташкилий бошқариш қонунлари.

Такрорлаш учун саволлар

1. Қонунни билиш нима ва унга таъриф беринг.
2. Нима учун иқтисодиёт қонунлари ташкилот фаолиятида муҳим аҳамиятга эга?
3. Қонунларнинг турлари ва ўзаро боғлиқликларини тушунтиринг.
4. Ҳуқуқий-иқтисодий қонунларнинг моҳияти нимада?
5. Иқтисодий категориялар нима учун фан сифатида ўрганилади?
6. Ҳозирги бозор иқтисодиётига ўтиш даврида умумиқтисодий категорияларнинг мазмунини ифодалаб беринг.
7. Диалектика тушунчаси нималардан иборат?
8. Ташкилий бошқариш қонунлари қандай фаолият кўрсатади?
9. Нима учун ташкилотнинг муайян ҳолати таҳлил қилиниши керак?
10. Бизнес-режа нима ва у нима учун мунтазам равишда янгиланиб борилади?
11. Ташкилот тараққиётини лойиҳалаштиришдаги устувор режа билан бизнес-режанинг фарқи нимада?
12. Ташкилотнинг бизнес-режаси қандай вазифаларни ҳал қилишга хизмат қилади?
13. Бизнес-режада ташкилот тўғрисидаги қандай маълумотлар келтирилади?
14. Бизнес-режада қандай бўлимлар бўлиши керак?
15. Ташкилот тизимини бошқариш технологиясининг андозасини келтиринг.

Адабиётлар

1. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларини чуқурлаштириш йўлида. Т.: «Ўзбекистон», 1995. 202—203-бетлар.
2. Йўлдошев Қ., Муфтайдinov Қ. Иқтисодий билим асослари. Т.: «Ўқитувчи», 1999. 16—24-бетлар.
3. Ўлмасов А., Шарифхўжаев М. Иқтисодиёт назарияси. Т.: «Меҳнат», 1995. 10—12-бетлар.
4. Иқтисодиёт назарияси: (кўرғазмали ўқув қўлланма) Т.: «Шарқ», 1997. 12—13-бетлар.
5. Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 22—25, 27—28, 37—39, 40—42-бетлар.

7-БОБ. ТАШКИЛОТЛАРДА СИНЕРГИЯ, ХАБАРДОРЛИК — ТАРТИБЛАШГАНЛИК ВА ЎЗ-ЎЗИНИ САҚЛАШ ҚОНУНЛАРИ

7.1. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШДА СИНЕРГИЯ ҚОНУНИНИНГ ҚўЛЛАНИШИ

7.1.1. Ташкилотда синергия қонунининг мазмуни

Ташкилот назариясининг асосий қонунларидан бири — бу *синергия* (бир бутунлик, бутун) қонунидир. Бу қонун салоҳиятлар, алоҳида унсурлар йиғиндисидан ортиқроқ бўлган бир бутун ташкилотнинг салоҳияти ва имкониятидир. Уларни ўзаро қўллаш, тўлдириш билан ифодаланади. Бошқача ифодаланадиган бўлса, бу ташкилотнинг бир бутунга бирлашишидан унинг аъзолари учун муайян ютуқлар мавжуддир. Масалан, мустақил хўжалик фаолиятининг миллий, минтақа ва халқаро миқёсда ўзаро бирлашиб яхлит хўжалик организмни ташкил этиши, ишлаб чиқарувчи кучларнинг ўсиши натижасида меҳнат тақсироти чуқурлашади, хўжалик организмдаги иқтисодий ахборотлар йириклашиши, турли бўлимлар, улар ҳаракатини бир бутунга бирлашиши, мавжуд ресурсларни янада тежамли ишлатиш, маҳсулотларини ривожлантириш, маҳсулотларни ихтисослашган ҳолда ва етарли миқдорда ишлаб чиқариш уларни арзонлаштириш, сифатини яхшилашга бўлган эҳтиёжларини кучайтиради.

Ҳар қандай ташкилот учун унинг алоҳида бўғинлари, бўлим ва бўлинмалари, қисм ва цехларни мустақил кўринишда фаолият кўришидан кўра ўз олдидаги умумий мақсадларига эришиш учун бир бутун бўлиб фаолият кўрсатиши қулайдир. Ташкилот бир бутун ҳолатда ўз фаолиятини тараққий эттириши меҳнатни мувофиқлаштириш, салоҳият, моддий, ахборотли, молиявий ва меҳнат ресурсларини марказлаштирилиши ҳисобига кўпгина ижобий натижаларга эришиши мумкин. Бунда ҳар бир менежер ўзининг ташкилотини муваффақиятли фаолият кўрсатиши учун биринчи навбатда ушбу қонун — синергия қонунини ҳисобга олиши, унга риоя қилиши керак.

Ташкилотларда синергия қонунларининг мазмуни — бу интеграция (яхлитлаштириш, йириклаштириш, бирон қисм ва унсурларни бир бутунга бирлаштириш), концентрация (тўпланиш, бирор нарсанинг кўпчилигини бирон марказга ёки маълум майдонга йиғилиши), интеграциялашган тизимлар (иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий, ахборотли), табақалаштирилган тизимлар (ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш, ташкилотнинг ташкилий тузилиши, бошқариш).

Тафаккур қонунлари ҳақидаги фан бўлмиш мантиқ нуқтаи назаридан синергетик ёндашиш — бу ўзаро боғлиқ бўлган ташкилий тузилишнинг унсурларини интеграциялашган йиғиндисидир. Синергетик ёндашишни иқтисодий мақсадга ижобий етишдаги назарий таъминланиш асосланган ва амалда жорий қилинган усулларни тақлиф қилиш учун хизмат қила оладиган энг тўлиқ, аниқ ва ишонарли воситалар эгасини ифодалайди.

Агар бу қонунга иқтисодий ва ташкилий бошқариш йўналишларидан урғу берадиган бўлсак, шунини таъкидлаш лозимки, икки ёки бир неча бўлимлар,

қисмлар, бўлинмалар, цехлар, ташкилотлар бир бутунликка бирлашсалар ўзаро наф (фойда, ютуқ, баҳра) ларга эришиш мақсадида умумий назорат бўлади, рақобат камаяди, устама ва ташкилий харажатларни қисқариши, бозордаги улуши катталашини таъминланади, техника ёки молиявий ресурслар, илмий тадқиқотлар ва ишланмалар соҳасидаги ҳамкорлик ҳисобига умумий сарфлар камаяди.

7.1.2. Ташкилотнинг янги шаклини ишлаб чиқиш ва жорий қилишда синергия қонунидан самарали фойдаланиш

Тизимли фанлар назарияси ва амалиёти ташкилотдаги ҳодисалар, воқеалар, жараёнлар, кичик тизимлар, тизимларнинг ички ва ташқи ўзаро боғлиқликларини ҳисобга олади. Чунки тизимли фанлар ҳодисалар ва омилларнинг ўзаро боғлиқлигини, ҳар хил шакллар, кўринишлар ва кўринмас, кўз илгамас муайян боғлиқликларни, ҳақиқий ҳолатда уларни бошқаришнинг мураккаблиги синергия қонунидан фойдаланишни қийинлаштиради, шу сабабли уларни мажмуни ҳисобга ола билиш лозим.

Тизимли фанлардан ташкилотнинг янги шаклини ишлаб чиқиш ва жорий қилишда, яъни тизимли ёндашиш муайян ишлаб чиқаришда, ташкилий тузилмада, бошқариш тизимида, иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий, ахборотли, савдо-сотиқ тизимларида ва бошқа тармоқлардаги тизимларнинг усулларини ишлаб чиқишни талаб этади. Шу билан бирга илмий тадқиқот мавжудотининг муаммоларини ўрганишга тизимли ёндашиш орқали эришилади.

Ташкилотнинг янги шаклини бошқариш тизими ҳал этилишида ишлаб чиқариш ва ташкилий тузилмаларнинг тизимларини ишлаб чиқилган лойиҳаларига суянилади. Бошқариш тизимини ҳал қилишдан мақсад ташкилотдаги ҳар бир янги ташкилий қисм оптимал (энг қулай) фаолият кўрсатиши учун шароит яратишдир.

Ташкилот фаолиятини бошқариш тизимини ҳал қилишнинг муҳим қисми унинг ташкилий тузилмаси ёки тузилишининг ишланмасини ишлаб чиқишдир. Бошқариш тизимининг тузилмаси ташкилотдаги ҳар бир бошқариш поғонасининг функцияси ҳамда ҳар бир ташкилий бирлик орасидаги алоқа белгилайди, ҳар бир чизиқли, штабли, функционал раҳбарларнинг омилкорлик даражаси, марказлаштирилганлик ва номарказлаштирилганлик миқёси ҳамда ташкилотдаги ахборотлар оқимининг йўналишини етарли шаклда ифодалай олиши аниқлайди.

Бошқариш тизимини оптимал ҳал этилишида асосий мезонлардан бири бўлиб унинг самарадорлиги, атроф-муҳитни сақлашлиги, ижтимоий ривожланганлиги, бошқариш поғоналарининг сонини камлиги, ягона бошчилик қилиш тамойилига риоя қилишлиги, раҳбар ходимлар орасидаги ваколат, масъулиятлар доирасини аниқ ажратилиши.

Янги шаклдаги ташкилот фаолиятини бошқариш тузилмасини ишлаб чиқиш даврида тегишли махсус манбаларда ўз ифодасини топган назарий қоидаларга асосланиш мумкин. Улардан фақат янги шаклдаги бошқариш

тузилмасини ишлаб чиқиш жараёнида фойдаланиладиган баъзи ҳолатларни келтириб ўтамиз.

Бошқариш техникаси бошқарув меҳнатини механизациялаш ва автоматлаштириш учун мўлжаллаб лойиҳаланган мосламалар, воситалар, усуллардан иборат бўлиши лозим. Ҳозирги бошқариш ишларида кўплаб хилма-хил электро-техник мосламалардан фойдаланилади, уларнинг ҳар бири ўзи бажарадиган операция турига қараб лойиҳалаштирилади. Бундан асосий мақсад, бошқарув техник воситалари бошқариш меҳнатининг унумдорлигини, самарадорлигини оширишга хизмат қилиши муҳим, зарур бўлган ахборот истеъмолчига тез ва аниқ етказилиши лозим. Бунинг учун бошқариш счимларини сифатли ишлаб чиқиш, қабул қилиш, уни амалга ошириш даркор. Бошқариш техникасидан фойдаланувчи ходимлар меҳнати маҳсулдорлигининг миқдорий ифодаси ҳар бир вазифа юзасидан бажариладиган ишларнинг батафсил технологиясини ишлаб чиқиш, иш вақтининг ҳолис ва зарурий сарфини, бошқариш меҳнатининг техник жиҳозланганлик даражаси кабиларни истиқболли лойиҳалаш синергия қонунининг маълум қисмидан самарали фойдаланишидир.

Ташкилотнинг қўйи поғонасидаги бошқариш тизимини ҳал қилишнинг умумий белгиси — ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш босқичидан олдинроқ расмийлаштиришнинг бошланишидир. Бошқариш тизимини лойиҳалаштиришнинг вазифаси шундаки, бунда ташкилотни мажмуи раҳбарлик қилишни таъминловчи, самарали ва мақсадга йўналтирилган бошқарув меҳнатини тақсимлашдан иборат.

Муайян масала ҳар бир ходим ва бўлинмаларнинг пухта билими, ваколати доирасида ажратилган самарали бошқариш тузилмасини ишлаб чиқишдир.

Бошқариш тузилмасини ишлаб чиқиш юқоридан пастга қараб боради. Биринчи навбатда буйруқ-фармойишлар чиқарадиган олий бўғин яратилади. сўнгра пастга қараб, ижрочи бўғинларга ўтилади. Бошқарув бўғини бошлиқ ва унинг бевосита бўйсунувчисидан ташкил топади. Ҳар бир бошқариш бўғинига маълум миқёсдаги бошқарув, яъни бевосита бўйсунувчилар сони кўрсатилади. Бевосита бўйсунувчилар сони, раҳбарнинг шахсий қобилиятидан ташқари бажариладиган функцияларнинг мураккаблигидан, ишлаб чиқариш жараёнининг фазовий жойланиши, ихтисослик даражаси ва бошқаларга боғлиқ.

Бошқариш тизимини лойиҳалашда қўйидаги асосий тарафларни фарқлаш лозим:

— бошқаришни ташкил этилиши (бошқариш доирасида ташкилий бўлинмалар, уларни бўйсунувчи бўлинмалар билан, ўзлари орасидаги боғлиқлик);

— бошқариш жараёни (бошқариш фаолиятининг айрим ҳаракатини ўзаро боғлиқлик тартиби);

— бошқариш воситалари (ахборотлар ёки бошқача айтганда бошқаришдаги меҳнат предметлари);

— бошқариш ишларининг одати (бошқариш аппаратидаги раҳбарнинг шахсий сифатлари — унинг тажрибаси, маҳорати, кўникмаси, малакаси, касбий билими ва шу кабилар);

— бошқариш тузилмаси (бошқариш доирасидаги ходимлар орасида меҳнатни тақсимланиши);

— ташкилотда иқтисодий тизимни яратиш (тижорат ҳисоби, ички ишлаб чиқариш ҳисобини жорий қилиш йўли билан яратиш);

— ташкилотда ҳуқуқий тизимни яратиш;

— ташкилотда ижтимоий ривожланиш тизими (ижтимоий гуруҳлар, жамоатчилик ташкилотлари, жамғармалар ва бошқалар);

— институционал тузилма (партиялар, қасаба уюшмалари, ёшлар ташкилоти, бошқа жамоат ташкилотлари);

— норасмий тузилма.

Иқтисодий бир бутунлик — иқтисодий субъектларнинг иқтисодий, технологик муносабатларининг ўзаро боғлиқлигини ошириш натижасида вужудга келади. Вертикал ва горизонтал бир бутунлик (синергия) кўринишида бўлиши мумкин. Горизонтал бутунлашишда барча ташкилотлар биргина ишлаб чиқариш жараёнининг бошқичи (даври, палласи)ни амалга оширадиган ёки бир хил маҳсулотлар ва хизмат кўрсатишни амалга оширади; шундай қилиб, улар бир-бирини мувофиқлаштиради. Вертикал бутунлашишда эса ўзининг таъминловчиларини назорат қилади.

Бутунлашиш (синергия) ижтимоий, иқтисодий ва экологик жараёнлар бўлиб, турли ташкилий қисм, бўлим, бўлинма, цехларда, ташкилотлар ва мажмуаларда ҳуқуқий жиҳатдан расмийлашади. Бир бутун бўлиш эса техника ва технологияни ривожлантириш, маҳсулот сифатини мукаммаллаштириш, маҳсулотларни ихтисослашган ҳолда, етарли миқдорда ишлаб чиқариш уларни ихчамлаштиради, арзонлаштиради, мукаммаллаштиради, сифатини яхшилашга бўлган имкониятларни кучайтиради.

7.1.3. Ташкилотда синергия қонунининг моҳияти ва уни оптималлаштириш

Ташкилот ўзининг асосий эътиборини харидорларнинг истакларини, диди, хоҳиши, ўзлаштириш хусусиятлари, иштиёқини қондиришга қаратиши лозим. Шу билан бирга рақобатда нарх бўйича вужудга келадиган муносабатларни аниқлаш, нархни ошириш ёки пасайтириш ҳисобига рақобатни бартараф этиш эмас, балки доимий янгиланиб туривчи ранг-баранг, янги товарлар ишлаб чиқаришни, уларни сотувини самарали ташкил этиш назарда тутилади. Замонавий рақобат кураши ўз масканини ва йўналишларини янги товарлар, янги бозорлар, харидорлар, технология, сотиш соҳалари томон ўзгартириши, ушбу фикрнинг тўғрилигидан далолат бермоқда. Замонавий фирмалар ўз имкониятларининг самарали жиҳатларини байналминналлик жараёнида кўрмоқдалар. Маҳаллий бозор талабларини қондириш учун курашда жўғрофий чекланишларнинг йўқолиши, янги товарлар, хизматлар билан янги бозорларни

ўзлаштириш самарали эканлиги ушбу хусусиятнинг асосий моҳиятини белгилайди.

Юқорида қайд этилганидек, бошқариш тизимини оптималлаштириш учун муқобил, дадилланган танлов шароитида энг мақсадга мувофиқ ечимни излаш мақсадида оптималлаштирувчи андозалардан фойдаланилади.

Оптималлаштиришнинг муҳим муаммоси илмий асосланган мезонларни шакллантиришдир. Бошқача айтганда, баҳолаш белгиси ниманидир аниқлаш ва тоифалаш учун кўрсаткич асоси сифатида қатнашувчи ўлчамни топишдир.

Самарали ечимнинг мақсади шундаки, мўлжалга энг оқилона йўллар билан эришишдир, яъни белгиланган муддатларда, меҳнат, пул, моддий, табиий ва бошқа ресурсларни кам сарфлаган ҳолатда эришишдир.

Самарадорлик назариясининг асосий тушунчаларидан: самара, самарадорлик, натижа, харажатлардан кўпроқ фойдаланамиз.

Қаралаётган лойиҳанинг иқтисодий самарадорлик кўрсаткичи макроиқтисодиётда шаклланадилар, ижтимоий, иқтисодий, экологик йўналишларни қамраб олади. Бундай учта йирик омиллар синергетик ёндашишнинг ажралмас қисми бўлиб, жамият тараққиётининг глобал рояларини амалга оширади, замонавий босқичда халқаро ижтимоий-иқтисодий минтақани тараққий этиши учун характерлидир. Шу сабабдан «синергетик самарадорлик» атамасидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади. Бунда лойиҳада қатнашувчиларнинг молиявий манфаатларидан ташқарига чиққан ҳолда жамият аҳамиятига молик муаммоларни ижобий ҳал қилишга қаратилади.

Ушбу ёндашиш аслида муайян бизнес-субъектлар манфаатига зид эмас, чунки уларнинг ўзи ижтимоий гуруҳ ва жамиятни ташкил этади, ижтимоий экологик бойликдан фойдаланади.

Синергетик самарадорлик кўрсаткичини баҳолаш учун индекс усулидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ. Ушбу усул орқали лойиҳада кўзланган ижтимоий, иқтисодий-экологик натижалар индексларда шаклланади. Индекснинг натижалари мос равишда ижтимоий, иқтисодий-экологик йўналишларнинг ҳақиқий, башоратланган миқдорий кўрсаткичларини солиштириш асосида аниқланади.

Индексларнинг ўзига хослиги ҳар хил тавсифдаги омилларни миқдорини баҳолаш имконини беради ва турли ўлчамдаги сифат кўрсаткичларни қўшни (йиғиндига чиқиш), яъни бевосита қўшиб бўлмайдиган унсурлардан ташкил топган ҳодисалар (масалан, ижтимоий, иқтисодий, экологик тавсифдаги)ни солиштириш мумкинлигидир. Оқибатда ҳолис қисмдан иборат ҳодисаларнинг етарлича ишонарли, аниқ баҳолаш имкони яратилади.

Ташкилотларда синергия қонунини қўллашда қуйидаги вариантларнинг синергетик самарадорлик кўрсаткичидан фойдаланиш мумкин:

$$J_{\text{син.}} = J_{\text{икт.}} \cdot J_{\text{икт.}} \cdot J_{\text{экол.}} \cdot J_{\text{и/ч}} \cdot J_{\text{т.э.}} \cdot J_{\text{бош.}} \cdot J_{\text{экоб.}} \cdot J_{\text{хуқ}}$$

Ушбу синергетик самарадорлик кўрсаткичини баҳоловчи андоза орқали иқтисодий, ижтимоий, экологик, ишлаб чиқариш, ташкил этиш, бошқариш,

ахборотлаштириш, ҳуқуқий тизимлар оптималлаштирилади. Катта тизимларни дойиқдалаш, таҳлил қилиш натижалари ҳозирги замон ахборот — коммуникация ва интернет технологияларида кенг тарқалган. Қолаверса ушбу соҳанинг қатор бўлимлари бўйича кўпгина чуқур мазмунли илмий асарлар, дарсликлар, ўқув қўлланмалари бўлажак мутахассислар хизматидадир.

7.2. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШДА ХАБАРДОРЛИК-ТАРТИБЛАШГАНЛИК ҚОНУНИНИНГ ҚўЛЛАНИЛИШИ

7.2.1. Ахборот тизимининг вазифалари ва муаммолари

Ўзбекистоннинг иқтисодий рақобатбардошлигини оширмақ учун ташқи ва ички ахборотларга тўлиқ эга бўлиш керак.

Кўйилган мақсадлардан келиб чиқиб ҳар қандай бошқарув тизимининг ташкилий тузилмаси турлича. Бунга мос равишда ахборотларнинг талаб этилиш турлари жуда кўп. Ҳозирги шароитда шундай тизим яратилиш керакки, зарур ахборотларни исталган вақтда бемалол олиш имкони бўлсин. Иқтисодий нуқтаи назардан ахборот йирик моддий қадрият касб этади. Ажралган ахборот деярли мавжуд эмас, унинг бир қисми бошқаси билан боғлиқ. Шу боис ахборот билан хабардорлик ўта муҳим аҳамиятга эга.

Ахборот ташкилотнинг ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, маҳсулотларни фазовий силжитиш, тижорат, эккаунтинг фаолиятларини режалаштириш, айниқса, жорий ишлаб чиқариш, сармоя киритиш, бошқарув счминни қабул қилиш учун зарур. Ташкилот муваффақиятини таъминламоқ учун бир томондан қорхонага раҳбарлик қилиш касбий фаолият сирларини ўзлаштириш зарур бўлса, иккинчи томондан, бошқаришда тартиблаганлик қонунини қўлланилиши, уни фан-санъат даражасида эгалламоқ лозим.

Ташкилот фаолиятини бошқаришда меҳнатнинг оқилона ва самарали усуллари, воситалари иш жойининг потенциал имкониятлари билан мувофиқ ҳолга келтирилган техник, технологик, ташкилий, бошқариш, иқтисодий-ижтимоий тадбирларгина хабардорлик даражасини оширишга хизмат қилади. Масалан, ишга киришишдан олдин уни шундай ўйлаб кўриш керакки, токи мияда унинг андозаси — бошқариш меҳнати, функцияларни тақсимланиш усуллари, тартиби, қондаси, технологик операциялар изчиллиги, оптималлиги шакллансин. Сифатсиз, такомиллашмаган воситаларсиз ишлаб чиқариш жараёнларини ёки хизмат кўрсатиш жойларини самарали бошқариб бўлмайди. Барча зарур восита ҳамда қурилмалар шай қилиб қўйилган ҳолдагина кўзланган натижага эришиш мумкин.

Ҳар қандай ташкилот ижтимоий, иқтисодий, ишлаб чиқариш, ташқи муҳит, жамоат ва бошқа соҳадаги қатор масалаларни бажаради, уларни бажарилиши ва ҳолатларини ҳисобга олади. Ташкилотнинг тизимлари (ишлаб чиқариш, ташкил этиш, ташкилий бошқариш, иқтисодий, ижтимоий, ахборотли, ҳуқуқий жараёнлар), уларнинг кичик тизимлари (техника, технология, тайёрлаш, шакллантириш, мулкчилик, маъмурий, ҳудудий, усуллар, воситалар ва ҳоказолар ҳақида ахборотлар, маълумотлар талаб

этилади) маълум мақсадларни амалга оширувчи меҳнат гуруҳлари, жамоаларни ва алоҳида ходимларнинг тизимидир.

Ташкилотнинг жамоат тизими фақатгина ишлаб чиқариш, ташкилий бошқариш, иқтисодий, ахборотли ва бошқа тизимлар билан айнани йириклашган ёки бир бутунлик (синергия қонунига биноан) ҳолдагина мавжуд бўлади.

Йирик ташкилотларда жамоат тизими ўта мураккаб бўлиб, ишлаб чиқариш кенгашининг тизими ишлаб чиқилади. Ундан мақсад:

— тегишли бошқариш объектига буйруқ ва фармойишлар зудлик билан етиб борилишини таъминлаш;

— бошқаришнинг тегишли унсурларига маълумот ва ахборотни келтириб чиққан жойидан ўта тезкорлик ҳамда аниқликда билишлари учун узатилишини таъминлаш.

Демак, ташкилотнинг ҳар бир ходими бажарилиши лозим бўлган воқеа, ҳодиса, унсурлар, жараёнлар, тизимлар ҳақида хабардор бўлишлари, яъни *хабардорлик қонунига* риоя қилишлари лозим.

Ташкилотнинг ташкилий бошқариш тузилмасини яратишда ишлаб чиқаришни бутунлаштириш ёки йириклаштириш, ихтисослаштириш ва интигилиш аъёнаси ишлаб чиқариш бўлинмаларини ихтисослаштиришда ўз ифодасини топади. Ташкилий бўлинманинг ўлчамига қараб ихтисослаштириш даражасини аниқлаш аслида бениҳоя мураккаб, шунга қарамасдан, маълум даражада ташкилий бўлинмаларни яратишда таъсир этувчи омиллар (ахборот алмашиш ёки коммуникация, моддий техника таъминоти ва б.) га қараб мақсадга яқинлашиш мумкин. Масалан, мукаммад, тақомиллашган иқтисодий-ахборотли тизим, кичик тизимлар, ташкилотда ҳужжатлар билан ишлашни юқори даражада ташкил этиш, иқтисодий-ахборотли ҳужжатлар тизимини яратиш, ташкилотдаги иқтисодий ахборотлар тизимини мақсадга мувофиқ ишлаб чиқиши каби замонавий ташкилотнинг хабардорлик қонунининг асосини яратиш демакдир. Унга риоя қилиш эса жамоанинг муваффақиятини кафолатлайди. Демак, ахборот шўъбасини ташкил этиш — бирдан бир мураккаб муаммодир. Уни ҳал этиш, ахборотнинг кўламини кенгайтириш давр талабидир.

Хабардорлик ахборотларни йиғиш ва ишлов беришдан иборат бўлиб, уларнинг асосланган бошқарув ечими қабул қилишга хизмат қилади. Ташкилотнинг бўлимларидаги аҳвол ҳамда фаолият ҳақида юқори бошқарув поғонага маълумот узатиш, бўлимлар, цехлар, қисмлар ва ўзаро боғлиқ бўлинмалар орасида ахборот алмашиш замонавий ахборот-компьютер тизими каби алоқа воситалари орқали амалга оширилади.

Ҳозирги шароитда ички бошқарув ахборотли тизим, ахборотли жараёнлар йиғиндисидан иборат бўлиб, турли эҳтиёжларни қондиришга қаратилган. Бошқарув ахборотли тизим, хабар ва маълумотларни тўпловчи техник воситалар, йиғиш (тўплаш), ишлов бериш ва ахборотни узатиш қатъий ишлаб чиқаришнинг бирлик тамойилига асосланиб амалга оширади. Бунда математик статистика таҳлилий усуллари, башоратлашнинг ҳисоблаш андозаларни ишлатилади.

Ахборотли жараён илмий-техник, иқтисодий, режали, назоратли, ҳисобга олишли ва таҳлилий ахборотларни олишга йўналтирилган, ахборотли тизим бир хиллаштиришга, компьютерда ечишга асосланади.

Ҳар бир раҳбарнинг ўзига зарур бўладиган муайян ахборотни аниқлаш ўта оғир масала. уни ҳал этиш раҳбарнинг тажрибаси, функциясига ҳамда унинг бошқарув счимини қабул қилишидаги ваколатига боғлиқ.

Қуйида ташкилот ичидаги ахборот-компьютер технологиялари тизимининг тамойиллари, мақсадлари, вазифалари, функцияларининг мазмуни (8-чизма) ва ахборот-компьютерли бошқарув технологиясининг мазмуни (9-чизма) келтирилган.

Ахборотларни сақлаш муаммоси ҳар хил ташкилотларда, минтақа, ҳудудларда ва ҳатто мамлакатларда турлича ҳал этилади. Масалан, кўпгина мамлакатларда (АҚШ, Япония, қисман Ўзбекистонда) маълумотлар банки ташкил этилган.

7.2.2. Ташкилий тузилманинг алоқасини (ахборот инфратузилмасини) яратиш

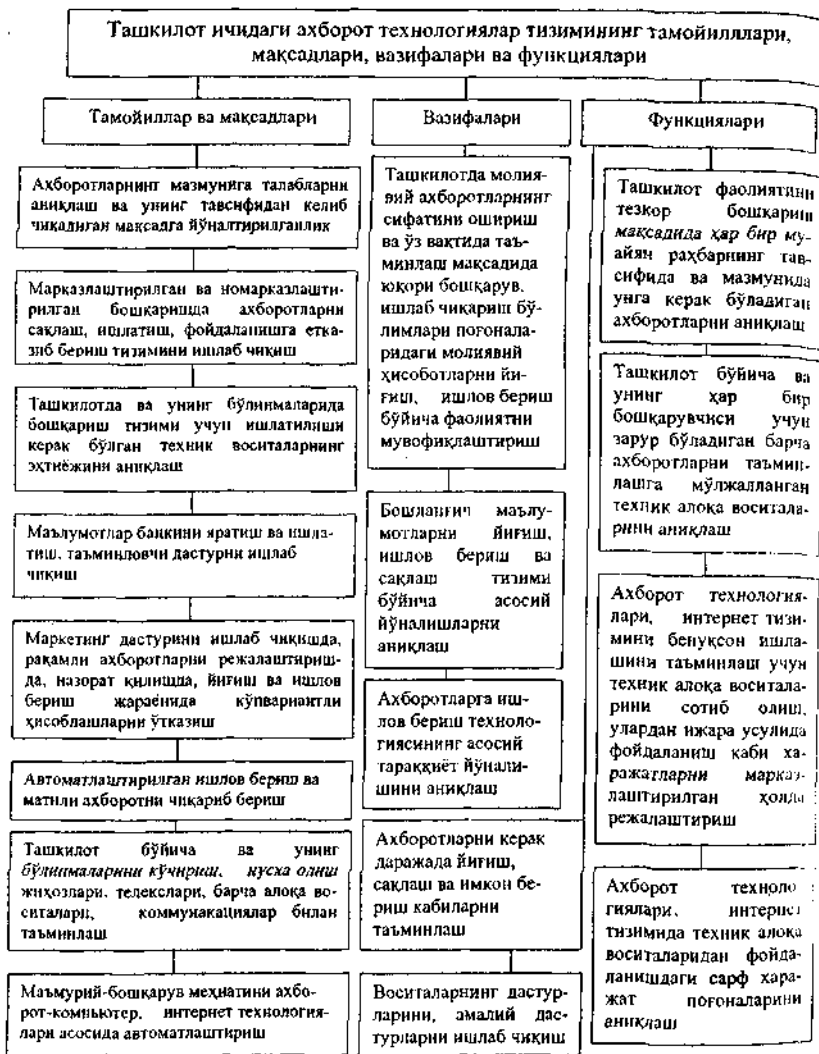
Ишлаб чиқариш жараёнларини жамлаш (тўплаш, йиғиш, концентрация қилиш) даражасини ошириш аънанаси, унинг натижасида ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) бўлинулларини ихтисослаштириш янги ташкилий тузилмалар яратилишини талаб этади. У ўз навбатида ҳам вертикал, ҳам горизонтал алоқалар (коммуникациялар)ни яратиш билан боғлиқ.

Ташкилотнинг ички бошқарув ахборот-коммуникация тизими турли воситалар билан амалга оширилмоқда, бу ёзма хабарлар, оғзаки фармойишлар, телефон алоқаларидан тортиб то маълумотларни узатиш, радиоалоқа бўйича хабардор қилиш йўллари амалга оширилмоқда. Уларни ташкил этиш ва бошқариш маълум даражада узатиладиган ахборотни ўз вақтида, аниқ ҳамда ишонарли тайёрланишига боғлиқ. Шунинг учун йирик ташкилотларда, ахборот инфратузилмасини яратиш кунлик тартиб қаторига, мажбурий меъёрга айланмоқда.

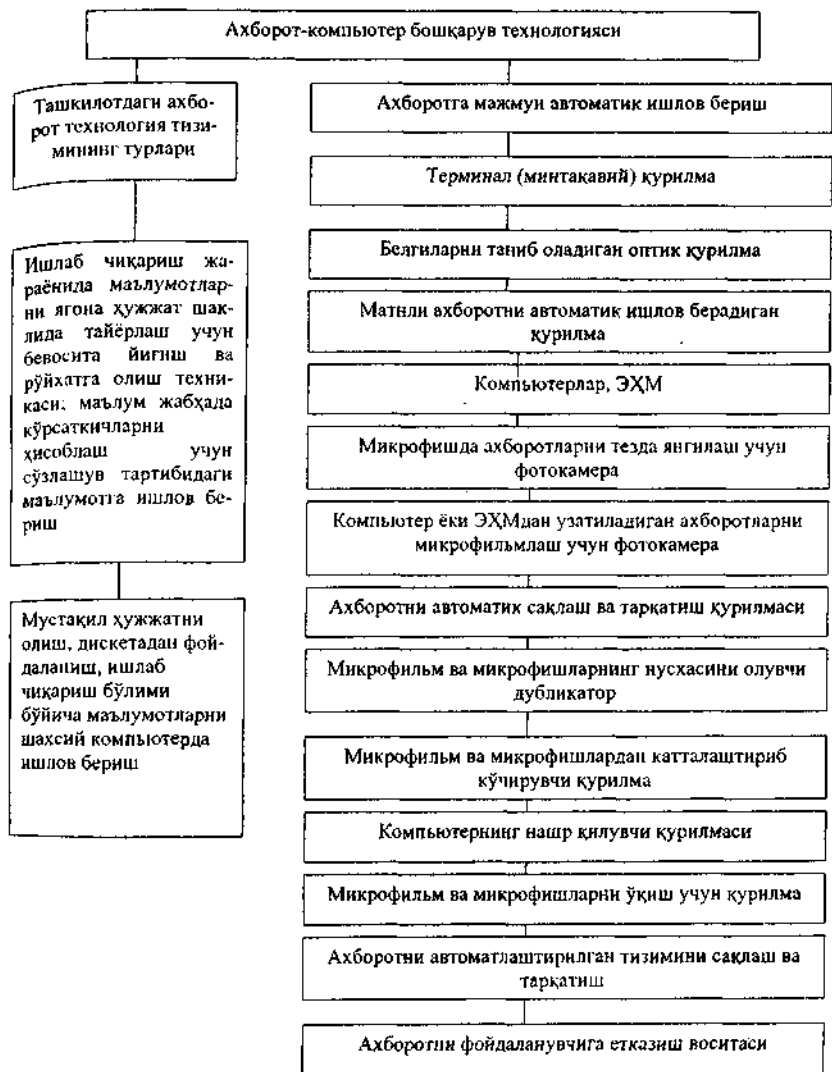
Ташкилотда ихтисослаштиришни чуқурлаштириш нозимланштириш (диспетчерлик) хизматига янги талабларни оширмоқда ва қўймоқда. Аста-секин оддий диспетчерликдан, яъни ахборотни йиғиш ва жамлашдан, диспетчерлик хизматидан ишлаб чиқаришни диспетчерлик бошқарувига ўтказилмоқда. Бундай шаклдаги бошқаришда малакали диспетчер ўзига ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш функциясини олади.

Чунки ташкилий бошқаришнинг мақсади ташкилий тузилма бирликлари ва ташкилотни биргаликда эконометрик башоратлаш ёки андозалаш билан энг қулай фаолният кўриши учун шароит яратишдир.

Ташкилий бошқариш тизимини счишнинг муҳим таркибий қисми унинг тузилмасини ишлаб чиқишдир. Ташкилий бошқаришнинг тузилмаси бошқарувдаги ҳар бир погонанинг вазифаси, ташкилий тузилмалар орасидаги боғлиқликлардан келиб чиқади.



8-чизма. Ташкилот ичидаги ахборот-компьютер ва интернет технологияларининг тамойиллари, мақсадлари, масалалари, функциялари



9-чизма. Ташкилотдаги ахборот-компьютерли бошқарув технологиясининг мазмуни

Ташкилотларда ташкилий бошқариш тизимини ишлаб чиқиш, бошқарув тизимининг режасини ишлаб чиқиш муҳим бошқичлардан ҳисобланади. Масалан, режани ишлаб чиқиш учун ташкилотда режалаштиришнинг ўзига хос хусусиятини (хабардорлик қонунига риоя қилиш) режалаштиришнинг тамойиллари, режа тузишнинг услубиятини, режалаштиришда иқтисодий-математик усул ва андозалр, ЭХМлардан фойдаланиш, ташкилотнинг ҳўжалик юритиш фаолиятини назорат ва таҳлил қилишни юқори касбий даражада бажарилишини тақозо этади.

Ғарбий Европа мамлакатларида ҳам ташкилий бошқариш шакли йиллар давомида тараққий эта борди. Ишлаб чиқаришни бутунлаштириш, ихтисослаштириш анъанасини ишлаб чиқариш бўлинмаларини ихтисослаштиришда намоён бўлади. Ихтисослаштириш даражаси маҳсулотлар тури, нави ёки фаолият кўринишига тескари мутаносибдир. Бўлинмаларнинг ўлчамига қараб ихтисослаштириш даражасини аниқлаш бениҳоя мураккаб. Чунки ташкилий тузилмани яратишда таъсир қилувчи омилларни баъзи бири қуйидагилар:

- ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тури;
- ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тури орасидаги боғлиқликни ечиш.
- бошқариш соҳасида ташкилий бўлимни яратиш;
- бошқарув аппарати;
- техник-муҳандислик шўъбаларини, иқтисодий-молиявий бўлинмаларини ташкил этиш;
- коммуникациялар ёки алоқаларни ташкил этиш;
- янги бўлинма, бўлим, цех ёки қисмларни бунёд этилиши билан боғлиқ омиллар;
- янги бўлинма, бўлим, цех ёки қисмларни бунёд этишда қатнашувчи ходимлари;
- янги ташкилот тизимини жорий этиш.

Ташкилотдаги ишлаб чиқариш тизимига оид бўлган жараёнларни ўзига хос мезонлари билан ечилади. Ташкилий бошқариш тизими ҳам ташкилий тузилма ҳам, тузилмаларнинг ўзаро вазифаларининг боғлиқлигини кўрсатувчи шўъбаларни ҳам англатадилар. Бу билан бошқариш тизимига асос яратилган ва хабардорлик қонуни ҳисобга олинган.

Ташкилотда ишлаб чиқариш жараёнининг тузилмаси қуйидагича бўлиши мумкин: алоҳида ишлаб чиқариш жараёнлари; бир неча ишлаб чиқариш жараёнлари амалга ошириладиган ишлаб чиқариш ускуналарининг алоҳида тури; бир маҳсулот ёки буюм ишлаб чиқаришда бир нечта кетма-кетликда ишлаб чиқариш жараёнлари; алоҳида ишлаб чиқариш оқимини ташкил этувчи унсурлар ва бўғинлар орасидаги алоқалар, оқибатда келиб чиқадиган кетма-кет ишлаб чиқариш жараёнлари. Демак, ҳар бир жараён ўзига хос хабардорлик талаб этади ва бу қонун ишлаб чиқариш жараёнида фаолият кўрсатиши талаб қилинади.

Ишлаб чиқариш тизимини бошқаришда эса ўзига хос қуйидаги йўналишларга эътибор бериши лозим:

— бошқариш соҳасида ташкилий бўлинмалар, уларнинг бўйсунувчи бўлинмалари билан ўзаро боғлиқлиги, бўлинмаларни ўзининг ўзаро боғлиқликлари, яъни бошқаришни аниқ ташкил этиш;

— бошқарув ва ижрочилик фаолиятининг ҳамкорлигини ифодаловчи бошқарув жараёнини кетма-кетлиги;

— бошқарув ва иқтисодий ахборотни узатиш, сақлаш, иқтисодий ахборотларни машинада қайта ишлаш, банк ахборотларини компьютерларда ишлаш;

— бошқарув аппарати ходимларининг шахсий сифати (уларнинг тажрибаси, малакаси, касбий билими ва б.).

Шундай қилиб, ташкилот у йирикми ёки кичикми хабардорлик қонуни бирдек уларга керак, бироқ ташкилот қанчалик йирик бўлса, хабардорлик қонунининг таъсир кучи ташкилотнинг самарали фаолиятига шунчалик улуши юқоридир.

7.3. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШДА ЎЗ-ЎЗИНИ САҚЛАШ ҚОНУНИНИНГ ҚўЛЛАНИЛИШИ

Ташкилотда ишлаб чиқариш, ташкил этиш, иқтисод, молия, назорат қилиш ва шу каби ташкилий бўлинмалар, иқтисодий ахборотни узатиш, сақлаш, иқтисодий ахборотларни ҳисоблаш машиналарида қайта ишлаш, банк ахборотларини компьютерлаш ва ҳоказо тизимларда мураккаб занжирли устқурма параметрларидан фойдаланишга тўғри келади. Ушбу бошқариш мавжудотининг хулқини, бошқариш натижаларини таҳлил қилиш натижасида параметрларга мос келадиган миқдорни ёки қийматни автоматик ишлаш талаб қилинади. Бундай бошқариш тизимлари эса ўзини-ўзи созлаш ёки ростлаш (тартибга солиш) дейиш қабул қилинган. Қайси бир бўлинма ва умуман ташкилот тезлик билан мослаша олса, катта тезлик билан ривожланса, бошқаларга қараганда ўз-ўзини сақлашга ҳаракат қилади. Ўз вазифаларини яхшироқ бажаради.

Раҳбар ташкилий тузилишдаги истиқболи етарли бўлмаган бўлим ва бўлинмаларга, қисм ва цехларга, уларнинг ишлаб чиқаришдаги маҳсулотларига, фаолият кўрсатаётган менежерлар, мутахассислар ва иштирокчиларга мос равишда талабни ўзгартириши лозим, зарур воситалар, технологияларни такомиллаштириш керак. Деярли беш йил давомида ташкилотнинг ички муҳити тўлиқ ўзгартирилса, рақобатбардошлиги сақланиши мумкин.

Ўз-ўзини сақлаш қонуни ҳар қандай ташкилотда ёзилмаган ва ажралмас қонундир. Ташкилот маркетингли бошқаришга мувофиқ бозордаги маҳсулот, хизмат кўрсатишларни аналитик ҳаракатлар бўйича ўрганиб турилиши лозим, акс ҳолда бозорда ўз ўрнини сақлаб қолиши қийиндир. Бундай ҳаракатлар албатта йўқотишларга олиб келади, оқибатда рақобатчилар орасида тўқнашувлар келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин.

Ташкилотнинг барқарор ўсиши, тараққий этиши учун раҳбар ўз-ўзини сақлаш қонунини кўра билиши мақсадга мувофиқ. Бозордаги барча ҳолатларни боришига старлича мослашади. Масалага тўғри ёндашишни ўз-ўзини сақлаш қонуни ўзида аке эттирган бўлиб, ташкилотни бозорда тараққий этишига, барқарорлигига эришади. Бу ташкилотни молиявий йўқотишга олиб келмайди. У бозордаги рақобатли муҳитнинг барча ҳолатлари бўйича тезда мослашишини ҳисобга олади. Ушбу нуқтаи назардан иқтисодий ахборотга бўлган зарурат тобора ортиб бормоқда. Бунда маълумотларни йилгиш, сақлаш, қайта ишлаш ва истеъмолчисига стказиб бериш компьютер, ЭХМ ва интернетлар хизматига асосланмоғи лозим.

Таянч сўз ва иборалар

Синергия қонуни, иқтисодий бир бутунлик, хабардорлик қонуни, ўз-ўзини сақлашга ҳаракат қилиш, ўз-ўзини сақлаш қонуни.

Такрорлаш учун саволлар

1. Нима учун бир бутунлик қонуни мавжуд?
2. Иқтисодий бир бутунликнинг вужудга келишига сабаб нима?
3. Синергия қонунининг мазмунини тушунтиринг.
4. Ташкилот фаолиятини бошқариш тизимини лойиҳалаштиришнинг вазифаси нималардан иборат?
5. Ташкилотда синергия қонунининг моҳияти нимада?
6. Синергетик самарадорлик кўрсаткичига изоҳ беринг.
7. Хабардорлик қонуни нималарни англатади?
8. Ахборот-коммуникация технологияларининг тамойиллари, мақсадлари, вазифалари ва функцияларини билиш керакми? Нимага?
9. Ахборот-компьютерли бошқариш технологиясининг мазмуни нималар билан изоҳланиши мумкин?
10. Ташкилий тузилманинг ахборот инфратузилмасини яратишга нималар сабаб бўлмоқда?
11. Оқилона ташкилий тузилишнинг хабардорликка қандай тааллуқлилиги бор?
12. Ўз-ўзини сақлаш қонунига тавсиф беринг.

Адабиётлар

1. Миллий истиқлол ғояси: асосий тушунча ва тамойиллар. Т.: «Ўзбекистон». 2000. 23—27-бетлар.
2. Политическая экономия: словарь/ Под ред. О.И. Ожерельева и др. М.: Политиздат, 1990. 168—172-бетлар.

8-БОБ. ТАҲЛИЛ-СИНТЕЗЛАРНИНГ БИРЛИК ҚОНУНИ

8.1. ТАБИАТ ВА ЖАМИЯТДАГИ ҲОДИСАЛАР, ЖАРАЁНЛАР ВА ТИЗИМЛАРНИ ЎРГАНИШНИНГ БИЛИМ УСУЛИ

Билиш — инсон фаолиятининг ижтимоий-тарихий жараёни бўлиб, бу жараён ҳолис воқеликни инсон онгида акс эттиришга қаратилган. Демак, билиш воқеликнинг инсон онгида тахминан тўғри акс этиш жараёнидир. Билиш ҳодиса, жараён ва тизимларни таҳлил қилишдан моҳиятларини таҳлил қилиш сари, биринчи тартибдаги моҳиятлардан иккинчи тартибдаги моҳиятлар сари, предметни ўрганишдан предметлар орасидаги ўзаро муносабатлар тизимини тадқиқ қилиш сари йўл босиб ўтади.

Билиш воқелик қонунларини очиб бериб, табиат предметларини уларнинг ҳар томонлама бойлиги ва хилма-хиллиги билан ғоявий шаклда қайта ҳосил қилади. Бундай имкониятнинг пайдо бўлишига сабаб шуки, инсоннинг билиш фаолияти унинг предмет — ҳиссий, моддий, амалий фаолиятига асосланади.

Жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимлар, ташқи олам предметлари билан мавжудотлари бўлиб қолади. Чунки мазкур предметлар инсон фаолияти доирасига тортилади, инсоннинг фаол таъсирига учрайди; фақат ана шу туфайли уларнинг хоссалари очилиб, намоён бўлади. Амалий фаолият эҳтиёжлари билим тараққиётининг йўналишини белгилаб беради, ҳал қилиш зарур бўлган долзарб муаммоларни ўртага қўяди, у ёки бу фанларнинг ривожланиш суръатларининг шарт-шароитини белгилайди. Моддий ишлаб чиқариш ва номоддий хизмат кўрсатиш муаммоларини ҳал қилиш учун техника воситалари, илмий аппаратура етказиб беради.

Ўз навбатида билиш фаолияти ҳам табиат ва табиатдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимлар мукаммаллашиб, бевосита ишлаб чиқарувчи кучга айланади. Билиш ўзининг шакллари, усулларига қараб бир-биридан фарқ қилади. Инсоннинг билиш фаолияти *эмпирик* (тажриба, далил) *билиш* билан *назарий билишнинг* чамбарчас бирлигидан иборат.

Тажриба ва далиллар асосида билиш — табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларнинг ўзаро таъсир кўрсатиш жараёнида акс этишидан иборат. Бу билишнинг ўзига хос *усуллари*, *кузатиш*, *таъсирлаш ва шу қабиладир*. Билиш жараёнининг бу босқичида ҳодисалар, жараёнлар, тизимларнинг ташқи кўринишларини, хоссаларини қайд этувчи далилларни тўплаш юз беради.

Табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимларни ўрганиш ўзига хос мураккаб фаолият бўлгани учун ҳам улар маълум мезонларига кўра гуруҳланади, вазифа ва функциялар аниқланади, уларнинг фаолият кўрсатиш ва ривожланиш қонунлари, тамойиллари, назариялари, андозалари ўрганилади.

Химиявий, математик, физикавий, статистик, иқтисодий, функционал (морфологик), экологик, индукцион, дедукцион ва бошқа таҳлиллар асосидаги тизимли таҳлилнинг бирлик қонуни уларни алоҳида тадқиқ қилмасдан ўрганади. Бунинг учун табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, тизимларни ўрганиш, билиш ўта муҳимдир. Чунки ташкилот жамоаси ва жамият олдида турган

иқтисодий-ижтимоий масалаларни йириклаштирилган, ихтисослаштирилган, кооперациялаштирилган мажмуи ҳолда ечиш имкони яратилади.

Иқтисодий муайянликнинг билиш асослари — бу далил ва тажрибадир. Улар статистик маълумот, ҳодисалар ҳақида ахборот, жамият, жамоа, одамлар, турли ташкилотларнинг ҳулқи яққол ажралиб кўриниши мумкин.

Назария эса тажриба ва далиллардан тўпланган билимга қараганда ривожланганроқ билиш шаклидир. Иқтисодий фанда бу икки билиш усули бир-бирдан ажралмаган ҳолда ўрганилади.

Назарий билиш — инсон фикрининг воқелик ҳодисалари моҳиятига чуқур кириб боришидан иборат. Шу билан бирга *илмий билиш андозалаштириши, гипотезалар, назариялар тузиши* ва шу каби усуллардан фойдаланади. Воқеликни инсон билиш фаолиятининг турли шакллари ёрдами билан аке эттиради. Инсон сезги органларидан ҳиссий мушоҳада (сезги, идрок, тасаввур) шаклларида оладиган материалсиз ташқи олам ҳодисалари, жараёнлари ва тизимлари тўғрисида ҳеч нима билолмайди. Бу шакллар ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларнинг, уларнинг айрим хоссаларининг ҳиссий суратда қайта ҳосил қилинган аксларини беради.

Табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар ва тизимлар орасидаги муҳим алоқалар, уларнинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, назариялари абстракт (уларнинг ривож толмаган ҳолати) тафаккур шаклларида — *тушунчалар, муҳокамалар, хулосаларда* аке эттирилади. Билиш жараёнида инсон турли мантиқий усуллардан (*таҳлил, синтез, дедукция, индукция ва б.*) ҳам фойдаланилади, бу усуллар унга ўрганиладиган жараёнлар, ҳодисалар, тизимларни назарий жиҳатдан қайта ҳосил қилиш имконини беради. Билимнинг ҳаракати тадқиқ қилинувчи ҳодиса, жараён ва тизимнинг, билиш шароитларининг ўзгариш ва амалий фаолиятнинг ривожига тақозоси билан юзага келади. Бизнеснинг билимимиз ўзгариб, тобора муайянроқ, ҳолисроқ бўла боради. Билимимизнинг чинлиги мезони амалиётдир. Ғоялар, назариялар амалий фаолият ёрдамида моддий воқеликдан мужассамлашиб, нарсаларнинг моҳияти, уларнинг қонуниятли алоқалари, ижтимоий, иқтисодий, молиявий муносабатлари уларда қанчалик тўғри аке эттирилганини очиб беради.

8.2. ИНДУКЦИЯ ВА ДЕДУКЦИЯ УСУЛЛАРИ ЁРДАМИДА ТАҲЛИЛ ҚИЛИШДАН СИНТЕЗГА ЎТИШ

Луғатларда индукция атамасини жузъийликдан умумийликка деб тушунтирилса, дедукцияни эса — хулоса чиқариш демакдир. Аслида индукция — тадқиқот ва муҳокама қилиш (хулоса чиқариш)нинг асосий усулларидан бири. Бошқача қилиб айтганда, индукция — билимнинг жузъий муҳокамалардан умумий қондаларга қараб ҳаракат қилиши, дедукция эса — муҳокама қилишнинг асосий усулларидан, тадқиқот усулларидан биридир. Тўлиқ ва нотўлиқ индукция усуллари мавжуд. Тўлиқ индукция усули бир туркумдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимлар ҳақида умуман шу гуруҳдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимларнинг ҳаммасини қараб чиқиш асосида хулоса ҳосил қилинади. Нотўлиқ индукциянинг турлича турлари бўлиб, бунда

ҳодисалар, жараёнлар, тизимлар гуруҳи ҳақида фақат айни туркумдаги баъзи ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларни қараб чиқишга асосланиб хулоса чиқарилади (бундай ҳолларда уларнинг муҳим белгилари, алоқалари таҳлил қилинади).

Тўлиқ индукция илмий амалиётда жуда тор доирада қўлланилади, **нотўлиқ индукция** гоят кенг қўлланилади-ю, лекин у ишончли хулоса чиқариб бермайди. Ҳозирги расмий мантиқда (унинг «индуктив мантиқи» деб аталувчи махсус бўлимида) кузатишдан олинган маълумотлар ёрдамида умумий қондаларни текширишнинг мантиқий мезонлари тадқиқ этилади; бундай ҳолда фақат жузъийликдан умумийликка қараб чиқариладиган хулосаларгина эмас, балки ҳамма мантиқий муносабатлар, яъни назарий билимнинг ҳақиқийлигининг муайян эҳтимоллигини аниқлаб олишга асос бўладиган ҳамма мантиқий муносабатлар қараб чиқилади. Ҳозирги замон индуктив мантиқининг энг муҳим тушунчаси — тасдиқланиш даражасидан иборат, яъни айни эмпирик билимлар шароитида бирон-бир гипотезанинг эҳтимоллигидан иборат. Ҳозирги замон индуктив мантиқи эҳтимоллик назарияси билан жуда яқин боғлиқдир. Индукция ишончли хулоса бўлган *дедукцияга* қарама-қарши бўлишига қарамай, у билан чамбарчас боғлиқдир. Индукция билан дедукция худди синтез ва таҳлил каби ўзаро жуда зарур тарзда боғлиқдир. Улардан бирини иккинчиси ҳисобидан бир томонлама кўларга кўтариб мақташ ўрнига ҳар қайсини ўз ўрнида тадбиқ этишга ҳаракат қилмоқ керак, бунга эса уларнинг бир-бири билан боғлиқлигини, уларнинг ўзаро бир-бирини тўлдириб туришини назардан қочирмаган тақдирдагина эришиш мумкин.

Дедукция билимнинг умумийликдан жузъийликка қараб ҳаракат қилиши, деб қараларди. Ҳозирги вақтда дедукция деганда *исбот ёки асослардан* натижа чиқариш тушунилади. Бу натижа мантиқ қонунларига асосланиб чиқарилади ва ишончли тавсифга эга бўлади. Бошқача қилиб айтганда, дедуктив хулоса — ҳукмлар занжири бўлиб, булардан ҳар бири ё асос ёки ҳукм бўлади ва бу ҳукм мантиқ қонунларига кўра мазкур занжирдаги бошқа ҳукмлардан бевосита келиб чиқади. Назариялар тузишнинг *дедуктив усули* ҳозирги замон фанида кенг ёйилгандир. Бу усул, одатда билимнинг маълум соҳасида далилли материал тўплангандан кейин ана шу материални чуқурроқ ўрганиш, уни тизимлаштириш, барча натижаларни қатъий суратда хулоса қилиб чиқариш каби ишларни бажариш мақсадида қўлланилади. Ҳозирги замон фанида дедуктив усул турли шаклларда, асосан *аксиоматик усул*, шунингдек, гипотеза — дедуктив усул шаклида бўлади. Мавжуд далилли материалдан дедуктив назариялар тузганда бошлангич қондаларнинг (аксиомалар ва шу кабиларнинг) мажмуи танлаб олинади, улардан — фан қонун-қондаларидан фойдаланиш йўли билан қолган бутун билим хулоса қилиб чиқарилади. Ҳозирги вақтда физика, биология, лингвистика, социология, психология каби фанларнинг назарияларини дедуктив тарзда тузишга уриниш кенг ёйилган. Дедукция, дедуктив усул *индукция* билан, индуктив усул *дедукция* билан чамбарчас боғлиқдир.

Муайян билиш жараёнида иқтисодий ҳодиса, тизимларнинг тадқиқини усуллари бўлмиш индукция ва дедукция усуллари ёрдамида таҳлил қилишдан синтезга ўтилади. Шу билан иқтисодий фан усулининг таъсир кўрсатишини таъминлайди.

8.3. ТАҲЛИЛ ВА СИНТЕЗНИНГ БИРЛИГИ

Таҳлил — илмий текшириш (тадқиқот) усули, ҳолис воқеаликни илмий билиш, ўрганиш воситаси. Таҳлил қилиш, текшириш, яъни моддалар, воқеалар, ҳодисалар, жараёнлар, тизимларнинг таркибий қисмларини аниқлашдир. Бутун мавжудотни таркибий қисмларга (масалан, мураккаб моддаларни, ҳодисаларни, воқеаларни, жараёнларни уларни ташкил этган унсурларга) ажратиб, бўлиб ташлаш йўли билан илмий текшириш усули орқали ҳамда бирор нарсани муфассал таҳлил қилиш, муҳокама қилиш, ўрганиш мумкин.

Синтез — илмий тадқиқот усули бўлиб, унда ҳодисалар, воқеалар ва ҳоказолар айрим унсурларини фикран бирлаштириш, уларнинг ўзаро алоқаларини ўрганиш йўли билан билинади. Илмий билиш жараёнида синтез таҳлил билан диалектик усул талабларига бўйсунган бир-бирини тақозо қилувчи мантиқий жараён сифатида боғланган бўлади.

Демак, синтез ҳодисаларини ўзаро боғланган, бир бутун ҳолда текшириш, олинган натижаларни умумлаштириш, улардан бир бутун ҳулоса чиқаришдир.

Таҳлил ва синтез амалий равишда ёки фикран бутунни қисмларга ажратиш ёки қисмларни қайтадан қўшиб бутун ҳосил қилиш (қисм ва бутун) жараёнлари. Синтезлаш ва таҳлил қилиш фаолияти инсоннинг амалий ва ишлаб чиқариш фаолияти асосида тарихан шаклланиб, ривожланиб борган. Инсон тушунчалар ёрдамида таҳлил, синтез операцияларини фикран бажаришни ўрганишдан олдин миллиард мартабам амалий равишда бутунни қисмга ажратган ва қисмларни қўшиб бутун ҳосил қилган.

Таҳлил мавжудотларни тадқиқ этишнинг шундай бир усулидирки, бу усул бундан айрим қисмларни ажратиб олиб, уларни мустақил равишда ўрганишга имкон беради. Модомки бунда айрим қисмлар уларнинг боғланишларидан, бошқа қисмлар билан ва яхлит бутун билан ўзаро таъсиридан узиб олинад экан, демак, абстракт, нотўлиқ, бир ёқлама таърифлар ҳосил бўлади. Бирок, таҳлил — бутунни билишнинг зарур bosқичидир. У бутуннинг айрим қисмларини ўрганиш, барча қисмлар учун умумий бўлган муносабатларни очиб бериш, шу билан мавжудотнинг (бутуннинг) пайдо бўлиш ва ривожланиш ҳусусиятларини англаб олишга имкон беради.

Мураккаб, ривож топган мавжудот ўз қисмларининг жамидан иборат бўлиб чиқмаганлиги сабабли, уни тафаккурда ўзаро алоқадорликларнинг тўлалигича қайтадан ҳосил қилиш учун бошқа усулни — синтезни қўллаш зарур бўлади. Синтез йўли билан бутун тафаккурда «кўпдан-кўп аниқлашлар ва муносабатлар билан яхлит» тарзда, муайян бутун тарзда қайтадан ҳосил қилинади. Шу сабабли, таҳлил ва синтез билишнинг атиги бир-бирини тўлдирувчи, бир-бирини кетидан борувчи айрим bosқичлар эмасдир. Ҳар бир bosқичда улар

чамбарчас боғлиқ бўлиб, қисмларнинг бутун билан алоқадорлигини акс эттиради, бинобарин, уларни бир-бирисиз самарали равишда амалга ошириб бўлмайди. Чунончи, таҳлил қилганда предметда уни бутуннинг қисми қилиб қўядиган хоссаларга ажратилади ва бунда, гарчи умумий (дастлабки) тарзда бўлса-да, бутун ҳақидаги синтетик тасаввурга асосланиб, синтез қилганда эса биз бутунни ўзаро муайян тарзда боғланган қисмлардан иборат деб англанади. Шу туфайли билиш жараёнида синтез таҳлил орқали, таҳлил эса синтез орқали амалга оширилади.

Ҳақиқий билиш фаолиятида таҳлил ва синтез бошқа фикрий операциялар, жараёнлар, тизимлар билан маҳкам боғлиқдир. Шу боис уларни тизимли усуллар кўринишида қўлланилади.

Тизимли таҳлил усуллари қуйидаги ҳолатларнинг тоифаларида қўлланилишлари мумкин:

— катта ноаниқлик шароитида муаммоларни ажратиб олиш ва уларни аниқлаш учун;

— устувор тадқиқотлар ва ишланмаларни танлаб олиш учун;

— тизимларни ўта аниқлик билан танлаш (чегаралар, кириш ёки бошланиш, чиқиш ва б.) учун;

— тизимнинг тараққиёти ва фаолият кўрсатиш мақсадларини аниқлаш учун;

— янги яратиладиган тизимнинг функцияси ва таркибини аниқлаш учун.

Тизимли таҳлил усуллари биринчи бор АҚШда ишлаб чиқилган ва ҳарбий-сиёсий мақсадларни танлаш, режалаштириш учун қўлланилган. Бозор муносабатига ўтиш даврида эса унинг аҳамияти янада ортмоқда.

Истеъмолчилар талабини қондириш қонуниятлари низоҳатда мураккаб мавжудотдир. Маҳсулот ишлаб чиқарувчи ёки хизмат кўрсатувчи ташкилотлар томонидан этиштириладиган маҳсулот (кўрсатиладиган хизмат), муайян вақтда бозорга чиқарилган маҳсулот (хизмат кўрсатиш) миқдорини аниқлаш маълум ҳудудга бўлса, талаб қилувчилар бошқа ҳудудда. Улар орасида пайдо бўладиган иқтисодий боғлиқликларни тизимли таҳлил қилиш ва тизимли синтез асосида белгилаш керак.

Ўзбекистонда иқтисодий ислохотлар устуворлигини рўёбга чиқаришдаги барқарорлик, тинчликни таъминлаш, ижтимоий адолат қоидаларини янада мустаҳкамлаш, ижтимоий ёрдамнинг таъсирчанлигини ошириш, ўзини-ўзи бошқариш, иш билан таъминлашга фаол сиёсат юритиш, ишлаб чиқарувчи ёки хизмат кўрсатувчи ташкилотлар қувватини ошириш, истеъмолчиларнинг тўловга қобиллик даражасини кўтариш, раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг касбий билимларини давр талаби даражасига етказиш каби ҳодисалар, жараёнлар, муносабатлар, тизимларнинг фаолият кўрсатишларини таъминлаш учун уларни тараққий этиш қонуниятлари илмий асосда ўрганилиши шартдир. Ҳозирги кунда минглаб савдо, маиший хизмат кўрсатиш, ширкат хўжаликлари, тайёрлов объектлари, корхоналари фаолият кўрсатмоқда. Ташкилотлардаги ҳолатлар, қисм ва бўлинмалар орасидаги ўзаро боғлиқликлар, ташкилотларнинг ички ва ташқи муҳитлари, бошқариш усуллари, тамойиллари мукаммалашмоқда. Хўжалик юритишнинг барча

бўгинларида бошқаришни ташкил этиш мантиқи, шакллари, усулларини фойдаловчи тамойиллар тизимли, мажмуи, синтезли ёндашишларни талаб этмоқда.

Ҳақиқий билимдон раҳбар ер, сув, меҳнат ресурслари, вақт, илмий-техника, тадбиркорлик тараққиётидан, сармоялар, ходимларнинг ақлий, касбий салоҳиятларидан оқилона фойдаланиб маҳсулот ишлаб чиқаради, хизмат кўрсатади. Бу жараёнларни бошқаришда уни қулай кичик тизимларга ажратади. Масалан, бошқаришни «жонли» ҳаракатга келтириш учун бошқаришда қатнашувчиларнинг меъёрий манфаат ва ҳуққлари, бошқариш тизимида коммуникация биринчи кичик тизим бўлса, иккинчиси, бошқариш тизимининг ахборотли-ҳуқуқий кичик тизими — бошқариш назарияси, бошқариш объектининг ходимлари, вакиллар орасидаги муносабатлар, ташкилий тараққий этганлик даражаси, ходимларнинг ахборот узатувчи, ахборот, ахборотларни тарқатиш шакл ва усуллари билан таъминланиши, учинчиси, бошқариш тизимининг ўзини-ўзи тараққий эттириш кичик тизими.

Ташкилотнинг мувозанатлашганлигини таъминлаш учун жараёнлар, бўлинмалар, кичик тизимлар, бошқариш тизимлари орасидаги ўзаро нисбатларни таъминлаш талаб этилади. Бўлинмалар, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш жабҳаларининг мувофиқлаштирилганлигини баҳолашда тизимли таҳлил, тизимли синтез усулидан фойдаланилади. Унинг услубий тамойиллари:

- ечилиш погонасини аста-секин кўтариш;
- таҳлил қилишдан синтезга ўтиш;
- маҳсулот чиқишидан хом ашё киришигача бўлган харажатлар.

Ушбу услубий тамойиллар, хусусан, таҳлилдан синтезга ўтиш, ташкилотда ишлаб чиқариш ривожланишини белгилаб беради. Айниқса, ишлаб чиқаришдаги технологик унсурлар операциялар, жараёнлар, тизимни таҳлил ва синтез бирлиги асосида аввало уларнинг лойиҳаси ишлаб чиқилади, лойиҳанинг мақсади, ечилиш тартиби маъқулланса, амалда жорий этишга тавсия қилинади.

8.4. ТАШКИЛОТДА ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ ВА СИНТЕЗ БИРЛИГИНИНГ ИШЛАТИЛИШИ

Ташкилотларнинг асосий функциялари мумкин қадар кенг қўламда, кундан-кунга юқори сифатли, катта самара билан маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишдир.

Шунинг учун ташкилот, унинг ташкилий тузилмаларининг фаолиятини ташкил этиш, бошқариш тизимини такомиллаштирилишида ишлаб чиқаришни яхшилашнинг барча имкониятлари таҳлил қилиниши лозим. Бундай таҳлил иқтисодиёт, ташкилий бошқариш соҳаларининг муайян саволларини ечишга ўтгунга қадар таҳлил ўтказилиши керак. Ишлаб чиқариш билан боғлиқ саволлар лойиҳа ишининг қолган барчасидан аввал ечилиши талаб этилади.

Тизимли таҳлил, тизимли синтез асосида ишлаб чиқаришнинг тизимини лойиҳа шаклида ечиш мумкин.

Аввал лойиҳанинг мақсади аниқланади, шу асосда унинг ечимига ёндашиш аниқланади, яъни лойиҳага тааллуқли ва лойиҳалаш услубининг тамойиллари аниқлаб олинади.

Лойиҳалашнинг услубий тамойиллари қуйидагича бўлиши мумкин:

— ечилиш поғонасига секинлик билан кўтарилиш, лойиҳалашнинг алоҳида даври ечилиш поғонасига мос бўлади;

— таҳлилдан синтезга ўтиш. Тизимни алоҳида унсурлар, омилларга ажратиш, уларни мавжуд қонуниятлар асосида аста-секин синтез қилиш;

— ресурсларни чиқишдан киришгача ҳаракатлари.

Ушбу кўрсатилган тамойиллар асосида ишлаб чиқариш, таҳлил қилиш ва синтез бирлигини ишлатилиш услубияти 10-чизмада келтирилган.

Ишлаб чиқариш тизимининг лойиҳасини ишлаб чиқишдан мақсад ташкилот фаолиятига, ишлаб чиқариш асбоб-ускуналарни жойланишига тааллуқли ишлаб чиқариш, технологияни самарали таҳлили ва рационаллаштириш бўйича таклифлар асосида оптимал ҳудудий алоқаларини, функционал боғлиқликларини ишлаб чиқишдир. Шу билан бирга барча материал ва юрларни ташишнинг самарали усулларини аниқлаш ҳам лойиҳа мақсадига киради.

Таҳлил ва синтез бирлигини ишлатилиш услубига келганда шуни таъкидлаш лозимки, ишлаб чиқариш объектнинг тизимли лойиҳаси ҳар хил поғоналарда ечилиши мумкин, бунда объект поғонасидан бошланиб, ишлаб чиқариш жараёнининг алоҳида ишлаб чиқиш билан тугалланиши мумкин. Лойиҳалашнинг услуби қуйидагича бўлиши мумкин:

— тизимли таҳлил (чизмадаги 1—7 блок-схема);

— тизимли синтез (чизмадаги 8—14 блок-схемалар).

Тизимли таҳлилнинг асосий масалалари ташкилий, иқтисодий ва бошқа далилларни йиғиш, уларни жадвалга келтириш ёки чизма кўринишида ифодалаш, яна бир бор далиллар текширилиб, ҳисоблаб чиқилади, натижалар схема, график, жадваллар кўринишида расмийлаштирилади. Ушбу маълумотлар асосида лойиҳа ишларини ишлаб чиқишга ўтилиши мумкин.

Бу ерда тизимли таҳлил бўйича ёндашиш муҳим. Тизимли таҳлил ҳодиса ва жараёнларни алоҳида тадқиқ қилмасдан, бутун бир тизимнинг ҳар бир бўгинларининг ўзаро боғлиқлигини, ўзаро функциялари ва хулиқини ўрганади.

Таҳлил негизда тизимли синтезнинг масалалари келиб чиқади, улар қуйидагича бўлиши мумкин:

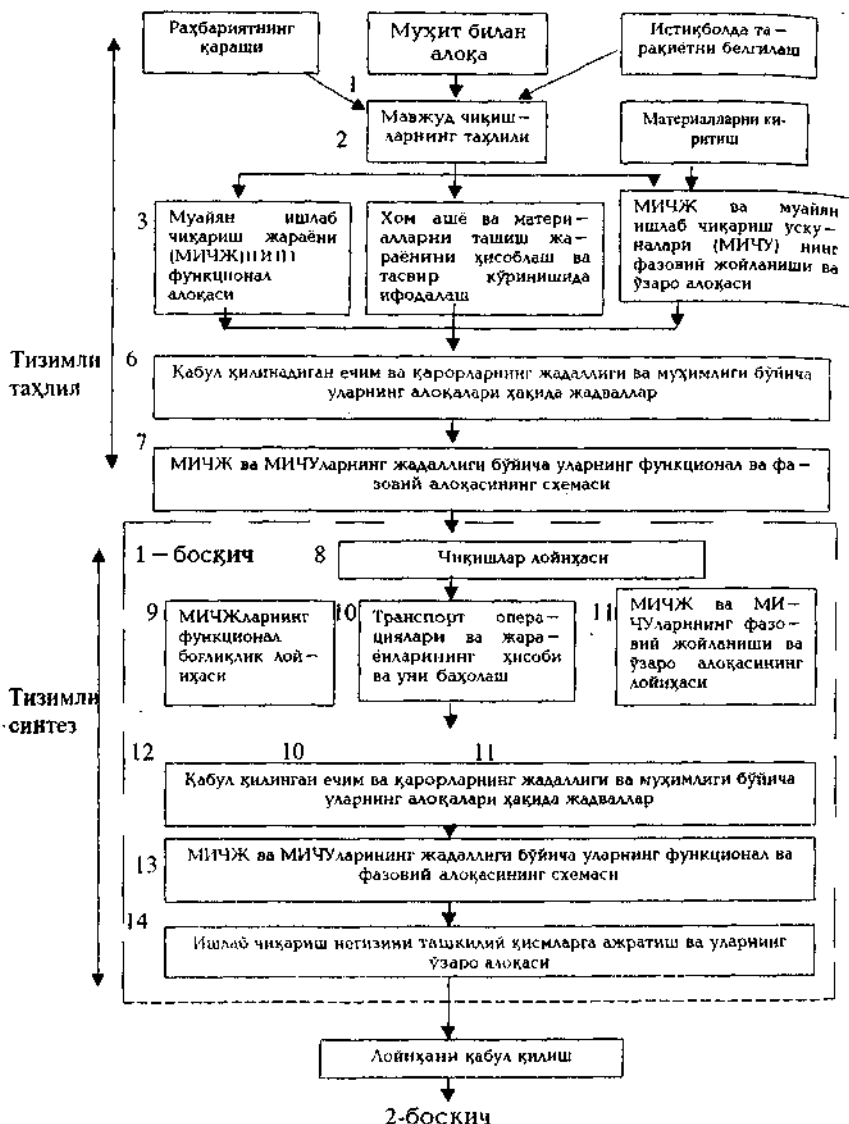
— буюм, маҳсулот ишнинг оптимал нави оптимал нисбатда таклиф этилади;

— ўзаро боғлиқ баъзи бир ишлаб чиқариш жараёнларини қисқартириш ва соддалаштириш бўйича таклифлар кўрсатилиши мумкин;

— ишлаб чиқариш жараёнлари, ишлаб чиқаришнинг асбоб-ускуналаридан максимал ижобий натижаларга эришиш учун оптимал ҳудудий жойланиши бўйича таклифлар ишлаб чиқилиши мумкин;

— таклифларга баҳо бериш.

Тизимли лойиҳа муайян амалий мисолда йириклаштириш, ихтисослаштиришнинг режали мажмуида ечими аниқ ва равшан намоён бўлади, шу билан уни ташкил этиш ва бошқаришни тақомиллашган ифодаси кўринади.



10-чизма. Ишлаб чиқаришнинг тизимли таҳлил ва тизимли синтез услубининг блок-схемаси

Таянч сўз ва иборалар

Билим, билиш, эмпирик билиш, назарий билиш, илмий билиш, гипотеза, таҳлил, синтез, дедукция, индукция усуллари, тўлиқ ва нотўлиқ индукция усуллари, аксиоматик усул.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилотдаги жараёнлар ва тизимларни ўрганишнинг билиш усулини тушунтиринг.
2. Билишнинг шакл ва усуллариغا тавсиф беринг.
3. Индукция усули нималарга ишлатилади?
4. Дедукция усули нималарга ишлатилади?
5. Таҳлил қилиш билан синтез усулларининг фарқи нимада?
6. Нима учун тадқиқот қилинадиган мавжудотни фикран бутун ҳолатдан қисмларга ажратади ёки қисмларни қайтадан қўшиб бутун ҳосил қилиб ўрганилади?
7. Таҳлил ва синтезнинг бирлиги нималар билан ифодаланади?
8. Ишлаб чиқаришнинг тизимли таҳлил ва тизимли синтез услуби нимага керак, ундан нималарга фойдаланиш мумкин?

Адабиётлар

1. Философиядан қисқача луғат. Т.: «Ўзбекистон», 1973. 15—16, 40—41, 65—66, 109—110-бетлар.
2. Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР / Пер. с чеш. З.Н.Кузнецовой. М.: Колос, 1983. 41—73-бетлар.
3. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: «Экономика», 1975. 515—520-бетлар.

9-БОБ.РИВОЖЛАНИШ ҚОНУНИ

9.1. РИВОЖЛАНИШНИНГ АСОСИЙ ҚОНУНЛАРИ

Ўзбекистон Республикасида бозор муносабатлари жуда қадим замонларда лайдол бўлган. Жаҳон тажрибаси, шу жумладан, Ўзбекистонда тўпланган тажриба шуни кўрсатадики, иқтисодиёт фақат унинг ўзигагина хос бўлган қонунлар асосида ривожланиб боради, бозорнинг мана шу ҳаммага маълум ривожланиш қонунидан бошқа, яъни унга муқобил бўлган ривожланиш йўли йўқдир. Турли мамлакатлардаги бозор иқтисодиёти умумий қонунлар бўйича ривожланиб борган ҳолда ҳар бири ўзига хос хусусиятларга ҳам эга бўлган. Бу хусусиятлар халқ хўжалигининг тузилиши орқали, ижтимоий-генетик механизмларнинг авлоддан авлодга ўтиши, табиат, иқлим шароитлари билан, мамлакатнинг географик мавқеи, ўз миллий расм-русумлари, анъаналари, миллий табиати орқали белгиланади.

Макро ва микроиқтисодиётнинг ривожланиш қонунларини, ташкилотликни ривожлантириш қонунини, ташкилотларни ривожланишига ишлаб чиқариш, тижорат ва ички фермерлик ҳисоблашларига ва ривожланишнинг асосий қонунларига мажмуи ва тизимли ёндашишни, табиий манбаларидан фойдаланишни, мулкчилик шаклларида самарали фойдаланишни, меъёр ва меъёрлаш қонуни бўйича мулкни тақсимлашни ривожланиши бозордаги талаб ва тақлифлардан келиб чиқадиган ривожланиш қонунларини, ижтимоий ривожланиш қонунларини теран тушунириш берадиган билимни, фан-техника тараққиёти ютуқларини эгаллаб олишни ва яна ўнлаб қонунлар ва назарияларни билиш керак. Ҳар бир мамлакат, ҳар бир жамият ўзидаги шарт-шароитлар, имкониятларни ҳисобга олган ҳолда ўз тараққиёт андозасини, ўз ривожланиш йўлини танлаб олади.

Фан-техника ва тadbиркорликнинг ривожланиш даражасини ҳисобга олиш, унинг илмийлиги, унга тизимли, мажмуи ёндашиши, ташкилий бошқариш тизимида қатнашувчи бўғинларнинг боғлаб олиб борилиши, интеграция, номарказлаштирилиш жараёнларидан оқилона фойдаланиш, ресурслардан тежамли фойдаланиш, маҳсулот сифати ва самарадорлигини ошириш, мулкчилик шакллари ва ҳўжалик ҳисоби, тижорат ҳисоблари, реклама фаолияти ва маркетингдан унумли фойдаланиш, ҳудудий ва ташкилий тузилмалар сиёсатиغا эътибор қаратиш каби диалектик категория қонунлари ва уларнинг усуллари муҳим маъно касб этади.

Иқтисодиёт ривожининг жаҳон тажрибаси шуни кўрсатадики, аграр тармоқларнинг жадал ўсиши мамлакатда умумий иқтисодиётнинг ўсиши учун асосий қонунлардан бири бўлиб хизмат қилади. Шунинг учун олис истиқболда мамлакатнинг бутун иқтисодиёти барқарор ва узлуксиз ривожланиши учун макроиқтисодий кўрсаткичлар мувозанатида тармоқ ўрнига, тармоқ иқтисодиётининг кўрсаткичлари мувозанатида ташкилотлар ўрнига эътибор бериш диалектик қонундир.

Иқтисодий ривожланган мамлакатларда хизмат кўрсатиш соҳаларида ишлаётганлар улуши иқтисодиётда банд аҳолининг 55—70 фоизини ташкил этади. Айни вақтда Ўзбекистонда бу кўрсаткич 10—15 фоизга боради, холос.

Мулкчилик масаласи ҳал қилинмасдан туриб, ривожланиш даражасини кўтариш самара бермайди. Мулк муносабатларини амалга ошириш бутун жамоа меҳнатининг пировард натижаларини пайчилар ўртасида дивидент тариқасида жамоада тасдиқланган меъёр ва меъёрлаш қонунлари асосида тақсимлаш жараёни юз беради.

Умумдавлат меъёрлари ва ишлаб чиқариш кучларининг ривожланиш (диалектика) қонуниятлари бозор иқтисодиётининг талаб ва тақлиф қонунларига боғлиқ.

Тақлиф этувчилар (ишлаб чиқарувчи ташкилотлар томонидан етиштирилиш маҳсулот ва муайян вақтда бозорга чиқарилган ёки келтирилиши мумкин бўлган маҳсулот миқдори) маълум ҳудудда бўлса, талаб қилувчилар (тулонга қобил, пул билан таъминланган эҳтиёж) бошқа ҳудудда. Улар орасида пайдо бўладиган оқимлар ривожини аниқ бўлиши муҳимдир.

Ушбу оқимларни ўрганиш, уларни ривожланиш қонунларини аниқлаш зарур, бу эса ўта мураккаб. Чунки шу жараёнга таъсир этадиган баъзи бир ҳолис табиий-иқтисодий, ижтимоий-демографик шароитларни текшириш ва аниқлаш лозим. Фараз қилайлик, ёнилги оқими керакли ҳажмда етказиб берилмаса нима бўлади? Сув билан таъминлаш-чи? Ушбу ривожланиш қонунларини амалга оширишда ҳар тарафлама ҳисобга олинмоғи керак.

Тармоқлар ва ташкилотлардаги ишлаб чиқарувчи кучларнинг таклиф оқимларини *тизимли таҳлил қилиш, тизимли синтез* асосида белгилаш керак.

Масалани ечиш учун услубий тамойиллар:

- ечилиш поғонасини аста-секин кўтариш;
- таҳлил қилишдан синтезга ўтиш;
- чиқишдан киришга бўлган харажатлар.

Ушбу услубий тамойиллар ташкилотда ишлаб чиқариш ривожланишини белгилаб беради.

Ташкилот ёки тармоқ иқтисодиётининг ривожланиш қонунларидан яна бири *маҳсулотларни гуруҳлаш* (сегментлаш). Ҳар қандай ҳолларда маҳсулот ишлаб чиқариш ва технологик имкониятларни иқтисодий таҳлил қилишдан эмас, бозорни ўрганишдан, уни сегментлашдан бошланади.

Маҳсулотларни товар ҳаракатининг ҳар бир босқичи уларни сегментлаш асосида ўрганилиши ва изланиши лозим.

Диалектика (ривожланиш)нинг асосий қонунлари жамият тараққиётининг ҳар қандай йўналишларида объектив намоён бўлади. Чунки фалсафадан маълумки, *инкорни инкор қилиш категорияси жамият ривожланишида мавжуддир*. Агар инкорни инкор қилиш қонуни ривожланиш қонунларидан бири бўлса, *қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураши қонуни ҳамда миқдорий, сифат ўзгаришларини бир-бирига ўтиш қонуни диалектиканинг асосий қонунларидан ҳисобланади*. Мазмунан қараладиган бўлса, қонунлар бир вақтда ва биргаликда мавжуддир. Уларни алоҳида ажратилган ҳолда ўрганиб бўлмайди.

Иқтисодиётнинг асосий ривожланиш қонуниятлари ишлаб чиқариш тараққиётининг суръатларини ошириш, *маҳсулот самарадорлиги ва сифатини юқори даражага кўтариш, одамлар меҳнатини такомиллаштириш, илмий-техник тараққиётга асосланган ишлаб чиқаришга эришиш, бозор иқтисодиётининг оқилона тузилмасига ўтиш, бозорга мос равишда хўжалик юртиши, инсон омилини олий даражага кўтариш кабиларни талаб этади*. Бозор муносабатининг ривожланиш қонунларидан яна бири, *бу ишчи ва ходимларнинг меҳнат, ижтимоий фаоллигини ошириш, кишининг шахсий камол топиши, бунинг учун шароитларни шакллантиришидир*.

9.2. РИВОЖЛАНИШ ҚОНУНЛАРИНИ СОДИР БЎЛИШЛИК ТАМОЙИЛЛАРИ

Жамият тараққиётига ҳолис боқилса, унда пайдо бўладиган қарама-қаршиликни ўз вақтида аниқлаш ва ҳал қилиш кераклиги намоён бўлади.

Тарихан талаб таклифдан олдин пайдо бўлган. Мазмунан талаб ва таклиф мутлақо қарши жараёнлардир. Таклиф содир қилиниши нуқтаи назаридан

талабга қарама-қарши айният, аммо уларнинг ҳар бирини ичида бир-бири билан бирлик мавжуд. Таклиф қилиш учун, яъни ишлаб чиқариш учун ҳам ашё, материаллар, меҳнат қуроллари, ишчи кучлар керак бўлса, эҳтиёж эса маҳсулотни бир туридан иккинчисига айлантиради, ана шу ҳолатда улар қарама-қарши қонунлар содир бўлади. Бу қарама-қаршилик ҳеч қачон баргараф этилмайди.

Бу ерда «Ким таклиф қилади?» ва «Ким талабгор?» деган саволлар мулкчилик муносабатида яққол тавсифга эга. Маълум мулкчилик шакллари ўзларининг қарама-қаршилик тавсифи, уни ечилиш усули билан фарқланади. Мулкдор ишлаб чиқариш жараёнида меҳнат қуролларининг эгаси сифатида қатнашса, ишлаб чиқариш жараёнидан ўзининг шароитини кўпайтирган ҳолда чиқади. Демак, ривожланиш мулкдорнинг сармоясини ҳисобига содир бўлади.

Ривожланиш қонунларини содир бўлишлик тамойилларини билиш муҳим. Улар воқеа-ҳодисаларни муайян бўриқда ҳолислик тамойиллари, ана шу воқеа-ҳодисаларни муайян шароитда боғлиқликлари, ўзаро муносабатлик тамойили ва диалектика, яъни миқдорий, сифат ўзгаришлар тамойилларидир.

Ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш ташкилоти бўлиб, уни ресурслар билан таъминласа, маҳсулотлар ишлаб чиқарса, истеъмолчиларга етказса, тегишли шаклда ривожланиш қонунини содир бўлади.

Ташкилотда мақсадлар, топшириқлар, ресурслар, одамлар, технология, ташкилий тузилмалар мавжуд бўлиб, улар ўзаро тегишли муносабатлар (иқтисодий, ижтимоий, ҳуқуқий, ишлаб чиқариш ва б.) сақланиш тамойили асосида ривожланиш содир бўлади. Оқибатда ташкилотнинг ривожланиш стратегияси ва режаси ишланади, менежер хўжалик юритишга таъсир кўрсатади. Бунда меҳнат тақсимоти, вақолат ва масъулият, интизом, яккабошчилик, йўналишларни бирлиги, шахсий манфаатдорликни умумийга бўйсунтириш, персонални рағбатлантириш, унинг ишчи жойини барқарорлиги, марказлаштириш ва номарказлаштириш, адолат ва ташаббускорлик, корпоратив руҳ каби тамойилларни қўллаш ўз самарасини беради.

Ривожланиш қонунларини содир бўлишлик тамойиллари ичида алоҳида ўрин тутадигани шундаки, унда миқдорий ривожланиш, миқдорий ўзгаришлар узлуксиз, доимо ривожланишда бўлиб, маълум сифат чегарасида, бундан бирдан иккинчисига ўтиш сакраш орқали содир бўлади, яъни эски ҳолатдан янги ривожланган даражага ўтиш билан амалга оширилади.

Янги сифат ўзгариши ўз навбатида миқдорий ўзгаришга муҳит яратиб, тобора аста-секин тараққий этишга олиб келади. Бу жараён узлуксиз давом этади.

Сифат ва миқдор ўзгаришлари бир-бири билан боғлиқ бўлиб, қарама-қаршиликлар бирлигида намоён бўлади. Сифат ўзгариши аниқлик, миқдорий ўзгариш аниқликдан ташқарида намоён бўлмайди, тесқариси ҳам ҳеч қачон бўлмаган ва бўлмайди.

Иқтисодий-ижтимоий воқеа-ҳодисаларнинг ривожланишидаги қарама-қаршиликлар бирлиги ва кураш қонунини диалектиканинг бошқа қонунлари каби турли шароитларда содир бўлади, чунки қарама-қаршиликлар материя

ҳаракатини турли шаклларда намоён бўлишлиги, жамият ва атроф-муҳитни турли боғлиқлиги ва муносабатлилигидир.

Жамият материяни юқори шакли бўлгани учун унда содир бўлаётган қарама-қаршилиқлар ишлаб чиқариш кучлари ва ишлаб чиқариш муносабатлари орасида, базис ва устқурма орасида, ишлаб чиқариш ташкилотлари ва истеъмолчилар орасида, турли синфлар, ижтимоий гуруҳлар орасида содир бўладиган қарама-қаршилиқлардир.

Турли қарама-қаршилиқлар уларнинг ечимида турли услубларни қўллашликни тақазо этади.

Инкорни инкор этиш ривожланиш жараёнини кетма-кетлигидир. Сифат ҳолатлари узлуксиз содир бўлиши ва бошқаларини йўқолиб кетиши, эски ҳолатни янгиси билан алмашиб туришига олиб келади, бир қарама-қаршилиқларни ечилиши, бошқаларини пайдо бўлишидан далолат беради.

Ривожланиш инкор қонуний объектив ҳодисадир одамларни субъектив хоҳишига боғлиқ эмас. Инкорни содир бўлишига предмет ва жараёнларни бир-бири билан қаршилиқдалиги, уларда бир-бири билан қарши анъаналарнинг борлигидадир. Бу инкорни оддий йўқолиб кетиши дегани эмас, у шундай инкор-ки, унинг асосида келгуси ривожланиш ётади, янги инкор пайдо бўлади. Бу инкорни материя ривожланишини маҳсулдир, қарама-қаршилиқлар бирлигининг далолатидир.

Инкор этиш чоғида ривожланишнинг олдинги босқичида ҳолис ва ижобий омиллар сақланиб қолади, оқибатда ривожланиш янги поғонага қўтарилади ҳамда тобора ривожланаверади.

Шуни таъкидлаш ўринлики, юқорида ифодаланган ривожланиш қонунлари Ўзбекистоннинг бозор иқтисодиётига ўтиш юзасидан олға сурган беш қондасида ўз аксини топган.

Бу қондалар эса ўз истиқлол, ривожланиш ва тараққиёт йўлига асос қилиб олинган бўлиб, ўтиш даври дастурининг негизини ташкил этади.

9.3. ТАРМОҚЛАРНИНГ РИВОЖЛАНИШ ҚОНУНЛАРИ ВА УЛАРНИ ТАРТИБГА СОЛИШНИНГ УМУМИЙ СТРАТЕГИЯСИ

Ўзбекистон кейинги ўн икки йилда миллий иқтисодиётининг барча тармоқларида улкан муваффақиятларга эришди. Қишлоқ хўжалиги, қурилиш, саноат, транспорт, савдо, банк тизими муваффақиятли ривож топди.

Тармоқлар миллий иқтисодиётнинг муҳим таркибий қисми. Бутун бир бозор хўжалиги ҳақидаги фан — бу макроиқтисодиётдир. Бунда пуллар қадрреизланиши, ишсизлар, иқтисодий цикллар, миллий бойлик, солиқлар, харажатлар, бюджетнинг ноёблиги, молиявий тизимлар ҳақидаги давлат сиёсати каби муаммоларни гадқик қилади. Йирик миқёсдаги иқтисодий ҳодисаларни ўрғанади.

Миллий иқтисодиётни, шу жумладан, тармоқлар иқтисодиётининг асосий механизми орқали давлат тартибга солади, айниқса, бунда «солиқлар», «сотиб олиш», «тўлов» кабилар асосий механизм асосларидир.

афзал томонларини муфассал баён этиши керак. Шу билан бирга дастурда меҳнат унумдорлигини ошириш, харажатларни камайтириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, одамлар саломатлиги, сув, турли табиий неъматларни сақлаб қолиш омиллар ҳам ҳисобга олинади.

9.4. ТАРМОҚ ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШ ДАСТУРИНИ ТАЙЁРЛАШ

Ҳозирги кунда Ўзбекистонда 56 мингдан зиёд кичик корхона, шу жумладан 96,1% хусусий (бундан 78% фуқароларнинг хусусий мулки) ва 3,9% давлат мулки. Тармоқлар бўйича ташкилотларнинг нисбати қуйидагича (тахминан): савдо ва умумовқатланишда 57,2%; саноатда 14,6%; қурилишда 10,6%; коммунал-маиший хўжаликда 3,3%; қишлоқ хўжалигида 2,3%; соғлиқни сақлаш, жисмоний тарбия ва ижтимоий таъминотда 2,1%; транспорт ва ахборот технологияларида 0,9% ва бошқаларида 9%. Кичик корхоналар қаторида 4600 та ҳиссадорлик жамиятлари, 180 мингдан зиёд ўрта корхоналар, 80 мин фермер хўжаликлари, 1800 минг деҳқон хўжаликлари, 927,2 минг ҳиссадорлик — жисмоний шахслар фаолият кўрсатмоқдалар. Яна 1300 минг киши ширкан хўжалигида пайчилик шаклида хизмат кўрсатмоқда.

Тадбиркор ташкилотларнинг ривожланиш дастурини тайёрлашда хизмат кўрсатишнинг вазифасини тўғри таърифлаши, тавсифини бериши, кўрсатиладиган хизмат қандай эҳтиёжларни қондиришини таҳлил қилиш, уни шунга ўхшаш бошқа хизматлар билан ҳамда янги жорий этиладиган хизмат кўрсатишнинг афзал томонларини муфассал баён этиши керак. Шу билан бирга дастурда меҳнат унумдорлигини ошириш, харажатларни камайтириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, одамлар саломатлиги, сувни тежаш, шовқин даражасини оширмаслик қабилар ҳисобга олинади.

Фаолият кўрсатаётган ташкилотлар(корхоналар, фирмалар)нинг турлари ва тавсифи бўйича қуйидагича хўжалик юритувчи субъектлар бўлиши мумкин: саноат (маҳсулотлар ишлаб чиқариш), савдо (маҳсулотларни сотиб олиш ва сотиш бўйича шугулланади), транспорт (халқаро юклар ва йўловчиларни ташишни амалга оширади), сугурта (халқаро юкларни халқаро ташишда сугурта қилишни амалга оширади), транспорт-экспедиторлик (маҳсулотларни истеъмолчиларга етказишдаги операцияларни амалга оширади), инжинирингли, туристли, ижарачи ва бошқалар.

Корхоналар, фирмалар ҳуқуқий ҳолатлари бўйича: юридик шахс, жисмоний шахс, юридик шахс хусусий ҳуқуқда, ягона шахсга тааллуқли корхона, уюшма корхона, тўлиқ ўртоқлик, ҳиссадорлик уюшма, пайчилик уюшма, корпорация (тадбиркорлик).

Мулкчилик шакли бўйича: *хусусий фирмалар, картель* (бу уюшма, одатда бир тармоқ бўйича ўзаро келишиб савдо фаолиятини олиб боради, яъни харид қилиш — сотиш — ишлатишни тартибга солади. Шу билан бирга яна маҳсулот ишлаб чиқаради. Демак, ўз фаолиятини йўқотмаган ҳолда бошқалар билан келишув тузади), *синдикат* (картелнинг бир тури бўлиб, келишиб фаолият кўрсатади, маҳсулотни харид қилиш — сотиш — ишлатиш органлари орқали

харид қилади, сотади ва ҳиссадорлик уюшмаси шаклида фаолият кўрсатади. Демак, синдикат асосан харид қилиш ва сотиш жараёнларини назорат қилишга келишилади.). **саноат холдинги** (ҳуқуқи ва ҳўжалик мустақиллигини сақлаган ҳолда компания тартибига киради ва халқаро олди-сотдига келишилади. Аммо асосий фаолияти холдинг компанияси ҳал қилади), **молия гуруҳи** (турли ҳўжалик тармоқларидаги (саноат, савдо, транспорт ва б.) мустақил корхоналарни юридик ва ҳўжалик бўйича бирлаштиради. Молия гуруҳини бир ёки бир неча банк бошқариши мумкин), **давлат фирмалари, ширкат фирмалари, трест, концерн, конгломерат** (ҳар хил фирмаларнинг қўшилишидан келиб чиқади), **консорциум** (бу келишув асосида ташкил қилинади), **холдинг** (бошқа компанияларнинг акцияларини ушлаб туради ва назорат қилади. Саноат холдинги ҳуқуқий, ҳўжалик мустақиллигини сақлаган ҳолда компания таркибига киради, халқаро олди-сотдига келишилади. Аммо асосий фаолиятини холдинг компанияси ҳал қилади).

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 53-моддасида таъкидланади: «... барча мулк шакллариининг тенг ҳуқуқлилигини ва ҳуқуқий жиҳатдан баб-баравар муҳофаза этилишини кафолатлайди».

Хусусий мулк бошқа шакллар каби дахлсиз ва давлат ҳимоясидадир. Мулкдор фақат қонунда назарда тутилган ҳолларда ва тартибдагина мулкидан маҳрум этилиши мумкин.

Таянч сўз ва иборалар

Диалектиканинг қонунлари, талаб ва таклиф қонунлари, тизимли таҳлил қилиш, тизимли синтез, маҳсулотларни гуруҳлаш, инкорни инкор қилиш категорияси, қарама-қаршилиқлар бирлиги ва кураш қонуни, миқдорий ва сифат ўзгаришлари қонуни, одамлар меҳнاتини такомиллаштириш қонуни, иқтисодийнинг оқилона тузилмасини яратиш қонуни, ходимларнинг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини ошириш қонуни, кишининг шахсий камол топтириш қонуни.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ривожланишнинг асосий қонунларига тушунча беринг.
2. Нима учун иқтисодий ривожланган мамлакатларда хизмат кўрсатиш соҳаларида ишлаётганлар улуши аҳолининг кўп фоизини ташкил этади?
3. Ривожланишнинг асосий қонунларига нималар киради?
4. Ривожланиш қонунларини содир бўлишлик тамойиллари нималардан иборат?
5. Инкорни инкор қилиш қонуни билан миқдорий ва сифат ўзгаришлари қонуни орасидаги қандай боғлиқликлар мавжуд?
6. Тармоқ ташкилотларининг ривожланиш дастури қандай тартибда тайёрланади?
7. Тармоқларни тартибга солиш тавсифи бўйича изоҳ беринг.

Тармоқ иқтисодиётини давлат томонидан тартибга солишнинг умумий стратегиясига қуйидагиларни киритиш мумкин:

— мамлакатни иқтисодий хавфсизлиги ва барқарор ўсишини таъминлашга тармоқ иқтисодиётини давлат томонидан тартибга солишнинг механизми мажмуи ишлаб чиқиши ва иқтисодий ўзгаришларни ҳисобга олган ҳолда мунтазам такомиллаштирилиб борилади;

— тармоқ иқтисодиётини янада эркинлаштириш шароитида мамлакатнинг иқтисодий хавфсизлигини таъминлаш, барча тармоқларда барқарор иқтисодий ўсишга эришишда ташкилот ва корхоналар томонидан ишлаб чиқарилган (хизмат кўрсатилган) маҳсулотлар экспортни кенгайтириш учун уларнинг рақобатбардошлигини ошириш учун рағбатлантирилади;

— ижтимоий аҳамиятга эга бўлган тармоқларни, қачонки улар хусусий бизнесга тортилмаган бўлса давлат томонидан молиялаштирилади;

— бизнесни ривожланишига ёрдам беради;

— давлат молия, қарз ва солиқ сиёсатини амалга оширади;

— бозор жараёнига давлатни аралашуви бўлади;

— ижтимоий тартибга солиш кечади;

— давлат тадбиркорлиги кучда қолади.

Тармоқ иқтисодиётининг заминида масъул ходим ва мутахассис ишлаб чиққан ривожланиш дастури ётади.

Тармоқни ривожланиш дастурини ишлаб чиқиш тармоқ ташкилотларининг тараққиёт дастури билан боғлиқ. Бунда тармоқдаги бошқарув ечимини қабул қилиш билан боғлиқ устувор (стратегик) омиллар, иқтисодий ва ижтимоий омиллар, сиёсий омиллар, технологик ва механизациялаш омиллари, коммуникация омиллари, экологик омиллар билан боғлиқ.

Тармоқ ташкилотларининг ривожланиш дастурини тайёрлашда кенг қўлланиладиган усуллардан бири динамик қаторларни экстрополяция қилишдир. Жумладан, қишлоқ хўжалик корхоналарининг ривожланиши 11-чизмада келтирилган. Корхонанинг бош мақсади олий раҳбар (тармоқ раҳбари) томонидан шаклланади ва ишлаб чиқилади. Корхона режаси тармоқнинг барча истиқболли режасини ҳисобга олган ҳолда ишлаб чиқилади. Хусусий корхонада ташкилотга асос солган шахс (мулкдор) ўзининг бош мақсадларини қўшиб олиб бориши, уни корхона режасида амалга ошириши мумкин.

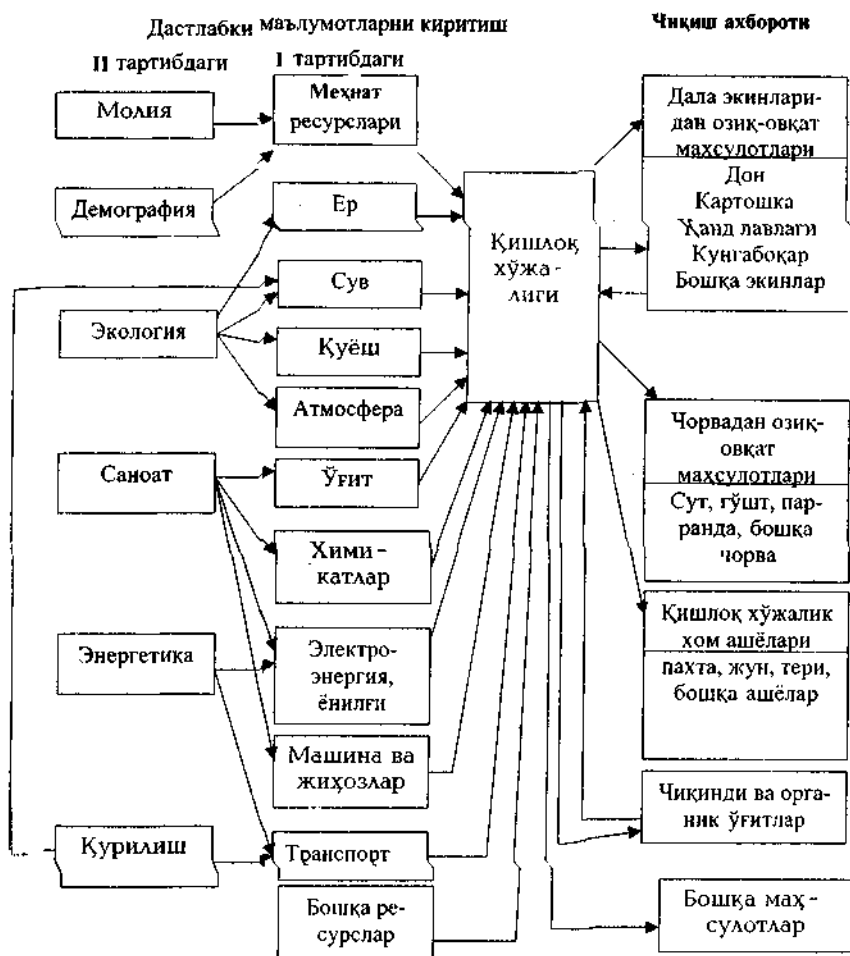
Бош вазифа ва мақсадлар аниқлангандан кейин раҳбарият ташқи муҳитни қуйидаги учта ўлчам билан баҳолайди:

— жорий режалаштиришнинг ҳар хил йўналишларидан пайдо бўладиган ўзгаришларни баҳолаш;

— ташкилотнинг жорий бош йўналиши учун қайси омиллар хавф солиши мумкин;

— режани тўғрилаш йўли билан ташкилотнинг мақсадларига эришиш учун қайси омиллар юқори имкониятга эгаллигини аниқлаш.

Омиллар сифатида қуйидагиларни таҳлил этиш лозим: бозор-рақобатчилик, ташқи хавф, иқтисодий, сиёсий, ижтимоий хулқ, технологик ва бошқалар.



11- чизма. Қишлоқ хўжалиги тараққиётини белгилашнинг мувофиқлаш модели (агроблок бўйича)

Ривожланиш дастурини ишлаб чиқишда тармоқ вазирлигининг асосий фаолият кўринишлари ва тавсифи ўз ифодасини топиши муҳимдир. *Тадбиркор ташкилотининг ривожланиш дастурини тайёрлашда* хизмат кўрсатишнинг вазифасини тўғри таърифлаши, тавсифини бериши, кўрсатиладиган хизмат қандай эҳтиёжларни қондиришини таҳлил қилиши, уни шунга ўхшаш бошқа хизматлар билан қиёслаши ҳамда янги жорий этиладиган хизмат кўрсатишнинг

афзал томонларини муфассал баён этиши керак. Шу билан бирга дастурда меҳнат унумдорлигини ошириш, харажатларни камайтириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, одамлар саломатлиги, сув, турли табиий неъматларни сақлаб қолиш омиллар ҳам ҳисобга олинади.

9.4. ТАРМОҚ ТАШКИЛОТЛАРИНИНГ РИВОЖЛАНИШ ДАСТУРИНИ ТАЙЁРЛАШ

Ҳозирги кунда Ўзбекистонда 56 мингдан зиёд кичик корхона, шу жумладан 96,1% хусусий (бундан 78% фуқароларнинг хусусий мулки) ва 3,9% давлат мулки. Тармоқлар бўйича ташкилотларнинг нисбати қуйидагича (тахминан): савдо ва умумовқатланишда 57,2%; саноатда 14,6%; қурилишда 10,6%; коммунал-маиший хўжаликда 3,3%; қишлоқ хўжалигида 2,3%; соғлиқни сақлаш, жисмоний тарбия ва ижтимоий таъминотда 2,1%; транспорт ва ахборот технологияларида 0,9% ва бошқаларида 9%. Кичик корхоналар қаторида 4600 та ҳиссадорлик жамиятлари, 180 мингдан зиёд ўрта корхоналар, 80 минг фермер хўжаликлари, 1800 минг деҳқон хўжаликлари, 927.2 минг ҳиссадорлик — жисмоний шахслар фаолият кўрсатмоқдалар. Яна 1300 минг киши ширкат хўжалигида пайчилик шаклида хизмат кўрсатмоқда.

Тадбиркор ташкилотларнинг ривожланиш дастурини тайёрлашда хизмат кўрсатишнинг вазифасини тўғри таърифлаши, тавсифини бериши, кўрсатиладиган хизмат қандай эҳтиёжларни қондиришини таҳлил қилиш, уни шунга ўхшаш бошқа хизматлар билан ҳамда янги жорий этиладиган хизмат кўрсатишнинг афзал томонларини муфассал баён этиши керак. Шу билан бирга дастурда меҳнат унумдорлигини ошириш, харажатларни камайтириш, атроф-муҳитни муҳофаза қилиш, одамлар саломатлиги, сувни тежаш, шовқин даражасини оширмаслик кабилар ҳисобга олинади.

Фаолият кўрсатаётган ташкилотлар (корхоналар, фирмалар)нинг турлари ва тавсифи бўйича қуйидагича хўжалик юритувчи субъектлар бўлиши мумкин: саноат (маҳсулотлар ишлаб чиқариш), савдо (маҳсулотларни сотиб олиш ва сотиш бўйича шуғулланади), транспорт (халқаро юклар ва йўловчиларни ташишни амалга оширади), суғурта (халқаро юкларни халқаро ташишда суғурта қилишни амалга оширади), транспорт-экспедиторлик (маҳсулотларни истеъмолчиларга етказишдаги операцияларни амалга оширади), инжинирингли, туристли, ижарачи ва бошқалар.

Корхоналар, фирмалар ҳуқуқий ҳолатлари бўйича: юридик шахс, жисмоний шахс, юридик шахс хусусий ҳуқуқда, ягона шахсга тааллуқли корхона, уюшма корхона, тўлиқ ўртоқлик, ҳиссадорлик уюшма, пайчилик уюшма, корпорация (тадбиркорлик).

Мулкчилик шакли бўйича: *хусусий фирмалар, картель* (бу уюшма, одагда бир тармоқ бўйича ўзаро келишиб савдо фаолиятини олиб боради, яъни харид қилиш — сотиш — ишлатишни тартибга солади. Шу билан бирга яна маҳсулот ишлаб чиқаради. Демак, ўз фаолиятини йўқотмаган ҳолда бошқалар билан келишув тузади), *сидикат* (картелнинг бир тури бўлиб, келишиб фаолият кўрсатади, маҳсулотни харид қилиш — сотиш — ишлатиш органлари орқали

харид қилади, сотади ва ҳиссадорлик уюшмаси шаклида фаолият кўрсатади. Демак, синдикат асосан харид қилиш ва сотиш жараёнларини назорат қилишга келишилади.), *саноат холдинги* (ҳуқуқий ва ҳўжалик мустақиллигини сақлаган ҳолда компания тартибига киради ва халқаро олди-сотдига келишилади. Аммо асосий фаолияти холдинг компанияси ҳал қилади), *молия гуруҳи* (турли ҳўжалик тармоқларидаги (саноат, савдо, транспорт ва б.) мустақил корхоналарни юридик ва ҳўжалик бўйича бирлаштиради. Молия гуруҳини бир ёки бир неча банк бошқариши мумкин), *давлат фирмалари, ширкат фирмалари, трест, концерн, конгломерат* (ҳар хил фирмаларнинг қўшилишидан келиб чиқади), *консорциум* (бу келишув асосида ташкил қилинади). *холдинг* (бошқа компанияларнинг акцияларини ушлаб туради ва назорат қилади. Саноат холдинги ҳуқуқий, ҳўжалик мустақиллигини сақлаган ҳолда компания таркибига киради, халқаро олди-сотдига келишилади. Аммо асосий фаолиятини холдинг компанияси ҳал қилади).

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 53-моддасида таъкидланади: «... барча мулк шаклларининг тенг ҳуқуқлилигини ва ҳуқуқий жиҳатдан баб-баравар муҳофаза этилишини кафолатлайди».

Хусусий мулк бошқа шакллар каби дахлсиз ва давлат ҳимоясидадир. Мулкдор фақат қонунда назарда тутилган ҳолларда ва тартибдагина мулкдан маҳрум этилиши мумкин.

Таянч сўз ва иборалар

Диалектиканинг қонунлари, талаб ва тақлиф қонунлари, тизимли таҳлил қилиш, тизимли синтез, маҳсулотларни гуруҳлаш, инкорни инкор қилиш категорияси, қарама-қаршилиқлар бирлиги ва кураш қонуни, миқдорий ва сифат ўзгаришлари қонуни, одамлар меҳнатини такомиллаштириш қонуни, иқтисодиётнинг оқилона тузилмасини яратиш қонуни, ходимларнинг меҳнат ва ижтимоий фаоллигини ошириш қонуни, кишининг шахсий камол топтириш қонуни.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ривожланишнинг асосий қонунларига тушунча беринг.
2. Нима учун иқтисодий ривожланган мамлакатларда хизмат кўрсатиш соҳаларида ишлаётганлар улуши аҳолининг кўп фоизини ташкил этади?
3. Ривожланишнинг асосий қонунларига нималар киради?
4. Ривожланиш қонунларини содир бўлишлик тамойиллари нималардан иборат?
5. Инкорни инкор қилиш қонуни билан миқдорий ва сифат ўзгаришлари қонуни орасидаги қандай боғлиқликлар мавжуд?
6. Тармоқ ташкилотларининг ривожланиш дастури қандай тартибда тайёрланади?
7. Тармоқларни тартибга солиш тавсифи бўйича изоҳ беринг.

Адабиётлар

1. Ярослав Нейманн и др. Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР/пер. с чеш. З.Н.Кузнецовой. М.: Колос, 1983. 42—73-бетлар.
2. Смирнов Б.В. Техника управления сельскохозяйственным производством. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: Колос, 1979. 13—24-бетлар.
3. Касымов Г.М. и др. Экономика Узбекистана на современном этапе. Т.: изд. ТашГЭУ, 1992. 62—75-бетлар.
4. Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 21—28-бетлар.
5. Иқтисодиёт назарияси: (Кўрғазмали ўқув қўлланма) Т.: «Шарқ», 1997. 40-бет.
6. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т.: «Ўзбекистон», 1992. 18—19-бетлар.

10-БОБ. КОМПОЗИЦИЯ ВА МУТАНОСИБЛИК ҚОНУНЛАРИ

10.1. КОМПОЗИЦИЯ ҚОНУНИНИНГ МОҲИАТИ

Ташкилотдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимлар аксарият ҳолларда мураккаб тизимдир. Тадқиқотчи ва кузатувчи нуқтаи назаридан мақсадига эришиши учун тизим катта. Бунда ўша моддий, иқтисодий, бошқарув мавжудоти кузатувчининг мақсадига қараб катта тизимга келтириши ёки келтирмаслиги мумкин; мавжудотнинг жисмоний ўлчами ҳал қилувчи эмас.

Катта тизим тушунчаси ҳам *композиция қонун*-қоидаларини аниқлашда уларни тизимнинг умумий назариясида кузатилмайдиган ёки тўлиқ бўлмаган кузатиш тизимида ёндашиш усулларини асослайди. Бу билан уларни тадқиқ этиш ва лойиҳалаштиришда қонун-қоидаларни шакллантиришларига кўмаклашади.

Ташкилотдаги ҳодисалар, жараёнлар, муносабатларни режалаштириш композицияси таҳлил олди усуллар ва бажарилиши лозим бўлган ишларнинг, режаларни ҳисоблаб чиқишларнинг йиғиндисидир. Бунда ўзини ўзи ташкил этувчи унсур ва тизимларнинг режаларини ҳисоблаб чиқишда ишлатиладиган баъзи операциялар қўлланилиши мўлжалда бўлади, акс ҳолда режадаги тизимнинг унсур ва жараёнларининг имкониятлари, манфаатлари тенг бўлмай қолади. Модомики йирик ташкилотлар учун ўзини ўзи ташкил этишни инкор этмоқчи бўлса, у тизимдан ажралиб қолади. Бу эса мумкин эмас. Ҳар қандай иқтисодий ёки ижтимоий тизимлар таркибига кирувчи йирик ташкилотлар, тармоқлар *композицион режалаштиришнинг* мавжудоти сифатида қаралиши керак. Чунки ўзини ўзи ташкил этувчи унсур ёки тизимлар ижтимоий жараён ва жамиятнинг ижтимоий тузилмасининг таркибий қисми (ячейкаси) йирик ташкилотдан кам даражада бўлмаган тараққиёт жараёнига ҳосдир.

Композицион режалаштиришнинг асосий тамойили шундаки, режаларни ҳисоблашларни амалга ошираётганда ҳар бир ўзини ўзи ташкил этувчи

гизимнинг унсурларига махсус иқтисодий-математик ёки иқтисодий-статистик андоза мос келиши керак. Бундай унсурларнинг манфаатлари бутун бир тизимда бериладиган мақсадли функционаллари тажриба ва далилларга асосланмаган бўлса ҳам ўзаро боғлиқлиги мавжуддир. Бунда ҳар хил унсурларнинг андозалари бир-бири билан тўғри ва тескари боғлиқлик каналига эга, иқтисодий-математик ёки бошқа кўринишдаги андозалар тизимини ташкил этади.

Композицион режалаштириш жараёни тизимнинг ҳар хил унсурларининг манфаатларини мувофиқлаштириш ёки келтиришларни таъминлайди, шу билан оптимал умумтизимли мезонни юзага келтиради. Манфаатларни келиштиришнинг расмий ифодаси бўлиб иқтисодий-математик андозалар тизимидаги тўғри, тескари боғланувчи каналлардаги маълумотлар барқарорлашишидир. Шундай қилиб, композицион режалаштириш жараёнини тугалланганлиги ҳақида *композиция ечимларини* олинishi гувоҳлик беради.

Демак, айтиш мумкинки, ташкилотлардаги ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларни режалаштириш, улар фаолиятларини ташкил этиш, бошқаришда композиция қонунларидан фойдаланиш илмий ёндашишидир.

10.2. КОМПОЗИЦИЯ ҚОНУНИНИНГ ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДА ҚЎЛЛАНИЛИШИ

Ташкилотда ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иқтисодий, таъминот, ижтимоий, молиявий ва шунга ўхшаш фаолиятларни режалаштиришда композиция қонунининг асосий вазифаси — бу режа тузишда тизимлардаги ҳар бир бўғинларнинг тегишли манфаатдорлик томонлари мос равишда таъминланишидир. Ҳозирги шароитда фаолият кўрсатаётган ташкилотнинг бўғинлари манфаатини аниқ ҳисобга олиш катта илмий муаммо.

Ҳар қандай ташкилот иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа шароитлар, истеъмолчилар, давлат шартномалари, қонунчилик, рақобатчилик, жамиятдаги кадрият ва маънавий тизимлари, жамоа қарашлари, техника-технология ва шунга ўхшашлар таъсирида фаолият кўрсатади. Уларнинг баъзи бири ташкилотнинг фаолиятига билвосита таъсир этса, иккинчи бири тўғри таъсир этади.

Шуни эътиборга олиш жоизки, бозор иқтисодиётининг асослари ҳамма учун бир хил (ваҳоланки, Ўзбекистонда АҚШ ёки Англия, Швеция ёки Япония, Германия ёки Корея ва буларга ўхшаш мамлакатларнинг бозор иқтисодиётига ўқишларидаги босиб ўтилган нўлларига мутлақо ўхшаш бўлмасда), у хусусий мулкчилик, инсон хулқи, ахлоқи, рақобат, эркин тадбиркорликдан иборат. Ҳозирги вақтда Ўзбекистонда давлат тасарруфидан чиқариш жараёни жадал давом этиб, ҳиссадорлик жамиятлари ривож топиб, жамоа аъзолари ва акция эгалари фойда олмақдалар. Қисқа қилиб айтганда, бозор муносабатларининг ҳуқуқий асослари яратилган. Иккинчи томондан ташкилотларнинг ижобий фаолиятлари, самарали иқтисодиётига ўзларида фаолият кўрсатаётган раҳбарлар, менежерлар, мутахассислар, ижрочилар,

жамоа, жамиятлар салмоқли таъсир кўрсатади. Шу сабабли ушбу муаммоларни муваффиқиятли ҳал этишида композиция қонуларини билиш ва улардан мақсадга мувофиқ фойдаланиш катта аҳамиятга эга.

Бозор иқтисодиётида фаолият кўрсатувчи ташкилотларнинг ечим ёки қарор қабул қилишлари ихтилоф, тўқнашув, *ноаниқлик шароитида кечади*. Албатта, ихтилоф ва тўқнашувлар антогонистик шаклда бўлиши шарт эмас, бу ерда ҳар қандай қарама-қаршилиқ тушунилади. *Ноаниқлик* деганда талаб метеорологик шароитга боғлиқ бўлса ёки бозордаги рақобат фаолияти талабнинг номаълум қисмини қониқтиришидир. Ана шундай шароитда ечим қабул қилишнинг математик андозаси (ўйин назарияси) қўлланилади.

Борди-ю ташкилотдаги ҳодиса, жараён ва тизимларнинг меъёрий андозалари ишлатилса, у ҳолда уларнинг манфаатлари андозалардаги оптимал мезонлар тизимида ўз ифодасини топади, бунда композицион ечим эса тизимда қатнашувчи бўғинларнинг ўйинида мувозанат ҳолатини ўзига олади ёки ушбу тушунчани умумлаштиради. Борди-ю тизимдаги қайси бир бўғиннинг манфаатини андозада ҳисобга олинмаса ёки кўрсатиш мумкин бўлмаса (масалан, хулқий далилни), у ҳолда *дескриптив (тавсифий) андоза* (режалаштирувчи, кузатувчи ёки тадқиқотчи мавжудот ҳақида ҳеч қандай маълумотга эга эмас, бироқ умумий тизимга таъсир кўрсатиш имкониятига эга)ни қўллашга эҳтиёж пайдо бўлади, бўғинларнинг андозаларида аниқланадиган маълумотларни шаклланиши маълумотлар барқарорлиги операторларнинг композициясидаги кўзгалмас нуқтасига мос келади.

Кўпгина ҳолларда иқтисодий-математик андозалардан олинган маълумотларни талабчанлик билан қўллаш катта қийинчиликлар келтириб чиқаради. Шу боис *ўйин мувозанати* ҳолатининг бор бўлиш теоремаси композиция қонунини муайян тизимларнинг ечимлари мавжудлигини исботлаш учун керак. Бунда ташкилот фаолиятида композиция қонунини қўллашга миқдорий усуллар қўлланилади. Агарда тизимнинг барча бўғинлари *меъёрий андозаларда* ифодаланган бўлса, бир неча қатнашувчилар ўйинида ҳолатнинг мувозанатини топиш изланади. Борди-ю тизимда меъёрий ва дескриптив андозаларни қўллашга тўғри келса, у ҳолда композиция қонунини даврий такрорланишда бўлади: аввал меъёрий андозалардан ташкил топган кичик тизимдаги *мувозанат ҳолати* изланади; сўнгра олинган меъёрий режадан чиққан кўрсаткичлар миқдори дескриптив андозанинг маълумот киришига узатилади; ахборотнинг барқарорлиги бўйича дескриптив андозалардан чиққан кўрсаткичларнинг янги миқдорида меъёрий андоза бўйича мувозанат ҳолати қайта ҳисоблаб чиқилади ва ҳоказо.

Композиция қонуни ташкилотнинг тизимларидаги бўғинлар мустақил хўжалик юритишини марказий бошқариш билан ҳамкорликда олиб боришга имкон беради. Бундай ҳолатларда композицион режалаштириш икки томонлама аҳамият касб этади: бир томондан, тизимнинг элементи сифатида иштрок этади ва манфаатларни келиштириш жараёнида қатнашади, иккинчи томондан, умумхўжаликни бошқаришнинг ўзгарувчилари миқдорини ишлаб чиқиш билан мувофиқлаштирувчилик функциясини ҳам бажаради.

10.3. МУТАНОСИБЛИК ҚОНУНИ ВА УНИ ТАШКИЛОТДА ҚЎЛЛАНИЛИШИ

Мамлакат иқтисодиётининг барча тармоқларида давлат ва нодавлат секторларда, уларнинг ҳар бир ҳудуд, маъмурий бўлинмалари, sanoat, транспорт, қурилиш, қишлоқ хўжалиги ва бошқа тармоқларнинг ҳар бир ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ташкилотлари ўз фаолиятларини *илмий асосланган мутаносиблик қонунига* биноан тараққий эттиришлари лозим. Ташкилотлардаги ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш соҳалари, алоҳида секторлар орасидаги иқтисодий-ижтимоий, техник-технологик, ахборотли ва ҳуқуқий ўзаро боғлиқликларини илмий асосланган *мутаносиблик қонунига* таъминлаш раҳбар ва мутахассисларнинг муҳим вазифаларидан бири. Чунки *ташкилотнинг мутаносиблик қонунига биноан тараққий этиши ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш усуллари*нинг моҳиятидан келиб чиқади, бу эса зарурий шароитдир.

Ташкилотлардаги ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа ҳодисалар, жараёнлар, тизимлар доимий ҳаракатда бўлади. Бу ҳаракатлар бир текис давом этмайди. Ташкилотдаги баъзи бир бўғинда тараққийёт суръатларининг жиддий сустлашиши кузатилса, иккинчи бирида тараққийёт юқорилаб борувчи ҳаракат кўринишида бўлади. *Шу сабабли ҳам ташкилотнинг тараққий этиш, муваффақиятга эришиш, кучсизланиш, сўнг фаолият кўрсатишини йўқотиш* давларини бошидан кечиради. Узоқ йиллар давомида фаолият кўрсатиш учун иқтисодий, ижтимоий, рақобат муносабатларига мослаша оладиган, эгилувчан ташкилотлар гуллайди, тараққий этади.

Макроиқтисодий тараққийётнинг ўсиши ҳар бир муайян ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш усуллари доирасида (микроиқтисодиётда) ҳам содир бўлади, шу билан бирга нафақат миқдор ўзгаришлари шаклида, балки муайян сифат силжишлари шаклида ҳам намоён бўлади.

Ташкилотнинг фаолият кўрсатиш даврида узлуксиз жараёнлар давом этади. Уларнинг амалга ошишлари учун ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишларнинг барча омиллари доимо мавжуд бўлиши керак. Ташкилотдаги тизимларнинг ҳар бир бўғин раҳбари, мутахассислари, ижрочилари муайян миқдорда меҳнат қилгач, бундан кейинги меҳнат вазифаларини бажариш учун ходимларни тиклаши лозим, янги мутахассислар, ижрочилар келиши билан боғлиқ. *Шу билан бирга ҳар бир ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш даврини бошлаш* учун зарур меҳнат қуроллари, воситалари, предметларига ҳам эга бўлиш керак. Эскирган меҳнат қуроллари, воситалари меҳнат шаронтининг воситалари янгилари билан алмаштирилиши ёки замонавий таъмирланиши, тикланиши зарур.

Бунда ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш даврини такрорлаш учун ходимлар ва ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш воситалари билан таъминлаш *муайян мутаносибликда (миқдорий нисбатларда)* бўлиши керак. Бу эса умумиқтисодий шартдир. Мутаносибликнинг бузилиши ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатишда тўхтаб қолишларига олиб келади, унинг самарадорлигини пасайтириб юборади.

Ташкилотнинг барқарор тараққий этишида табиий ресурслар, ходимлари яшайдиган уй-жой ижтимоий меҳнатни доимий такрорланиб ва тикланиб турадиган жараёнлар мутаносиблик қонунига биноан тараққий этади. Чунки табиий ресурслар ҳам ходимлар яшайдиган уй-жой ва маданий-маиший шароитлар ташкилот фаолиятининг таркибий қисми ва узоқ муддатли иқтисодий ўсишнинг дастлабки шартидир. Ресурсларни чекланганлигини ҳисобга олган ҳолда уларни доимий равишда такрор ишлаб чиқариш, экологик муҳитни сақлаш зарур. Такрор ҳосил қилиб бўлмайдиган ресурслардан: нефть, газ, металл ва бошқалардан ихчам, тежамкорлик билан фойдаланиш, фан-техника тараққиёти, тadbиркорлик ҳиссиёти асосида улар ўрнига бошқа турдаги энергия ва хом ашё материалларини ишлатиш айниқса муҳимдир.

Раҳбарлар, менежерлар, мутахассислар, ижрочилар ва ишлаб чиқариш воситаларини, шунингдек, табиий ресурсларни доимий равишда тиклаб бориш ташкилот учун мутаносиблик қонунига риоя қилишдир. Улар билан бирга ходимлар ўртасидаги тегишли ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иқтисодий, ижтимоий, молиявий, ҳуқуқий, ахборотли, ташкилий, бошқарув муносабатлари ҳам ташкилот фаолиятининг шакл ва тизимлари сифатида такрор ҳосил қилинади.

Такрор ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш оддий шаклда ёки кенгайтирилган ҳар бир даврнинг бошида сифатлироқ ресурслар учун зарур бўлади. Қўшимча маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш омилларининг сифат жиҳатидан яшиланиш манбаи бўлиб хизмат қилади. Демак, кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишда қўшимча иш, маҳсулот, жараёнларнинг ҳаммаси энди шахсий эҳтиёжларни қондиришга сарфланиши мумкин эмас.

Ҳозирги кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни ўзига хос ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатишга айлантиради, иқтисодий тараққиётни гоят жадаллаштиради. Унинг афзаллигидан бири шуки, кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишда фойданинг ҳаммаси истеъмолга кетмайди, унинг бир қисми жамғарилади, яъни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш омилларини кўпайтириш учун фойдаланилади. Бу қисм ташкилотнинг жамгармасига айланади. У ҳам ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш воситаларидан, истеъмол буюмларидан иборат, бунда истеъмол буюмлари қўшимча равишда жалб этиладиган ходимларни таъминлашга сарфланади.

Жамоат ва ҳусусий маҳсулотларнинг турли қисмлари ўртасида уларнинг белгиланган вазифалари (қоплаш, истеъмол ва жамғариш) бўйича ҳам, натурал-ашёвий шакл (ишлаб чиқариш воситалари ва истеъмол буюмлари) бўйича ҳам қатъий ўзаро нисбатлар, мутаносибликлар бўлиши керак. Улар ҳар қандай жамоат тузилишидаги такрор ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш тавсифи бўлиб, умумиқтисодий аҳамиятга эга.

Атоқли иқтисодчи олимларнинг фикрича, такрор ишлаб чиқариш муаммоларини таҳлил қилаётганда фойдаланиладиган шартли белгиларни қўллаш усули билан, бу нисбатларни ифодалаш мумкин:

- қоплаш жамғармаси — С;
- зарур маҳсулот, иш, хизмат кўрсатиш — V;

— қўшимча маҳсулот, хизмат кўрсатиш — m .

Такрор ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнини узлуксиз давом этиши учун қуйидаги нисбатларга риоя этилиши зарур.

Оддий такрор ишлаб чиқаришда:

— ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш воситалари (биринчи бўлинма маҳсулотлари ёки хизмати — I) ҳар иккала бўлинмадаги моддий сарфларни қоплайдиган ҳажмларда ишлаб чиқирилиши керак, бошқача айтганда, уларни қоплаш фондига тенг бўлиши керак, яъни

$$I (C+V+m) = IC+II C;$$

— истеъмол буюмлари ишлаб чиқариш (иккинчи бўлинма маҳсулотлари, хизмати — II) иккала бўлинмада ҳосил қилинган соф маҳсулотга тенг бўлиши керак, яъни

$$II (C+V+m) = I (V+m) = II (V+m);$$

— биринчи бўлинманинг соф маҳсулоти, хизмати иккинчи бўлинманинг қоплаш фондига тенг бўлиши керак, яъни

$$I (V+m) = II C.$$

Кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишда:

— биринчи бўлинманинг бутун маҳсулоти иккала бўлинмадаги қоплаш фондлари йиғиндисидан, уларда жамғариладиган ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш воситалари миқдорида ортиқ бўлиши керак, яъни

$$I (C+V+m) > I C+II C;$$

— иккинчи бўлинма маҳсулоти, хизмати иккала бўлинмадаги соф маҳсулотдан, жамғариладиган ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш воситалари миқдорида кам бўлиши керак, яъни

$$II (C+V+m) < I (V+m) + II (V+m);$$

— биринчи бўлинманинг соф маҳсулоти, хизмати иккинчи бўлинманинг қоплаш фондидан ҳар иккала бўлинмадаги жамғариш мақсадлари учун зарур бўлган қўшимча ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш воситалари миқдорида қўл бўлиши керак, яъни

$$I (V+m) > II C.$$

Такрор ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг юқорида қайд этилган шартларига риоя этилиши жуда катта аҳамиятга эга, чунки унинг бир маромда боришни таъминлайди. Шу билан бирга маҳсулотга талаб ва таклиф қонувлари ёрдамида зарур нисбатларга риоя этилиши ҳам умуман иқтисодиётдагина эмас, балки ҳар бир ташкилотнинг бўғини даражасида ҳам таъмин этилиши муҳимдир.

Таянч сўз ва иборалар

Композиция қонуни, композицион режалаштириш, композиция ечимлари, ноаниқлик шароити, дескриптив андоза, ўйин мувозанати, метёрий андозалар, мувозанат ҳолати, мутаносиблик қонуни, оддий такрор ишлаб чиқариш, кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш, миқдорий нисбат.

Такрорлаш учун саволлар

1. Композиция қонуни ташкилот учун керакми?
2. Композицион режалаштиришнинг тамойилларини тушунтиринг.
3. Ташкилотлар мураккаб омишлар таъсирида фаолият кўрсатар экан, уларнинг бўғинлари манфаатини қандай ҳисобга олиш мумкин?
4. Тизимдаги мувозанат ҳолати нимани англатади?
5. Мутаносиблик қонунига тавсиф беринг.
6. Ташкилотнинг барқарор тараққий этиши қандай таъминланиши мумкин?
7. Такрор ишлаб чиқаришни узлуксиз давом этишда миқдорий нисбатлар қандай қўлланилади?

Адабиётлар

1. Сиёсий иқтисод. Т.: «Ўзбекистон», 1991. 41—42, 48—52-бетлар.
2. Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. Изд-е 2-е, перераб. и доп. М.: «Экономика», 1975. 199—201-бетлар.

11-БОБ. ЖАМОАТ ТАШКИЛОТИНИНГ ХУСУСИЙ ҚОНУНЛАРИ

11.1. ЖАМОАТ ТАШКИЛОТИНИНГ МАЗМУНИ, АҲАМИЯТИ, ҲОЛАТИ ВА МАҚСАДЛАРИ

Оила, маҳалла, меҳнат жамоалари, сиёсий партиялар, нафақахўрлар, ёшлар ва хотин-қизлар уюшмалари, таълим-тарбия, фан ва илмий муассасалар, маданият ва маданий-маърифий ташкилотлар, адабиёт ва санъат, дин аҳли, jisмоний тарбия ва спорт, нодавлат ташкилотлар, оmmовий ахборот воситалари каби қатор ташкилотларнинг касаба уюшмалари, ёшлар ташкилоти, хотин-қизлар уюшмалари, ғоявий-сиёсий, маънавий алоқа тизимлари мамлакатимизнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишига, миллий истиқлол мафқурасини ўсишига хизмат қилмоқда. Жамоат ташкилотларини муштарак манфаатлар бирлаштириб туради, мазкур жамоа ушбу жамиятда қабул қилинган қонунлар ва меъёрларга бўйсунуб, муайян мақсадларни рўёбга чиқаради.

Жамоат ташкилотларининг алоқалари турларига қараб кучли ғоявий-сиёсий, маънавий алоқалар тизимлари бўлган ташкилот (сиёсий партиялар), муайян мақсадлар ва вазифаларни амалга оширишдан манфаатдор бўлган ташкилотлар (касаба уюшмалари, ёшлар ташкилоти ва бошқалар), муайян дастурлар ёки ҳатто айрим шахсларни қўллаб-қувватлаш мақсадида тузиладиган ташкилотларга бўлиш мумкин. Уларнинг хусусиятларига қараб эса: ташкилот аъзолари ва манфаатларининг тизими; ички тузилишини бүгүл этиш усуллари;

қарорлар ишлаб чиқиш, қабул қилишнинг шакли, усуллари ҳамда буларни амалга ошириш йўллари.

Жамоат ташкилотлари халқимиздаги руҳий фаолиятни, таълим-тарбияни юқори даражага кўтариш, илғор усуллар, услубларни, воситаларни ижод этиш, санъат ва маҳорат билан ҳаракат қилишни ўргатиш, барча ижобий натижаларни авлоддан авлодга узатиш кабиларда бениҳоя аҳамият касб этади.

Ташкилот жамоалари инсонлар(ходимлар-мутахассислар, раҳбарлар, менежерлар, ижрочилар)дан ташкил топган. Уларнинг ҳар бири эгаллаган билимлари ҳаётида танланавериб, кўникма ва малака босқичларидан ўтган ҳамда сингиб, ҳаёт тарзига айланган ҳолати юқори бўлса, юқори маънавиятли ходим дейилади. Инсон тафаккурида билимни пайдо қилиш, уни кўникмага айлантириш, пировард оқибатда юқори малакали ходимга айлантириш, яъни ходимларни маънавиятга таъсир этувчи катта кучдан бири жамоат ташкилотларининг гуруҳларидир. Масалан, ахлоқий маънавиятли педагог гуруҳдаги руҳий фаолиятга етарли эътибор беради. Бунинг учун дарс ёки суҳбатни бошламасдан олдин, дарсхона ёки суҳбат ўтказиладиган хонага кириб, тингловчилар билан салом-алик қилганидан кейин, албатта, уларнинг умумий кайфиятини, сиҳат-саломатлигини, дарс (топшириқ, суҳбат)ни тинглаш иштиёқи борлигини сўраб-суриштириб қўяди. Бу билан руҳий-педагогик маънавиятни кучга киритади. Амалиётда кўп йиллар мобайнида қўлланиши натижасида руҳига сингиб кетган ходим ўзининг юқори маънавият эгаси эканлигини намойиш этади.

Демак, ташкилот ходимларининг касбий тараққиёти ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш усуллари даражасига мос келиши лозим.

11.2. ТАШКИЛОТНИНГ ЗАРУРИЯТЛИК ҚОНУНИ

Ташкилотнинг ички ўзгарувчанлари (мақсадлари, технологияси, топшириқлари, ходимлари, ташкилий тузилмалари) атрофдаги ўзгаришлари (ижтимоий ва маданий таъсирлар, таъминловчилар ва технологияларнинг таъсири, иқтисодиёт ва рақобатларни таъсири, қонунчилик ва сиёсатни таъсирлари) кабиларсиз ҳеч қачон бир-бирига боғлиқ бўлмаган ҳолда қараб бўлмаслигини тушуниш муҳимдир. Шу жараёнларнинг ички ва ташқи боғлиқлигини ифодаловчи қонунлар ҳам ғоят турли-тумандир.

Иқтисодий мутахассислар томонидан тўпланган тадқиқот хулосалари натижалари иқтисодий қонунларнинг уч туркумини ажратишга имкон беради: махсус иқтисодий қонунлар; умумий иқтисодий қонунлар; хусусий иқтисодий қонунлар.

Махсус иқтисодий қонунлар — ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, талаб ва таклиф, тақсимот, мулкчилик ва шу кабилар.

Умумий иқтисодий қонунлар барча ишлаб чиқариш усулларига хосдир.

Хусусий иқтисодий қонунлар махсус қонунларга ҳам кирмайди. Улар *иқтисодий муносабатларнинг ишлаб чиқарувчи ходимлари тараққиётининг муайян даражаси вужудга келтирган хусусиятларни ифода қиладигани, бу*

хусусиятлар бир неча ишлаб чиқариш усулига хосдир. Масалан, маҳсулот ишлаб чиқариш қонунлари — ижтимоий қонун, хусусий мулк қонуни, товар ва хизматларга бўлган талаб ва таклиф қонунлари, жадаллик асосида иқтисодий ўсиш қонунлари ва ҳоказолар шулар жумласига киради.

Ташкилотни бошқаришдаги иқтисодий тизимлар, ташкилий тизимлар, уларнинг иш усуллари, ходимлар бир-бири билан ўзаро муносабатларидан ташкил топади. Инсоният тараққиёти қанча кўп илгарилаб борса, унинг ҳаётида жамоат шакли, унинг ходимлар билан ўзаро таъсири шунча катта аҳамиятга эга бўлади.

Ходим ташкилот фаолиятининг иштирокчиси, шунинг учун у ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитини идрок этиши зарур (ҳис этиши, сезиши, ишониши, қадрияти, имони...). Шу билан бирга барча ходимлар бирдек эмас. Худди шу турли-туманлик ташкил этишни бошқаришда қийинчилик ва ҳатто зиддиятлар келтириб чиқаради, ходим билан ташкилотли қамровнинг ўзаро таъсирида муаммолар, келишмовчиликлар, ихтилофлар, низолар, асаббузар ҳолатлар, қарама-қаршилик вазиятлари пайдо бўлишига сабабчи бўлади.

Ташкилотда ходимнинг иши унинг ташкилот қамрови билан доимий ўзаро таъсир этувчи жараёндир. Ходим ташкилот қамровидан кўпгина эҳтиёжларини қондиришни кутса, ташкилот ҳам ходимдан кўпгина иш ёки хизмат кўрсатишни кутади. Ходимлар, бўлим ва бўлимчалар, ташкилот ва тармоқлар ўзларининг мақсадларига эришиши учун бир-бирлари билан ўзаро боғлиқ масалаларни мувофиқлаштириш зарурлиги туғилган ва туғилади. Ушбу *заруриятлик қонуни* ҳар қандай мамлакатга, ҳар қандай ташкилотга хосдир.

Ишга қабул қилинган ходим, ташкилот уни нима учун кераклигини ва фойда бўлишини, маълум аҳамиятини билиши лозим. Ташкилотга янги аъзонни қўшилишининг якуний босқичи уни ташкилотга тўла ҳуқуқли аъзо бўлиб ўтиши билан якунланади.

Ташкилот кадриятини ва меъёрларини ходим томонидан қанчалар ўзлаштирилганлиги ва қабул қилинганлигига қараб ходимни ташкилотга қўшилганлик даражасини белгилаш мумкин, яъни ходим кўнглини ташкилот фаолиятига мажбур этиш даражаси аниқланади.

Янги, янада илғор ишлаб чиқариш муносабатларининг қарор топишига мулк шакллари ўзгариши, мойиллик, раҳбарнинг одати, ташкилотнинг нуфузи ва бошқа кўпгина заруриятларга боғлиқ.

Шундай қилиб, ташкилотда ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иқтисодий, ижтимоий, молиявий муносабатларнинг ҳар қандай соҳаларида *тараққиёт зарурияти ва қонунияти* қандай муҳитда бўлмасин ўзига йўл очиб олади. Ҳар қандай жамиятда иқтисодий жараёнлар уларга хос бўлган ички қонунлар — инсонларнинг ижтимоий фаолият қонунлари билан бошқариб турилади. Иқтисодий ҳаёт қонунларининг мавжудлиги тараққиётнинг умумий мантиқига тўғри келмайдиган тасодифий ҳодиса, жараён ва тизимлар мавжудлигини асло инкор этмайди. Қонунлар ҳар бир алоҳида ҳодисада, жараёнда, тизимда намоён бўлмайди, балки ҳодисалар ва жараёнларнинг бутун йиғиндисидики ўринадиган ҳукмрон анъаналар тарзида намоён бўлади.

11.3. ТАШКИЛОТНИ БОШҚАРИШДАГИ ЎЗАРО НИСБАТ ҚОНУНИ

Ташкилотни бошқаришда ривожланиш, доимий тақомиллашиш, босқичлар сонини сақлаш, функцияларни ўзгартириш, хабардорлик, ўз-ўзини сақлаш, композиция, мутаносиблик каби қатор қонунлар маълум. Улар ташкилотни бошқаришдаги тармоқ, ташқи ва ички муҳитлар, ахборот-компьютер технологиялари ва интернет, ходимларнинг малакалари, ходимлар ўргасида меҳнат тақсимоти (транспорт, механизация, асбоб-ускуналар, жиҳозлар ва бошқа инфратузилмалар), ташкилий тузилмалар ва бошқа омилларга қараб қўлланилади. Масалан, менежмент мутахассислиги тайёрлаш ҳар томонлама кенгаймоқда. Чунки ташкилотларни ташкилий бошқариш унинг тармоққа тааллуқлигидан, муҳит ва моддий-технологик негизи, бошқарув функциялари, усуллари, лавозимларни белгилаш, ходимларни танлаш ва жойлаштиришдан келиб чиқиб кўпгина махсус хусусиятларга эга бўлади.

Иқтисоди ва саноати ривожланган мамлакатлардаги ташкилотлар ҳар 3—5 йилда, яъни ҳар йили ўзининг 20—35 фоиз ташкилий тузилмаларига ўзгаришлар киритади, уларни алмаштириш доимий жараён бўлиб қолган. Бунга сабаб — бу тараққиёт қонуни, кучли иқтисодий рақобатдир. Демак, ташкилотдаги ходимларнинг иқтисодий, ижтимоий фаолиятлари ҳам ўзгаради.

Ташкилотни бошқаришдаги ўзаро нисбат қонуни унда бажариладиган жараёнларнинг мураккаблик даражасига, кутиладиган натижаларга, бошқаришнинг содир бўлишига, амалга ошириш муддатига, бошқариш поғоналарига, умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб қўлланилади.

Бошқаришда ўзаро нисбат қонуни тўғри белгиланганлиги, яъни ташкилотни бошқариш функциялари, усуллари, ташкилий тузилмалари, ваколатларни мақсадга мувофиқ ташкил этилса, ходимлар мос равишда танланиб, жойлаштирилишига қараб баҳоланади.

Ташкилотни бошқаришдаги ташкилий бошқарув органини тузиш жараёни бошқарув қабул қилинган тузилмаси доирасида унинг функцияларини амалдаги қонун-қоидаларга биноан тақсимлаш ва вазифаларни аниқлашдан бошланади. Сўнгра ҳар бир функциянинг гуруҳи, ҳажми, даражаси, босқичи, ихтисослаштирилиши, марказлаштирилиши ва кооперациялаштирилиши ҳал қилинади.

Ана шулардан кейин аниқ ўзаро нисбат қонуни кучга кириши аниқланади, янги тузилма ташкил этилиши ёки мавжуд тузилмаларга қўшимча функциялар топширилиши, мос равишда ходим ва лавозим ажратилишига ўтилади. Масалан, юқори бўғинда ишлайдиган раҳбарларга бўйсунувчилар сонининг энг қулайи 5—8 киши. Баъзи чет эл мутахассислари бир раҳбарга ўзаро бўйсунувчилар муайян ва қатъий чекланган ходимлар сони 5—6 кишидан ошмаслиги мақсадга мувофиқ деб ҳисоблайди.

Бизнинг иқтисодчилар бошқарувдаги ўзаро нисбат 6—12 кишигача бўлиши мумкин ва уста даражасида бошқарув нисбати бир устага 30 ижрочи бўлиши тавсия этилади. Амалда эса уларнинг нисбати бир устага 17—20 ижрочи гача етди.

Чехия ва Словакия мутахассисларининг ушбу йўналишдаги тадқиқотлари тармоқ бошқарув органларида қуйидаги ўзаро нисбатлар тавсия этилади:

— юқори бўғиндаги раҳбарларга бевосита бўйсунувчиларнинг оптимал сони 5—8 ходим билан таъминлаш;

— нисбатан содда ишларда чекланган фазовий ҳолатда бошлиқ тахминан 25—30 ходимни айнан бошқариш имконига эга;

— механизациялаш мураккаброқ ишлар кўламида 20—15 ходимни бошқаришга пасаяди;

— иерархия босқичи бўйича қанча юқори бўғинда бўлса, бошқарув кўлами шунча камаяди. Шунинг учун ташкилот раҳбари ўзига бевосита боғлиқ 12—14 ходимни бошқарса, бу қулай ҳисобланмайди, ваҳоланки, бу амалда кўп учраса ҳам.

Бошқариш бўғинлари ташкилий тузилма бўғинларига айният эмас. Бир томондан, улар ички ташкилий бўғин тузилмасини яратса, бошқа томондан, чегарасидан четга чиқади, шу билан ташкилий бўғинлар бирлашади, оқибатда уларни бошқаришга имкон яратилади. Бошқаришда меҳнатни тақсимлаш ишлаб чиқаришда меҳнат тақсимоидан фарқи шундаки, биринчи ҳолатда самарали бошқариш учун қайси фаолият (жараёнлар ва операциялар) тури кераклигини етарлича ишонарлик билан донмо аниқлаш мумкин.

Ташкилий бошқариш тузилмасида иерархик босқичлар сонини бўйсунувчилар сонини ошириш ҳисобига камайтириш ва аксинча ташкилий бошқариш такомиллаштириш мумкин. Масалан, машҳур Дженерал Моторс корпорациясида бошқарувчилар сонини кўлайтирмай, ҳар 3—7 кишига битта раҳбар тўғри келишига, яъни ўзаро нисбатга интилиш кераклигини амалда исботлади.

Ташкилотни бошқаришдаги ўзаро нисбат қонуни ўзига яраша мураккаб. Чунки ташкилотда хизмат қилувчи ходим тирик мавжудот, у ўта ўзгарувчан. Бунинг учун психология, социология, социал психология, антропология мутахассисларининг тавсия ва маслаҳатлари билан ҳисоблашни, уларни ўзлаштириш, амалда қўллаш илмий асослашга ёрдам беради.

Ходимларни самарали бошқариш, уларнинг мўътадил фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароитлар яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий, ижтимоий чора-тадбирлар тизими керак. Ҳар қандай ташкилотнинг бош бойлиги ходимларидир, энг бебаҳо ресурсидир. Кўпгина ходимлар ўзларининг онгли ҳаётини ташкилотда ўтказди. Уларнинг ташкилот ишини бажаришга тайёрлиги, мойинлиги, маҳорати ёки билармонлиги қандай даражада, мана буларни аниқлаш ўзаро нисбат қонунининг муаммо қисмидир.

11.4. БИЛИМ ВА МАҲОРАТ ЎЗАРО НИСБАТИ ҲАҚИДА КЕРЖЕНЦЕВ ҚОНУНИ

11.4.1. Билим ва таълимнинг ўзаро боғлиқлиги

Ташкилотнинг менежменти, менежерлари, мутахассислари ва бошқа ходимлари учун зарурий билим, кўникмалар даражасига қараб ишлаб

чиқариш, хизмат кўрсатиш, бошқариш, педагогик фаолиятлардаги ўрни аниқланади. Бироқ уни амалга ошириш ўта мураккаб, кенг маънодаги таълимий, умумназарий, меъёрий, ташкилий-услубий, аниқ-лавозимий ва предметли-хусусий асослар ёрдамида аниқлаш мумкин.

Билим — руҳий фаолият, ҳолис воқеликнинг инъикоси, аммо жараён нуқтан назаридан эмас, балки натижа нуқтан назаридан қаралган инъикосидир, дейилади фалсафий луғатларда. Жамиятнинг ўтмишдаги билиш фаолиятининг ҳаммаси унинг олдида тайёр билим шаклида юзага келадики, бу билимни у ўзлаштириб, ўзиники қилиб олиши, яъни уни амалда тадбиқ қила билиши лозим.

Ходим билимни ўз фаолиятига жалб этиб, уни ўзлаштириб, шу билан ўзининг *маънавий қобилиятларини* ривожлантиради, ўзини маданиятнинг фаол ярагувчиси, субъекти қилиб камолга етказиши дейди буюк файласуфлар. Фанда *илмий билимнинг* тажрибавий (эмпирик) ва назарий шакллари ажратилиб кўрилади. Бу бўлиниш воқеликнинг инъикос даражаси билан ҳамда тадбиқ этиладиган *билиш воситалари* (эмпирик билимнинг усуллари бўлган кузатиш, тасвирлаш ва назарий билимнинг тавсифлари бўлган умумлаш, гипотезлар, назариялар тузиш...) билан белгиланади.

Илмий билим (аксарият ҳолларда у адабий манбаларда ёзиб қолдирилади, китоблардаги билимларни ходим ёки инсон ўз таълим амалиётида қўллаши мумкин)дан ташқари, одатдаги билим ҳам мавжуд бўлиб, теварак-агрофдаги оламни пайқашда ёрдам беради, унинг назарий-тизимли шакли йўқдир, айрим индивиднинг ҳаётий тажрибаси билан боғлиқдир, кўп ҳолларда турли хурофотлар билан, масалан, ирқий хурофотлар билан суғорилган бўлиши мумкин, техникавий билим — илмий билимни рўёбга чиқариш билан боғлиқ бўлган вазифаларни самарали тарзда амалга ошириш йўллари ва усуллари (масалан, муайян автомобилни ишлаб чиқариш технологияси, оммавий қирғин қуролларини ишлаб чиқариш технологияси ва б.).

Билимнинг яна бир турини ажратиш мумкин. Бу кўп жиҳатдан фалсафий билим билан мос келади ва этика, эстетика, инсоният тараққиётининг йўллари, анъаналари ҳақида муҳокама юритишдан, сиёсийнинг, гуруҳнинг ижтимоий меъёрларида гавдаланган олий мақсадларни илгари суришдан иборат.

Ўзбекистон қанчадан-қанча билимдон мутахассису олимлар, уламолари сиёсатшунос арбобларни, шоиру ёзувчиларни етиштириб берган. Ал-Хоразмий (783—850), Абу Али Муҳаммад ат Термизий (824—892), Абу Наср Форобий (873—950), Абу Али ибн Сино (980—1037), Абу Райҳон Беруний (973—1048), Аҳмад Яссавий (1041—1167), Амир Темур ибн Тарағай Баҳодир (1336—1405), Алишер Навоий (1441—1501), Аҳмад Маҳмуд ибн Носир Дониш (1827—1897), Анбар отин (1870—1914), Абдулла Авлоний (1878—1934), Аваз Ўтар (1884—1919), Бурҳонуддин Ал-Марғинович (1123—1197), Заҳириддин Муҳаммад Бобур (1483—1530), Имом ал-Бухорий (810—870), Машраб (1640—1711), Мунис Хоразмий (1778—1829), Муқимий (1850—1903), Мунавварқори Абдурашидов (1878—1931), Нақшбандий (1318—1389), Нодири (1792—1842), Оғаҳий (1809—1874), Паҳлавон Маҳмуд (1247—1326), Улуғбек (1394—1449),

Фурқат (1855—1909), Фитрат (1886—1937), Чўлпон (1893—1937) номларини санаб ўтиш мақсадга мувофиқдир. Уларнинг билими авлоддан авлодга маданиятни узатиб келмоқда, чунки у ижтимоий-генетик механизмдир.

Билим меъёрлари одатда миллий анъаналарда, таълим мазмунида белгиланган ўқув режаларида, ўқув дастурларида, дарсликларида, қўлланмаларида, услубий қўлланмаларда, дидактик материалларда, ўқув воситаларида ва бошқа қонуний далолатномалар, меъёрланган ҳужжатларда мустаҳкамланади. Билим одатда ривожланиш, тарбияланиш, таълим бажарилиши тизимлари билан тавсифланади.

Билимни ходим, талаба, ўқувчи томонидан олиш, уни устоз, мураббий, педагог, ўқитувчилар томонидан бериш мақсадида амалга ошириладиган ўзаро алоқаларни тизимга келтирувчи тарбиялаш усуллари, услублари тўғрисидаги педагогик тадбирлар *таълимдир*.

Демак, *таълим*-тарбия услуб ва усуллар тўғрисидаги умумий маълумот. Таълим услуби — устоз, педагог, ўқитувчи, мураббийлар билан билим олувчи талаба, ўқувчи, тарбияланувчи, малака оширувчилар орасида билим бериш ва уни олиш мақсадида амалга ошириладиган ўзаро алоқаларни тизимга солувчи *педагогик тадбирдир*.

Ҳозирги даврга келиб таълим тизими жўшқин ривожланаётган технологияларнинг турли хил кўринишларини ўзлаштирмоқда. Ёшларга таълим бериш, ходимлар малакасини ошириш фаолиятлари орқали, улар фаоллигини ошириш, уларнинг мустақил фикрлаш қобилиятларини шакллантириш, етук баркамол шахс сифатида камол топтириш, замонавий педагогик ва малака ошириш технологияларини амалда қўллашни тақозо этади.

Таълим — ўқитиш ва ўқиш фаолиятларининг ўзаро таъсирида шаклландиган ҳосила, ширкат фаолиятидир. Таълим натижаси индивидуалдир. Таълим бошқариладиган жараён, унинг натижаси кўп жиҳатдан тайёрланган дидактик лойиҳага боғлиқ. Дидактик лойиҳа эса таълим технологиясининг маҳсули. Малака оширувчиларнинг, талабаларнинг, ўқувчиларнинг билиш фаолиятларини дидактик лойиҳага кўра бошқариш таълим технологиясининг педагогик асоси саналади. Билим олувчиларнинг ўқув жараёнида билишга қизиқиш, ўқиш жараёнидаги муқаррар қийинчиликларни бартараф этиш, ўқишдаги бурч ва масъулиятни унутмаслик, билимнинг ижтимоий ва шахсий аҳамиятини тушуниш, уларни бажариш, фанлар бўйича билимни баҳолаш мезонларини билиш, бажариш қабилар таълимнинг маълум усул ва услубларидандир. Шундай қилиб, *билим ва таълимнинг ўзаро боғлиқлиги билим олувчиларнинг абстракт — назарий фаолияти натижаси бўлиб қолмай, балки уларнинг кўникмаларида, малакаларида, маънавиятларида ва бошқа йўл-йўриқлар тўтичилирида ифодаланади*. Таълим жараёнида билим, маҳорат, кўникма ва малакаларнинг шаклланганлик даражасини назорат қилиш ҳам муҳим боғлиқликдир.

11.4.2. Кўникма, малака ва маҳоратнинг боғлиқлиги ҳақида

Замонавий ижтимоий-иқтисодий тараққиёт ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишларнинг кўп сонли тармоқлари билан бир қаторда, маънавият.

маърифат ва маданият соҳаларига, шу жумладан, ижтимоий-гуманитар билимлар доирасига ҳам янги технологияни, касбий-педагогик фаолиятни (билимлар, педагогик кўникмалар, малакалар, шахс сифатлари, педагогик муаммолар, ўқитувчи функциялари, фаолият турлари, усуллари ва воситалари) жорий этишга эҳтиёж ўта ортиди.

Ходимлар, талабалар, ўқувчиларнинг малакаси, кўникмаси, маҳоратларини ошириш жараёни ўта мураккаб тизимли мавжудот бўлиб, уни амалга оширишнинг мазмуни бирмунча кенг тизимнинг кичик тизими сифатида қаралади. Бунда билим берувчининг касбий-педагогик маҳоратини ривожлантириш жараёни ҳар қандай тизим каби таркибий жиҳатдан ўзаро боғлиқ кичик тизимлардан ташкил топади ва яхлит хусусиятларга, яъни малака оширувчи, билим берувчи, мақсад ва мазмун, коммуникатив воситаларга эга бўлади.

Кўникма деганда билим олувчининг эгаллаган билими ва унсурлар тажрибасига таяниб бирон топшириқни, кўп вақт ва куч сарфласа ҳам-ки, муваффақиятли бажариш имконияти тушунилади.

Меҳнат кўникмаларининг шаклланиши жараёнида билим олувчиларда кўриш ва эшитиш орқали ҳаракатнинг қандай бажарилиши ҳақида тасаввур ҳосил қилади.

Малака — билимларга асосланиб, машқ ёрдамида амалга оширилган фаолиятнинг автоматлашган компоненти ҳисобланади. Малака тез ва аниқ бажариш билан боғлиқ кўникманинг унсурини ҳисобланади. Малакалар бажарилаётган фаолиятнинг фақат маҳорат томонини ифодалайди. Бутунлигича фаолият эса унсурли кўникмалардан иборат бўлиб, мураккаб кўникмаларга асосланиб бажарилади.

Билим олувчиларни ҳозиржавобликка тайёрлиги, ўқув материални қанчалик ўзлаштирганлиги, синовларни қўлланилиши кабилар орқали билим олувчининг билимларини кўникма ва малакага айлантирилади.

XX асрда амалга оширилган Кадрлар тайёрлаш миллий дастури бугунги кун талабларига мос равишда жавоб бермаётганлиги сабабли «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»нинг иккинчи — сифат босқичида ўзгарувчан дунёда ўзининг шарафли бурчини бажариш талаблари, эҳтиёжларини қониқтириш муаммолари илгари сурилди. Иккинчи босқичида (2001—2005) кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг ижросини таъминлаш бўйича баркамол авлодни тарбиялашдаги устувор мақсад ва вазифаларни ёритиб бериш, ижтимоий ҳаётнинг барча соҳаларида эришилган ютуқларни акс эттирувчи кўргазмали воситаларни тайёрлаш, чоп этиш, ўқув жараёнининг моддий-техник базасини энг замонавий жиҳозлар билан таъминлаш, чет эл Олий ўқув юртлари, коллежалари билан ҳамкорлик ўрнатиш, малака ошириш ва қайта тайёрлаш тизимининг ташкилий-услубий асосларини мунтазам ривожлантириб бориш каби муҳим вазифалар амалга оширилмоқда. Ушбу асосий вазифаларни бажариш юзасидан тегишли йўлланмалар белгиланган. Масалан, маънавият ва маърифат асослари, она диёригимизда яшаб ўтган улуг мутафаккирларнинг асарларини ўрганиш, таълим сифатини ошириш, ўқув услубий ишларни тақомиллаштириш, таълим стандартига эришиш, малака ошириш ва шу кабилар.

Билим, кўникма ва малакаларни амалга ошириш фаолиятлари узлуксиз таълим беришни, уни ташкил этишда ишлаётганларнинг касбий тайёргарлигини кучайтиришни, тингловчилар фаолиятини таҳлил қилишни, ўтилаётган ҳар бир машғулот самарасини таъминловчи дидактик шароитларни аниқлашни, шу асосда ўқув моддий негизини яхшилаш гоёсини олға суради.

Узлуксиз таълим бериш маҳорати педагог ходимларга қўйиладиган талаблар ва ўқув-тарбиявий жараёни бошқариш билан боғлиқ бўлган (масалан, педагогнинг махсус, психология, педагогика каби фанлар бўйича тайёргарлиги, мукамал билиши, касбий омилкорлик, заковатлилик, ўқув-билиш фаолиятини лойиҳалаш, амалга ошириш қобилияти, янги педагогик ва ахборот технологиялари, Интернет асосларини лойиҳалаш қонуниятларини билиш, хорижий таълим тизимидаги янги ахборотларни ўрганиш манбаи сифатида чет тилларни билиш, ўқув-тарбия жараёнининг самарасини таъминловчи моддий техника негизига онд ахборотларни ўзлаштириш каби) омилларга қараб баҳоланади.

Тарбия ишларини олиб бориш маҳорати педагогнинг юксак ахлоқий фазилатига, маънавий савиясига, мафқуравий қарашларига асосланади. Малака оширувчиларда дунёвий тафаккурни шакллантириш, миллий ва умуминсоний қадриятлар руҳида тарбиялаш, улар онгида миллий истиқлол гоёларини сингдириш, ҳуқуқий маданиятни юксалтириш жараёnlари педагогнинг касбий маҳоратига боғлиқдир.

Ўқув-тарбия жараёнида инсон омилини таъминловчи педагогнинг *шахсий фазилатлари*: талабчанлик ва адолатлилик, фидойилик ва ҳалоллик, хайрихоҳлик, киришимлилик, ҳазил-мутоиба ҳиси ва жиддийлик. Ушбу фазилатлар педагогни «устоз» даражасига кўтарди, тингловчилар, талабалар, ўқувчилар ва бошқа ходимлар олдида обрў-иззатни оширади, унинг таълим бериш, тарбиялай олиш маҳоратига ижобий таъсир кўрсатади.

Тингловчилар, талабалар, ўқувчилар, ходимлар билим, кўникма ва малакаларини *ҳолис назорат қилиш, баҳолай олиш маҳорати* таълим-тарбия жараёнининг самарасини белгиловчи натижавий сифат кўрсаткичидир.

11.4.3. Муваффақиятга эришишда билим ва маҳоратнинг ўзаро нисбат қонуни

Ташкилот ходими иқтисодий, ижтимоий ишлаб чиқариш, сиёсий, миллий, ахлоқий, маънавий, фан-техник тараққиёти, бошқариш муносабатларининг омили, эгаси, субъекти сифатида ҳаракат қилиб, доимо фаолият кўрсатади. Шу билан бирга фаолият кўрсатиш муносабатлари хусусияти ва даражасига мос келиши қонунининг амал қилиш механизминини тушиниб олиши лозим.

Ходим иштирок этаётган муносабатлар унинг билими ва маҳоратининг шакллантиради. Ходимнинг билими, билармонлигига талабнинг ўсиши, унинг кенг маънода камолатга эришуви жамоат ишлаб чиқаришининг ривожлантиришининг хусусий қонунидир.

Ташкилотдаги фаолият муносабатларининг тараққий этиши ходимлардан ақлий салоҳият ўсишинини талаб этади, юқори ва ўрта малакали ходимлар.

олий маълумотли шахслар қуйи малакали, малакасиз ходимлар салмоғига қараганда ўсади. Бу ўзаро нисбат қонунини акс эттиради.

Собиқ Иттифоқда бошқариш назариясини ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган олимлардан бири П.М.Керженцев (1881—1940)дир. У «Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш», «Ташкилий бошқариш тамойиллари», «Вақт учун кураш» асарларининг муаллифидир. П.М.Керженцев ташаббуси билан (1920) «Вақт» лигаси ташкил этилган. Ходимлар фаолиятидаги самарасизликни гуруҳлади:

- меҳнатни ташкил этишдаги тартибсизликларни ниҳоятда кўплигига;
- беҳуда ишларга вақтни кўп сарфлаётганлигига;
- бошқарув тизимида вазифаларнинг самарасиз тақсимоли кабиларга қаратди ва уларни бартараф этиш йўллари ишлаб чиқди.

Билим билан маҳоратни бир-биридан ажратиб қараш мумкин эмас. Улар қатор функциялари билан ўзаро нисбат қонунда бўлади. Ходимнинг ўз ишига тайёрлиги, мойиллиги, бажара олиш маҳорати ташкилотнинг муваффақият кўрсатиши учун муҳим омил ҳисобланади. Муваффақият (формуласи (М), тенг билими (Б) ёки зарур воситалар кўпайтирилган мойиллик (Х), кўпайтирилган маҳорати (Т), яъни нима қилиш керак бўлса билиши, ишончи, уни қандай бажарилиши. У ҳолда ташкилотнинг ходимга боғлиқ муваффақияти қуйидагича ифодаланади:

$$M = B \cdot X \cdot T$$

Муваффақият билим ва маҳоратнинг функцияларига мос келиши керак.

11.5. ТАШКИЛОТНИНГ ИШОНЧЛИЛИК ҚОНУНИ

Ташкилот жуда кўп омилларга боғлиқ ҳолда фаолият кўрсатади, уларнинг ичида эҳтимолликларнинг мураккаб ўзгариш қонунларини ифодаловчи ишончлилик даражасига қараб танлаш муҳим. Ташкилот масалалари ёки мақсадлари ижобий ҳал этиш учун экстремумнинг умумий усулларини топиш ва уни қўллашни талаб этади.

Ташкилотнинг ишончлилик қонуни деганда вақт давомида ўзига тегишли вазифаларни бажара олиш хусусияти тушиналади. Ташкилотдаги ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларнинг бениқсон фаолиятини таъминлаш ҳисобигагина ишончлилик таъминланади.

Шу сабабли қуйидаги таърифларни айтиш мумкин:

— ишончлилик нисбатан сода таркибий қисмлардан ташкил топган мураккаб ҳосса ва хусусиятдир. Унинг таркибига кирувчи унсурлар, жараёнлар муносабатларнинг бажарилишига боғлиқ;

— ишончлиликнинг кўрсаткичлари статистик-эҳтимолликдир;

— ишончлилик — ташкилотдаги барча тизимларнинг узлуксиз ишлаб туришига боғлиқ;

— ишончлилик — ташкилот аъзолари ва воситаларидан фойдалана билишдир.

Ташкилотнинг ишончлилик қонунини сақлашда меҳнат жамоаси ўта самарали ва бениқсон фаоллият кўрсатиши ҳақида қайғуришлари, бошқарувчи ходимларини ҳар томонлама етук бўлишини таъминлаши керак.

Меҳнат ресурсларидан самарали фойдаланиш (меҳнат ресурсларини аниқ режалаштириш ва уни амалга ошириш, меҳнат маҳоратларини рўйхат қилиш, меҳнат операцияларини таҳлил қилиш, иш ҳақи, қўшимча имтиёзлар, ишнинг мазмундорлиги...), меҳнат ресурсларини бошқариш (ходимлар бўлими, меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш ва ташкил этиш, ишга ходим олиш, танлаб олиш, иш ҳақи ва имтиёزلарни аниқлаш, касб танлаш ва мослашув, билим бериш, тарбиялаш, меҳнат фаолиятини баҳолаш, раҳбар ходимларни тайёрлаш, юқори лавозимга кўтариш, пасайтириш, ўтказиш, бўшатиш) кабиларни юқори даражада бажаришлар эса ишончлиликни оширади.

Таянч сўз ва иборалар

Хусусий қонунлар, тараққиёт қонунияти, ўзаро нисбат қонуни, ишончлилик.

Такрорлаш учун саволлар

1. Иқтисодий қонуларнинг турларини сананг.
2. Хусусий иқтисодий қонунлар нималарни ифодалайди?
3. Нима учун зарурият қонуни мавжуд?
4. Ўзаро нисбат қонунининг моҳияти нимада?
5. Нисбат қонунини қўлланилишини тушунтиринг.
6. Билим ва маҳорат ўзаро нисбати ҳақидаги Керженцев қонунининг гуруҳларини санаб ўтинг.
7. Ташкилотда ишончлилик қонуни нималарни ангалатади?

Адабиётлар

1. Сиёсий иқтисод. Т.: «Ўзбекистон», 1991. 66—69-бетлар.
2. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб.-Т.: «Меҳнат», 2000. 93—96, 296—312-бетлар.
3. Нейман Я и др. Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР / Пер. с чеш. З.Н.Кузнецовой. М.: Колос, 1983. 114—118-бетлар.
4. Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 15, 42—50-бетлар.

12-БОБ. ОҚИЛОНА ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ

12.1. ТАШКИЛОТДА ОҚИЛОНА ТАШКИЛ ЭТИШ ТУШУНЧАСИ

Ташкилотда ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш фаолияти унинг ихтиёридаги ресурслардан фойдаланиб сифатли, мақсадга мўлжалланган миқдорда маҳсулот етиштиришдир.

Ишлаб чиқариш тизими ишлаб чиқариш жараёни, уни бажариш учун талаб этиладиган хизмат кўрсатиш, муомала, иқтисодий, ижтимоий, моливий муносабатлардан иборат. Шунинг учун ташкилотда маҳсулот ишлаб чиқарилганда унинг унсур, операция ва жараёнлари режалаштирилади, ташкил этилади. Борди-ю ишлаб чиқарилган маҳсулотлар ҳажми ўзгарса, ишлаб чиқариш тизимидаги иш ҳажми ҳам ўзгаради.

Ишлаб чиқариш тизимининг барча технологик, ташкилий, иқтисодий, ижтимоий ва бошқарув унсурлари, операциялари, жараёнлари оқилонга ёки рационал ташкил этилиши лозим. Бундан буён эркин иқтисодий рақобатга асосланган кураш кетади, бир қанча ташкилотлар ҳам шундай яурда фаолиятлар билан эркин шуғулланиб, хўжалик юритиш механизми тараққий этади.

Ташкилотда ишлаб чиқаришни оқилонга, яъни ихчам, арзонлаштирилган, шу билан бир вақтда мукаммаллаштирилган маҳсулот кўп ҳолларда ишлаб чиқариш тизимидаги мутахассислар, ижрочиларнинг самарали муносабатларига боғлиқ. Ҳар бир ижрочи бажарган ишининг натижаларига, шунингдек, ишлаб чиқариш бўлими ва бўлинмалари фаолиятига тўғри баҳо бериш учун топширилган топшириқлар, вазифаларни бажаришга қанча ресурс сарф қилинишини билиши керак.

Ҳар қандай ишлаб чиқариш ресурслар сарфига боғлиқ. Шу сабабдан маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар томонлама асосланган ресурс сарфи меъёрлари ёрдамидагина тўғри ҳал қилиниши мумкин.

Асосланган ресурслар сарфи меъёри, белгиланган меъёрларсиз ишлаб чиқаришни рационал ташкил қилиб бўлмайдигина эмас, шу билан бирга бизнес-режали хўжалик юритиш, ташкилотнинг бир текисда ишлашини йўлга қўйиш, ташкилотда ишлаб чиқариш фаолиятининг кўрсаткичларини аниқлаш ҳам мумкин бўлмайди.

Ишлаб чиқаришда вақт сарфи меъёрига асосан ишлаб чиқариш жараёнлари, даври, тизими, ходимларга бўлган эҳтиёж аниқланади. Ишлаб чиқаришнинг давларини давом этишига қараб топшириқлар ҳисоблаб чиқилади.

Ишлаб чиқариш даврининг давом этиш муддати инфратузилмалардан ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш вақтидан то тугашигача сарфланган вақт ҳисобланади. Ҳар бир ижрочи, иш жойи, бўлим ва бўлинмаларининг ишлаб чиқариш имкониятларини тўла ҳисобга олмасдан, нотўғри, яъни камайтириб ёки кўпайтириб тузилган ресурслар сарфи меъёрларига асосланиб сарфланган қўшимча сармоя маблағлари, янги бино ва иншоотлар қуриш, қўшимча техника, технология ва жиҳозлар ажратиш ва уларга хизмат кўрсатувчи

ишчиларни жалб қилиш зарурми-зарур эмасми деган масалалар билан шуғулланувчи ходимларни нотўғри хулосага келтириш мумкин.

Ташкилотда меҳнатни оқилона ташкил этишнинг моҳияти қуйидаги йўналишларда намоён бўлиши мумкин:

- меҳнатни тақсимлаш ва кооперациялар шаклини танлаш;
- меҳнат усуллари тақомиллаштириш;
- иш жойларини тўғри ташкил этиш;
- меҳнат шароитини яхшилаш, меҳнат ва дам олиш тартибини оқилона ташкил этиш;

— ижодий фаолликни ривожлантириш ва онгли меҳнат интизомини тарбиялаш;

- ходимлар тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш;
- меҳнатни меъёрлаш ва рағбатлантириш.

Ташкилотдаги меҳнатнинг тақсимланиш шакллари ва кооперацияларини тақомиллаштириш бош мақсадлардан ҳисобланади. Бунинг учун барча предметлар, воситалар, муносабатлар ва ҳодисалар энг оқилона жойланишини танлаш муҳим вазифадир. Жойлаштиришнинг бош масаласи операция ва жараёнларни бажарилиш мулдатини қисқартиришдир. Демак, объектив борликда, яъни *ташкilot ихтиёридаги ресурслар, меҳнат, ер, капитал, ақлий салоҳият, улар ўртасидаги муносабатларнинг маълум мезон ва белгилари бўйича ўзгартиришга таъсир этиши ҳаракатини оқилона ташкил этиши* деб тушунмоқ даркор. Бошқача қилиб айтганда, меҳнатни илмий асосда ташкил этишдир. Ташкилотда меҳнатни ташкил қилишга сарфланган сармоялардан максимал фойда олиш учун ҳаракат қилинади ва бу вазифани ижрочилар меҳнатини жадаллаштириш, фан ва амалиётда эришилган ютуқларга асосланган ҳолда кўпроқ маҳсулот ишлаб чиқариш йўли билан мақсадга эришилади.

Меҳнатни ихчам, арзонлаштирилган, мукаммаллаштирилган даражада ташкил этиш тугалланган, барқарор тизим бўлиб қола олмайди, чунки у муайян воситалар билан боғлиқ, уларнинг хусусиятлари, одамга, унинг билими, қобилиятига боғлиқ. Шундай қилиб, меҳнатни оқилона ташкил этишга унинг усуллари янги техникага, янги билимлар, янги тажрибаларга мувофиқлаштириш мақсадида меҳнатни муттасил рационаллаштириб бориш жараёни деб қараш лозим.

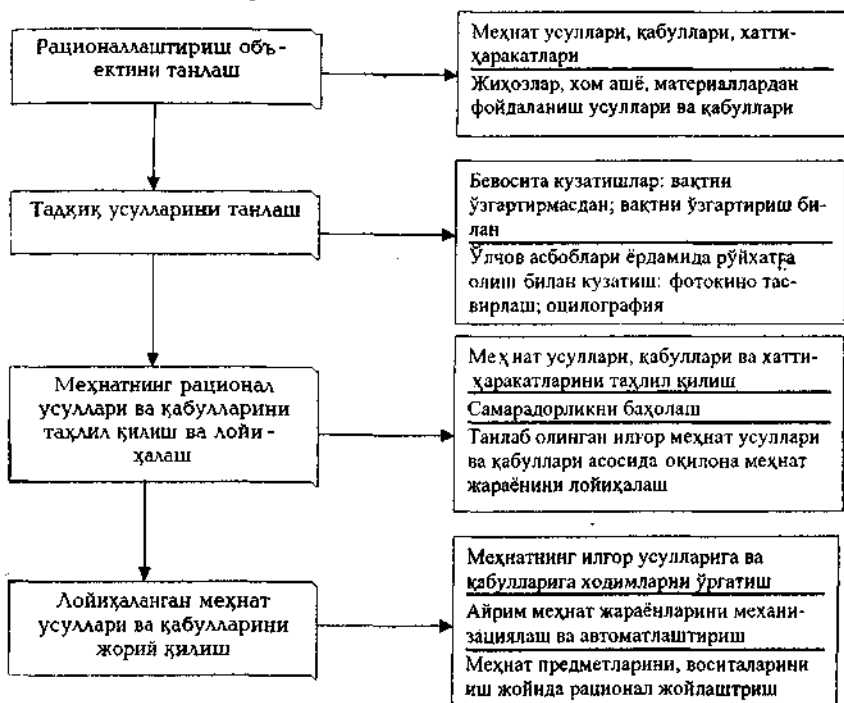
Ташкилотдаги барча меҳнат турларини оқилона ташкил этиш учун ишлаб чиқариш жараёни ёки хизмат кўрсатиш соҳасида бажарадиган маълум вазифалари бўйича ижро этилиш ҳаракатларининг барча унсурларини тассавур қила билиш лозим. *Меҳнат жараёнининг* тавсифи ва мазмуни белгиланган ишлаб чиқариш технологиялари, моддий-техник воситаларни ишлатилишига боғлиқ.

Ишлаб чиқаришнинг таркибий қисми маълум меҳнат предметини ўзгартирилиши бўйича бир ишчи жойида бир ишчи ёки бригада томонидан бажариладиган *операциясидир*. Ишлаб чиқариш операциясини бажарилиш усули *меҳнат усули* дейилади.

Меҳнат жараёнида ижрочининг бир неча бор силжиши ёки гавласининг ҳолатини ўзгариши *меҳнат ҳаракати* дейилади.

Меҳнат таъсири деганда ижрочининг иш вақтида доимий бажарадиган меҳнат ҳаракатларининг мажмуи тушунилади.

Меҳнат жараёнининг ҳар бир унсурига тавсиф бериш меҳнат ҳаракатларини гуруҳлашга имкон беради. У эса ўз навбатида унинг усулларини такомиллаштириш ва рационаллаштиришга негиз яратади. Меҳнат жараёнини такомиллаштириш учун унинг мазмунини, уни амалга оширилиш тартиби ва кетма-кетлигини, уларни бажарилиш усуллари, ҳаракат йўналишларини таҳлил қилиш лозим. 12-чизмада меҳнатнинг қабуллари ва усулларини оқилона ташкил этиш бўйича бажарилиши лозим бўлган ишларнинг мазмуни келтирилган.



12-чизма. Меҳнатнинг илғор усуллари ва қабуллари оқилона ташкил этиш бўйича ишларнинг кетма-кетлиги ва мазмуни

Меҳнат операциялари, меҳнат усуллари, меҳнат ҳаракатлари, меҳнат таъсири кабиларни рационаллаштириш, ишнинг новаторлик усуллари сифатли ва унумли меҳнатнинг шартларидан биридир.

Меҳнатни оқилона ташкил этиш асослари унинг асосий омилларининг тавсифи, мазмуни қандайдигига қараб бўлинади: ижтимоий-иқтисодий асослар, техник-технологик асослар, психологик асослар.

Меҳнатни ижтимоий-иқтисодий асосларига биноан такомиллаштиришда иқтисодий қонунга, меҳнат унумдорлигини ўсиш қонунига, миллий хўжаликни ривожланиш қонунига, меҳнатни тақсимлаш қонунига асосий воситалардан бири бўлиб хизмат қилади.

Меҳнат жараёнининг мазмуни, уни ташкил этилиши ишлаб чиқариш техникаси ва технологиясининг тавсифига боғлиқ.

Психофизиологик асос меҳнатдаги ижрочининг мойиллигини оширишга қаратилган.

Хулоса қилиб айтиш мумкинки, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳасининг барча фаолият йўналишларида меҳнатни рационаллаштириш мумкин, уни ҳар бир ходим, мутахассис, менежер амалга ошириши лозим. Бу билан ўз олдларига қўйган вазифа ва бурчларини адо этган бўладилар.

Меҳнат жараёнини оқилона ташкил этиш менежмент фанининг барча илмий тавсияларидан фойдаланишга асосланиб, самарадорликни оширишга қаратилган бўлади.

Ташкилотларда ихтирочилик ва оқилона ташкил этиш бўйича бўлим ёки бюро (БРИЗ)лар, ихтирочилик, оқилона ташкил этиш жамиятининг биринчи ташкилотлари (ВОИР), илмий техник жамиятлари (НТО) бўлар эди. Ҳозир ҳам ривожланган мамлакатларнинг корхона ва фирмаларида рационаллаштириш, ихтирочилик вазифаларини тажриба конструкторлик ва тадқиқот ишлари бўлимининг мутахассислари бажарадилар.

Ихтирочилар, оқилона ташкил этувчилар фаолияти ҳар томонлама рағбатлантирилади.

12.2. ОҚИЛОНА ТАШКИЛ ЭТИШНИНГ ТАМОЙИЛЛАРИ ВА УЛАРНИНГ ТАШКИЛИЙ САМАРАДОРЛИККА ТАЪСИРИ

Ташкилотларда бошқарув меҳнати ва бошқарувнинг техник воситаларидан оқилона фойдаланишнинг асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

— *бошқарувнинг технологик жараёнларининг бир меъёрлилик ва узлуксизлик тамойили.* Бу тамойилнинг моҳияти бошқарувдаги техник воситаларни бир меъёрда ишлаштини, бошқарув аппаратидаги ходимларни нуқсонсиз, бир-бирига ҳалақат бермасдан иш юритишларини, тигиз вақтларда юкламаларни мослаштириш йўли билан бошқарувни ташкил этишдан иборатдир;

— *бошқарувнинг техник воситаларини босқичлар бўйича жорий этиш тамойили.* Бунда кичик механизациялашган воситалардан ахборот-компьютер технологиялари ва Интернетни бошқарувга жорий этиш босқичлари асосида олиб борилиши лозим;

— *янги масалалар тамойили.* Бошқарувнинг техник воситалари мажмуини танлаш, ишлатишда шундай масала ва услубларни, ечимларни ҳал қилиш технологияларини қўллаш лозимки, натижада эски технология, қўл кучи билан ечимларга қайтиш мумкин бўлмасин;

— *бошқарувнинг техник воситаларини чидамлилигини таъминлаш тамойили.* Бу тамойилнинг моҳияти шундан иборатки, машина ва қурилмалардан доимо

захирада бўлишлик, техник воситаларга ўз вақтида техник хизматлар кўрсатиш ёки техник хизматларни абонент йўли билан ташкил этиш кўзда тутилади;

-- *бошқарувнинг техник воситаларининг тизимли тамойили*. Бу тамойилнинг моҳияти шундаки, белгиланган иш унумдорлигига эришишда бошқарувнинг техник воситаларини қайта содир этиш, кўпайтиришда мойилликка эришиш ва иложи борича саноатда ишлаб чиқарилган, ўзи ишлаб чиқарган воситалардан камроқ фойдаланиш лозим;

-- *бошқарувга мажмуи ёнданиш тамойили буйича бошқарув объекти бир бутун деб қаралади*. Бошқарув тизимининг унсурлари, барча асосий омиллар ҳисобга олинади, қарор қабул қилишда доимийликни йўқотиб, бошқарув механизмларининг гармоник ишлашини таъминлайди.

Оқилона ташкил этиш ташкилот фаолиятининг исталган донрасида самара беради. Айниқса ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг техник даражасини, маҳсулот ва хизмат кўрсатиш сифатини оширишга, хом ашё, материал, ёнилғи, энергияни тежашга ижобий таъсир кўрсатади. Қайси жабҳада бўлмасин, рационаллаштириш тамойилларидан: илғор меҳнат усуллари, меҳнатга оқилона қабул қилинишлари ва усуллари, меҳнат интизоми, ишчи-ходимларнинг ижодий фаоллиги, меҳнат ҳақи тўлашининг самарали шакллари, тизимларини қўллаш кабилар ташкилот самарадорлигига ижобий таъсир кўрсатишда муҳим бўлиб қоладилар. Рационаллаштириш тамойили ташкилотнинг хўжалик юритиш тамойили таркибига киради деса муболаға бўлмайди. Чунки ҳар қандай ташкилот ўз хўжалигини юритишда: ўзини ўзи қоплаш — даромади харажатларидан ортиқча бўлишини таъминлаш; ўзини ўзи молиялаш — техник ва ижтимоий тараққиётини ўзининг даромадидан молиялашни таъминлаш; ўзини ўзи бошқариш — бошқаришнинг кўпгина қисмини ташкилот миқёсида ечиш; ўзига ўзи мустақиллик — хом ашёни етказиб бериш ва маҳсулотни харид шартномаларини тузиш.

Ташкилот учун жараёнлар ва тизимларни рационаллаштириш хўжалик юритиш тамойилларига сўзсиз ижобий таъсир этишини таъминлаши лозим.

12.3. МЕҲНАТНИ МЕЪЁРЛАШ

Бозор иқтисодиёти шароитида муайян сифатли меҳнат ўлчови ва уни ишлаб чиқаришда қўллаш катта аҳамиятга эга. Бу эса меҳнат меъёрини белгилашдир.

Ташкилотда меҳнатни ташкил этиш энг аввал меҳнат жараёнидан иборат бўлиб, у инсон меҳнати, меҳнат предмети, қуроли, воситаларидан фойдаланиш даражасига боғлиқ. Бу фаолият натижасида одамлар мавжуд ресурсларни ўзгариши, инсоннинг эҳтиёжларига мослаштириши оқибатида маҳсулот яратадилар.

Ташкилотларда ишлаб чиқаришнинг таркибий қисмларининг мураккаблиги, турли кўрнинишдалиги, бу қисмларнинг бажарилиши тартибини мустақил танлаш, ҳисоблаш, ўлчаш, лойиҳалаштириш, истиқболини белгилаш, режалаштириш, мувофиқлаштириш ва шу каби имкониятлар ишлаб чиқариш мазмунига муҳим ўзгаришлар киритади. Шунинг учун ҳам меҳнатни меъёрлаш иқтисодий фанлардан бири бўлиб, ишлаб чиқаришни

осонлаштириш, енгиллаштириш, самарадорликни ошириш мақсадида сифат жиҳатидан бажариладиган иш мазмуни ва бажариш усулларини, услубларини, меҳнат тақсимоти шакллари (кооперация, ихтисослаштириш)ни, меҳнат шaroитини вақт ва ресурслар сарфларини ўлчаш, меъёрлаш услубларини ташкил этишни ўрганади, уларни такомиллаштиради.

Ишлаб чиқариш жараёнларини амалга ошириш жойларини режалаштириш деганда маълум иш ёки жараён бажариладиган жойини раҳбар, мутахассис ва ижрочи ўз вазифасини бажарганда фойдаланадиган меҳнат предметларини, қуролларини, воситаларини ишлаб чиқариш майдонининг меъёрланишлари, ишлаб чиқариш тури ва тавсифи, ишлаш учун шароит воситаларини қулай бўлиши, антрогометрик томонлар, эргономик талаблар ҳисобга олиниб, техника хавфсизлиги таъмин этилиб жойлаштириш тушунилади.

Ишлаб чиқариш жараёнларини амалга ошириладиган жойни режалаштириш бўлим, бўлинма, қисм, цехни режалаштиришнинг таркибий унсуридир. Шу боис жараёнлар амалга ошириладиган жойини лойиҳалаш, таҳлил қилишни қисм ёки цехни режалаштириш талабларини эътиборга олган ҳолда олиб борилади.

Жараёнларнинг амалга ошириладиган жойини режалаштириш умумий, хусусий, ички режалаштиришдан иборат бўлиши мумкин.

Жараёнлар бажариладиган жойларни режалаштиришдаги асосий талаблар куйидагилар:

— қисм, жабҳа ва цехнинг ишлаб чиқариш майдонидан оқилона фойдаланишдан;

— қисм, жабҳа ва цех майдонида юкларнинг тўсиқсиз юргизилишини таъминлашдан;

— умумий хавфсизликни таъминлаш ҳамда иш жойини ишлаб чиқариш шароити зарарли бўлган бошқа иш жойларидан ажратишдан;

— юк юргизиладиган ва одамлар тўқнашиб ўтадиган йўлларни имкон қадар камайтиришдан;

— жараён ва операциялар бажариладиган жойларнинг технологик кетма-кетлигини оқилона жойлаштиришдан: ички транспортнинг ўтиш, кесишиш йўллари технологик оқимларга мос бўлишдан;

— операциялар ва жараён бажариладиган жой майдонининг меъёрлашда кўрсатиб қўйилганига мувофиқ бўлишдан (ишлаб чиқариш биносининг ҳажми ҳар бир ижрочиға камида 15 куб метр, иш жойининг девор билан чекланган майдони камида 4,5 кв.метр бўлади);

— мўътадил шароитда ҳам, авария вақтида ҳам самарали хизмат кўрсатишни, ишлаш шароитининг мўътадиллигини таъминлашдан иборат.

Ишлаб чиқариш жараёни бажариладиган жойини умумий режалаштиришда асос қилиб технологик унсур ва операциялар схемаси, жараён бажариладиган жабҳадаги жиҳоз ва ускуналар таркиби ҳамда уларнинг ҳажми, қисмдаги иш жойларининг сони, иш жойларига хизмат кўрсатиш тартиби, меҳнат предметларининг ҳажми, уларнинг сони, хавфсизлик ва санитария-гигиена меъёрлари, иш жойларини хусусий режалаштирилиши, одамлар ва транспорт воситалари юрадиган йўлакларнинг кенлиги ва ҳоказолар олинади.

Ишлаб чиқариш жараёнлари бажариладиган жойларни хусусий режалаштиришга қўйиладиган талаблар:

— ишлаш учун қулай шароит, меҳнат хавфсизлиги ва санитария меъёрларини таъмин этишдан;

— ижрочининг юқори меҳнат унумдорлигини таъмин этишдан, шу ишлаб чиқариш майдонида зарур технологик ва ташкилий асбоб-ускуналар, хом ашё, материаллар ёки ярим фабрикатлар билан ижрочининг услуксиз меҳнат жараёнини ташкил этиши учун етарли даражада таъмирлаб туришдан;

— ишлаб чиқариш жабҳасида иш жойи унсурларини жойлаштиришда иқтисодий ва руҳий-физиологик талабларнинг жамини ҳисобга олишдан;

— ижрочининг иш майдони доирасида юриш йўлининг энг қисқа бўлишини таъминлашдан;

— технология воситалари ва ташкилий асбоб-ускуналар ҳамда тез-тез ишга солиниб турадиган меҳнат воситалари қўл етадиган ерда жойлаштирилишидан;

— бошқариш ва назорат предметлари, шунингдек, ускуналарни дарҳол тўхтатадиган предметлари, шунингдек, ускуналарни дарҳол тўхтатадиган предметлар оптимал минтақа доирасида жойлаштиришдан.

Жараён бажариладиган жойни режалаштиришдан технологик ва ташкилий асбоб-ускуналарни қўл узатиб олиш, қайтиб қўйиш осон бўладиган қилиб жойлаштириш жиддий аҳамият касб этади.

Ишлаб чиқариш жараёнларини бажариладиган жойнинг ички режалаштиришда қуйидаги талаблар ҳисобга олинishi лозим:

— технологик ва ташкилий асбоб-ускуна ва жиҳоз унсурларидан ҳар бирининг муҳим бир жойи бўлади;

— чап қўл билан олинадиган нарсалар чапда, ўнг қўл билан олинадиганлари ўнг томонда жойлаштирилган бўлади;

— кетма-кет ишлатиладиган предметлар тартиб билан қатор тизиб қўйилади, ишлатиб бўлинган бир предмет қайтиб жойига қўйилганида ёнидаги иккинчиси шу он олиниб ишлатилади;

— хонадаги чироқларнинг нури меҳнат предметини ёки унинг ишланадиган қисмини ёритиб туриши шарт;

— иш вақтида ўтирадиган жой, қўл ва оёқ тиргаклари ижрочининг бўйига қараб қўтарилади ёки пасайтирилади;

— ички режалаштириш доим такомиллаштирилиб бориладиган илғор меҳнат усуллари ва уларни қўлланиши учун қулай шароит туғдирмоғи лозим.

Юқорида санаб ўтилган омиллар қатори бошқарув фаолиятининг унсурлари — бу ижрочининг меҳнат интизоми. Меҳнат интизоми ўта кенг маънога эга бўлиб, биринчи навбатда аъзоларнинг маълум ахлоқ меъёрларига риоя қилишини, ижтимоий, шахсий ҳаёт ҳамда меҳнат фаолиятида қабул этилган ёки одат тусига кирган тартиб-қоидаларга сўзсиз амал қилишини, тевақат-атрофдагиларнинг манфаатларига муносиб келадиган хатти-ҳаракатда бўлишни, ўз бурчларини астойдил бажаришни билдиради. Шунга кўра интизом турлари — режа интизоми, шартнома, ишлаб чиқариш интизоми, хўжалик юритиш интизоми ва ҳоказоларга бўлинади.

Меҳнат интизоми Ўзбекистон Республикасининг Меҳнат кодексининг 174—184-моддаларида тўлиқ ёритилган. Ташкилот меҳнат тартиби иш берувчи касаба уюшмаси кўмитаси ёки ходимларнинг бошқа вакиллик органи билан келишиб тасдиқлайдиган ички меҳнат тартиби қоидалари билан белгиланади деб кўрсатилган.

175-моддада белгиланганидек интизом тўғрисидаги низом ташкилотнинг кўринишини белгилайди. Ҳар бир ташкилотда интизомий жазолар қандай қўлланиши ва уларнинг чоралари белгиланган: ҳайфсан; ўртача ойлик иш ҳақининг 20%дан ортиқ бўлмаган миқдордаги жарима; ички меҳнат тартиби қоидаларида ходимга ўртача ойлик иш ҳақининг 40%дан ортиқ бўлмаган миқдорда жарима солиш ҳоллари ҳам назарда тутилиши мумкин.

182-моддада интизомий жазоларни қўллаш тартиби кўрсатиб ўтилган; кўпчиликка маълум. Ҳар ходим меҳнат тўғрисидаги қонунларни ва ички меҳнат тартибига қатъиян риоя қилиши, ҳар бир кишининг ўз меҳнат бурчларини бажариши, меҳнатга онгли муносабатда бўлиши керак.

Иш вақтидан унумли фойдаланиш, юксак касбий маҳорат ҳар бир жойда топшириқлар мунтазам бажарилиб туришини таъминлайди. Бунинг натижасида ишлаб чиқаришнинг барча погоналарида узлуксиз фаолият кўрсатишга, ҳар бир жамоа режани бир маромда бажаришга эришилади. Бу эса бозор иқтисодиёти шароитида меҳнат интизомининг асосий мақсади муваффақиятли ҳал этилишига гаров бўлади. Ишлаб чиқариш интизоми ишлаб чиқаришда белгиланган умумий қоидаларга риоя қилиш, яъни раҳбар ва мутахассисларнинг кўрсатмаларини бажариш, ташкилот мулкани тежаб сарфлаш, ишлаб чиқариш жараёнини зарур моддий воситалар билан ўз вақтида таъмин этиш. Меҳнат хавфсизлигини сақлаш, меҳнатни муҳофаза қилиш, ишлаб чиқариш санитарияси қоидаларига, хавфсизлик техникаси ва ёнғиндан сақлаш техникаси қоидаларига риоя қилиш тушунилади.

Ташкилотларда раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларнинг меҳнат фаолиятини энг самарадор қилишни таъминловчи, кишиларнинг ҳар томонлама ривожланишига ёрдам берувчи ташкилий, техникавий ва бошқарув шароит яратиш мақсадида ишлаб чиқариш жараёнининг унсурлари, операцияларини ўрганиш, такомиллаштириш, ҳар томонлама асосланган меҳнат меъёрлари ва меъёрни белгилаш асосида ишлаб чиқариш жараёнининг унумдорлигини ўстириш имкониятларидан фойдаланиш мақсадга мувофиқдир. Демак, меҳнатни меъёрлаш ўз мазмуни, вазифалари, зарурлигига эга.

Меҳнатни меъёрлаш ўз навбатида меҳнат жараёнларини такомиллаштириш, иш жойларида меҳнатни янада оқилона ташкил этиш, шу асосда меҳнат самарадорлигини ўстириш учун ишлаб чиқариш қуроллари, предметлари, воситаларидан ҳамда илғор меҳнат усулларидан самарали фойдаланишга катта эътибор берилади, булар эса меъёрлашнинг асосий мазмунидир.

Меҳнатни меъёрлашнинг мазмуни интизомни, замонавий маҳсулот ишлаб чиқариш меъёрларини ҳисоблаб чиқиш, уни амалиётга жорий этишни четлаб

утмайди. Ишлаб чиқаришнинг айрим соҳаларига, қисмларига хизмат кўрсатиш учун зарур бўлган ижрочилар сонини белгилаш ҳамда бажарилган иш миқдори, сифатига қараб иш ҳақини оқилона ташкил этиш учун шароитлар яратади.

Меъёр деганда белгиланган, энг юқори миқдорда сарфлаш рухсат этилган мутлоқ қийматдир. Меъёрлаш эса кўрсаткич бўлиб, меҳнат, материал ва молиявий маблағларни нисбий фойдаланиш даражасини ифодалайди.

Меъёрлар — маблағлардан оқилона фойдаланишга, меҳнатни ташкил этиш ва режалаштиришга, рағбатлантириш ва мувофиқлаштиришга, назорат қилиш ва ашолатли баҳолашга, қатор чора-тадбирларга пойдевор бўлади.

Меъёрлар, меъёрлашлар куйидаги тоифаларга бўлиниши мумкин: қийматли меъёрлар; ташкилий-ҳуқуқий меъёрлашлар; номли-сифатли меъёрлашлар; сарфланиш ва ишлаб чиқариш воситаларидан фойдаланиш меъёрлари; заҳиралар ва айланма ҳаракат воситаларининг айланувчанлик меъёрлашлари; меҳнат сарфлари ва маошлар; материаллар, заҳирадаги материаллар харажатлари; ҳаракатдаги воситалардан фойдаланиш; ускуналарга бўлган эҳтиёжлар; сармоя маблағлари; молиявий; бўлим ва бўлинмаларда ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги; ижтимоий-иқтисодий кўрсаткичлар; атроф-муҳитни муҳофаза қилиш.

Меъёр ва меъёрлашлар ишланмасига кўра, ҳисоблаш-аналитик (таҳлилий), тажрибали ва тажрибали-статистик; таъсир даври бўйича — тезкор, жорий ва истикболли; маҳсулот ва ишларнинг кўринишига қараб ажратилганда — буюмлар, алоҳида, гуруҳда бўлишлари мумкин. Меъёр ва меъёрлашларни ишлатиш миқёси бўйича бўлим ва бўлинмага, умумхўжаликка, соҳага, соҳаларарога бўлинадилар.

Меъёрлаштириш бўйича ишларни ташкил қилиш, унга боғлиқ бўлган ташкилот фаолияти меъёр ва меъёрлашларнинг сифатига боғлиқ.

Меъёр ва меъёрлашлар ишланмасида, ишлаб чиқиш ишлари учун белгиланган кўрсатмалар, тармоқларда ишлатиладиган услубий йўриқлар ёрдамида, иқтисодий ҳисоблар асосида амалга оширилади.

Ташкилот миқёсида тасдиқланган меъёр ва меъёрланишларни ишчилар томонидан бажарилишини мунтазам назорат қилиш, улар бажарилмаган ҳолларда керакли чоралар кўриш лозим.

Меъёрлар ёрдамида вақтбай, ишбай ишлайдиганларнинг маошлари белгиланади. Касб эгаларига тариф тўғри ва разрядига қараб маош белгиланади.

Материалларнинг сарфланиш меъёр ва меъёрлашлари ташкилотларда ҳар йили ишлаб чиқилади, янги техника ва технологияларни қўллаш, илғор тажрибалар, илғор технологияларни амалга ошириш кабилар ҳисобга олинади.

Таянч сўз ва иборалар

Оқилона ташкил этиш, меҳнат жараёни, меҳнат операцияси, меҳнат усули, меҳнат ҳаракати, меҳнат таъсири, бошқарувнинг техник воситалари, рационаллаштиришнинг самарадорликка таъсири.

Такрорлаш учун саволлар

1. Оқилона ташкил этиш атамасига тушунтириш беринг.
2. Оқилона ташкил этиш бўйича бажарилиши лозим бўлган ишларнинг мазмунини нималардан иборат?
3. Меҳнат интизомига тавсиф беринг.
4. Бошқарув меҳнатини оқилона ташкил этиш тамойилларини санаб беринг.
5. Режалаштиришнинг асосий тамойиллари нималардан иборат?
6. Оқилона ташкил этишнинг ташкилот иқтисодийётига таъсирини асослаб беринг.

Адабиётлар

1. *Смирнов Е.Л.* Справочное пособие по НОТ. М.: «Экономика», 1973. 96—117-бетлар.
2. Ишлаб чиқаришни интенсивлаш. Т.: «Меҳнат», 1987. 63—80-бетлар.
3. *Мизинов В.Н., Уманский В.М.* Научная организация труда и управления на АТП. М.: «Транспорт», 1974. 76—127-бетлар.
4. *Қосимов Ф.М.* Автомобил транспорти корхоналарида ташкил этиш ва бошқариш. Т.: ТАЙИ, 1991. 39—41-бетлар.

13-БОБ. ТАШКИЛОТ ТИЗИМЛАРИНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ

13.1. ИШЛАРНИ ЛОЙИХАЛАШТИРИШ

Лойиҳа атамасига аниқ таъриф бериш қийин бўлмаса-да, соддароқ қилиб айтиладиган бўлса, бу бирор мавжудотни қуриш учун зарур бўлган ҳужжатлар (тушунтириш хатлари, ҳисоблашлар, сметалар, чизмалар ва бошқа материаллар) мажмуаси. Иқтисодий жиҳатдан самарали лойиҳаларга сармоянни оқилона тақсимлаш ва далиллаш керак.

Ташкилот тизимининг лойиҳасини ишлаб чиқишда ташкилот ичида ташқарисида кечадиган жараёнлар, у ёки бу даражада унинг фаолиятига таъсир этишини ҳисобга олиши лозим.

Лойиҳалаштириш мавжудотни танлашдан бошланади, у эса лойиҳалаштириш учун таҳлил қилиш предмети ва мезонларини аниқлаш предмети бўлади. Ва ниҳоят, мавжудот маълум усуллар билан атроф-муҳитдан ажратилади ва охириги лойиҳалаш мақсади аниқлаштирилади. Масалан, ташкилотнинг ишлаб чиқариш жараёни, ташкилий тузилиш, бошқариш, иқтисодий, ҳуқуқий, ижтимоий, ахборот каби тизимлари лойиҳалаштирилади.

Баъзи мутахассислар (жумладан, Гитинжер, 1982 й.) лойиҳани келажакка сарфланган пул воситаларидан қайтим олиш билан боғлиқ фаолиятдир, уни режалаштириш, молиялаш ва бажариш нуқтаи назаридан мантиқан бир бутун деб қарайди. Бу ажралмас энг кичик бирликдир. Бу миллий иқтисодийётнинг мустақил алоҳида унсуридек тайёрланади ва амалга оширилади. Ваҳоданки, одатда, лойиҳа қўшимча капитал деб қабул қилинади.

Иқтисодий жиҳатдан самарали лойиҳаларга сармояларни оғли тақсимлаш амалий тажрибадан келиб чиқиши лозим ва атрофлича далилланишига суянади.

Ташкилот амалиётида бир вақтнинг ўзида бир неча жараёнлар ва тизимларни амалга ошириш мумкин. Ташкилотнинг умумий ишларини биринчи бор 1916 йилда Анри Файол ажратди. Атроф-муҳит билан ташкилотнинг ўзаро таъсирини мураккаблашуви ҳозирги кунда замонавий корхоналарнинг умумий ишларини ўта кўплигини айта олади (1-жадвал).

1-жадвал

Замонавий ташкилотнинг ишлари

Асосий фойдаланиладиган ресурслар	Ташкилотнинг иши
Вақт	Режалаштириш
Истеъмолчи	Маркетинг
Бизнес	Тадбиркорлик
Пул	Молия
Одамлар	Ташкилот
Технология	Ишлаб чиқариш
Ҳоялар	Инновация
Далиллар	Маълумот
Маданият	Ижтимоий тараққиёт

Ҳар бир келтирилган умумий ишлар ташкилотни бошқариш бўйича маълум ишларнинг кўринишидир. Бу эса бошқаришда меҳнатни тақсимлаш жараёнидаги нисбатан мустақил қисмини ишидир ва у эса мавжудот тавсифига эга (13-чизма).

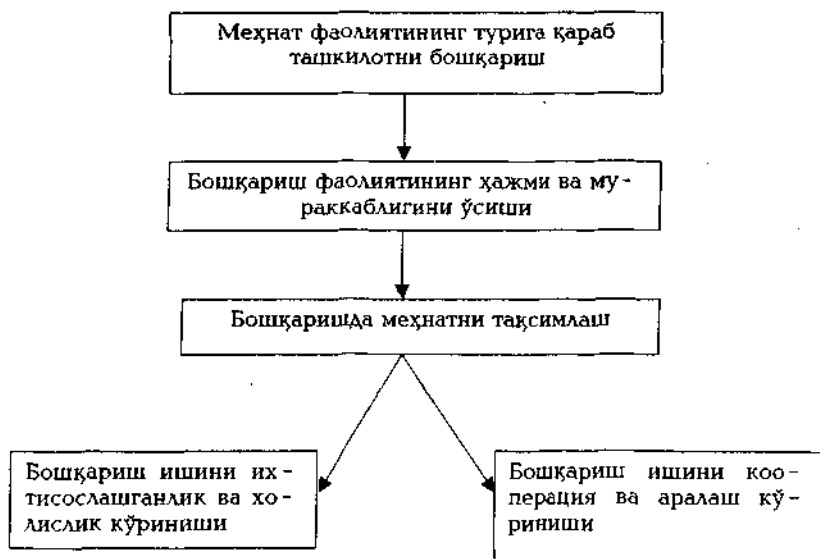
Бошқаришда меҳнатни тақсимлаш, бошқариш ишларини ихтисослаштириш ва ҳажмини комбинация қилиш — бу доимий жараёнлардир.

Ташкилотни бошқариш ҳажми ва мураккаблигига қараб қуйидаги олти босқичга ажратилади:

— бошқариш ҳажми катта эмас, бошқариш ҳаракатининг мураккаблиги баланд эмас, ишлаб чиқариш ишини бажараётган ходим (бригадир, онлавий корхона бошлиғи) бошқаради;

— бошқариш ишларининг ҳажми ишлаб чиқариш ишидан озод этилган махсус ходим (қисм бошлиғи, уста, кичик корхона раҳбари) ажратишни тақозо этади;

— бошқариш бўйича ишлар ҳажми шу даражада ортиб кетадиги, унда махсус ходимлар фаолиятини ўзаро мувофиқлаштириш зарурияти пайдо бўлади, оқибатда чизиқли иерархия (усталар гуруҳлари устидан цех бошлиғи) пайдо бўлади;



13-чизма. Бошқаришда меҳнатни тақсимлаш: ташкилотни вертикал ва горизонтал ўсиши

— бошқариш ишларининг ҳажми, мураккаблиги доимий ўсиб бориши бошқариш ходимларини маълум вазифани бажаришга ихтисослашишини талаб этади, бошқаришда мутахассислар: режачилар, ҳисобчилар, назоратчилар пайдо бўла бошлайди;

— махсус ишлар билан шуғулланувчи, умумий вазифалар, ходимлар сони бўйича ишлар ҳажми ортади, улар кучини ўзаро мувофиқлаштириш талаб қилинади. Мутахассислар учун бошлиққа эҳтиёж пайдо бўла бошлайди (бош бухгалтер, менежер);

— бошқариш фаолиятини ривожланиши умумий раҳбар остида функционал бирлашиш ва чизиқли иерархияга олиб келади. Раҳбарлик ихтисослашган фаолият кўринишига айланади (ташкилот директори).

Ушбу бошқичлар бир вақтда пайдо бўлиб, маълум ташкилий тузилманинг ҳар хил вазифалар ва бўлинмалар тузилмаси кўринишида бўлади.

Ташкилот ишини лойиҳалаш пировард натижа олишга қаратилади, бу эса кўпгина омилларга боғлиқ. Бу ерда «иш» тушунчаси «вазифа» атамасидан фарқли. Вазифа ёки масала ташкилот, гуруҳ ёки ҳар бир шахс у ёки бу фаолиятни бажарилиши мазмунини асосан ифодалайди, яъни нима қилмоқ керак деган саволга жавоб беради. Буларнинг барчаси ишнинг қандайдир қисминини таърифлаб, аниқ ифодалашга ёрдамлашади. Бундай жараёнларни

ташкilotларда ишларни лойиҳалаш деб юритилади ва ташкilot фаолиятини муваффақиятга қаратилганлигидан далолат беради.

«Иш» тушунчаси фаолиятни амалга оширишнинг ташкилий томонини ҳам ўз ичига олади, яъни қандай бажармоқ, кимга бажартирмоқ керак деган саволга жавоб беради. Буларнинг ҳаммаси бир бўлиб у ёки бу қисмининг ишини аниқ ажратиш ва таърифлаш имконини беради. Ушбу жараён ташкilotда ишни лойиҳалаш деб аталиб, фаолият муваффақиятини кўп жиҳатдан белгилайди. Ишни лойиҳалаш деганда, ходимлар олдига қўйилган хоҳ расмий, хоҳ норасмий ўзига хос масалаларни бажарилиш жараёнини яратиш тушунилади, яъни ишни лойиҳалашни бегадидир. Лойиҳалаш ташкilotда ва унинг ташқарисида ечиладиган масалаларни бир-бири билан боғлиқлиги, шахслараро муносабатларни қамраб олувчи жараённи содир этишдир. Ташкilot томонидан қандайдир масалани ечиш хоҳиши пайдо бўлган чоғда аниқ бир иш пайдо бўлади. Шу вақтдан бошлаб бу иш ишлаб чиқилади ва лойиҳалаштирилади.

13.2. ИШЛАРНИ ФУНКЦИОНАЛ ТАҲЛИЛ ҚИЛИШ

Ишларни таҳлил қилишдан мақсад ишларни ўзини холис баён қилиш, яъни уларнинг мазмуни, уларга талаблар, уларни қуршови ёки контексти (туғал фикр англатувчи парчаси). Ишларни таҳлил қилиш усуллари кўп. *Ишларнинг мазмуни* ушбу ишлар кўламида бажарилиши керак бўлган ҳаракат қамровидир. Ишларни таҳлил қилиш усулига қараб, уларнинг мазмунлари кенг ёки тор ёритилиши мумкин ёки ҳар бир операция, ҳар бир кўл ёки гавда ҳаракати алоҳида тушунтирилади. Бундай ишлар мазмунига ёндашишни *ишларнинг функционал таҳлил қилиш* деб аталади. У эса қуйидагиларни ўз ичига олади:

— ходим ва бошқа ходимлар, бошқа ишларга муносабат бўйича нима қилмоқда;

— қандай усуллар ва операциядан фойдаланиш лозим;

— ушбу ишни бажаришда қайси машиналар ва ускуналарни ишлатади;

— ишни бажариш жараёнида қандай маҳсулот ишлаб чиқаради.

Биринчи учта позиция ҳаракатлар билан, тўртинчиси — ишнинг натижаси билан боғлиқ. Ишни функционал таҳлил қилиш юқоридаги тўртта позициянинг ҳар бир таснифига асосланган ҳолда ишнинг мазмуни ёритилади. Бу усул одатда штаб жадвалини тайёрлаш учун амалиётда кенг қўлланилади.

Ишга талаблар уни бажариш учун зарур бўлган ходимнинг сифати (қобилияти, касби, маълумоти, тажрибаси, саломатлиги, тарбияси, маҳорати)дир. Муайян шаронда талаблар рўйхатини тузиш учун *лавозимнинг аналитик саволлари* усули ишлатилади. Бу усул айтиб ўтилган ходим тавсифини қуйидаги иш параметрлини таҳлил қилиш йўли билан ифодалашга мўлжалланган:

— ишни бажариш учун муҳим маълумотлар манбалари;

— ишни бажариш учун зарур бўлган ишлов бериладиган маълумотлар ва қабул қилинадиган ечимлар;

— ишни бажариш учун талаб қилинадиган жисмоний ҳаракатлар ва удалай олиш қобилиятлари;

— ишни бажарилиши учун мақбул ўзаро муносабатлар тавсифи;

— иш шароитида ходимнинг сезиш (таъсирланиш) тавсифи.

Бу усул барча ишлар учун қўлланилади, шу қатори бошқаришда ҳам. У таснифли маълумотнома тайёрлашда асос бўлиб хизмат қилади.

Ишни бажарилишида ишга муносабати бўйича ташқи бўлган жисмоний, ижтимоий ва бошқа омиллар ҳамда ҳуқуқ, масъулият ишнинг контекстини ташкил этади. Ишни бажарилишида муҳит нуқтаи назаридан таҳлил қилишнинг бир қатор усуллари мавжуд. Бу усуллар ёрдамида ташкилот учун ушбу иш нима беради, бажаришда у қандай шароитлар талаб қилади деган саволларга жавоб беради.

Одамлар ўз ишини турли жойларда бажарадилар. Аммо уларни икки тоифага олиб келиш мумкин: завод ва фабрика; идора ёки офис.

Маълумки, фабрикадан бошланган ишни таҳлил қилиш аввалгилари ҳам далиллар ва фактларни ҳолис таҳлил қилиш учун иш жойларида тўпланган, мақсад ишни лойиҳалашда ягона яхши ёндашишни аниқлашдир.

Ишлар давомида олиб борилган илмий тадқиқотлар, изланишлар ишлаб чиқариш ва бошқариш ишларини автоматлаштиришга, роботлар, ЧПУ (сонли дастурли бошқарув рақами ёки микропроцессорли техника ва ихтисослаштирилган ахборот технологиялар) ва ГПС (мослашувчан ишлаб чиқариш тизими ёки робототехника тизимлари)ларни яратилишига олиб келди ва ишчиларга эҳтиёж қисқара бошлади. Ҳозирги вақтда идора ёки маҳкама ишларини таҳлил қилишда инсон омилига кўпроқ эътибор берилди.

13.3. ИШНИНГ ТЕХНОЛОГИЯСИ ВА УНИ ЛОЙИҲАЛАШТИРИШ

Биз ушбу мавзуда *технология* деб кенг маънода иш(ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, маҳсулот)лардан натижага эришмоқ учун фойдаланиладиган ҳаракатлар, билимлар, усуллар ва жисмоний предметлар тушунилади. Ишнинг технологияси, уни лойиҳалаш орасидаги муносабатлар кўптомонлама тавсифда эга. Бу муносабат ўша ходимнинг билими нуқтаи назаридан, иш қачон ва қаерда бажарилиши керак, уни қандай бажариш керак ҳамда ишнинг ўзаро боғлиқлик нуқтаи назаридан қаралиши мумкин.

Ходимни хабар топтириш, хабардор қилиш иш қачон ва қаерда бажарилиши кераклиги ҳақида, ишни бошланиши ва жойи ҳақида хабардор қилиш уларга ечим қабул қилишда эркинлик даражасини аниқлайди. Масалан, автомобилнинг ҳайдовчиси йўл варақасини олгач, кун давомида нима қилишини маълум даражада билади.

Иш қандай бошланиши, ишлаб чиқариш предмети ва воситаси, жиҳозлари ҳақида маълумот билан ходимни таъминлаш, уни ишлаб чиқариш предмети ва жиҳозларини танлаш доирасини аниқлашга имкон беради. Бу ўз навбатида мақсадга эришиш имкониятини яратади. Конструкторлик бюродаги дизайнер бундай эркинликка имконияти кўпроқ, чунки у олдиндан маълум бўлмаган янгиликни яратади. Бундай ҳолатларда асосан ходимни фикр юритиши.

билими, маҳорати, фикрининг тийранглиги ва мажмуи ечимга бўлган қобилиятининг ўстунлиги талаб этилади.

Ишни лойиҳалашга таъсир этувчи технологиянинг навбатдаги тавсифи ишга ва ташкилот фаолиятига ўзгариш киритса, ишни бир жойда бажарилиши иккинчи жойга кўчирилиши мумкин. Мисол учун, автомобилни йиғиш конвейеридан ҳаракатланувчи аравачага ўтказилса, йиғувчини биринчи жойидан навбатдаги жойига сурилади.

Ишни лойиҳалашга таъсир этувчи технологиянинг учинчи тавсифи ташкилотда *ишнинг ўзаро боғлиқлигидир*. Бу тахланадиган, кетма-кет содир бўладиган, алоқа учун хизмат қиладиган, гуруҳли ўзаро боғлиқликлардир.

13.4. ТАШКИЛОТ ФАОЛИЯТИДАГИ ТАШКИЛИЙ САМАРАДОРЛИКНИ ЯХШИЛАШГА ЁНДАШИШ

Ташкилотда ишлаб чиқариш жараёни, хизмат кўрсатиш, харид-сотиш, ташиш, сақлаш, технологик жараёнларни ташкил этиш, маркетинг, мувофиқлаш, таҳлил қилиш, ҳисобга олиш, назорат қилиш, ечим қабул қилиш, ахборот алмашиш каби ишларни лойиҳалаш андозалари куйидагилардан иборат:

— ишни қуриш (технологик операциялар, фойдаланиладиган иш усуллари, ишни бажариш кўрсаткичлари ва одам билан машина орасидаги ўзаро муносабат);

— иш кўламини кенгайтириш (ходимлар бажарадиган технологик операциялар сонини кенгайтириш);

— ишнинг ротацияси (ходимларни алмаштириб ёки алмашиб ишлатиш тартиби);

— ишни бойитиш (иш тавсифини бойитиш);

— ижтимоий-техник тизим андозаси (инсон омили плус ишнинг технологияси);

— ишни лойиҳалаш андозасини танлаш (юқоридаги андозалар тизимидан танланади).

Ташкилот фаолиятини (амалга оширишнинг ташкилий томонини ёки ишни) лойиҳалашга қўйиладиган андозалар (ёндашишлар)ни ишнинг қайси бир параметри (кўлами, мураккаблиги, муносабатлари)га қараб уч гуруҳга бўлиш мумкин ёки шу ёндашиш доирасидан чиқмай ўзгаришга учратиш афзалроқ фойдаланилади. Ишни лойиҳалашга ёндашишнинг у ёки бунисини танлашда кўпгина ички ташкилий омиллар: бошқариш услуги, касаба уюшмалар, иш шароити, технология, маданият ва ташкилот қурилиши, рағбатлантириш тизими ва ходимлар билан ишлаш кабилар ҳал қилувчидир.

Ишни қуриш андозаси ишни лойиҳалашнинг шундай унсурларини аниқлашни ўз ичига оладики, улар бажаришга мўлжалланган технологик операциялар; фойдаланиладиган ишнинг усуллари; вақти ва иш жойи; ишни бажариш кўрсаткичлари ва ходим билан машина орасидаги ўзаро муносабат. Ишни қуриш андозаси доирасида бу унсурлар Тейлор тизимида ўрнатилган

ҳаракатлар ва вақтлар асосида аниқланади. Ишчининг операцияга керак бўлган вақти ва унинг ҳаракатини бажариш учун зарур талаблар аниқландилар.

Шундай қилиб, ишни қуриш асоси қилиб ишни бажарилишини ихтисослаш ва самарадорлик қабул қилинади. Ҳозирги кунда кўпгина мутахассислар бундай андоза ходим учун жозибалик бўлмаган, уни толиқтирадиган ишни яратишга олиб келади демоқдалар. Аммо шу кунга қадар бу андоза амалда янги ташкилот яратишда кенг қўлланилмоқда. Бу андозанинг афзаллиги унинг соддалиги, универсаллиги, арзонлиги, иш натижаларини осон ўлчанишидадир. Яна андозанинг энг муҳимлиги — ишда механизациялаш ва автоматлаштиришни кенг жорий қилиш, ҳатто машина-робот билан одам тўла алмаштиришга имкон яратилишидир.

Иш кўламини кенгайтиришга ёндашиш ходим бажарадиган операциялар ёки масалалар сони кенгайишидан келиб чиқади. Мисол учун, автомобилни йиғишда чилангарга фақатгина рессорларни ўрнатишгина эмас, амортизаторларни ҳам ўрнатиш топширилади. Иш кўламини кенгайтириш андозасининг мақсади ишчи вазифасини кўшиш йўли билан ишнинг ёқимлидиги ва турли-туманлидигини ошириш. Ишни лойиҳалашда андоза ихтисосликдан узоқлаштирилиш ҳисобига иш кўламини кенгайтириш, ишдан қониқиш орасидаги боғлиқликка ижобий таъсир этишни белгилайди. Иш кўламини кенгайтириш ишни бажаришда яна бошқа ижобий оқибатга, яъни чарчашни камайтириш, иш бажариш даврини ошириш каби ижобий оқибатларга олиб келиши мумкин.

Ижобий самарага қарамасдан, бундай ёндашиш ходимларнинг қаршиликларига учраган ҳолатлари ҳам бўлади. Чунки ишчининг вазифаси кенгайишини ишчи кўшимча оддий қўл иши чарчатадиган масала деб қарайди. Яна норози бўлишига мумкин бўлган сабаб унда автоматлик, оддийлик пасаяди. Баъзилар ўзларининг бўш вақтга ҳужум деб қарайдилар. Шу сабабли бу андозани жорий этиш, ходимлар томонидан ёқимсиз таъсирланишни енгиш учун раҳбариятдан катта эътибор ва куч сарфлашни талаб қилади.

Иш кўламини кенгайтириш андозасидан фойдаланишдаги замонавий амалиёт ишнинг лойиҳалашда қуйидагиларни ҳисобга олишни тақозо этади:

— машинанинг ишлаш тезлигига қараганда кўпроқ ходимни ишлаш тезлигига катта эътибор бериш;

— ишни ихтисослаштиришдан узоқлашишда «фойда - йўқотиш» мувофиқлигига риоя қилиш;

— ходимни янги вазифа, одат ва ишларни бажара олишга ўргатиш бу андозанинг жозибадорлигидир.

Ишнинг ротацияси ташкилий самарадорликни лойиҳалашга ёндашиш сифатида ишчини бир ишдан бошқасига ўтказиб ишлатишдир, шу бир вақт иш унга мос равишда кўпроқ турли вазифаларни бажара олиш имконини берилади. Ишнинг ротациясига қараб, ўтилган иш кўламини кенгайтиришнинг андозаси билан боғлиқ, чунки ишга қизиқишни ошириш мақсадларида ҳар хил масалаларни кўпайтиришга асосланган. Агар ташкилотдаги барча иш қизиқарсиз бўлса, уларни ротация қилиш бари-бир наф бермайди. Масалан,

бир жойда болтни бўшатса ва иккинчи бир бошқа жойда қотирса, бу билан раҳбар сезиларли нафга эришмайди. Одатда, ишни бойитиш ва ижтимоий-техник тизимга ўхшаш доираларда, ишни йирик қайта лойиҳалаш билан боғлиқ бўлганда ишнинг ротацияси муваффақият келтиради, бунда албатта ишнинг сифатли параметрлари назарда тутилгани маъқул. Ишнинг ротацияси, шунингдек, ходимни ўргатиш усули ва тайёрлашда, айниқса, бошқариш лавозимларидаги кишиларда самара беради.

Ишни бойитишга ёндашиш ходим бажараётган вазифалари ёки масалаларига шундай қўшимча қўшишни мўлжаллайди, унда шахсан ўзининг ишини режалаштириш, ташкил этиш, назорат қилиш ва баҳолаш учун масъулиятни ошириш имконини берсин. Бойитиш ишнинг шундай параметрига тегишлики, унинг мураккаблиги, иш бўйича муносабати, иккови бир бўлиб ишни ташкил этиш тушунчасини беради.

Ишни бойитиш андозаси ўзига хос бўлиб, у ўзгариши керак бўлган муайян ишга боғлиқ. Аммо ушбу андозанинг таркибини ташкил этувчи асосий унсурлар қуйидагилар:

- истеъмолчи билан муносабатни аниқлаш (белгилаш);
- айнан ўзининг ишини ходимнинг ўзи режалаштириш;
- иш жараёнида ходим мулкдор сифатида қатнашад;
- ишнинг натижаси ҳақида (тескари алоқа) ходим маълумот олади;
- ишга янгилик ўрганиш киритилган;
- иш ўзига ноёблик унсурини қабул қилади.

Ишни бойитиш андозасини бошқариш иши доирасида қўллаш бўйсунувчиларга назорат ва маъмуриятчиликларни кучайтиришга эмас, балки малака ошириш, маслаҳат беришга мўлжалланган эътиборни тўпланишини назарда тутати. Ишни бойитиш андозаси иш услубидаги ўзгаришлар, ижрочи вакилларга ҳуқуқ, уларга имкониятлар бериш учун мақсадни белгилаш, ишни бажарилиш натижасини баҳолаш имконини бериш кабилар билан боғлиқ.

Ижтимоий-техник тизимга ёндашиш ташкилот фаолиятини лойиҳалаш, қайта лойиҳалашдаги технологиянинг муҳим аҳамиятини ҳисобга олган ҳолда, иш тавсифини бойитиш андозасидан фарқи шундаки, бунда ишлар гуруҳига диққатни тўплайди (шу боис унинг қўшимчаси «ижтимоий» ёки «социо»). Бу ерда ўзаро боғлиқлик гуруҳлар даражасига тааллуқли, гуруҳлар ичидаги ишларнинг турига тааллуқли эмас, иш тавсифини бойитишнинг андозаси учун бундай ҳол тааллуқли эди. Ижтимоий-техник тизим андозасининг қурилиши ишчи гуруҳига бутун бир яхлит қилиб, унинг вакилига ваколат беришига асосланган, бунда ҳар бир ходим алоҳида қаралмайди.

Ижтимоий-техник тизимнинг андозаси ишни лойиҳалашни шундай йўналтирадики, бунда техник ва ижтимоий тизимлар орасидаги муносабатлар оптимал бўлсин ёки мақсадга мувофиқ бўлсин.

Ижтимоий тизим андозанинг бир қисми бўлиб, ташкилотдаги инсонга, гуруҳга, ишдаги, ташкилотлардаги уларнинг муносабатларига таъсир этадиган «инсон омили»га оид унсурларни ўз ичига олади.

Технологик тизим андозанинг қисми сифатида ишни қачон ва қаерда бажарилишини, иш қандай бажарилиши лозим, ишни бажарилишидаги ўзаро боғлиқликлар ишнинг технологиясида ўзгарувчан бўлганлиги учун уларни таҳлил қилиш билан чегараланади. Чунки бу учта технологик ўзгарувчанлик ишлаб чиқариш жараёнининг тоифасига боғлиқ, шу боис ишни лойиҳалашдаги ёндашишлар ҳар хил бўлиши керак.

Ишнинг физик шароити (ёритилиш, ҳарорат, шовқин, ифлосланганлик, тозалик, узоқлашганлик) ишнинг бажарилиш қийинчилигини белгилайди. Ишлаб чиқариш жараёнининг мураккаблиги ишни тугатилишини чегаралайди. Ишлаб чиқариш жараёнини мураккаблаштирилиши ишни қачон ва қаерда бажарилиши кеарклиги ҳақида ноаниқликни кучайишига таъсир этади. Бошқа технологик тавсифлар ҳам сезиларли таъсир кўрсатади.

Ишни лойиҳалашга ёндашишни танлаш етарлича мураккаб иш. Меҳнат ҳаёти сифатни ва ташкилий самарадорликни яхшилашга интиланган раҳбарлар ишни бойитиш андозаси, ижтимоий-техник тизимнинг андозаси ва ташкилий жиҳатдан тараққий топишни афзал кўрадилар. Ишлаб чиқариш, унинг самарадорлиги учун кўпроқ безовталанадиган раҳбарлар, ишни қуриш андозаларида, иш кўламини кенгайтириш, иш ротацияси андозаларида тўпланишларни афзал кўрадилар.

Таянч сўз ва иборалар

Замонавий ташкилотнинг ишлари, бошқаришда меҳнатни тақсимлаш, иш тушунчаси, ишни лойиҳалаш, ишнинг мазмуни, ишга талаб, ишнинг технологияси, ишни лойиҳалаш андозаси, ишни қуриш андозаси, иш кўламини кенгайтириш андозаси, ишнинг ротацияси, ишни бойитиш андозаси, ижтимоий-техник тизимнинг андозаси, ижтимоий тизим андозаси, технологик тизим андозаси, ишни лойиҳалаш андозасини танлаш.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилотнинг умумий ишлари ҳақида тушунтириш беринг.
2. Бошқаришда меҳнатни тақсимлаш қандай бажарилади?
3. «Иш» тушунчаси нимани билдиради ва уни лойиҳалаштириш қандай амалга оширилади?
4. Ишларни таҳлил қилиш тартиби нималардан иборат?
5. Ишнинг технологиясига таъриф беринг.
6. Ишни лойиҳалаш андозасини санаб беринг.

Адабиётлар

1. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995. 189—217-бетлар.
2. *Қосимов Ф.М.* Менежмент фанидан маъруза матни. Т.: ТАЙИ, 1999. 33—41-бетлар.

3. Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 86—112-бетлар.
4. Зайнутдинов Ш.Н., Қосимов Ф.М., Иватов И. Амалий менежмент. Т.: ТДИУ, 2003. 48—52-бетлар.

14-БОБ. ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТИ

14.1. ТАШКИЛОТНИНГ МАДАНИЯТ ҲОЯСИ

Ишлайдиган одам учун ташкилотга қандай ижтимоий-маданий тарбиядаги хулқли одам кераклигини билиш муҳим: иш учун одам керакми ташкилотга ёки одам учун иш керакми, бу муқобилликни ечаётганда ташкилот учун биринчи ҳолат муҳим, яъни ижрочи керак, иккинчи ҳолатда — ташаббускор. Шундан бошланади ишлайдиган одам учун ўзининг шахсий муаммоаси: «Мен яшаш учун ишлайманми ёки яшайман, ишлаш учун, умуман, мен нима учун ишлайман ва ким учун?» Ушбу *маданият ғояси* (қарашлар тизими, асосий фикр, моҳият, мағиз, ғоя) ташкилот ходимлари томонидан эътироф этилган энг қимматли қадриятлар бўлиб, уларнинг фаолиятларидаги ахлоқлари йўналишини белгиловчи омиллардир.

Ташкилотларнинг тараққиёт тарихида ишлайдиган одам ҳақида тўртта стереотип (тарз, андоза, юриш-туриш тарзи) мавжуд:

— «иқтисодий одам» (1850—1920-йиллар);

— «руҳий одам» (1920—1960-йиллар);

— «технологик одам», янги компьютер-инжиниринг асосида (1960—1975-йиллар);

— «ахлоқий одам», бизнесдаги эҳтиёжларнинг ўзаро мажбуриятларини «ўсиши»дан келиб чиққан (1975 — ҳозирги давргача).

«Иқтисодий одам» тарзи асосида пул муомаласи (ҳисоби) тамойили ётади.

«Руҳий одам» тарзи таъсир этиш усулларидан фойдаланиб, ўзига қулайлик яратишга асосланади.

«Технологик одам» тарзининг асосида илмий ва техник-технологик тараққиёт даражасига биноан ишчи операцияларга ташкилий бўйсунуш тамойили ётади.

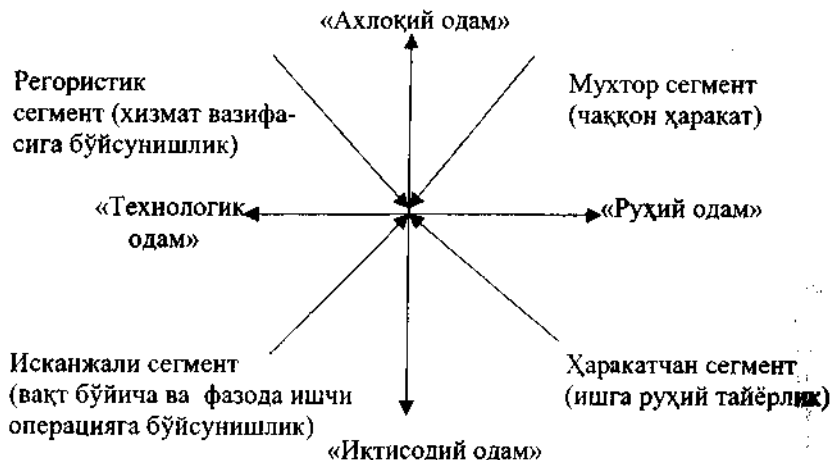
«Ахлоқий одам» тарзининг асосида ишлаётган одамнинг касбий, ишбилармонлик ва бошқарув ахлоқи талабларига бўйсунуш тамойили ётади.

Бу тўртта стереотиплар ходим онгида, хулқда жамланиб ташкилий хулқ сегменти(каржи)ни ташкил ётади (14-чизма) ва куйидагича ифодаланади: регористик (хизмат вазифасига бўйсунуш); автоном ёки мухтор (ташкилий маневр ёки чаққон ҳаракат, алмаштириш эркинлиги); чаққон ёки ҳаракатчан (ишга руҳий тайёрлиги); исканжали ёки прессингли (вақт бўйича ва фазода ишчи операцияга бўйсунушлик).

Ташкилий хулқ ташкилот, фирма, банк, давлат муассасаларининг маълум ижтимоий-маданий муҳотида намоён бўлади. Ишбилармонлик ахлоқи ташкилот маданияти тушунчаси билан чалкашган (чатишиб кетган). Бу эса

барча мамлакатларда, жумладан, Ўзбекистон бизнесида ҳам муваффақият таянчи бўлиб қолади.

Ташкилот маданияти — бу фирмалардаги барча ишлайдиганларнинг қадрият (бино, дизайн, жойланиши, ускуна ва жиҳозлар, мебель, фазовий ҳажми, қулайлиги, қабул хоналари, автомашиналар учун сақлаш жойи ва шунга ўхшаш холис қадриятлар, одатлар, анъаналар, маросимлар, тил муомаласи, шиорлар, фирма қаҳрамонлари, раҳнамолари, ташкилот тарихи ва субъектив қадриятлар) ва қатъий ишонил тизимидир.



14-чизма. Ташкилотда ишлайдиган ходимнинг ташкилий ҳулқ сегментлари

Ташкилот маданияти корхона ҳаётида жуда катта аҳамиятга эга. Шунинг учун ташкилот маданиятига раҳбар томонидан доимий эътибор қаратилмоғи лозим.

Муайян ташкилотнинг маданият гоёси (қарашлар тизими) қуйидагилардан иборат:

- ташкилотда ўзини ва ўз ўрнини ҳис этиши;
- ахборот алмашиш тизими ва муомала (мулоқот) олиб бориш тили;
- ишдаги ташқи кўриниши, кийими ва ўз шахсини кўрсатиши;
- одамлар нима билан ва қандай овқатландилар, бу борадаги одатлари ва анъаналари;
- вақт омилени тан олиши, унга муносабати, ундан фойдаланиши;
- одамлар билан ўзаро муносабатининг тавсифи;
- қадриятлар ва меъёрларнинг ўзига хос хусусиятлари;

- ҳаётга ишончи, оптимистик руҳда қарашлари;
- ходимни ўсиб бориши ёки такомиллаштириш жараёни, уни ўқитиш ва қайта тайёрлаш;
- меҳнат ахлоқи ва мойиллиги.

Вақт давомида ҳолатларнинг таъсиридан ташкилот маданияти маълум даражада ўзгариши мумкин. Мисол учун одамнинг ақлида ўзгаришлар бўладими-йўқми, бунга ишониш қийин. Буни билиш учун ташкилотдаги раҳнамо кетгандан кейинги далилларгина кўрсатади, одамлар янги маданият билан давом эттиришадими ёки бошқачами.

14.2. ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ

Ташкилотнинг фаолияти ва имкониятлари унинг маданиятини белгилайди. Чунки одамлар нима учун ташкилот аъзоси бўдилар, улар орасидаги муносабатлар қандай қурилган, ташкилотнинг қайси тургун меъёрлари ва ҳаётий тамойиллари, фаолиятини маъқул кўрадилар, уларнинг фикрича нима яхшию, нима ёмон, нималар қадрли ва меъёрли. Булардан кўриниб турибдики, ташкилот ўта мураккаб организм, унинг ривожланиши эса ундан ҳам мураккаб. Аммо ташкилот маданияти юзга аниқ қалқиб чиқмайди, уни «ушлаб кўриш» қийин. Ташкилот маданиятини ифодаловчи бу одамларнинг маданияти. Ташкилот маданияти асосан икки тавсифда ривожланади: корпоративли ва индивидуалистик ташкилотлар турида.

Корпоративли ташкилот маданияти қуйидаги тавсифда ривожланади:

- киши иш учун;
- ташкилотга нисбатан содиқ туриш;
- ишлаб чиқаришнинг манфаатини кишининг ўзи тақрор ишлаб чиқаришга манфаатдорлиги билан аниқлайди;
- ечим қабул қилишда қўпчиллик ва катталиқ тамойили;
- ташкилот киши учун жавоб беради;
- ташкилотнинг мустақиллиги;
- ташкилот учун эркинлик;
- манфаатдорлик эгаси — гуруҳ, жамоа ва бутун ташкилот;
- ташкилот фаолиятида яққаоқимлик ва стандартлаш;
- неъматларни марказлаштириб тақсимлаш билан ноёблик имконини келтириб чиқариш;
- мансабдорлик тузилмасини ҳукмронлиги ва б.

Индивидуалистик ташкилот маданияти қуйидаги тавсифда ривожланади:

- кишиларни эркин, очиқ, ўз ихтиёри билан уюштириш;
- ташкилотда аъзолар, гуруҳлар фаолиятида рақобат ва кооперацияларни бирга олиб борилиши;
- демократик жараён доирасида ҳамма аъзоларнинг манфаатини боғлаш тамойилининг ҳукмдорлиги;
- манфаатнинг эгаси — шахс;
- киши ўзи учун ўзи жавоб беради;
- шахснинг мустақиллиги;

- шахс учун эркинлик;
- ечим қабул қилишда камчилик тамойили;
- ишлаб чиқаришнинг манфаатини кишининг ўзи такрор ишлаб чиқариш манфаатдорликлари билан аниқлайди;
- хулқида умумодамийлик ахлоқи ва соғлом фикри;
- ўз эътиқодига нисбатан содиқлиги;
- иш кучи учун.

Корпорация, кишилар ҳамкорлик фаолиятини амалга ошириш жараёнида улар орасидаги махсус алоқа тизими деб қаралади.

Корпорация — қадим замонларда одамларнинг бирлашган шакли. Корпорациялар ўзига хос оила ва авлод бўлганлар, гуруҳлар ичида такрор ишлаб чиқариш жараёнини таъминловчи маълум муносабатдир. Корпорация Осие жамиятига хос антиқийлик тавсифига эга бўлган, улар касбий ташкилотлар ҳақида тасаввур қилмаганлар. Кейинчалик ҳунармандчилик, савдогарлик ривожланиб боргач, уларнинг шакли кенгайди. ҳатто монополистик ҳўжалик уюшмасига, касбий ташкилотларга, сиёсий партияларга айландилар.

Корпоратив ташкилот маданияти маълум ахлоққа мос келади. Ахлоқ эса хулқдаги иккиламчи ахлоқ бўлиб қатнашади — индивидуалистик ахлоқ ва корпоратив ахлоқ.

Корпоратив тузилмаларда ташкилотга муносабат бўйича содиқлик ҳукмрон. итбаткор ва бажарувчанлик маъқулланади, оқибатда масъулиятсизлик пайдо бўлади.

Индивидуалистик ташкилот маданияти корпоративга қарама-қаршидир. Бу ҳам кишилар уюшмаси, биргаликда фаолият кўрсатади, аммо *уюшиши эркин, очиқ, ўз хоҳиши билан. Индивидуалистик ташкилот ўзи қўшилган ёки яриммухтор бирликлардан иборатдир.* Масалан, жамоа мулки бундай ташкилотларда — бу ҳаммаси хусусий дегани эмас, балки жамоа аъзоларининг ҳар бирининг хусусий мулкидир.

Индивидуалистик ташкилотда қўйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга босқичма-босқич бўйсунуши ўрнига *демократик жараёнлар доирасида барча аъзоларнинг манфаатига боғланиши тамойили ҳукмрондир.*

Индивидуалистик ташкилотда манфаат субъекти шахсдир. Ҳамма ташкилотнинг маданияти шахс атрофида шаклланади ва ривожланади. Иш учун киши қидирилмайди, балки шахс учун, унинг қобилияти, асосланиши бўйича иш лойиҳаланади ва яратилади.

Бундай ҳолатларда киши ўзи учун ўзи жавоб бера бошлайди. Шахсий мустақиллик пайдо бўлади. Шахс ташкилот доирасида эркин бўлиб, ишида ижодкор ва фаолликларни ривожланишига имкон беради.

Иқтисодийётда қайси турдаги ташкилотнинг маданияти кенг ва жадал ривожланиши — корпоративми ёки индивидуалистикми, бу унинг ривожланиш даражаси давр талабларига мос равишда эгилувчан ва тез ўзгариш имконинига боғлиқ.

XX асрнинг кейинги 20—30-йилларида инсоният тараққиётида янги босқич — ахборотлар жамияти босқичи кириб келади. 1980-йиллар бошида ўта

ривожланган мамлакатлар индустриал ахборотлар жамиятининг биринчи доғонасига кўтарилди. Миллий хўжалик иқтисодиётида оптимал фаолиятнинг тизими вужудга келди. Бу йўналиш асосида миллий иқтисодиётнинг ягона оптимал мезони, баҳолаш, сармояларнинг самарадорлиги, инсонпарварлик, истъмолни меъёрлаш ва бошқа масалалар долзарблашди.

Келажакда ташкилотларнинг маданияти қандай бўлиши керак? Улар қандай лойиҳаланишлари лозим? Уларда ишлар қандай тартибда бирлашувлари ёки бўлинишлари лозим? Бу саволларни ҳаммасига жавоб бериш қийин. Аммо ҳозирги вақтда юқори технологияли соҳаларда, тез ўсаётган тармоқларда келажаги бор ташкилотлар пайдо бўлмоқда. Илмий адабиётларда бундай ташкилотлар *эдхократик* ном билан аталади. Улар стандарт бўлмаган, мураккаб ишларда, қийинчилик билан аниқланадиган, тез ўзгарадиган тузилмаларда, чуқур билимга ва етарли маълумотга эга бўлган, билимдонликка асосланган ҳокимликда, қуйи мансабдорларнинг юқори мансабдорларга бошқичма-бошқич бўйсунishi шарт бўлмаган вазиятда қўлланиши мумкин.

14.3. МАДАНИЯТНИ ТАШКИЛОТ САМАРАДОРЛИГИГА ТАЪСИРИ

Баъзи ҳолатларда маданият ташкилот самарадорлигига жуда сезиларли таъсир кўрсатади:

- маданият ва хулқ ўзаро бир-бирига таъсир кўрсатади, бироқ маданият одамлар нима қилаётганига таъсир қилиб қолмасдан, шу билан бирга улар қандай бажараётганига ҳам таъсир кўрсатади;

- маданият ташкилотнинг турли қисмларини бириктириш учун ўзига хос «ёпиштирувчи» бўлиб хизмат қилади;

- ташкилот обрўси учун ҳамма нарса муҳим: ходимларнинг нутқ маданияти ҳам, ҳаракатчанлиги ҳам, кийиниши ҳам, офиснинг интерьери (бино ва иншоотларнинг кўриниши) ҳам;

- беҳудага қабул қилинган ташкилотнинг номини ўзгартирмаслик;

- офиснинг жиҳози ва ташқи кўриниши фирма обрўси учун аҳамиятли. Агар эришилган обрўси бўлса, бу фирманинг ярим муваффақиятидир;

- котиба ёки котиб ишбилармон офиснинг чехраси;

- ташкилотнинг обрў тушунчасига шу ташкилотдаги ходимларнинг ўзаро муносабатлар тизими, уларнинг ижозлари, кийиниши, одатлари, офиснинг дизайни кабилар киради;

- ташкилот муваффақиятини ундаги одамларнинг маданиятини ўз қобилиятлари билан ифодалайдилар;

- ташкилот маданиятининг маъноси — бу компания билан одамларнинг кадриятларининг мос келиши;

- ташкилот маданиятининг мақсади — бу одам ресурсларини бошқаришни тақомиллаштириш орқали фирманинг фойдали фаолият кўришини таъминлаш.

Раҳбарларнинг ечим қабул қилиши, ташкилотдаги ходимлар муносабатини тарбиялаш, иш жойини ўз уйига бўлган муносабатидек бўлиши ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини максимал даражага олиб келиши мумкин.

14.4. ТАШКИЛОТ МАДАНИЯТИДА МИЛЛИЙЛИК

Ташкилот маданиятини атрофлича таҳлил қилиш ва синтез тизими кўрсатадики, уни ўрганишда ўзгарувчан йўналишларни тизимларга ажратиб олиш лозимдир.

Ташкилот маданиятини содир этувчи йўналишлар қуйидагилар:

— оила тизими — бу оилада болалар энг аввал ахлоқий хусусият, белгиларни ўрганадилар, кейинчалик ташкилотларда буларни ривож-лантирадилар;

— таълим тизими — бу билим юртларида ёшлар ўз билимларини оширадилар, қўшимча ахлоқий ва ҳуққий белгиларни ўрганадилар;

— иқтисодий тизим орқали жамоа товар (маҳсулот, хизмат кўрсатиш, иш) ишлаб чиқаради ва тақсимлайди;

— сиёсий тизим орқали ҳукмронлик ва ҳаққонийликлар ўрнатилади;

— диний тизим маданиятнинг номатериал, руҳий йўналиши бўлиб, яшаш ва ҳис-туйғу уйғотишда ўз ўрнини топади;

-ижтимоийлаштириш тизими — бу ижтимоий гуруҳларга бўлиш тамойилларидир;

— тиббий тизим орқали хасталикни олди олинади;

— ҳордиқ чиқариш тизими — ходимларни бўш вақтларини ҳар хил ҳордиқ чиқариш йўллари билан дам олиши ва бардам бўлишига олиб келади.

Шарқона маданият юқорида саналганлар билан чекланмайди. Санаб ўтилган миллий маданиятни бойитишда улкан аҳамият касб этади.

Таянч сўз ва иборалар

Маданият ғояси, «иқтисодий одам», «руҳий одам», «технологик одам», «ахлоқий одам», стереотип, корпоративли ташкилот маданияти, индивидуалистик ташкилот маданияти, этнократик ташкилот, маданиятни ташкилот самарадорлигига таъсири, ташкилот маданиятида миллийлик.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилот маданиятига таъриф беринг.
2. Ташкилот маданияти таркибига нималар киради?
3. Ташкилотларда тараққиёт тарихидан маълумотлар келтиринг.
4. Ишлайдиган одамнинг ташкилий ҳуққ сегментлари нима?
5. Муайян ташкилотнинг маданият ғоясини тушунтиринг.
6. Корпоративли ва индивидуалистик ташкилотлар маданиятидаги фарққа тушунтириш беринг.
7. Нималар ва маданиятнинг қандай ҳолатлари ташкилот самарадорлигига таъсир этади?
8. Ташкилот маданиятида миллийлик нима?

Адабиётлар

1. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение. М.: ЮНИТИ. 1999. 36—58-бетлар.
2. *Уткин Э.А.* Курс менеджмента. М.: «Зерцало», 1998. 409—431-бетлар.
3. *Қосимов Ф.М.* Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 15—18, 65—71-бетлар.

15-БОБ. ТАШКИЛОТЧИЛИК ҚОБИЛИЯТЛАРИ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ ФИКРЛАРИНИНГ ТАРАҚҚИЙ ЭТИШИ

15.1. ТАШКИЛОТНИНГ ҲОЛАТИ ҲАҚИДА ИҚТИСОДИЙ ВА АХБОРОТЛИ ШАРҲ

Ҳар қандай даврнинг, ҳар қандай ташкилотнинг, жамиятнинг ўз ташкилотчилари, раҳнамолари бўлган ва бўлади. Уларнинг энг муҳим вазифаси бошқарув ходимлари олдига қўйиладиган талабларни ишлаб чиқишдир. Ташкилотчилик қобилияти, янгиликни ҳис қилиш, янги техник, технологик, иқтисодий, ҳулқий, ташкилий ғояларни муносиб баҳолай олиш, уларни қўллашда маҳорат, шунингдек муҳим ишчанлик хислатларидан бири — омилкорлик раҳнамога, унинг бошқарув ходимларига қўйиладиган асосий талаблардандир.

Ўзбекистон Республикаси мустақиллик даврида улкин муваффақиятларга эришди, хусусан қатор ташкилотлар иқтисодий ривожланди, айниқса, ўз ижодкорларига, ихтирочиларига, ақлий мулк эгаларига, ташкилотчиларига эга бўлди. Улар ўз ақл-заковат мулкани: ихтиролари, илмий кашфиётлари, технологик янгиликлари, услубий ишланмаларини товар сифатида эркин сотиш имкониятига эга бўлди. Бу, бир томондан, халқимиз ичидан янги ихтирочилар, раҳнамолар, ташкилотчилар, ижодкорларнинг ўсиб чиқишига хизмат қилса, иккинчи томондан, маънавият, маърифат, иқтисодиёт, ахборот алмашиш, умуман илм-фаннинг ўсишига имконият яратдилар ва яратмоқдалар.

Замонавий ташкилотларнинг иқтисодиётига, ўзлари фаолият кўрсатаётган жамият аста-секин бўлса ҳам таъсир қилади. Шунинг учун «ташкилотлар жамоатчилик муҳити билан қандай муносабатда бўлиши керак, уларни ижтимоий жавобгар ҳисоблашлари керакми?» деган савол туғилади. Албатта қонунларни ва давлат томонидан бошқариладиган ресурс сарфи меъёрларини бузмай фойдаланиш ташкилотларнинг ижтимоий жавобгарлигида ифодаланади. Бу томондан ташкилотлар иқтисодий мақсадларни қўзлашлари керак. Шу билан ўз фаолиятларида инсоний, иқтисодий-ижтимоий йўналишларни ҳисобга олиб, ташкилот жамоасига, жамиятга таъсирларини ҳис этишлари лозим, оқибатда иқтисодий-ижтимоий муаммоларнинг ечилишига ижобий ҳисса қўшишлари мақсадга мувофиқдир.

Ўзбекистонда ташкилотларнинг самарали иқтисодий фаолият кўрсатишлари учун ташкилий-ҳуқуқий асослар яратилган. Ташкилотлар ўз имкониятларини яхшилаш учун ҳар бир ишлаб чиқарувчи ёки хизмат кўрсатувчининг хўжалик эҳтиёжларини қондириш, саноат корхоналари, ассоциациялар, транспорт, қурилиш, қишлоқ хўжалиги, савдо ва бошқа ташкилотлар ихтиёрига берилган, бериладиган неъматлардан самарали фойдаланиши зарур.

Фаолият кўрсатаётган ташкилот ўзининг иқтисодий самарадорлигини таъминлаш билан бирга жамият олдида қонунни бузмасликка жавобгар бўлгани учун ташкилот ўзининг маълум неъматлари ва кучларини иқтисодий, ижтимоий, ахборотли каналлар бўйича йўналтиришга мажбурдир. Ташкилот соғлиқни сақлаш, хавфсизликни таъминлашга, ходимлар ҳуқуқини, истеъмолчилар манфаатини ҳимоя қилишга жавобгар ҳисобланади.

Иқтисодий-ижтимоий масъулият муаммосининг марказида *шахсий қадрият*, маънавият, ахлоқ, уларнинг қондаларини бажарилиши ётади. Қонунга риоя қилиб, ташкилот фойдасини максималлаштиришга эришиш керак, деган ходимлар, аксарият фойдани ошириш қонунига риоя қилиб, иқтисодий самарадорликка эришиш мумкинлигини тушунадилар.

Замонавий ташкилотлар, маърифатли, ўз касбини кенг ва чуқур эгаллаган, юқори ахлоқ меъёрларига амал қилувчи раҳбарни талаб этади. Маърифат ва ахлоқ орқали ходимларнинг иқтисодий-ижтимоий муносабатларини, ҳуқуқини ўрганиш, ташкилот фаолиятида қўллаш жамоани катта муваффақиятларга олиб келади. Шу сабабдан бўлса керак, Ўзбекистон Президенти таъкидлайди: «Маърифатга интилиш халқимизнинг азалий фазилатларидан бири». Бундан ортиқ баҳо бериш қийин.

Ташкилот раҳбарияти истиқболли режалар ва устуворликни ишлаб чиқиш, мақсадга мувофиқ ташкилий бошқариш тузилмани тояниши, самарали маълумот, ахборот узатиш тизимини яратиши, ахборотларга ишлов бериши, ташкилотда энг замонавий жиҳодлар ўрнатиш, ўта замонавий технологияларни ишлатиши мумкин. Аммо ташкилот аъзолари керакли даражада ишламасалар, ўз вазифаларини бажара олмасалар, жамоада ўзларини намунавий равишда тута олмасалар, меҳнатлари билан ташкилот мақсадларига эришишига, унинг бош вазифасини бажаришга ҳисса қўшишга интилмасалар барча имкониятлар йўққа чиқади.

Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури тасодифан пайдо бўлгани йўқ. «Ишончим комил, — дейди И.А.Каримов, — агар кадрлар тайёрлашнинг Миллий дастури борасидаги ислоҳотни муваффақиятли равишда амалга ошира олсак, тез орада биз ҳаётимизда ижобий маънодаги «портлаш эффекти»га, яъни унинг самарасига эришамиз.

Кейинги йилларда академик лицейлар ва касб-ҳунар коллежлари тизимига замин тайёрланди. 1999—2005 йилларга мўлжалланган дастур ва ҳукумат қарори амалга оширилмоқда. 2005 йилда Миллий дастурда белгиланган вазифаларни тўлиқ амалга оширишга эришамиз ҳамда ривожланишимизнинг иқтисодий-

ижтимоий шароитидан келиб чиққан ҳолда тегишли ўзгартиришлар киритиш мўлжалланган. Бу борада «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури»нинг иккинчи — сифат босқичи алоҳида аҳамиятга мойил.

Ва ниҳоят, 2005 йилдан кейин кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш жараёнини амалга оширамиз».

Ташкилотларда маҳсулот ёки хизмат кўрсатишни жамоанинг аъзолари бажаради, бунинг учун улар ихтиёрида маълум ресурслар мавжуд. Раҳбар, бошқарувчи ва мутахассислар айнан ўз қўллари билан қандайдир натурал маҳсулот яратмасаларда, маҳсулотларни ишлаб чиқариш ҳақида билимлари кенг. Раҳбар ва мутахассислар ўзларининг ғоялари, фойдали фикрлари билан маҳсулотларни яратишда қайси кўлам ва ҳудудалигидан қатъи назар олдинги қаторларда турадилар. Аксарият ҳолларда уларнинг хабарлари, маълумотлари, ахборотлари айнан ижрочиларга етказилиб, оқибат-сабабга айлантирилади, пировард натижага эришилади. Бу ерда маҳсулотни ишлаб чиқаришда айнан қатнашувчилар меҳнатини аксарияти жисмоний бўлса, раҳбар ва мутахассисларнинг меҳнати — ақлий қувват сарфлайдилар. Уларнинг сон-саноксиз меҳнатларининг унсурлари, операциялари, жараёнлари бирикиб катта бошқарув тизимини ташкил этади.

Бошқарув тизимининг унсурлари, операциялари, жараёнлари ўзаро бевосита ва билвосита боғлиқ. Масалан, ташкилотда ишлаб чиқариш, техника, технология, иқтисодий, ахборотли ва бошқа шаклдаги бошқарув тизимлари намён бўлади. Мавжуд бошқарув тизимларини ислоҳ қилиш, ахборот, реклама, электрон ҳисоблаш техникаси, интернет хизматларини ташкил этиш кадрлар тайёрлаш маркетинги ва менежмент билимларини чуқур эгаллаш талаб этилмоқда.

Демак, барча масалаларни ечиш учун ташкилот раҳбарлари, ижрочилар келишилган ҳолда кам ресурс сарфлаб, оқилона ўз вақтида бажариб фаолият кўрсатиши муҳимдир. Шунини ҳам англаш ўринлики, ташкилот раҳбари ва мутахассислари иш жойидагина эмас, иш минтақасида фаолият кўрсатадилар. Бу дегани улар турли жойлардаги ижрочилардан маълумот, ахборот олиб, уларга яна кўрсатма ёки бошқарув ечими юборадилар. Шунинг учун уларнинг фаолият доираси кенг қамровлидир.

15.2. ТАШКИЛОТНИНГ ФАОЛИЯТ КЎРСАТИШ ШАРОИТИНИ БАТАФСИЛ ШАРҲИ ВА УНИНГ РАҲНАМОЛАРИ

Ташкилот раҳбари жамоа аъзоларини бошқармоқ учун унинг ички дунёсини, ҳаракат манбаларини, оғишларини билиши лозим, унинг ички дунёсини ҳақиқий дунё билан ўзаро боғлиқлик тавсифини тушуниши керак.

Раҳбар ҳуқуқий ва ижтимоий тавсифдаги мажбуриятни бажарса, раҳнамо бўйсунувчиларнинг меҳнатидаги мойиллик ва фаоллиги учун масъул шахсдир. Улар ижтимоий ва руҳшуносликка оид илмларни билмасалар ходимларни бошқара олмайдилар, бу умумий хусусият.

Ташкилот фаолиятини бошқаришда раҳбар шахснинг ҳамма қирраларини ўрганиши лозим. Раҳбар гўёки катта ансамблнинг бошқарувчи дирижёрга ўхшайди. Дирижёр ҳар бир чолғувчинини билиши керак.

Ташкилот мустақил ҳўжалик фаолияти юритишда маълум тафаккур тарзи, алоҳида усул ва маълум кўринишда ҳўжалик юритиш ҳуқуқи, усулларини билувчи раҳбарга муҳтож. Раҳбарнинг йўналиши, ҳар томонлама тайёрлиги, умумий, махсус қобилиятлари мустақил ҳўжалик юритишга нисбатан алоҳида ижодий муносабатда, ташаббуснинг эркин кўринишида, доимо янгиликка интилишида, ечимлари ва имкониятларининг ноанъанавий йўллارини қидиришда, фаолият доираси, кўламини кенгайтиришда, энг муҳими таваккалчиликка тайёргарлигида, уни енгиш усулларини қидиришда намоён бўлади.

Ташкилотнинг фаолият кўрсатиш шароитини тўлиқлигича шарҳлаш имкони чекланган. Чунки ташкилот бажарилиши лозим бўлган ишларнинг турлари, расмий ва норасмий гуруҳлар, норасмий раҳнамолар билан ўзаро муносабатларда бўла билиш, тадбиркорлик ҳис-туйғусига эга бўлиш, касбий тайёрланган мутахассисларни танлаш, уларни ўз лавозимларига жойлаштириш, ходимларни самарали бошқариш, давлат томонидан ташкилот фаолиятини тартибга солиш, илмий асосланган илғор усулларни ташкилотнинг амалий фаолиятида ишлата билиш, илмий-техник тараққиёт ютуқларини ташкилот фаолиятида қўллаш, бошқарув ходимларини тайёрлаш, бозор муносабати шароитида самарали фаолият кўрсата олиш, меҳнатни оқилона тақсимлаш, жараёнлар ва тизимларни ташкил қила олиш, ижодкор бўлиши ҳам, технология ва режалаштиришни ташкил эта билиш, ташкилотда самарали ахборот узатиш, замонавий жиҳозлар ўрнатиш, ташкилот фаолиятининг ҳақиқий натижалари ҳақида маълумотларни йиғиш, ишлов бериш, таҳлил қилиш, бизнес-режа ва таъминот, молиялаш ва бизнес-режа, нархни шакллантириш, қарз олиш ва шу кабиларни вазифалаштира билиш, маҳсулотларни танлай билиш, ресурсларни оптимал миқдорда таъминлаш, ташкилот фаолиятида маҳсулот ва жараёнларнинг стандартларини ўрнатиш, бозор иқтисодиётидаги муаммоларнинг барчасини бозор қонунларига бўйсунган ҳолда ҳал этиш, ишлаб чиқариладиган, харид қилинадиган маҳсулот ҳажмларини башорат қила билиш, талаб ва таклиф қонунларини ташкилотнинг фаолиятидаги устувор йўналишларини танлаш кабилар ҳақида атрофдан таҳлил қилиниши мумкин. Буларнинг барчасини батафсил шарҳлаб ўтиш шарт эмас деб ҳисоблаймиз, чунки аввалги мавзуларда маълум даражада улар ҳақида маълумотлар баён этилган. Лекин, ҳозир уларнинг раҳнамоларга хос бўлган томонларини шарҳлаб ўтишга ҳаракат қилинади.

Раҳнамолик — бу индивидумга ва одамлар гуруҳига таъсир эта олиш қобилияти бўлиб, мақсадларга эришиш учун уларни ишлашга ундай олишдир. Демак, раҳнамо бўлиш учун бошқарувчи ўзини қандай тутиши керак? Бу мураккаб савол.

Раҳнамолик назарияси раҳнамоликнинг қайси тавсифи энг самарали экан ва нима учунлигини аниқлашга, олдиндан айтиб беришга ҳаракат қилади.

Бунга уч хил ёндашиш маълум: шахсий сифат нуқтан назаридан ёндашиш; хулқий ёндашиш, ҳолатий ёндашиш.

Раҳнамоликнинг шахсий назариясида маълум даражада яхши одатлар мавжуд бўлади. Бунинг белгилари — бу ақл ва билим даражаси, ташқи кўриниши яхши фикр қолдириши, маҳорати, ҳалоллиги, ўткир зеҳни, фаоллиги, маълумоти, ўзига ишонишининг юқори даражадалиги.

Хулқий ёндашиш — бунда раҳбарнинг шахсий сифатига эмас, балки бўйсунувчиларига нисбатан унинг хулқий муомаласига қараб аниқланади.

Замонавий омиллар қандай хулқли одатлар, шахсий сифатлар қандай ҳолатларга мос келишини аниқлашга уринмоқдалар. Уларнинг фикрича, ҳар хил ҳолатлар ҳар хил ташкилий бошқариш тузилмаларини талаб этса, муайян ҳолат тавсифидан келиб чиқиб раҳбарият ҳар хил раҳбарлик усулларини қўллашлари мақсадга мувофиқ. Бу дегани, раҳбар-раҳнамо ҳар қандай ҳолатда ўзини тута билиши керак.

Ҳолатни аниқ баҳолаш учун раҳбар, раҳнамо бўйсунувчиларининг ва ўзининг қобилиятини, масаланинг табиатини, эҳтиёжини, ваколати, маълумот сифатини жуда яхши кўра билиши лозим. Раҳбар, раҳнамо мулоҳазаси қайта баҳолашга, агар керак бўлса мос равишда ўз одатини ҳам ўзгартиришга доим тайёр бўлиши керак.

15.3. ТАШКИЛОТ РАҲБАРЛАРИНИНГ МАҲОРАТЛИ ТАШКИЛОТЧИ БЎЛИШИГА ИНТИЛИШИ

Ташкилотларда маҳсулотларни жамоа аъзолари ишлаб чиқарадилар, бунинг учун улар ихтиёрида маълум ресурслар мавжуд. Мавжуд ресурслардан самарали фойдаланиш эса ташкилотнинг истиқболини белгилайди.

Ташкилот раҳбарлари (бош раҳбар ёки менежмент, менежерлар, мутахассислар) айнан ўз қўллари билан қандайдир натурал маҳсулот яратмасаларда, маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёни ва тизими ҳақида билимлари, кўникмалари, малакалари, маҳоратлари, қобилиятлари, истеъдодлари ижрочиларга нисбатан анчагина кенг. Раҳбар, менежер ва мутахассислар ўзларининг ғоялари билан, фойдали, керакли фикрлари билан маҳсулотларни яратишда қайси кўлам ва ҳудуддалигидан қатъи назар олдинги қаторларда турадилар. Аксарият ҳолларда уларнинг ахборотлари, ечим қабул қилишлари орқали маълум натижага эришиш мумкин. Бу ерда маҳсулот ишлаб чиқаришда айнан қатнашувчилар меҳнатига аксарияти жисмоний бўлса, менежмент, раҳбар, менежер, бошқарувчи ва мутахассислар меҳнати физиологик жараёнда қатнашиш ифодаси орқали қувват сарфлайдилар.

Ишлаб чиқариш жараёни ва тизими ўз таркибиде ташкил этиш, талаб ва таклифни ўрганиш, ҳисоблаш, излаш ва изланиш, лойиҳалаштириш, режалаштириш, назорат қилиш, мувофиқлаштириш, рағбатлантириш, ечим қабул қилиш, ахборот алмашиш, пайдо бўлган келишмовчиликларни бошқариш, меҳнат ресурсларини самарали бошқариш, расмий ва норасмий ташкилотларни бошқариш каби қатор қисм ва операциялардан иборат.

Масалан, меҳнатнинг ақлий жараёнларини ташкил этиш, режалаштириш, таҳлил қилиш, ҳисоблаш учун унинг унсурларини меъёрлаш лозим, меъёрларни белгилаш, уларга иш ҳақи тўлашни ташкил қилиш, меҳнат тақсимооти ва кооперациясига эътибор бериш, меҳнатнинг илғор усул ва услубларини такомиллаштириш, уларни энг муқобилини жорий қилишни ташкил этиш, илғор, тежамли тажрибаларни оммалаштириш, меҳнат шароитини яхшилаш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш, ишлаб чиқариш унсурлари, операциялари ва жараёнларини ҳисобга олиш, иш вақти сарфини, меҳнат воситаларидан фойдаланиш вақтини белгилаш каби раҳбар, менежер ва мутахассисларнинг сон-саноқсиз меҳнатларининг унсурлари, операциялари ва жараёнлари борки, улар бирикиб катта бошқарув тизимини ташкил этади, бошқарувчилардан катта билим, таълим, илмий билим, маънавий қобилият, билиш воситаларидан фойдалана билиш, кўникма, узлуксиз малакасини ошириш ҳисобига истеъдоди ва қобилияти ривожланиши, маҳоратли устоз даражасига етишади.

Ҳар қандай мулкдор, ташкилот эгаси, раҳбари ёки менежменти ўз корхонасини катта тезлик билан ижтимоий-иқтисодий ривожланишини истайди. Бироқ бу иштиёқ осонгина қўлга киритилмайди. Юқорида таъкидланган муаммолар қаторида яна шундай мураккаб ташкилий бошқарув борки, у раҳбардан катта ижодий ечимлар талаб қилади. Масалан, ташкилотни бошқаришдаги меҳнат ҳажми ва мураккаблигига қараб меҳнатни тақсимлаш, бошқариш ишларини ихтисослаштириш, ҳар хиллини комбинация қилиш узлуксиз давом этадиган жараёнлардан. Шу боис ташкилотларни қуйидаги босқичларга ажратилгани маъқул:

— бошқариш ҳажми катта эмас, бошқариш ҳаракатининг мураккаблиги баланд эмас, ишлаб чиқариш вазифасини ижро этаётган ходим (бригадир, оилавий корхона бошлиғи) бошқаради;

— бошқариш ишларининг ҳажми ишлаб чиқариш вазифасидан озод этилган махсус ходим (қисм бошлиғи, уста, кичик корхона раҳбари) ажратишни тақозо этади;

— бошқариш бўйича ишлар ҳажми шу даражада ортиб кетадики, унда махсус ходимлар фаолиятини ўзаро мувофиқлаштириш зарурияти пайдо бўлади ва оқибатда чизикли иерархия (усталар гуруҳлари устидан цех бошлиғи) пайдо бўлади;

— бошқариш ишларининг ҳажми ва мураккаблиги доимий ўсиб бориши бошқариш ходимларини маълум вазифани бажаришга ихтисослаштиришни талаб қилади, бошқаришда мутахассислар: режачилар, ҳисобчилар, назоратчилар пайдо бўла бошлайди;

— махсус ишлар билан шугулланувчи, умумий вазифалар ва ходимлар сони бўйича ишлар ҳажми ортади, улар кучини ўзаро мувофиқлаштириш талаб қилинади. Мутахассислар учун бошлиққа эҳтиёж пайдо бўлади (бош ҳисобчи, менежер);

— бошқариш фаолиятининг ривожланиши бош раҳбар остида функционал бирлашиш ва чизикли иерархияга олиб келади. Раҳбарлик ихтисослашган

фаолият кўринишига айланади (ташкilot менежменти, директори, раиси, президенти).

Аслида бу босқичлар бир вақтда пайдо бўлиб, маълум ташкилий ифоданинг ҳар хил вазифалар ва бўлинмалар тузилишининг кўринишида бўлади. Ана шундай ҳолатларни чуқур англаган, жамоа аъзоларини ижобий мақсад сари йўналтира олиш каби белгиларга эга бўлган қобилиятли, ижтимоий, руҳий, педагогик, иқтисодий, касбий, техник ва технологик фанларни ўзлаштиришга иштиёқи баланд раҳбаргина рақобатбардош корхонани ярата олади. Шу билан бирга унинг ўзида ҳаракатга келтирувчи ақлий ва жисмоний хоҳиш кучи, мойиллиги, ташкilotчилиги бўлиши лозим.

Меҳнат жараёнини (у ақлий меҳнат бўладими, жисмоний меҳнат бўлади барибир) ташкilot қила олиш ва тadbиркорлик ҳис-туйғусига эга бўлган, касбий тайёрланган мутахассис даражасига етишган кишигина ташкilotчилик қила олади. Бундай қобилият орқали ташкilot жамоаси аъзоларига таъсир эта олади, ташкilot ўз олдидаги мақсадларига эришиши учун уларни ижобий фаолиятга ундай олади. Шулар билан бирга ташкilotчи кўпгина илмий унсурларни ташкilot фаолиятида ишлата биладиган ижодкор бўлиши зарур. Ташкilotчининг меҳнат фаолияти ижтимоий, руҳий, педагогик, иқтисодий, касбий ва бошқа фанлар билан боғлиқ. Ташкilotчилик қобилиятига эга шахс ташкilotчи дейилади.

Ташкilotчилик фаолияти ўқув-тарбия жараёнини, илмий фаолиятни, ишлаб чиқариш жараёнини ва хизмат кўрсатишни аниқ режалаштириш, башорат қилиш, меҳнат ресурсларини бошқариш (ходимлар бўлими, меҳнат ресурсларига бўлган эҳтиёжни режалаштириш, ишга одам олиш, танлаб олиш, иш ҳақи имтиёзларини аниқлаш, касб танлаш ва мослашув, таълим бериш, меҳнат фаолиятини баҳолаш, раҳбар ходимларни тайёрлаш, юқори лавозимга кўтариш, пасайтириш...), ташкilot этиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш, маркетингли тadbир қилиш, меҳнатни тақсимлаш, таҳлил қилиш, ҳисобга олиш кабиларни удалашда намоён бўлади. Демак, ташкilotчилик қобилиятининг бу тури бўйсунувчи ходимларининг фаолияти билан бир қаторда ўз хусусий фаолиятини ҳам ташкilot этишни тақозо этади: вақтдан унумли фойдаланиш, якка ёки гуруҳли шаклда иш олиб бориш, бўйсунувчиларнинг ёки билим олувчиларнинг мустақил ишлашини ёки таълим олишини таъминлаш ва ҳоказо. Мутахассисларни аниқлашча, ташкilotчилик қобилиятни гностик (билишга оид) ва конструктив қобилиятлардан фарқли ўлароқ ён ўтган сари пасайиб боради.

Қобилиятлар тузилмасини ташкilot этадиган шахс хислатлари ва хусусиятлари орасида баъзи бир етакчи ўринни эгалласа, баъзи бирлари ёрдамчилик ролини ўйнайдилар. Жумладан, раҳбарлик, педагогик, ташкilotчилик қобилиятлари тузилишида раҳбарликка хос ҳалоллик, ҳолислик, педагогиклик одоби, кузатувчанлик, бўйсунувчиларига ҳурмат ва муҳаббат, уларга нисбатан юксак талабчанлик билан қўшиб олиб бориладиган билимга эҳтиёж, ёрдамчилик тарзида шулар жумласига кирадиган бир қатор ташкilotчилик қобилиятлари мажмуаси ва бошқалар етакчи фазилатлар

ҳисобланади. Ёрдамчи фазилатларга қуйидагилар киради: нотиклик, маҳорат билан ҳаракатларни ижро этиш, санъаткорлик маълумотлари ва бошқалар. Мутлақо равшанки, раҳбарлик қобилиятлари ҳам етакчи, ҳам ёрдамчи унсурлари таълим ва тарбиянинг муваффақиятини таъминлайдиган бирликни ҳосил қилади, шу билан бирга раҳбар шахс, унинг хусусиятлари билан боғланган индивидуаллаштиришни ташкил қилади.

Ташкилотчи ишбилармонга қандай иш юритишни ўргатади, янги бошқариш тафаккурини шакллантиради, бошқаришнинг вазифалари, ташкилий тузилмаларини бошқариш масалаларини амалга оширади. Улар ечадиган масалаларнинг кўлами ўта кенг ва бир хил эмас. Шунинг учун ҳам раҳбар катта салоҳият, қобилият эгаси бўлиши лозим.

Ҳаддан ташқари ташкилотчилик қобилиятларига эга киши ташаббускорлик, талабчанликни ҳам оқилона қўшиб олиб борганида, одамларга нисбатан меҳрибонлик, диққат-эътибор, ихтирочилик, жамоа олдида масъулиятни чуқур ҳис қила билиш, шахсий жозоба каби хусусиятларни кўриш мумкин.

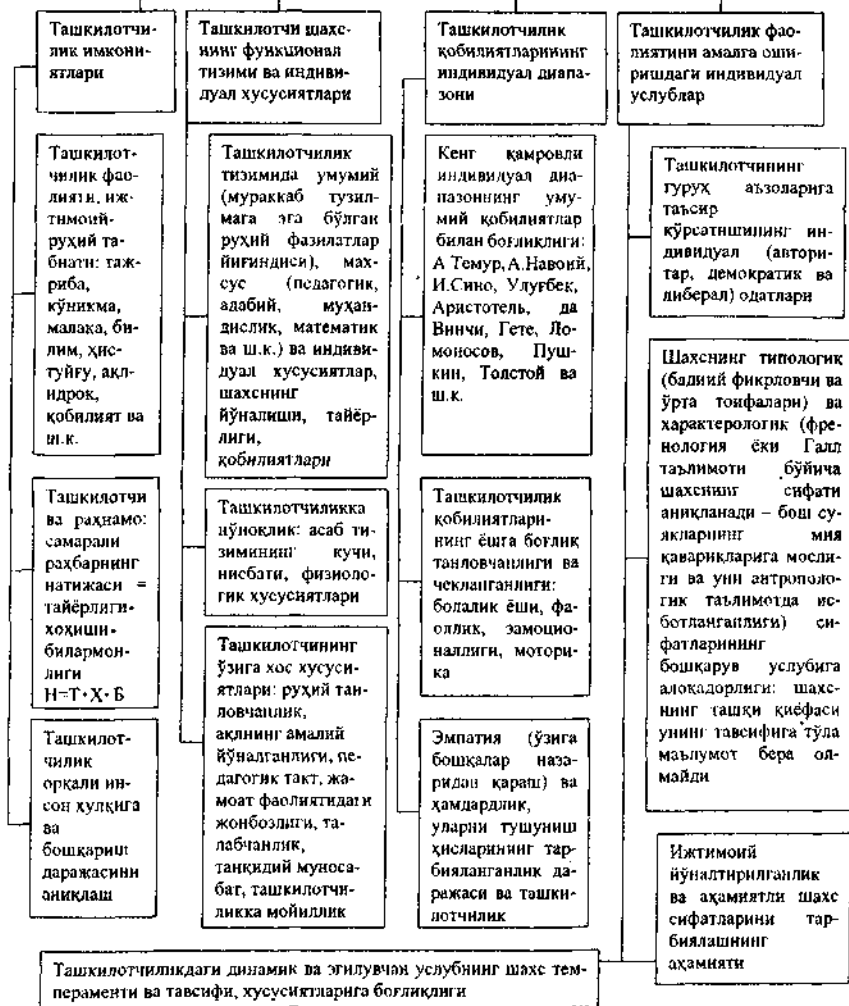
Шафқатсизлик, ўз жамоасидаги ҳар бир аъзонинг заиф томонларига тега билишга тайёрлик, уддабуронлик, амалпарастлик, доимий ғурурлик билан қўшилиб кетган бебош дадиллик ва бошқаларга эга шахс ҳам ажойиб ташкилотчи бўлиши мумкин. Бироқ ижтимоий, иқтисодий, саноати ривожланган жамоада бундай ташкилотчиликни истиқболи узоқ давом этмайди.

Юқоридаги фикр-мулоҳазалардан келиб чиқиб айтиш мумкинки, ташкилотчилик имкониятлар, шахснинг функционал тизими, индивидуал хусусиятлари, ташкилотчилик қобилиятининг индивидуал диапазони, индивидуал услублари каби механизмлар билан иш юритишни ўргатади, янги бошқариш тафаккурини шакллантиради. Шу билан бирга шахснинг ўзида иштиёқ бўлади. Ташкилотчилик қобилиятларининг мажмуаси қуйидаги 15-чизмада келтирилган.

Қобилиятлар кишининг шундай психологик хусусиятларидирки, билим, кўникма, малака орттириш шу хусусиятга боғлиқ бўлади, лекин шу хусусиятларнинг ўзлари мазкур билим, кўникма ва малакаларга тааллуқли бўлмайди. Акс ҳолда синовда баҳоланган киши қобилиятлари тўғрисида қатъий хулоса чиқариш имконини берган бўлур эди. Демак, қобилиятлар билим, кўникма ва малакаларни эгаллаш билан боғланиб қолмайди, улар билимлар, қобилиятлар, кўникмалар, малакалар айнан бир-бирига ўхшаш эмас. Малака, кўникма, билимларга нисбатан кишининг қобилиятлари қандайдир имконият сифатида намоён бўлади, кишининг қобилияти бу билимлар, кўникмалар ва малакаларни эгаллаш учун имконият ҳисобланади, холос. Бу билим, кўникма ва малакалар эгалланадими ёки эгалланмайдими, имконият ҳақиқатга айланадими ёки йўқми, буларнинг ҳаммаси кўплаб шароитларга боғлиқ бўлади. Шарт-шароитлар жумласига, масалан, қуйидагилар киради:

— теварак-атрофдаги одамлар (оилада, мактабда, меҳнат жамоасида) билим ва малакаларни эгаллаб олишдан манфаатдор бўладими ё йўқми;

Ташкилотчилик қобилиятларининг мазмуни ва уларнинг ўзаро боғлиқликлари



15-чизма. Шахснинг ташкилотчилик қобилиятлари мажмуаси ва уларнинг мазмуни

— унга қандай таълим берадилар, ана шу малака ва кўникмалар керак бўладиган, мустақамланадиган меҳнат фаолияти қандай ташкил этилади ва ҳоказо.

Фаолиятнинг мазмуни уни келтириб чиқарган эҳтиёж билан белгиланмайди. Фаолият билиш ва ирода билан чамбарчас боғлиқ бўлиб, уларга таянади, билиш ва иродавий жараёнларсиз юз бериши мумкин эмас.

Фаолиятда киши ўз ички хусусиятларини ишга солиб, намоён қилиб, нарсаларга нисбатан субъект сифатида, одамларга нисбатан эса шахс сифатида гавдаланади. Ўз навбатида уларнинг жавобий таъсирини ҳис қилган ҳолда, у шу йўл билан одамларнинг, нарсаларнинг, табиат ва жамиятнинг ҳақиқий, объектив, муҳим хусусиятларини билиб олади. Унинг қаршида нарсалар *мавжудотлар сифатида*, одамлар эса *шахс сифатида* гавдаланади.

Шахснинг ижтимоий камолатга эришувига ёрдам берадиган ҳаракатлантирувчи кучлар: теварак-атрофдаги одамларнинг бевосита таъсири (социогенитик) ва наслий (биогенитик ғоя). Шу боис мафкура, яъни ижтимоий онгнинг сиёсий, ҳуқуқий, диний, фалсафий ва социал-ахлоқий ғоялар тизими сифатида майдонга чиқади. Ижтимоий гуруҳларнинг, биринчи навбатда синфларнинг дунёқарашига онд ғоялари ва қарашларининг тизими бўлиб, мазкур тизим уларнинг туб қадриятлари, манфаатлари, жамият тараққиёти ва ўзаро ҳамжиҳатлигининг эҳтиёжларини, шу ғоялар ва қарашларни амалга ошириш йўлидаги фаолият шакл ва усулларини белгилаб берадиган ижтимоий онг даражасини акс эттиради. Шахснинг ҳиссий иродавий муҳити: ҳис-туйғулар, ирода.

Халқнинг таниқли меҳнат кишилари ҳам ўз вақтида қобилиятларини юксак босқичга, яъни *истеъдод* (қобилиятлар йиғиндиси) даражасига кўтарганлар. Истеъдод ўзининг умумий ва махсус фазилатлари йиғиндиси билан, юқорида айтиб ўтилганидек, ижодий ютуқлар имкониятидан бўлак нарса эмас, у маҳоратнинг дастлабки шарти бўлиб, аммо *маҳорат*нинг асло ўзи эмас. Уста бўлиб етиш учун кўп меҳнат қилиш керак. Истеъдод меҳнатдан озод қилмайди, балки жуда катта ижодий, зўр меҳнатни талаб қилади. Бутун инсоният кўз ўнгида шубҳасиз истеъдодли бўлиб кўринган кишилар ҳамиша истисносиз меҳнат арбоблари бўлиб кўринган. Меҳнат туфайлигина улар оламга таниқли бўлганлар, машҳур маҳорат даражасига эришганлар.

Меҳнат жараёнида ҳаётий тажриба, малака ва кўникмаларнинг зарурий мажмуаси орттирилади. Бунингсиз ҳеч қандай ижодиётнинг бўлиши мумкин эмас.

Ижодий фаолият жараёнида кучларнинг алоҳида кўтаринкилик пайтлари *илҳомланиш*нинг психик ҳолати муҳим аҳамият касб этади. У азалдан истеъдоднинг ажралмас қисми ҳисобланади. Ижодий фаолиятда меҳнатга унинг асосини ташкил қилувчи илҳомланишни қарама-қарши қўйиш учун ҳеч қандай асос йўқ.

Агар истеъдод имконият бўлса, у ҳолда маҳорат ҳақиқатга айланган имконият, демакдир. *Ҳақиқий маҳорат* киши маҳоратининг фаолиятдаги кўринишидир. Маҳорат фақат тегишли малака ва кўникмалар йиғиндисигагина

очилиб қолмасдан, балки *пайдо бўлган вазифани ижодий тарзда ҳал этиш* учун зарур бўлган *истаган меҳнат жараёнида малака ҳал этишга психологик жиҳатдан тайёргарликда ҳам очилади*. Адолатли равишда шундай айтилади: «Маҳорат — бу шундай бир ҳолки, унда *нима ва қандай* қилиш керак деган муаммо бир вақтда келади». Бу билан ижодий вазифанинг моҳиятини тушуниш, уни ҳал этиш усулларини топиш ўртасидаги тафовутни йўқотиш маҳорати таъкидланади.

Ўз ишининг маҳоратли устаси бўлишга интилиш жамиятимиз кишининг меҳнат фаолиятида муҳим аҳамиятга эга бўлган мотив ҳисобланади.

Ҳақиқий раҳбар ходимларни камолатга етказиш учун ўз маҳоратини ва қобилиятларини ишга солади. Раҳбар ҳар бир ходими билан ўзаро мулоқотда унга таъсир эта борган сари ходимлар ишда қандайдир фойда олиш ҳақида ўйласа, ақлдироқ бўлиб, ишига, ўзига ишончи орта борса, раҳбарнинг иш йўналиши, умумий ва махсус қобилиятлари таъсири қониқарли бўлади. Раҳбар ҳар бир ходими билан ўзаро таъсир этгач, ходим нимадир фойда олиши керак, ҳар бири ишдан қайтганда ходимлар бироз бўлса-да ақлдироқ, ишга, ўзига ишончлироқ, ўз касбига санъаткорроқ бўлиб уйига қайтсин. Мана шунда раҳбарнинг йўналиши, тайёрлиги, умумий ва махсус қобилиятлари таъсири қониқарли бўлади.

Ташкилотчи, раҳбар шахс тизимида умумий ва махсус қобилиятларга келганда қуйидагиларга эътибор берилиши лозим.

Инсон эгаллаб оладиган фаолият (меҳнат, муҳандислик, бошқарувчилик, иқтисодчи, ўқиш, спорт ва б.) унинг руҳий фазилатларига (ақлий хусусиятларига, эмоционал-иродавий соҳаларига, сенсомоторикасига) юксак талаблар қўяди. Бу талабларни қандайдир битта сифат, ҳатто у тараққиётнинг жуда юксак даражасига эришган бўлса ҳам, қондира олмайди. Алоҳида олинган битта руҳий хусусият фаолиятнинг юксак маҳсулдорлигини таъминлай олади, умумий қобилиятларнинг эквиваленти сифатида намоён бўлади, деган фикр илмий ҳақиқатга тўғри келмайдиган фикрдир. Қобилиятлар мураккаб тузилмага эга бўлган руҳий фазилатлар йиғиндисидан иборатдир.

Бошқарувчилик, ташкилотчилик, касбий, иқтисодий, муҳандислик, конструкторлик, педагогик, математик, тиббий, адабий, мусиқий ва шу каби қобилиятлар тузилиши ўзига хос тавсифга эгадир. Ҳатто бир компонентларни бошқалари билан компенсация қилиш, алмаштириш борасида кенг имкониятлар мавжудлигини эътиборга оладиган бўлсак, таълим жараёнида қобилиятларни ҳисобга олишга даъват этилган, агарда улар йўқ бўлиб қолганда ёки етарли даражада ифодаланмаган тақдирда зарурий сифатларни таркиб топтирадиган педагог учун профессионал ёки махсус қобилиятларнинг ўзига хос тузилишини билиш жуда ҳам муҳимдир.

Раҳбарнинг камол топиши фақатгина ўзи, онласи, меҳнат жамоаси учунгина эмас, балки мамлакат, жамиятнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишига ҳам улкан ҳисса қўшиши лозим. Биз бу ерда бир вақтда ижтимоий касб, ижтимоий-ташкилий бошқариш, ижтимоий-сиёсий ва мафкуравий муносабатларни кўраимиз. Жамоа, жамоа орқали ташкилотчи шахс

Ўзининг ҳар томонлама шахсий, ўзига хос хусусиятларини ривожлантириш имконига эга бўлади. Булар эса ўз навбатида меҳнат жамоасини махсус тугунга айлантиради, муҳим жамият боғловчилари қуюқлашади, ижтимоий организм кўринишини олади.

Ташкилотда маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ўсиши, ходимларнинг эҳтиёжи мураккаблашиши замонавий жамоани юқори ҳаракатчан, талабчан ижтимоий, талабчан тизимга айлантиради. Булар ўз навбатида ташкилотчи раҳбарнинг тараққий этишига янги талаблар қўяди, бу талаблар бошқаришга ҳам қўйилади. Бунда бошқариш муштарак бўлиши керак, айниқса, ташкилотчи раҳбарнинг ўзига хос хусусиятлари камол топиши шарт.

Ташкилот раҳбарларининг ташкилотчи бўлишида унинг жисмоний ривожланишига, ижтимоий камолатга етишига, индивидуал-психологик хусусиятларининг шаклланишига, жамиятда тутган ўрнини кўтаришга, айниқса, ишлаб чиқаришдаги воситаларга мулкчилик муносабатини тараққий эттиришга иштиёқи ва мойиллиги замонавий ривожланиш талаб этган даражада бўлиши лозим. Шунинг учун жамият ҳаётида ташкилотчи бўлишга интиланнинг фаоллиги ва унинг ривожланганлиги долзарб омиллардан биридир. Дунёга келган «туғма» қобилиятлар диапазони борган сари торайиб боради, ҳаёт ва фаолият диапазонида эса қобилиятлар борган сари кенгайиб боради. Оқибат натижада ташкилотчилик, маҳорат, раҳнамолик, шоирлик, санъаткорлик, конструкторлик ва бошқа тарздаги алоҳида «олий» қобилиятларнинг тақдири каби ривожланади.

Демак, билим, кўникма, малака, маҳорат, қобилиятлар ва истисодларни шакллантириш муаммоси катта ижтимоий, иқтисодий ва давлат аҳамиятига эга бўлган долзарб муаммодир. Бунда ҳамма шахсларда қобилиятларни ҳар томонлама ривожлантириш, ташкилотнинг фаолиятини ташкилий бошқаришда раҳбарнинг бошқарув қобилиятларини ривожлантириш каби вазибаларига қарама-қарши қўйилмайди.

15.4. ТАШКИЛОТНИНГ ФАОЛИЯТИНИ ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШДА РАҲБАРНИНГ БОШҚАРУВ ҚОБИЛИЯТЛАРИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ

Ижтимоий, иқтисодий, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш, бошқариш, молиялаш каби фаолиятларни ташкил этишда барча имкониятлар, тўпланган тажрибалар, миллий ходимларнинг тафаккурлари, маънавияти, миллий эътиқодига ўхшаш омиллар мамлакат бойлигида ва улардан фойдаланишни бошқаришда ўта фойдалидир. Чунки кишилиқ жамияти ривожланиб борар экан, инсонларнинг маънавий неъматлар ва хизматларга бўлган эҳтиёжлари тўхтовсиз ортиб боради.

Ижтимоий-иқтисодий фаолият жамиятдаги, жамоадаги, оиладаги юрнштириш тамойиллари, инсон ақл-заковатининг ёки бошқача ифодалаганда табиий интеллектнинг талабларини қондириш, менежмент, раҳбар, мутахассислар, ижрочилар билан муносабатда бўлиш, бир тизим доирасида

фаолият кўрсатаётган ходимлар орасида ҳам ижтимоий, ҳам иқтисодий, руҳий, тарбиявий муносабатлар ўрнатиш каби муҳит билан қуршовда. Шу боис ҳам ахлоқ, хулқ каби умумий йўналишларни ажратиб қараш мақсадга мувофиқ.

Ижтимоий фаолият марказида ахлоқ, хулқ, маънавият, шахсий қадрият ва уларнинг қоидаларини бажариш ётади. Шарқона урф-одат, анъана, хулқ-атворни бошқаришга тайёрлик, меҳрибон ва ҳушмуомалалик, оғир шароитда ҳам ўзини тута билиш, нимани қилиш мумкин, нимани қилмаслик керак деган саволларга ижтимоий нуқтаи назардан ёндаша олиш каби ахлоқ меъёрлари ҳисобланади. Ахлоқ жамият томонидан бошқарилади. У орқали кишиларнинг ижтимоий-иқтисодий муносабатларини, хулқини ўрганиш, ташкилот фаолиятида қўллаш жамоани катта муваффақиятларга олиб келади.

Хулқ — шахснинг фаолият ва муаммоларда таркиб топадиган, намоён бўладиган барқарор индивидуал хусусиятлари бўлиб, индивид учун типик хулқ-атвор усулларини юзага келтиради. Хулқ давлат органлари томонидан бошқарилади, тартибга солинади. Кишининг хулқини иродаси, ҳис-туйғулари, ақллилик, енгилтаклик, эмоция, шубҳалилик, олийҳимматлилик, саховатлилик, кек сақлаш қабилар белгилайди.

Ташкилотлар самарали фаолият кўрсатишлари учун ходим марказий фигура бўлса, унинг ижтимоий имкониятини яхшилаш учун ҳар бир ишлаб чиқарувчи ёки хизмат кўрсатувчининг ҳўжалик эҳтиёжларини қондириш ва ташкилотлар, ассоциациялар, агентликлар, компаниялар, уюшмалар ва бошқа қатор ташкилотлар ихтиёрига бериладиган неъматлардан самарали фойдаланиш зарур.

Фаолият кўрсатаётган ташкилот ўзининг самарадорлигини таъминлаш билан бирга жамият олдида қонунни бузмасликка жавобгар бўлгани учун ташкилот ўзининг маълум неъматлари, кучларини ижтимоий каналлар бўйича йўналтиришга мажбурдир. Ташкилот соғлиқни сақлаш ва хавфсизликни таъминлашга, фуқаролар ҳуқуқини, истеъмолчилар манфаатини ҳимоя қилишга жавобгар ҳисобланади.

Замонавий бошқариш маърифати, ўз касбини кенг ва чуқур эгаллаган, юқори ахлоқ меъёрларига амал қилувчи раҳбарни талаб ётади. Маърифат ва ахлоқ орқали кишиларнинг иқтисодий-ижтимоий муносабатларини, хулқини ўрганиш, ташкилот фаолиятида қўллаш жамоани катта муваффақиятларга олиб келади.

Ташкилот раҳбарияти ажойиб режалар ва устуворликни ишлаб чиқиши, энг мақсадга мувофиқ тузилмани топиши, самарали узатиш тизимини яратиши, ахборотларга ишлов бериши, ташкилотда энг замонавий жиҳозлар ўрнатиши, ўта замонавий технологияларни ишлатиши мумкин. Аммо ташкилот аъзолари керакли даражада ишламасалар, ўз вазифаларини бажара олмасалар, жамоада ўзларини намунавий равишда тута билмасалар, меҳнатлари билан ташкилот мақсадларига эришишига, унинг бош вазифасини бажарилишига ҳисса қўшишга интилмасалар; барча имкониятлари йўққа чиқади.

Ташкилот фаолиятини бошқаришда раҳбарнинг вазифаси қанчалик мураккаброқ, табақалашганроқ бўлгани сари, раҳбарлик қилиш олдида ҳар қандай вазифа ичида ҳам, вазифалараро йўналишда ҳам бошқаришни такомиллаштира олиш вазифаси туради.

Натижада бошқариш вазифасидан аста-секин бошқаришни такомиллаштиришнинг мустақил вазифаси сифатида хусусий вазифа ажралиб чиқади — бу ташкилий бошқаришда раҳбарнинг бошқарув қобилиятларини ривожлантириш, яъни маркетингда, режалаштириш, назорат қилиш, тақсимлаш, таҳлил қилиш, синтез қилиш, ҳисобга олиш, сармоёни излаш, оқилона фойдаланиш, хом ашёни харид қилиш, маҳсулотни сотиш ёки алмаштириш, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш кабилардир.

Бунда ходимларни бошқаришнинг мақсади самарали ва маҳсулдор ишлаши учун уларнинг қобилиятларини ривожлантиришга қўзғотишдир. Ходимнинг ташкилий бошқариш қобилиятларини ривожлантириш (ТБҚР) омиллари 16-чизмада келтирилган.

ТБҚРнинг асосий омилларидан бири ташкилот жамоасининг ижтимоий тараққиётини илмий усул асосида бошқаришдир.

Жамиятнинг тараққиёт қонуни давлат, жамоа, хусусий ташкилотларнинг иқтисодий имкониятларини оширади. Шунга мос равишда жамиятнинг иқтисодийёта талаблари ортади, унинг барча бўғинларини ўзаро боғлиқлиги кучаяди.

Бозор муносабати шароитида илмий-техника, технологик-ташкилий тараққиётлар кенг миқёсли тавсифга эга бўлади. Аввало уларнинг асослари ўта сезиларли фарқ қилади. Технологик-ташкилий ва илмий-техник тараққиётларнинг ўсиш суръати ижтимоий тузумнинг тавсифига боғлиқ. Бунда ижтимоий оқибатлар шу ижтимоий мулкчиликка, ижтимоий режалаштиришнинг асосларига боғлиқ. Иккинчи томондан, ҳар хил ташкилотларга мос ва мақбул келадиган ташкилий тузилмалари, шакллар етарли эмас.

Маълумки, ижтимоий режалаштиришнинг мавжудоти ҳар хил ижтимоий гуруҳларни таркиб топтирувчи одамлар, аynи вақтда шахслар, мақсади ҳар томонлама ривожланган, ҳар қандай иқтисодий-ижтимоий қийинчиликларга ижобий ечим топа оладиган мураккаб жараёнларда ижобий эмоционал муносабатни сақлашга қодир шахсни вояга етказиш учун шароит яратишдир.

Ташкилот жамоасининг тузилишини ўрганиш ижтимоий ривожлантиришга, илмий усулда ҳал этишга бошланғич маълумот беради. *Жамоанинг марказида ташкилотчи ва бошқарувчи шахс, ходим, ҳар хил ижтимоий гуруҳлар туради.* Уларни ўраб турган ижтимоий муҳитдаги муносабатлар тавсифи, ташкилотчилик, ташаббускорликни рағбатлантирилиши доимо ижодий билим ва меҳнат талаб қилади.

Ташкилотчи камол топтирадиган, тарбиялайдиган жамоа ўзи билан жамият ўртасидаги боғловчи бўғиндир. Меҳнат жамоаси ўзининг юксак кўринишларида ташкилотчини ҳар томонлама камол топтириш учун шарт-шароит яратади.

Бошқарув қобилиятларини ривожлантиришнинг муҳим шарти гуруҳли фаолиятнинг ижтимоий самарадорлигини ошириш ва ушбу жараёнга барча



16-чизма. Раҳбарнинг ташкilot фаолиятини ташкилий бошқариш қобилиятларини ривожлантириш (ТБКР) омиллари

аъзоларнинг тенг онгли муносабати, интизомнинг бўлиши шарт. Раҳбарият, одатда, гуруҳ жамоалари, қўмиталарнинг самарадорлигини ҳам оширишлари керак. *Гуруҳли фаолият расмий ташкилотнинг ташкилий қисми* бўлганлиги учун гуруҳлар фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, мувофиқлаштириш, меҳнатларини мойиллаштириш ва назорат қилиш талаб этилади.

Бу масалалардан фақат кичик гуруҳни фаолият йўналишининг биргина мажлислар ўтказиш самарадорлиги оширилади, чунки мажлисларда жамоа муаммолари ечилади ва бошқарув қарорлари қабул қилинади. Гуруҳларнинг тавсифи ва раҳбарлик усулига қараб унинг мажлиси фойдали ёки самарасиз ўтиши мумкин. Агарда истеъдод, тажриба ва қобилиятларнинг янги ғоялари биригашса, у ҳолда ўта самарали восита яратилган бўлади.

Мажлисни самарали бўлиши учун аввало унинг гуруҳ фаолиятининг самарадорлигига таъсир этувчи умумий омилларни ҳисобга олиш лозим. Улар ўлчами, таркиби, гуруҳ меъёрлари, уюшқоқлиги, тўқнашувлик даражаси, мақоми ва унинг аъзоларининг функционал туган ўрнидир.

Самарали мажлислар ўтказиш бўйича тавсиялар: мажлиснинг аниқ кун тартибини тузиш, мажлис олдидан уни керакли қисмларини қараб чиқиш; гуруҳ аъзолари орасида эркин ахборот алмашишни таъминлаш; гуруҳ аъзоларининг қобилиятларидан тўла фойдаланиш, уларни қатнашганликлари учун рағбатлантириш; ишонч муҳитини яратиш, гуруҳ аъзолари ўз нуқтаи назарларини, ғояларини билдириш; тўқнашувга ижобий омил сифатида қараш, уларни самарали бошқаришга интилиш; мажлисни тугата туриб, ўтказилган муҳокамани қисқача яқунлаши ва келажак чора-тадбирларни аниқлаш. Булар қанчалик юқори ижобий ташкил этилса, бошқарув қобилиятларини ривожланишининг муҳим шарти шунча юқори таъминланади.

Расмий ташкилотларда гуруҳ тўдаси ёки гуруҳ жамоаси (раҳбар ва унга айнан бўйсунувчилар) ва қўмита (мақсадли гуруҳ асосий ташкилий бошқариш бўлса), яна норасмий ташкилот (ўз-ўзидан юзага келадиган ходимлар гуруҳи)лар ҳам мавжуд бўлади (улар маълум мақсадларига эришиш учун доимий ўзаро таъсир этади).

Раҳбариятнинг хоҳиши бўйича ташкилотдаги ишлаб чиқариш жараёнларини бажариш учун яратиладиган ёки ташкил этиладиган расмий гуруҳлар, булар ташкилотдаги ташкилий тузилмани бўлинмалардир. Улар қандай гуруҳ бўлмасин, бу расмий ташкилот, чунки унинг бош вазифаси ташкилотга нисбатан аниқ топшириқларни бажаради ва маълум аниқ мақсадларни амалга оширади.

Ташкилотда учта асосий расмий гуруҳлар бор: раҳбарлар, ишлаб чиқариш ва қўмиталар ёки ижтимоий гуруҳлар.

Норасмий ташкилотларни ривожланиши ижтимоий ўзаро таъсир этишга асосланган бўлиб, расмий ташкилотлардан келиб чиқади.

Норасмий гуруҳларнинг бошқарув жараёнига ижобий ва салбий таъсирларини билмоқ учун норасмий ташкилотларга кириш сабабларини ўрганиб, ундан ижобий хулосалар чиқариш лозим.

Ташкилот оддийгина муваффақиятга эришиб кетавермайди. Жамоада ташкилий тадбирларни ўтказиш, тадбир ва жараёнларни ташкил этиш, раҳбарлик ва назорат жараёнларини, яъни бошқарув функцияларини турли ташкилотларга, уларнинг бўлим ҳамда бўлинмаларига, шахсларга тақсимланади.

Одатда ташкилотнинг ташкилий бўлинма аъзолари, ишлайдиган менежерлар, мутахассислар, алоҳида ходимлар берилган бошқарув тизимидан кўрсатмани маълумот учун қабул қилади ҳамда ташкилот раҳбарининг топшириғи билан танишиб чиқади, натижада ҳар бир аъзо ёхуд бўлим билан биргаликда нима иш бажариш ҳақида аниқ тасаввурга эга бўлади.

Тартиб ва иш тақсимлаш режалаштиришда молия, тижорат фаолиятини бошқариш жараёнларни ҳисобга олиш, уларни таҳлил қилишда ходимларни сифатини, индивидуал руҳий йўналишларини бошқаришда, ахборот технологиясини такомиллаштиришда ва шу кабиларда мавжуд.

Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи идора, қуйи фаолиятга доир барча масалаларда дахлдор бўлса, бу хилдаги алоқа мунтазам алоқа деб аталади. Агар раҳбарлик чекланган бўлса, у ҳолда алоқа вазифавий бўлиб қолади. Идоралар ўртасида тик (вертикал) алоқадан ташқари горизонтал (уфқий) алоқалар ҳам мавжуддир. Бу мувофиқлаштириш, кооперациялаш тарзидаги алоқалардир.

Ҳар қандай ташкилотнинг асосий услуги жамоа занжирини мувофиқлаштиришдир. Тик мувофиқлаштиришда менежерлар олдида ҳисоб берадиган бўйсунувчилар ишини назорат қиладилар ва ўз навбатида ўз бошлиқлари назоратида бўладилар. Шундай қилиб, юқори даражадаги менежерлар ташкилотнинг барча ишини маълум оқимга йўналтиради. Улар жамоа занжиридан фойдаланиб ташкилотни бўлимларга ва бирга ишловчиларга ажратадилар. Бошқарув функцияларини ихтисослик, жараёнлар мезони орқали мувофиқлаштира, у ҳолда жамоаларни ажратиш имкони йўқолади. Шу боис бошқарув функцияларини мувофиқлаштириш мезонлари қилиб ҳар бир менежерга ҳисоб берадиган бўйсунувчилар сони қабул қилинади ва уни бошқариш меъёри деб аталади.

Ташкилот фаолиятининг самарали бўлиши учун кўп поғонали мувофиқлаштириш бўлмагани мақсадга мувофиқ. Чунки ташкилот ходимида бир гоё туғилиб қолса, уни бир даража орқали раҳбар эътиборига тақдим қилиши мумкин.

Бозор муносабати шароитида минтақалар, ҳудудлар, мамлакатлар миқёсида бизнес фаолиятини мувофиқлаштириш алоҳида аҳамият касб этади. Ишлаб чиқарилган маҳсулотларни ўз вақтида унинг истеъмолчиларига етказиб берилса, кўп томонлама самара ортади.

Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш фаолиятидаги раҳбарлар томонидан қўлланиладиган усуллар — иқтисодий, ташкилий-маъмурий бошқарув, ижтимоий-руҳий бошқарув, диний ва шу кабилар билан шахсан раҳбарнинг индивидуал-руҳий хусусиятларидан келиб чиқадиган усулларни уйғунлашиб кетишини унутмаслик фойдадан холи эмас.

Ташкилотчилик қобилиятларини шакллантириш усули раҳбарнинг ташкил этиш қобилиятига асосланади. Бу эса ўз навбатида пухта билим ва рақобатда исботланган афзалликлар йигиндисидан иборат бўлмоғи лозим. Ўз муҳитига, талаблари, қонунлари ва тамойилларига раҳбарнинг иш услубини шакллантириш мунтазам ижтимоий ҳамда давлат аҳамиятига эга бўлган муаммо бўлиб қолади. Ўз-ўзидан маълумки, бошқариш усуллари доим такомиллашиб боради, шунинг учун ҳам у доимо муаммо бўлиб қолади. Ўз муҳитига, талаблари, қонунлари ва тамойилларига мос ечим берилиши талаб этилади. Шунинг учун ҳам раҳбарнинг иш услубини шакллантириш мунтазам равишда ижтимоий, давлат аҳамиятига эга бўлган муаммо бўлиб қолади.

Таянч сўз ва иборалар

Ташкилотчилик қобилияти, ташкилотчи, раҳбар, раҳнамо, шахсий кадрият, ҳулқий ёндашиш, шахсий сифат нуқтан назаридан ёндашиш.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилотчи ишбилармонга қандай муносабатда бўлиши мумкин?
2. Ташкилотчига тавсиф беринг.
3. Ҳозирги ташкилотларнинг ҳолатига қандай баҳо бера оласиз?
4. Ташкилотнинг фаолият кўрсатиш шароитини шарҳланг.
5. Раҳнамо ва раҳнамолик нима?
6. Ташкилотчилик қобилиятларининг мазмунига изоҳ беринг.
7. Ташкилотчилик қобилиятларининг ўзаро боғлиқликлари нимада?
8. Ташкилий бошқариш қобилиятларини ривожланиши (ТБҚР) қандай омилларга суянади?

Адабиётлар

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т.: «Ўзбекистон», 1992. 18—19-бетлар.
2. Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 62—71, 269—290-бетлар.
3. Қосимов Ф.М. ва б. Талабаларда ташкилотчилик ва бошқарув қобилиятларини шакллантириш. Наманган, 1999. 5—12, 39—41-бетлар.

16-БОБ. ТАШКИЛОТЧИЛИК ФАОЛИЯТИНИНГ СУБЪЕКТЛАРИ ВА САМАРАДОРЛИГИ

16.1. ДАВЛАТ ВА БОШҚА МУЛҚ ШАКЛИДАГИ ТАШКИЛОТЛАРНИНГ ФАОЛИЯТ ДАРАЖАСИНИ АНИҚЛАШ

Ишлаб чиқариш кучлари ва ресурсларининг такомиллашиши ташкилотларнинг турли шакллари пайдо бўлишига олиб келади, буларнинг

ҳар бирини самарали фаолият юритиши мулкчилик шаклининг аниқ турига боғлиқ бўлади.

Иқтисодий ислоҳотлар бошланиши билан қонунлар, меъёрий ҳужжатлар янги шароитларга мувофиқлаштирилди, ҳуқуқий асослар яратилди. ҳозирги кунда ислоҳотлар жараёнини давлат — ҳуқуқий жиҳатдан бошқаришнинг яқлит тизими таркиб топди.

Ислоҳотларнинг ҳуқуқий негизини яратиш бир қанча муҳим йўналишлар бўйича амалга оширилди:

— давлат мустақиллиги, иқтисодий мустақилликнинг ҳуқуқий негизларини яратиш, давлатни бошқариш қонунларини тартибга солувчи қонунларни қабул қилиш;

— тизимдаги ўзгаришларга, сифат жиҳатдан янги иқтисодий муносабатларга, энг аввало, мулкчилик муносабатларига асос соладиган қонунлар мажмуини яратиш;

— хўжалик юритишнинг ва институционал ўзгаришларнинг бозор шароитларига мос келадиган механизмини яратиш;

— халқаро муносабатларнинг ҳуқуқий меъёрларини яратиш.

Ушбу ҳуқуқий асослар давлат ва бошқа мулк шаклидаги *ташкилотларнинг фаолият даражасини аниқлаш имконини* беради.

Ташкилотлар фаолиятини бошқаришда *ташкилий тузилмаларни* қўйидагича ажратиб муаммо:

— ташкилотда муҳим бошқариш аппарати поғоналарини, уларнинг вазибаларини аниқлаш;

— ташкилотдаги марказий хизмат бўлинмалари, ишлаб чиқариш бўлимлари, ишлаб чиқариш — хўжалик гуруҳларининг жойланиш ўрни ва вазибаларини аниқлаш;

— маҳсулот ва маҳсулотнинг хусусиятлари бўйича ташкилотнинг ташкилий тузилмаларини таҳлил қилиш;

— ташкилотда аралаш бошқарув тузилмасини таҳлил қилиш;

— таркибидаги шахсларнинг вазибаларига қараб ташкилотнинг ташкилий тузилмаларининг бўлинмаларини бошқаришни тузиш.

Ташкилот фаолиятини бошқариш *поғоналарга қараб* ажратиш қўйидагича:

— биринчи поғона менежерлари — цехнинг бюро бошлиғи, гуруҳ раҳбари, уста, бригадир;

— ўрта поғона менежерлари - бўлим бошлиқлари, цех бошлиқлари, цех бошлиқларининг ўринбосарлари;

— олий менежерлар — идора раиси, Президент, бош директор, директор муовини, бош мутахассис.

Бошқариш пирамидаси бўйича ташкилот фаолияти даражасини ажратиш мумкин: устувор бошқариш; тақвимли режалаштириш; тезкор бошқариш; мувофиқлаш, тартибга солиш.

Ташкилотларнинг *турлари бўйича*:

— ташқи муҳит билан ўзаро таъсир этиши бўйича — механик ва органик;

— бўлинмаларнинг ўзаро таъсири бўйича — анъанавий, дивизионал, қолипчи ёки матришали;

— одам билан ўзаро таъсири бўйича — корпоратив ва индивидуалистик.

1980 йилдан буён янги турдаги ташкилотлар шакллана бошлади. Булар: эдхократик, кўпўлчамли, партисипатив, бозорга мўлжалланган ва тадбиркорлик тоифасидаги.

Ўзбекистон иқтисодиёти шароитидан келиб чиқиб қараладиган бўлса, ташкилотларнинг фаолият даражасини аниқлаш бўйича қуйидагилар мавжуд: **умумхалқ, республика, муниципал, кооператив, ҳиссадорлик, индивидуал** корхоналар, уларнинг биргаликдаги шакллари борлиги.

Хусусийлаштириш — бу иқтисодий категория. Ташкилотлар кимлар томонидан бошқарилишига фаоллик даражасини аниқлаш мумкин. Бунда давлат бозор муносабатига ўтишда қатнашади.

Хусусийлаштириш усуллари:

— давлат корхоналарида акцияларни очиқ савдосини ўтказиш;

— ким ошди савдоси орқали акцияларни харид қилиш;

— давлат корхоналарига хусусий маблағ киритиш;

— давлат ташкилотларнинг мулкларини сотиш йўли билан корхонани йўқ қилиш;

— давлат ташкилотларини бўлакларга ажратиш, уларни сотиш билан хусусийлаштириш;

— давлат ташкилотларини раҳбарлар ва меҳнат жамоалари томонидан сотиб олиш;

— давлат ташкилотларини хусусий шахсларга ижарага бериш.

Мулкчиликни амалга ошириш мураккаб босқич. Мавжудотларни сотиш учун танлов мезонларини билмоқ зарур, улар орқали мулкчилик шаклини танлашга, аниқлашга имкон яратилади.

Мамлакат аҳолисининг барчаси мулк эгаси бўлиши мумкин эмас. Мулкдор бўлиш учун ўзига хос талабларга жавоб бера олиш лозим. Демак, қонунчилик асосида мулкларни юқори даражада ишлата биладиган, мулкларни танлашга эътибор бера оладиган шахсларга давлат мулки ўтиши мумкин. Шундай шахс, гуруҳ, жамоани топиш лозимки, уларга минимал хавф-хатар билан давлат мулкларини ишонилар мумкин бўлсин.

16.2. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ, ИҚТИСОДИЙ ВА МОЛИЯ ФАОЛИЯТЛАРИНИНГ СУБЪЕКТЛАРИ

Ташкилот фаолиятини бошқарув аппаратидаги раҳбарлар, менежерлар *ташкilotчилик фаолияти субъектлари* ҳисобланадилар. Бошқача айтганда, улар раҳбарият ходимлари, хизмат, бўлинма, бўлим, цех ва қисм бошлиқларидир. Ишлаб турган лавозимлари бўйича улар ташкилотда ишлаб

чиқариш, иқтисодий ва молия фаолиятларини бошқаришда хизмат кўрсатадилар.

Ташкилотларда самарали бошқариш — пировард натижаларнинг фойдаланиладиган ёки сарфланадиган неъматлар ҳажмига нисбати. Корхона самарадорлиги уни самарали бошқариш тизимига боғлиқ.

Самара — корхона олдига қўйган мақсадга мос келувчи фаолият натижаси. Корхонани самарали бошқариш ташкилот фаолиятининг самарадорлигидир. Гарчи бошқарув тизими ўзида жамоа ва хизмат кўрсатишнинг алоҳида, аммо таркибий қисмини ифодаласа ҳам бошқарув фаолиятининг пировард натижалари гегишли хизмат кўрсатиш бўғинлари ҳўжалик юритишнинг пировард натижаларига тақалади. Улар иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий тавсифга эгадир.

Ташкилотларда ишлаб чиқаришни самарали бошқариш тизимига эришиш омиллари:

- ишлаб чиқаришни бошқариш органлари тузилмасини яхшилаш;
- қабул қилинаётган бошқарув ечимларининг тезкорлигини ошириш;
- бошқариш ходимларининг иш вақтини ишлаб чиқариш аҳволини ижодий таҳлил қилиш учун бўшатиш;
- бошқариш ходимларининг меҳнат шaroитларини яхшилаш;
- ишлаб чиқаришни бошқаришда оптимал режалаштириш ва илмий асосланган ҳолда олдиндан айтиб бериш имкониятларини таъминлаш.

Ташкилотлар учун хизмат кўрсатишнинг самарадорлигини ошириш бўйича ишлатиладиган иқтисодий кўрсаткичлар қуйидагилар:

- ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигини оширишдаги умумий кўрсаткичлари;
- техник воситалардан ёки жиҳозлардан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш кўрсаткичлари;
- хизмат кўрсатишнинг сифат кўрсаткичлари;
- моддий жамғармалардан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш кўрсаткичлари;
- илмий-техник тадбирларнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш кўрсаткичлари;
- асосий ишлаб чиқариш жамғармаси, айланма воситалар ва сармоя қўйишларнинг иқтисодий самарадорликларини ошириш кўрсаткичлари;
- меҳнат ресурсларидан фойдаланишнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш кўрсаткичлари.

Ташкилотларнинг фаолиятларига доир кўрсаткичларни яхшилаш, раҳбарлар, менежерлар, мутахассислар ва бошқа ходимларнинг малакасини тинмай ошириб бориш йўли билан кам меҳнат ва маблағ сарфлаб, кўп ва сифатли маҳсулотлар олинса самарали бошқариш тизими ўз мақсадига эришган бўлади.

Она ер заминини ишлаб чиқариш, транспорт хизмати кўрсатиш, иқтисодий муносабатда бўлиш, миллий ҳўжаликни бошқариш санъатини эгаллаш кабиларни ташкил этади. Жамиятнинг барча соҳасида, шу жумладан, халқ

хўжалигида, ташкилотларида, корхоналарида инсон ишлайди, маълум вазифа (функция)лар бажаради, улар фаолиятини бошқаради.

Маълумки, ташкилотлар эмас, улардаги ходимлар, мутахассислар ишлайдилар. Демак, ташкилот менежментининг халқ хўжалиги ва *корхоналар тараққиётидаги тутган ўрни бениҳодир*. Чунки, менежмент ташкилотдаги ходимларни бошқариш санъатидир, фандир, касбий фаолиятдир, мулкдор, раҳбар, демакдир. Менежмент иқтисодий ва ишлаб чиқариш фаолиятларининг даражаси фойдаланиш самарадорлигини кўрсаткичлари билан баҳоланади.

Иқтисодий фаолиятнинг асл маъноси хўжалик юритиш, хўжаликни бошқариш санъати. Ишлаб чиқариш муносабатларининг жами, жамиятнинг ижтимоий негизи. Ишлаб чиқариш муносабатларини, хўжаликнинг тегишли тармоқлари ривожланишининг ўзига хос хусусиятларини, ташкилотларнинг тегишли бўғинларининг *иқтисодий фаолиятлари*, уларнинг муаммолари, ресурсларидан фойдаланишларни ўрганишдир.

Ташкилотнинг иқтисодий даражасини ўрганиш, унинг ишлаб чиқариш фаолиятини, *унинг тараққиёт даражаси* фаоллашганлигини баҳолаш ташкилотда иқтисодий таҳлил қилишнинг асосий вазифаси ҳисобланади. Бунда ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланиладиган имкониятлар аниқланади; техник-технологик, ижтимоий-иқтисодий ва ишлаб чиқариш кўрсаткичларининг белгиланган топшириқ, меъёрлардан четга чиқиш сабаблари ўз вақтида очилади; ишлаб чиқаришдаги айрим бўлинмаларда ишнинг қониқарсиз бораётганлиги сабаблари аниқланади. Бу билан *ташкилот тараққиётига ижобий таъсир кўрсатади*.

Ташкилот фаолиятини ҳал қилувчи логонаси *молиявий фаолият* даражасидир. Чунки бозор иқтисодиётининг асосини пул, унинг ҳаракати, ишлатилиши, тақсимланиши, қайта тақсимланиш ва истеъмол қилиниши каби муносабатларсиз тасаввур этиш, ҳатто тушуниш мумкин эмас. Пул билан боғлиқ иқтисодий муносабатлар молия (унинг маъноси «тугади», «охирги», «финиш», «яқунлаш») муносабатлари тушунчасини беради ва у мураккаб тизимдир.

Молия тизими нақд пул маъносини билдирмайди, балки у пул жамғармалари, пул даромадлари, уларнинг ҳаракати, давлат пул даромадлари, харажатлари учун ишлатиладиган, ташкилотлар билан давлат, ташкилотларнинг ўзлари ўртасидаги пул билан боғлиқ муносабатларни билдирувчи тизимдир.

Пул маблағларининг ҳаракати натижасида молиявий жамғармалар вужудга келади. Масалан, иш ҳақи жамғармаси, ижтимоий ҳимоя жамғармаси, инвестиция жамғармаси кабилар пул ресурсларидир.

Ҳар қандай муносабат каби молия ҳам ўз субъекти ва объектга эга. Молиявий ресурсларни шакллантириш ва фойдаланишда иштирок этувчилар молия муносабатларининг субъектини ташкил этади. Бозор иқтисодиёти шароитида молия субъектлари кўп ҳамда хилма-хил бўлади. Улар ташкилотлар, фуқаролар, тадбиркорлар, давлатнинг ўзи, бошқа жисмоний, ҳуқуқий

шахслардир. Молия муносабатларининг мавжудоти молиявий ресурслар, пул жамғармаларидир.

Давлат бюджети(марказлаштирилган молиявий манба ва молиявий тизимнинг асосий бўғини)да давлат тегишли давромаллар жамланганидан кейин ташкилотлар ихтиёрида қолган пул маблағлари марказлаштирилмаган маблағлар шаклини олади. Бу маблағлар ҳам молия муносабатларида фаол қатнашади, ташкилотлараро, тармоқлар ичидаги, тармоқлараро молия муносабатларида ифодаланади.

Ўзбекистонда давлат молияси (бюджетни) ташкилотлар молияси, махсус мақсадли жамғармалар (масалан, «Умид», «Устоз», «Соғлом авлод», «Улугбек», «Мирзо Бобур», «Оролни кутқариш», «Маҳалла», «Нуроний»), хайрия фондлари каби унсурлардан иборат бўлган молия тизими фаолият кўрсатмоқда.

Ўзбекистонда молия тизимини бошқариш — Молия вазирлиги ва унинг ҳудудий органлари орқали амалга оширилади. Маблағларни тўғри сарфланиши устидан бевосита назорат назорат-тафтиш бошқармалари томонидан олиб борилади.

Молиянинг ричаги — соф фойда, даромад, молиявий санкциялар, баҳо, тариф, ижара тўлови, дивидентлар, фоиз бўйича белгиланган маош, банкка қўйилган пул (омонат), улушли бадал, лизинг, жамғармани бунёд қилиш ва шунга ўхшашлар.

Молиявий фаолият ташкилотнинг иқтисодий фаолиятининг барча томонлари билан боғлиқ. Раҳбар ва менежерларнинг барча фаолиятлари фойда олишга қаратилган.

Ташкилотчи ходимларни юқори даражада фаолият кўрсатиши, унга интилишини содир этиш учун раҳбар уларнинг меҳнат, жамоа-сиёсий фаолиятини фаоллаштириш йўлларини билиши лозим:

- моддий ва руҳий эҳтиёжларни оқилона содир этиш;
- ҳуқуқий, тартиб-интизом қондалари ва жамоа хусусиятларини содир этиш;
- жамоада ижтимоий-руҳий муҳитни жадаллаштириш.

Моддий ва руҳий эҳтиёжларни оқилона содир этиш ўз аҳамиятига кўра ўта муҳим. Шу боис уни учга бўлиш мумкин. Биринчидан, меҳнатда, жамоа сиёсий фаолиятда: ташкилотни бошқаришга меҳнаткашларни жалб этилиши ва улар иштирокчини фаоллаштириш; менежерни шахсий намунаси, обрўси, ишбилармонлиги, сиёсий-руҳий сифатлари; қўйилган масала ва бошқарув ечимларни жамоа аъзоларига етказиб туриш; жамоа аъзоларининг билимлари, профессионаллик ва маданий даражалари; зерикарли ва қўл кучи билан бажариладиган оғир ишларни камайтириш; новаторлик ва рационал-лаштиришни фаоллаштириш; ходимларни танлаш ва иш жойларига жойлаштириш, бўлинма ва бўлимларда ижтимоий гуруҳларни оптимал ташкил этиш; ишлаб чиқаришни бошқаришда, жамоани ижтимоий ҳаётда демократик институтлар тизимини ривожлантириш кабиларга эътиборни ошириш лозим.

Иккинчидан, моддий рағбатлантириш йўли эҳтиёжларни барқарорлаштиришга хизмат қилади. Масалан, бунинг учун меҳнатга қараб

тақсимотни қўллаш, меҳнат натижаларини жамоа баҳолаши шахсий эҳтиёжни жамоа эҳтиёжига бўйсунishi, руҳий эҳтиёжлар бўйича кураш олиб бориш, жамоа ва жамиятга келтирилган зиёнларга жавобгарликни ошириш кабилар моддий рағбатлантиришни такомиллаштиришга хизмат қилади.

Учинчидан, руҳий эҳтиёжни содир қилиш. Унга шахсни маданий, илмий, руҳий хислатларини ошириш шароитларини яратиш, эстетик, ҳиссий қадриятларни тарғибот этиш, ходимлар билан раҳбарни тенг ва ҳаққоний, очиқ суҳбат кура олиши, моддий, руҳий эҳтиёжларни илмий асосланган усулда содир этиш, ташкилотни материал негизи, маданий-маиший, ижтимоий соҳаларини ривожлантириш, жамоа аъзолари меҳнат қондаларини муҳофаза қилиш кабилар кирди.

Ҳуқуқий, тартиб-интизом қондалари ва жамоа хусусиятларини содир этиш ташкилотчилик фаолияти субъектлари учун етарли даражада аҳамиятли, уларга қўйидагилар кирди:

- жамият мақсадларига жамоа фаолиятини бўйсунishi;
- жамоада ўртоқлик танқиди ва хайрихоҳликни содир этиш;
- жамоа анъаналарини ривожлантириш;
- жамоа аъзолари обрўсини оширувчи шароитларни содир этиш, лозим бўлганда уларни баҳолаш;
- ҳуқуқий қондалар, тартиб-интизом бузилишларга қатъиятлик кўрсатиш;
- ҳуқуқий қондалар, тартиб-интизомлилик бўлишда менежерни ўзи намуна бўлишлиги.

Ташкилотчилик фаолияти субъектларига қўйиладиган муҳим талаблардан яна бири — жамоада *ижтимоий-руҳий муҳитни яхшилаш, жамиятда содир бўлган шароитга қараб белгилаш*. Ташкилотни бошқаришда раҳбарнинг муваффақияти ходимларни танлаш, иш жойларига жойлаштириш, бошқарувчи шахсларни яхши билиши, буюрилган ишга мос келишига боғлиқдир.

Жамоа, гуруҳлар янгиланиб, ўзгариб туриши мумкин, ёши улғайганларни нафақага чиқариб, уларнинг ўрнига бошқа ходимларни сайлаш мақсадга мувофиқ. Жамоада етарли тажриба, билим, фикрларга эга бўлганларни ўз жойида иштирок этиши мумкин.

Ташкилот раҳбари олдига қўйилган мақсадларни амалга ошириши учун ишлаб чиқаришни муайян технологик шароитда, меҳнатни ташкил этиш даражаси, мақсадлари асосида ўзига мос фикрдошларни танлаб олиши лозим. Бундай фикрли жамоа бошқарувни 1/3 қисмини янгилаб борилса — бошқарув аппарати самарали фаолият юритади.

16.3. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИНГ САМАРАДОРЛИГИ ВА УНИ БАҲОЛАШ УСУЛЛАРИ

Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ташкилотни бошқаришнинг муҳим қисмларидан бири ва фирма ёки унинг ишлаб чиқариш бўлинмалари фаолиятининг пировард натижаси бўйича аниқланади.

Ушбу параграф ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш омиллари, уларни баҳолаш, ишлаб чиқариш, иш усулларини бошқариш усулларини оқилонлаштириш, ишлаб чиқариш фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш усуллари, ташкилот фаолиятига сармоя солиш (киритиш) лойиҳасининг самарадорлигини баҳолаш каби саволларни ечишга қаратилган.

А. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш омиллари ва уларни баҳолаш

У куйидагича эришилади:

- ишлаб чиқаришнинг технологик негизини тараққий эттириш;
- ишлаб чиқаришда янги илғор усуллар, ғоялар, кашфиётлар киритиш;
- маҳсулот ишлаб чиқаришдаги харажатларнинг иқтисодий самарадорлигини ошириш;
- илғор усуллар, ғоялар ва кашфиётлар киритиш сиёсатини қулайлаштириш;
- ишлаб чиқариш тизимининг тузилмасини мукаммаллаштириш.

• Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлигининг умумий мезони бўлиб унумдорлик даражаси хизмат қилади.

Ташкилий бошқариш фаолиятида унумдорликни баҳолаш ва ўзгаришига катта эътибор берилади.

Унумдорликни ўлчаш учун маълум коэффицентлар, индекслар белгиланади. Коэффицентлар: хусусий омиллар (меҳнат, энергия, материаллар, ахборотлар); бирнеча гуруҳларни ҳисобга олувчи кўпомилли; мумкин қадар харажатларнинг барча унсурларини ҳисобга оладиган омилларнинг йиғиндиси. Солиштириш давридаги унумдорликни ўзгаришини баҳолаш учун индекслар фойдаланилади.

Б. Ишлаб чиқариш ва иш усулларини бошқаришни оқилонлаштириш

Ишлаб чиқаришни бошқаришнинг оқилона шакллари ва усулларини ривожлантириш, такомиллаштириш учун лойиҳаланадиган ёки фаолият кўрсатиб турган ташкилот фаолиятини режалаштириш, ташкил этиш, тартибга солишнинг барча бўлимларига муҳандислик усуллари, воситаларини қўллаш мўлжалланади.

Ишлаб чиқаришни оқилона ташкил этиш меҳнат унумдорлигини оширишга, ишлаб чиқариш харажатларини пасайтиришга қаратилади.

Юқори меҳнат унумдорлиги ва маҳсулотнинг паст таннархини таъминламоқ учун ташкилотни ўзида мўлжалланган ихтисослаштириш негизида ишлаб чиқаришнинг асосий, ёрдамчи жараёнларини оқилона ташкил этиш бўйича узруксиз ишлар олиб бориш зарур.

Ишлаб чиқаришни оқилона бошқариш усуллари иш жойини оқилона ташкил этиш, ишчиларнинг ҳаракат йўлларининг узоқлигини камайтириш,

ишчининг энг оқилона ҳаракатини ишлаб чиқиш, амалга жорий этиш, ишлаб чиқариш топшириқларини бажариш жараёнида меҳнатнинг оқилона усуллари ва қўлланмаларини ишлаб чиқиш, амалга жорий этиш қабилар билан боғлиқ.

Меҳнатни оқилона ташкил этиш ишни ўрганиш, операцияларнинг энг моси ҳамда кетма-кетлигини аниқлаб олиш асосида топшириқни аниқлаш кўзланади. Бунда кузатувлар натижасига кўра, вақт меъёрини белгилаш ёки иш усулини ўтказилган аниқ экспериментлар асосида лойиҳалаштириш натижасида топшириқлар тузилади.

В. Ишлаб чиқариш фаолиятининг самарадорлигини баҳолаш усуллари

Фирманинг хўжалик фаолияти натижаларини баҳолаш учун қатор кўрсаткичлардан фойдаланилади. Улар ташкилотнинг молиявий ҳисоботлари асосида ҳисоблаб чиқилади. Фирманинг хўжалик фаолияти самарадорлиги кўрсаткичлари қуйидагилар:

— фойда бўйича (соф даромад ва бошқа даромадлардан харажатлар ажратилади);

— харид қилинган маҳсулот рентабеллиги (K_6 — харид қилишнинг фойдалик коэффициенти, яъни умумий фойдани соф фойданинг бирлигига тўғри келишидир) ёки харид қилишнинг рентабеллик коэффициенти (K_7 — харид қилинган маҳсулот таннархини соф сотилган маҳсулот бирлигига тўғри келиши);

— фаолларнинг рентабеллиги (K_8) ёки соф фойдани фаоллар бирлигига тўғри келиши;

— хусусий (K_9) ва қарз (K_{10}) сармояларнинг рентабеллиги (хусусий сармоянинг рентабеллиги — K_9 соф фойдани хусусий капитал бирлигига тўғри келиши билан, қарз сармоянинг рентабеллиги — K_{10} солиқларни ажратиб ташлаунга қадар бўлган фойда плюс тўланадиган фоизлар (хусусий сармоя бўйича) плюс узоқ муддатли қарз сармояларидан ташкил топади);

— ҳиссадорлик сармоясининг даромадлиқ даражаси — K_{11} (бу ҳиссадорларнинг соф даромадини сармоя ҳиссадорларининг ўртача йиллик қийматига тўғри келиши билан ифодаланади).

Фирмада ишлаб чиқариш фаолиятининг самарадорлиги турли усуллар билан ҳисоблаб чиқиши мумкин.

Г. Ташкилот фаолиятига сармоя киритиш лойиҳасининг самарадорлигини баҳолаш

Ташкилотларда сармоя киритиш фаолияти ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш билан бевосита боғлиқ. У қуйидаги сармоя воситаларини киритишни мўлжаллайди:

— ишлаб чиқариш жиҳозларини янгилаш ёки алмаштиришда;

— жиҳозларни мукамаллаштириш ёки модернизациялашда;
— ишлаб чиқариш ҳажмини ортиши ва янги фаолият турларини ўзлаштириш билан боғлиқ бўлган янги ишлаб чиқариш қувватларини киритишда.

Сармоя киритиш, албатта, муқобил вариантларни танлаш асосида амалга оширилади. Шу сабабли ташкилотда сармоя киритиш лойиҳаларининг самарадорлигини баҳолаш, аниқ мезонлар асосида энг мақсадга мувофиқ вариантни танлаш талаб этилади.

Сармоя киритиш лойиҳаларини баҳолашда ҳар хил усуллар мавжуд. Уларнинг барчаси киритиладиган сармоянинг ҳажмини ҳамда сармоя киритишдан келиб тушадиган бўлажак ёки келажақтаги пулларни баҳолаш ва солиштиришга асосланган. Булардан муҳимлари:

- сармоя киритишнинг қопланиш мuddатини ҳисоблаш усули;
- сармоя киритишнинг самарадорлик коэффициентини ҳисоблаш усули;
- пул оқимларини дисконтирлаш (келтирилиш) тамойилига асосланган усуллар;
- соф жорий қиймат усули.

Ташкилот фаолиятига киритиладиган сармоянинг миқдори ва ўзини қоплаш мuddатига қараб маълум аниқлик талаб қилинадиган усуллардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ.

Таянч сўз ва иборалар

Турли мулкчилик шакли, мулкчиликнинг ҳуқуқий негизи, хусусийлаштириш, ташкилотчилик фаолияти субъектлари, моддий ва руҳий эҳтиёжлар, тартиб-интизом қоидалари, ижтимоий-руҳий муҳит.

Такрорлаш учун саволлар

1. Ташкилотларнинг фаолият даражасини аниқлаш бўйича корхоналарнинг шаклларини санаб ўтинг.
2. Хусусийлаштириш усулларига тушунтириш беринг.
3. Мулкчилик шаклларини амалга оширувчи танлов мезонлари нималардан иборат?
4. Ташкилотчилик фаолияти субъектларига таъриф ва тушунтириш беринг.
5. Моддий ва руҳий эҳтиёжлар қандай содир этилиши мумкин?
6. Жамоадаги ижтимоий-руҳий муҳитни яхшилашга қандай эришилади?
7. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини ошириш ва уларни баҳолашни тушунтиринг.
8. Ишлаб чиқаришни бошқаришнинг оқилонлаштириш усулларига изоҳ беринг.
9. Ишлаб чиқариш фаолиятининг самарадорлигини баҳоланг.
10. Ташкилот фаолиятига сармоя киритишнинг лойиҳаси қандай баҳоланиши мумкин?

Адабиётлар

1. Румянцев З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З., и др. Менеджмент организации. М.: ИНФРА—М. 1996. 34—38-бетлар.
2. Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. М.: ИНФРА—М. 1999. 9—39-бетлар.
3. Қосимов Ф.М. Амалий менежмент: ўқув ҳолатлари, масалалар ва ечимлар. Т.: ТДИУ, 2003. 28—34, 71—74, 111—115-бетлар.
4. Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002. 263—265, 291—306-бетлар.

Фойдаланилган адабиётлар

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

Каримов И.А. Адолатли жамият сари. Т.: «Ўзбекистон», 1998.

Каримов И.А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т.: «Ўзбекистон», 1997.

Каримов И.А. Наша высшая цель — независимость и процветание Родины, свобода и благополучие народа. Т.8. Т.: «Ўзбекистон», 2000.

Каримов И.А. Ўзбекистон буюк келажак сари. Т.: «Ўзбекистон», 1999.

Каримов И.А. Баркомол авлод — Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. Т.: «Шарқ», 1997.

Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили. Т.: «Ўзбекистон», 1995.

Каримов И.А. Амир Темур ҳақида сўз. Т.: «Ўзбекистон», 1996.

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

Ўзбекистон Республикасида «Корхоналар тўғрисида» қонун. Т.: «Ўзбекистон», 1992.

Ўзбекистон Республикаси: қонунлар ва фармонлар. Т.: «Ўзбекистон», 1992.

Ўзбекистон Республикаси мулкчилик тўғрисидаги қонунлар. Т.: «Адолат», 1994.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: МГУ, 1995.

Герчикова И.Н. Менеджмент: 3-с изд. Перераб. и доп. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

Жўраев Т.Т. ва б. Мулкчилик ва уни рўёбга чиқаришнинг иқтисодий шакллари. Т.: Таш ДИУ, 1992.

Зайнутдинов Ш.Н., Қосимов Ф.М., Иватов И. Амалий менежмент. Т.: ТДИУ, 2003.

Иқтисодиёт ва бизнес асослари. / Э.Сариков, М.Маматов/. Т.: «Шарқ», 1997.

Иқтисодиёт назарияси: (кўргазмали ўқув қўлланма)// (Тузувчи Ш. Қобилов) Т.: «Шарқ», 1997.

Ишлаб чиқаришни интенсивлаш. Т.: «Меҳнат», 1987.

Йўлдошев Қ, Муфтайдинов Қ. Иқтисодий билим асослари. Т.: «Ўқитувчи», 1999.

Казанцев А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С. Практический менеджмент: в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах. М.: ИНФРА—М, 1999.

Касымов Г.М. и др. Экономика Узбекистана на современном этапе. Т.: Таш ГЭУ, 1992.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. М.: Дело, 1996.

Румянцева З.П. и др. Менеджмент организации. М.: ИНФРА—М, 1996.

Мишнер В.З. Теория организации. М.: ИНФРА—М, 1998.

Мизинов М.Н., Уманский В.М. Научная организация труда и управления на АТП. М.: «Транспорт», 1974.

Назаров А.Ш. Меҳнатни ташкил этиш ва нормалаш. 1-қисм. Т.: ТДИУ, 1997.

Смирнов Б.В. Техника управления сельскохозяйственным производством. Изд. 2-е, перераб. и доп. М.: «Колос», 1979.

Смирнов Е.Л. Справочное пособие по НОТ. М.: «Экономика», 1973.

Уткин Э.А. Курс менеджмента. М.: «Зерцало», 1998.

Ярослав Нейманн и др. Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР/ пер. с чеш. З.Н.Кузнецовой. М.: «Колос», 1983.

Ўлмасов А., Шарифхўжаев М. Иқтисодиёт назарияси. Т.: «Меҳнат», 1995.

Қосимов Ф.М. Менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2002.

Қосимов Ф.М. Автомобил транспорти корхоналарида ташкил этиш ва бошқариш. Т.: ТАЙИ, 1991.

Қосимов Ф.М. ва б. Талабаларда ташкилотчилик ва бошқарув қобилиятларини шакллантириш. Наманган, 1999.

Қосимов Ф.М. Транспорт корхоналарида менежмент. Т.: «Ўзбекистон», 2001.

МУНДАРИЖА

Сўз боши	3
Муқаддима	7
1-боб. Фаннинг предмети, мазмуни ва вазифалари	
1.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш. Курснинг предмети ва вазифалари	11
1.2. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси	13
1.3. Фаннинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги	15
1.4. Ташкилотнинг ташкилий қурилиш тамойиллари	16
2-боб. Ташкилот тизимдир	
2.1. Ташкилотни бошқаришдаги асосий тизимлар	19
2.2. Ташкилотнинг кўрсаткичлари	24
2.3. Ташкилотнинг умумий тавсифи ва бош вазифаси	25
2.4. Ташкилотларни бошқаришда давлатнинг функцияси	28
2.5. Ташкилот фаолиятини бошқариш масаласи	29
3-боб. Жамоат ва хўжалик ташкилотларининг тамойиллари	
3.1. Жамоат ташкилотларининг аъзолари, мулклари ва ташқи воситаларга боғлиқликлари	33
3.2. Статик ва динамик тамойилларнинг хусусиятлари	36
3.3. Жамоат ташкилотларини бошқариш тамойиллари	38
3.4. Ташкилотда меҳнатни горизонтал ва вертикал тақсимлаш	39
3.5. Жамоат ва хўжалик ташкилотлари жамоасининг ижтимоий ривожланиши	42
4-боб. Ташкилот ва бошқариш	
4.1. Ташкилотнинг белгилари ва хусусиятлари	47
4.2. Ташкилотнинг ҳаётий даври	53
4.3. Ташкилотда асосий тизимни ажратиш	55
4.4. Ташкилотдаги асосий тизимларни аниқлаш ва уларни гуруҳларга ажратиш	57
4.5. Бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойилларга бошқаришнинг эҳтиёжи	59
4.6. Раҳбар фаолиятидаги умумий бошқариш омиллари	63

**5-боб. Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси,
унинг илмий билиш тизимидаги ўрни**

5.1. Мулкчиликнинг турли шакллари	65
5.2. Ишлаб чиқаришда оқилона ташкил этишнинг зарурлиги ва бозорга йўналтирилиши	68
5.3. Бошқаришни ташкил этишдаги тамойил тушунчаси	72
5.4. Анри Файол бўйича тамойилларни гуруҳлаш	74
5.5. Фредерик Тейлорнинг тўрт тамойили	76
5.6. Ташкилотларни бозор иқтисодиётида бошқаришнинг илмий ғоялари	78

6-боб. Ташкилотни бошқариш қонуни ва улардан фойдаланиш

6.1. Қонун, категория, диалектика тушунчалари	84
6.2. Ташкилий бошқариш қонуни ва уларни қўлланилиши	93
6.3. Ташкилотнинг янги шаклини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш	95

**7-боб. Ташкилотларда синергия, хабардорлик — тартиблаганлик
ва ўз-ўзини сақлаш қонуни**

7.1. Ташкилотни бошқаришда синергия қонунининг қўлланилиши	102
7.2. Ташкилотни бошқаришда хабардорлик-тартиблаганлик қонунининг қўлланилиши	107
7.3. Ташкилотни бошқаришда ўз-ўзини сақлаш қонунининг қўлланилиши	113

8-боб. Таҳлил-синтезларнинг бирлик қонуни

8.1. Табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар ва тизимларни ўрганишнинг билиш усули	115
8.2. Индукция ва дедукция усуллари ёрдамида таҳлил қилишдан синтезга ўтиш	116
8.3. Таҳлил ва синтезнинг бирлиги	118
8.4. Ташкилотда таҳлил қилиш ва синтез бирлигининг ишлатилиши	120

9-боб. Ривожланиш қонуни

9.1. Ривожланишнинг асосий қонуни	123
9.2. Ривожланиш қонуни содир бўлишлик тамойиллари	125
9.3. Тармоқларнинг ривожланиш қонуни ва уларни тартибга солишнинг умумий стратегияси	127
9.4. Тармоқ ташкилотларининг ривожланиш усулларини тайёрлаш	130

10-боб. Композиция ва мутаносиблик қонулари

10.1. Композиция қонунининг моҳияти	132
10.2. Композиция қонунининг ташкилот фаолиятида қўлланилиши	133
10.3. Мутаносиблик қонуни ва уни ташкилотда қўлланилиши	135

11-боб. Жамоат ташкилотининг хусусий қонулари

11.1. Жамоат ташкилотининг мазмуни, аҳамияти, ҳолати ва мақсадлари	138
11.2. Ташкилотни заруриятлик қонуни	139
11.3. Ташкилотни бошқаришдаги ўзаро нисбат қонуни	141
11.4. Билим ва маҳорат ўзаро нисбати ҳақида Керженцев қонуни	142
11.5. Ташкилотнинг ишончлилик қонуни	147

12-боб. Оқилона ташкил этишнинг тамойиллари

12.1. Ташкилотда оқилона ташкил этиш тушунчаси	149
12.2. Оқилона ташкил этишнинг тамойиллари ва уларнинг ташкилий самарадорликка таъсири	152
12.3. Меҳнатни меъёрлаш	153

13-боб. Ташкилот тизимларини лойиҳалаштириш

13.1. Ишларни лойиҳалаштириш	158
13.2. Ишларни функционал таҳлил қилиш	161
13.3. Ишнинг технологияси ва уни лойиҳалаштириш	162
13.4. Ташкилот фаолиятидаги ташкилий самарадорликни яхшилашга ёндашиш	163

14-боб. Ташкилот маданияти

14.1. Ташкилотнинг маданият гоёси	167
14.2. Ташкилот маданиятини ривожланиши	169
14.3. Маданиятни ташкилот самарадорлигига таъсири	171
14.4. Ташкилот маданиятида миллийлик	172

15-боб. Ташкилотчилик қобилиятлари ва ташкилий бошқариш фикрларининг тараққий этиши

15.1. Ташкилотнинг ҳолати ҳақида иқтисодий ва ахборотли шарҳ	173
15.2. Ташкилотнинг фаолият кўрсатиш шароитини батафсил шарҳи ва унинг раҳнамолари	175
15.3. Ташкилот раҳбарларининг маҳоратли ташкилотчи бўлишга интилиши	177
15.4. Ташкилотнинг фаолиятини ташкилий бошқаришда раҳбарнинг бошқарув қобилиятларини ривожлантириш	184

**16-боб. Ташкилотчилик фаолиятининг субъектлари
ва самарадорлиги**

16.1. Давлат ва бошқа мулк шаклидаги ташкилотларнинг фаолият даражасини аниқлаш	190
16.2. Ишлаб чиқариш, иқтисодий ва молия фаолиятларининг субъектлари	192
16.3. Ишлаб чиқаришнинг самарадорлиги ва уни баҳолаш усуллари	196
Фойдаланилган адабиётлар	201

Қосимов Ғози Маҳкамович

ТАШКИЛОТ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ

Ўзбек тилида

А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2004

Нашр учун масъул *Н.А. Халилов*
Муҳаррир *Илҳом Зойиров*
Бадний муҳаррир *Темур Саъдулла*
Тех. муҳаррир *Валентин Веремеюк*
Мусаҳҳиҳ *Зиёда Каримова*

ИБ №497

**Босишга рухсат этилди 22.01.04 й. Бичими 60x84 1/16. Шартли босма табоғи 13,95.
Нашр табоғи 13,0. Адади 1000 нусхада. Баҳоси шартнома асосида.
Буюртма № А-5318**

**Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, Тошкент—129, Навоий кўчаси,
30-уй. Шартнома №61-03**

**Ўзбекистон Матбуот ва ахборот агентлигининг Тошкент матбаа комбинатида чоп
этилди. Тошкент, 700129, Навоий кўчаси, 30-уй.**