

М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаев

# МЕНЕЖМЕНТ

Дарслик



ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

---

ТОШКЕНТ МОЛИЯ ИНСТИТУТИ

**М. Шарифхўжаев**  
**Ё. Абдуллаев**

# МЕНЕЖМЕНТ

*Ўзбекистон Республикаси олий ўқув юртлараро илмий-услубий  
бирлашмалар фаолиятларини мувофиқлаштирувчи Кенгаш  
томонидан олий ўқув юртлари бакалавр ва магистрантлари учун  
дарслик сифатида тавсия этилган*

**Академик С. Фуломовнинг умумий таҳрири остида**

Бугунги кунда “Таълим тўғрисида”ги қонун, “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури” асосида олий таълим соҳасида жиддий ислоҳотлар ўтказилмоқда. Жумладан, ўқув жараёнига янги педагогик технология жорий этилмоқда, айниқса талабаларни мустақил иш олиб боришга, мустақил фикрлашга ўргатиш бош масалага айланмоқда.

Бу жараён бошқа ўқув фанлари қатори “Менежмент” фанини ўқитиш, бинобарин, унинг таркибий тузилмасини тубдан янгилашни тақозо этмоқда. Шуларни назарда тутиб, мазкур фан бўйича ушбу дарслик тайёрланди. Унда микро, мезо ва макро даражаларда ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида қўлланиладиган бошқарув принципи — усуллари, воситалари, шакллари, менежмент фанининг назарий ва методологик масалалари кенг ёритилган.

Дарслик олий ва ўрта махсус таълим тизимида иқтисодчи мутахассислар, менежерлар тайёрловчи ўқув юртлари ва факультетларида ўқув машғулотлар, илмий семинар ва суҳбатлар, тренинглар уюштириш учун мўлжалланган.

#### Тақризчилар:

- Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги Давлат ва жамият қурилиши академиясининг “Менежмент” кафедраси,
- **Ш. ЗАЙНИДДИНОВ** — ТДИУ “Менежмент” кафедрасининг муdiri, иқтисод фанлари доктори, профессор,
- **Ҳ. МУРОДОВА** — ЖИДУ, иқтисод фанлари доктори, профессор.

Ш  $\frac{06010100000-84}{353(04)-2001}$  Буюрт. вар. – 2001.

ISBN 5—645—03784—7

© “Ўқитувчи” нашриёти, 2001.

## **КИРИШ**

Ҳар қандай ижтимоий меҳнат жараёни у хоҳ кичик доирада, хоҳ катта доирада бўлсин, бошқарувни талаб қилади. Кимдир ходимлар олдига мақсад қўйиши, вазифаларни тақсимлаши, унинг бажарилишини назорат қилиши, кишиларни меҳнат қилишга ундаши, уларнинг ҳаракатини мувофиқлаштириши лозим. Халқимиз “ўн қўшчига бир бошчи”, деган иборани бежиз яратмаган.

Собиқ шўролар даврида раҳбарлик қилиш юқоридан амалга ошириларди. Йил бошида қандай экинни экиш, қанча майдонга экиш, қанча ҳосил олиш, қанча молу қўй боқиш, маҳсулот таннархи, баҳоси, меҳнат унумдорлиги даражаси, иш ҳақи фонди, ишчилар сони ва ҳ.к.лар юқоридан қатъий белгилаб қўйиларди. Шундай маъмурий буйруқбозлик усуллари соғлом фикрни, ташаббус ва тadbиркорликни йўққа чиқариб, тараққиётга тўғаноқ бўлгани ҳаммамизга аён.

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар ҳам, раҳбарлик усуллари ҳам ўзгарган.

“Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси,— деб таъкидлайди Президентимиз И.А. Каримов,— ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса, бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бўғинларини идора этишда янгича фикрлайдиган, қийин дамларда масъулиятни ўз зиммасига ола билладиган, ҳаёт билан ҳамқадам юришга қодир, имони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир”<sup>1</sup>.

Ҳозирги раҳбар ҳам аъло мутахассис, ҳам ҳақиқий тadbиркор, ташкилотчи, айти пайтда ўз ҳақ-ҳуқуқини таниган-билган киши бўлмоғи даркор. Шу ўринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номутаносибликни очик эътироф этиб, Президентимиз қуйидагиларни куйиниб баён этади:

“Бошқарувнинг қуйи қатламларида, айниқса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бўғинларда, хусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачиликни ўзларига касб этиб олган, лоқайд, эскича фикрлайдиган, ўзини хон, кўланкасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношуд кимсаларнинг қаршилигига дуч келмоқда. Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай кишилар ё танқиддан зарур ҳулоса чиқариб, тез орада ўз фикр ва савияларини ўзгартирадилар, ёинки биз уларнинг бутунлай баҳридан ўтамиз”<sup>2</sup>.

Бинобарин, ноқобил, лоқайд, манман раҳбар етакчилардан тезроқ қутулиш, иқтидорли, билимдон раҳбарлар сафи кенгайиши айти муд-

<sup>1</sup> Каримов И. А. Юксак малакали мутахассислар — тараққиёт омили. Т., “Ўзбекистон”, 1995, 22-бет.

<sup>2</sup> Ўша ерда, 23-бет.

даодир. Бугунги кунда ҳар бир раҳбар менежерлик илмини эгаллаб, ишлаб чиқаришни, ходимларни малакали бошқаришга эришмоғи лозим.

“Банкротликка учрамасликнинг яна бир муҳим омили, — деб таъкидлади Президентимиз И.А. Каримов, — бу ўз бизнесини бошқаришни такомиллаштириш, бошқача айтганда, менежмент санъатини пухта эгаллашдир. Катта бизнесга нисбатан кичик бизнесда менежментнинг роли кўпроқ аҳамият касб этади, чунки кичик бизнес соҳасида ишлаб чиқаришнинг тезкорлиги, мослашувчанлиги катта бизнесга нисбатан анча юқори бўлиши лозим”<sup>1</sup>.

Ўш, раҳбар ёки менежер ким? Қандай қилиб менежер бўлиш мумкин? Қандай менежерни ўз билимини ошириб бораётган, қайси бирини эса қотиб қолган дейиш мумкин? Қайси бир раҳбарни тўрачиликни ўзига касб этиб олган лоқайд, эскича фикрлайдиган, янгилликка йўл бермайдиган ношуд раҳбар дейиш керак? Раҳбарлик лавозимидан кетмаслик учун у нималарга ҳаракат қилмоғи керак? Оқилона танлов ва ишончли қарор қабул қилишнинг сир-асрорлари нимада? Қандай раҳбарни адолатли ва маданиятли дейишимиз мумкин? Ва ҳ.к.

Ўш, раҳбарлик маҳорати ва санъатининг сир-асрорларини ўрганишга ёрдам берувчи дарсликлар етарлими?

Сир эмас, бугунги кунда ўқув юртларининг талабалари учун дарсликлар, ўқув қўлланмалар яратиш масаласи долзарб муаммо. Бинобарин, мамлакатимизнинг “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури”да ҳам бу масалага алоҳида урғу берилгани бежиз эмас. Хусусан, Президентимиз И.А. Каримов Олий Мажлиснинг IX сессиясида сўзлаган нутқида (28.08.97) куйидагиларни беҳад куйиниб айтди:

“Ҳаммамизга аёнки, таълим дарсликдан бошланади. Аччиқ бўлса ҳам тан олишга мажбурмиз: деярли барча соҳада дарсликларимиз аҳволи бугунги ва эртанги кун талаблари даражасида эмас.

Эски қолипда, мустабил даврда ёзилган дарсликлардан фойдаланиб, эски мафкурадан холи бўлмасдан болаларимизни янгича фикрлашга ўргатолмаймиз, ахир. Буни барчамиз тушунишимиз, англашимиз даркор”<sup>2</sup>.

Гарчи миллий дастур талабларига кўра олий ва ўрта махсус билим юртлари ўқувчилари учун замонавий дарсликлар, қўлланмалар яратилган бўлса-да, аммо бугунги кунда уларнинг етишмаётганлиги бор гап.

Мазкур дарслик олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги томонидан тасдиқланган намунавий дастур асосида ёзилган бўлиб, у айнан дарслик ва ўқув қўлланмалар соҳасидаги етишмовчиликни бир қадар тўлдиради деган, умиддамиз.

---

<sup>1</sup> И.А. Каримов. Жамиятда тадбиркорлик руҳини қарор топтириш-тараққиёт гарови. Президент Ислам Каримовнинг Вазирлар Маҳкамасининг 2001 йил биринчи ярим йил якунларига бағишланган йиғилишдаги нутқи. “Халқ сўзи”, 18 июл 2001 йил.

<sup>2</sup> Қаранг: Баркамол авлод — Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. Т., “Шарқ”, 1997, 8-бет.

# I БОБ. МЕНЕЖМЕНТ МУСТАҚИЛ ФАН

## Режа:

- 1.1. Менежмент фанининг предмети, объекти ва методи. (1—5)
- 1.2. Менежмент назариясининг эволюцион ривожланиши. (6—15)
- 1.3. Менежментнинг қонун-қондалари ва тамойил (принцип)лари. (16—21)

### 1.1. Менежмент фанининг предмети, объекти ва методи

[1] Менежмент — бу инглизча сўз бўлиб, инглиз тилининг Оксфорд луғатида берилган таърифга биноан у:

- бошқарув ҳоқимияти ва санъати;
- ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмалар тушунилади.

Бошқача сўз билан айтганда, менежмент — бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни кўпайтириш жараёнидир. Шу нуқтаи назардан **бошқарув** — бу ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов, шу танлов асосида **қарор қабул қилиш** ва унинг бажарилишини **назорат қилиш**дир.

Бугунги кунда менежмент ва бошқарув тўғрисида қуйидаги умум қабул қилинган фикрлар мавжуд:

Бошқарув	<ul style="list-style-type: none"><li>• Юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танлов</li><li>• Мустақил фан</li><li>• Фаолият тури, функция</li><li>• Жараён</li><li>• Ташкилотларни бошқарувчи кишилар</li><li>• Бошқарув аппарати ёки органи</li></ul>	Менежмент
----------	--	-----------

Ҳар қандай фаолиятнинг ижобий натижа бериши, энг аввало, танловни тўғри бажара олишга, маъқул ва ишончли қарорни қабул қила олишга ҳамда бу қарорнинг бажарилишини назорат қила олишга боғлиқ. Масалан, юқори фойда олиш қуйидаги учта жиҳат бўйича тўғри танловни ва ишчан қарор қабул қилинишини талаб қилади (1-чизма).



1-чизма. Юқори фойда олишнинг уч шарти.

**Харажат** — бу маҳсулотни ишлаб чиқариш (хизмат кўрсатиш) ва уни сотиш ҳамда иш ҳақи тўлашга сарфланадиган маблағлар йиғиндисидир. Харажат таркибига:

- *маҳсулот (хизмат) таннарни;*
- *маъмурий харажатлар;*
- *ижара ва фоиз тўловлари;*
- *иш ҳақи;*
- *солиқлар киради.*

Бозор иқтисодиётида танлаш қоидаси янада жиддийлашади. Зеро, ишлаб чиқариш (хизмат) учун ресурслар тўғри танлангандагина ва улардан самарали фойдалангандагина харажатлар юқори фойда келтириши мумкин.

**Наф** — бу маҳсулот (хизмат) нинг истеъмолчиларга қанчалик ижобий натижа келтиришидир. Харидор харид қобилияти доирасида энг нафли молни танлашга интилади. Шундагина у қониқади. Аммо товарнинг нафлилиги қанча юқори бўлса, унинг нархи ҳам шунча баланд бўлади. Бу эса, ўз навбатида, харидорнинг сотиб олиш қобилиятини пасайтиради.

**Баҳо** — бу товар ва хизматларнинг пулда ифодаланган қийма-тидир. Баҳо иккита асосий вазифани бажаради:

- *ресурслар истеъмолини чеклаш имконини беради;*
- *ишлаб чиқариш учун туртки бўлиб хизмат қилади.*

Маълумки, бирор ашё (ресурс ёки товар) қанча камёб бўлса, унинг нархи шунча баланд бўлади ва, бинобарин, уни сотиб олмақчи бўлганлар шунча кам бўлади. Иқтисодчилар буни **нархнинг чекловчилик самараси** деб атайдилар.

Нархнинг ошиши ишлаб чиқарувчилар сафининг кенгайишига, нархнинг тушиши эса ишлаб чиқарувчиларнинг камайишига, уларнинг бир қисмини бозордан бездиришга олиб келади. Иқтисодчилар бундай таъсирни нархнинг ишлаб чиқаришга туртки вазифаси деб атайдилар.

Фойдага таъсир этувчи бу уч унсурнинг моҳиятини англаган бошқарувчигина танловни тўғри амалга ошириши ва оқил қарорни

қабул қила олиши мумкин. Бошқариш санъати ва маҳорати, яъни менежмент, шундагина намоён бўлиши, пировардда эса юқори фойда олишга эришилиши мумкин. Шундай қилиб, содда қилиб айтганда:

**Бошқарув** — бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир.

**[2] Менежмент фани** бу — бошқарувчига танловни тўғри амалга оширишни ва оқил қарорни қабул қилишни ўргатувчи фандир. Унинг асосий мақсади бозор муносабатлари шароитида барча бўғинларда самарали ишлай оладиган юқори малакали бошқарувчиларни тайёрлашдан иборат. Шундан келиб чиқиб, менежмент қуйидагиларни ўрганади:

- *бошқариш назарияси ва амалиёти;*
- *бошқариш объекти ва субъекти;*
- *бошқариш принципи ва усуллари;*
- *бошқариш маданияти;*
- *менежер ва унинг фазилатлари;*
- *менежер рейтинги;*
- *бошқаришда киришувчанлик ва қарор қабул қилиш;*
- *бошқариш функциялари;*
- *ходимларни бошқариш;*
- *ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *самарадорликни бошқариш;*
- *ўз-ўзини бошқариш;*
- *ҳудудий бошқариш ва ҳоказолар.*

Кўриб турибмизки, бу фаннинг мазмуни бошқарув тизими ва бошқарув объекти орасидаги ўзаро муносабат бўлиб, унинг асосий вазифаси ўқувчиларга бошқарувнинг замонавий усулларини, раҳбарлик санъати сирларини ўргатишдан иборат.

Фанни ўқитишдан мақсад талабаларда бошқариш муаммоларига нисбатан қизиқиш, амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ уйғотишдан иборат. Чунки, ҳозир бошқариш асосларини ўрганаётган талабалар келгусида бошқариш тизимининг ходимлари, кичик, ўрта ва катта жамоаларнинг раҳбарлари, корхона ва фирмалар иқтисодий, социал, ташкилий-техник фаолиятининг турли томонларини бошқариш бўйича лойиҳалар, тадбирлар ишлаб чиқишга даъват этилган мутахассислар бўлиб етишадилар.

Бошқариш тизимини такомиллаштириш юзасидан тадбирлар ишлаб чиқиш ҳам уларнинг зиммасида бўлади.



[3] Менежмент объекти ҳақида сўз юритганда, энг аввало, объект сўзининг луғавий маъносига эътибор бериш керак бўлади. Шу маънода объект — бу:

- биздан ташқарида ва бизнинг онгимизга боғлиқ бўлмаган ҳолда мавжуд бўлган борлиқ, воқелик, моддий дунё, мавжудот;
- киши фаолияти, диққат-эътибори қаратилган ҳодиса, нарса, шахс;
- хўжалик ёки мудофаа аҳамиятига эга бўлган корхона, қурилиш, айрим участка ва ш.к.<sup>1</sup>

Демак, объект тушунчаси микро воқелиқдан (киши ва унинг фаолиятидан) тортиб, то макро воқелик (моддий дунё, жамият) даражасигача бўлган маънони ўз ичига олади. Масалан, “Ҳайдовчи ўз машинасини бошқара ололмаганлиги сабабли у йўлдан чиқиб кетган”. Бу ерда бошқарув объекти бўлиб машина ҳисобланади.

Ёки, “У киши ўзини жуда яхши бошқара олади”. Бу ерда бошқарув объекти бўлиб *киши*, *шахс* ҳисобланади. Футбол командаси ёки шаҳар транспорти ҳаракатини бошқариш. Туман, вилоят, мамлакатни бошқариш ва ҳ.к. менежментнинг ёки бошқаришнинг объектларидир.

Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари *менежментнинг субъекти*, яъни бошқарув органлари ёки менежерлар — бошқарувчилар бўлиб ҳисобланади. Шу нуқтан назардан объект ва субъектларни қуйидагича тавсифлаш мумкин (1-жадвал).

1-жадвал

### Менежмент объекти ва субъекти

№	Менежмент	
	Объекти (бошқарилувчи ҳодиса, воқелик)	Субъекти (бошқарув органи, раҳбарлик)
1	2	3
I. Макродаражада		
1.	Мамлакат (республика)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қонун чиқарувчи ҳокимият (Олий Мажлис)</li> <li>• Ижро этувчи ҳокимият (ЎзР Вазирлар Маҳкамаси)</li> <li>• Суд ҳокимияти</li> </ul>

<sup>1</sup> Ўзбек тилининг изоҳли луғати. М., 1981, 517-6.

1	2	3
2.	Вилоят	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҚҚР Жокарги кенгаши ва вилоят депутатлари.</li> <li>• ҚҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳоқими-ятлари</li> <li>• ҚҚР Олий суди, вилоятлар судлари</li> </ul>
3.	Туман (шаҳар)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Туман (шаҳар) халқ депутатлари</li> <li>• Туман (шаҳар) лар ҳоқимликлари</li> <li>• Туман (шаҳар) судлари</li> </ul>
<b>II. Меғодаражада</b>		
4.	Концерн (кўп тармоқли корпорация)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қўмиталар ва уларнинг раислари.</li> </ul>
5.	Сектор (тармоқ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вазирликлар ва вазирлар</li> </ul>
<b>III. Микродаражада</b>		
6.	Корхона (фирма), корпорация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жамоа кенгаши ва раислар, президент</li> </ul>
7.	Ходимлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари</li> </ul>
8.	Ишлаб чиқариш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари</li> </ul>
9.	Самарадорлик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Корхона (фирма) раҳбарлари, бўғин бошлиқлари</li> </ul>
10.	Ўз-ўзини бошқариш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фуқаролар йиғини, раис (оқсоқол)лар</li> </ul>

Шундай қилиб ҳар қандай ҳодиса ёки жараён негизи бошқариладиган объект ва бошқарувчи субъект тизимларидан ташкил топади.

**[4] Менежмент** фани воқеликни билишга бағишланган умум-фалсафий усулларни қўллайди. Энг аввало, бошқарувчи объект-ни акс этирувчи, уни талқин этишга ёрдам берувчи маълумот (факт) лар жамлаб баҳоланади. Бу маълумотлар микро, меғо ва макро даражадаги воқеликка оид бўлиши мумкин. Бу бошқарув-ни идрок этишдаги эмпирик босқич ҳисобланади.

Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ўрганиш, таҳ-лил қилиш мақсадида бу фан қуйидаги услублардан фойдаланади (2-жадвал).

**Менежмент фаянининг таҳлил усуллари**

№	Таҳлил усуллари	Мазмуни
1.	Системали ёндошув	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Бу ёндошув турлича бўлиши мумкин:</li> <li>• системали—комплекс ёндошув</li> <li>• системали—функционал ёндошув</li> <li>• системали—таркибий ёндошув</li> <li>• системали—коммуникацион ёндошув</li> </ul>
2.	Комплекс ёндошув	• Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда қаралади
3.	Таркибий ёндошув	• Бошқарилувчи объект таркибий қисмларга бўлиб ўрганилади
4.	Вазият (ситуация)ли ёндошув	• Бошқарилувчи объектнинг конкрет шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби қўлланилади
5.	Интеграцион ёндошув	• Бошқарилувчи объект юқоридаги услублар (вазиятли, комплекс, таркибий ёндошувлар)ни биргаликда қўллаш ёрдамида бошқарилади
6.	Моделлаштириш усули	• Бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли схема, график ва чизмалар, хомак материаллар тайёрланади
7.	Иқтисодий-математик ёндошув	• Оптимал қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машиналарини кенг миқёсда қўллаш
8.	Кузатиш усули	• Бошқарилувчи объект тўғрисидаги маълумотларни режали, илмий, уюштирилган асосда тўплаш усули
9.	Эксперимент (тажриба) усули	• Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектта нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усулларни қўллаш
10.	Социологик кузатув усули	• Бошқариш мақсадида турли анкетали сўровлар, суҳбатлар, тестлар, инфратузилмавий таҳлилларни ўтказиш

Илмий жиҳатдан асосланган бошқарув қайд қилинган усулларнинг ҳаммасидан узвий боғлиқликда фойдаланишни тақозо этади.

**[5] Менежмент фани бошқариш тўғрисидаги билимлар мажмуидир. У ижтимоий, иқтисодий, социал, ҳуқуқий, кибернетика ва бошқа фанлар билан алоқадордир.**

Менежмент, даставвал иқтисодий назария билан яқиндан боғлиқдир. У иқтисодий қонунларни билиб олишга ва уларга мос равишда бошқариш жараёнида иқтисодий методларни қўллаб, ҳар бир ходимга ва жамоага таъсир кўрсатишга асосланади. Менежмент макроиқтисодиёт, микроиқтисодиёт, статистика, истиқболни белгилаш, меҳнат иқтисодиёти кабилар билан чамбарчас боғлиқдир.

Менежмент билан юридик фан қуйидаги ҳолларда намоён бўлади. Юридик фан бошқарув фаолияти қандай доирада амалга оширилиши лозимлигини, ҳуқуқий нормаларни қандай қўллаш ҳамда хўжалик юритиш жараёнида бошқарув органлари, раҳбарлар ва айрим кишиларнинг меъёрий ҳужжатлардан, қонунлардан фойдаланишини белгилаб беради.

Социология, психология ва меҳнат физиологияси бошқарув муаммоларини ишлаб чиқишда жуда катта рол ўйнайди.

Менежмент фани бошқаришнинг умумий қонуниятларини, бошқарув қарорларини қабул қилиш учун зарур бўлган ахборотларни идрок қилиш ва қайта ишлаш жараёнларини ўрганувчи кибернетика фани билан узвий боғлангандир. Кибернетика ютуқлари:

- *бошқарувдаги ахборот тизимини такомиллаштиришга;*
- *бошқариш жараёнини компьютерлаштиришга;*
- *автоматлаштирилган бошқарув тизимини яратишга кенг йўл очиб беради.*

Қайд қилинган алоқадор фанларни мукамал ўрганиш бошқаришнинг сир-асрорларини чуқур англаш ва уларни самарали қўллашга имкон беради.

## **1.2. Менежмент назарияларининг эволюцион ривожланиши**

[6] Бошқариш назариясининг дастлабки куртаклари қадим замонларга бориб тақалиб, Ю. Цезар, А. Македонский, Туркистонда эса ўрта аср даврида Амир Темур ҳукмронлиги вақтидан бошлаб шакллана бошлаган. Дастлабки пайтларда у оддий бўлиб, асосан ҳарбий тавсифга эга эди.

Ўша давр менежерлари ҳарбий интизомни ўрнатиш мақсадида одамларни жазо билан қўрқитиш, ҳар қандай буйруқ ва фармонларга сўзсиз итоат этиш каби усулларни қўлаганлар. Бундай бошқарувга меҳнат ресурсларидан фойдаланиш, улардан иложи борича кўпроқ қўшимча қиймат ундиришнинг ғоятда самарали усули, деб қаралган. Амир Темур даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо этилганлигига ҳам Соҳибқироннинг ўз

қўл остидагиларни “қўрқув билан умид ўртасида ушлаш” бўйича бошқаргани сабаб бўлган.

Капитализм тузумининг бошланғич даврида тадбиркор — мулк эгаси ишлаб чиқаришни ўзининг шахсий тажрибасига таяниб бошқарган. XVIII асрнинг охирларида Англияда бўлган саноат инқилоби бошқарувга бўлган қизиқишни янада кучайтиради. Бошқарув ходимларини тайёрлашга аълоҳида эътибор берила бошланди.

Аммо XIX асрнинг иккинчи ярми ва XX аср чегарасида техника ва технологиянинг такомиллашуви, ишлаб чиқаришнинг кескин ўсиши бошқаришни мураккаблаштириб юборади ва уни махсус билимларни талаб этувчи, фаолиятнинг махсус соҳасига айлантирди. Ушбу муаммоларни ҳал этиш учун бошқарув соҳасидаги тажрибани умумлаштириш, ишлаб чиқариш ва ходимларни бошқаришнинг самарали усулларини излашга олиб келди. Натижада бошқарув тўғрисидаги илм, фан вужудга келди.

Ўша даврдан бошлаб то бугунги кунга қадар бошқарув таълимотида қуйидаги тўртта йўналиш (мактаб) эволюцион тарзда ривожланган ва ўзининг тегишли ҳиссасини қўшган (3-жадвал).

3-жадвал

**Бошқариш таълимотидаги тўрт йўналиш (мактаб)**

№	Мактаб номлари (йиллар)	Намояндалари	Турли мактабларнинг бошқарув таълимотига қўшган ҳиссаси
1	2	3	4
1.	Илмий менежмент 570—632 йиллар	Пайғамбаримиз Муҳаммад Соллаллоху Алайҳи Васаллам	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарувнинг диний таълимотга асосланган назарий принципини яратди.</li> <li>• Ижтимоий-сиёсий, иқтисодий мувофиқлаштиришга интилишлар орқали бошқариш санъатини мукаммал эгаллашга хизмат қилувчи таълимотлар (Қуръони Карим<sup>1</sup>, ҳадислар<sup>2</sup>)нинг тизimini яратди.</li> </ul>

<sup>1</sup> Қуръони Карим. Ўзбекча изоҳли таржима. Таржима ва изоҳлар муаллифи Алоуддин Мансур. Т., “Ўзлон”, 1992 й.

<sup>2</sup> Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар. Т., “Камалак”, 1991 й.

1	2	3	4
	1340—1400 йиллар	Амир Темур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ўз даврининг сиёсий-ғоявий шарт-шароитларини яхши тушунган, халқлар ва элатларни ислом таълимотлари асосида диний, сиёсий, ғоявий жиҳатдан бирлаштириш йўлида ягона — пайғамбар.</li> <li>• Бошқаришнинг мураккаб, чигал воқеа-ҳодисаларини, ижтимоий ҳаётни бирон қолипга солиш, уни назорат қилиш учун шариат қонунларининг туркумларига асос солди ва ҳ.к.</li> <li>• Мамлакатни идора қилиш ва салтанатни бошқариш услуби, стратегияси ва тактикасини жорий қилди.</li> <li>• XIV—XV асрлар воқеалари ва ижтимоий ҳаётни ўзида акс эттирган қимматли асар Темур тузуқлари<sup>1</sup>ни яратди. Мазкур асарда баён этилган бошқариш йўл-йўриқлари, қонун-қоидалари, панд-насиҳатлари Ўзбекистон мустақиллигини мустаҳкамлаш йўлида хизмат қилмоқда.</li> <li>• Кучли давлатни барпо этиш, давлат ҳокимиятининг қайси ижтимоий тоифаларга таяниши, мансabdор шахсларни уларнинг сифатларига кўра танлаш ва вазифаларга тайинлаш борасида амалий жиҳатдан мукаммал бўлган таълимотни яратди.</li> <li>• Буюк давлат арбоби, дунёвий билимларнинг соҳиби бўлган Соҳибқирон марказлашган</li> </ul>

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. Т., “Ф. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996

1	2	3	4
	1404—1499 йиллар	Улугбек Муҳаммад Тарағай	<p>давлатни барпо этиши орқали ўрта асрларда буюк шахслар этишиб чиқиши учун моддий, сиёсий, гоёвий заминни яратди.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 39 йиллик султонлик даврида:</li> <li>• Фаннинг жуда кўп соҳалари, хусусан математика, фалакиёт, мусиқашунослик, тарих ва бошқариш илмлари бўйича забардаст олим, маданиятнинг улкан ҳомийси сифатида танилди.</li> <li>• Унинг илмий мероси, у таъсис этган ва раҳнамолик қилган Самарқанд мунажжимлик мактаби, унинг кўп йиллик изланишларининг асосий маҳсули бўлмиш “Зижи жадиди Кўрагоний” (“Улугбек Кўрагонийнинг астрономик жадвали”) асари билан тарихда изини қолдирди.</li> </ul>
	1450—1501 йиллар	Алишер Навоий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сиёсий давлатни идора қилиш усуллари, тартиб-қоидалари билан боғлиқ бўлган хилма-хил муаммолари бўйича ўз қарашларига эга бўлган сиёсий арбоб.</li> <li>• Давлат ишларини бошқариш, музокаралар олиб бориш, мамлакат тинчлиги ва ободлиги учун курашган.</li> <li>• “Вақфия”, “Ихлосия”, “Сади Искандарий”, “Тарихи мулки Ажам” каби асарларида адолатли бошқаришнинг сир-синоатлари ҳақидаги таълимотни яратган.</li> </ul>

1	2	3	4
	<p>1490—1530 йиллар</p> <p>(1885—1920)</p>	<p>Заҳириддин Муҳаммад Бобур</p> <p>Ф. Тейлор, Г. Эмерсон ва бошқалар</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Энг оддий сиёсий масалалардан (адолатли шоҳни танлаш, тарбиялаш, давлат назорати каби) то энг мураккаб масалалар саналмиш давлатлараро муносабат, урушлар масаласи, давлатни идора этишда шоҳ, омма ва фаннинг роли каби масалаларни амалиётга тадбиқ қилган.</li> <li>• Буюк Бобурийлар салтанатини тузиб, ўзаро урушлар, майда хонликларга барҳам берди, марказлашган давлат бошқарувига асос солди.</li> <li>• Машҳур “Бобурнома” асарини яратди. У ўз асарида бошқаришга оид бўлган принциплар, хусусан одиллик ва тадбиркорлик, жасурлик ва моҳирлик, истеъдод ва маърифат масалаларини ёритди.</li> <li>• Бобурийлар (Жаҳонгиршоҳ) томонидан давлатни идора қилишнинг 12 моддадан иборат дастури яратилган.</li> <li>• Бобурийлар томонидан маъмурий бошқарув соҳасини ислоҳ этиш, хазина масалалари борасида — куррурия<sup>1</sup> (вилоят ва туман ҳокимлари) деб аталадиган ҳукумат амалдорлиги мансаби жорий этилди ва ҳ.к.</li> <li>• Вазифани бажаришнинг мақбул усулларини топиш мақсадида илмий таҳлилни қўллаш.</li> </ul>

<sup>1</sup> Ҳошимов И. Ҳиндистонда бобурийлар сулоласи салтанати. Т., “Ўқитувчи”, 1996 йил, 28—29-бетлар.



1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вазифани бажарувчи энг мақбул ходимни танлаш ва унинг ўқитилишини таъминлаш.</li> <li>• Вазифани самарали бажарилишини таъминловчи ходимларни зарур ресурслар билан таъминлаш.</li> <li>• Юқори меҳнат унумдорлигини таъминлаш мақсадида ходимларни мунтазам рағбатлантириб туриш.</li> </ul>
2.	Мумтоз ёки маъмурий менежмент (1920—1950)	А. Файол, М. Вебер ва бошқалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарув принципларини ривожлантириш.</li> <li>• Бошқарув функцияларини баён этиш.</li> <li>• Ташкилотни ялпи бошқаришда системали ёндошувни асослаш.</li> </ul>
3.	“Инсон муносабатлари” мактаби (1950 йилдан ҳозиргача)	Э. Мэйо, Р. Лайкерг ва бошқалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меҳнат унумдорлигини ошириш мақсадида ўзаро муносабатлардан қониқиш ҳосил қилувчи усулларни қўллаш;</li> <li>• Компаниянинг сиёсати ва истиқболини ходимларнинг хулқ-атвorigа, асосланган ҳолда ташкил этиш;</li> </ul>
4.	Миқдорий, тизимли ёки замонавий менежмент (1950 йилдан ҳозиргача)	Г. Саймон, П. Дурукер, Э. Дейл ва бошқалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мураккаб бошқарув муаммоларини чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш;</li> <li>• Мураккаб вазиятларнинг ечими бўйича бошқарув ходимларига ёрдам берувчи миқдорий усулларни ишлаб чиқиш.</li> </ul>

Шундай қилиб, менежмент назарияси ва амалиёти турли даврларда ўзига хос кўринишларда шаклланган:

- 50—60-йилларда бошқарувнинг диққат марказида **ташкилый таркиби** турган;
- 60—70-йилларда **стратегик режалаштириш** вужудга келди;
- 80-йиллардан бошлаб эса илғор ғарб фирмаларида стратегик режалаштиришдан, **стратегик бошқарувга** ўтилади.

Ҳозирги замон бошқарув фани — фанлараро фандир. Бошқарувнинг ҳар бир функциясини бугун махсус фанлар:

- индустриал-муҳандислик социологияси;
- ижтимоий психология;
- ижтимоий инженерия (эргономика);
- маркетинг кабилар ўрғанади.

Менежментнинг маркетинг назарияси билан уйғунлашуви бошқаришнинг бозор концепциясини вужудга келишига асос бўлди. Ҳозирги даврда бошқарув назарияси ва амалиётида содир бўлаётган ўзгаришлар **“Тинч бошқариш инқилоби”** номини олган.

[7] **“Илмий менежмент”** мактаби XIX асрнинг охири ва XX асрнинг бошларида Америкада шакллана бошлаган. Бу мактаб бошқача ном билан, яъни **“бошқарувнинг мумтоз мактаби”** деб ҳам юритилган. Бу мактаб ибтидосида америкалик муҳандис ва ихтирочи Ф. Тейлор (1856—1915) турган эди. Унинг назарияси кейинчалик **“Тейлоризм”** деган ном олган. У яратган тизим эса ишчиларнинг **“сиқиб сувини олиш”**нинг илмий тизими деб аталган.

Ф. Тейлор таълимотининг асосий мазмуни — ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усулларни излашдир.

Унинг принципларига биноан:

• меҳнатнинг ҳар бир жараёни, унинг қўлами ва кетма-кетлиги аниқ-пухта ихтисослаштирилиши шарт;
• ҳар бир меҳнат тури қатъий вақт оралиғида тақсимланиши лозим;
• ҳар бир меҳнат жараёни ва ҳатто ҳар бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган қоидаларга бўйсундирилган бўлиши керак;
• юқоридан белгилаб берилган иш усуллари ва қоидаларни бажариш учун доимий талабчан назорат амалга оширилиши лозим;
• ишчилар малакаси ва савиясига қараб жой-жойига қўйилиши шарт;
• бошқарувчи билан бошқарилувчи масъулиятини аниқ белгилаш ва ва-зифаларини тўғри тақсимлаш шарт.

Ф. Тейлорнинг меҳнатни ташкил этиш ва уни бошқариш борасидаги таклифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ эпилганда меҳнат

унумдорлиги икки барабар (100%)га ўсишига олиб келган. Айниқса, қўллаган харонометраж усули диққатга сазовордир.

Ф. Тейлор назариясига кўра раҳбар ва мутахассисларни кам малака талаб қиладиган ижрочилик меҳнатидан ва уларга хос бўлмаган вазифалардан озод қилиш, ишчидан эса бошлиқларнинг барча буйруқларини ҳеч қандай мулоҳаза юритмасдан, бирор-бир шахсий ташаббус кўрсатмасдан аниқ ҳамда тез бажаришни талаб қилиш керак эди.

Ф. Тейлор бошқаришни “аниқ қонун ва қоидаларга таянадиган ҳақиқий илм, шунингдек, нима қилиш кераклигини аниқ билиш ва уни пухта ҳамда арзон усулда бажариш санъати” деб баҳолаган.

Шундай қилиб, Ф. Тейлор “бошқарувнинг мумтоз мактаби” ни яратишга асос солди. У яратган бошқарув мактаби фақат Америкада эмас, балки Европанинг бошқа мамлакатларида ҳам турли назария ва оқимлар кўринишида ривожланиб борди.

[8] Тейлорнинг замондоши ва ишининг давомчиси америкалик иқтисодчи Г. Эмерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахассислардан бўлиб, у бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг комплекс, системали тизимини ишлаб чиққан. Унинг “Меҳнат унумдорлигининг 12 принципи” номли асарида ёритилган.

Г. Эмерсон илмий бошқарув принципини моҳиятига кўра қуйидаги кетма-кетликда баён қилган.

1. Аниқ қўйилган мақсад ва гоёлар.
2. Оқил, соғлом фикр.
3. Жозибали, эътиборли маҳсулот.
4. Интизом.
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.
7. Диспетчерлаш.
8. Меъёрлар ва жадваллар.
9. Шароит билан таъминлаш.
10. Операцияларни меъёрлаш.
11. Стандарт йуриқномаларни тайёрлаш.
12. Унумдорликни рағбатлантириш.

Кўриниб турибдики, Г. Эмерсоннинг диққат-эътиборида, энг аввало икки, яъни аниқ қўйилган мақсад ва гоё, шунингдек оқилона фикр турибди. Г. Эмерсон ишчининг иш вақтида бажарадиган ҳаракатларини ўрганиб, ишчига бериладиган иш ҳажми нормаларини, ишни бажаришнинг ортиқча, унумсиз ҳаракатларини бартароф этувчи энг мувофиқ усулларини ишлаб чиқди.

Бунда масалан, нисбий иш ҳақининг махсус тизими оқилона фикр асосида қўлланилиб, унга кўра берилган нормани бажарган ишчиларга тариф ставкалари ва коэффициентлари оширилар (8-банд), уни бажара олмаган ишчиларга эса ставкалари 20—30 фоиз пасайтирилиб, жарима солинган. Шу билан бирга берилган ва-зифани юқори даражада бажарилиши учун шароит ҳам яратилган (9-банд).

[9] “Илмий менежмент” намояндалари ўз илмий ишларини асосан қорхона, ташкилот бошқарувини такомиллаштиришга бағишлаган. Улар бошқарувининг қуйи даражасидаги масалалар билан, яъни фақат ишлаб чиқариш даражасидаги бошқарув билан шуғулланишган. Маъмурий мактабнинг вужудга келиши муносабати билан мутахассислар энди умумташкилот даражасидаги бошқарув муаммолари билан шуғуллана бошладилар.

Тейлор ва Гилбретлар оддий ишчидан муваффақиятга эришиб, шуҳрат қозониб мартабага минганлар. Айнан шу тажриба уларнинг бошқарув тўғрисидаги тушунчаларига кескин таъсир этган. Улардан фарқли ўлароқ, мумтоз маъмурий бошқарув мактабнинг асосчилари:

Йирик бизнес соҳасида машҳур, бошқарувнинг юқори бўғинида эса юксак тажрибали амалиётчи раҳбарлар бўлишган.

Уларни ташвишлантирган бош масала — бу умумташкилот миқёсида самарадорликка эришиш бўлган. Шундай мақсад қўйилган бўлса-да, улар бошқарувнинг социал жиҳатларига унчалик эътибор беришмаган, устига-устак уларнинг ишлари шахсий тузатувлар доирасидан чиқмаган. Шу сабабли уларнинг ёндошувлари илмий методологик асосга эга бўлмаган.

“Мумтоз”чилар ташкилотга кенг қамровли келажак нуқтаи назардан ёндошиб, ундаги умумий хусусиятлар ва қонуниятларни аниқлашга уринишган. Мақсад — бошқаришнинг универсал усулларини яратиш орқали муваффақиятга эришиш эди. Улар бошқаришнинг қуйидаги икки жиҳатига эътиборни қаратишган:

- ташкилотнинг оқилона бошқарув тизимини ишлаб чиқиш. Улар ташкилотни бўлинмалар ёки ишчи гуруҳларга бўлишни, молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим томонлари деб ҳисоблашган;
- ташкилотнинг оқилона таркиби ва ишловчиларнинг оқилона бошқарилишига эришиш. Шу мақсадда бошқаришда яқкабошлик бўлишини ва ишчи фақат битта бошлиқдан топшириқ олиши ва унга бўйсунуши лозим деган ғояни илгари суришган.

[10] А. Файол бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли хисса қўшган француз олимларидандир. У Франциядаги кўмир қазиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А. Файол ўзининг бой амалий тажрибасини “Умумий ва саноат бошқаруви” (1916) номли китобида умумлаштирган. Унинг илгари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган (4-жадвал).

4-жадвал

**Апри Файолнинг бошқариш тамойиллари**

№	Тамойиллар	Изоҳ
1	2	3
1.	Меҳнат тақсимоли	• Иختисослашув натижасида кўп миқдорда ва юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқарилади. Бунга эътибор қаратилиши лозим бўлган мақ-садлар сонини кескин қисқартириш эвазига эришилади.
2.	Ваколат ва масъулият	• Ваколат — бу буйруқ бериш учун берилган ҳуқуқ. Масъулият эса бунинг акси. Қаерда ваколат берилган бўлса, ўша ерда масъулият вужудга келади.
3.	Интизом	• Интизом раҳбар билан ходим ўртасида ўзаро ҳурматни, қулоқ солишни талаб қилади. Шартномаларнинг сўзсиз бажарилишини тақозо этади.
4.	Яккабошлик	• Ходим бевосита бошлиғидан буйруқ олиши керак.
5.	Йўналишнинг бир хиллиги	• Ягона мақсад доирасида фаолият кўрсатаётган ҳар бир гуруҳ, ягона режа асосида ишлаши ва битта раҳбарга эга бўлиши керак.
6.	Шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсундириш	• Алоҳида ходим ёки гуруҳнинг манфаатлари бир-бирига зид келмаслиги керак.
7.	Ходимларни тақдирлаш	• Ходимларнинг ишончини қозониш ва уларнинг ҳамдардчилигини ошириш учун уларга адолат юзасидан барча меҳнатига ҳақ тўлаш лозим.
8.	Марказлашиш	• Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
9.	Бошқарувдаги иерархия	• Бунда қуйи даража юқоридан назорат қилинади ва юқорига бўйсуннади.
10.	Тартиб	• Ҳамма ўз ўрнида бўлиши ва ўз бурчини адо этиши лозим.
11.	Адолат	• Ташкилотда адолатнинг ҳукм суриши — бу қонуннинг устуворлиги билан раҳмдилликнинг уйғунлашуви.

1	2	3
12.	Ходим учун иш жойининг доимийлиги	• Юқори даражадаги қўнимсизлик ташкилот фаолияти самарадорлигини пасайтиради. Ҳз иш жойини мустақкам эгаси бўлиш ҳаракатида бўлган оддий раҳбар бир жойда муқим ишлашни истамайдиган истеъдодли раҳбардан минг чандон яхши.
13.	Ташаббус	• Ташаббус — бу том маънода режани ишлаб чиқиш ва унинг Ҳз вақтида бажарилишини таъминлашдир.
14.	Корпоратив руҳ	• Иттифоқ — бу куч. У эса ходимлар ўртасидаги ҳамжиҳатликнинг ва манфаатларнинг ҳамохангашуви натижаси бўлиши мумкин.

#### **А. Файол бошқаришни:**

- келажакни кўрувчи;
- фаолиятни ташкиллаштирувчи;
- ташкилотни идора қилувчи;
- фаолият турларини мувофиқлаштирувчи;
- қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи кучли қурол деб атайди.

*Бу фикрлар ҳозирги кунда ҳам бошқариш фани асосида ётади.*

**[11]** “Илмий менежмент” ва “мумтоз менежмент” намояндалари меҳнатни илмий ташкил қилиш усулларини ишлаб чиқишди ва меҳнатни **технократик** бошқарилишига асос солишди. Бу усулга кўра:

- раҳбарнинг ходимга бўладиган муносабатлари алоҳидалаштирилди;
- меҳнатни рағбатлантириш қатъий нормалаштирилди;
- меҳнатни режалаштириш ва назорат қилиш қатъийлаштирилди;
- меҳнатни “жисмонан мажбурлаш” жорий қилинди;
- ёлланма ишчидан “фикрсиз робот” сифатида фойдаланиш усули қатъий ўрнатилди.

Меҳнатни технократик бошқариш усули ёлланма ишчиларнинг меҳнат унумдорлигини оширишда ғоятда самарадор ва мақбул усул сифатида кўп йиллар давомида хизмат қилди. Айниқса, бу усул Г. Форд заводларида юқори ривожланишга эришди. Унинг бошқа издошлари ишлаб чиқаришни узлуксиз — конвейер усулида ташкил этиш орқали бошқаришни марказлаштиришга, меҳнатни илмий ташкил этишга, унумдорликни кескин оширишга эришдилар.

1850—1860 йилларда фан-техника омилининг кучайиши меҳнатни ташкил қилиш ва уни бошқаришда қўлланилаётган технократик усулнинг такомиллаштирилишини тақозо этди. Фан-техника тараққиёти янги технологияларнинг кириб келишини жадаллаштиради. Энди ишчи кучига бўлган муносабат тубдан ўзгаради.

Шундай бир шароитда 1820—1830 йиллари АҚШда илмий ва мумтоз менежментларга муқобил ҳаракат сифатида “тейлоризм” га қандайдир даражада қарши турувчи янги назария — *“инсоний муносабатлар”* мактаби пайдо бўлди. Бу мактабга америкалик жамиятшунос ва руҳшунос Э. Мейо (1880—1949) асос солди.

Бу мактаб нуқтаи назаридан:

- *ишчи — бу фикрсиз робот эмас, балки обрў-эътиборга, ўз-ўзини ҳурмат қилишга, ўз қадр-қимматини ҳис этишга;*
- *бошқа кишилар томонидан маъқулланишга, шахсий мақсадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган индивиддир.*

Айни индивидлар компания ва фирмаларнинг манбаи эканлигидан келиб чиқиб, инсоний муносабатлар мактаби бошқарувнинг:

- *ташаббускорликдан;*
- *ишчилар билан ҳамкорликдан;*
- *компанияда “бирдамлик руҳи” ва “муштараклик туйғуси”ни шакллантиришдан фойдаланиш ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чиқди.*

[12] Америкалик олим Д. Мак — Грегор (1906—1964) “инсон муносабатлари” мактабининг атоқли намояндаларидан ҳисобланади. У инсон хулқ-атворининг икки модели, ходимнинг ўз меҳнатига икки хил муносабатда бўлиши мумкинлигини инobatта олиб Х (икс) ва У (игрик) назариясини яратади.

**Х (икс) назариясига кўра,** намунавий ёлланма ишга — табиатан ялқов бўлган киши, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга уринади, унда иззатгалаблик, масъулият сезиш, фаҳм-фаросат етишмайди. Бундай ҳолатда ходимни доимо мажбурлаш, назорат қилиш, жазолаш ва жарима солиш билан кўрқитиб туриш зарур.

**У (игрик) назарияси биринчисига қарама-қарши:** ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, ўз зиммасига масъулият олиш салоҳияти хосдир. Бундай ҳолда менежернинг вазифаси кишилар ўз мақсад ва манфаатларига ғоят мақбул тарзда эришадиган шарт-шароитни яратишдан иборат бўлган. Компаниянинг сиёсати ва истиқболи эса ходимларнинг хулқ-атворига асосланган ҳолда ташкил этилиши керак. Бу наза-

рияга мувофиқ келувчи ишчини рағбатлантириш ва унга кулай муҳит яратиб беришгина кифоя қилади.

Албатта, ҳар иккала назария ҳам фақат назариядир. Амалиёт-да улар соф кўринишда учрамайди. Инсон мураккаб ва зиддият-ли мавжудот. У ўзида ҳам биринчи, ҳам иккинчи моделлар сифа-тини мужассамлаштиради. Бошқаришнинг юксак санъат экан-лиги ҳам ана шу икки жиҳатни уйғунлаштиришдир.

[13] XX асрнинг 60—80-йилларида Фарбда замонавий менеж-мент ривожлана бошланди. Фарб назариётчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндошув асосларини ишлаб чиқишди;
- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалала-рини кўриб чиқишди;
- бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрга-нишди.

Бу мактаб намояндалари (америкалик Ч. Барнард, Г. Саймон) замонавий менежментда қуйидаги тўрт ёндошувни асослаб бера-ди (5-жадвал).

5-жадвал

“Тизимли” ёки замонавий менежмент

№	Бошқаришга ёндошув турлари	Изоҳ
1	2	3
1.	Тизимли ёндошув	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тизим — бу бир-бири билан ўзаро боғланган қисмлар мажмуидир. Ҳар бир қисм яхлит тизим нинг ўзгаришига ўз ҳиссасини қўшади. Ташкилот — бу яхлит очиқ тизимдир. Унинг тақдири ташқи ва ички муҳитга боғлиқ. Ташкилотни бош-қаришга тизимли ёндошувда асосан унинг ичк муҳитига (иқтисодий, илмий-техник, ижтимоий сиёсий), эътибор берилади.</li> </ul>
2.	Вазиятли ёндошув	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гарчи тизимли ёндошувда яхлит ташкилот қан-дай қисмлардан ташкил топган деган саволга жавоб тополсак-да, бу ўринда қисмларнинг қай-си бири муҳим, қайси бири иккинчи ёки учинч даражали деган савол кўндаланг турмайди.</li> <li>• Яхлитнинг қайси бир қисми ўта муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб ўрганилади. Аммо турли даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб қилади.</li> </ul>



1	2	3
3.	Функционал ёндошув	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарувга ташкилий механизмларнинг энг оқилона йўлларини ишлаб чиқиш имконини беради</li> <li>Шу нуқтаи назардан бошқариш қуйидаги функцияларни бажаради:</li> <li>• режалаштириш;</li> <li>• ташкиллаштириш;</li> <li>• раҳбарлик қилиш;</li> <li>• мувофиқлаштириш;</li> <li>• назорат қилиш ва ҳ.к.</li> </ul>
4.	Миқдорли ёндошув	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бундай ёндошувда асосан:</li> <li>• менежментнинг операцион принципига;</li> <li>• қарор қабул қилиш назарияси принципларига;</li> <li>• математик ёки илмий менежмент кабиларга эътибор қаратилади.</li> </ul> <p>Миқдорли ёндошувдаги бошқариш жараёнида нафақат математик; статистика, кибернетика, муҳандислик фанлари билан социалогия бирга руҳшунослик, тизимлар назарияси каби фанлардан ҳам кенг фойдаланилади.</p>

Замонавий менежментнинг мақсади қарор қабул қилиш жараёнини электрон ҳисоблаш техникаси ҳамда энг янги математик усул ва воситаларни қўллаган ҳолда тадқиқ қилишдир. Тизимли менежмент қарорларнинг оқилоналигини таъминлашни ўз олдига вазифа қилиб қўяди.

**[14]** Собиқ иттифоқнинг А. К. Гастев, П. М. Керженцев, В. Г. Афанасьев, Д. В. Гвишиани, С. Е. Каменицер, О. В. Козлова, Д. М. Крук, А. М. Омаров, Г. Х. Попов каби олимлари менежмент назариясини ривожлантиришга ўзларининг салмоқли ҳиссаларини қўшганлар. Собиқ иттифоқда меҳнатни илмий ташкил қилиш ва бошқариш соҳасини илмий тадқиқ қилиш 1920 йилларда бошланган. Уша йиллари Марказий меҳнат институти ММИ ташкил этилиб, меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича қатор конференциялар ўтказилди. Махсус журналлар чоп этилиши йўлга қўйилди. Ўқув юртларида “Меҳнатни илмий ташкил қилиш” фани ўқитила бошланди.

А. К. Гастев (1882—1941) ўзининг “Қандай ишлаш керак?”, “Меҳнатни нормалаш ва ташкил қилиш” каби қатор асарларини чоп эттирди. Марказий меҳнат институти (ММИ)нинг ташкилотчиси ҳам Гастев бўлган. ММИ ва Гастевнинг илмий ишланмалари негизида меҳнатни илмий асосида ташкил қилиш бора-сида қатор муваффақиятларга эришилган.

Чунончи, меҳнатни илмий асосда ташкил қилиш бўйича ўқитиш ва ходимларнинг малакасини ошириш тизими яратилган бўлиб, бу илғор тажриба чет давлатларда ҳам оммалашган.

**П. М. Керженцев** (1881—1940) ҳам бошқариш бўйича қатор асарлар чоп эттирган. Булар қаторига “Меҳнатни илмий ташкил этиш”, “Бошқаришни ташкил қилиш принциплари”, “Вақт учун кураш” кабилар киради. Улар бошқариш бўйича дарсликларни ёзишда асос қилиб олинди. 1920 йилнинг бошларида Керженцев ташаббуси билан “Вақт” лигаси ташкил этилди. Лига ўз эътиборини:

- меҳнатни ташкил қилишда тартибсизликларнинг ниҳоятда кўплигига;
- беҳуда ишларга вақтнинг кўп сарфланаётганлигига;
- бошқарув тизимида функцияларнинг ноқилона тақсимооти кабиларга қаратди ва уларни баргараф этиш йўллари ишлаб чиқди.

1950 йилларнинг охиридан бошлаб бошқариш назариясининг ривожланиши янада кучайди. Шу йилларда меҳнатни илмий текшириш институти, бошқариш ва норматив бўйича марказий илмий-тадқиқот институти ташкил этилди.

Мамлакатнинг етакчи олий ўқув юртларида (МДУ, ММИ, КХХН, МХХН, ТХХИ ва бошқалар) “Меҳнатни илмий ташкил қилиш”, “Бошқариш” кафедралари, факультетлари ташкил этилиб, улар бўйича махсус фанлар ўқитила бошланди.

Россияда ҳозирча ягона, Москва бошқарув институти ташкил қилинган бўлиб, у корхона ёки тармоқ фаолиятининг бошқарув томонини такомиллаштириш масалалари бўйича директорлар маслаҳатчилари деб юритиладиган бошқаришни ташкил қилиш бўйича мутахассисларни тайёрлайди.

[15] Ўрта Осиёда менежментнинг назарий асослари ва унинг асосий принциплари қадим замонларда ҳам у ёки бу кўринишда мавжуд бўлган. Аммо улар Амир Темур ҳукумронлиги даврига келиб маълум шаклни касб этган, бунга Амир Темурнинг “Темур тузуклари” асари ёрқин мисол бўла олади.

“Темур тузуклари” жаҳонга машҳур асардир. Унинг қўлёзма нусхалари дунёнинг деярли барча мамлакатлари (Ҳиндистон, Эрон, Англия, Дания, Франция, Россия, Германия, Арманистон, Ўзбекистон ва бошқалар) кутубхоналарида мавжуд. Асар икки қисмдан иборат.

Биринчи қисм Амир Темурнинг ўз давлатини барпо этиш ва уни ҳар жиҳатдан мустаҳкамлаш, мукамал қурооланган қудратли қўшин тузиш борасида татбиқ этган “тузуклари” ва режаларидан иборат бўлиб, унда ҳатто қўшиннинг жанговор сафланиш тартиби ҳам махсус жадваллар орқали кўрсатиб берилган.

Асарнинг ўн уч қисм (кенгаш)дан иборат иккинчи бобида эса Соҳибқироннинг кучли феодал давлатни барпо этиш, қўшин тузиш ва душман лашкарини синдириш юзасидан тузган кенгашлари ва амалга оширган ишлари ўз ифодасини топган.

Амир Темур зукко, тажрибали ва сиёсатдон давлат арбоби бўлган. У ўзи тузмоқчи бўлган давлатнинг марказий аппарати ва маҳаллий ҳокимиятнинг қандай, қайси ижтимоий тоифаларга таяниши, мансабдор шахслар ва уларнинг сифатлари ҳамда бурч ва вазифаларини олдиндан белгилаб берган.

“Тузуқлар” муаллифининг фикрича, ҳар бир соҳиби тож давлат ва жамиятни маълум ижтимоий-сиёсий гуруҳга таянган ҳолда бошқариши лозим. Ҳазрат Амир Темур “Тузуқлар”да маълум қилишича, ўз фаолиятида қуйидаги 12 ижтимоий-сиёсий гуруҳга таяниб иш олиб борган<sup>1</sup>:

1. Ҳазрат Пайғабаримиз Муҳаммад Саллоллоху Алайҳиссаломнинг азиз ва муқаррам авлоди бўлмиш сайидлар, уламо ва шайхлар.
2. Ҳаётнинг ачиқ-чучугини тотган билимдон кишилар.
3. Дуогўй тақводорлар.
4. Амирлар, сарҳанглар, сипоҳсолорлар, яъни лашкар ва қўшин бошлиқлари.
5. Сипоҳ билан раият, яъни қора халқ.
6. Салтанат ишлари, унинг сиру асрорини билган, кенгашса бўладиган доно ва ишончли кишилар.
7. Вазирлар, саркитоб ва девон битиқлари.
8. Ҳақимлар, табиблар, мунажжимлар ва муҳандислар.
9. Ҳадис олимлари ва ровийлар, яъни ривоят айтувчилар (тарихшунослар).
10. Сўфий ва орифлар.
11. Ҳунар ва санъат аҳли, яъни косиблар ва санъаткорлар.
12. Ҳар турли мамлакатлардан келган сайёҳ ва тижорат аҳли.

Давлатни идора қилишда вазирлар, амирлар ва вилоятларда ўтирган ноибларнинг роли бениҳоя катта бўлган. Шунинг учун ҳам Амир Темур уларни танлаш ва вазифаларга тайинлаш ишига алоҳида аҳамият берган. Улар Соҳибқироннинг фикрича садоқатли, ахлоқий пок, адолатпеша, тинчликсевар ва ташаббускор одамлар бўлиши керак. “Тузуқлар” муаллифининг фикрига кўра, масалан, вазирлар тўрт сифатга эга бўлишлари шарт:

1. Асиллик, тоза насслик ва улуғворлик.
2. Ақлу фаросатлик.
3. Сипоҳ билан раият аҳволидан бохабарлик ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш, улар билан яхши муомалада бўлиш.

<sup>1</sup> “Темур тузуқлари”. Т., Ф. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996, 10—11-бетлар.

#### 4. Сабру бардошлилик, мулойимлик.

“Тузуқлар”да келтирилган маълумотларга кўра Амир Темур ўз давлатини, бир учи Чину Мочин ва иккинчи учи Шом ҳудудида бўлган улкан мамлакатни бор-йўғи етти нафар вазир ёрдамида бошқарган. Булар қуйидагилар (6-жадвал).

6-жадвал

#### Вазирлар ва уларнинг вазифалари

№	Вазирлар	Вазирларнинг вазифаси
1	2	3
1.	Мамлакат ва раият вазири	• Бу вазир эл-юртнинг муҳим ишларини, кунда чиқиб турадиган муаммоларни, раият аҳволини, олинган ҳосил, даромаднинг миқдори, олиқ-солиқ, давлат харажатлари, эл-юртнинг ободончилиги ва аҳолининг фаровонлиги қай даражада эканлигидан олий ҳукмдорни хабардор қилиб турган.
2.	Сипоҳ вазири	• Сипоҳийларнинг маош ва танҳоларини бошқарган, унинг қийинчилик ва паришонликка тушиб қолмаслигининг чора-тадбирларини кўрган, сипоҳ аҳволдан доимо подшоҳни огоҳ этиб турган.
3.	Мол-мулк, даромад, харажатлар вазири	• Турли сабабларги кўра эгасиз қолиб кетган ер-сув ва мол-мулкни бошқарган, закот ва бож йўғимига мутасаддилик қилган.
4.	Саркори ҳосса ва салтанат ишларини юритувчи вазир	• Подшоҳга қарашли ер-сув ва мол-мулк, шунингдек давлат муассасаларининг фаолиятини назорат қилиб турган.
5.	Қозикалон	• Адлия муассасаларини бошқарган.
6.	Жалол ул-ислом	• Подшоҳнинг фавқулодда ҳуқуқларга эга бўлган назоратчиси.
7.	Вазири девони иншо	• Турли мамлакатлар билан олиб бориладиган ёзиш-малар девонининг бошлиғи.

Эл-юртнинг ободонлиги, салтанатнинг устуворлиги кўп жиҳатдан мана шу вазирларга боғлиқ бўлган. Бошқарув тизимининг шу тариқа оқилона ташкил этилиши унинг негизидан инсон манфаатлари ётганлиги, давлат сиёсатининг бошқарувга ижобий таъсири дунёда буюк давлат пайдо бўлиши билан яқунланди. Бу марказлашган буюк, иқтисодий баркамол, сиёсий барқарор давлатнинг шаклланишига олиб келган бошқарув назарияси фақат шу давлатдагина эмас, балки бошқа ўлкаларда ҳам давлатни илмий бошқариш назарияси сифатида қўлланила бошланди.

Ҳозирги менежмент фанида таъкидланган бошқаришнинг иқтисодий, инсоний, оқилона ва самарали шаклини яратиш бўйича ҳаракатлар Амир Темурнинг “Темур тузуклари”да ўз аксини топиб, ҳозиргача ҳам ўзининг қимматини йўқотмаган. Аксинча, бугунги мустақил Ўзбекистоннинг иқтисодий ва сиёсий мустақиллиги гуркираб ривожланаётган пайтда ҳам бошқаришни ташкил қилишда муҳим дастуруламал сифатида қўлланилмоқда.

### 1.3. Менежментнинг қонун-қоидалари ва принциплари

[16] Дастлаб қонун-қоида ва тамойил сўзларининг луғавий маънолари тўғрисида икки оғиз сўз.

**Қонун** — бу объектив борликда турли ҳодисалар киши онгидан ва ихтиёридан ташқари ҳамisha мавжуд бўлган зарурий боғланиш, муносабат. Масалан, ижтимоий тараққиёт қонунлари, мувозанат қонунлари ва ҳ.к.

**Қонун** — бу давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинган, ҳамма учун мажбурий бўлган ижтимоий ҳуқуқий норма ва муносабатларни белгиловчи расмий қоида. Масалан, Конституция Ўзбекистоннинг асосий қонунидир. Тўққиз йиллик мажбурий таълим ҳақида қонун ва ҳ.к.

**Қонун** — бу бажарилиши шарт, мажбурий бўлган норма, қоида тусига кирган талаб, топшириқ ва шу кабилар, яъни жамиятда, ижтимоий гуруҳ ва шу кабиларда қабул қилинган одат тусига кирган қоида, расм, одат.<sup>1</sup>

**Тамойил** — майл, мойиллик, тенденция.<sup>2</sup>

**“Принцип”** сўзи лотин тилидан олинган бўлиб, асос, дастлабки, яъни хатти-ҳаракат ёки фаолиятнинг асосий қоидаси, раҳбар ғоя маъноларини билдиради. Принципларни менежмент фани ва амалиётининг пойдевори дейиш мумкин.

**Қонун** ва принципларда менежментнинг объекти ва субъекти ўртасидаги объектив, муҳим, такрорланадиган, нисбий, турғун, аниқ, муайянлик ва моҳият билан умумий боғланиш ва алоқадорлик ўз ифодасини топади. Бу умумий боғланиш ва алоқадорликлар маълум шарт-шароитларда воқеалар ривожининг йўналиши ва хусусиятини белгилаб беради.

Бундан кўришиб турибдики, менежментнинг қонун-қоидалари ва принциплари фақат ҳамма учун мажбурий бўлган норма, қоида, расм-русум, мойилликлар орқали таърифланиши ва ифодаланиши мумкин (7-жадвал).

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбек тилининг изоҳли луғати. М., 1981, 597-бет.

<sup>2</sup> Уша ерда, 114-бет.

## Менежментнинг принциплари

№	Принциплар	Изоҳ
1	2	3
1.	Демократиялаш	• Ишларни оммани бошқаришга кенг кўламда жалб қилиш, кенгаш ва маслаҳатлар орқали ба-жарилишини талаб қилади.
2.	Иерархия	• Бошқаришнинг поғоналигига асосланади. Бу бир томондан, марказий, иккинчи томондан эса, вилоят шаҳар ва туманлар даражасидаги давлат ҳокимияти ҳамда бошқарув идораларининг вази-фаларини аниқ белгиланишини талаб қилади Самарасиз бошқарув бўғинлари қанчалик кўп бўлса, бошқарув жараёни шунчалик чигал-лашади.
3.	Режалаштириш	• Бошқариш бўғинлари ўртасидаги тараққиёт нис-батларини аниқлайди, шартномаларнинг бажа-рилишини ташкил қилади ва назорат қилади.
4.	Яккаҳоқимлик	• Бошқариш тайинланган шахс томонидан бажа-рилиб, унга бошқариладиган объект, унинг мол-мулки, пул маблағлари ишониб тоширилади. Яккаҳоқимлик бошқаришда қатъий тартиб ва меҳнат интизомини таъминлайди. Бунда "Кўпла-шиб муҳокама қилмоқ керак, лекин масъулият якка бир кишида бўлмоғи керак" деган принцип амал қилади.
5.	Илмийлик	• Менежерлардан чуқур билимни, ўз соҳаси бў-йича иқтисод, мантиқ, руҳият, математика, чет тили, технология каби фанларни яхши билишни талаб қилади. Шу билан бирга, унинг савияли ташкилотчи, ташаббускор, ғояларга бой, изла-нувчан, бозор конъюнктурасини яхши билади-ган, таваккал қилишдан қўрқмайдиган мутахас-сис бўлишини ҳам талаб қилади.
6.	Қайта алоқалар	• Топшириқни беришда "тушундингларми?" деб сўраш етарли эмас. Бундай саволга жавобгар шахсдан тасдиқловчи жавобни, топшириқни тўғри тушунганлигини сўраш керак.
7.	Жавобгарлик	• Бу энг аввало, бошқарувчиларнинг жавобгар-лигини назарда тутати. Бажарувчанлик мада-нияти паст, масъулиятсиз раҳбар корхона ва ходимларнинг шўри. Менежер учун ҳуқуқий жавоб-гарлик ўта юқори бўлиши керак.

Шундай қилиб, бошқариш принципи деганда бошқарув органи ва раҳбарлари фаолиятининг негизини ташкил этувчи асосий қонун-қоидалар тушунилади. Бошқариш принциплари — бу бошқарув амалиётида объектив қонунлардан онгли фойдаланиш қобилиятидир.

[17] Бошқарув тамойилларининг шаклланиши чуқур тарихий илдиэларга эга. Ўзининг ихчам, тезкор бошқариш девонига эга бўлган Амир Темур салтанатидек буюк давлат:

- шмийлик;
- яккаҳокимлик;
- иерархия;
- билимдонлик;
- демократия

каби принциплар асосида бошқарилган.

Хуросонлик йирик шайх ва шайхулислом, Амир Темурнинг эътиқод қўйган пири, тинчликсевар ва раиятпарвар инсон Зайнуддин Абубакир Тойбодий Темурга мактуб ёзиб, унинг салтанат юмушларида куйидаги “тўрт ишни қўллашини тавсия этган, яъни:

1. Кенгаш.
2. Машварату маслаҳат.
3. Хушёрлигу мулоҳазакорлик.
4. Эҳтиёткорлик.

Шундай экан, салтанатни бошқаришда машварату маслаҳат ва тадбир билан иш юритгин, токи оқибатда надомат чекиб, пуншаймон бўлмагайсан. Яна шуни ҳам билгилким, салтанат ишларининг бир қисми сабру тоқат билан бўлгай, яна бир қисми эса билиб-билмасликка, кўриб-кўрмасликка солиш билан битур. (Хуллас) тадбирлардан огоҳ қилингандан кейин шуни айтиш жоиздирким, қатъийлик, сабр, чидамлилиқ, хушёрлик, эҳтиёткорлик ва шижоат билан барча ишлар амалга оширилгай. Вассалом”<sup>1</sup>

Мактубни ўқиб Амир Темур ўз “тузуқлари”да: “У менга салтанат ишларининг тўққиз улуши машварат, тадбир ва кенгаш, қолган бир улуш эса қилич билан бажо келтиришни англатди... Тажрибамда кўрилганким, азми қатъий, тадбиркор, хушёр, жанг кўрган, мард, шижоатли бир киши мингта тадбирсиз, лоқайд кишидан яхшироқдир. Чунки тажрибали бир киши минглаб одамга иш буюради”<sup>2</sup>— деб ёзган эди.

[18] Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида бошқариш ишлари куйидаги принциплар асосида амалга оширилган (8-жадвал).

<sup>1</sup> Қаранг: “Темур тузуқлари”. Т., Ф. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996. 24-бет.

<sup>2</sup> Ўша ерда, 25-бет.

## Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш принциплари

№	Принциплар	Изоҳ
1.	Бюрократларча марказлашув	• Бошқариш объектига нисбатан бўлган муносабат максимал равишда, қатъий даражада буйруқлашган. Бу тамойил демократияга ўта ётдир.
2.	Номенклатура	• Лавозимларга фақат юқори ташкилотлар томонидан қатъий равишда олдиндан рўйхатга кирилган кишилар тайинланади. Айнан шу тартиб шахсга сифинишни вужудга келтиради.
3.	Ўз-ўзига хизмат қилиш, шахсий манфаатни устун қўйиш	• Гарчи социализм — бу инсон манфаатини ҳимоя қилувчи, унинг фаровонлигини оширувчи тузум деб таълим берилган бўлса-да, аслида бу тузумнинг қонун-қоидалари, принциплари амалдорларнинг манфаатлари учун хизмат қилади.
4	Демократияни тан олмаслик	• Демократияни тан олиш деган сўз улар учун ҳокимиятни йўқотиш билан барабар эди. Маъмурий буйруқбозлик тизими учун демократия бу "табiiй душман".
5.	Буйруқбозлик	• Бошқача бўлиши мумкин эмас. Фақат шундагина куч ишлатиш, қўпол равишда мажбурлаш кабилар ўз ижросини топиши мумкин. "Гилам усти"га ча-қириш, тезкор ташкилий ҳулосаларни ясаш, даҳ-шатли қарорлар чиқариш кабилар буйруқбозлик-нинг ўта аёвсиз кўринишларидир.
6.	Формализм, расмийчилик	• Формализм қоғозбозликнинг "ота"си, тўрачилик муҳитини яратувчи даҳшатли тамойилдир. Ҳар қандай қўлланмани пеш қилиб, унинг орқасида қонуний нарсаларни тан олмаслик, муносабатларда расмийчилик билан ёндошиш бу тамойилнинг бош мақсади бўлиб ҳисобланади.
7.	Маҳдудлик	• Маъмурий-буйруқбозлик тизими ўзининг сирасорларини яширишга, махфий тутишга ҳаракат қилади. Тўраларни ошкоралик ва демократиянинг ҳужумидан айнан шу маҳдудлик ҳимоя қилади, махфий маълумотларга етиб боришга халақит берувчи қалқон вазифасини бажаради.
8.	Консерватизм	• Янгиликка нисбатан аёвсиз тамойил. Гарчи бирор-бир янгилик у ёки бу фаолиятни яхшилашга олиб келишини билса-да, бу янгиликни иложи борича кечиктириб ёки чала-чулпа жорий қилишга тарафдор.



Бу принципларнинг устуворлиги собиқ иттифиқни таназулга олиб келди. Партия, давлат номенклатурасининг қаттиқ исканжаси иқтисодиёт, сиёсат, маънавият ва маърифатни эзиб ташлади. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бу қарор бутун мамлакат учун мажбурий бўлиб қолар эди. Жойларда ташаббус бўғилар эди. Демократияни бўғиш Конституцияда эълон қилинган ҳақ-хуқуқларни ҳам оммавий равишда бузишга олиб келди. Натижада собиқ иттифоқ парчаланиб кетди.

[19] Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболга эришишининг асосий йўллари Президентимиз И. Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи мажлисидаги маърузасида (23.02.95) қуйидагича ёритилган (9-жадвал).<sup>1</sup>

9-жадвал

**Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш принциплари**

№	Принциплар	Изоҳ
1	2	3
1.	Демократия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• инсоннинг ўз хоҳиш-иродасини эркин билдириши ҳамда уни амалга ошириши;</li> <li>• озчиликнинг кўпчиликка бўйсунishi;</li> <li>• барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги;</li> <li>• давлат ва жамият бошқарувида қонун устуворлиги;</li> <li>• давлатнинг асосий органлари сайланиши, уларнинг сайловчилар олдида ҳисоб бериши;</li> <li>• тайинлаш йўли билан шаклланадиган давлат органларининг сайловчи ташкилотлар олдидаги жавобгарлиги ва б.</li> </ul>
2.	Иқтисодий муносабатларни демократиялаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• монополлашган иқтисодиётдан эркин иқтисодиётга;</li> <li>• социалистик мусобақадан эркин рақобатга;</li> <li>• қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга;</li> <li>• давлат мулкидан мулкчиликнинг турли шакллари таянган иқтисодиётга ўтиш.</li> </ul>

<sup>1</sup> Каримов И. А. Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболнинг асосий тамойиллари. Т., Ўзбекистон, 1995, 6-бет.

1	2	3
3.	Юксак маънавият	<p>Мустақиллик тафаккурини кенгроқ тушуниш, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ўзбекистоннинг истиқболи ва истиқлоли ҳақида қайғуриш;</li> <li>• ўзининг ва ўз халқининг, ватаннинг қадру қиммати, ор-номусини англаб, уни ҳимоя қилиш;</li> <li>• юксак гоёлар, янги фикрий кашфиётлар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдоди, бор имкониятини, керак бўлса, жонини юрт истиқболи, элига бахшида этишдир.</li> </ul>
4.	Миллий ҳавфсизликни таъминлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш;</li> <li>• турли халқаро давлат ва нодавлат ташкилотлари, биринчи галда, БМТ, НАТО, Европа ҳавфсизлик ва ҳамкорлик ташкилоти ишларига фаол иштирок этишни таъминлаш.</li> </ul>

**[20]** Ўзбекистон — бозор муносабатларига ўтишининг ўзига хос йўли Ислом Каримовнинг бозор муносабатларига ўтиш юзасидан олға сурган беш тамойилга асосланади. Уларнинг моҳияти куйидагича (10-жадвал).

10-жадвал

**Бешта асосий тамойил<sup>1</sup>**

№	Тамойиллар	Тамойилларнинг моҳияти
1	2	3
1.	Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иқтисодий ислохотлар ҳеч қачон сиёсат ортида қолмаслиги керак, у бирор мафкурага бўйсундирилиши мумкин эмас. Бунинг маъноси шуки, иқтисодиёт сиёсатдан устун туриши керак; ҳам ички, ҳам ташқи иқтисодий муносабатларни мафкурадан холи қилиш зарур.</li> </ul>
2.	Давлат асосий ислохотчи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Давлат бош ислохотчи бўлиши лозим. У ислохотларнинг устувор йўналишларини белгилаб бериши, ўзгартиришлар сиёсатини ишлаб чиқиши ва уни изчиллик билан ўтказиши, жаҳолатпарастлар (ретроградлар) ва консерваторлар қаршилигини бартараф этиш шарт.</li> </ul>

<sup>1</sup> Каримов И. Ўзбекистон — бозор муносабатларига ўтишининг ўзига хос йўли. Т., “Ўзбекистон”, 1993, 42-бет.

1	2	3
3.	Қонунлар ва уларга риоя қилиш устуворлиги	• Қонун ва қонунларга риоя этиш устувор бўлиши лозим. Бунинг маъноси шуки, демократик йўл билан қабул қилинган Конституция ва қонунларни ҳеч истисносиз ҳамма ҳурмат қилиши ва уларга оғишмай риоя этиши лозим.
4.	Кучли ижтимоий сиёсат юргизиш	• Аҳолининг демографик таркибини ҳисобга олган ҳолда кучли ижтимоий сиёсатни ўтказиш. Бозор муносабатларини жорий этиш билан бир вақтда аҳолини ижтимоий ҳимоялаш юзасидан олдиндан таъсирчан чоралар кўрилиши лозим. Бу бозор иқтисодиёти шароитида энг долзарб вазифа бўлиб келган ва бундан кейин ҳам шундай бўлиб қолади.
5.	Бозор иқтисодиётига секин-аста, босқичма-босқич ўтиб бориш.	• Бозор иқтисодиётига ўтиш объектив иқтисодий қонунларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда, ўтмишдаги "инқилобий сакрашлар" сиз, яъни эволюцион йўл билан, пухта ўйлаб, босқичма-босқич амалга оширилиши керак.

Бу бешта тамойилга Германия канцлери Гельмут Коль ўз муносабатини шундай билдирди:

*“Давлат ривожининг беш тамойилини ишлаб чиқиб, уни қўрқмай оламга эълон қилаётган янги давлатнинг раҳбари тутган йўл муваффақиятнинг гаровидир”.*

Бу тамойиллар Ўзбекистоннинг ўзига хос шароитларини ҳисобга олган ҳолда изчиллик билан шакллантириб боришни, унга аста-секин, босқичма-босқич, халқни ҳимоя қилиб бориб, ижтимоий барқарорликни таъминлаш орқали бозор муносабатларига ўтишни билдиради.

Қайд қилинган принцип ва тамойиллар қаторида бошқариш қуйидаги усулларга ҳам таянади:

[21] “Тўрт мақсад” усули:

- бошқарув тартиб-қоидаси;
- иқтисодий ишлаб чиқариш;
- “ноу-хау”;
- ижтимоий ҳимоя.

Шу тўрт мақсадга оид миқдорий кўрсаткичлар белгиланиб, ҳамма ресурслар шу мақсадга эришишга йўналтирилади.

**“7-с” тамойили.** Корхона (фирма) ўз олдига қўйган иқтисодий натижага эришиш учун қуйидаги йўналишларда иш олиб боришни назарда тутати:

- *стратегия;*
- *структура;*
- *тизим;*
- *ходимлар таркиби;*
- *бошқарув қондаси;*
- *бошқарув маҳорати;*
- *якуний натижалар.*

Бунинг учун, энг аввало иқтисодий кўрсаткичларни ҳисоблаб чиқишни, уларга эришиш учун лозим даражадаги ишлаб чиқариш тузилмасини яратиш, ресурслар билан таъминлаш, ходимларни танлаш, ўқитиш, бошқарувда энг самарали усул ва тажрибаларни қўллаш лозим бўлади.

**“Кабан” усули** японларга тегишли бўлиб, бошқарув илми тарихида энг самарали ҳисобланади. У ишлаб чиқаришнинг узлуксиз ҳаракатини таъминловчи бошқарув тизими сифатида хом ашёни тайёр маҳсулотга айлантириб, истеъмолчиларга етказиб беришни таъминлайди. Шу билан бирга:

- *ходимларни танлаш ва ишга ёллаш маҳоратини баҳолаш;*
- *аттестациядан ўтказиш;*
- *ўқитиш ва малакасини ошириш;*
- *ходимлар олдига аниқ мақсад ва вазифалар қўйиш;*
- *лавозимларни алмаштириб туриш (ротация) кабилар япон менежментининг ўзига хос хусусиятларидандир.*

Японлар менежмент соҳасида улкан янгиликлар яратган мамлакат бўлиб, ҳозир ҳам бу соҳада дунёда етакчи давлатлардан бири ҳисобланади. Улар бошқарувни, аввало тўла берилиб ишлаш, агар керак бўлса, ўзни қурбон қилишга ҳам тайёр туриш, деб тушунадилар. Фирма манфаати бошқа ҳамма манфаатлардан устун қўйилади. Фирмада ишловчилар катта оила руҳида тарбияланадилар. Раҳбарлар ва ишчиларнинг тақдири бир деб қаралади, улар ҳатто бир ошхонада овқатланадилар ва доимо бирга бўладилар.

Таянч иборалар	
• Менежмент	• X (икс) назарияси
• Менежмент объекти	• Менежмент тамойиллари
• Менежмент методи	• “Тўрт мақсад” усули
• Илмий менежмент	• “7-с” усули
• Маъмурий менежмент	• “Кабан” усули
• Инсон муносабатлари мактаби	• Замонавий менежмент

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

1. **Менежмент — бу:**
  - а) бошқарув ҳокимияти ва санъатидир;
  - б) ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида моҳирлик ва маъмурий кўникмадир;
  - в) ўзига хос юксак санъат ва маҳоратни талаб қилувчи танловдир;
  - г) а+б;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
  
2. **Менежмент фани — бу бошқарувчига:**
  - а) танловни тўғри амалга оширишни ўргатувчи фандир;
  - б) ишчан қарорни қабул қилишни ўргатувчи фандир;
  - в) қарорларнинг бажарилишини назорат қилиш жараёнини ўргатувчи фандир;
  - г) а+б;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
  
3. **Менежмент объекти бўлиб:**
  - а) мамлакат ҳисобланади;
  - б) қонун чиқарувчи ҳокимият ҳисобланади;
  - в) туман ёки шаҳар ҳисобланади;
  - г) а+б;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
  
4. **Менежмент субъекти бўлиб:**
  - а) ижро этувчи ҳокимият ҳисобланади;
  - б) концернлар ҳисобланади;
  - в) а+г;
  - г) бошқарув органлари ҳисобланади;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
  
5. **Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ўрганишда менежмент фани қуйидаги усулларнинг қайси бирини қўллайди:**
  - а) кузатиш усули;
  - б) эксперимент усули;
  - в) моделлаштириш усули;
  - г) системали ёндошув усули;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
  
6. **Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда ўрганилмоқчи бўлса, у ҳолда менежмент фани:**
  - а) комплексли ёндошув усулини қўллайди;

- б) иқтисодий математик ёндашув усулини қўллайди;
- в) социологик кузатув усулини қўллайди;
- г) системали ёндошув усулини қўллайди;
- д) таркибий ёндошув усулини қўллайди.

7. Қуйида қайд қилинган фанларнинг қайси бири менежмент фани билан узвий боғланган:

- а) социология;
- б) психология;
- в) кибернетика;
- г) макроиқтисодиёт;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

8. Кимлар илмий менежментнинг (1885—1920) намоёндалари бўлган:

- а) Файол А, Вебер М ва бошқ.;
- б) Тейлор Ф, Эмерсон Г ва бошқ.;
- в) Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқ.;
- г) Саймон Г, Друкер П, Дейл Э ва бошқ.;
- д) г+а.

9. Кимлар мумтоз ёки маъмурий менежментнинг (1920—1950) намоёндалари бўлган:

- а) Саймон Г, Друкер П, Дейл Э ва бошқ.;
- б) Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқ.;
- в) Тейлор Ф, Эмерсон Г ва бошқ.;
- г) Файол А, Вебер М ва бошқ.;
- д) а+г.

10. Кимлар “Инсон муносабатлари” мактаби (1950 йилдан ҳозиргача)нинг намоёндалари бўлган:

- а) Тейлор А, Эмерсон Г ва бошқ.;
- б) Файол А, Вебер М ва бошқ.;
- в) Мэйо Э, Лайкерт Р ва бошқ.;
- г) Саймон Г, Друкер П, Дейл Э ва бошқ.;
- д) а+б.

11. Кимлар миқдорий, тизимли ёки замонавий менежмент (1950 йилдан ҳозиргача)нинг намоёндалари бўлган:

- а) Саймон Г, Друкер П, Дейл Э ва бошқ.;
- б) Тейлор Ф, Эмерсон Г ва бошқ.;
- в) Файол А, Вебер М ва бошқ.;
- г) Мэйо Э, Лайкерт ва бошқ.;
- д) б+в.

12. **Ф. Тейлорнинг диққат марказида, энг аввало:**
- а) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва гоёлар, шунингдек оқил ва соғлом фикр туради;
  - б) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда гоёта самарадор ва мақбул усулларни излаш туради;
  - в) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради;
  - г) “инсоний муносабатлар”, “бирдамлик руҳи”, “муштараклик туйғуси”ни шакллантириш фикри туради;
  - д) а+в.
13. **Г. Эмерсоннинг диққат марказида, энг аввало:**
- а) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради;
  - б) “инсоний муносабатлар”ни шакллантириш фикри туради;
  - в) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда гоёта самарадор ва мақбул усулларни излаш туради;
  - г) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва гоёлар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади;
  - д) в+г.
14. **А. Файолнинг диққат марказида, энг аввало:**
- а) “Инсоний муносабатлар”ни шакллантириш фикри туради;
  - б) 14 тадан иборат бошқариш принциплари туради;
  - в) икки принцип, яъни аниқ қўйилган мақсад ва гоёлар, шунингдек оқил ва соғлом фикр ётади;
  - г) ёлланма ишчилар меҳнатининг унумдорлигини оширишда гоёта самарадор ва мақбул усулларни излаш туради;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
15. **“Инсоний муносабатлар” мактаби:**
- а) меҳнатни технократик бошқарилишига асос солган мактабдир;
  - б) “Тейлоризм”ни қўллаб-қувватловчи мактабдир;
  - в) ишчи — бу фикрсиз робот эмас деган гоёни илгари сурган мактабдир;
  - г) “Тейлоризм”га қарши турувчи мактабдир;
  - д) в+г.
16. **Х(якс) ва У (игрек) назариясининг намояндаси ким:**
- а) америкалик муҳандис Ф. Тейлор;
  - б) америкалик иқтисодчи Г. Эмерсон;
  - в) америкалик олим Д. Мак-Грегор;
  - г) француз олими А. Файол;
  - д) америкалик менежер Г. Форд.

17. **Х (икс) назариясига кўра ёлланма ходим:**

- а) табиатан ялқов бўлади;
- б) табиатан фаол, ташаббускор бўлади;
- в) уддабурон бўлади;
- г) ўз зиммасига масъулият олишга тайёр бўлади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

18. **У (игрек) назариясига кўра ёлланма ходим:**

- а) иззатгалаб бўлади;
- б) табиатан ялқов бўлади;
- в) фаҳм-фаросатсиз бўлади;
- г) табиатан фаол, уддабурон, ташаббускор бўлади;
- д) нотўғри жавоб йўқ;

19. **Х (икс) назарияси шаронтида менежер:**

- а) ходимларни рағбатлантириб турса кифоя;
- б) ходимларга қулай муҳит яратиб берса кифоя;
- в) ходимларни доимо мажбурлаш, назорат қилиб туриши зарур;
- г) ходимларни доимо жазолаши ва жарима солиш билан қўрқитиб туриши зарур;
- д) в+г

20. **У(игрек) назарияси шаронтида менежер:**

- а) ходимларни рағбатлантириб турса кифоя;
- б) ходимларга қулай муҳит яратиб берса кифоя;
- в) ходимларни доимо мажбурлаш, назорат қилиб туриши зарур;
- г) ходимларни доимо жазолаши ва жарима солиш билан қўрқитиб туриши зарур;
- д) а+б

21. **Соҳибқирон Амир Темур давлат ва жамиятни бошқаришда нечта ижтимоий сиёсий ғуруҳга таянган:**

- а) 10 та;
- б) 12 та;
- в) 9 та;
- г) 7 та;
- д) 5 та.

22. **Амир Темур фикрига кўра вазирлар қуйида қайд қилинган сифатларнинг қайси бирига эга бўлишлари шарт:**

- а) асиллик, тоза насллик ва улуғворлик;
- б) ақлли, фаросатлилик;
- в) сипоҳ билан раият аҳволидан бохабарлик ва уларга ғамхўрлик кўрсатиш, улар билан яхши муомалада бўлиш;



г) сабр-бардошлилик, мулойимлик;

д) нотўғри жавоб йўқ.

23. **Амир Темурнинг эътиқод қўйган пири, тинчликсевар ва раиятпарвар инсон Зайнуддин Абубакр Тойбодий Темурга мактуб ёзиб, унинг салтанат юмушларида қуйидаги ишларнинг қайси бирини қўллашини тавсия этган:**

а) кенгаш;

б) машварату маслаҳат;

в) ҳушёрлигу мулоҳазакорлик;

г) эҳтиёткорлик;

д) нотўғри жавоб йўқ.

24. **Қуйидагиларнинг қайси бири менежментнинг принциплари ҳисобланади:**

а) номенклатура принципи;

б) иерархия принципи;

в) формализм, расмиятчилик принципи;

г) маҳдудлик принципи;

д) консерватизм принципи.

25. **Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитида давлат қуйидаги қайси тамойилларга асосланиб бошқарилади:**

а) қайта алоқалар принципи;

б) демократиялаш принципи;

в) демократияни тан олмаслик принципи;

г) маҳдудлик принципи;

д) в+г.

26. **Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлат қуйидаги қайси принципларга асосланиб бошқарилади:**

а) демократия принципи;

б) иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи;

в) юксак маънавият принципи;

г) миллий ҳафсизликни таъминлаш принципи;

д) а+б+в+г.

27. **Иқтисодий муносабатларни демократиялаш принципи деганда:**

а) монополлашган иқтисоддан эркин иқтисодга ўтиш тушунилади;

б) мустақиллик фикрини кенгроқ англаш тушунилади;

в) давлат ва жамият бошқарувида қонуннинг устуворлиги тушунилади;

- г) республиканинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш тушунилади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.
28. **Демократия принципи деганда:**
- а) ўзининг ва ўз халқининг, Ватаннинг қадр қиймати, ор-номусини англаб, уни ҳимоя қилиш тушунилади;
- б) қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга ўтиш тушунилади;
- в) барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги тушунилади;
- г) а+б;
- д) нотўғри жавоб йўқ.
29. **Юксак маънавият принципи деганда:**
- а) социалистик мусобақадан эркин рақобатга ўтиш тушунилади;
- б) озчиликнинг кўпчиликка бўйсунishi тушунилади;
- в) давлат мулкидан мулкчиликнинг турли шаклларига таянган иқтисодиётга ўтиш тушунилади;
- г) янги фикрий кашфиётлар, юксак гоёлар, ниётлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдоди, бор имконияти, керак бўлса жонини юрт истиқболи, элига бахшида этиш тушунилади;
- д) а+б+в+г.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Қуйида бошқарув илми хусусида келтирилган хронологик маълумотларга таянган ҳолда фирмангиз ёки қорхонангиз бошқаруви муаммоларининг манتيқий объектив тараққиётига баҳо беринг.

*10а-жадвал*

### Менежментнинг ривожланиш давлари

№	Даврлар	Регион ва муаллифлар	Бошқарув унсурларининг шаклланиши
1	2	3	4
1.	Эрамиздан 5 минг йил олдин	Шумер мамлақати	• Маълумотларни қайд қилиш ва ёзувни олиб бориш.
2.	Эрамиздан 4 минг йил олдин	Қадимий Египет	• Ташкил қилиш, режалаштириш, назорат.

1	2	3	4
3.	Эрамиздан 3 минг йил олдин	Қадимий Египет	• Марказлашмаган бошқариш- ни ташкил қилиш, жойлар- дан ёзма равишда маълумот- лар талаб қилиш, “шатб”лар тавсияларидан фойдаланиш.
4.	Эрамиздан 2 минг йил олдин	Қадимий Египет	• Бошқаришни марказлашти- риш, жавобгарлик ва масъу- лиятни ошириш.
5.	Эрамиздан 1 минг йил олдин	Хитой	• Ташкил қилиш, режалашти- риш, ихтисослаштириш, раҳ- барлик ва назорат қилиш за- рурлиги кун тартибига қў- йилди.
6.	Эрамиздан 400 йил олдин	Сократ	• Менежментнинг ҳаммабоп (универсал) тамойиллари ишлаб чиқилди.
7.	Э р а м и з д а н 400 йил олдин	Ксенофонт	• Менежмент махсус санъат тури сифатида тан олинди.
8.	Эрамиздан 350 йил олдин	Платон	• Ихтисослаштиришнинг принциплари ишлаб чиқил- ди.
9.	Эрамиздан 325 йил олдин	Александр Маке- донский	• Штаблар ташкил қилинди.
10.	Эрамиздан 284 йил олдин	Диоклетиан	• Ваколат бериш жорий қилинди.
11.	570—632 йил- лар	Пайғамбаримиз Муҳаммад Солла- лоҳу Алайҳи Ва- саллам	• Пайғамбаримиз мусулмонлар ҳам моддий, ҳам маънавий тўқис бўлишини орзу қил- ганлар, Аллоҳ номидан мана шу йўлда мислсиз куч-гайрат сарфлаганлар.

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• 570-йилда Маккада туғилган Муҳаммад Алайҳиссалом 38 ёшга тулганларида Худодан биринчи ваҳий, самовий Куръони Каримнинг бир қисми тушади. Шундан сўнг 23 йил давомида кетма-кет ваҳий келиб туради. Муҳаммад Алайҳиссалом дунёда ислом динини тарқатган биринчи пайғамбар эди. “Ислом” бўйсунуш маъносини билдирар, худонинг иродасига бўйсунганларни “муслим” деб аташарди. Куръони Карим<sup>1</sup> таълимоти нафақат ўша даврнинг бошқаруви учун илмий асос бўлиб қолмасдан, у шу кунгача бошқарув илмининг пойдевори бўлиб хизмат қилиб келмоқда. Муҳаммад Алайҳиссалом ҳам савдогар, ҳам оила бошлиғи, ҳам қози, ҳам қонунлар жорий этгувчи аллома, ҳам жангчи, ҳам давлат арбоби, ҳам саркарда ва ҳаттоки подшо бўла олган ягона пайғамбар эди. Муҳаммадни барча ягона йўлбошчи сифатида тан олган эди.</li> <li>• Исломнинг муқаддас китоби “Куръон” ва унинг одамларни хурлик, озодлик, тенглик, яхшилик, сахийлик ҳамда биродарлик, қардошликка даъ-</li> </ul>

<sup>1</sup> Куръони Карим. Ўзбекча изоҳли таржима. Таржима ва изоҳлар муаллифи Алоуддин Мансур. Т. “Чўлпон”, 1992 й.

1	2	3	4
			<p>ват этувчи ғоялари Ўрта Осиё халқлари онг ва шуурига ҳам аста-секинлик билан сингиб борди.</p> <p>Шу тариқа: ислом қадриятлари халқ маънавий ҳаётининг узвий қисми сифатида менежментнинг тамойиллари, принциплари, қонун-қоидалари таркибида муносиб ўрин олиб борди.</p> <p>Муҳаммад Алайҳиссаломнинг ибратли ишлари, маърифат, имон, эътиқод, адолат, холислик, поклик ва бошқа инсоний фазилатларга тегишли ибратли сўзлари, панд-насиҳатлари унинг номи билан боғлиқ 1001 ҳадисда<sup>1</sup> мужассам бўлди.</p>
12.	1340—1400 йиллар	Амир Темур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Амир Темур зукко, тажрибали ва сиёсатдон давлат арбоби эди. У ўзининг “Темур тузуклари”<sup>2</sup> асари билан бошқариш илмига асос солди. Асарда Темурнинг қандай қилиб ҳокимиятни қўлга киритгани, сиёсий ва ҳарбий фаолияти ҳақидаги сирлар, уни бошқариш санъати, шу билан бирга ҳарбий юришларга қандай раҳбарлик қилгани баён этилган.</li> <li>• Темур давлатни бошқаришда вазириликларни жорий этган.</li> </ul>

<sup>1</sup> Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар. Т. “Камалак”, 1991 й.

<sup>2</sup> Темур тузуклари. Т. “Ғ. Фулом номидаги адабиёт ва санъат нашриёти. 1996 й.

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқаришда илмийлик, як-каҳоқимлик, иерархия, билимдонлик, демократия каби тамойиллар жорий қилинди.</li> <li>• Салтанат юмушлари қуйидаги тўрт усул асосида бошқарилган:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кенгаш.</li> <li>2. Машварату маслаҳат.</li> <li>3. Ҳушёрлигу мулоҳазакорлик.</li> <li>4. Эҳтиёткорлик.</li> </ol> </li> <li>• Амир Темур ўзи яшаган даврнинг фарзанди — жаҳонгир лашкарбоши, давлат арбоби сифатида танилди.</li> </ul>
13.	1407—1450 йиллар	Муҳаммад Тарағай Улуғбек	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Амир Темурнинг набираси Улуғбек тадбиркор давлат ҳукмдори, илм-фан ҳомийси эди. У ҳукмронлиги даврида узоқ даврларга мўлжаллаб сиёсий режалар тузган, фалакиёт соҳасида машҳур “Зичи Кўрагоний” асарини ёзиб жаҳоншумул кашфиёт қилди, бошқарув фанига буюк ҳиссасини қўшди.</li> </ul>
14.	1450—1501 йиллар	Алишер Навоий	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улуғ шоир, буюк олим ва давлат арбоби ўзининг “Тарихи мулки ажам” (“Ажам подшолари тарихи”) асарида бошқаришнинг сир-синоатлари ҳақида қатор фикрларни баён қилди.</li> </ul>
15.	1490—1530 йиллар	Заҳириддин Муҳаммад Бобур	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бобур 1494 йили 12 ёшида тахтга ўтиргач, Мовароуннаҳр-</li> </ul>

1	2	3	4
			<p>да марказлашган кучли давлатни барпо қилишни ўз олдига мақсад қилиб қўйган буюк давлат арбоби. У тийран ақл, қомусий билимга эга бўлиш билан бирга, одамларни ўзига жалб қила биладиган, ташкилотчи, мард, чидамли, бардошли, виждонли инсон ҳам эди.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳар доим жангда олдинда борар, қийин шароитларда ҳамма билан бирга бўлиб, машаққатни ҳам бирга баҳам кўрар эди.</li> <li>• Ўз синфий табақаси учун хизмат қилган Бобур сиёсий, ижтимоий-маданий ва бошқаришнинг бошқа ҳаётий масалаларга кўп вақт илгор нуқтаи назардан туриб ёндошиши билан замон аслзоларидан, феодал оқсуякларидан фарқ қилади.</li> </ul>
16.	1436 йил	Венеция Арсенали	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ишлаб чиқариш харажатларини ҳисобга олиш, назорат қилиш учун чек ва балансларни тузиш, тафтиш ўтказиш учун номерларни белгилаш, конвейер усулини қўллаш, таннархни ва товарга бўлган талабни назорат қилиш.</li> </ul>
17.	1500 йил	Томас Мор	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Раҳбарият ва менежмент камчиликларини таҳлил қилиш.</li> </ul>
18.	1525 йил	Николло Макиавелли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умумияқдиллик принципини тан олиш.</li> </ul>

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ташкилотчиликдаги мақсадли ёндошувни тан олиш.</li> <li>• Раҳбарлик сифатини аниқлаш.</li> </ul>
19.	1725 йил	Посишков Иван Тихонович	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ижрочиларни баб-баравар банд қилиш.</li> <li>• Назоратни кенгайтириш.</li> <li>• Тест ўтказиш.</li> <li>• Меҳнат жараёнининг бир меъёрда боришини қайд қилиш ва назорат қилиш каби масалаларни кўтариб чиқди.</li> </ul>
20.	1767 йил	Джемс Стюарт	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳокимият тўғрисидаги дастлабки назарияни шакллантириш.</li> <li>• Автоматлаштириш.</li> </ul>
21.	1776 йил	Адам Смит	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Саноат ишчиларига нисбатан ихтисослаштириш усулининг қўлланилиши.</li> <li>• Иш ҳақини, “иқтисодий” одам эҳтиёжини ҳисоблаш.</li> <li>• Назорат концепциясини ишлаб чиқади.</li> </ul>
22.	1790 йил	Александр Суворов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳарбийларни тарбиялаш ва ўқитиш принциплари.</li> <li>• Фан омилини юксакликка кўтариш.</li> </ul>
23.	1810 йил	Роберт Оуен	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Шахсий бошқарув тажрибасини умумлаштириш.</li> <li>• Ишчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш масъулиятини ошириш.</li> </ul>



1	2	3	4
24.	1860—1870 йиллар	Москва олий техника мактаби	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меҳнат ҳаракатларини мақсадга мувофиқлаштириш усули ишлаб чиқилади.</li> </ul>
25.	1881 йиллар	Джозеф Вартон	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коллежлар учун тадбиркорлик менежменти курсини ишлаб чиқади.</li> </ul>
26.	1900 йил	Фредерик Тейлор	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Илмий менежмент.</li> <li>• Тизимли ёндошув.</li> <li>• Кадрлар менежменти.</li> <li>• Меҳнат ва менежмент ўртасидаги муносабатни ўрнатиш.</li> <li>• Таннархни аниқлаш тизими.</li> <li>• Иш вақтини хронометраж қилиш.</li> <li>• Функционал бошқариш.</li> </ul>
27.	1910 йил	Хьюто Манстерберг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иш ва менежментга психологияни қўллаш.</li> </ul>
28.	1911 йил	Семенов И., Пайкин А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Завод хўжалигини ташкил қилиш” номли маърузалар курси (матни) тайёрланди.</li> <li>• “Меҳнатни илмий ташкил қилиш ва ишлаб чиқаришни ташкил қилишнинг асосий қонунлари” ишлаб чиқилди.</li> </ul>
29.	1911 йил	Харлоу С., Персон	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менежмент бўйича биринчи илмий конференция АҚШда уюштирилди.</li> </ul>
30.	1916 йил	Генри Файоль	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менежментнинг биринчи тўлиқ назариясини.</li> <li>• Менежмент функцияларини.</li> <li>• Менежмент принципларини ишлаб чиқди.</li> </ul>

1	2	3	4
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менежментни ўқитиш зарурлигини ёқлаб чиқди.</li> </ul>
31.	1920 йил	Петербург политехника институти, МВТУ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меҳнатни илмий ташкил этиш ва ишлаб чиқаришни илмий ташкил қилиш “қонунлар”и ишлаб чиқилди.</li> <li>• Хусусан:</li> <li>• бир меъёр қонуни;</li> <li>• ишнинг кетма-кетлик қонуни;</li> <li>• иш fronti қонуни;</li> <li>• реал иш шароити қонуни ва бошқалар.</li> </ul>
32.	1920 йил	Богданов А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳаракатдаги техникани, иқтисодиёт ва сиёсатни ташкил қилиш қонуни тўғрисидаги янги фан принципларини ишлаб чиқди, уларни тизимли ўрганиш заруриятини ёқлаб чиқди.</li> </ul>
33.	1927 йил	Элтон Мэйо	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гуруҳий интилишнинг социологик концепциясини ишлаб чиқди.</li> </ul>
34.	1930 йил	Мери П. Фоллет	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуал мотивацияга асосланган менежмент фалсафасини ишлаб чиқди.</li> <li>• Менежмент муаммолар ечимига гуруҳий ёндошишни ёқлаб чиқди.</li> </ul>
35.	1935 йил	Ерманский О. А.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарув меҳнатини мақсадли ташкил қилиш методологиясини ишлаб чиқди.</li> <li>• Келажакда барча раҳбарларга айланади деган хулосага келади. Тарихан раҳбар ва</li> </ul>

1	2	3	4
			<p>унинг қўл остидаги кишилар ўртасидаги нисбат қуйидаги-ча бўлишини башорат қилади:</p> <p>XIX асрда — 1:1000.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1914 йилда — 1:12.</li> <li>• 1920 йилда — 1:5.</li> <li>• Яқин калажақда — 1:1,0.</li> <li>• Тейлор энг маъқул нисбат деб 1:3 ни ҳисоблаган.</li> </ul>
36.	1938 йил	Уестер Беркард	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқаришни ташкил қилиш назарияси, менежментнинг социологик жиҳатларини ишлаб чиқди.</li> </ul>
37.	1938 йил	Гостев А. К.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меҳнатни илмий ташкил қилишни ҳар бир кишидан бошлаш лозимлигини исботлади.</li> <li>• Тор маънодаги тамойилни ёқлаб чиқди, яъни станок қошидаги ишчи ўз корхонасининг эгаси.</li> </ul> <p>Унинг формуласи:  <b>“ҳисоб-китоб ўрнатил-ишлов бериш-назорат-ҳисоб-тизим-лаш-тўлов”.</b></p>
38.	1939 йил	Керженцев П. М.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фаолиятни ташкил қилиш назарияси.</li> <li>• Кишиларни бошқаришнинг умумий жиҳатларига эътиборни қаратади.</li> </ul>
39.	1949 йил	Норберт Винер ва бошқалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тизимли таҳлилга устуворлик бериш ва менежментда ахборотлаштириш назариясини қўллаш лозимлигини ёқлаб чиқди.</li> </ul>

1	2	3	4
40.	1950 йил	Дунаевский Ф. Р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маъмурий сифим назарияси, яъни муайян сондаги кишиларни бошқара олиш қobiliяти ҳақида гап юритди.</li> </ul>
41.	1955 йил	Герберт Саймон ва бошқалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қарор қабул қилишда инсон руҳиятига эътиборни қаратди.</li> </ul>
42.	1960 йил	Дуглас Мак Грегор	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Менежернинг қўл остидагиларга муносабати улар фаолияти ва муҳитга тубдан таъсир қилишини исботлади.</li> <li>• “Х” назарияси менежернинг кузатуви ва назоратига устуворлик беради.</li> <li>• “У” назарияси — масъулиятларнинг тақсимотига устуворлик беради.</li> </ul>
43.	1965 йил	Игорь Ансофф	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегик моделлаштириш моделини ишлаб чиқди.</li> </ul>
44.	1972 йил	Гвишиани Д. М.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Америка бошқаруви назариясини таҳлил қилиб уни тизимга туширди.</li> </ul>
45.	1975 йил	Генри Минцбург	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ташкилий структурага эътиборини қаратди.</li> </ul>
46.	1981 йил	Кунц Г. ва С. О. Доннел	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқариш функцияларига ситуацияли (вазиятли) ва тизимли ёндошишни ёқлаб чиқди.</li> </ul>
47.	1985 йил	Акофф Р.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Фирмалар, корпорацияларни ривожлантиришнинг стратегик режалаштириш масаласини кўтариб чиқди.</li> </ul>

1	2	3	4
48.	1985—1997 йил		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Хизмат кўрсатиш соҳаси ва замонавий ишлаб чиқаришнинг моддий, технологик омиллари аҳамиятига.</li> <li>• Бошқаришни демократлаштириш, ташкилотчилик маданиятига.</li> <li>• Бозор ва очиқ иқтисодийётга ўтиш шароитида халқаро рақобатга.</li> <li>• Бўйруқбозлик тизими шароитдаги бошқарув услубини бозор муносабатлари бошқарувиغا ўтиши кабиларга аҳамият берилади.</li> </ul>

\* \* \*

Б. Менежментнинг даврий ривожланиши, бош муаммолар ва уларни ечиш усулларига ўз муносабатингизни билдиринг, яъни таҳлил қилиб баҳо беринг.

Даврлар, йиллар	Корхонанинг бош муаммолари	Менежментнинг таянч ечимлари	Илмий мактаб, ёндошувлар
1	2	3	4
XX асрнинг боши — 1935 йил	Йирик ташкилотларнинг самарали фаолияти	Менежментни иерархик таркибининг шаклланиши	Рационалик мактаби
1936—1955 йиллар	Маҳсулот ишлаб чиқаришни максималлаштириш	Меҳнат унумдорлигини ошириш	Инсоний муносабатлар мактаби
1956—1970 йиллар	Барча жиҳат (параметр) лар устидан бошқарув назоратини ўрнатиш	Тизимни шакллантириш ва уларнинг ўзаро алоқдорлигини ўрнатиш	Тизимли ёндошув
1871—1980 йиллар	Рақобатбардошликни таъминлаш ва бозорда ғолиб чиқиш	Стратегик режалаштириш	Вазиятли ёндошув

1	2	3	4
1981—1985 йиллар	Мақсадни амалга ошириш самарадорлиги	Ташкил қилишни маданийлаштириш	Вазиятли ёндошув
1986—1990 йиллар	Ўзгаришларга мослашиш	Инновацион менежмент	Вазиятли ёндошув
Ҳозирги кунда	Менежментнинг барча имкониятларидан максимал фойдаланиш	Йўлбошчилик	Вазиятли ва янги ёндошув

В. Яхши менежер қандай бўлади деган сўроқ бизнесни бошқариш соҳасидаги муҳим саволлардан бири бўлган ва шундай бўлиб келмоқда. Ютуққа эришиш сабабларини аниқлаш у кўп йиллар давомида йўл кўрсатувчи бўлиб келган. Масалан, Конфуций<sup>1</sup>, раҳбар биринчи навбатда ўз сафдошларининг характер ва ҳиссиётларига нозиклик ва эпчиллик билан кириб бориши зарур деб ҳисоблаган.

Гомер<sup>2</sup> идеал раҳбарга зарур бўлган қуйидаги тўртта хислатни эслаб-тутади.

1. Несторнинг донишмандлиги<sup>3</sup>.
2. Агамемноннинг ҳақиқатгўйлиги<sup>4</sup>.
3. Одисейнинг ҳийлакорлиги<sup>5</sup>.
4. Ахиллеснинг серғайратлиги<sup>6</sup>.

Раҳбар ҳар доим ўзининг кучли ва кучсиз томонларини эсда тутиши керак, акс ҳолда у ўзининг юқори мавқеининг қурбони бўлиши мумкин.

XX аср охирига келиб баъзи олимлар замонавий менежер қуйидаги фазилатларга эга бўлиши керак деган хулосага келганлар:

- **Жисмоний фазилат** — фаоллик, серғайратлик, соғломлик, кучлилиқ.
- **Шахсий фазилат** — мослашувчанлик, обрўилиқ, ўзига ишонч, ютуққа интилиш.

<sup>1</sup> Конфуций — эрамиздан 551—479 йил олдин яшаган қадимги Хитой файласуфи.

<sup>2</sup> Гомер — қадимги антик грек шоири, “Илиада” ва “Одиссея” асарлари муаллифи.

<sup>3</sup> Нестор — қадимги грек мифологиясида пилос шоҳ.

<sup>4</sup> Агамемнон — “Илиада” асаридаги шоҳ Микент.

<sup>5</sup> Одиссей — грек мифологиясидаги шоҳ.

<sup>6</sup> Ахиллес — Илиада асаридаги энг ботир қаҳрамонлардан.

- **Интеллектуал фазилат** — ақл, керакли қарор қабул қилишга қодирлик, сезгирлик, ижобий ёндошиш.
- **Қобилият** — бошқалар билан алоқа ўрната олишлик, киришимлилик, хушмуомалалик, муомаллага усталик.

Лекин бу нуқтаи назарга қўшилмайдиган олимлар, амалиётчилар ҳам бор. Улар қуйидаги эътирозларни илгари сурадилар:

- юқорида келтирилган фазилатларга эга менежер ҳали самарадор бошқарувчи дегани эмас;
- бу хусусиятларнинг ҳаммасини ўзида мужассамлаштирган кишилар кўп эмас;
- яхши бошқаришни ўрганиб бўлмайди (ёки ўрганиш амалда мумкин эмас) ва ҳ.к.

Буларга яна бир қатор бошқа эътирозларни ҳам қўшиш мумкин. Замонавий менежер эгаллаши зарур бўлган фазилатлар тизимини ўйлаб кўринг ва баён қилинг. Бизнинг шароитда фаолият кўрсатаётган менежер яна қандай фазилатларга эга бўлиши кераклигини айтинг.

## МЕНЕЖМЕНТ ВА ҲИКМАТЛАР<sup>1</sup>

Г. Ҳикматлар кишиларнинг, хусусан раҳбарларнинг ақлини ўткирлаштиради, нутқини равшан ва таъсирчан қилади, ҳаётда тўғри йўлни танлай билишга, ҳаётий жумбоқлар ва муаммоларни тўғри ечишга ўргатади, турмушнинг жамики катта-кичик масалалари хусусида қимматли маслаҳатлар беради.

Ҳикматларда ижтимоий ҳаётнинг энг мураккаб муаммоларидан тортиб оилавий ҳаётнинг энг кичик урф-одатларигача, олий ахлоқий нормалардан тортиб кишилар характеридаги майда-чуйда нуқсонларга, фалсафий дунёқарашдан тортиб энг кичик жониворларнинг хусусиятигача... ўз инъикосини топган. Қисқаси, табиат ва жамият ҳаётининг бирон-бир соҳаси йўқки, у мақолларда ўз аксини топмаган бўлсин.

Халқимизнинг асрлар давомида тўпланган бой ҳаётий тажрибаси сон-саноқсиз мақолларда умумлаштирилган. Уларда ота-боболаримиз босиб ўтган йўл, кечирган ҳаётий турмушларини, шодликлари ва чеккан азоб-уқубатларини, золимларга бўлган қаҳр-ғазабларини, теран мазмунли панд-насихатларини, қадимги даврларда, ўрта аср ва ундан кейинги асрларда яшаган аждодларимизнинг урф-одатларини, анъаналарини кўрамыз.

Ана шу бой дурдоналарнинг тегишли жиҳатларини **менежмент фанини ўрганганда** қўллашни лозим деб топдик. Токи, шундан ҳар бир ўқувчи, ҳар бир раҳбар баҳраманд бўлиб, ўз ҳаётида қўллай билсин. Хўш,

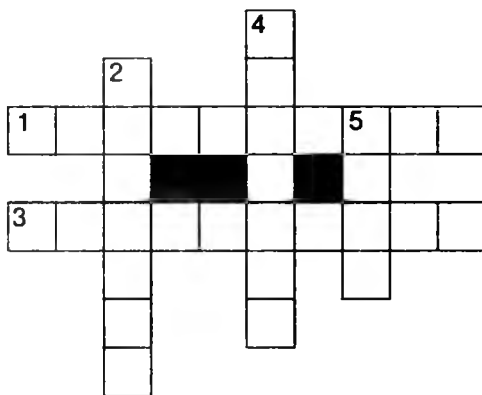
<sup>1</sup> Ҳикматнома: Ўзбек мақолларининг изоҳли луғати. — Т.: Ўзбекистон совет энциклопедияси Бош редакцияси, 1990 й.

айтинг-чи, қуйида келтирилган ҳикматларни<sup>1</sup> бошқарув ёки раҳбар шахсга нисбатан қўллаш қандай маънони беради?

- Минг қўшчига бир бошчи.
- Қўйчивон кўп бўлса, қўй ҳаром ўлади.
- Раҳбарнинг ғўри — жамоа шўри.
- Бир тулки етти бўрини етаклайди.
- Бириккан куч — куч, бирикмаган куч — пуч.
- Етти ўлчаб бир кес.
- Золимнинг уйқуси — раиятнинг роҳати.
- Игна қаёққа юрса, ип шу ёққа юради.
- Катта арава қайдан юрса, кичик арава шундан юради.
- Катта сув кўприксиз бўлмас.
- Аввал ўйла, кейин сўйла.
- От минган отасини танимас.
- Сулаймон ўлди, девлар қутилди.
- Айтмоқ осон, қилмоқ қийин.
- Балиқ бошидан сасийди.
- Ҳосилинг кам бўлса, ҳаводан кўрма.

Д. Менежментга доир қуйидаги кроссвордларни ечинг:

### 1. Кроссворд



**Энига:**

1. Ижтимоий ҳодисаларнинг миқдорий томонларини уларнинг сифат томонлари билан узвий боғлаб ўрганувчи фан.
3. Иқтисодиётга профессионал бошқарувчилар раҳбарлиги ҳақида назария.

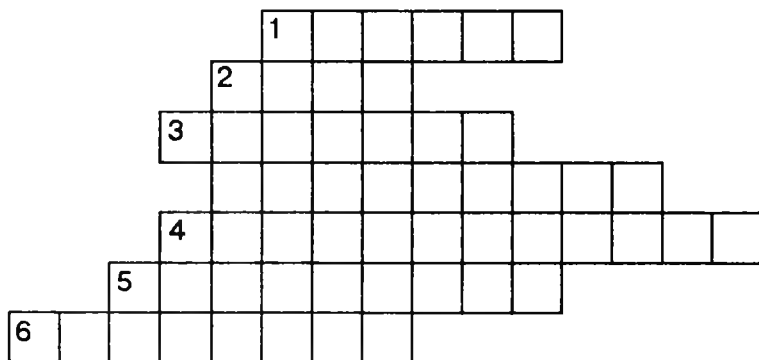
<sup>1</sup> Ҳикматлар ва кроссвордлар Тошкент молия институтининг толиби Хуршид Абдуллаев томонидан тўпланган ва нашрга тайёрланган.



**Бўйига:**

2. Маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланган барча харажатларнинг пулдаги ифодаси.
4. Текшириш ўтказадиган мутахассис.
5. Фирма, корхона ўз мизожлари доирасида эришган обрў-эътибор ва нуфуз.

## 2. Кроссворд



**Энгга:**

1. Олдига қўйилган вазифалар.
2. Маълум мақсадга эришиш йўлида бажарилиши керак бўлган ишлар (ҳаракатлар)нинг муайян даврга мўлжалланган дастури.
3. Маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланган барча харажатларнинг пулдаги ифодаси.
4. Замоनावий ишлаб чиқаришни бошқариш, шунингдек ишлаб чиқаришга раҳбарлик қилиш, уни ташкил этиш.
5. Фирма олдида турган мақсадларга эришиш учун нима, ким томонидан ва қандай қилиниши кераклигини олдиндан аниқлаш.
6. Ой-кунлари кўрсатилган китобча, жадвал, йил ҳисоби тизими.
7. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва кенгайтириш, ходимларни муваффақиятларга йўналтириш.

**Бўйига:**

1. Корхона ва компания эгалари бўлган ёлланма малакали бошқарувчилар.

### *Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар*

- [1]. Менежмент нима?
- [2]. Менежмент фани нимани ўргатади?

- [3]. Менежмент объекти ва субъекти деганда нимани тушунасиш?
- [4]. Менежмент фани қандай усул (метод)лардан фойдаланади?
- [5]. Менежмент фани қандай фанлар билан алоқадор?
- [6]. Бошқариш таълимотидаги тўртта йўналиш (мактаб) тўғрисида нималар дея оласиз?
- [7]. “Илмий менежмент” мактаби ва Ф. Тейлор таълимотининг моҳияти нимада?
- [8]. “Илмий менежмент”нинг намояндаси Г. Эмерсон қайси принципларни олға суради?
- [9]. “Мумтоз менежмент”нинг моҳияти нимада?
- [10]. “Мумтоз менежмент”нинг намояндаси А. Файол қайси принципларни олға сурган?
- [11]. “Инсон муносабатлари” мактабининг моҳияти нимада?
- [12]. “Инсон муносабатлари” мактабининг намояндаси Д. Мак-Грегорнинг Х(икс) ва У(игрек) назарияси тўғрисида нималар дея оласиз?
- [13]. “Тизимли” ёки замонавий менежментнинг моҳияти нимада?
- [14]. Собиқ Иттифоқда менежмент назариясини ривожлантиришда кимлар ўз ҳиссаларини қўшган?
- [15]. Ўзбекистонда менежмент назарияси қачон шакллана бошлаган?
- [16]. Менежментнинг қонун-қоидалари ва принциплари деганда нимани тушунасиш?
- [17]. Амир Темур давлатни бошқаришда қандай принципларни асос қилиб олган?
- [18]. Маъмурий-буйруқбозлик тизими шароитида давлат қандай принципларга асосланиб бошқарилган?
- [19]. Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистонда давлатни бошқариш учун қандай принциплар асос қилиб олинган?
- [20]. Бозор муносабатларига ўтишнинг беш тамойили тўғрисида нималар дея оласиз?
- [21]. “Тўрт мақсад”, “7-с” принцип ва “Кабан” усуллари тўғрисида нималарни биласиз? Уларни бизнинг шароитда қўллаш мумкинми?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Ўзбекистон: миллий истиқлол, иқтисод, сиёсат, мафкура. Т. 1 — Т., “Ўзбекистон”, 1996, 364 б.
2. Каримов И. А. Биздан озод ва обод Ватан қолсин. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 380 б.
3. Каримов И. А. Ватан саждагоҳ каби муқаддасдир. Т. 3. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 366 б.
4. Каримов И. А. Бунёдкорлик йўлидан. Т. 4. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 349 б.

5. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш — давр талаби. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 384 б.
6. Каримов И.А. Хавфсизлик ва барқарор тараққиёт йўлида. Т. 6, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 429 б.
7. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қураимиз. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 410 б.
8. Каримов И.А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт пировард мақсадимиз. Т. 8, Т., “Ўзбекистон”, 2000 й, 528 б.
9. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т., “Меҳнат”, 1997.
10. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: деловые игры. М., 1998.
11. Валижонов Р., Қобулов О. Менеджмент асослари. Т., ТошДУ, 1997.
12. Веснин В. Р. Основы менеджмента. М., “Триада лтд”, 1997.
13. Виханский О, Наумов А. Менеджмент. М., 1995.
14. Гулямов С., Семенов Б. Основы современного менеджмента. Т., ТашГАУ, 1997.
15. Герчикова И. Менеджмент. М., ЮНИТИ, 1995.
16. Глухов В. Основы менеджмента. С. Петербург, 1995.
17. Игнатъева А. Основы менеджмента. М., Экон. образ., 1995.
18. Менеджмент ва бизнес асослари. Дарслик (акад. С. Фуломов таҳрири остида). Т., “Меҳнат”, 1997.
19. Конхо П., Миркрюков В., Комаров М. Менеджмент. М., “Финансы и статистика”, 1993.
20. Личность. Карьера. Успех — СПб: ТОО “Диамант”, “Золотой век”, 1996.
21. Лэнд П. Э. Менеджмент— искусство управления. Пер. с англ. М., ИНФРА-М, 1995.
22. Менеджмент: Учебник для вузов (под ред. М. Максимцова, А. Игнатъевой). М. ЮНИТИ, 1998.
23. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З. П. и др. М. ИНФРА-М, 1997.
24. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер. с англ.). М., 1992.
25. Муракаев И, Саифназаров И. Менеджмент асослари. Т., ТДИУ, 1998.
26. Основы менеджмента (под ред. А. Радучина). М., Центр 1997.
27. Русинов Ф, Никулин Л, Фаткин Л. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М., ИНФРА-М, 1996.
28. Файоль А. Учение об управлении — Рязань, 1927.
29. Форд Г. Научная организация труда — М. 1924.
30. Ўлмасов А., Шарифхўжаев М. “Иқтисодиёт назарияси”, дарслик. Т. “Меҳнат”, 1995.
31. Шепель В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М., “Финансы и статистика”, 1992.

---

---

## II БОБ. БОШҚАРУВ МАҚСАДИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ

Режа:

2.1. Бошқарув мақсади. (22—30)

2.2. Бошқарув функциялари. (31—37)

### 2.1. Бошқарув мақсади

[22]. Мақсад — бу муддао, мурод, яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун кўзда тутилган муштарак орзу. Айнан, шу мақсад киши фаолиятини, ўз орзуларини ушалишига йўналтиради. Биз дастлаб ўзимизнинг олдимизда турган мақсадимизни аниқлаб оламиз, сўнгра эса шу мақсадимиз:

- бўлажак ҳаракатларимизни олдиндан аниқлаб беради;
- фаолиятимизнинг устувор йўналишини белгилайди;
- фаолиятимизни аниқ соҳага, ишга йўналтиради;
- у ёки бу фаолиятимизнинг зарурлик даражасини белгилаб беради;
- пировард натижамизнинг баҳолаш меъёрини белгилайди ва ҳ.к.

Мақсаднинг илмий асосланганлиги ва тўғри белгиланганлиги бошқарув учун жуда муҳимдир. Чунки айнан шу мақсадга биноан:

- бошқариш функциялари;
- бошқариш усуллари;
- бошқаришнинг тузулмавий таркиби;
- лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ҳал этилади.

Бошқарув мақсади қуйидаги талабларга жавоб бериши лозим (11-жадвал).

## Бошқарув мақсадига қўйиладиган асосий талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1	2	3
1.	Мақсад бир маъноли ва аниқ бўлиши керак	• Агар қаёққа боришни билмасангиз, у ҳолда бирор йўлни танлашга ҳам ҳожат қолмайди.
2.	Мақсад реал ва бажарилиши мумкин бўлиши керак	• Қайси томонга сузишни аниқ мақсад қилиб олмаган елканли қайиққа ҳеч қандай шамол ҳам ҳамроҳ бўла олмайди. Мақсад бу навбатдаги босқичда "жанг" билан забт қилинадиган бамисоли чўққидир. Буни зинҳор унутмаслик даркор. Шу "жанг"да ғолиб чиқиш учун бажарилиши мумкин бўлган реал мақсадни ўз олдимизга қўйишимиз керак. Ун-дан ортиқча ҳам, кам ҳам эмас, вассалом.
3.	Мақсад миқдоран ўлчовга эга бўлиши керак	• Миқдоран ўлчовга, меъёрга эга бўлмаган мақсад — бу сароб. Бу талабга риоя қилмаслик режалаштирилган мақсаднинг олдиндан бажарилмаслигига замин тайёрлаш демакдир.
4.	Мақсад барча бажарувчиларга тушунарли бўлмоғи даркор	• Мақсад, уни бошқариш принциплари, пировард натижаси бажарувчиларга тушунарли бўлиши ва уларга ёзма равишда содда тилда етказилиши керак.
5.	Мақсад бўлимлар ва масъуллар бўйича деталлаштирилган бўлиши керак	• Мақсад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир масъул шахс бўйича майда-чуйдасигача батафсил тақсимлаб чиқилган бўлиши лозим. Шундагина бу мақсаднинг ижро қилиниш даражасини аниқ назорат қилиш мумкин бўлади.
6.	Мақсад кўп қиррали бўлиши керак	• Бу — умумий, бош мақсаднинг хусусий ва якка мақсадларга бўлинишини, "Мақсадлар шарҳаси" (дерево целей)ни тузишни талаб қилади.

[23]. Бошқарув мақсадлари жуда ҳам хилма-хилдир. Бу эса уларни муайян тархда туркумлашни тақозо этади (12-жадвал).

## Мақсад турлари

№	Мақсадни туркумлаш белгилари	Мақсадлар
1	2	3
1.	Умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сиёсий мақсадлар</li> <li>• иқтисодий мақсадлар</li> <li>• социал мақсадлар</li> <li>• маърифий-маънавий мақсадлар</li> <li>• халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.</li> </ul>
2.	Бошқарув поғоналари (даражалари)га қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳудудий бошқариш мақсадлари: <ul style="list-style-type: none"> <li>— мамлакат мақсадлари</li> <li>— вилоят мақсадлари</li> <li>— туман мақсадлари</li> <li>— қишлоқ мақсадлари</li> <li>— ишлаб чиқариш мақсадлари</li> <li>— халқ хўжалиги мақсадлари</li> <li>— тармоқ (сектор) мақсадлари</li> <li>— корхона (фирма) мақсадлари</li> <li>— якка шахс мақсади</li> </ul> </li> </ul>
3.	Амалга ошириш муддатига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жорий мақсадлар</li> <li>• истиқболдаги (перспектив) мақсадлар</li> </ul>
4.	Бошқарувнинг амалга оширилишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>— узлуксиз (кундалик) мақсадлар</li> <li>— фурсатли мақсадлар</li> <li>— бир марталик мақсадлар</li> </ul>
5.	Кутиладиган натижаларга қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пировард мақсадлар</li> <li>• оралиқ мақсадлар</li> </ul>
6.	Мураккаблик даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оддий, анъанавий мақсадлар</li> <li>— муаммоли мақсадлар</li> <li>— инновацион мақсадлар</li> </ul>

Мазкур туркумланишдан кўриниб турибдики, мақсадлар ўзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юқори ва қуйи мақсадларга бўлиниши, бир мақсад бошқа бир мақсадга бўйсунishi мумкин.

[24]. **Жорий мақсадлар** деганда бир йил ичида, йил чораги, бир ой ва ундан ҳам камроқ муддат мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхона бўлимлари олдида бир йил мобайнида амалга оширилиши мўлжалланган қуйидаги функционал жорий мақсадлар қўйилган бўлиши мумкин (13-жадвал).

## Жорий мақсадлар

№	Корхона бўлимлари.	Жорий мақсадлар.
1	2	3
1.	Ишлаб чиқариш бўлимлари	• Корхонада "х" номли янги маҳсулотни ишлаб чиқаришни йўлга қўйиш
2.	Технология бўлими	• "х" маҳсулотини ишлаб чиқариш бўйича янги технологияни жорий қилишни яқунлаш
3.	Тадқиқот бўлими	• "х" КВТ қувватга эга бўлган маҳсулот моделини ишлаб чиқиш
4.	Меҳнат бўлими	• "А" маҳсулот турини битта ишчига тўғри келадиган ишлаб чиқарилишини "х" донага кўпайтириш
5.	Маркетинг, савдо бўлими	• Маҳсулот сотиш ҳажмини "А" сўмга кўпайтириш
6.	Молия бўлими	• Фойдани "х" сўмга кўпайтириш • Қарздорликни "х" сўмгача камайтириш • Акциядан олинадиган даромадни "х" сўмга кўпайтириш
7.	Социал бўлим	• Маҳаллий ҳокимиятга "п" сўмлик маблағ ажратиш
8.	Экология бўлими	Атмосферага чиқариб ташланадиган чиқиндиларни "х" м <sup>3</sup> га камайтириш

Мақсадларни белгилашда **жорий мақсадлар** нуқтаи назаридан ёндошув, яъни ҳар бир бўлинма мақсадлари, уларни бажариш муддатлари, аниқ ижрочилар, аниқ мақсадли тадбирлар, ресурслар манбалари, белгиланган тадбирлар бажарилишининг асослаб берилиши барча бўғинлар ва даражаларда бошқарув ишончилигини ошириш кафолатини беради, бутун бошқарувнинг аппарати ҳаракатларининг пухта бўлишини белгилайди.

**Истиқбол (перспектив) мақсадлар** деганда беш йил ёки ундан кўпроқ давр мобайнида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, республикамизда ишлаб чиқилган "Кадрларни тайёрлаш Миллий дастури"ни рўёбга чиқаришдек улуғвор мақсад қуйидаги уч босқичдаги муддатни ўз ичига олади:

- **1997—2001** — мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимининг ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий, кадрлар жиҳатдан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратиш.

- **2001—2005** — миллий дастурни тўлиқ рўёбга чиқариш, меҳнат бозорининг ривожланиши ва реал ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритиш.

• **2005** ва ундан кейинги йиллар — тўпланган тажрибани таҳлил қилиш ва умумлаштириш асосида мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш<sup>1</sup>.

**Узлуксиз мақсадлар** деганда ҳар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади. Масалан, меҳнат унумдорлигини ўстириш, интизомни мустақкамлаш, маҳсулот таннархини пасайтириш, маҳсулот сифатини ошириш кабилар мунтазам, кунда талаб қилинадиган мақсадлардир.

**Фурсатли мақсадлар** деганда бирор-бир муаммони ҳал этиш зарурияти туғилган ҳолларда пайдо бўладиган мақсадлар тушунилади. Масалан, корхонани қайта ускуналаш, жиҳозларни янгилаш, ишлаб чиқаришнинг ихтисослашувини ўзгартириш гоҳо ишлаб чиқаришнинг иқтисодий заруриятига қараб пайдо бўлади.

Бошқариш жараёнида **бир марталик мақсадларга** ҳам зарурият туғилиши мумкин. Бундай мақсадлар, одатда, корхона учун кутилмаган, фавқулодда вужудга келган муаммони ечиш учун ўртага қўйилади. Бу мақсад, масалан, табиий офат юз берган ҳолда шу офатни бартараф қилиш учун зарурий маблағни ажратиш кўринишида бўлиши мумкин.

[25]. Бошқаришга мақсадли ёндошув намояндалари барча мақсадларни қуйидаги тўртга гуруҳга бўлишади:

- *оддий, қотиб қолган анъанавий мақсадлар;*
- *муаммоли мақсадлар;*
- *инновацион мақсадлар;*
- *ходимлар малакасини, маҳоратини ошириш бўйича мақсадлар.*

**Биринчи гуруҳдаги** мақсадлар ҳар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар бўлиб, уларнинг бажарилишини таъминлаш тегишли бўғиндаги раҳбарнинг бевосита бурчига киради. Масалан, маркетинг бўлимининг бошлиғи олдига қуйидаги мақсад қўйилган бўлиши мумкин:

“Ойнинг охиригача жорий йилнинг сўнгги кварталда сотилган товарларни таҳлил қилиш ва тегишли хулосалар яшаш”. Бу анъанавий мақсаддир.

**Иккинчи гуруҳдаги** мақсадлар одатий мақсадлардан фарқ қиладди. Бу мақсадлар корхонага ва айрим ходимга қийинчиликлар туғдиради. Масалан, маҳсулотга бўлган талабнинг тўсатдан кескин пасайиши ва сотиш ҳажмининг камайиши, табиий равишда корхонанинг оладиган фойдасига салбий таъсир кўрсатади. Шун-

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш Миллий дастури”. Т., 1997, 30–41-бетлар.



дай бир шароитда корхона раҳбари олдида вазиятни ўзгартириш, сотиш ҳажмини, айтишлик, икки ой ичида кескин кўпайтириш-дек мураккаб масала туради.

Бу мақсад муаммоли мақсаддир. Чунки сотиш ҳажмини қисқа муддат (2 ой) ичида кескин кўпайтириш:

- маҳсулотга бўлган талабнинг кескин пасайиш сабабларини аниқлашни;
- кўп омилли корреляцион-регрессион таҳлилни амалга оширишни;
- энг мақбул қарорлар қабул қилишни тақозо этади.

**Инновацион мақсадлар** — бу янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган учинчи гуруҳдаги мақсадлардир. Масалан, тадқиқот бўлими ходимларининг мақсади қуйидагича бўлиши мумкин: “1 июлгача экспорт учун мўлжалланган уч турдаги янги маҳсулотни синовдан ўтказишни таъминлаш”.

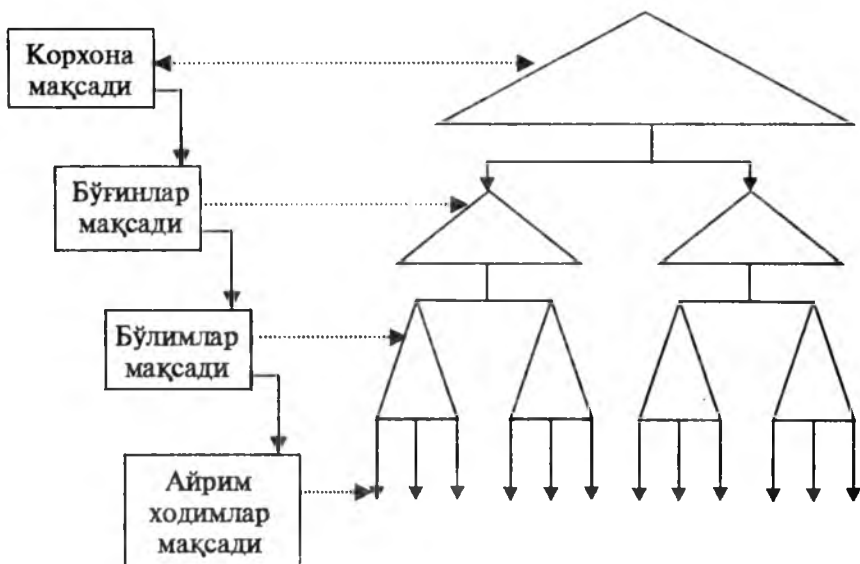
Мақсад қанчалик мураккаб бўлса, у бошқарувчи учун шунчалик муаммоли ёки инновацион бўлиши мумкин. Бироқ, бир мақсаднинг ўзи биров учун оддий, бошқа учун муаммоли, ҳатто инновацион бўлиши ҳам мумкин. Раҳбарлардан бири ўша мақсадни ечиш усуллари мукамал билади, яъни унинг билими, маҳорати етарли бўлиб, уни ҳеч қандай қийналмай ечади. Бошқа раҳбар эса бу мақсадни ўзи учун мураккаб ва муаммоли тариқада қабул қилади.

Масалан, маркетинг бўлими ходими учун “кварталда сотиладиган товарларни таҳлил қилиш” оддий бир иш бўлса, сотиш бўлими ходими учун бу муаммо бўлади.

**Тўртинчи гуруҳ мақсадлар** — бу корхона ходимлари малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар бўлиб, улар узоқ муддатли (стратегик) режа асосида мунтазам равишда амалга оширилиб борилади. Масалан, “3—5 йил ичида 20% корхона ходимлари малакасини ошириш”.

[26]. Корхона умумий мақсадининг самарадорлиги якка, яъни ҳар бир ходим мақсадининг қанчалик тўғри аниқланганлиги ва нақадар самарали адо этилганлигига боғлиқ бўлади. Шу сабабли ҳар бир ходим олдида қўйиладиган мақсадга нисбатан қуйидаги талаблар қўйилади.

- Ходим мақсади юқори бўғиндаги бўлимлар мақсадига бўйсунини, унга мос бўлиши керак. Образли қилиб айтганда айрим ходимларнинг мақсадлари юқори поғонадаги (хусусий, локал, умумий) мақсадлар қаноти (каскади) остида бўлиши керак (б-чизма)



6-чизма. Мақсадлар каскади (погоналари).

Қуйидаги ҳолларда якка мақсадлар корхона мақсадининг самарали бўлишига хизмат қилади:

- *ҳодимнинг ўз олдига қўядиган мақсади 4 тадан 8 тагача бўлиши, ундан ошмаслиги керак. Агар уларнинг сони бундан ошса, кутган натижага эришиш қийинлашади, оқибатда корхонанинг умумий мақсадига путур етказиши мумкин;*
- *якка мақсаднинг пировард натижаси ва аниқ муддати белгиланган бўлиши керак. Акс ҳолда у мавҳумликка юз тутади;*
- *режалаштириладиган мақсад ҳаракат эвазига эришиладиган, шу билан бирга, амалга ошириладиган даражада бўлиши керак.*

**Умуман ҳар бир киши мақсадга эришишнинг йўли оғир ва мураккаб бўлиши мумкинлигини англаши керак. У ўз мақсадига осонлик билан эришишига умид боғламаслиги керак.**

**Шундагина у ҳар қандай кутилмаган муваффақиятсизликка тайёр бўлади, тушқунликка тушмайди.**

Аммо, масаланинг бошқа томони ҳам бор. Агар мақсад мураккаб ва устига-устак амалга ошиши гумон бўлса, унда бошқариш ижобий натижаларга эришишдан маҳрум бўлади.

• Ҳар қандай мақсаднинг самарадорлиги эришилган натижага тўғри баҳо берилишига ва уни рағбатлантириш даражасига боғлиқ. Агар эришилган натижага адолат юзасидан баҳо бериш ва

уни тегишли равишда рағбатлантириш одат тусига кирган бўлса, у ҳолда бу корхонада ўрнатилган бошқариш усули раvнақ топиб бораверади.

**[27].** Мақсад, хусусан, умумий (бош) мақсад жуда кенг қамровли ва ўта мураккаб категориядир. Унга қуйидаги сифатлар хос

- *тобе бўлишлик;*
- *ёйиб бўлишлик;*
- *ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик.*

**Мақсаднинг тобелиги** деганда мақсадни қўйиш ва уни амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги, ёхуд стратегик мақсаднинг қатор тактик мақсадларга, истиқбол мақсаднинг эса ўрта ва қисқа муддатли мақсадларга боғлиқлиги, бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсунитиши тушунилади.

**Мақсаднинг ёйиб бўлишлиги** сифати деганда унинг

- *ўз моҳияти бўйича;*
- *амалга ошириш даври (вақти) бўйича;*
- *поғоналар бўйича;*
- *бўғинлар ва ҳоказалар бўйича бир қатор локал ва хусусий мақсадларга ёйилиши тушунилади.*

**Мақсаднинг ўзаро муносабат (боғланиш)да бўлишлик** сифати деганда унинг муҳимлиги жиҳатдан ранжирланиши, тартибланиши тушунилади. Мақсаднинг бу жиҳати барча локал, хусусий ва якка мақсадларни устуворлиги бўйича тартиблаш, шунингдек мазкур мақсадларни амалга ошириш бўйича аниқ амалий тадбирларни ишлаб чиқиш имконини беради.

**[28].** Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги, яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсунитиши (тобе бўлиши), юқори мақсаднинг қуйи мақсадларга эга бўлиши (ёйиб бўлишлиги), мақсадларнинг бир-бири билан ўзаро муносабатда бўлиши уларни қандайдир бир тартибга солиш заруриятини туғдиради. Бундай вазифани бажариш учун менежмент фанида “мақсадлар шажараси” деб аталган махсус усул қўлланилади.

**“Мақсадлар шажараси”** — бу мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвиридир.

У бўлажак воқеалар ўзаро алоқасининг тўла манзарасини тасаввур қилиш, конкрет вазифалар рўйхатини олиш ва уларнинг нисбатан муҳимлиги тўғрисидаги ахборатга эга бўлиш имконини беради. У ташкилий структура билан мақсадлар структураси ўртасида мослашувни вужудга келтириш йўли билан мақсад топшириқларини бевосита ижрочиларга етказишни таъминлайди.

“Мақсадлар шажараси” иерархия кўринишидаги бир неча даражалардан:

- *бош мақсад;*
- *I даражали кичик (асосий) мақсадлар;*
- *II даражали кичик мақсадлар ва ҳоказолардан ташкил топади.*

“Мақсадлар шажараси”нинг таҳлилий ишланмасини мамлакатимиз олдига қўйилган бош мақсаднинг қатор локал мақсадларга боғлиқлиги мисолида кўришимиз мумкин.

1991 йилнинг 31 августида Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллиги эълон қилинди. Шундай бир шароитда республикада давлат ва иқтисодийётни қайта қуришнинг **бош мақсади** Президентимиз И. Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди:<sup>1</sup>

**Пировард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очиқ ташқи сиёсатга эга бўлган кучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборатдир.**

Бу мақсад ниҳоятда мураккаб ва кўп қирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳуқуқий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсад (БМ)га эришишнинг аниқ йўналишлари белгилан олиниди ва қуйидаги тўрт гуруҳдаги биринчи даражали мақсадлар ажратилди:

1. *Ижтимоий-сиёсий соҳадаги мақсадлар.*
2. *Ижтимоий-иқтисодий соҳадаги мақсадлар.*
3. *Маънавият соҳасидаги мақсадлар.*
4. *Халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар.*

**Ижтимоий-сиёсий соҳадаги** мақсадлар, ўз навбатида, қуйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 1.1. *Маъмурий-буйруқбозлик, авторитар тузум механизми ва тузилмаларидан қутилиш.*
- 1.2. *Давлат қурилишининг демократик-ҳуқуқий тамойил ва меъёрларига ўтиш.*
- 1.3. *Фуқаролик жамиятига ўтишнинг пойдеворини қуриш ва бошқ.*

**Ижтимоий-иқтисодий мақсадлар** ҳам ўз навбатида қуйидаги иккинчи даражали мақсадларга бўлинади:

- 2.1. *Иқтисодий фаолият эркинлигига ўтиш.*
- 2.2. *Мулкчиликнинг хилма-хиллигига эришиш.*
- 2.3. *Нарх эркинлигини таъминлаш.*
- 2.4. *Рақобот курашига ўтиш.*

<sup>1</sup> Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т., “Ўзбекистон”, 1995, 9-бет.

- 2.5. Инсоннинг ишлаб чиқариш воситаларидан бегоналашувидан, режали-тақсимотчилик тизимидан воз кечиш.
- 2.6. Кўп тармоқли иқтисодга ҳамда бозор муносабатларига ўтиш ва бошқ.

**Маънавият соҳасидаги мақсадлар:**

- 3.1. Ақидабозлик ва ўта сиёсатлаштирилган мафкура ҳукмронлигидан қутилиш.
- 3.2. Мустақил ва янгича фикрловчи кишиларни тарбиялаш ва бошқа хусусий мақсадларга эришиши.

**Халқаро-муносабатлар соҳасидаги мақсадлар:**

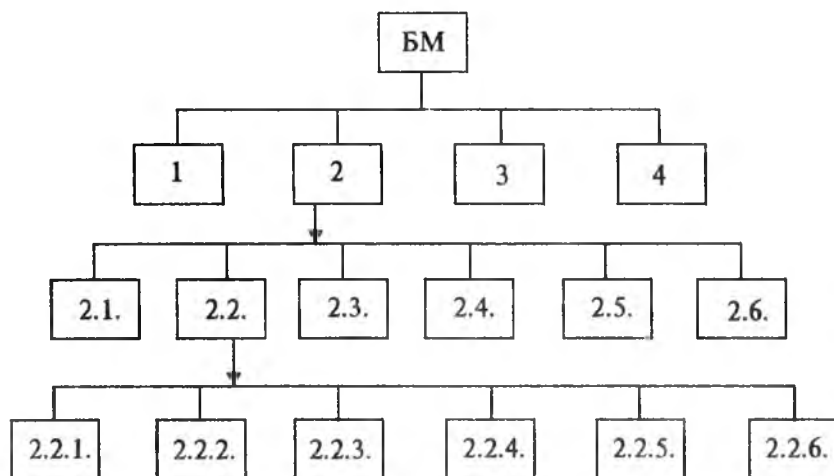
- 4.1. Бутун дунё тараққиётидан ажралиб қолишдан, ўзни четга олишдан ва унга қарши туришдан воз кечиш.
- 4.2. Жаҳон ҳамжамиятига кириб бориш ва унинг билан тенг ҳуқуқли ҳамкорликка йўл очиш ва бошқа кичик мақсадларга бўлинади.

Иккинчи даражали мақсадларнинг ҳар бири ўз навбатида қуйи бўғин мақсадларига бўлинади. Масалан, мулкчиликнинг хилма-хиллигига ўтиш мақсади (2:2) нинг амалга оширилиши қуйидаги қатор тадбирларни ишлаб чиқишга ва уларнинг қайси бирини танлаб олинишига боғлиқ бўлади:

- 2.2.1. Давлат корхоналарини акционерлик жамиятига айлантириш, унинг мол-мулки ҳисобидан чиқарилган (эмиссия қилинган) акцияларни халққа сотиш. Акция сотиб олган киши мулкдорга айланади.
- 2.2.2. Ижарага берилган давлат корхонасини ижарачилар жамоасига ўзи ишлаб топган пулига ёки қарзга сотиб ва корхонани жамоа мулкига айлантириш. Бунда янги мулкдор халқ эмас, фақат корхона жамоаси бўлади.
- 2.2.3. Давлат мулкни чиқарилган (эмиссия қилинган) сертификатлар ёки ваучерлар қийматида биноан фуқароларга бепул бериш. Бунда мулк халқ ўртасида тақсимланади, чунки ваучер ва сертификат корхона акциясини олиш ҳуқуқини беради.
- 2.2.4. Давлат мулкни фақат меҳнати билан танилган, ишнинг кўзини биладиган, масъулиятни зиммасига ола оладиган тадбиркорларга, бошқарувчиларга (менежерларга) сотиш. Бунда маълум қатламгина мулк соҳибига айланади.
- 2.2.5. Давлат мулкни хорижий қарзни узиш эвазига чет эл фирмалари ва фуқароларига бериш. Бунда миллий мулк ҳисобидан хорижий мулк ўсади.
- 2.2.6. Давлат мол-мулкни ким ошди савдоси орқали сотиш. Бунда ҳам фақат маълум тоифадаги кишиларгина янги мулк соҳибига айланадилар.

Шундай қилиб, мақсаднинг тобе бўлишлик, ёйиб бўлишлик ва ранжирлаш мумкинлиги каби сифатлари умумий мақсадни локал, хусусий ва якка мақсадларга ажратишга, уларни устувор-

лик даражасига қараб тартиблаш имкониятини яратишга ёрдам беради. Куйидаги чизмада юқоридаги бош мақсадни (БМ) “Мақсадлар шажараси” кўринишида тасвирлаймиз (7-чизма).



7-чизма. Мақсадлар шажараси

Янада яққолроқ ва тушунарлироқ бўлиши учун 7-чизмадаги мақсадларнинг ўзаро ҳамкорлигини, бир-бирига боғлиқлиги ва туташлигини дарахт шаклида ифода этамиз (8-чизма).



8-чизма. Мақсадлар шажараси.

[29]. Бошқаришда мақсадли ёндошув усули ёки мақсадли менежмент — бу бошқаришнинг муайян тизими бўлиб, унда иккита унсур бир-бири билан узвий боғланган бўлади:

- мақсад (пировард натижа);
- назорат.

Бу усулнинг моҳияти қуйидагича изоҳланади:

**Ҳар бир раҳбар, юқори поғонадан бошлаб то қуйи поғонага-ча ўзининг аниқ мақсадига, уни амалга ошириш режасига эга бўлиши шарт.**

Мақсадли ёндошув усули беш поғонадан иборат (9-чизма).



9-чизма. Мақсадли бошқарув усули поғоналари.

**1-поғона мақсадлари** корхонанинг стратегик режалаштиришига тааллуқли. Уларни корхонанинг юқори поғонасидаги менежерлари ишлаб чиқади. Улар корхона истиқболини белгилаш, унинг ички қадриятлари ва ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқишга маъсул бўлишади ҳамда ўрта бўғин менежерлари ишларини бошқарадилар. Улар Президент, бош ижрочи директор ёки вице-президент деб аталишлари мумкин.

**2-поғонадаги мақсадлари** олий ва ўрта даража менежерлари томонидан белгиланади. Улар нисбатан узоқ муддатли бўлмаган, аниқ даврга мўлжалланган мақсадлардир. Одатда, бу мақсадлар корхонанинг аниқ фаолият соҳалари миқёсида бўлади. Булар туркумига:

- *ишлаб чиқариш;*
- *молиявий;*
- *меҳнатни бошқариш;*
- *маркетинг;*
- *рентабеллик каби соҳалар мақсадлари киритилади.*

Бу соҳалар мақсадлари ўз аксини одатда миқдорий кўрсаткичларда топади. Масалан, жорий йилда рентабеллик даражасини ўтган йилга нисбатан 10 фоизга ошириш ёки меҳнат унумдорлигини 18 фоизга ошириш кабилар.

**3 поғона мақсадлари** — мақсадли бошқарувнинг ўзаги ҳисобланади. Бунда мақсадни амалга ошириш бўйича амалий тадбирлар ишлаб чиқилади, режалар тузилади. Бу поғона менежерларининг вазифаси — ҳар бир ходим олдидаги мақсадни аниқлаш ва уларни амалга ошириш бўйича аниқ усул ва воситаларни ишлаб чиқишдан иборат.

Бу поғона мақсадларини аниқлаш анча мураккаб жараёнدير. Чунки бу бўғинда ташкилий характерга эга бўлган қатор муаммоларни ечишга тўғри келади. Масалан, мақсадни ким белгилаши лозим:

- *эҳтимол, мақсадни раҳбар белгилагани ўринлидир,*
- *эҳтимол, ҳар бир ходим ўз мақсадини ўзи белгилагани маъқулдир,*
- *эҳтимол, мақсад бошлиқ билан итоат этувчи ҳамкорлигида белгилаш тўғридир,*
- *эҳтимол, мақсадни белгилашга четдан мутахассис таклиф қилингани мақсадга мувофиқдир?*

**Биринчи ҳолда,** яъни раҳбар итоат этувчининг мақсадини белгиласа, бу бошқариш: “Мен маъқул топдимми, мен талаб қилдимми — шуни бажар. Вассалом” қабилида амалга оширилади, деганидир. Табиийки бундай ёндошув корхонада ихтилофларнинг келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин, чунки итоат этувчининг



хоҳиши, фикри бу ерда инobatга олинмайди. Бундай ёндошув нотўғридир. Ҳамма гап шундаки, ҳеч қандай раҳбар ўз ходимнинг салоҳиятини, қобилиятини, истеъдодини тўла-тўқис била олмайди.

**Иккинчи ҳолда, аксинча.** Бунда итоат этувчига ўз мақсадини ўзи белгилашига тўла эркинлик берилади. Бироқ, бунда хавфли вазиятлар вужудга келиши ҳам мумкин. Масалан, ходим корxonанинг умумий мақсадини тўла тушунмай, унга зид мақсадларни ўзининг олдига вазифа қилиб қўйиши мумкин. Бу нарса ходимнинг билим савиясига, ўзининг имкониятларини тўла англай олмаслиги натижасида ҳам содир бўлиши мумкин.

**Учинчи ҳол мақсадни аниқлашда энг мақбул усул ҳисобланади.** Чунки бу усулда мақсадни белгилашда ҳар иккала томоннинг манфаати билан корхона мақсадининг муштараклиги таъминланади. Бу ишда четдан мутахассис таклиф этиш ҳам фойдадан холи бўлмайди.

**4 поғонада** корxonанинг эришган натижасига, яъни мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига баҳо берилади. Бу вазифани корxonанинг юқори поғонадаги раҳбарлари бажаради.

Ниҳоят, мақсадли ёндошув усулининг сўнгги поғонасида олдидан қабул қилинган режаларга айрим тузатишлар киритиш масаласи туради. Бундай тузатишларга, одатда, ҳисобга олинмаган омиллар натижасида айрим мураккаб мақсадларнинг амалга ошмаганлиги сабаб бўлиши мумкин.

**[30]. Мақсадли бошқарув усули** бир қатор афзалликларга эга. Яхши ташкил этилган мақсадли бошқарув усули:

- Корхона бошқарув тизимини такомиллаштиришда ёрдам беради.
- Ҳар бир ходим ва бутун корxonанинг юқори натижаларга эришишига имкон туғдиради.
- Ҳар бир ходим режасини барча бўғинлар режалари, шунингдек, корxonанинг стратегик режаси билан узвий боғлиқлигини таъминлайди.
- Раҳбарлардан аниқ ва бажарилиши мумкин бўлган мақсадларни қабул қилишни талаб қилади.
- Эришилган натижага аниқ миқдорий кўрсаткичлар ёрдамида объектив баҳо бериш имкониятини беради.
- Мажбурият ва ваколатларни ходимларга тақсимлаш йўли билан улардан тўғри ва самарали фойдаланишга ёрдам берилади.

- Ходимларнинг хизмат поғоналари буйича кўтарилиш имконини беради.
- Тадбиркор, ишбилармон бўлажак раҳбарлар сафини аниқлашга имкон туғдиради.
- Раҳбарлар билан итоат этувчилар, раҳбарлар билан раҳбарлар ўртасида муносабатларнинг уйғунлигини таъминлашга ва бу жараённинг яхшиланиб боришига ҳисса қўшади.
- Итоат этувчиларнинг мақсадларини белгилаб берувчи раҳбарларни оқилона қарор қабул қилишга ундайди, уларнинг жавобгарлигини оширади, интизомга чорлайди.
- Ходим ва раҳбарларни моддий ва маънавий рағбатлантириш мақсадида уларнинг фаолиятини мақсадга мувофиқ равишда ҳаракатга келтирувчи (мотивлаштирувчи) далиллар, сабаблар, вазилар мажмуини кўпайтиришга хизмат қилади ва ҳоказо.

## 2.2. Бошқариш функциялари

[31]. Дастлаб “функция” ва “вазифа” ибораларининг луғавий маъноси тўғрисида икки оғиз сўз.

“**Функция**” — бу лотинча сўз бўлиб, бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси деган маъноларни билдиради.<sup>1</sup>

“**Вазифа**” — бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, эришилиши лозим бўлган, кўзда тутилган мақсад. Ёки бирор-бир топшириқ, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб, амал<sup>2</sup> демакдир.

“**Функция**” тушунчаси “вазифа” тушунчасига нисбатан торроқ маънога эга. Зеро, функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади. Масалан, маркетингнинг ишини бажариш корхона муҳандисининг функциясига кирмайди, чунки у шу бевосита маркетинг фаолияти доирасидаги юмушдир. “Вазифа” эса ўз фаолият доирасидан ташқарида ҳам бўлиши мумкин.

**Бошқариш функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга онд аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуи тушунилади.**

<sup>1</sup> Қаранг: Ўзбек тилининг изоҳли луғати. М., 1981, Т., II, 308-бет.

<sup>2</sup> Ўша ерда, 170-бет.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, уларнинг моҳиятини очиш ва ўрганиш бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятни ташкил қилишдан келиб чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришнинг дастлабки босқичида:

- *лойиҳалаш;*
- *конструкторлик;*
- *режалаштириш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади. Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш, яъни,*
- *маҳсулот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш;*
- *меҳнат нормалари, материаллари сарфини белгилаш;*
- *асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади.*

**Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва уни узлуксиз давом эттириш учун:**

- *ишлаб чиқариш воситалари, техника;*
- *хом ашё;*
- *энергия;*
- *транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур.*

*Шундан кейин:*

- *кадрларни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш;*
- *меҳнатни ташкил қилиш;*
- *ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш каби бир қатор ташкилий функциялар келиб чиқади.*

Кўриниб турибдики, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлаяпти. Зеро:

**Функциялар фаолият турларини, субъектнинг бошқариш объектига аниқ таъсир қилиш йўналишларини акс эттиради.**

Бошқарув функцияларидан ташқарида бошқарув жараёнининг ўзи ҳам бўлиши мумкин эмас. Функциялар таркибини, уларнинг кўламини ва мазмунини аниқлаш бошқарувчи ходимлар сонини белгилаш, бошқарув аппаратининг ташкилий таркибини лойиҳалаш учун муҳим асос бўлиб ҳисобланади.

**[32]. Бошқариш функциялари — кўп қиррали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилар бўйича туркумларга ажратиб ўрганиш зарурияти туғилади (10-чизма).**



10-чизма. Бошқариш функцияларининг таснифи.

Бошқарув функцияларининг моҳияти, таснифи ва мазмунини ўрганиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун зарурдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

[33]. Ҳарб менежментининг бугунги замонавий назарияси бошқариш функцияларини таснифлашда, энг аввало унинг қуйидаги асосий (умумий) функцияларига устуворлик беради:

- *режалаштириш;*
- *ташкил қилиш;*
- *тартибга солиш ва мувофиқлаштириш;*
- *назорат;*
- *рағбатлантириш (мотивлаштириш).*

Бу функциялар бошқарувнинг барча бўғинларида ва ҳамма босқичларида қуйидаги изчилликда амалга оширилади (11-чизма).



**11-чизма. Бошқариш функцияларини амалга оширишдаги кетма-кетлик.**

Демак, бошқариш режалаштиришдан бошланиб, фаолиятни ташкил қилиш, уни рағбатлантириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди. Бу ерда мувофиқлаштириш барча функциялар жараёнида ўз аксини топади.

Бу функциялар бошқарувнинг ҳамма босқичларига хос бўлган умумий хусусиятларга эга бўлиб, бошқарув аппаратининг барча раҳбарлари ва мутахассислари фаолиятида мавжуд бўлади. Уларни, шунингдек, бошқарувнинг ҳамма томонларини қамраган функциялар дейиш ҳам мумкин, чунки улар бошқарув тизимини ҳам бўйига (вертикалига), ҳам энига (горизонталига) қамраб олади.

Бошқариш функциясини таснифлашнинг иккинчи ёндошувида бошқариш ишини аниқ ижрочилар бўйича тақсимлашга устуворлик берилади. Бунда бир бутун аниқ функциялар тизими ажратилади. Масалан, замонавий ғарб фирмаларида ишлаб чиқаришга оид 20—25 тадан кам бўлмаган функциялар ажратилади. Булар қуйидагилардир:

- *асосий ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *қўшимча ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *ишлаб чиқаришга хизмат қилувчи ишлаб чиқаришни бошқариш;*

- маркетингни бошқариш;
- молиявий бошқариш;
- сифатни бошқариш;
- меҳнатни бошқариш;
- ходимларни бошқариш;
- инновацияни бошқариш ва ҳоказо.

Бундай ҳолда ишлаб чиқаришни бошқариш фаолиятининг айрим турлари ва соҳалари алоҳида ажралиб туради.

[34]. Бошқаришнинг юқорида санаб ўтилган асосий функциялари ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнида муҳим ўрин тутиши зарур бўлганлиги туфайли уларни муфассал кўриб чиқамиз (14-жадвал).

14-жадвал

### Бошқаришнинг асосий функциялари

№	Асосий функциялар	Функцияларнинг мазмуни ва ўрни
1.	Режалаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқаришнинг асосий ва дастлабки функцияси-сидир. Ҳар қандай бошқариш режа тузишдан бошланади.</li> <li>Бу режада:</li> <li>• бошқарув мақсадлари ва вазифалари, уларни амалга ошириш муддатлари белгиланади,</li> <li>• вазифаларни амалга ошириш усуллари ишлаб чиқилади,</li> <li>• халқ хўжалиги бўғинларининг ўзаро алоқалари ўрнатилади.</li> </ul> <p>Режалаштиришнинг умумийлик хусусияти шундаки, бунда ҳар бир бошқарув ходими ўзининг шахсий ишини режалаштиради, ўз иш жойидаги фаолияти кўрсаткичларини ишлаб чиқади, режаларни қандай бажараётганини назорат қилишни уюштиради.</p>
2.	Ташкил қилиш	<p>Бу функция бошқарув объекти доирасида барча бошқарилувчи ва бошқарувчи жараёнларнинг уюшқоқлигини таъминлайди.</p> <p>Шу нуқтаи назардан ташкил қилиш ички ва ташқи шарт-шароитларнинг ўзгариб туришига қараб, амалдаги тизим таркибини такомиллаштириш ёки янгисини тузиш демакдир.</p> <p>Бу функция жорий ва стратегик режаларнинг ижросини таъминлаш бўйича биринчи қадамдир.</p>

№	Асосий функциялар	Функцияларнинг мазмуни ва ўрни
3.	Мувофиқлаштириш ва тартибга солиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Режалаштириш бошқаришнинг стратегияси ҳисобланса, мувофиқлаштириш бошқаришнинг тактик масалаларини ҳал қилади.</li> <li>• Бу функциянинг асосий вазифаси оқилона алоқалар ўрнатиш йўли билан башқариладиган тизимнинг турли қисмлари ўртасида келишиб иш олиб боришни таъминлашдир.</li> <li>• Мувофиқлаштириш маблағларни тежаш мақсадида башқарувдаги параллелизм ва бири-бирини такрорлашни бартараф қилиш имконини беради. Бундан ташқари, у турли тармоқлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш йўли билан нисбат ва мутаносибликни, ишлаб чиқариш билан истеъмол ўртасидаги муносабатни ўрнатади.</li> <li>• Тартибга солиш мувофиқлаштиришнинг давоми бўлиб, у содир бўлиб турадиган оғишларни бартараф қилиш йўли билан ишлаб чиқариш жараёнларини амалга оширишни мақсад қилиб қўяди. Унинг ёрдами билан вужудга келиши эҳтимол тутилган оғишларнинг олди олинади.</li> </ul>
4.	Назорат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу функциянинг мақсади "тутиб олиш", "айбини очиш", "илинтириш" эмас, балки бошқарув объектида содир бўлаётган жараёнларни ҳисобга олиш, текшириш, таҳлил қилиш ва маълум тар-тибда шу объект фаолиятини ўз вақтида сошлаб туришдир.</li> </ul> <p>Назорат ўрнатилган меъёрий ҳужжатлардан, режалардан оғишларни, уларнинг жойи, вақти, сабаби ва хусусиятларини аниқлаш имконини беради.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Таъсирчан назоратни ташкил қилиш ҳар бир раҳбарнинг функционал ишидир. Мунтазам назорат йўқ жойда юқори пиروвард натижаларга эришиб бўлмайди.</li> </ul>

[35]. Бошқариш фаолиятининг турларига кўра, функциялар куйидагича бўлади:

- \* **бошқаришнинг иқтисодий функциялари**, яъни:
  - маблағларнинг доиравий айланишини амалга ошириш,
  - маҳсулот ишлаб чиқариш ва хизматлар кўрсатиш,
  - маркетинг хизматини уюштириш,
  - фойда олишни таъминлаш ва ҳ.к.;

\* **бошқаришнинг социал функциялари, яъни:**

- *меҳнат шароитини яхшилаш,*
- *ходимларнинг уй-жойга эҳтиёжсини, социал маданий-маънавий эҳтиёжларни қондириш,*
- *моддий рағбатлантиришни таъминлаш,*
- *ижтимоий ҳимояни таъминлаш ва ҳ.к.;*

\* **бошқаришнинг маънавий-маърифий функциялари, яъни:**

- *ходимларни инсонийлик, яхшилик, меҳр-шафқатли ва ўзаро муносабатларда сабр-тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш,*
- *ходимларни Ватанга муҳаббат, инсонпарварлик руҳида тарбиялаш, ҳалолликни, адолат туйғусини, билим ва маърифатга интилишни тарбиялашга хизмат қилиш ва ҳ.к.;*

\* **бошқаришнинг ташкилий функциялари, яъни:**

- *ишлаб чиқаришни ташкил қилиш,*
- *ўзаро алоқаларни ўрнатиш ва мувофиқлаштириш,*
- *барча бўғин ва бўлимлар ўртасида вазифалар тақсимооти, ваколат ва бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш,*
- *бошқаришнинг аниқ услубини танлаш ва қарор қабул қилишда иш тартиби изчиллиги, ахборотлар оқимини ташкил қилиш ва ҳ.к.*

Қайд қилинган функциялар бир-бири билан боғлиқ ва маълум даражада тартибга солинган кўп унсурлардан, таркибий қисмлардан иборат бўлиб, улар яхлитликка эга. Шунинг учун ҳам бошқариш жараёнида уларнинг бирортаси ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак.

[36]. Бошқаришнинг функцияларидан яна бири — бу **тармоқли бошқариш** билан **ҳудудий бошқариш**нинг мутаносиблигини таъминлашдир. Ҳар бир корхона қандайдир бир тармоққа (сектор таркибига) киради. Айни вақтда у бир туман ҳудудида жойлашганлиги жиҳатидан маҳаллий ишлаб чиқариш — ҳудудий мажмуига киради. Бошқариш жараёнида бу функция ҳам ҳудудий, ҳам тармоқ манфаатини кўзда тутиши лозим. Тармоққа доир бўлган бошқарув функциялари зарур. Бусиз тармоқ “йўқолади”, ягона техник ва технология сиёсатини амалга ошириш ва бутун тармоққа тааллуқли бошқа масалаларни ҳал этиш қийин бўлади.

Бироқ, айни вақтда, бошқаришнинг **ҳудудий функциялари** ҳам зарур. Бу функция муайян туман, вилоят ҳудудида жойлашган турли тармоқлар (секторлар)га қарашли корхоналар фаолиятини мувофиқлаштиради, рационал алоқаларни ўрнатилишини таъминлайди. Ҳудудий функциялар идорачилик ғовларини йўқотиш, нораціонал ташувларни камайтириш ва пировард оқибатда самарадорлик даражасини ошириш имкониятини беради.



Қайд қилинган функциялардан ташқари бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари ҳам бор.

[37]. Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари деганда муайян бошқарув органига ва унинг бошқарувчисига конкрет бириктирилган ишлар, масъулият, мақсад ва унга эришиш воситалари мажмуи тушунилади.

Тегишли функцияларнинг тўла-тўқис ва сифатли бажарилишига ишлаб чиқаришнинг умумий раҳбарлари — директор (раис), унинг ўринбосарлари, бўғин ва бўлимлар бошлиқлари, бригадирлар шунингдек, хизмат кўрсатиш бўлимлари раҳбарлари — кадрлар бўлими бошлиғи, режа-иқтисод бўлими бошлиғи ва бошқалар масъулдирлар. Куйида (15-жадвал) корхона (фирма, жамоа хўжалиги)ни бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари ва уларнинг асосий мазмунини келтирамиз<sup>1</sup>.

15-жадвал

#### Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари

№	Бўлимлар	Масъул шахс	Аниқ функциялар
1.	Корхона	Директор, раис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳукумат қарорларини корхона фаолиятига изчиллик билан татбиқ қилишни таъминлаш;</li> <li>• давлат буюджети, буюртмачилар, етказиб берувчилар олдидаги мажбуриятларнинг бажарилишига жавоб беришни таъминлаш;</li> <li>• корхона фаолиятини ташкил қилиш, уни мувофиқлаштириш ва назорат қилиш ва ҳ.к.</li> </ul>
2.	Режа-иқтисод бўлими	Директор (раис)нинг иқтисодий масалалар бўйича ўринбосари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• жорий ва истиқболдаги режалар лойиҳасини тайёрлаш;</li> <li>• бизнес-режани тузиш;</li> <li>• моддий ва меҳнат харажатлари нормативларни ишлаб чиқиш;</li> </ul>

<sup>1</sup> Қаранг: Йўлдошев Ш. А. Ишлаб чиқаришни бошқариш асослари. Олий ўқув юртлири талабалари учун дарслик. — Т., “Ўқитувчи”, 1987, 90—93-бетлар.

№	Бўлимлар	Масъул шахс	Аниқ функциялар
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• техник-иқтисодий кўрсаткичларни таҳлил қилиш;</li> <li>• ишлаб чиқариш бўйича ҳисобот тайёрлаш ва ҳ.к.</li> </ul>
3.	Конструкторлик бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• янги конструкциядаги буюмларни яратиш;</li> <li>• эски буюмлари модернизация қилиш;</li> <li>• маҳсулотнинг техник эстетикасига, ишлаб чиқаришнинг иқтисодий технологияси ҳамда хавфсизлик техникаси талабларига мос келишини таъминлаш;</li> <li>• янги буюмларни синаб кўришда қатнашиш ва ҳ.к.</li> </ul>
4.	Стандартлаштириш бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стандартлаштириш ва норма-лаштириш ишларини режалаштириш ва бажариш;</li> <li>• ҳужжатлаштириш техникасини ва янги маҳсулотни назорат қилиш;</li> <li>• янги ва амалдаги стандарт ва техник шарт-шароитларни ишлаб чиқиш ва ҳ.к.</li> </ul>
5.	Меҳнатни ташкил қилиш ва иш ҳақи бўлими	Директор (раис)нинг иқтисодий масалалар бўйича ўринбосари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат қонунларига риоя қилишни назорат қилиш;</li> <li>• иш ҳақи фонди сарфланишини таҳлил қилиш;</li> <li>• меҳнатни нормалаш ишини уюштириш ва уни амалга ошириш;</li> <li>• тариф ставкаси ва коэффициентларининг тўғри қўлланилишини таъминлаш;</li> <li>• ходимлар меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориш ва ҳ.к.</li> </ul>

№	Бўлимлар	Масъул шахс	Аниқ функциялар
6.	Меҳнатни муҳофаза қилиш бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатни муҳофаза қилиш ва хавфсизлик юзасидан хавфсиз ва соғлом меҳнат шароитларини яратиш;</li> <li>• меҳнатни муҳофаза қилиш соҳасидаги тадбирларнинг бажарилиши, қонунлар, йўриқнома-лар, қоида ва нормаларга риоя қилинишини назорат қилиш;</li> <li>• хавфсизлик техникаси бўйича йўриқлар бериш ва ҳ.к.</li> </ul>
7.	Кадрлар бўлими	Бош муҳандис	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонани маълум касб ва ихтисосга эга бўлган ишчи ва хизматчи кадрлар билан таъминлаш;</li> <li>• ишлаб чиқариш таълими ва малака оширишни уюштириш;</li> <li>• кадрлар қўнимсизлиги сабабларини ўрганиш;</li> <li>• меҳнат интизомининг ҳолати ва ички тартиб-қоидаларига риоя қилинишни назорат қилиш ва ҳ.к.</li> </ul>
8.	Моддий-техника таъминоти ва сотиш бўлими	Директор (раис)нинг умумий масалалар бўйича ўринбосари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• моддий ресурсларга бўлган талабни режалаштириш;</li> <li>• корхонани материаллар, техника ёқилғи ва ҳ.к.лар билан таъминлашни уюштириш;</li> <li>• шартномаларни тузиш;</li> <li>• омбор хўжалигини уюштириш ва ҳ.к.</li> </ul>
9.	Бухгалтерия бўлими	Бош бухгалтер	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пул маблағларининг тўғри сарфланишини назорат қилиш;</li> <li>• ҳисобга олиш ва ҳисобот тузишни уюштириш;</li> <li>• бухгалтерия балансларини тузиш;</li> <li>• ходимларга иш ҳақи тўлаш бўйича ҳисоб-китоб қилиш;</li> </ul>

№	Бўлимлар	Масъул шахс	Аниқ функциялар
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий фаолиятни ташкил қилиш;</li> <li>• бюджет, банк, етказиб берувчилар ва истеъмолчилар билан ҳисоб-китоб олиб бориш ва ҳ.к.</li> </ul>
10.	Ишлаб чиқаришни оператив бошқариш бўлими	Директор (раис)нинг ишлаб чиқариш бўйича ўринбосари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхона, цех, участкалар бўйича ишлаб чиқариш тақдим графикларини тузиш;</li> <li>• ишлаб чиқаришнинг боришини оператив равишда тартибга солиш;</li> <li>• корхонанинг бир маромда ишлашини таъминлаш;</li> <li>• корхона ва цехларга хизмат қилувчи бўлимлар ишини мувофиқлаштириш ва ҳ.к.</li> </ul>
11.	Маҳсулот сифатини назорат қилиш бўлими	Директор (раис)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тайёр маҳсулот сифатини назорат қилиш;</li> <li>• корхонага келтириладиган хом ашё ва материалларнинг сифатини назорат қилиш;</li> <li>• назорат ўлчов асбоблари ҳолатини текшириш;</li> <li>• маҳсулотни аттестациядан ўтказишга тақдим этиш ва ҳ.к.</li> </ul>
12.	Таъмирлаш ва энергия билан таъминот бўлими	Бош механик ва бош энергетик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонани барча энергия турлари билан таъминлаш;</li> <li>• ишлаб чиқариш биноларини иситиш;</li> <li>• вентиляция ишини йўлга қўйиш;</li> <li>• бинолар ва иншоотларни таъмирлашни, сақланишини таъминлаш;</li> <li>• жиҳозларнинг тўғри ишлатилиши устидан назорат ўрнатиш ва ҳ.к.</li> </ul>
13.	Транспорт хўжалик бўлими	Директор (раис)нинг уму-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юларни ташиш, ортиш ва туширишни, бу соҳадаги ишларни</li> </ul>

№	Бўлимлар	Масъул шахс	Аниқ функциялар
		мий ишлар бўйича ўринбосари	механизациялаштириш ва автоматлаштиришни уюштириш; • транспорт воситалари учун қулай маршрутлар ва графиклар тузиб чиқиш ва ҳ.к.
14.	Маъмурий хўжалик бўлими	Директор (раис)нинг умумий ишлар бўйича ўринбосари	• корхонага қарашли бинолар ва ҳудудларни яхши ҳолатда сақлаш; • корхона бўлимларини мебель, инвентарь, канцелярия товарлари билан таъминлаш; • ҳудудни ободонлаштириш ва кўкаламзорлаштириш ва ҳ.к.
15.	Ахборот ҳисоблаш маркази	Бош муҳандис	• автоматлаштирилган бошқарув тизимини лойиҳалаш ва уюштириш; • ахборот оқимини такомиллаштириш; • замонавий компьютерлардан фойдаланишни таъминлаш ва ҳ.к.
16.	Канцелярия	Бошлиқ	• корхонага келадиган ва жўнатиладиган хат-хабарларни, ҳужжатлар тайёрлашни назорат қилиш; • архив ишларини уюштириш; • иш юритиш, хизмат ҳужжатларини оққа кўчириш, кўпайтириш ва ҳ.к.

Таянч иборалар

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш мақсади</li> <li>• узлуксиз мақсад</li> <li>• фурсатли мақсад</li> <li>• муаммоли мақсадлар</li> <li>• инновацион мақсадлар</li> <li>• мақсадлар каскади</li> <li>• "мақсадлар шажараси"</li> <li>• мақсадли бошқарув усули</li> <li>• раҳбар функциялари</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш функцияси</li> <li>• ташкилий функциялар</li> <li>• умумий функциялар</li> <li>• аниқ функциялар</li> <li>• иқтисодий функциялар</li> <li>• социал функциялар</li> <li>• ҳудудий функциялар</li> <li>• тармоқ функциялари</li> <li>• ижрочи функциялари</li> </ul> |
|--|--|

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 30. Мақсад — бу:

- а) муддао;
- б) муруд;
- в) у ёки бу ниятта эришиш учун кўзда тутилган муштарак орзу;
- г) бу навбатдаги босқичда “жанг” билан забт қилинадиган бами-соли чўққидир;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

### 31. Бошқариш поғона (даража)ларига қараб мақсадлар қандай тур-ларга бўлинади:

- а) сиёсий мақсадлар;
- б) туман мақсадлари;
- в) иқтисодий мақсадлар;
- г) социал мақсадлар;
- д) маънавий-марифий мақсадлар.

### 32. Умумжамият миқёсидаги муносабатларни акс эттиришга қараб мақсадлар қандай гуруҳларга бўлинади:

- а) социал мақсадлар;
- б) корхона мақсадлари;
- в) бўлим мақсадлари;
- г) якка ходим мақсади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

### 33. Узлуксиз мақсад деганда:

- а) бир йил ичида, квартал, бир ой мобайнида ва ундан ҳам кам-роқ муддат ичида амалга ошириладиган мақсадлар тушунилади;
- б) беш йиллик ёки ундан кўпроқ давр мобайнида амалга ошири-ладиган мақсадлар тушунилади;
- в) ҳар куни қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади;
- г) бирор-бир муаммони ҳал этиш зарурати туғилган ҳолларда пайдо бўладиган мақсадлар тушунилади;
- д) а+б+в+г.

### 34. Инновацион мақсадлар деганда:

- а) ҳар кун қабул қилинадиган ва амалга ошириладиган одатий мақсадлар тушунилади;
- б) корхонага ва айрим ходимларга қийинчиликлар туғдирадиган мақсадлар тушунилади;
- в) янги маҳсулотни ишлаб чиқариш, янги технологияни жорий қилиш бўйича қўйиладиган мақсадлар тушунилади;

- г) ходимлар малакасини ошириш соҳасидаги мақсадлар тушунилади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**35. “Мақсадлар шажараси” деганда:**

- а) мақсаднинг муҳимлиги жиҳатидан ранжирланиши, тартибланиши тушунилади;
- б) мақсадни қўйиш ва амалга оширишнинг мавжуд шарт-шароитларга боғлиқлиги тушунилади;
- в) бир мақсаднинг бошқа мақсадга бўйсиниши тушунилади;
- г) мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоқанинг график тасвири тушунилади;
- д) а+б+в+г.

**36. Мақсадли бошқарув усулининг биринчи поғонасида:**

- а) фаолият соҳасидаги корхонанинг умумий мақсадлари аниқланади;
- б) корхонанинг узоқ муддатли ва стратегик мақсадлари аниқланади;
- в) хусусий, яқка мақсадларни режалаштириш ва уларнинг бажарилиш усуллари ишлаб чиқилади;
- г) қабул қилинган режаларга айрим тузатишлар киритилади;
- д) мақсаднинг қай даражада бажарилганлигига баҳо берилади.

**37. Бошқарув функцияси деганда:**

- а) у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган фаолият тушунилади;
- б) корхонанинг моддий-техника базасини яратишга қаратилган фаолият тушунилади;
- в) ходимларни корхонанинг режасини бажаришга сафарбар қилишга қаратилган фаолият тушунилади;
- г) а+б;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**38. Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири бошқариш функцияси ҳисобланади:**

- а) режалаштириш;
- б) ташкил қилиш;
- в) тартибга солиш ва мувофиқлаштириш;
- г) назорат ва рағбатлантириш;
- д) а+б+в+г.

**39. Бошқариш фаолияти турларига қараб бошқариш функциялари:**

- а) ҳудудий ва тармоқ функцияларига бўлинади;
- б) раҳбар ва бўйсунувчи функцияларга бўлинади;

- в) умумий (асосий) ва аниқ функцияларга бўлинади;
- г) иқтисодий, социал, маънавий-маърифий ва ташкилий функцияларга бўлинади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**40. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг иқтисодий функциясига киради:**

- а) меҳнат шароитини яратиш;
- б) ходимларни инсонийлик руҳида тарбиялаш;
- в) маркетинг хизматини уюштириш;
- г) ишлаб чиқаришни ташкил қилиш;
- д) а+б+в+г.

**41. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг ижтимоий функциясига киради:**

- а) маблағларнинг доиравий айланишини таъминлаш;
- б) ижтимоий ҳимояни таъминлаш;
- в) ходимларни меҳр-шафқатли ва ўзаро муносабатларда сабр-тоқатли бўлиш руҳида тарбиялаш;
- г) ахборотлар оқимини ташкил қилиш;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**42. Қуйида қайд қилинган функцияларнинг қайси бири бошқаришнинг маънавий-маърифий функциясига киради:**

- а) фойда олишни таъминлаш;
- б) ходимларнинг социал эҳтиёжларини қондириш;
- в) бошқариш аппарати ходимлари ўртасида масъулиятларни белгилаш;
- г) ходимларда ҳалолликни, адолат туйғусини тарбиялашга хизмат қилиш;
- д) а+б+в+г.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

**А.** Маълумки, ҳодисалар ривожининг объектив қонуниятини ва истиқболни тўғри тушуниш натижасида реал мақсадлар юзага келади, нотўғри тушуниш эса ноаниқ ва нореал, хаёлий мақсадлар туғилишига сабаб бўлади. Менежментнинг “мақсадларни аниқлаш” усулига таянган ҳолда қуйида келтирилган жадвалнинг ўнг томонидаги устунни тўлдириш. Жавобларни ёзишда фақат битта ёки иккита ижобий сўз билан чекланиб қолманг.



№	Норавшан, ноаниқ шахсий мақсадлар	№	Аниқ, реал шахсий мақсадлар
1	2	3	4
1.	Олдида турган вазифаларни аниқ белгилаб олмайди	1.	
2.	Ҳаракатидаги астойдилликни ўзгартиришга мойил	2.	
3.	Олдинга силжишини билиш қобилиятига эга эмас	3.	
4.	Вақт чегараларини белгилашдан қочади	4.	
5.	Юқори мартаба (амал)га эришиш имкониятини аниқ билмайди	5.	
6.	Таваккалчиликдан қочади	6.	
7.	Норавшан мақсадларни белгилаб олади	7.	
8.	Шахсий ҳаёти ва ишдаги фаолияти ўртасидаги мутаносибликни таъминлай олмайди	8.	
9.	Мартаба сари илдамлашни режалаштирмайди	9.	
10.	Мақсадни қўйиш тажрибаси етарли эмас	10.	
11.	Ташқи, ён атрофидаги мақсадлар билан умумийлиги йўқ	11.	
12.	Вақтдан ёмон фойдаланади	12.	
13.	Ўз имконияти ва кучини ёмон тақсимлайди	13.	
14.	Ваколатни топшириши самарасиз	14.	
15.	Ходимларни баҳолашда субъективликка йўл қўяди	15.	

**Эслатма.** Мақсадлар қуйидаги талабларни қаноатлантириши, яъни:

- аниқ бўлиши;
- ишонарли бўлиши;
- амалий бўлиши керак.

Мақсад ҳаракат йўналишини белгилаб беради. Мисол тариқасида океандаги юк кемасини олиб кўрамиз. Гарчи у ўз юкини бир қитъадан иккинчи қитъага ташиб бориши учун барча имкониятларига эга бўлса-да, у рулсиз ҳаракат қила олмайди. Усиз кема ҳам, раҳбар ҳам ноаниқ йўналиш томон ҳаракат қилади, пировардда мағлубият томон юз тади.

**Б.** Қуйидаги “Шахсий ютуқларим ва муваффақиятсизликка учраганларим” номли картограммани тузинг ва тегишли таҳлилий хулосаларни ёзинг:

**1.**

№	Ҳаётим(иш)даги салмоқли ютуқларим	Қандай билимларим туфайли шуларга эришдим
1.		
2.		
3.		

**2.**

№	Ҳаётим(иш)даги тез-тез такрорланиб турадиган муваффақиятсизликларим	Қандай билимларга эга бўлмаганимдан шундай муваффақиятсизликларга дуч келдим
1.		
2.		
3.		

**В.** “Мазмуни тўғри аниқлаб олинган сўз, дунёни рошпа-роса ярим тушунмовчиликлардан халос бўлишига ёрдам беради”, деган эди Декарт. Агар бугунги жаҳон ҳамжамиятида корвергенция жараёнининг, яъни мустақил ҳодисаларнинг баъзи белги ёки хоссалар жиҳатдан бирига ўшаб боришини масалан, “ягона иқтисодий ҳудуд” тушунчасини инобатга олсак, у ҳолда тадбиркор ва менежерлар учун умумқабул қилинган стандарт (унификация) лашган тушунчалардан фойдаланиш зарурияти ўта долзарбдир.

Куйидаги тушунчалар *мазмунан* қандай фарқланади:

- мақсад — вазифа — функция;
- бизнес — менежмент — маркетинг;
- автократия — меритократия — демократия;
- репутация — машҳурлик — обрў;
- одам — шахс — шахсият (индивидуаллик);
- психика (руҳий ҳолат) — психология — онг;
- эҳтиёж — рағбат — мотив;
- кооперация — гуруҳ — жамоа;
- дунёқараш — маънавият — ишонч;
- ҳодиса — жараён — муносабат;
- тизим — тузилма — унсур (элемент).

Горизонтал йўналиш бўйича ҳар бир иборанинг мазмунини мантиқан боғланишда талқин этинг. Бу сингари тушунчавий тренинг кишига нафақат интеллектуал завқ бағишлайди, шу билан бир қаторда ўз билимини адабиётлардаги тушунчалар, мутахассислар билдирган фикр-мулоҳазалар билан қиёслашга имкон беради.

Файласуф ва психолог Джон Дьюи ўзининг “Биз қандай фикрлаймиз” деган китобида ижодий фикрлашнинг беш босқичини белгилаб берди:

1. Вазифани қўйиш.
2. Вазифани таҳлил қилиш.
3. Фаразларни, гоёни илгари суриш.
4. Қарорни ишлаб чиқиш ва муҳокама қилиш.
5. Қарорга баҳо бериш ва қабул қилиш.

Мутахассисларнинг фикрича тўғри қўйилган мақсад унинг ечимидagi муваффақиятнинг 50 фоизини тахминлайди. Бунинг учун муаммони ўзлаштириш моделига асосланинг:

Идрок этиш	→	тушуниб олиш	→	эслаб қолиш	→	қўлланиш
------------	---	--------------	---	-------------	---	----------

Бу формуладан ниманидир чиқариб ташлаш — жараённи бузиш ҳамда ўзлаштириш имконидан маҳрум қилиш демакдир.

### Амалий иш ўйинлари

#### Г. “Режалаштириш”

## I-босқич

### Ўйинни тайёрлаш

#### Ўйин раҳбари

1. “Фирма ичидаги режалаштириш” мавзуси бўйича семинар дарси ўтилгандан сўнг ўйин бошланмасдан олдин қатнашчиларнинг тайёрлик даражасига қараб қуйидаги гуруҳларга бўлиб чиқади:

- фирманинг юқори бўғин раҳбарияти;
- молия-режалаштириш бўлими мутахассислари;
- турли хизмат бошлиқлари (етказиб берувчи, ишлаб чиқариш, техник назорат бўлими, шўъба корхоналар раҳбарлари ва бошқ).

2. Ўйин қатнашчилари билан кенгаш ўтказиб, олдинги ўйин натижаларини тартиблаштиради, ўйиннинг кейинги босқичлари учун зарур бўлган ҳужжатларни йиғиш бўйича аниқ кўрсатма ва вазифаларни белгилайди.

3. Ўйиннинг сценарияси ва бажариш шартларини ишлаб чиқади, вақтини ўрғанади.

#### Ўйин қатнашчилари

1. Фирманинг юқори звено раҳбарлари:

- режалаштириш учун зарур бўлган ҳужжатлар шаклини ишлаб чиқади;
- у шаклларни расмийлаштирувчи масъулларни белгилайди.

2. Молия ва режалаштириш гуруҳи:

- режадаги ишларни бажариш учун бошланғич маълумотларни тайёрлайди;
- маълумотларни компьютерга киритади.

3. Турли хизматлар раҳбарлари:

- дастлабки ишлаб чиқилган 2000—2005 йилларга мўлжалланган стратегик режага биноан ҳар бир бўлим раҳбари ўз бўлими бўйича бизнес-режа, ўрта муддатли ва жорий режаларни, уларнинг техник-иқтисодий асосларини тайёрлайдилар.

#### Ўйин мақсади

Режалаштириш иши учун бошланғич маълумотларни йиғиш тажрибасини ўрганиш, уларни яхлит тизимга солиш; ўйин қатнашчиларини режанинг айрим шакллари, *шунингдек*, режа ҳужжатлари билан ишлаш кетма-кетлиги билан таништириш.

## Ўйин шартлари

1. Ҳар бир ўйин қатнашчиси, қўлида режалаштириш учун зарур бўлган, олдиндан тайёрланган режалаштириш ҳужжатлари шакли бўлиши шарт.

2. Шартли ажратилган моддий ва молиявий маблағлари кўриб чиқишда ўйин раҳбари ҳакамлик қилади.

3. Ўқув вақтининг тигиз ва қисқа эканлиги сабабли ўйин содда схема асосида ўтказилади; режалаштириш бўйича таклифлар қўйдан юқорига, кўрсатма эса юқоридан пастга қараб берилади. Горизонтал алоқалар бўйича барча саволлар ҳал этилган деб фараз қилинади. Корхона маҳсулотни кўпайтириш, ўсиши бўйича стратегик режага, унинг техник-иқтисодий асосига эга ва тўла қувват билан ишляпти.

## Ўйин сценарияси

Раҳбар ўйинчилар олдига 4 та аниқ вазифани қўяди:

1. Ишлаб чиқариш ҳажмини ва маҳсулотни сотиш миқдорини аниқлаш.

2. Норматив соф маҳсулотта асосланиб, меҳнат унумдорлиги даражаси.

3. Таннархга асосланиб, товар маҳсулотининг 1 сўмига сарфланган харажатнинг камайишини ҳисоблаш.

4. Олий сифат салмоғига асосланиб, маҳсулот сифатини аниқлаш:

- ўқитувчи топширигига биноан юқори звено раҳбарлари ва молия-режалаштириш бўлими ходимлари юқоридаги тўрт кўрсаткич бўйича корхонанинг умумий йиллик режасини ишлаб чиқишга киришади;

- бўлим ва хизматлар раҳбарлари ўз бўлимлари, цехлари бўйича квартал режаларини ишлаб чиқади; бригадалар буюртмасига биноан тегишли буюмларни етказиб беради (норма-соатда); иккинчи кўрсаткич бўйича меҳнат талабчанликнинг камайиш даражасини аниқлайди; учунчи кўрсаткич бўйича цехнинг 1 сўмлик маҳсулотига тўғри келган харажатини аниқлайди; тўртинчи кўрсаткич бўйича олий сифатли маҳсулот салмоғини аниқлайди;

- режа бўйича таклифлар юқори звено раҳбариятига тасдиқлаш учун тақдим этилади;

- тўртта кўрсаткич (йиллик ва кварталлар) бўйича биринчи топширик бажарилгандан сўнг ўйин раҳбари ўйин қатнашчиларига бирмунча мураккаблаштирилган топшириқни беради. Навбатдаги масала корхона бўлимларидан бирортасини қисман **реконструкция** қилиш режасини тузишга топширилади.

- Бу ишни бажариш учун ўйин раҳбари (ўқитувчи) қатнашчиларни қайта гуруҳлаб, қуйидаги янги гуруҳларни тузади:

1. Реконструкция лойиҳасидаги умумий масалаларни ишлаб чиқувчи гуруҳ. Улар қуйидагиларни бажаради:

- лойиҳанинг моҳияти, унинг жойлашган жойи;
- маҳсулот турлари;
- ишнинг давомлилиги, унинг босқичлари;
- ўз-ўзини қоплаш муддати ва ҳ.к.

2. Қуйидагиларга бўлган талабни аниқловчи гуруҳ:

- хом ашё, ёнилғи, электроэнергия;
- эҳтиёт қисмлар;
- асосий ва қўшимча ишлаб чиқариш майдони;
- қурилиш-монтаж ишлари;
- технология ва ҳ.к.

3. Қуйидагиларни аниқловчи молиявий гуруҳ:

- молиялаштириш тартиби ва муддати;
- лойиҳани тузиш ва амалга ошириш харажатлари;
- бажариладиган ишлар, ускуналарнинг смета қиймати;
- оборот капиталига бўлган талаб;
- нарх-наво ва ҳ.к.

4. Кадрлар масаласини ҳал қилувчи гуруҳ:

- реконструкция қилинаётган, бўлажак корхонанинг кадрлар таркиби;
- ходимлар тоифалари бўйича иш ҳақи;
- ишлаб чиқаришда ва хизмат кўрсатишда банд бўлган ходимларнинг нисбати ва ҳ.к.

Ажратилган вақтга қараб ўйин раҳбари гуруҳларга бошланғич маълумотларга таяниб, техник-иқтисодий асосларни ишлаб чиқишни топширади.

Техник-иқтисодий асосни ишлаб чиқиш жуда мураккаб ва сермеҳнат жараёндир. Битта амалий иш ўйини жараёнида бу масалани қонирли бажариш амри маҳолдир. Шу боис, ўйин раҳбари юқори бўлган раҳбарлари билан келишган ҳолда ўйин қатнашчиларига уй вазифаси тариқасида топшириқларни тақсимлаб беради. Аниқ топшириқ шундай бўлиши мумкин:

\* техник-иқтисодий асосни бизнес-режанинг аниқ бир бўлимини ишлаб чиқиб, уни белгиланган вақтда ўқув гуруҳи муҳокамасига тақдим этиш.

## **Ўйин регламенти (жадвали)**

Амалий иш ўйини учун ажратилган минимал вақт (1 босқич учун) — 6 соат.

Шундан:

- ўйин раҳбарининг кириш сўзи ва топшириқларни тақсимлаш учун — 15 минут;
- йиллик, кварталлик режасини тузиш учун талаб қилинадиган бошланғич маълумотларни йиғиш ва тартиблаштиришга — 1,5 соат;
- режанинг хомаки вариантыни тузиш ва уни келишиш учун — 1,5 соат;
- техник-иқтисодий асосни ишлаб чиқиш ва яқка тартибдаги топшириқларни олиш учун — 30 минут.

## **Ўйин якуни**

1. Тўртта кўрсаткич бўйича кварталлар ва йиллик режаларни расмийлаштириш ва тасдиқлаш.

2. Реконструкция қилиш бўйича ишлаб чиқилган техник-иқтисодий асосни тасдиқловчи назорат карточкасини тақдим этиш.

## **II босқич**

Амалий иш ўйинининг I босқичида кварталлар ва йиллик режалар ишлаб чиқилади. Навбатдаги вазифа олдинги ишланмаларга ва олинган bilimларга асосланиб корхонанинг бизнес-режасини тузишдир. Бу ерда ҳар бир ўйин қатнашчиси мустақил раҳбар бўлиш қобилиятини синаб кўриши мумкин.

## **Ўйин мақсади**

Корхонанинг бизнес-режасини ёки унинг бирор-бир бўлимини ишлаб чиқиш.

## **Ўйин шартлари**

Бизнес-режанинг бўлимларида қуйидагилар ўз аксини топиши керак:

- Фирма туғрисидаги умумий маълумотлар.

- Маҳсулот турлари, таснифи.
- Техник-иқтисодий асос.
- Эгалланадиган бозор ва фирма имконияти.
- Фирма бошқарув органининг ташкилий таркиби ва ходимлар.
- Рақобатчилар ва рақобатбардошлик даражаси.
- Фирманинг молиявий стратегияси.
- Таваккалчилик ва суғурта.
- Асосий тадбирлар жадвали.
- Ташқи иқтисодий алоқалар йўналиши ва бошқа бўлимлар.

Навбатдаги машғулотларда талабалар шу бўлимлар бўйича ўзлари ишлаб чиққан ишланмаларни гуруҳ муҳокамасига тақдим этишлари мумкин.

### Ўйин сценарияси

Энг аввало, бизнес-режанинг молиявий жиҳатларига катта эътибор бериш лозим. Маълумки, ҳар бир янги капитал, хоҳ у товар биржасида бўлсин, хоҳ меҳнат ёки молия бозорида бўлсин — маълум миқдордаги пул шаклида майдонга чиқади.

Айрим молиявий ҳужжатларнинг намуналари билан таништириш ва улар билан мустақил ишлаш кўникмасини ҳосил қилиш учун ўйин қатнашчилари қуйидагиларни тўлдиришади.

Ҳисоб варақаси							
Фирма номи		_____					
Президент		_____					
Бош ҳисобчи		_____					
№	Кирим	Харажат				Қолдиқ	
		Ўтказма пул		Нақд пул			
		сумма	имзо	сумма	имзо	сумма	имзо
1							
2							
3							
...							



## Ишоннома

Фирма \_\_\_\_\_

Ушбу билан фирманинг бош ҳисобчиси \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ га фирма ҳисоб рақамидан:

а) нақд пул \_\_\_\_\_ сўми

б) ўтказма пул \_\_\_\_\_ сўми

олишни ишонамиз

Бош ҳисобчи имзоси \_\_\_\_\_

Фирма Президенти имзоси \_\_\_\_\_

кун, ой, йил.

<b>Тўлов варақаси</b> (нақдсиз пул)	
Кун, ой, йил _____	Банкир имзоси _____
	Чек:
Чек (нақд пул) _____	Банкир имзоси:
кун, ой, йил	

## Товарларни сотиш бўйича назорат қайдномаси

№	Фирма номи	ОЙЛАР						
		1	2	3	4	5	6	7
1								
2								
3								
...								

Зарур кўрсаткичларни ўйин раҳбари аниқлайди ва қуйидаги топшириқларни беради:

- асосий ва айланма капитални сотиб олиш учун ўзининг ва қарз маблағларини тақсимлаш;
- ишлаб чиқариш ва муомала бўйича доимий ва ўзгарувчан харажатларни аниқлаш;
- корхона рентабеллиги (фойдаси)ни режалаштириш;
- фойдани тақсимлаш;
- солиқ тўловларига;
- кредит учун фоиз тўловларига;

- ижара учун;
- дивиденд ва бошқа тўловларга;
- ишлаб чиқаришни кенгайтиришга;
- моддий ёрдам, хайрия мақсадлари ва бошқаларга;
- манфаатдор томонлар билан шартномалар, битимлар, контрактлар тузиш;
- ишлаб чиқарувчилар, бошқарувчи ва ёрдамчи ходимлар иш ҳақини аниқлаш.

Ҳўш, менежер ишни нимадан бошламоғи керак?

Энг аввало, у қуйидагиларнинг моҳиятини яхши билмоғи лозим:

- молиявий бозор, банклар қандай ишляпти;
- корхона қандай молиявий ҳужжатларга эга бўлиши керак;
- ким молияни режалаштириш, бошқариш, назорат билан шуғулланади;
- кредитни қандай олиш керак, у корхона раҳбари фаолиятига қанчалик хавф солади (таваккалчилик).

Ҳўин қағнашчилари актив ва пасив ҳисоб рақамларнинг умумий жадвалини тузишади. Унда фирманинг молиявий маблағлари, уларнинг тақсимланиши ва манбалари акс эттирилади. Бу ерда корхона йиллик ҳисоботи таркибидаги баланс корхона ички эҳтиёжини аниқлашда ва ташқи томонлар учун муҳим восита ролини ўйнайди.

Пул маблағларига бўлган жорий ва истиқболдаги эҳтиёж маблағларнинг кирими ва чиқимини ўзида акс эттирувчи молиявий бюджетдан аниқлаб олинади. Баланс ва молиявий бюджет маълумотларига асосланиб харажат, фойда, кассадаги нақд пул режалаштирилади. Бу эса корхонанинг тўлов қобилиятини аниқлаш, банкротлик хавфининг олдини олиш имконини беради.

Ҳўин раҳбари иштирокчиларига қуйидаги аниқ вазифани, яъни бюджетнинг чиқим қисмини, харажатни аниқлаш вазифасини қўяди. Харажатлар қуйидагича тасвирланади:

- тўғри ва эгри харажатлар;
- доимий ва ўзгарувчан харажатлар.

**Тўғри харажатлар** бевосита ишлаб чиқариш фаолияти билан боғлиқ бўлиб, ишлаб чиқариш ҳажмига тўғри пропорционалдир. Шунинг учун улар ўзгарувчан **харажатлар** деб юритилиб, қуйидагиларни ўз ичига олади:

- Хом ашё, материаллар, транспорт, тайёр маҳсулотни сақлаш харажатлари.
- Ишлаб чиқаришда банд бўлган ходимларнинг иш ҳақи.
- Ишлаб чиқариш бўлимлари фаолияти учун қилинган харажатлар (машина, энергия, таъмирлаш ва бошқ).

**Эгри харажатлар** бошқарув, илмий тадқиқот, инфратизилма харажатларини қоплаш учун сарфланади. Улар **ўзгармас харажатлар** деб юритилиб, ишлаб чиқариш ҳажмига боғлиқ бўлмайди. Ҳаракатларга қуйидагилар кирилади.

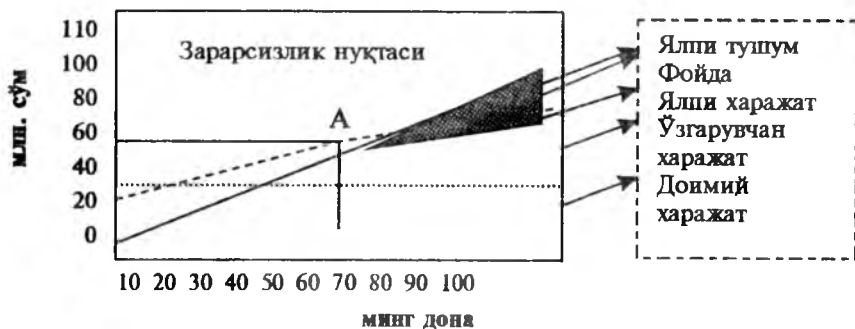
- Бошқарув ходимлари, ёрдамчи ва таъмирлаш ишларида банд бўлган ходимлар иш ҳақи.
- Амортизация.
- Бошқа харажатлар.

Фирма маҳсулот бирлигига сарфланадиган ўртача харажатни режалаштиради.

Харажатлар билан боғлиқ масалалар ечими аниқлангач, ўйин қатнашчилари бюджетнинг даромад қисмининг таҳлилига ўтишади.

### Фойдани режалаштириш

Фойдани режалаштиришда ишлаб чиқариш ҳажмини аниқ белгилаш жуда муҳимдир. Чунки фирманинг рентабеллиги, зарур фойда билан фаолиятини яқунлаши ана шунга боғлиқ. Зарарсиз ишлаш таҳлили фирма оладиган фойда ва харажатлар таҳлили графиги орқали аниқланади.



12-чизма.

Фойда олмасдан фақат фирманинг харажатини қоплаш шароитида ялли тушумнинг минимал даражаси ( $ИЧ_0$ ) қуйидагича бўлади:

$$ИЧ_0 = \frac{\text{доимий харажатлар}}{1 - \text{ўзгарувчан харажатлар тўлов айланмаси}}$$

Рентабеллик қуйидагича ҳисобланади:

$$P = \frac{\text{фойда}}{\text{сарфланган капитал}}$$

Дастлаб, солиқ туловлардан олдин ялпи фойда аниқланади ва солиқ туловидан сўнг соф фойда ҳисобланади. Соф фойда иккига бўлинади:

- Тақсимланадиган фойда (дивиденд ва тасарруф этувчилар даромади).
- Тақсимланмайдиган фойда (ишлаб чиқаришга сарфланадиган фойда).

Ўйин давомида ўқитувчи ўйин қатнашчиларига қўшимча топшириқлар ҳам бериши мумкин. Масалан, корхонанинг товар ғамламасини яратиш учун бюджет кассасидаги пул захираларини жалб қилиш лозим. Касса режасида қуйидагилар кўзда тутилади:

- Мавжуд маблағлар ва улардан фойдаланиш.
- Кредитга бўлган эҳтиёж.
- Бошқа манбалардан маблағлар олиш имконияти ва ҳоказолар.

### **Ўйин якуни**

1. Бизнес-режанинг бўлимлари бўйича амалий иш ўйинида қатнашганлар рўйхати.
2. Актив ва пассив ҳисобларнинг умумлашган жадвали.
3. Корхона харажатлари (йиллик).
4. Корхона фойдаси (йиллик).

### **Д. “Назорат самарадорлиги” амалий иш ўйинини тайёрлаш.**

#### **Ўйин раҳбари**

1. Назорат объектлари бўйича ўйин қатнашчиларини тегишли равишда тақсимлайди.
2. Қатнашувчиларнинг таркибига қараб ўйин сценарияси ва регламентлиги тайёрланади. Зарурий меъёрий ҳужжатларни йиғиш бўйича аниқ кўрсатма беради.
3. Гуруҳ раҳбарлари билан инструкторж ўтказади, унда назорат босқичлари ва турли назорат натижаларини махсус ҳисобот кўринишида тайёрловчи масъуллар белгилаб олинади.

### **Ўйин қатнашчилари**

1. Раҳбар кўрсатмаси бўйича корхона фаолияти ва унинг кўрсаткичларини таҳлил қилишга оид меъёрий ҳужжатларни йиғади.
2. Бошқарув самарадорлигини баҳолаш методикаси билан танишиш мақсадида қуйидаги формулаларни ҳисоблаб чиқади.

- Бошқарув фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичи: ( $K_{6c}$ )

$$K_{6c} = \frac{D}{X}$$

бу ерда,  $D$  — йиллик даромад.

$X$  — ишлаб чиқариш ва сотиш харажатлари (бир йилда).

- Маҳсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш рентабеллиги:

$$K_p = \frac{CD}{CM},$$

бу ерда,  $CD$  — соф даромад.

$CM$  — сотилган маҳсулот қиймати.

- Моддий харажатлардан фойдаланиш самарадорлиги кўрсаткичи:

$$K_{mx} = \frac{CM}{MX_2},$$

бу ерда,  $MX_2$  — моддий харажатлар ғамламаси қиймати.

3. Гуруҳларда муҳокама қилиш учун ҳар бир назорат объекти бўйича таклифларни тайёрлаш.

### Ўйин мақсади

Назоратнинг турлари ва босқичлари, уни ташкил қилиш бўйича амалий билимга, тажрибага эга бўлиш.

### Ўйин шартлари

1. Корхона бир меъёрда ишлайди, товарни етказиб бериш узилишларсиз амалга ошириляпти, фойда нормаси ўртача тармоқдаги фойда нормаси даражасига мос тушади.

2. Назоратни ўтказиш учун ўйин қатнашчилари бошланғич маълумотларни олдинги амалий ўйин ҳужжатларидан олишади.

3. Корхона раҳбарлари ва ўрта бўғин бошқарувчилари текширувчилар ролини бажаришади, назорат объектлари бўйича текширувни, назоратчи ролини махсус тайёрланган талабалар бажаради.

4. Ишлаб чиқаришга мўлжалланган хом ашё, асосий материаллар ва яримфабрикатларнинг жами оборот маблағларининг умумий қийматидаги салмоғи 38,4 фоизни ташкил қилади.

## Ўйин сценарияси

Ўйин раҳбари барча қатнашчилар олдига қуйидаги вазифаларни қўяди:

- бошқарув фаолиятининг иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичини аниқлаш;
- рентабеллик даражасини аниқлаш;
- моддий харажатлардан фойдаланиш самарадорлиги коэффициентини аниқлаш.

Бу вазифалар бажарилгандан сўнг ўйин раҳбари ўйин қатнашчиларини бир-бирлари билан фикр алмашишга чорлайди. Музокаралардан сўнг ўйин раҳбари мулоҳазаларга яқун ясайди. Шундан сўнг ўйин юзасидан қабул қилинган қарорлар ҳужжатларда расмийлаштирилади.

## Ўйин регламенти(жадвали)

- Ўйин учун — 4 соат ажратилади.
- Учала коэффициентни ҳисоблаш учун 1,5—2 соат ажратилади.

## Ўйин якуни

1. Назоратнинг ҳар учала йўналиши бўйича ёзма таклифларни расмийлаштириш; ишлаб чиқаришни 5 фоизга кўпайтириш, рентабелликни ошириш ва гамламаларни камайитириш бўйича мўлжал шароитида бошқаришни такомиллаштириш бўйича таклифларни тузиш.

2. Корхона раҳбари корхона бўйича, бўлим раҳбарлари эса ўз бўлимлари натижалари бўйича ҳисобот беради.

## Ҳикмат ва ҳадислар<sup>1</sup>

Д. Қуйида келтирилган ҳикматларнинг қайси бирлари мақсадга, қайси бирлари функцияга тааллуқли? Уларнинг мазмунини айтиб беринг. Жавоб беришдан олдин ушбуга ўз муносабатингизни билдиринг:

“Ҳар бир одам ҳамма нарсага қодир” деган ғоя тўғрими ёки “Ҳар бир одам жамият учун фойдали бирор нарсага қодирдир” дейиш тўғрими?

- Игнанинг ишини найза қилолмас.
- Биров учун биров туш кўриб бермайди.
- Бировнинг қўли билан тикан юлиш осон.

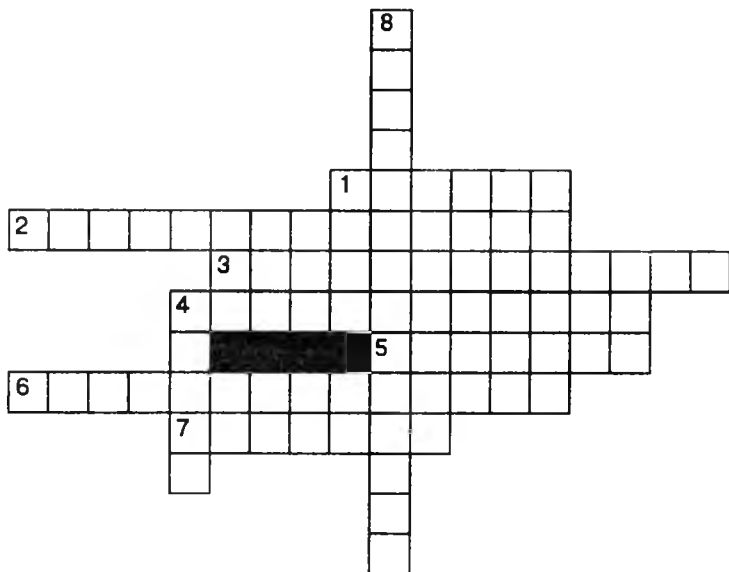
---

<sup>1</sup> Ҳикматлар ва ҳадислар Тошкент Молия институтининг толиби Хуршид Абдуллаев томонидан тўпланган ва нашрга тайёрланган.

- Дурадгорлик — маймуннинг иши эмас.
- Ёмғир тиласанг, момақалдиروقдан қўрқма.
- Ёш келса — ишга, қари келса — ошга.
- Жужани кузда санайдилар.
- Чучварани хомлигида санама.
- Заргар ишини мискар унғай санайди.
- Иш устасидан қўрқар.
- Ишонч бўлмаса ўзингда, нишони қолмас сўзингда.
- Нўноқ мерган оқсоқ қуён излар.
- Олтиндан омов бўлмас, мисдан — пичоқ.
- Сувни қўрмай, этик ечма.
- Тиккан чевар эмас, бичган — чевар.
- Яхши йил баҳоридан маълум.
- Қуш тилини қуш билади.
- Қўл етмаса буй чўзма.
- Қўлдан келмас ишга қилмагил жадал.
- Чумчуқ сўйса ҳам қассоб сўйсин.

## Е. Кроссвордлар

1. Қуйида келтирилган ҳар бир рақам остидаги тушунчага маъноси яширинган бошқариш мақсади функцияларини аниқланг ва кроссвордни тўлдилинг.



### **Энига:**

1. У ёки бу ниятга эришмоқ учун кўзда тутилган муштарак орзу.
2. Жорий ва стратегик режаларнинг ижросини таъминлаш бўйича биринчи қадам.
3. Ўрганилаётган объектни чизмаларда, тенгламалар ва тенгсизликларда ифодалаш усули.
4. Маълум мақсадга эришиш йўлида бажарилиши керак бўлган ишлар (ҳаракатлар)нинг муайян даврга мўлжалланган дастури.
5. Бошқарув объектида содир бўлаётган жараёнларни ҳисобга олиб бориш, текшириш, таҳлил қилиш.
6. Мувофиқлаштиришнинг давоми.
7. Новация.

### **Бўйига:**

4. Солиқ тўловчи, қора халқ.
8. Мотивациянинг бош омили.

### *Ўз-ўзини текшириш саволлари*

- [22]. Бошқариш мақсади нима? У қандай талабларга жавоб бериши керак?
- [23]. Бошқариш мақсади қандай турларга бўлинади?
- [24]. Жорий ва истиқболдаги мақсадлар билан узлуксиз ва фурсатли мақсадлар ўртасида қандай фарқ бор?
- [25]. Муаммоли ва инновацион мақсадлар тўғрисида нималар дея оласиз?
- [26]. Якка мақсадлар деганда нимани тушунасиз?
- [27]. Мақсадга қандай сифатлар хос?
- [28]. “Мақсадлар шажараси” ёки мақсадлар иерархияси деганда нимани тушунасиз?
- [29]. Бошқаришда мақсадли ёндошув усулининг моҳияти нимада?
- [30]. Мақсадли бошқариш усулининг қандай афзаллик томонлари бор?
- [31]. Функция нима? Бошқариш функцияси деганда нимани тушунасиз?
- [32]. Бошқариш функциялари қандай туркумланади?
- [33]. Бошқаришнинг умумий ва аниқ функциялари тўғрисида нималар дея оласиз?
- [34]. Бошқарувнинг асосий функциялари ва уларнинг зарурияти нимада?
- [35]. Бошқаришнинг иқтисодий, социал, маънавий ва ташкилий функциялари нималардан иборат?



- [36]. Бошқаришнинг ҳудудий ва тармоқ функциялари тўғрисида нималар дея оласиз?
- [37]. Бошқаришнинг ўзига хос аниқ функциялари деганда нима тушунилади?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Буюк мақсад йўлидан оғишмайлик. Т. 1. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 200—218 бетлар.
2. Каримов И.А. Ислоҳотдан мақсад халқ турмуш даражасини юксалтиришдир. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 255—263 бетлар.
3. Каримов И.А. Иқтисодий мустақиллик — олий мақсадимиз. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 83—91 бетлар.
4. Каримов И.А. Йўлимиз — мустақил давлатчилик ва тараққиёт йўли. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 175—201 бетлар.
5. Каримов И.А. Ўзбекистон — келажаги буюк давлат. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 104—139 бетлар.
6. Каримов И.А. Олий мақсадимиз. Т. 4, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 188—202 бетлар.
7. Каримов И.А. Асосий мақсад — иқтисодий юксалишига эришишидир. Т. 6, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 285—306 бетлар.
8. Бошқариш мақсади ва функциялари. Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т., “Меҳнат”, 2000 й. 41—73-бетлар.
9. Бошқариш функциялари. Қаранг: Валижонов Р., Қобулов О. Менежмент асослари. Т., ТДУ, 1997, 75—89-бетлар.
10. Деловые игры “Планирование” и “Эффективность контроля”. В кн. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту. Деловые игры. Учебное пособие, М., “Выс. шк.” 1998, стр. 160—170.
11. Кроссворды для руководителя. Под ред. И. Липсица. М., 1992.
12. Менежмент жараёни ва функцияси. Қаранг: Муракаев И., Саифназаров И. Менежмент асослари. Т., ТДИУ, 1997, 13—16; 75—77-бетлар.
13. Темур тузуклари. Т., Ф. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996 й., 24—68-бетлар.
14. Функции менеджмента. В кн. С. Гулямов, Б. Семенов. Основы современного менеджмента. Т., ТашГАУ, 1997, стр. 134—148.
15. Функции управления. В кн. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основа менеджмента. М., Дело, 1997, стр. 255—389.
16. Цели и функции управления. В кн. Менежмент. (Под ред. М. Максимцова и др.). М; ЮНИТИ, 1998, стр. 82—160.
17. Цели и функции менеджмента. В кн. Менежмент. (Авторск. кол. Румянцева З. П. и др.). М; ИНФРА-М, 1997, стр. 39—52.
18. Цели и функции управления. В кн. Управление организацией. Учебник (под ред. А. Г. Поршнева и др.). М., ИНФРА-М, 1998, стр. 58—75.
19. Ҳикматнома. Ўзбек мақолларининг изоҳли лугати. Т., ЎСЭ, 1990.

---

---

## III БОБ. БОШҚАРИШНИНГ ТАШКИЛИЙ СТРУКТУРАСИ

Р е ж а :

- 3.1. Бошқариш структураси тўғрисида тушунча. (39—48)
- 3.2. Бошқариш умумдавлат органлари. (49—55)
- 3.3. Бошқариш маҳаллий органлари. (56—61)
- 3.4. Бошқаришнинг тармоқ органлари. (62—68)
- 3.5. Жамоат ва ўз-ўзини бошқариш органлари. (69—72)

### 3.1. Бошқариш структураси тўғрисида тушунча

[39]. “Структура” лотинча сўз бўлиб, нарсалар таркибий қисмларининг ўзаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқариш структураси деганда бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуи тушунилади.

Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қуйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа бошқариш структураси тушунчасини ташкил қилади. Бундай структура одатда *“бошқарув аппарати структураси”* деб юритилади. У бирон-бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, корхонанинг бошқарув аппарати ва ҳ.к) бўлимлари таркибини билдиради.

Бошқариш структураси **ишлаб чиқариш структураси** билан ҳам ифодаланади. Бунда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи омили ишлаб чиқариш жараёни бўлиб ҳисобланади. У ўзаро боғланган асосий, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, бу жараёнлар бўлимлар ва ходимлар ўртасида меҳнат тақсмотини талаб қилади. Шу мақсадда ишлаб чиқариш бўлимлари ва уларга хос бўлган бошқарув аппарати тузилади.

Бўлимлар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари корхоналарнинг ишлаб чиқариш структурасини ташкил этади. Ҳар бир корхона ўзига хос ишлаб чиқариш структурасига эгадир.

Шундай қилиб, бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва органлари унинг ташкилий структурасини белгилаб беради.

**[40].** Ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари бошқарув бўғинлари ва бошқарув босқичлари шаклида бўлади.

**Бошқариш бўғини** — бу бошқаришнинг айрим ёки қатор функцияларини бажарувчи мустақил структураси бўлимларидир (15-жадвалга қаранг). Бу бўлимлар ўртасидаги боғланиш ва алоқалар горизонтал характерга эга.

**Бошқариш босқичи** — бу иерархиянинг муайян даражасида амал қиладиган бўғиндир. Масалан:

**Вазирлик → бирлашма → корхона → цех → участка**

Бошқариш босқичлари бир бошқариш бўғинининг иккинчисига, одатда, қуйи бўғиннинг юқори бўғинга изчиллик билан бўйсунганини кўрсатади. Бу вертикал бўйича бўлинишидир.

Барча бўғин ва босқичларнинг таркиби ва уларнинг ўзаро бўйсунуш тартиби, ҳар бир бошқарув органи ва бўғиннинг ҳуқуқ ва бурчлари, шунингдек, улар ўртасидаги муносабатлар тартиби, ахборот каби бошқаришнинг ташкилий унсурлари бошқариш тизимини ташкил қилади.

Бошқариш тизими турли миқёсларга эга бўлиши мумкин. **Чунончи:**

- бутун халқ хўжалигини (тармоқларни ва мамлакат туманларини) бошқариш;
- ҳар бир тармоқ ва туман тасарруфидаги кархоналарни бошқариш;
- корхоналар ичидаги бўлимларни (цехлар, участкалар ва ҳоказоларни) бошқариш.

Ўз навбатида, бутун халқ хўжалигини бошқариш ҳам уни “тармоқ”, “бирлашма” ва “корхона” даражаларидаги иерархик босқичлар миқёсида амалга оширилади. Буни қуйидаги чизмада ифодалаш мумкин (13-чизма).



13-чизма. Халқ хўжалигининг бошқаришнинг структурали чизмаси.

“Халқ хўжалиги тизими” бир неча “тармоқ”лардан иборат кичик тизимга, “тармоқ” эса, ўз навбатида, бир неча “бирлашма”лардан иборат кичик тизимга бўлинади, “бирлашма” ҳам бир неча “корхона”лардан ташкил топади. Бу иерархик тизимда корхона халқ хўжалигининг бирламчи бўғини ҳисобланади.

Миқёс жиҳатдан бу бўғинларни қуйидагича ранжирлаш мумкин:

$$X/x > T > B > K$$

$$\begin{aligned} X/x &= \sum T \\ T &= \sum B \\ B &= \sum K \end{aligned}$$

[41]. Бошқариш структурасини гуруҳлаш белгилари воситасида янада яққоллаштириш мумкин.

Қуйидаги белгилар бошқариш структурасини аниқловчи белгилари ҳисобланади (16-жадвал).

16-жадвал

#### Бошқариш структурасини белгиловчи омиллар

№	Белгилар гуруҳлари	Белгилар ва омиллар
1.	Структурани аниқловчи белгилар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш мақсади</li> <li>• бошқариш функциялари ва вазифалари</li> <li>• хизмат қилинадиган минтақалар ва истеъмолчилар гуруҳи</li> <li>• иш вақти режими, интервали ва бошқ.</li> </ul>

№	Белгилар гуруҳлари	Белгилар ва омиллар
2.	Структурага таъсир қилувчи омиллар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ташқи муҳит</li> <li>• технология</li> <li>• корхонанинг катта-кичиклиги</li> <li>• бизнес стратегияси</li> <li>• ходимлар сони</li> <li>• қабул қилинадиган қарорлар тизими</li> <li>• шаклланган структура ва бошқ.</li> </ul>
3.	Структурани опти-маллаштирувчи бел-гилар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юқори малакали ходимларга эга бўлган, ун-чалик катта бўлмаган бўлимлар ва бўғинлар</li> <li>• кўп бўлмаган бошқарув бўғинлари</li> <li>• ўзгаришларга нисбатан сезгирлик ва ҳозир-жавоблик</li> <li>• юқори даражадаги унумдорлик</li> <li>• паст даражадаги харажатлар</li> <li>• иш графигининг бевосита истеъмолчиларга мослашганлиги ва бошқ.</li> </ul>

Кўриниб турибдики, бошқариш мақсади, функциялари ва ва-зифалари бошқариш структурасини аниқловчи энг дастлабки белгилардан ҳисобланади.

Шу ўринда шуни таъкидлаш лозимки, кўпгина ҳолларда янги корхона ёки муассасаларни тузиш пайтида аввал бошқариш бос-қичлари ва бўғинларининг таркиби, бошқариш аппарати штат-лари белгиланади, сўнгра улар ўртасида функциялар тақсимла-нади.

Ҳолбуки, бу жараён аксинча бўлиши керак, яъни дастлаб мақ-садга биноан функциялар сони аниқланиши, шундан сўнг бош-қариш структурасини ташкил этишга киришиш керак. Масалан, агар функция миқёси унча катта бўлмаса, у ҳолда мазкур корхо-нада бирон-бир бўлинмани ташкил қилишга ёки қўшимча лаво-зимни киритишга ҳожат бўлмайди.

Бошқаришнинг ташкилий структураси бошқариш олдида тур-ган вазифаларни муваффақиятли ҳал этишга ёрдам берадиган қилиб тузилиши керак. Шу нуқтаи назардан бу структура қуйи-даги талабларга жавоб бериши лозим:

**1. Бошқариш структурасида бўғин ва босқичлар сони оптимал бўлиши керак.**

Бўғин ва босқичлар сонининг асоссиз кўпайиб кетиши:

- бошқарув аппаратини сақлаш харажатларининг ортиб кети-шига;
- ахборотларнинг ўтиш йўли ва вақтининг чўзилиб кетишига;

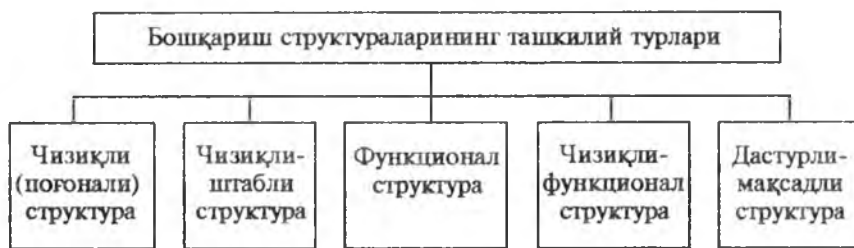
- бошқаришда параллелизм ва такрорланишларнинг вужудга келишига;
- бошқаришда масъулиятсизлик унсурларининг туғилишига ва пировардда бошқарув самарасининг пасайишига олиб келади.

## 2. Бошқариш структураси бошқариш аппаратининг оператив ишлашини таъминлаши лозим.

Бу фаолият жорий вазифаларни ўз вақтида ва моҳирлик билан тез ҳал этишда намоён бўлади. Бунга ишлаб чиқаришнинг миқёси, мураккаблиги, бошқариш объектларининг жойлашуви ҳам таъсир кўрсатади.

Шундай қилиб, бошқариш структураси қанчалик мукамал бўлса, ишлаб чиқариш жараёнига таъсир ўтказиш шунчалик самарали амалга оширилади.

[42]. Бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий структуралари маълум (14-чизма).



14-чизма. Бошқариш структураларининг ташкилий турлари.

Ҳар бир структурада расмий ва норасмий алоқалар мавжуд. Расмий алоқалар, аввало вертикал алоқалардир. Улар раҳбарлик ва бўйсунуш турларига кўра бир-бирдан фарқ қилади.

Агар раҳбарлик тўлақонли бўлиб, қуйи орган қуйи фаолиятга доир барча масалаларга дахлдор бўлса, бундай алоқа **чизиқли расмий** алоқа деб аталади.

Агар раҳбарлик чекланган бўлиб, қуйи орган қуйи фаолиятга доир ўзининг масалаларига дахлдор бўлса, бундай алоқа **функционал вазифавий расмий** алоқа деб аталади.

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

Бошқарув структурасида асосий ўринни ҳокимиятга таянадиган расмий алоқалар эгаллайди. Лекин норасмий алоқалар ҳам муҳимдир. Баъзан улар ташкилотнинг ишини йўлга қўйишда ҳал

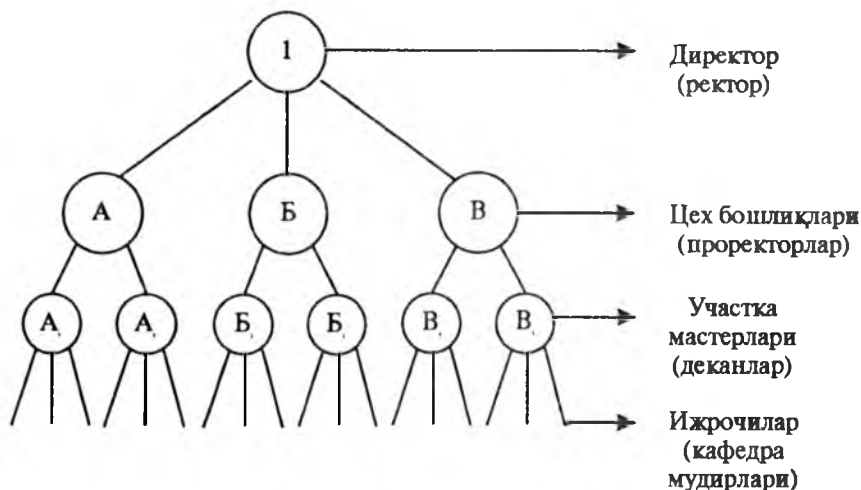
қилувчи аҳамиятга эга бўлади. Норасмий алоқалар турли хилда бўлиши мумкин. Булар жумласига корхонадаги қариндошлик алоқалари, унда таркиб топган умумий манфаатлар, масалан, касблар, қизиқишлар, спорт билан шуғулланиш ёки дўстона муносабатлар, бирга ўқиганлик ва бошқалар киради.

Норасмий алоқалар ҳам эътибордан четда қолмаслиги керак. Чунки:

- *норасмий алоқалар расмий структуранинг барча бўғинлари билан кесишади;*
- *қатор муносабатлар ишдан ташқарида пайдо бўлади ва корхонанинг барча ишига таъсир кўрсатади;*
- *норасмий тизим ўзининг кўпгина кўрсаткичлари бўйича корхона фаолиятининг самарали ташкил қилинишига имкон беради.*

Аммо норасмий алоқаларнинг салбий жиҳатлари ҳам йўқ эмас. Эҳтиёткорлик, сезгирлик йўқ бўлган жойда гуруҳбозлик, маҳаллийчилик, қариндош-уруғчилик ва шунга ўхшаш кўринишларнинг содир бўлиши ҳеч гап эмас.

[43]. Чизиқли структура бошқариш структурасининг энг содада тури бўлиб, у қуйидаги кўринишга эга (15-чизма).



15-чизма. Бошқаришнинг чизиқли структураси.

Бунда бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари (1) қўлида тулланиб, барча қуйи раҳбарлар (А, Б, В) ва ишлаб чиқариш бўғинлари (А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub>; Б<sub>1</sub>, Б<sub>2</sub>; В<sub>1</sub>, В<sub>2</sub>) унга бўйсунди. Ҳар

бир раҳбар ўзига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини як-кабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур қарорларни мустақил равишда қабул қилади.

Бўйсунувчи ходимлар фақат ўзларининг бевосита раҳбарларининг фармойишларини бажарадилар. Юқори турувчи раҳбар ходимларга уларнинг бевосита бошлиғини “четлаб” муурожаат қилмаслиги керак. Масалан, корхона директори цех бошлиғини четлаб мастерга буйруқ бермаслиги керак. Шу тариқа раҳбарликнинг вертикал линияси ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўғридан-тўғри йўли очилади.

Чизиқли структуранинг ўзига хос ижобий томонлари ва камчиликлари бор (17-жадвал)

17-жадвал

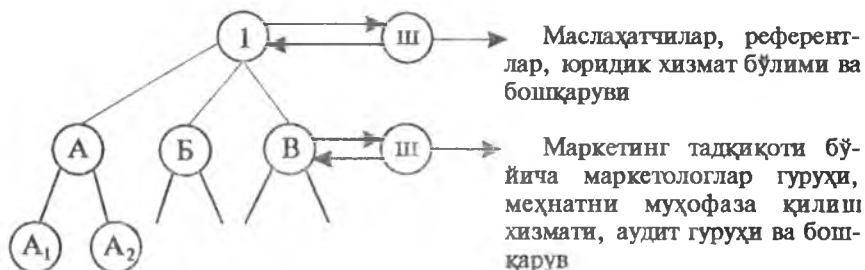
### Чизиқли структуранинг ижобий ва салбий томонлари

Ижобий томонлари	Салбий томонлари
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бундай структура бир-бирига зид, чалкаш топшириқлар берилиш ҳолларини камайтиради</li> <li>• яккабошчиликни ва шахсий жавобгарликни мустаҳкамлайди</li> <li>• бу структура оддий, пухта ва тежамлидир</li> <li>• бошқичлар сони кам бўлганда</li> <li>• бошқарилувчи объект ишига кам киши аралашади</li> <li>• вазибалар тезкор ҳал этилади</li> <li>• бутун тизим самарали ишлайди</li> <li>• ходимлар фақат ўз раҳбарига ҳисобот берадилар, натижада ижрочилик ва интизом даражаси анча ошади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бундай структура оддий, барқарор масалаларни ечишга мўлжалланганлиги сабабли унинг доирасида комплекс масалаларни ҳал қилиш анча қийин кечеди</li> <li>• бундай шароитда раҳбарлар кўпроқ тезкор ишлар билан банд бўлиб, стратегик комплекс муаммоларни эътибордан четда қолдирадилар</li> <li>• бундай бошқаришда тенг ҳуқуқли структура бирликлари негизда гаризонтал боғланиш бўлмайди</li> <li>• бундай бошқариш шароитида буйруқбозлик ва расмиятчиликнинг пайдо бўлиш хавфи кучли, чунки, структуранинг ҳар бир бўғинида раҳбар ўз лавозими бўйича фармойиш бериш учун барча ҳуқуқларга эга бўлади</li> </ul>

Бошқаришнинг чизиқли структураси унча мураккаб бўлмаган ишлаб чиқариш шароитида, ижрочиларнинг вазибалари оддий, буйруқ ва ахборотлар ҳажми кам бўлганда ўзини оқлаши мумкин. Ишлаб чиқаришнинг тобора мураккаблашиб, кўламнинг кенгайиб бориши бошқариш функцияларини табақалаштиришни талаб қилади, чизиқли структуранинг ўрнига чизиқли-штабли структуранинг вужудга келишини тақозо этади.



[44]. Чизиқли-штабли структура ҳар бир раҳбар ҳузурида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади. Бу структура қуйидаги кўринишга эга:



16-чизма. Бошқаришнинг чизиқли-штабли структураси.

Штабларнинг вазифаси ҳар хил муаммоларни ўрганиш орқали раҳбарга қарор қабул қилишда ёрдам беришдан иборат. Бундай штабларга эҳтиёжнинг пайдо бўлишига асосий сабаб — бу ташкилотлардаги функцияларнинг мураккаблашувидир. Бу ерда меҳнат тақсими икки турдаги мақсад ва вазифалар билан белгиланади.

Чизиқли раҳбарлар корxonанинг бош мақсадига эришиш йўлидаги бирламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгар бўлсалар, штабдагилар эса бирламчи вазифаларга тобе бўлган иккиламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгардирлар. Улар маслаҳат бериш функциясини бажарадилар. Чизиқли раҳбарларнинг асосий вазифаси тақлиф этилган ижобий ва салбий маслаҳатлар ичидан мақсадга мувофиғини аниқлаш ва уни узил-кесил қабул қилишдан иборат.

Штабларнинг ташкил қилиниши ва бундай ёрдамчиларга эга бўлгани учун корхона фаолиятини бошқариш бир томондан енгиллашади, бошқа томондан эса берилган маслаҳатлар қарама-қарши бўлганлиги сабабли мураккаблашади.

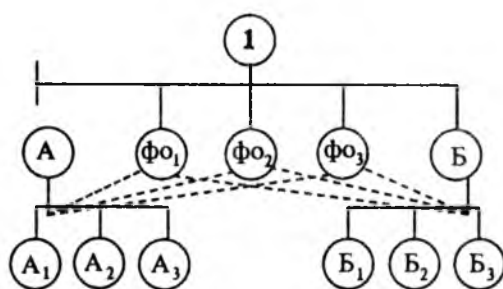
Шундай ҳолларда ҳар иккала томон ўзиникини маъқуллашга, ўз обрўларини сақлашга ҳаракат қилади. Натижада ўртада низо чиқади.

Штабдаги менежерлар ўзларини мутахассис, ўз соҳаларининг билимдони эканлигини исботламоқчи бўлсалар, чизиқли раҳбарлар эса яққа раҳбар эканликларини пеш қиладилар. Ғарб менежментидаги айрим назарийетчилар бу икки турдаги менежерлар корпусини яхлит ташкилот таркибидаги қарама-қарши социал гуруҳ деб аташади. Бу ерда штабдагилар ўзларини элита даражасида ҳис этадилар. Йирик корпорациялардаги штаблар кўп ҳол-

ларда мазкур корхонанинг асосий марказий органларига айланиб қоладилар ва чизиқли органлар фаолиятини мураккаблаштиришга уринадилар. Бундай вазиятдан қутулиш учун корхоналар бошқариш структурасига ўзгартиришлар киритиб, штаблар сонини ёки уларнинг ходимларини қисқартиришга эришадилар.

Бу структуранинг афзаллиги шундан иборатки, чизиқли раҳбарлар ўз диққатларини илмий-тадқиқий ишларга эмас, балки асосан, корхонанинг жорий фаолиятига қаратадилар. Камчилиги эса бошқарув тизимида ортиқча бўғинларнинг пайдо бўлиши, бошқариш тезкорлигининг сусайиши, бошқариш харажатларининг ўсишидир.

[45]. Чизиқли-штабли структурадан фарқли ўлароқ бошқарувнинг функционал структураси раҳбарлар ва структура бўғинларининг бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилгандир. Бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учинчиси эса молияни бошқариш билан шуғулланади.



А, Б — цех бошлиқлари, функционал органлар

Ф<sub>01</sub> — маркетинг бўйича директор ўринбосари, функционал раҳбар

Ф<sub>02</sub> — ишлаб чиқариш бўйича директор ўринбосари, функционал раҳбар

Ф<sub>03</sub> — молия ва режа бўйича директор ўринбосари, функционал раҳбар

А<sub>1</sub>, А<sub>2</sub>, А<sub>3</sub> — ижрочилар

Б<sub>1</sub>, Б<sub>2</sub>, Б<sub>3</sub> — ижрочилар

### 17-чизма. Бошқаришнинг функционал структураси.

Бошқариш аппаратини функционал ихтисослаштириш унинг самарадорлигини анча оширади. Бошқаришнинг барча функцияларини бажариши лозим бўлган универсал раҳбарлар ўрнига ўз соҳасини пухта биладиган, ўз штатига эга бўлган, ўзига топширилган иш участкаси учун жавоб берадиган мутахассислар аппарати пайдо бўлади.

Албатта, функционал хизматлар раҳбарлари ва мутахассислари:

- ўз соҳасини чуқур ва пухта биладиган;
- жараёнлар ва ҳодисаларни таҳлил қилиш ва баҳолаш қобилиятига эга бўлган;

- ўз хулоса ва тавсияларини ҳимоя қила оладиган;
- чизиқли структура раҳбарларини шу тавсияларни амалга ошириш мақсадга мувофиқлигига ишонтира оладиган кишилар бўлиши керак.

Функционал бўлинмалар бевосита барча қўйи структура бўлинмаларининг ( $A_1, A_2, A_3, B_1, B_2, B_3$ ) фаолиятини бошқаради (пунктр чизиқларга эътибор беринг). Функционал бошқариш у ёки бу функция ваколатига тааллуқли тор доирадаги масалалар бўйича қўйи босқич органлари ва бўлинмалари фаолиятига раҳбарликни таъминлайди. Масалан, корхонанинг режа бўлими цехларнинг режа бюроларига раҳбарлик қилади.

Бунда ҳам функционал бўлимлар раҳбарларининг вертикал бўйича иерархияси ва бўйсунуши мавжуд. Аммо чизиқли структурадан фарқли ўлароқ, бундай бўйсунуш маъмурий эмас, балки соф услубий маслаҳатли бўйсунушдир. Масалан, корхона режа бўлимининг бошлиғи цех режа бюроси бошлиғига ҳатто айнан шу вазифага доир масала бўйича ҳам буйруқ бериш ҳуқуқига эга бўлмайди. Бирор маъмурий буйруқни корхона директори цех бошлиғига бериши мумкин, цех бошлиғи эса цех режа бюроси бошлиғига шундай буйруқ бера олади.

Функционал структура ҳам ўзининг ижобий ва салбий томонларига эга (18-жадвал).

18-жадвал

#### Функционал структуранинг ижобий ва салбий томонлари.

Салбий томонлари	Ижобий томонлари
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бунда бошқарув фаолияти чуқур ихтисослашади. Бу эса бошқарув самарадорлигининг, касб маҳорати даражасининг ўсишини таъминлайди. Масалан, маркетинг мутахассиси ўз соҳасини бошқа юқори органлар раҳбарларидан кўра яхшироқ билади ва бу ишни юқори савияда бажаради</li> <li>• функционал соҳада мувофиқлаштириш ишини яхшилашга эришилади. Хизматчилар бунга яхши ва тез кўникма ҳосил қиладилар</li> <li>• моддий харажатларни камайтиради ва бошқаришдаги такрорланишларга чек қўяди ва ҳоказо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• функционал органлар ўзига топширилган функцияларни сифатли бажаришдан манфаатдор бўлиб, "бегона" функциялар учун ҳам, бутун корхонанинг умумий фаолияти учун ҳам жавоб бермайди. Бунда ҳар бир раҳбар ўз функциялари бўйича фармойиш бериш ҳуқуқига эга бўлади. Бинобарин, бу нарса:</li> <li>• яккабошчилик тамойилларининг бузилишига</li> <li>• ижрочилар масъулиятининг сусайишига олиб келади, чунки ижрочи бир бошлиққа эмас, бир неча бошлиққа бўйсунеди, кўпинча улардан бир-бирига зид кўрсатмалар олади</li> </ul>

Функционал структурадаги қайд қилинган камчиликлар, яъни:

- функционал бўлимлар ишлашларини мувофиқлаштириш даражасининг юқори эмаслиги;
- раҳбарлар вазифалари ва ҳуқуқларининг етарли даражада мувофиқлашмаганлиги;
- ишнинг пировард натижалари учун аниқ ва масъул ходимларнинг йўқлиги;
- функционал бўлинмалар ўртасида иш юзасидан низоларнинг мавжудлиги;
- бошқарув аппаратида ишга тўраларча муносабатда бўлиш ҳолларининг мавжудлиги кабиларни бартараф этиш учун чизиқли-функционал (аралаш) турдаги бошқарув структураси тузилади.

Чизиқли-функционал бошқарув структурасида асосий бошқарув чизиқли бошқарув бўлиб ҳисобланади. Барча бошқарув босқичлари ва мустақил участкалар ўз раҳбарига эга бўлади. Раҳбар ишлаб чиқариш хўжалик фаолиятини яккабошчилик асосида бошқариш ҳуқуқига эга бўлади ва фаолият натижалари учун тўла жавобгар ҳисобланади.

Бошқарувнинг чизиқли структура шароитида ишлайдиган раҳбарларга малакали ёрдам кўрсатиш учун функционал ва идоравий ташкилотлар ташкил этилади ва бу ташкилотларнинг вазифаси бошқарув қарорларини тайёрлаш ва раҳбарларга малакали ёрдам беришдан иборат.

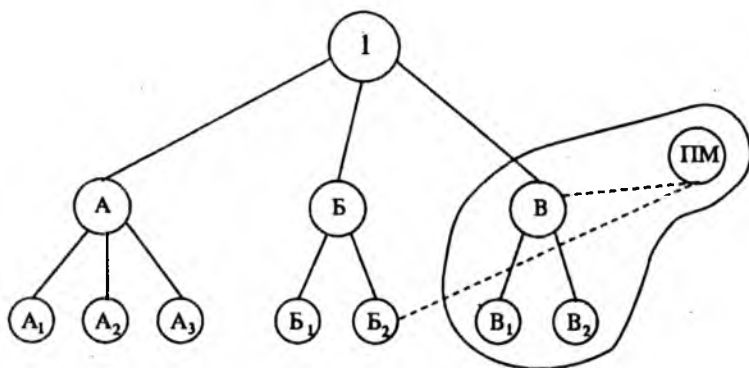
[46]. Ҳозирги замон корхоналари фаолиятидаги кўпгина муаммоларни ҳал этиш горизонтал бўйича келишиб олишни ва мувофиқлашни талаб этади. Масалан, корхона янги турдаги маҳсулот ишлаб чиқаришга ўтадиган бўлса:

- материалларни сарфлашнинг янги нормасини ишлаб чиқиш;
- меҳнат нормаларини қайта кўриб чиқиш;
- турли касблардаги ишчиларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- янги материалларга эҳтиёжни аниқлаш;
- етказиб берувчилар билан алоқа ўрнатиш;
- янги технология ва техникани жорий этиш ва ҳоказолар талаб қилинади.

Буларни мазмун ва муддатларига кўра келишиб олиш, ишлаб чиқаришнинг кўпгина унсурларини туташтириш ишларини турли хизматлар бажаради. Гоҳо функционал хизматлар ўртасидаги бу горизонтал алоқалар жуда чўзилиб кетади, баҳс ва низолар билан амалга оширилади. Чизиқли структура раҳбари эса кўп сонли бўлинмалар ишини мувофиқлаштиришга жуда қийналади.

Бу муаммоларни янги ташкилий бошқарув структураларини тузиш йўли билан, аниқроғи, чизиқли-функционал бошқарув структураларига тузатишлар киритиш йўли билан ҳал этилади.

Бундай структура дастурли-мақсадли структура деб аталади. У куйидаги кўринишга эга (18-чизма).



18-чизма. Бошқаришнинг дастурли-мақсадли структураси.

Бундай структура куйидаги уч кўринишда бўлади:

- лойиҳа бўйича бошқарув;
- маҳсулотга кўра бошқарув;
- матрицавий структура.

Лойиҳа бўйича бошқарувдан янги техника ва технологияни қисқа муддатда жорий қилиш зарурияти туғилган ҳолларда фойдаланилади. Бунда вақтинчалик махсус хизмат бўлими тузилиб, унга ресурслар берилади. Бу бўлим лойиҳа тайёрлайди ва унинг ижро этилишини назорат қилади. Иш битгандан кейин лойиҳалаш гуруҳи тугатилади.

Лойиҳа бўйича бошқариш мунтазам раҳбарликни аниқлаштиради, кичик бўлақларга ажратади ёки тўлдирди. У лойиҳани бажариш учун корхонанинг барча функционал хизматлари ва бўлимлари фаолиятини мувофиқлаштирувчи орган ҳисобланади. Бу органга тегишли ҳуқуқлар берилади ва у вазифаларнинг бажарилиши учун тўла жавобгар ҳисобланади.

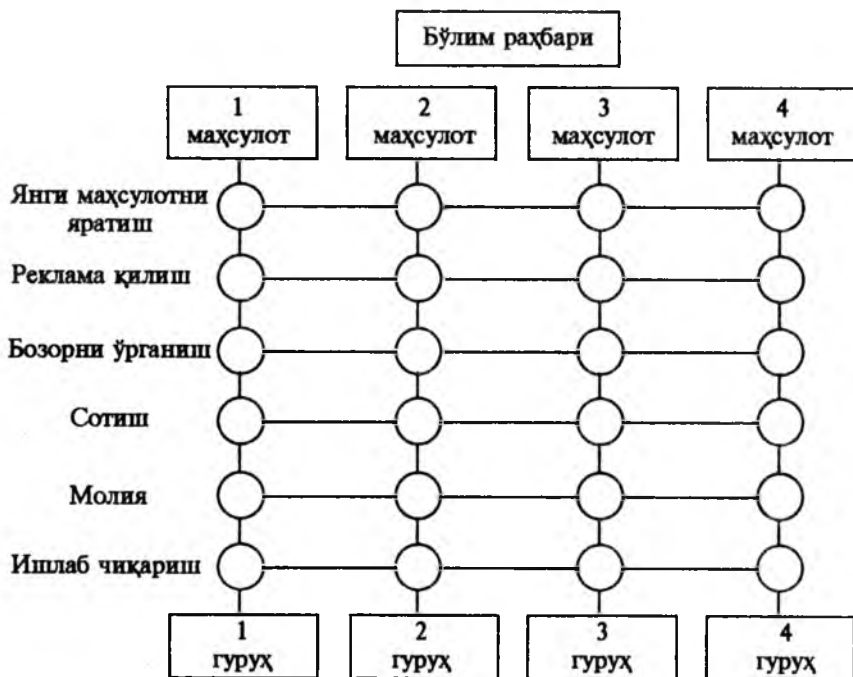
Лойиҳа бўйича бошқарув кўп номенклатурали ишлаб чиқаришда тузилади. Лойиҳа раҳбари махсус ваколатга эга бўлиб, технологик операцияларни бўғинлар, ишчилар ўртасида тақсимлайди, унинг бажарилишини назорат қилиб боради. Чизиқли раҳбарнинг шу ишларга оид буйруқлари лойиҳа раҳбари билан келишилади (18-чизмага, пункт чизиқларга эътибор беринг). Бунда бажарувчи киши икки ва ундан ортиқ раҳбарга эга бўлиб, расмий жиҳатдан уларга бўйсунди. Масалан, техник топшириқларни у цех бошлиғидан, операцияларни бажариш жараёнида эса кўрсатмани мутахассисдан, лойиҳа раҳбаридан олади.

Маҳсулотга кўра бошқарувнинг афзаллиги ахборотларнинг келиш йўллари ва оқимининг қисқаришида, якка бошчилик таъмоилига тўла риюя қилинишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан халос қилишда намоён бўлади. Бундай структура бозорда талабнинг ўзгаришига тезкор муносабат билдиришга қодир.

[47]. **Матрицавий структура** бўйича бошқариш анча мураккаб бўлиб, у маҳсулоти нисбатан қисқа “умр” кўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан қўлланилади. Бу структура корхонада горизонтал алоқаларни йўлга қўйишга ва уларни мураккаб буюртмаларни бажарувчи турли хил корхоналар фаолияти билан компьютерлар ёрдамида боғлашга, техника соҳасида юқори малакали хизмат кўрсатишга ва экспертизани таъминлашга қаратилган.

Ушбу структурани “Тўр” кўринишида тасаввур этиш мумкин. У икки турдаги структуранинг, яъни:

- функционал структура;
- маҳсулот бўйича структуралар комбинациясини ифодалайди (19-чизма).



19-чизма. Бошқаришнинг матрицавий структураси.

Кўриб турибмизки, горизонталига функционал вазифалар (ишлаб чиқариш, сотиш, реклама ва ҳоказо), вертикалига эса, технология ва бошқарув соҳасида янгиликларни жорий этиш билан шуғулланувчи махсус гуруҳлар жойлашган. Мазкур структурага биноан бир вақтнинг ўзида тўртта янги маҳсулот бўйича лойиҳа тузилади. Ҳар бир лойиҳа учун алоҳида раҳбар жавоб беради. Гуруҳларнинг тўрталаси ҳам маҳсулотни лойиҳалашдан то сотишгача бўлган барча жараёнда қатнашади.

Бошқаришнинг матрицавий структурасининг моҳияти шундаки, унда ҳар бир ходим, айна бир вақтнинг ўзида, лойиҳа бўйича бошқаришда, шунингдек, ўзининг функционал органида хизматда бўлади ҳамда икки ёқлама бўйсунди. Бу структуранинг ўзига яраша афзалликлари бор. Булар жумласига қуйидагилар киради:

- бошқариш жараёнидаги горизонтал алоқаларнинг узунлигини кескин қисқартиради ва тартибга солади;
- қарорлар қабул қилишни тезлаштиради ва уларнинг мазмуни ҳамда натижалари учун масъулиятни оширади;
- корхонанинг ички ва ташқи шароитларига таъсир этувчи омилларнинг ўзгаришига тезда кўникма ҳосил қилади ва шунга мувофиқ равишда амал қилади;
- чизиқли бўйсунуш воситасида бўлим ичида бюрократияга бўлган мойилликни бир қадар сўндиради ва ҳоказо.

Шу билан бир қаторда бу структурага ҳам айрим камчиликлар хос. Бу унинг мураккаблиги ва бошқарув органларининг реал ваколатга эга эмасликларида намоён бўлади. Бундай тушунмовчилик нафақат раҳбарларни, балки уларнинг қўл остидаги кишиларнинг ҳам ноқулай ҳолатга тушиб қолишига сабаб бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, бошқаришнинг дастурли-мақсадли структуралари ишлаб чиқаришнинг ўзгариб турадиган шароитларига мослашувчи динамик шакллар бўлиб, бошқарув жараёнларини, кадрлар билан ишлаши анча енгиллаштиради, белгиланган мақсадларга тезроқ ва кам харажат қилган ҳолда эришишга ёрдам беради. Бундай структуралар йирик ишлаб чиқариш ва бошқа бирлашмаларда, илмий-тадқиқот институтларида, шунингдек, олий ўқув юртларида катта муваффақият билан қўлланилиши мумкин.

Бошқаришнинг ташкилий структуралари тўғрисида якуний хулоса чиқарар эканмиз, қуйидагиларга алоҳида эътибор берилишини лозим деб ҳисоблаймиз. Бошқаришнинг кўриб чиқилган ташкилий структураларидан бирортасини ҳам расмий структура деб бўлмайди. Шунинг учун ҳар бир корхона (фирма) ўз олдидаги мақсад ва иқтисодий муҳитнинг ўзига хос хусусиятларидан келиб чиқиб, ўз талабларини юқори даражада қондирадиган ташкилий структура турини ўзи танлаши керак.

[48]. Фарб адабиётларида “структурани такомиллаштириш” ибораси умуман қўлланилмайди. Унинг ўрнига:

- “структурага ўзгартириш” киритиш;
- структурани алмаштириш;
- структурани танлаш;
- структурани интеграциялаш каби иборалар ишлатилади.

Структурага ўзгартириш киритиш ва уни алмаштириш — бу жаҳон амалиётидаги доимий жараён бўлиб, ҳар қандай ташкилотда менежер фаолиятини ифодаловчи асосий кўрсаткичлардан ҳисобланади. Бундай ўзгаришларнинг бош омили — бу илмий-техника тараққиёти ва кучли рақобатдир. АҚШ фирмаларида, Фарбий Европа ва ривожланган Шарқ давлатларида бошқарув структураси ўртача ҳар 3—5 йилда алмаштирилиб турилади. (19-жадвал).

19-жадвал

**Бошқариш структурасини қайта ташкил қилиш усуллари,  
шакллари ва йўллари**

№	Такомиллаштириш йўллари	Изоҳ
1.	Амалдаги структурани соддалаштириш усули	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бошқарув бўғинлари сонини қисқартириш ва бошқарувнинг қуйи бўғинига ҳуқуқ ва ваколатни кўпроқ бериш (демарказлашув). Бундай усул инқилобий усуллар қаторига киради. 20-йилларда бу усул машҳур Женерал Моторс корпорациясида қўлланилган</li> <li>• Штаблар ёки улардаги ходимлар сонини камайтириш, матрицали структурадан чизиқли функ-ционал структурага ўтиш</li> <li>• Бошқарувчилар сонини ҳар 3—7 кишига битта раҳбар эмас, балки 10—12 кишига битта раҳбар тўғри келишига эришиш лозим. Яъни бошқарув нормасига эришишга интилиш керак</li> </ul>
2.	Механик тарзда ташкил этилган структурани кўникма ҳосил қилинган структура билан алмаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Механик тарзда ташкил этилган структурага қуйидаги салбий томонлар хос:</li> <li>• горизонтал табақаланишдаги кескинлик</li> <li>• иерархик алоқалардаги қатъийлик</li> <li>• меъёрлаштирилган масъулият</li> <li>• юқори даражадаги расмиятчилик</li> <li>• қарорлар қабул қилинишидаги ўта марказлашув ва унда кўпчилик бошқарувчиларнинг қатнаша олмаслиги</li> </ul> <p align="center">Бу структурани кўникма ҳосил қилинган, синовдан ўтиб ўзини оқлаган структура билан алмаштириш маъқулдир</p>



№	Такомиллаштириш йўллари	Изоҳ
3.	Механик тарзда ташкил этилган структура ичида турли шакллардаги узвий структурани ташкил қилиш	<p>Бу деган сўз корхона таркибига:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• венчур ва инновация, яъни "бизнесга таваккалчилик" бўлимлари</li> <li>• бизнес-марказлар</li> <li>• эксперт гуруҳлари</li> <li>• ишчи, бригадалар гуруҳларини ташкил қилишни билдиради</li> </ul> <p>Венчур ва инновация бўлимларидаги тадбиркорлар янги технология учун ўзларининг капиталини ёки олган қарз маблағларини таваккал қиладилар. "Венчур" ибораси тадбиркор, раҳбар ёки менежернинг таваккалчиликдаги:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— удабуронлиги, эпчиллиги</li> <li>— серҳаракатлилигини</li> <li>— қунтли, матонатлилигини</li> <li>— дадиллиги, жасоратлилигини</li> <li>— жўшқин, бизнесга берилиб кетишини билдиради.</li> </ul>
4.	Конгломерат, модулли ва "атомистик" структурани барпо этиш.	<p>"Конгломерат" — бу турли структураларни биргаликда қўшиб олиб борилишини англатади. Бундай структурани йирик корпорацияларда, яъни чизиқли, функционал, дастурли мақсадли структураларнинг биргаликда амал қилишида қўришимиз мумкин.</p> <p>Ахборот инқилоби бюрократияга болта урувчи модулли структуранинг, тўғридан-тўғри маъмурий бўйсунувчанликка чек қўйувчи "атомистик" структураларнинг ташкил топишини тақозо этади</p>

### 3.2. Бошқаришнинг умумдавлат органлари

[49]. Орган — бу бирор бошқарув тизими таркибига кирувчи муассаса, ташкилотдир. Бошқариш органи эса ижтимоий меҳнат тақсимоти, хусусан, бошқарув меҳнати тақсимоти натижасида вужудга келган бошқарув апаратидир.

Бошқариш апаратини тузиш жараёни бошқаришнинг қабул қилинган структураси доирасида унинг функцияларини амалда-

ги қоидаларга биноан тақсимлаш ва вазифаларини аниқлашдан бошланади. Сўнгра ҳар бир функцияларнинг:

- гуруҳи;
- ҳажми;
- даражаси ва босқичи;
- ихтисослаштирилиши;
- марказлаштирилиши ва кооперациялаштирилиши таҳлил қилинади.

Ана шулардан кейин аниқ ишлар йўналиши аниқланади, янги орган тузиш ёки мавжуд бўлинмадан мустақил орган ажратиш, ёхуд мавжуд органларга қўшимча функцияларни топшириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Бошқариш органларини тузишда қуйидаги икки тамойилга эътибор берилади:

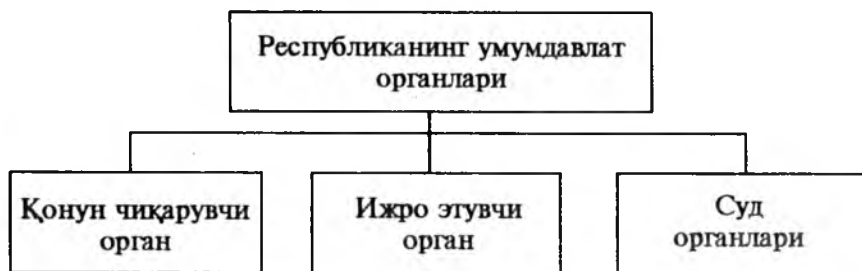
**Биринчи тамойил** — бу бошқариш доираси бошқариш нормасини чеклашни, яъни бир раҳбарга муайян ва қатъий чекланган ходимлар ва бўлинмалар сонининг бўйсунушини назарда тутати. Бунда ҳозирча ягона нормалар белгиланмаган. Баъзи чет эл мутахассислари бўйсунувчи ижрочилар ва бўлинмалар сони 5—6 кишидан ошмаслиги кераклигини тавсия қиладилар.

Бизнинг иқтисодчилар бошқариш нормаси 6—12 кишигача бўлишини ва мастер даражасида бошқарилиш нормаси 30 тагача ишчи бўлишини тавсия этишади. Амалда эса уларнинг сони 17 ва 20 кишигача етади.

**Иккинчи тамойил** — бу бошқариш структурасидаги иерархик босқичлар сонини чеклашни назарда тутати. Биздаги ва чет эллардаги амалиёт шуни тасдиқлайдики, раҳбар билан ишчи ўртасидаги даражалар 4—5 тадан ошмаслиги керак. Акс ҳолда босқич ва бўғинлар сонининг кўпайиши натижасида ахборотнинг ўтиши секинлашади, бошқаришнинг тезкорлигига ва ишончлилигига путур етади.

Бўйсунувчи ходимлар ва иерархик босқичлар сонини чеклашни кўзда тутадиган бу иккала тамойил бир-бирига зиддир. Бўйсунувчилар сонини ошириб, босқичлар сонини камайтириш ва аксинча қилиб бошқариш структурасини такомиллаштириш мумкин (19-жадвалга қаранг).

**[50].** Мамлакатимизнинг улкан ҳудудида мураккаб халқ ҳужалигини бошқариш учун кўп тармоқли бошқарув органлари тузилган. Улар республика миқёсидаги олий ваколатли органлар бўлиб, таркиби қуйидагилардан иборат (20-чизма).



**20-чизма. Бошқаршнинг умумдават органлари.**

Ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлиниши Конституциямизнинг 11-моддаси билан қонунлаштирилган. Бу органлар ўзаро чамбарчас ҳаракат қилиши билан бирга ўз ваколати доирасида мустақил ва эркин фаолият кўрсатади. Бу эса ҳокимиятнинг битта орган ихтиёрида ҳаддан ташқари мужассам бўлмаслигини таъминлайди, уларнинг халқ ва қонун олдидаги ҳуқуқларини аниқ тақсимлаб беришга хизмат қилади.

[51]. Бошқарув тепасида Президент туради (1-илова). Бош Қомусимизнинг 89-моддасида шундай дейилган:

Ўзбекистон Республикасининг Президенти Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғидир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти, аини вақтда, Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Президент Ўзбекистон Республикасининг фуқаролари томонидан умумий, тенг ва тўғридан-тўғри сайлов ҳуқуқи асосида яширин овоз бериш йўли билан беш йил муддатга сайланади. Конституциямизнинг 93-моддасига биноан Президент қуйидаги ваколатларга эга.

**Ўзбекистон Республикаси Президенти:**

1. Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларига, Конституция ва қонуналарга риоя этилишининг кафилидир.
2. Ўзбекистон Республикасининг суверенитети, хавфсизлиги ва худудий яхлитлигини муҳофаза этиш, миллий-давлат тузилиши масалаларига доир қарорларни амалга ошириш юзасидан зарур чора-тадбирлар кўради.

3. Мамлакат ичкарасида ва халқаро муносабатларда Ўзбекистон Республикаси номидан иш қўради.
4. Музокаралар олиб боради ва Ўзбекистон Республикасининг шартнома ва битимларини имзолайди, республика томонидан тузилган шартномаларга, битимларга ва унинг мажбуриятларига риоя этилишини таъминлайди.
5. Ўз ҳузурида аккредитациядан ўтган дипломатик ва бошқа вакилларнинг ишонч ва қақирув ёрлиқларини қабул қилади.
6. Ўзбекистон Республикасининг чет давлатлардаги дипломатик ва бошқа вакилларини тайинлайди ҳамда лавозимларидан озод қилади.
7. Республика Олий Мажлисига ҳар йили ички ва халқаро аҳвол хусусида маълумотнома тақдим этади.
8. Ижро этувчи ҳокимият девонини тузади ва унга раҳбарлик қилади; республика олий ҳокимияти ва бошқарув органларининг баҳамжиҳат ишлашини таъминлайди; Ўзбекистон Республикаси вазирликларини, давлат қўмиталарини ҳамда давлат бошқарувининг бошқа органларини тузади ва тугатади, шу масалаларга доир фармонларни Олий Мажлис тасдиғига киритади.
9. Бош Вазир, унинг биринчи ўринбосари, ўринбосарларини, Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини тайинлайди ва уларни лавозимдан озод қилади, кейинчалик бу масалаларни Олий Мажлиснинг тасдиғига киритади.
10. Олий Мажлисга Конституциявий суд раиси ва аъзолари, Олий суд раиси ва аъзолари, Олий ҳўжалик суди раиси ва аъзолари, Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг раиси, Ўзбекистон Республикаси Табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитасининг раиси лавозимларига номзодларни тақдим этади.
11. Вилоят, туман, шаҳар ва ҳўжалик судларининг судьяларини тайинлайди ва лавозимларидан озод қилади.
12. Вилоят ҳокимларини ва Тошкент шаҳар ҳокимини тайинлайди ва лавозимдан озод қилади, бу масалаларни тегишли халқ депутатлари кенгашининг тасдиғига қўяди; Конституцияни, қонунларни бузган ёки ўз шаъни ва қадр-қимматига доғ туширадиган хатти-ҳаракат содир этган туман ва шаҳар ҳокимларини Президент ўз қарори билан лавозимдан озод этишга ҳақли.
13. Республика бошқарув органларининг, шунингдек ҳокимларининг қабул қилган ҳужжатларини тўхтатади ва бекор қилади.
14. Ўзбекистон Республикасининг қонунларини имзолайди; қонунга ўз эътирозларини илова этиб, уни такроран муҳокама қилиш ва овозга қўйиш учун Олий Мажлисга қайтаришга ҳақли. Агар

Олий Мажлис илгари ўзи қабул қилган қарорни учдан икки қисмдан иборат кўпчилик овоз билан тасдиқласа, Президент қонунни имзолайди.

15. Фавқулодда вазиятлар (реал ташқи хавф, оммавий тартибсизликлар, йирик ҳалокат, табиий офат, эпидемиялар) юз берган тақдирда фуқароларнинг хавфсизлигини таъминлашни кўзлаб, Ўзбекистон Республикасининг бутун ҳудудида ёки унинг айрим жойларида фавқулодда ҳолат жорий этади, қабул қилган қарорини уч кун мобайнида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тасдиғига киритади. Фавқулодда ҳолат жорий этиш шартлари ва тартиби қонун билан белгиланади.
16. Республика Қуролли Кучларининг Олий Бош қўмондони ҳисобланади, Қуролли Кучларнинг олий қўмондонларини тайинлайди ва вазифасидан озод қилади; Олий ҳарбий унвонларни беради.
17. Ўзбекистон Республикасига ҳужум қилинганда ёки тажовуздан бир-бирини муҳофаза қилиш юзасидан тузилган шартнома мажбуриятларини бажариш зарурияти туғилганда уруш ҳолати эълон қилади, қабул қилган қарорини уч кун мобайнида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тасдиғига киритади.
18. Ўзбекистон Республикасининг орденлари, медаллари ва ёрлиғи билан мукофотлайди, Ўзбекистон Республикасининг малакавий ва фахрий унвонларини беради.
19. Ўзбекистон Республикасининг фуқаролигига ва сиёсий бошпана беришга оид масалаларни ҳал этади.
20. Амнистия тўғрисидаги ҳужжатларни қабул қилади ва Ўзбекистон Республикасининг судлари томонидан ҳукм қилинган фуқароларни авф этади.
21. Миллий хавфсизлик ва давлат назорати хизматларини тузади, уларнинг раҳбарларини тайинлайди ва лавозимидан озод этади ҳамда ўз ваколатига кирадиган бошқа масалаларни ҳал қилади.

Президент ўз ваколатларини бажаришни давлат идораларига ёки мансабдор шахсларга топширишга ҳақли эмас.

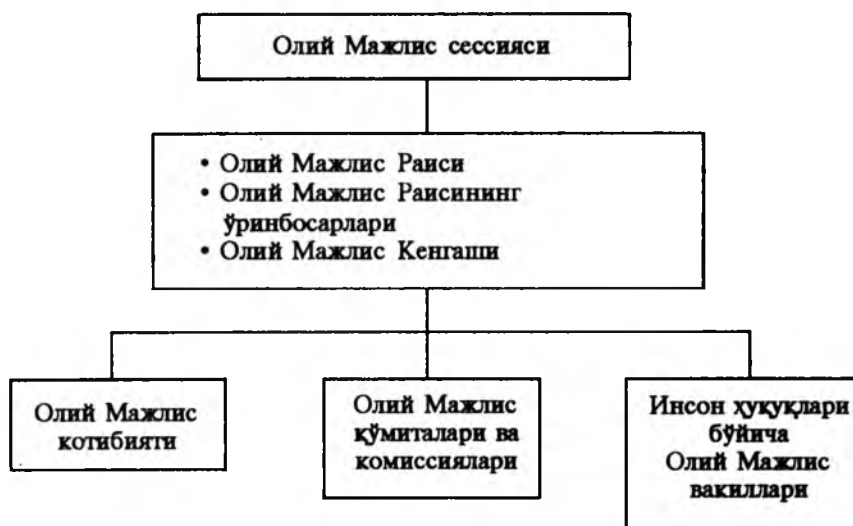
[52]. Юқорида таъкидлаганимиздек, бошқаришнинг умумдавлат органлари таркибига қонун чиқарувчи органлар ҳам киради. Қонун чиқарувчи орган — бу Олий Мажлисдир. Конституциямизнинг 76—77-моддаларида шундай деб ёзилган:

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси олий давлат вакиллик органи бўлиб, қонун чиқарувчи ҳокимиятни амалга

оширади, ҳудудий сайлов округлари бўйича кўп партиялилик асосида беш йил муддатга сайланадиган 250 нафар депутатдан иборат.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси 1994 йил 25 декабрда сайланган бўлиб, мамлакатда демократия тараққиётининг янги босқичини ўзида ифодалайди.

Парламент ишини ташкил этиш учун Олий Мажлис раиси раҳбарлигида Олий Мажлис Кенгаши ташкил қилинган. Лавозими бўйича унинг таркибига раис ўринбосари, Олий Мажлис қўмиталари ва комиссияси раислари, блок ва фракциялар вакиллари киради (21-чизма).



21-чизма. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг структураси.

Олий Мажлис таркибида қуйидаги қўмиталар ва комиссиялар фаолият кўрсатади:

- Бюджет, банк ва молия масалалари қўмитаси.
- Қонунчилик ва суд-ҳуқуқ масалалари қўмитаси.
- Халқаро ишлар ва парламентлараро алоқалар қўмитаси.
- Аграр, сув ҳўжалиги масалалари ва озиқ-овқат қўмитаси.
- Саноат, қурилиш, транспорт ва алоқа масалалари қўмитаси.
- Иқтисодиётни ислоҳ қилиш масалалари ва тадбиркорлик қўмитаси.

- Ижтимоий масалалар ва бандлик қўмитаси.
- Фан, таълим, маданият ва спорт масалалари қўмитаси.
- Матбуот ва ахборот қўмитаси.
- Мудофаа ва хавфсизлик масалалари қўмитаси.
- Демократик институтлар, нодавлат ташкилотлар ва фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари қўмитаси.

Ёшлар ишлари қўмитаси.

Комиссиялар:

- Регламент, одоб ва депутатлар фаолиятининг таъминоти комиссияси.
- Норматив-ҳуқуқий атамалар комиссияси.
- Оила ва аёллар муаммолари комиссияси.

Бундан ташқари, Олий Мажлис таркибида Ўзбекистон Республикаси Конституциясида назарда тутилган Олий Мажлиснинг Инсон ҳуқуқлари бўйича вакили (Омбудсман) институти ишлаб туради. Депутатлик бирлашмаларининг таркиби эса қуйидагича тақсимотга эга (20-жадвал).

20-жадвал

#### Депутатлик бирлашмалари таркиби

№	Бирлашмалар	Киши	%
	Жами депутатлар, шу жумладан:	250	100
1.	Ҳокимиятнинг вакиллик органларидан депутатлар блоки	111	44
2.	Халқ демократик партиясидан депутатлар фракцияси	50	20
3.	"Фидокорлар" партиясидан депутатлар фракцияси	52	22
4.	"Адолат" социал-демократик партиясидан депутатлар фракцияси	11	4
6.	"Миллий тикланиш" партиясидан депутатлар фракцияси	10	4
7.	Сайловчилар ташаббускор гуруҳидан	16	6

[53]. Олий Мажлис халқ ҳўжалигини марказлаштирилган тарзда бошқаришда бевосита иштирок этади. Мамлакатни ривожлантириш соҳасида Олий Мажлисга Конституциямизнинг 78-моддасига биноан қуйидаги мутлоқ ваколатлар берилган:

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституциясини қабул қилиш, унга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш.
2. Ўзбекистон Республикаси қонунларини қабул қилиш ҳамда уларга ўзгартириш ва қўшимчалар киритиш.
3. Ўзбекистон Республикаси ички ва ташқи сиёсатининг асосий йўналишларини белгилаш ва давлат стратегик дастурларини қабул қилиш.
4. Ўзбекистон Республикасининг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятлари тизимини ва ваколатларини белгилаш.
5. Ўзбекистон Республикаси таркибига янги давлат тузилмаларини қабул қилиш ва уларнинг Ўзбекистон Республикаси таркибидан чиқиши ҳақидаги қарорларни тасдиқлаш.
6. Бож, валюта ва кредит ишларини қонун йўли билан тартибга солиш.
7. Маъмурий-ҳудудий тузилиш масалаларини қонун йўли билан тартибга солиш, Ўзбекистон Республикасининг чегараларини ўзгартириш.
8. Вазирлар Маҳкамасининг тақдимига биноан Ўзбекистон Республикасининг бюджетини қабул қилиш ва унинг ижросини назорат этиш, солиқлар ва бошқа мажбурий тўловларни жорий қилиш.
9. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисига ва маҳаллий вакиллик органларига сайлов тайинлаш; Марказий сайлов комиссиясини тузиш.
10. Ваколати тугаши муносабати билан Ўзбекистон Республикаси Президенти сайлов кунини тайинлаш.
11. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Раисини ва унинг ўринбосарларини сайлаш.
12. Ўзбекистон Республикаси Конституциявий судини сайлаш.
13. Ўзбекистон Республикаси Олий судини сайлаш.
14. Ўзбекистон Республикасининг Олий ҳўжалик судини сайлаш.
15. Ўзбекистон Республикаси Президентининг тақдимига мувофиқ Ўзбекистон Республикаси Табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитасининг раисини тайинлаш ва вазифасидан озод этиш.
16. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Бош Вазир, унинг биринчи ўринбосари ва ўринбосарларини, Вазирлар Маҳкамаси аъзоларини тайинлаш ва лавозимидан озод этиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш.
17. Ўзбекистон Республикаси Президентининг Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини тайинлаш ва лавозимларидан озод этиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш.



18. Ўзбекистон Республикаси Президентининг тақдимига кўра Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг раисини тайинлаш ва лавозимидан озод этиш.
19. Ўзбекистон Республикаси Президентининг вазирликлар, давлат кўмиталари ва бошқа давлат бошқарув органларини тузиш ва тугатиш ҳақидаги фармонларини тасдиқлаш.
20. Ўзбекистон Республикаси Президентининг умумий ёки қисман сафарбарлик эълон қилиш, фавқулодда ҳолат жорий этиш, унинг муддатини узайтириш ва тўхтатиш тўғрисидаги фармонларини тасдиқлаш.
21. Халқаро шартномаларни ва битимларни ратификация (тасдиқлаш) ва денонсация (барвақт тўхтатиш) қилиш.
22. Давлат мукофотлари ва унвонларини таъсис этиш.
23. Туманлар, шаҳарлар, вилоятларни ташкил этиш, тугатиш, номи-ни ўзгартириш ва уларнинг чегараларини ўзгартириш.
24. Конституцияда назарда тутилган бошқа ваколатларини амалга ошириш киради.

Бу ваколатларни бажариш фақат сессиялар иши даврларидагина эмас, балки юқорида қайд этилган ўн иккитадан иборат доимий комиссиялар орқали ҳам амалга оширилиб борилади.

**[54].** Ўзбекистон Давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи — бу Вазирлар Маҳкамасидир. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти айна вақтда, Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

Конституциянинг 98-моддасига биноан Вазирлар Маҳкамаси:

- иқтисодиётнинг, ижтимоий ва маънавий соҳанинг самарали фаолиятига раҳбарликни;
- қонунлар, Олий Мажлиснинг бошқа қарорларини;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва фармойишларининг ижросини таъминлайди.

Вазирлар Маҳкамаси амалдаги қонунларга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳудудидаги барча органлар, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар ва фармойишлар чиқаради.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси қуйидаги структурага эга (2-илова).

Мамлакатни бошқариш тизимида функционал, тармоқлараро органлар, яъни Марказий банк, Давлат солиқ кўмитаси, божхона

кабилар бутун халқ хўжалиги миқёсида аниқ бошқарув функцияларини амалга оширишга даъват этилган.

[55]. Конституциянинг 106-моддасида суд ҳокимияти хусусида қуйидагича баён берилган:

Ўзбекистон Республикасида суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялардан, бошқа жамоат бирлашмаларидан мустақил ҳолда иш юритади.

Суд тизими беш йил муддатга сайланадиган Конституциявий, Олий ва Олий хўжалик судларидан, Қорақалпоғистон Республикаси Олий суди ва Олий хўжалик судидан, шу муддатта тайинладиган вилоят судлари, Тошкент шаҳар суди, туман, шаҳар ва хўжалик судларидан иборат (22-чизма).



22-чизма. Суд ҳокимияти структураси.

Конституциявий суд қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятларнинг ҳужжатлари Конституцияга қанчалик мослигига доир ишларни кўради.

Олий суд фуқаролик, жиноий ва маъмурий судлов ишларини юритиш борасида суд ҳокимиятининг олий органи ҳисобланади.

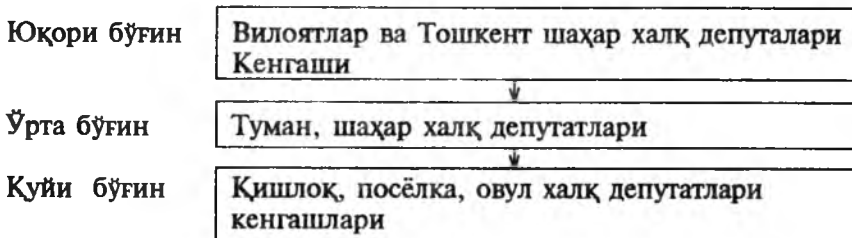
Олий ҳўжалик суди ҳўжалик судлов соҳасида суд ҳоқимияти-нинг энг юқори органи ҳисобланади. Мулкчиликнинг турли шакл-ларига асосланган корхоналар, муассасалар, ташкилотлар ўрта-сидаги, шунингдек, тадбиркорлар ўртасидаги иқтисодиёт соҳа-сида ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган ҳўжалик низоларини ҳал этиш Олий ҳўжалик суди ва ҳўжалик судлари томонидан уларнинг ваколатлари доирасида амалга оширилади.

Суд ҳоқимияти чиқарган ҳўжатлар барча давлат органлари, жамоат бирлашмалари, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар учун мажбурийдир.

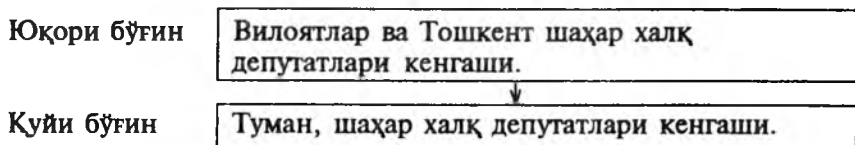
### 3.3. Бошқаришнинг маҳаллий органлари

[56]. Маълумки, иқтисодий ислоҳотларнинг пировард натижа-лари уни амалга ошириш объектидан қатъи назар (республика, тармоқ, корхона), мужассамланган ҳолда ҳудудий бирлик (вилоят, туман, шаҳар)лар даражасида намоён бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришнинг тармоқ тизимидан функционал тизи-мига ўтиши маҳаллий бошқариш органлари мавқеини янада оши-ришни тақозо этади.

1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Конституциянинг XXI боби — “Маҳаллий давлат ҳоқимияти асослари” деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда Ўзбекистон Олий Мажлиси “Маҳаллий давлат ҳоқимияти тўғрисида” ва “Фуқароларнинг ўзи-ни-ўзи бошқариши органлари тўғрисида” икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу ҳўжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган уч бўғинли маҳаллий бошқариш органлари тизими ўрнига, яъни:



ўрнига икки бўғинли тизими вужудга келди (23-чизма)



23-чизма. Маҳаллий бошқариш органлари.

Республикада туманларнинг икки тури:

- вилоятлар таркибига кирувчи туманлар;
- шаҳарлар таркибига кирувчи туманлар.

Шаҳарларнинг эса уч тури:

- туманга бўйсунувчи шаҳарлар;
- вилоятга бўйсунувчи шаҳарлар;
- республикага бўйсунувчи шаҳарлар мавжуд (21-жадвал).

21-жадвал

**Ўзбекистон Республикасининг ҳудудий таркиби**

№	Вилоятлар, ҚҚР	Туманлар			Шаҳарлар			Шаҳарчалар	Қишлоқ (овул)лар
		Жами	ш.ж.		Жами	ш.ж.			
			Қишлоқ	Шаҳар		Республика, вилоят тасарруф-фидаги	Туман тасарруф-фидаги		
1	Андижон	14	14	—	11	5	6	5	95
2	Бухоро	13	11	2	11	3	8	2	107
3	Жиззах	11	11	—	7	1	6	8	95
4	Навоий	8	8	—	6	3	3	8	53
5	Наманган	12	11	1	8	6	2	12	99
6	Самарқанд	19	16	3	11	4	7	12	125
7	Сирдарё	9	9	—	5	5	—	6	75
8	Сурхондарё	14	14	—	8	2	6	7	114
9	Тошкент	15	15	—	16	7	9	18	140
10	Фарғона	16	15	1	9	5	4	10	164
11	Хоразм	10	10	—	3	3	—	7	100
12	Қашқадарё	14	14	—	12	2	10	4	142
13	Тошкент ш.	11	—	11	1	1	—	1	—
14	Қорақалпоғистон Республикаси	15	15	—	12	7	5	16	112
	<b>ЖАМИ</b>	<b>181</b>	<b>163</b>	<b>18</b>	<b>120</b>	<b>54</b>	<b>66</b>	<b>116</b>	<b>1421</b>

Маҳаллий вакиллик органлари икки бўғинли тизимининг ўрнатилиши билан чекланилмай, мавжуд ҳудудий тузилишларнинг ҳам баъзиларида маҳаллий вакиллик органлари тузилмайдиган бўлди. Хусусан, Конституция ва қонун шаҳар таркибига кирувчи туманларда ва туманга бўйсунувчи шаҳарларда вакиллик органларининг тузилишини назарда тутмайди.

Маҳаллий вакиллик органларининг икки бўғинли тизими негизида маҳаллий башқаришнинг иккита туташ органи фаолият кўрсатади (24-схема).



24-чизма. Бошқаришнинг маҳаллий органлари.

Вилоятлар, туманлар ва шаҳарларда (туманга бўйсунадиган шаҳарлардан, шунингдек, шаҳарлар таркибига кирувчи туманлардан ташқари) халқ депутатлари Кенгашлари давлат ҳокимиятининг вакиллик органлари бўлиб ҳисобланадилар.

Вилоят, туман, шаҳар ҳокими вилоят, туман ва шаҳарнинг олий мансабдор шахси бўлиб, айти бир вақтда, тегишли ҳудуддаги вакиллик ва ижроия ҳокимиятини бошқаради.

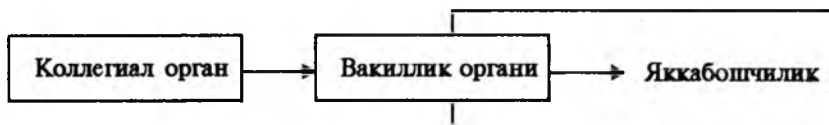
[57]. Маълумки, собиқ шўролар тизимида маҳаллий бошқарув органлари ўз фаолиятида кўпроқ ўзлари раҳбарлик қилаётган ҳудудлар манфаатини устунроқ қўйсалар, у ҳолда “маҳаллийчиликда” айбланар эдилар. Шу сабабли вилоятлар, туманлар, шаҳарлар ишлаб чиқаришни ривожлантиришдан ва самарадорликни оширишдан, миллий даромадда ўз улушларининг кўпайишидан манфаатдор эмасдилар.

Бу, ўз навбатида, ҳудудларнинг ижтимоий-иқтисодий ривожланишига салбий таъсир кўрсатди. Узоқ вақт давомида бошқарув органлари ўз зиммаларидаги муҳим вазифаларни, яъни:

- иқтисодни ривожланишига бевосита раҳбарлик қилиш;
- маънавий-маърифий ишларни амалга ошириш;
- меҳнат ва истеъмол меъёри устидан назорат олиб бориш;
- аҳолига турли хил хизматларни кўрсатиш;
- мулкларни ва жамоат тартибини қўриқлаш;
- табиат ресурслари ва атроф-муҳитни муҳофаза этиш каби вазифаларни етарли даражада бажара олмади. Натижада вилоят, туман ва шаҳарларнинг табиий-иқтисодий, социал салоҳиятидан фойдаланиш паст даражада қолаверди.

Бозор иқтисодиёти шароитида эса ҳар бир ҳудуд ўз иқтисодий ривожланишида кўпроқ эркинликка эга бўлишлари, ишлаб чиқариш натижаларидан, аввало, ушбу ҳудуд аҳолиси манфаатдор бўлиши лозим. Маълумки, Республикамизда бозор муносабатларига ўтиш жараёни янги-янги ижтимоий муносабатларнинг, айниқса, мулк муносабатларининг вужудга келишига сабаб бўлади. Ўзини ўзи маблағ билан таъминлаш, хўжалик юритишнинг янги усуллари вужудга келдики, буларга эскича усул билан, эски органлар билан раҳбарлик қилиб бўлмас эди.

Янги шароитда, бу улкан вазифаларни бажарувчи, масъулиятни ҳис қилувчи давлат органлари зарур бўлиб қолди. Бундай давлат органи ўзи масалаларни тезкорлик билан ҳал қилиш қобилиятига эга бўлиши ва ўз ҳаракатига жавоб бера олиши керак эди. Ана шуларнинг ҳаммаси маҳаллий ижроия органларининг коллегиял органдан вакилликка асосланган органларига, яъни:



яккабошчилик принципи асосида ташкил қилинган органларнинг бўлишини таъказо этди.

Бундай орган ҳокимликлар бўлди

Ижро ҳокимиятини амалга оширувчи органнинг коллегиял органдан яккабошчилик асосида иш юритувчи органга айлантиришнинг яна бир сабаби — бир маҳаллий бошқарув структураси-

нинг давлат фаолиятида қўлланилаётган ҳокимиятнинг бўлиниш принципи талабларига, яъни давлат бошқарув структурасига мувофиқлаштириш зарурияти эди.

Ижро ҳокимияти органи фаолиятида яккабошчиликнинг тикланиши, ўзбек давлатчилиги миллий анъаналарининг тикланиши дейилса хато бўлмайди. Амир Темур давридаги давлатчиликни кўрсак, айрим ҳудудлар, шаҳарлар ҳокимлар томонидан бошқарилган. Машҳур Улуғбек ҳам ўз вақтида, маълум муддат Тошкент ҳокими бўлиб турган. Ҳокимларнинг давлат бошлиғи томонидан тайинланиши ҳам анъаналаримизга мос тушади.

**[58]** Конституциямизнинг 100-моддасига биноан маҳаллий ҳокимият органлари ихтиёрига қуйидагилар киради:

- қонунийликни, ҳуқуқий тартиботни ва фуқароларнинг хавфсизлигини таъминлаш;
- ҳудудларни иқтисодий, ижтимоий ва маданий ривожлантириш;
- маҳаллий бюджетни шакллантириш ва уни ижро этиш, маҳаллий солиқлар, йиғимларни белгилаш, бюджетдан ташқари жамғармаларни ҳосил қилиш;
- маҳаллий коммунал хўжаликка раҳбарлик қилиш;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;
- фуқаролик ҳолати актларини қайд этишни таъминлаш;
- меъёрий ҳужжатларни қабул қилиш ҳамда Ўзбекистон Республикаси қонунларига зид келмайдиган бошқа ваколатларни амалга ошириш.

Шуни алоҳида таъкидлаш лозимки, бозор ислохотларининг биринчи босқичида марказий бошқарув органларининг мавқеи юқори бўлган бўлса, иккинчи босқичда ислохотларнинг асосий юки маҳаллий бошқарув органлари зиммасига тушмоқда. Шунинг учун ҳам иқтисодий ислохотларнинг чуқурлашуви ва улардан кутилган амалий натижаларга эришуви кўп жиҳатдан кичик ҳудудий бирликлар ва ишлаб чиқарувчиларга боғлиқ бўлиб қолмоқда.

Чунки, бозор иқтисоди инфраструктурасининг шаклланиши натижасида тармоқ, вазирликлар бошқарув тизимининг мавқеи бирмунча пасайиб, маҳаллий, ҳудудий бошқарув тизимининг аҳамияти ортмоқда.

1997 йилда қабул қилинган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг “Вилоятлар ва Тошкент шаҳар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги (15.06.97) ва “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги (30.09.97) қарорлари ҳам ана шу йўналишдаги муҳим ҳужжатлардан бўлиб, ҳудудлар ижтимоий ва иқтисодий ривожланишни бошқаришни такомил-

лаштириш, маҳаллий ҳокимиятларнинг иқтисодий-ижтимоий ислоҳотларни чуқурлаштириш билан боғлиқ фаолиятлари самарадорлигини янада оширишни назарда тутати.

Мазкур қарорлар маҳаллий-ҳудудий бошқарув фаолиятини тубдан ўзгартиришга, туманлар ва шаҳарлардаги иқтисодий ислоҳотларни таҳлил қилишга ва уларни замонавий усуллар билан бошқаришга қаратилган.

Қарорларнинг туб моҳияти, энг аввало, бошқаришнинг тармоқ тизимидан функционал тизимга ўтишни жорий этишдан иборат.

Маълумки, бозор муносабатларининг тўлақонли шаклланиши шароитида горизонтал хўжалик алоқаларининг кенгайиши натижасида марказий бошқарув органларининг ваколатлари камайиб боради. Сақланиб қолган тармоқ бошқарув органлари эса мамлакатимизнинг стратегик иқтисодий сиёсатидан, жамият талабларидан келиб чиққан ҳолда:

- тармоқ ривожланиши умумий йўналишларини;
- илмий-техникавий сиёсатни;
- чет эл инвестицияларини олиб келиш;
- экологик муаммоларни ҳал қилиш каби масалалар билан шуғулланади. Макроиқтисодий ривожланиш масалалари билан шуғулланувчи вазирликларнинг аҳамияти ортади.

Ҳудудий бошқарувни такомиллаштиришдан асосий мақсад маҳаллий-ҳудудий ўзини-ўзи бошқарувни давлат бошқаруви билан уйғун ва мувофиқ равишда олиб бориш, бошқача қилиб айтганда, маҳаллий бошқарув органларининг мустақиллигини кучайтирган ҳолда улар фаолиятини марказий давлат бошқарув органлари тамонидан билвосита назорат қилишдир.

Юқоридаги қарорларда ҳокимликлар зиммасига иқтисодий-табiiий салоҳиятлардан тўғри ва оқилона фойдаланиб, улардаги мавжуд муаммоларни ҳал қилишда вазирликлар, марказий бошқарув органлари билан келишилган ҳолда социал-иқтисодий ривожлантиришни режалаштириш, шу мақсадда дастурлар мажмуини ишлаб чиқиш вазифаси юклатилган.

Энг муҳим масалалардан яна бири — бу ҳокимликларга улар ҳудудида жойлашган вазирликлар, республика ташкилотларининг ҳудудий бўлинмалари ишини мувофиқлаштириш ҳуқуқлари берилганлигидир.

Демак, ҳокимликлар ушбу ҳудудда жойлашган барча хўжалик ва корхоналар фаолиятини маҳаллий шарт-шароитлардан келиб чиққан ҳолда мувофиқлаштирадilar. Бу — ҳудудлар ижтимоий



ҳолатини яхшилашга, энг аввало, банд бўлмаган аҳолини иш билан таъминлаш, табиий бойликлардан оқилона фойдаланишга кенг йўл очади.

[59]. Ўзбекистон Республикаси “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги (02.09.1993) қонуннинг 24-моддасига биноан халқ депутатлари вилоят, туман, шаҳар Кенгашининг асосий ваколатларига қуйидагилар киради.

- ҳокимнинг тақдимига биноан маҳаллий бюджет ва унинг ижросига доир ҳисоботни, ҳудудни, ривожлантиришнинг истиқболга мўлжалланган дастурларини, туман, шаҳарнинг бош режаси ва уни қуриш қоидаларини тасдиқлаш;
- амалдаги қонунларга мувофиқ маҳаллий солиқлар, йиғимлар, бож миқдорини белгилаш, маҳаллий бюджетга тушадиган маҳаллий солиқлар, йиғимлар ва тўловлар бўйича имтиёзлар бериш;
- ҳокимни ва унинг ўринбосарларини лавозимга тасдиқлаш, ҳокимни ва унинг ўринбосарларини лавозимдан озод этиш, уларнинг фаолиятига доир ҳисоботларни тинглаш;
- ушбу Қонунда назарда тутилган ҳолларда ҳоким қарорларини тасдиқлаш;
- халқ депутатлари Кенгашининг иш тартибини, халқ депутатлари Кенгаши доимий ва бошқа комиссиялари тўғрисидаги низомларни тасдиқлаш, уларга ўзгартиришлар ва қўшимчалар киритиш;
- халқ депутатлари Кенгашининг доимий ва муваққат комиссияларини, бошқа органларини тузиш, сайлаш ва тугатиш: уларнинг таркибини ўзгартириш, улар ишига доир ҳисоботларни тинглаш;
- қонунларда белгиланган ҳолларда ва тартибда халқ депутатларининг ваколатларини эътироф этиш ва муддатидан олдин тўхта-тиш, уларни жавобгарликка тортиш учун розилик бериш;
- ижроия ҳокимияти бўлимлари, бошқармалари, бошқа структуравий бўлинмаларнинг ҳисоботларини тинглаш;
- халқ депутатларининг сўровларини кўриб чиқиш ва улар юзасидан қарорлар қабул қилиш;
- ҳокимнинг ва қўйи Кенгашининг Ўзбекистон Республикаси қонунларига мос келмайдиган қарорларини бекор қилиш;
- ҳокимнинг тақдимига биноан ҳокимлик структурасини, унинг ходимлари штатлари ва иш ҳақи фондини тасдиқлаш киради.

Булардан ташқари, халқ депутатлари вилоят, туман ва шаҳар Кенгашлари фуқароларнинг ҳуқуқлари ва қонуний манфаатларига, ижтимоий-иқтисодий ривожланишни таъминлашга, атроф-муҳитни муҳофаза қилишга доир ўз ваколатларига берилган масалаларни, ташкилий масалалар ва Ўзбекистон Республикасининг қонунларига мувофиқ назорат этишга доир масалаларни ҳал этади.

**[60].** Ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни такомиллаштириш ва марказий бошқарув органлари ваколатларининг бир қисмини аста-секин маҳаллий бошқарув органларига бериш, маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятининг самарадорлигини янада ошириш мақсадида, Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг XXI боби ва “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги Қонунга мувофиқ Вазирлар Маҳкамасининг 30 сентябр 1997 йилги “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги қарори билан:

Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати бошқарувининг тармоқ тизимидан функционал тизимига ўтиши мақсадга мувофиқ деб ҳисобланди.

Қарорда кўзда тутилган ўзига хос жиҳатлардан бири ҳокимликларда тармоқлар бошқарув тизими ўрнига котибиятлар ташкил этилганлигидир. Бундан мақсад ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштиришни таъминлаш, бошқарувда яхлитликка эришиш, қабул қилинаётган қарор ва ҳужжатлар савиясини ошириш, уларнинг қуйи бошқарув органларида изчил бажарилишини назорат қилишга қаратилган.

Қарорга биноан шаҳар ва туманлар ҳокимликлари аппарати зиммасига қуйидаги асосий вазифаларни ҳал этиш юкланган:

- ҳудудларни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш юзасидан комплекс дастурларини ишлаб чиқиш ҳамда халқ ҳўжалиги тармоқларида ислоҳотларни чуқурлаштириш ва халқ фаровонлигини оширишни таъминлаш юзасидан ҳукумат ва ҳудудлар дастурларини амалга ошириш;
- маҳаллий ўзини ўзи бошқариш органлари фаолиятини мувофиқлаштириш ва уларга раҳбарлик қилиш;
- ҳўжалик юритиш шаклларини такомиллаштириш, маҳаллий хусусиятларни ҳисобга олган ҳолда ҳўжалик юритувчи субъектларни таркибий қайта ўзгартириш бўйича таклифлар тайёрлаш;

- фуқароларни ижтимоий ва ҳуқуқий ҳимоя қилиш, табиий ва меҳнат ресурсларидан оқилона фойдаланиш ҳамда атроф-муҳитни муҳофаза қилиш бўйича тadbирларни амалга ошириш;
- қонунлар, Олий Мажлис қарорлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти фармонлари ва фармойишлари, Вазирлар Маҳкамаси, халқ депутатлари вилоятлар ва Тошкент шаҳар Кенгашлари ва уларнинг ҳокимликларининг қарорлари ва фармойишлари ижросини таъминлаш;
- молия ва тўлов интизомини мустаҳкамлаш, ўзаро ҳисоб-китобларни такомиллаштириш;
- тadbиркорлик ва хусусий ташаббусни қўллаб-қувватлаш ва соғлом рақобат муҳитини яратиш.

Хулоса қилиб айтганда, қабул қилинган мазкур қарор маҳаллий-ҳудудий бошқарув тизими ваколатларини оширади, ҳудудлар ижтимоий-иқтисодий ривожланишини тезкор таҳлил қилиш, марказий давлат органлари қабул қилинган қонун ва қарорларнинг бажарилишини ўз вақтида таъминлаш учун катта имкониётлар яратиб беради.

Энг муҳими, юқори бошқарув органларига тааллуқли ваколатларнинг бир қисмини маҳаллий бошқарув тизимига беради ва уларнинг жавобгарликларини оширади.

**[61].** 1992 йил 4 январда қабул қилинган “Ўзбекистон Республикасида маҳаллий ҳокимият органларини қайта тузиш тўғрисида”ги қонун билан Республикамизда маҳаллий ҳокимият органлари тизимида бутунлай янги орган — ҳокимлик ва ҳоким лавозими таъсис этилди ва унинг вакиллик органларига ҳам бошчилик қилиши белгилаб қўйилди.

Мазкур қонунда биринчи марта қонун меъёрлари даражасида маҳаллий давлат органлари вакиллик ҳокимияти ва ижро ҳокимиятига бўлиниши мустаҳкамланди.

1992 йил 8 декабрда қабул қилинган Конституциянинг 102-моддасида эса қуйидагилар таъкидланди:

- вакиллик ва ижроия ҳокимиятини тегишлилигига қараб вилоят (3-илова), туман (4-илова) ва шаҳар (5- ва 6-иловалар) ҳокимлари бошқаради;
- вилоят ҳокимлари ва Тошкент шаҳар ҳокими Президент томонидан тайинланади ва лавозимдан озод қилинади ҳамда тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади;
- туман ва шаҳарларнинг ҳокимлари тегишли вилоят ҳокими томонидан тайинланади ва лавозимдан озод қилинади ҳамда

тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади;

- шаҳарлардаги туманларнинг ҳокимлари тегишли шаҳар ҳокими томонидан тайинланади ва лавозимдан озод қилинади ҳамда халқ депутатлари шаҳар Кенгаши томонидан тасдиқланади.

Конституциянинг 104-моддасида эса, “Ҳоким ўзига берилган ваколатлар доирасида тегишли ҳудуддаги барча корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, бирлашмалар, шунингдек, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар қабул қилади”, деб кўрсатилган.

Ҳокимларнинг аниқ ваколатлари Ўзбекистон Республикасининг “Маҳаллий давлат ҳокимияти тўғрисида”ги қонуннинг (02.09.93) 25-моддасида янада батафсилроқ келтирилган.

#### — Вилоят, туман ва шаҳар ҳокими:

- қонунлар ва Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг бошқа ҳужжатлари Ўзбекистон Республикаси Президенти ва Вазирлар Маҳкамасининг ҳужжатлари, юқори турувчи органлар ва тегишли халқ депутатлари Кенгаши қарорларининг ижросини ташкил этади;
- жамоат тартибига риоя этилиши ва жиноятчиликка қарши кураш, фуқароларнинг ҳафсизлигини таъминлаш, уларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш ва саломатлигини муҳофаза этиш билан боғлиқ чора-тадбирлар кўради, табиий офатлар, эпидемиялар ва бошқа фавқулодда ҳолларда тегишли ишларни ташкил этади;
- вилоят, туман ва шаҳарни иқтисодий ва ижтимоий ривожлантиришнинг асосий йўналишларини, вилоят, туман, шаҳар бюджетининг асосий кўрсаткичларини ва уларнинг ижросига доир ҳисоботларни халқ депутатлари Кенгашининг тасдиғига тақдим этади;
- ўз ўринбосарлари ва ижроия ҳокимияти тузилма бўлимларининг раҳбарларини лавозимдан озод этиш тўғрисидаги қарорларни халқ депутатлари Кенгаши тасдиғига тақдим этади;
- ҳокимлик девони бўлинмалари раҳбарларини лавозимга тайинлайди ва лавозимдан озод қилади;
- қуйи турувчи ҳокимларнинг қарорларини, башарти улар Ўзбекистон Республикасининг Конституциясига, қонунларга ва Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг бошқа ҳужжатларига, Ўзбекистон Республикаси Президенти, Вазирлар Маҳ-

камаси қабул қилган ҳужжатларга, шунингдек, юқори турувчи халқ депутатлари Кенгаши ва ҳокимнинг қарорларига зид бўлса, бекор қилади ва халқ депутатлари Кенгашига қуйи турувчи халқ депутатлари Кенгашларининг ҳужжатларини бекор қилиш тўғрисида тақдимнома киритади;

- раҳбарлари тегишли халқ депутатлари Кенгашлари томонидан лавозимга тайинланадиган ва лавозимидан озод этиладиган ижроия ҳокимияти структура бўлинмаларининг ишини назорат қилади;
- халқ депутатлари Кенгаши ва ҳоким қабул қилган ва чиқарган ҳужжатларни бажармаганликлари учун мансабдор шахсларни интизомий жавобгарликка тортиш тўғрисида қонунда белгиланган тартибда тақдимнома киритади;
- давлат мукофотлари билан тақдирлашга доир илтимосномаларни қараб чиқади ва таклифлар киритади;
- республика ва хорижда вилоят, туман ҳамда шаҳарнинг расмий вакили сифатида иш кўради;
- аҳолини қабул қилишни ташкил этади, фуқароларнинг шикоятлари, аризалари ва таклифларини қараб чиқади.

Булардан ташқари, ҳоким режалаштириш, бюджет, молия, ҳисоб-китоб, вилоят, туман, шаҳар мулкни бошқариш, мулкчиликнинг турли шаклига мансуб корхоналар, муассасалар ва ташкилотлар билан ҳамжиҳатлик қилиш, қишлоқ хўжалиги, ер ва бошқа табиий ресурслардан фойдаланиш, табиатни муҳофаза қилиш, қурилиш, транспорт, йўл хўжалиги ва алоқа, аҳолига коммунал, савдо ва ижтимоий-маданий хизмат кўрсатиш, аҳолини социал ҳимоя қилиш, қонунийлик, ҳуқуқ-тартибот ва хавфсизликни таъминлаш, фуқароларнинг ҳуқуқ ва эркинликларини муҳофаза қилиш соҳасида қонун ҳужжатларни ҳам ҳал этади.

### **3.4. Бошқаришнинг тармоқ органлари**

[62]. Республикамизда мустақил тармоқларнинг сони 20 тадан, корхоналарнинг сони эса 100 мингтадан ортади. Уларнинг ҳар бирини ривожлантириш, бир-бирлари билан ўзаро мувофиқлаштириш, мамлакат ҳудудида жойлаштириш ва маҳсулот (хизмат)га бўлган талабни аниқлаш тармоқ бошқаруви тизими олдида турган жуда мураккаб, кенг қамровли масалалардир.

Бу масалаларни самарали ҳал қилиш учун бошқаришнинг қуйидаги тармоқ органлари мавжуд:

- Вазирликлар.
- Давлат қўмиталари.

- Концернлар.
- Корпорациялар.
- Концорциумлар.
- Ассоциациялар.
- Компаниялар.
- Корхоналар.
- Фирмалар ва бошқалар.

Бу органлар умумдавлат ва маҳаллий органлардан фарқли ўла-роқ, бошқарув тизимида шунчаки ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чиқади.

Бошқаришнинг тармоқ органлари одатда умумдавлат ва маҳаллий органлардан ўз фаолиятининг ҳажми (миқёси) билан фарқ қилади. Бу ҳол уларнинг ҳуқуқий низомларида акс этган бўлади.

**[63]. Вазирлик** — бу ўзига тегишли тармоқнинг ҳўжалик тизимида бошқаришнинг энг олий бўғинидир. Вазирлик:

- тармоқнинг аҳволи, уни янада ривожлантириш;
- фан-техника тараққиёти ва ишлаб чиқариш (хизмат)нинг технологик даражаси;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифати ва унинг рақобатбардошлиги;
- ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга бўлган ички ва ташқи талабни қондириш учун масъулдир.

Вазирликка Ўзбекистон Президенти томонидан тайинланган вазир бошчилик қилади. Вазирлик зиммасига юклатилган мажбуриятларнинг бажарилиши ҳамда вазирлик тизимидаги корхоналар, ташкилотлар ва муассасалар фаолияти учун вазир тўлиқ жавобгардир.

Вазирликда вазир (раис), унинг ўринбосарлари ва вазирликнинг бошқа раҳбар ходимларидан иборат ҳайъат тузилади. Ҳайъат ўз мажлисларида тармоқни ривожлантиришга, корхоналарга амалий раҳбарлик қилишга доир асосий масалаларни кўриб чиқади, қўйи органлар раҳбарларининг ҳисоботини тинглайди. Ҳайъат қарорлари вазир буйруғи билан амалга оширилади.

Бошқариш амалиётида тармоқлараро характердаги зарурат, яъни турли тармоқлар учун умумий бўлган бир қанча махсус вазифаларни амалга ошириш зарурати келиб чиқади. Тармоқлараро характерга эга бўлган махсус масалалар бўйича бундай мувофиқлаштирувчи раҳбарликни махсус ваколатга эга бўлган органлар, яъни Давлат қўмиталари амалга оширади.

**Давлат қўмиталари** — бу вазирлик ва идораларнинг фаолиятини тартибга солиш, назорат қилиш ва мувофиқлаштириш йўли билан социал-иқтисодий ривожланиш фаолиятига раҳбарлик қилишга мўлжалланган марказий тармоқ бошқарув органларидир. Қўмиталарга Ўзбекистон Президенти томонидан тайинланадиган Раис бошчилик қилади.

Бугунги кунда Республикамизда 18 та вазирлик ва 13 та Давлат қўмиталари мавжуд (7-иловага қаранг).

**[64]. Концерн** — бу ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси (Ўзгариши, хилма-хиллигининг кўпайиши) асосида таркиб топадиган йирик, кўп тармоқли корпорациядир. Унинг таркибига турли тармоқлар (саноат, транспорт, савдо, банк соҳаси)га тегишли корхоналар ихтиёрий асосларда киради. Бундай корхоналар орасида ўзаро кооперациялашган турфун алоқалар мавжуд бўлиб, улар концерн ривожини йўлида:

- умумий молиявий ресурслардан;
- ягона илмий-техник имкониятлардан муштарак фойдаланадилар.

Концерн, қоидага кўра, ишлаб чиқариш белгиларига қараб тузилади ва ягона хўжалик мажмуи ҳисобланади. Концерн фаолиятини ташкил этиш мақсадида бошқариш тизими яратилади. Бунда концерн таркибига кирган ҳар бир қатнашчи ўз ваколатлари ва вазифаларининг бир қисмини, шу жумладан давлат идоралари билан ўзаро муносабатларда манфаатларини ҳимоя қилишни ҳам ихтиёрий равишда бошқа корхона ва ташкилотларга берадилар.

Концернлар айниқса пироворд маҳсулот ишлаб чиқариш ва сотишда ўзаро боғлиқ технологик жараёнлар, чуқур ички кооперация мавжуд бўлган тармоқлар учун хосдир. Энг йирик концернлар ўнлаб ва юзлаб корхоналарни, шу жумладан:

- маҳсулот сотадиган;
- хизмат кўрсатадиган;
- молия;
- суғурта;
- илмий-тадқиқот ва бошқа фирмаларни бирлаштиради.

Ўзбекистон Республикасида 1992 йилнинг ўрталаридан бошлаб қатор тармоқларда концернлар ташкил этила бошланди. Бу:

- Нефть ва газ саноатида — “Ўзнефтьгаз қурилиш” ўзбек давлат концерни.

- Қурилишда — “Ўзурилишматериал” ўзбек давлат концерни;
- Фармацевтика саноатида — “Ўзфармсаноат” ўзбек давлат — акционерлик концерни;
- Озиқ-овқат саноатида — “Ўзозиковқатсаноат” ўзбек давлат концерни;
- Матбуотда — “Шарқ” нашриёт — матбаа концернлари ва ҳоказолардир.

**[65]. Уюшма** — бу жисмоний ва юридик шахсларнинг кўнгилли жамоат бирлашмаларидир. Бундай уюшмалар ўз фаолиятини мувофиқлаштириш, манфаатларини ҳимоя қилиш ва ягона илмий-техник сиёсатни таъминлаш мақсадида республика ҳудудида кенг тармоқ ёзган. Бундай бирлашмага мисол қилиб:

- “Озиқовқатсаноат” ва “Ёғмойтамакисаноат” уюшмалари (26.09.1994);
- “Пилла” уюшмаси (03.02.1995);
- “Ўзмаишийуюшма”, яъни аҳолига маиший хизмат кўрсатиш уюшмаларини келтириш мумкин. Бу уюшмаларнинг ижро этувчи аппарати тузилмалари 8-илова мисолида келтирилган.

**Ассоциация** — бу корхоналарнинг пайчилик асосида кўнгилли бирлашмасидир. У бир ёки бир неча ишлаб чиқариш — хўжалик вазифаларини биргаликда амалга ошириш мақсадида корхоналарнинг шартномавий асосида бирлашиши натижасида ташкил топади. Ассоциациялар таркибига, одатда, муайян ҳудудда жойлашган ва турдош касбга ихтисослашган корхоналар киради.

Ассоциацияни Муассислар кенгаши бошқаради. Бу кенгаш раисни сайлайди, бошқарувни тузади.

Ассоциацияга мисол қилиб:

- “Ўзкимёсаноат”, яъни саноат корхоналари ассоциацияси;
- “Ўзмонтажмахсусқурилиш”, яъни монтаж ва махсус қурилиш ишлари бўйича Ўзбекистон ассоциацияси;
- “Ўзбексавдо” ва бошқа ассоциацияларни келтириш мумкин.

Вилоятлардаги савдо ва умумовқатланиш бошқармалари негизида ҳудудий савдо ишлаб чиқариш концернлари ташкил этилди. Улар муассислар сифатида ассоциация таркибига кирдилар ва вилоятларнинг ҳокимлари тасарруфига олиндилар.

**[66]. Корпорация** — бу ривожланган йирик акционерлар жамиятлари ва трестлар бирлашмасидир. Корпорациялар негизи акционер жамиятлари ҳисобланади. Улар бир хил маҳсулотларнинг асосий ишлаб чиқарувчиларини бирлаштиради, нати-



жада ишлаб чиқариш монополлашади. Айти пайтда корпорациялар:

- инвестиция капиталининг марказлашувига ёрдам беради;
- илмий-техника тараққиётига туртки беради;
- маҳсулотнинг рақобатбардошлиги ва узоқ ҳаётий циклини таъминлайди.

Булардан ташқари, фаолиятининг тижорийлиги, яъни фойда олишни мақсад қилиб қўйиши, чекланган жавобгарлик, марказий бошқарув, акциядорнинг акция сармоясининг ўзига тегишли қисми билан эркин тасарруф этиши ва бошқалар корпорацияга хос бўлган асосий хусусиятлардир.

Бугунги кунда Ўзбекистонда:

- “Ўздонмаҳсулот” (20.06.1994).
- “Ўзбалиқ” (18.08.1994).
- “Маҳаллий саноат” каби корпорациялар фаолият кўрсатмоқда (9-иловага қаранг).

**Концорциум** — бу аниқ вазифалар: йирик мақсадли дастур ва лойиҳалар, шу жумладан, илмий-техникавий, қурилиш, табиатни муҳофаза қилиш ва бошқа дустурларни амалга ошириш мақсадида ташкил этиладиган муваққат бирлашмадир. У кўп томонлама қўшма корхона, молиявий операцияларни ҳамкорликда амалга ошириш учун тузилган банклараро ёки саноат корхоналараро битимдир.

Концорциумнинг ўзига хос хусусияти — бу мустақил юридик шерик бўлган ҳар бир иштирокчи — корхона билан битим тузишидадир. Бошқарувни марказлаштириш ҳам концорциумга хос хусусият. Концорциумларга бошқарув бўйича қўмиталар, директорлар кенгаши кабилар бошчилик қилади. Концорциумлар юридик шахслар томонидан ва битимларга асосланиб ташкил қилинган концорциумларга бўлинади.

Концорциумлар авиация, космос, компьютерлар, алоқа каби юксак технологик ва катта миқдордаги сармояли соҳалар бўйича ташкил қилинади. Дастур бажарилгандан сўнг концорциум ўз фаолиятини тўхтатади ёки бошқа турдаги бирлашмага айлантирилади.

**[67]. Холдинг компанияси** — бу энг аввало молиявий жамғарма бўлиб, корхоналарни эмас, балки сармояларни бирлаштиради. Холдинг компанияси таркибига кирувчи акционерлар жамиятлари “акцияларининг назорат пакети” компаниянинг ихтиёрида бўлади. Бундан мақсад акционерлик жамиятлари фаолиятлари устидан назорат ўрнатиш ва дивидендлар кўринишида фойда олишдир.

1996 йил бошида Республикамизда “Ўзқишлоқмашхолдинг” очиқ турдаги акциядорлик жамияти — Холдинг компанияси ташкил этилди (25-схема).



25-чизма. “Ўзбекқишлоқмаш холдинг компанияси”нинг таркибий тузилиши

Бу компанияни тузишдан мақсад қишлоқ хўжалиги машина-созлигида мақсадли марказлашган бошқарув тизимини яратиш ва шу асосида Ўзбекистоннинг шу соҳада тутган ўрнини қўлдан бермаслик, деҳқонларни зарур техника билан тўла таъминлаш учун тармоқни юксалтириш ва бундай техникани хориждан мумкин қадар камроқ келтиришга эришишдир. Шу билан бирга республикамизда ишлаб чиқарилаётган қишлоқ хўжалик техникасининг жаҳон бозоридаги рақобатбардошлигини ошириб, уни экспорт қилишга эришишдир.

Бугунги кунда Республикамизда:

- “Ўзбекистон темир йўллари” давлат акционерлик темир йўл компанияси (14.11.1994).
- “Кумуш тола” акционерлик компанияси (3.02.1995).
- “Хонатлас” акционерлик компанияси (03.02.1995) кабилар фаолият кўрсатмоқда (10-иловага қаранг).

**Миллий компания** — бу ноишлаб чиқариш тармоқлари, ижодий жамоалар, транспорт, алоқа ва телекоммуникация корхоналари ва ташкилотларининг пайчилик ёки акционерлик асосида ташкил этилган кўнгилли бирлашмадир.

Ўзбекистондаги миллий компаниялар жумласига:

- “Ўзбектуризм” миллий компанияси.
- “Ўзбекистон ҳаво йўллари” Ўзбекистон миллий авиакомпанияси.
- “Ўзбеккино” давлат-акционерлик миллий компаниялари ва бошқалар киреди.

[68]. **Корхона** — бу ҳар қандай иқтисодий тизимда асосий ва бирламчи бўғин бўлиб ҳисобланади. Корхона тўғрисидаги қонунда корхона юридик шахс ҳуқуқларига эга бўлган хўжалик субъекти бўлиб, ўзига тегишли ёки тўлиқ хўжалик ҳисобидаги мулкдан фойдаланиш асосида маҳсулот ишлаб чиқаради, сотади ёки алмашади, ишлар бажаради, хизматлар кўрсатади, деб таъкидланган.

Улар ўз фаолиятларини амалдаги қонунчиликка мувофиқ равишда ўзаро рақобат ва мулкчиликнинг барча шакллари ва уларнинг тенг ҳуқуқлилиги шароитларида амалга оширади.

Ҳар бир айрим корхона юқори бошқарув органлари томонидангина эмас, балки корхонанинг ўзидаги бошқарувчи кичик тизим томонидан ҳам бошқарилади. Корхоналар яккахокимлик тамойили асосида ва айни замонда уларнинг оператив-хўжалик жиҳатдан мустақил иш кўриши ва ташаббус кўрсатиши асосида бошқарилади. Шу сабабли:

Корхона бошқарув тизимида шунчалик ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чиқади.

Корхонага давлат вакили ҳисобланган директор (бошлиқ, бошқарувчи) раҳбарлик қилади.

**Фирма** — бу корхонадан фарқли ўлароқ, ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида турли-туман тадбиркорлик фаолиятини билдиради. Бундай номни саноат корхонаси, даволаш муассасаси учун ҳам, қурилиш трести ва воситачилик ташкилоти

учун ҳам, савдо ва консуллик фаолияти учун ҳам, ходимлар тайёрлаш ва малакасини ошириш, сайёҳлик ва бошқа ташкилотлар учун ҳам нисбатан ишлатиш мумкин.

Бозор муносабатларига ўтиш жараёнида бутунлай янги типдаги фирмалар вужудга келади (22-жадвал).

22-жадвал

### Янги типдаги фирмалар

№	Фирмалар турлари	ИЗОҲ
1.	Лизинг фирмалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бунда салоҳияти қудратли хўжалик тизими етарлича молиявий воситалари бўлмаган бошқа бир корхонага машина-ускуналар ва бошқа мулкларни шартнома асосида муайян муддатга бериб туради. Муддат тугагандан сўнг ижарачи бу мулкни қолдиқ қиймати бўйича сотиб олиш ҳуқуқига эга бўлади.</li> </ul>
2.	Инжиниринг фирмалари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улар турли иншоотлар ва тузилмаларни лойиҳалаш, қуриш, фойдаланишга топшириш билан шуғулланади.</li> <li>• Экспорт инжиниринг фирмалари бошқа мамлакатларга хизмат кўрсатади, чет элдаги илмий ғоялар ва техник ишланмалар бозорида лицензиялар сотади. Техник янгилликларни хорижда жорий этади, мураккаб ва улкан лойиҳаларни амалга оширади, инжиниринг билан бирга машина ва ускуналарни экспорт қилиб, етказиб туради.</li> </ul>
3.	Консалтинг фирмалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улар ишлаб чиқаришнинг турли муаммолари юзасидан маслаҳатлар беради, лойиҳалаш билан шуғулланади, хўжалик юритишнинг янги шакллариغا ўтиш, бошқарув тизимларини такомиллаштириш ва шунга ўхшаш фаолият турларига кўмаклашади.</li> </ul>
4.	Венчур фирмалари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу фирмаларни таваккалчилик фирмалари деб ҳам аташади. Улар кичик бизнеснинг бир тури бўлиб: илмий-муҳандислик ишлари;</li> <li>• янги техника, технология, товар намуналарини яратиш;</li> <li>• тижорат ишини ташкил этиш усулларини ишлаб чиқиш ва амалиётга жорий этиш;</li> <li>• йирик фирмалар ва давлат ижара контракти буюртмаларини бажариш;</li> <li>• ишлаб чиқаришни бошқариш билан шуғулланади.</li> </ul>

№	Фирмалар турлари	ИЗОҲ
5.	Селенг фирмалари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улар жисмоний ва юридик шахсларнинг мулкларини жалб этиш ва бу мулклардан ўз эҳтиёжлари бўйича эркин фойдаланиш масалалари билан шуғулланадилар. Бу мулкларга ер майдонлари, бинолар, машина-ускуналар, пул, қимматли қоғозлар киради.</li> </ul>
6.	Траст фирмалари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу хусусий шахслар ва ташкилотлар учун сир сақланадиган (ишончли) хизматларни бажаради Улар ишончли вакил сифатида фаолият кўрсатади. Траст фирмалар шартнома шартларига биноан ишончли вакил сифатида қуйидаги хизматларни бажаради:</li> <li>• корхона банкротликка учраган пайтда мулкни сотиш;</li> <li>• номли акциялардан фойдаланиш ҳуқуқларини бошқа шахсга бериш;</li> <li>• молиявий маблағлар, хусусийлаштириш чеклари, қимматли қоғозлар ва ҳоказолардан фойдаланиш.</li> </ul>

### 3.5 Жамоат ва ўзини ўзи бошқариш органлари

[69]. Конституциянинг 56-моддасида қуйидагилар ёзилган: Ўзбекистон Республикасида қонунда белгиланган тартибда рўйхатдан ўтказилган:

- касаба уюшмалари;
- сиёсий партиялар;
- олимларнинг жамиятлари;
- хотин-қизлар, фахрийлар ва ёшлар ташкилотлари;
- ижодий уюшмалар;
- оммавий ҳаракатлар ва фуқароларнинг бошқа уюшмалари жамоат бирлашмалари сифатида эътироф этилади.

Касаба уюшмалари ходимларнинг ижтимоий-иқтисодий ҳуқуқларини ва манфаатларини ифода этади ва ҳимоя қилади. Бошқаришда фаол қатнашади.

Сиёсий фирқалар, турли табақа ва гуруҳларнинг сиёсий ирода-сини ифодалайди ва ўзларининг демократик йўл билан сайлаб қўйилган вакиллари орқали давлат ҳокимиятини тузишда иштирок этади. Сиёсий фирқалар ўз фаолиятларини молиявий таъмин-

ланиш манбалари ҳақида Олий Мажлисга ёки у вакил қилган органга белгиланган тартибда ошкора ҳисоботлар бериб туради.

Жамоат органлари жамоаларда соғлом, ижодий муҳит яратишда, ишлаб чиқаришда уюшқоқлик ва интизомни мустаҳкамлашда маъмурий органларга кўмаклашиб, маънавий-маърифий ишлар билан ҳам шуғулланади.

**[70].** Ўзбекистон Республикасининг “Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида”ги қонунининг (02.09.1999) 1-моддасида ўзини ўзи бошқариш органлари ҳақида қуйидагича ёзилган:

“Шаҳарча, қишлоқ ва овулларда, шунингдек улар таркибидаги маҳаллаларда ҳамма шаҳарлардаги маҳаллаларда фуқароларнинг йиғинлари ўзини ўзи бошқариш органлари бўлиб, улар икки ярим йил муддатга раисни (оқсоқолни) ва унинг маслаҳатчиларини сайлайди”.

Ўзини ўзи бошқариш органлари жамият ва давлат ишларини бошқаришда қатнашишга доир ўз ҳуқуқларини рўёбга чиқаришларида фуқароларга кўмаклашади, ўз ҳудудларидаги ижтимоий ва хўжалик вазифаларини ҳал этиш, оммавий-маданий тадбирларни ўтказиш, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларига Ўзбекистон Республикаси қонунларини, Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг, халқ депутатлари Кенгашлари ва ҳокимларнинг қарорларини бажаришда ёрдамлашиш мақсадида фуқароларни бирлаштиради.

Ўзини ўзи бошқариш органлари ҳудудий принцип бўйича тuzилади. Улар иш олиб борадиган ҳудудларни фуқароларнинг таклифларига кўра туман, шаҳар ҳокими белгилайди, ушбу қарор кейинчалик тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади.

#### **[71].** Фуқароларнинг йиғини (йиғилиши):

- ўзини ўзи бошқариш органининг фаолият дастури ҳамда харажатлар сметасини, аҳоли пунктларини ободонлаштириш ва санитария ҳолатини яхшилашга доир тадбирлар режаларини тасдиқлайди;
- раис (оқсоқол) ва унинг маслаҳатчилари ишининг асосий йўналишларини белгилайди, ҳар йили уларнинг ҳисоботларини тинглайди;
- ўз ҳудудидаги ижтимоий инфраструктурани ривожлантириш учун аҳолининг, ташкилот ва муассасаларнинг маблағларини ихтиёрлиқ асосида бирлаштириш масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади;

- пул маблағлари сарфланиши устидан назорат қилишни ташкил этади, зарур бўлганида тафтиш комиссиясини тузади ва ушбу комиссия тўғрисидаги низомни тасдиқлайди;
- қонунларда белгиланган тартибда ўз ҳудудида кичик корхоналар, кооперативлар, устахоналар, халқ ҳунармандчилиги цехларини ташкил этиш масалаларини кўриб чиқади;
- йиғиннинг, маъмурий-ҳудудий тузилмаларнинг чегараларини ўзгартиришга, кўча, майдон ва бошқа жойларнинг номини ўзгартиришга доир масалаларни кўриб чиқади ҳамда тегишли давлат органларига таклифлар тайёрлайди;
- Ўзбекистон Республикасининг қонунларига мувофиқ бошқа ваколатларни амалга оширади.

[72]. Ўзбекистон Республикаси “Фуқароларнинг ўзини ўзи бошқариш органлари тўғрисида”ги (02в.09.93) қонунининг 22-моддасига биноан фуқаролар йиғинининг раиси (оқсоқол):

- Ўзбекистон Республикасининг қонунлари, Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонларини, Ўзбекистон Республикаси Ҳукумати ва маҳаллий ҳокимият органларининг қарорларини бажаришга доир ишларни ташкил этади. Фуқароларнинг моддий ва уй-жой, маиший шароитларини яхшилаш тўғрисида ғамхўрлик қилади;
- қонунларда кўзда тутилган ҳолларда давлат ҳокимияти ва бошқарув органларида, суд идораларида, корхона, муассаса ва ташкилотлар билан бўладиган муносабатларда фуқаролар манфаатларини ҳимоя қила олади;
- фуқароларнинг ҳудудни ободонлаштириш ва кўкаламзорлаштиришда, оммавий-сиёсий тadbирларда қатнашишларини ташкил этади, аҳолига савдо ва коммунал-маиший хизмат кўрсатилишини яхшилашга кўмаклашади, бу мақсадларда тегишли ҳудудда жойлашган корхоналар ва ташкилотлар тақдим этадиган моддий ва бошқа маблағлардан фойдаланади;
- дўконлар, ошхоналар, чойхоналар, бозорлар иши, савдо қондаларига риоя этилиши, фуқароларга маданий хизмат кўрсатиш таъминланиши устидан жамоатчилик назоратини ташкил қилади;
- аҳоли пунктлари, сув таъминоти манбалари, уй-жойлар, мактаблар ва бошқа муассасаларнинг санитария ҳолати устидан назорат қилинишига кўмаклашади;

- қабристонлар, қардошлиқ қабрлари ва бошқа мазорларни саранжом сақлаш юзасидан жамоатчилик ишларини ташкил қилади;
- алоқа органларига маҳаллий телефон ва почта алоқасини ривожлантиришда, радиолаштириш борасида, маҳаллий алоқа иншоотларини муҳофаза қилишда ёрдам беради;
- эгасиз мол-мулкни, шунингдек давлатта мерос тарзида ўтган мол-мулкни сақлаш ва тасарруф этиш чораларини кўради;
- деҳқон хўжалиқларининг оилавий тақсимотларини рўйхатга олади, ўз ҳудуди доирасида яшовчиларни ҳисобга олиб боради;
- шаҳарча, қишлоқ ва овуллар ҳудудидаги ерларнинг ишлатилиши ва муҳофаза этилиши устидан назорат қилади, фуқаролар йиғини (йиғилиши) муҳокамасига ер муносабатларини тартибга солиш масалаларини киритади;
- иморат қуриш қоидаларига риоя этиш, хонадонларга туташ жойларни ораста бўлиши, жониворларни сақлашга оид ветеринария қоидаларини бажариш устидан жамоат назоратини ташкил қилади;
- аҳолидан солиқ, суғурта ва бошқа хилдаги тўловлар ўз вақтида тушишига кўмаклашади;
- аҳоли пунктларида ёнғинга қарши тадбирлар ўтказишни ташкил этади, зарур бўлганида эса табиий офатларга қарши курашга ва уларнинг оқибатини тугатишга фуқароларни жалб этади;
- тегишли ҳудудда жамоат тартибини таъминлашда ҳуқуқни муҳофаза қилиш органларига кўмаклашади;
- ҳарбий хизматта мажбур шахслар ва чақирилувчиларни ҳарбий комиссариятларга чақириладиганликларидан хабардор этишни ташкил қилади, аҳолини фуқаро мудофаасига доир тадбирлар ўтказишга жалб этади;
- давлат ва жамоат органларига ногиронлар, боқувчисидан маҳрум бўлган оилалар, кўп болали оилалар, ёлғиз оилалар, шунингдек табиий офатлардан жабр кўрган фуқароларнинг моддий ва уй-жой, маиший шароитларини яхшилаш тўғрисида таклифлар киритади;
- вояга етмаганлар назоратсиз қолишининг олдини олишга доир жамоатчилик ишларини ташкил этади, ота-онасининг қарамоғисиз қолган болаларни тегишли давлат муассасаларига жойлаштиришга, шунингдек ёшларни ишга жойлаштиришга кўмаклашади;
- аҳоли орасида маъруза ва суҳбатлар ўтказишни ташкил қилади, фуқароларга мунтазам равишда кино хизмати кўрсатишга, китоб савдосини ривожлантиришга, газета ва журналларнинг тар-



қатилишига ёрдамлашади, меҳнаткашлар оммавий равишда дам оладиган ҳудудлар ташкил этишга, спорт иншоотлари тармоғини ривожлантиришга кўмаклашади;

- тегишли ҳудудда байрам кунлари ва шонли саналар муносабати билан оммавий тадбирлар ўтказишни ташкил қилади;
- давлат органларига фуқаролар йиғини (Йиғилиши)нинг кўча ва майдонлар, аҳоли пунктлари таркибий қисмининг номини ўзгартириш, уйларни рақамлаб чиқиш хусусида таклифларини киритади;
- фуқароларни қабул қилади, фуқароларнинг ариза ва шикоятларини кўриб чиқади, улар юзасидан зарур чоралар кўради;
- фуқароларга уларнинг шахсини, оилавий ва мулкый аҳволини тасдиқловчи маълумотномалар ҳамда Ўзбекистон Республикасининг қонунларида кўзда тутилган бошқа ҳужжатлар беради;
- Ўзбекистон Республикасининг қонунларига мувофиқ бошқа ваколатларни амалга оширади.

#### Таянч иборалар

- |                                |                                   |
|--------------------------------|-----------------------------------|
| • Бошқарув структураси         | • Бошқариш органи                 |
| • Ишлаб чиқариш структураси    | • Қонун чиқарувчи орган           |
| • Бошқариш бўғини              | • Ижро этувчи орган               |
| • Бошқариш босқичи             | • Суд органлари                   |
| • Чизиқли структура            | • Вазирлар Маҳкамаси              |
| • Чизиқли-штабли структура     | • Олий Мажлис                     |
| • Функционал структура         | • Суд ҳокимияти                   |
| • Чизиқли-функционал структура | • Бошқаришнинг маҳаллий органлари |
| • Дастурли-мақсадли структура  | • Ҳоким                           |
| • Матрицавий структура         | • Бошқаришнинг тармоқ органлари   |
| • Давлат қўмиталари            | • Вазирлар                        |
| • Уюшма (иттифоқ)              | • Концерн                         |
| • Корпорация                   | • Ассоциация                      |
| • Холдинг компанияси           | • Консорциум                      |
| • Корхона                      | • Миллий компания                 |
| • Фирма                        |                                   |
| • Ўз-ўзини бошқариш органлари  |                                   |

### ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

#### 43. Бошқариш структураси деганда:

- а) бошқариш мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларини бажарувчи, бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва бўғинларининг мажмуаси тушунилади;

- б) бошқарув органлари тизимида қўйи органларнинг юқори органларга бўйсунishi ва улар ўртасидаги ўзаро алоқа тушунилади;
- в) бўлиналар йиғиндиси, уларнинг таркиби ва ўзаро алоқа шакллари тушунилади;
- г) б+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**44. Ташкилий структураларни ҳосил қиладиган бошқариш органлари:**

- а) бошқарув тизими шаклида бўлади;
- б) бошқарув бўғинлари шаклида бўлади;
- в) бошқарув босқичлари шаклида бўлади;
- г) а+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**45. Агар бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари қўлида тулланиб барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкалари унга бўйсунса, у ҳолда бошқаришнинг бундай ташкилий структураси:**

- а) чизикли (погонали) структура кўринишида бўлади;
- б) чизикли-штабли структура кўринишида бўлади;
- в) функционал структура кўринишида бўлади;
- г) чизикли-функционал структура кўринишида бўлади;
- д) дастурли-мақсадли структура кўринишида бўлади.

**46. Чизикли-штабли структура:**

- а) ҳар бир режали раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади;
- б) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функцияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил этилади;
- в) барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларини корхона раҳбарига бўйсундириш орқали ташкил этилади;
- г) б+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**47. Функционал структура:**

- а) барча қўйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкаларини корхона раҳбарига бўйсундириш орқали ташкил этилади;
- б) ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функцияларни бириктириб қўйиш орқали ташкил этилади;
- в) ҳар бир чизикли раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади;
- г) а+б;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**48. Қуйида қайд этилган органларнинг қайси бири бошқаришнинг умум-  
давлат органларига киради:**

- а) вилоят ҳокимлиги;
- б) туман ҳокимлиги;
- в) олий суд;
- г) шаҳар ҳокимлиги;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**49. Қуйида қайд этилган органларнинг қайси бири бошқаришнинг  
маҳаллий органларига киради:**

- а) Олий кенгаш;
- б) Вазирлар маҳкамаси;
- в) Вазирлик ва қўмиталар;
- г) Олий суд;
- д) туман ҳокимликлари.

**50. Қуйида қайд этилган органларнинг қайси бири тармоқ органлари  
бўлиб ҳисобланади:**

- а) вазирликлар, қўмиталар;
- б) сиёсий фирқалар;
- в) қасаба уюшмалари;
- г) ижодий уюшмалар;
- д) а+б+в+г.

**51. Қуйида қайд этилган органларнинг қайси бири ўз-ўзини бошқариш  
органлари ҳисобланади:**

- а) ассоциациялар;
- б) қасаба уюшмалари;
- в) ширкат хўжаликлари;
- г) жамоа хўжаликлари;
- д) концертлар.

**52. Қуйида қайд қилинган услубларнинг қайси бири бошқариш услуби  
бўлиб ҳисобланади:**

- а) ташкилий-маъмурий методлар;
- б) иқтисодий методлар;
- в) социал-руҳий методлар;
- г) б+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ**

**А. Амалий иш ўйини: “Сиз ўз фирмангизни очмоқчисиз”**

**Ўйинни тайёрлаш  
Ўйин раҳбари**

- 1) ўйиндаги вазифа (рол)ларни тақсимлаш мақсадида қатнашчиларнинг анкета маълумотларини таҳлил қилади;
- 2) амалий иш ўйини учун зарур бўлган ҳужжатларни тайёрлайди;
- 3) амалий иш ўйинининг сценарияси ва шартларини ишлаб чиқади;
- 4) амалий иш ўйинининг регламенти (вақти)ни белгилайди;
- 5) ўйин қатнашчилари учун қўлланма тайёрлайди ва ўйинни ўтказиш тартиб-қоидалари хусусида йўл-йўриқ кўрсатади, инструктор ўтказади.

### **Ўйин қатнашчилари**

- 1) мазкур мавзу бўйича тавсия этилган адабиётларни ўрганиб чиқади;
- 2) мазкур мавзу бўйича маълумотлар олиш манбаини аниқлайди, уларни тўплайди ва таҳлил қилиб чиқади;
- 3) бўлимларда муҳокама қилиниши ва тасдиқланиши учун қуйидаги маълумотларни тайёрлайди:
  - фирма номи;
  - фирма белгиси;
  - маҳсулот ва хизматлар тури;
  - фирманинг ҳудудий жойлашуви;
  - хом ашё ва материалларни етказиб берувчилар;
- 4) ташкил қилинаётган фирманинг ташкилий структурасини ишлаб чиқиш, уни муҳокамага қўйиш; оптимал вариантни тасдиқлаш.

### **Ўйин мақсади**

Фирмани очиш, унинг ташкилий структурасини белгилаш, зарур капитални тўплаш, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, маҳсулотни сойтиш кабилар бўйича амалий кўникма ҳосил қилиш.

### **Ўйин шартлари**

- 1) гуруҳдаги ўйин қатнашчилари сони ва уларнинг манфаатларига қараб, 3—5 кишидан гуруҳчалар тузилади;
- 2) фирма ҳўжалик шартномаси асосида ишлаши керак, ишлаб чиқарилаётган маҳсулот тури буютрмачига боглиқ;
- 3) фирма акция чиқариш йўли билан акционерлик жамият шаклида тузилган, таъсисчилар жисмоний ва юридик шахслар бўлиши мумкин, улар ўзаро шартнома тузадилар, акционерлар олдида масъулдирлар;
- 4) фирмани ташкил қилиш тўрт босқичда олиб борилади:
  - ташкилий;
  - корхона режасини ишлаб чиқиш;
  - фирма фаолияти;
  - фирма фаолиятини тугатиш.

## Ўйин сценарияси

### I. Ташкилий масалалар

I. Фирма номини танлаш. Унинг номи \_\_\_\_\_

II. Фирма, бўлимлар бошқарувчиларини сайлаш. Бунинг учун раҳбарларга хос фазилатларни ёзиб чиқинг:

1. Раҳбар қандай фазилат ва кўникмаларга эга бўлиши керак?

Уларни санаб чиқинг:

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

2. Хизматчилар қандай фазилатларга эга бўлиши керак?

Уларни санаб чиқинг:

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

3. Сиз фирма раҳбари бўлишни истармидингиз? Сизда шундай фазилат борми? Улар қайсилар?

а) \_\_\_\_\_

б) \_\_\_\_\_

в) \_\_\_\_\_

4. Ўз гуруҳингиз раҳбари (Президент)ни сайланг. Унинг фамилияси, исми, шарифи \_\_\_\_\_

5.Маркетинг бўлими раҳбарини фирма президенти тайинлайди У:

- президентга ҳисобот беради;
- президент йўқлигида вазифасини бажариб туради;
- савдо стратегиясини мувофиқлаштириб туради;
- ходимлар ўқишини ташкил қилади;
- бошқарув йиғинида ҳисобот беради.

6. Ишлаб чиқариш бўлими бошлиғини вице-президент тавсияси билан президент тайинлайди. У:

- ишлаб чиқаришни ташкил этишга;
- маҳсулот миқдори ва сифатига;
- ишлаб чиқариш самарадорлигига;
- бизнес-режани тузишга;
- йил чорақлари бўйича фирма фаолияти учун ҳисобот бериб туришга жавоб беради.

7. Кадрлар бўлими раҳбарини вице-президент тавсияси билан президент тайинлайди. У:

- президентга ҳисобот беради;
- ходимлар ҳисобини олиб боради;

• бўлим раҳбарлигига номзодларни президент тасдиғи учун тайёрлайди;

- таътилга чиқиш рўйхатини тузади;
- кадрлар қўнимсизлигини кузатиб боради;
- кадрлар бўйича йиллик ҳисобот тайёрлайди.

8. Функционал (режа, молия, бухгалтерия ва бошқ.) бўлимлар раҳбарларини кадрлар бўлими бошлиғи, вице-президент тавсияси билан президент тайинлайди. Улар тегишли равишда ўз бўлимларида:

- меҳнат жараёнини ташкил этади;
- ойлик олувчилар рўйхатини (штатларни) тузиб чиқади;
- моддий, молиявий ресурслар ҳисобини олиб боради;
- бўлимларининг, фирманинг йиллик, ойлик, чорак ҳисоботларини тайёрлайди.

Ҳар бир бўлим раҳбарлари президентта, у эса ўз навбатида бошқарув ёки умумий мажлисда ҳисобот беради.

9. Фирманинг ҳар бир ходими ўз масъулияти доирасида ёзма шаклда функционал бўлим бошлиқларига ҳисобот беради.

III. Рақобатбоп маҳсулот (хизмат) турини танлаш. Бунинг учун қуйидаги жадвални тўлдирилинг.

№	Истеъмолчилар талаби	Бозорга нима таклиф қилинади	
		Рақобатчи	Сизнинг фирмангиз
1	Сифат		
2	Товарнинг нодирлиги		
3	Товарнинг арзонлиги		
4	Ассортимант		
5	Товар сотилгандан кейинги унга кўрсатиладиган хизмат		
6	Пишиқдрилиги		
7	Етказиб бериш шартлари		
8	Жойлашган жойи		
9	Ахборотнинг тўлаллиги		
10	Масофа (равон, нобоп)		
11	Тўлов имтиёзлари		
12	Кафолат		
13	Маслаҳат олиш имкониятлари		
14	Хабардорлиги		
15	Фирманинг обрўйи		
16	Ким сотиб олади		

Агар Сиз таклиф қилаётган товар (хизмат)нинг устунлиги рақобатчиликдан 30 фоизгача бўлса, бу товарнинг рақобатбардошлиги паст, 30—40 фоиз атрофида бўлса, нисбатан барқарор, 50—70 фоиз бўлса, бозордаги рақобатда муваффақиятга эгасиз, 70 фоиздан юқори бўлса, бу товар бўйича бозор назоратингизда бўлади.

1. Сизнинг вазифангиз мақбул товар (хизмат)ни танлаш.

Бу албатта, бозорни ўрганиб амалга оширилиши керак. Бозорни самарали ўрганиш товарнинг қайси сифати муҳимроқ, харидор қандай нархда сотиб олишга қодир кабиларни аниқлаш имконини беради.

2. Сиз танлаган товар (хизмат) турини ёзинг \_\_\_\_\_

3. Сизнинг товарингизни сотиб олиш хоҳиши бор одамлар тоифасини ёзинг \_\_\_\_\_

4. Танланган товарнинг 2—3 та энг яхши сифатини ёзинг \_\_\_\_\_

5. Бозорни ўрганиш объектлари, сегментларини қандай танлаган бўлардингиз \_\_\_\_\_

6. Бозорни ўрганиш бўйича саволлар рўйхатини алоҳида қоғозга ёзиб чиқинг. Уни кўп нусхада кўпайтириб, фирманинг ҳар бир ходимига тарқатинг. Йиғилган маълумотларни умумлаштириб хулоса қилинг. Бозорни ўрганиш натижаларига асосланиб ҳисобот тузинг, унда товарнинг сифати, нархи, харидорнинг сотиб олиш қобилиятини ифодаланг.

4. Керакли капитални аниқлаштириш ва акцияларни сотиш.

Фирма ўз фаолиятини бошлаши учун маълум миқдорда маблағ керак. Кўпчилик тадбиркорлар зарур маблағни банкдан маълум фоиз эвазига оладилар. Бу маблағни фирма таъсисчилари ҳам бериши мумкин.

Бошланғич капитални аниқлаб олиш учун:

- 1) товар қийматини аниқланг;
- 2) товарнинг сотув баҳосини аниқланг;
- 3) ялпи фойдани аниқланг;
- 4) рентабеллик даражаси 35—40 фоиздан кам бўлмаслиги керак.

## II. Корхона режасини ишлаб чиқиш

Фирма фаолияти режасини ишлаб чиқиш. Бунинг учун “Бизнес режа”ни тузиш, унинг қуйидаги бўлимларини ўрганиб чиқиш керак:

- ишлаб чиқариш режаси;
- маркетинг режаси;
- молия режаси;
- бюджетни тасдиқлаш;
- ходимларга ҳақ тўлаш режаси.

## 1. Ишлаб чиқариш режаси

Ишлаб чиқариш деб иқтисодий ресурслар (ер, меҳнат, капитал, тадбиркорлик ғояси) ёрдамида моддий неъматлар яратилишига айтилади. Ишлаб чиқариш режасида ана шулар акс эттирилиши керак. У маълум вақт мобайнида (йил, йил чораги, ой) белгиланган ассортимент ва сифатда маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш кўламини муассамлаштириши керак:

а) бир ойда \_\_\_\_\_ дона товар ишлаб чиқариш керак;

б) \_\_\_\_\_ ишчини қайта тайёрлаш керак;

в) ишлаб чиқариш қуйидаги жараёнларга бўлинади:

- асосий ишлаб чиқариш;
- ёрдамчи ишлаб чиқариш;
- назорат;
- транспорт хизматлари;
- қуришиш;
- тахлаш.

Ҳар бир жараёни бажариш учун зарур вақтни ҳисобланг, яъни:

- ишлаб чиқариш \_\_\_\_\_ да бошланади;
- ишлаб чиқариш \_\_\_\_\_ да тугалланади;
- ишлаб чиқариш учун \_\_\_\_\_ бригада керак;
- ҳар бир бригадада \_\_\_\_\_ киши бўлиши керак.

2. Маҳсулот сифати қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

— \_\_\_\_\_

— \_\_\_\_\_

— \_\_\_\_\_

д) қандай ускуна ва қурилмалар:

- асосий ишлаб чиқариш учун керак:

\_\_\_\_\_

- қўшимча ишлаб чиқариш учун керак:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

е) амортизация ажратмалари \_\_\_\_\_

ж) айлана маблағлар ҳажми \_\_\_\_\_

## 2. Маркетинг режаси

а) товарни реклама қилишни бошлаш вақти \_\_\_\_\_

б) товарни сотишни бошлаш вақти \_\_\_\_\_ ва тугатиш вақти \_\_\_\_\_



в) фирма ўз олдига \_\_\_\_\_ кунда \_\_\_\_\_ дона товарни \_\_\_\_\_ нархда сотишни режалаштирган

г) товар харидорлари:

— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_  
— \_\_\_\_\_

д) товарни сотиш стратегияси ҳақида ёзинг:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

е) қачон, қаерда ва ким томонидан товарни савдога чиқариш, савдо қилиш ўргатилди \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ж) сотиш харажатлари режаси \_\_\_\_\_

з) умумий харажатлар (реклама, транспорт хизматлари, сотиш харажатлари ва ҳ.к.)

Барча ҳисобларни молия бўлимига топширинг.

### 3. Молия режасини тузиш

Молиявий режа йил чорақларига бўлиниб, йил учун тузилади. У даромад ва харажатлар балансидан иборат. Фирма даромадлари таркибига фойда, амортизация ажратмалари, таъмирлаш учун фондлар киради. Етишмовчиликлар қимматли қоғозлар (акция), кредит ёки заёмлар чиқариш йўли билан қопланади.

Қуйидагиларни ҳисобланг:

а) режалаштирилган фойда \_\_\_\_\_

б) жами кредит \_\_\_\_\_

в) акциядан олинган тушум \_\_\_\_\_

г) асосий харажатлар таркиби \_\_\_\_\_

Энди қуйидаги жадвални тўлдилинг:

### Фирманинг молиявий режаси

Даромадлар		Харажатлар	
Фойда ва бошқа даромадлар	Минг сўм	Фойдадан солиқ ва бошқа тўловлар	Минг сўм

#### 4. Бюджетни тасдиқлаш

Бюджетни фирма бошқаруви тасдиқлайди. Фирма бошқаруви раҳбарликни президент амалга оширади. Вице-президент ўз бўлим (ишлаб чиқариш, маркетинг, кадрлар, молия каби)лар бюджетини тасдиқлашга тавсия этади.

#### Фирма бюджети

№	Кўрсаткичлар	Минг сўм
1	Ялпи сотувдан тушган тушум (солиқни ҳисобга олмаганда)	
2	Мукофотни чегирганда (сотувдан 10 фоиз)	
3	Соф сотув	
4	Хом ашё сарфи	
5	Иш ҳақи	
6	Сотилган товарлар қиймати	
7	Ялпи даромад	
8	Ходимларни мукофотлаш фонди	
9	Банк хизматлари харажатлари (кредит) <sup>1</sup>	
10	Савдо харажатлари (кредит) <sup>2</sup>	
11	Барча қўшимча харажатлари	
12	Солиққа тортилгунча соф даромад	
13	Даромаддан солиқ	
14	Солиққа тортилгандан кейинги соф даромад	

Ўзбекистон Республикаси қонунчилиги доирасидаги барча корхоналар маҳаллий ҳокимлар томонидан рўйхатта олинади. Бунинг учун фирма уставини тайёрлаш, қуйидаги маълумотларнинг бўлишига эътибор бериш керак:

— фирма йўналиши (саноат, қурилиш, қишлоқ хўжалиги, савдо ва бошқ);

- фирма фаолияти тури;
- ходимлар таркиби;
- фирманинг устав фонди;
- фойдани тақсимлаш таркиби ва зарарни қоплаш;
- чиқарилаётган акция турлари, уларнинг соии ва бошқалар.

Фирма устави фирма бошқаруви томонидан тасдиқланади.

<sup>1</sup> Банкнинг керакли пулни фирмага фоиз билан қарзга бериши.

<sup>2</sup> Фирмалар бир-бирига товар сотишда тўлов муддатини чўзиш билан савдо кредити беради. Савдо кредитининг фоизи, одатда банк фоизидан паст бўлади.

### III. Фирма фаолияти

Бюджет тасдиқланиб, ишлаб чиқариш ва маркетинг режалари ишлаб чиқилиб, фирма ҳокимият томонидан рўйхатдан ўтгач, энди ўз фаолиятини бошқариши мумкин. Ҳар бир ўйин қатнашчисига тегишли мансаб тақсимланади. Кимдир президент, кимдир вице-президент, кимдир функционал бўлим раҳбари бўлса, бошқалар ходимлар бўлади.

Ўйин қатнашчиларининг бир гуруҳи маҳсулот ишлаб чиқарса, яна бир гуруҳи ҳисобот олиб боради. Фирма фаолиятининг самарадорлиги ҳар бир ходим, ҳар бир бўлим, ҳар бир менежер фаолиятига боғлиқ. Бошқарув ҳар ҳафтада ўз мажлисини ўтказди, унда вужудга келган муаммоларни таҳлил қилинади, тегишли чора-тадбирлар ишлаб чиқилади.

### IV. Фирмаи тугатиш

Фирма амалдаги “Корхоналар тўғрисидаги қонун”нинг 38-моддасига (VIII бўлим) асосланиб тугатилади. Уни тугатиш чоғида раҳбарлар корхона фаолиятига якуний хулоса берадилар. Ҳар бир бўғин раҳбарлари ўз фаолияти учун, яъни:

- ишлаб чиқариш;
- маркетинг;
- кадрлар;
- молия бўйича ҳужжатлар асосида тугатиш баланси ҳисоботини тугадилар.

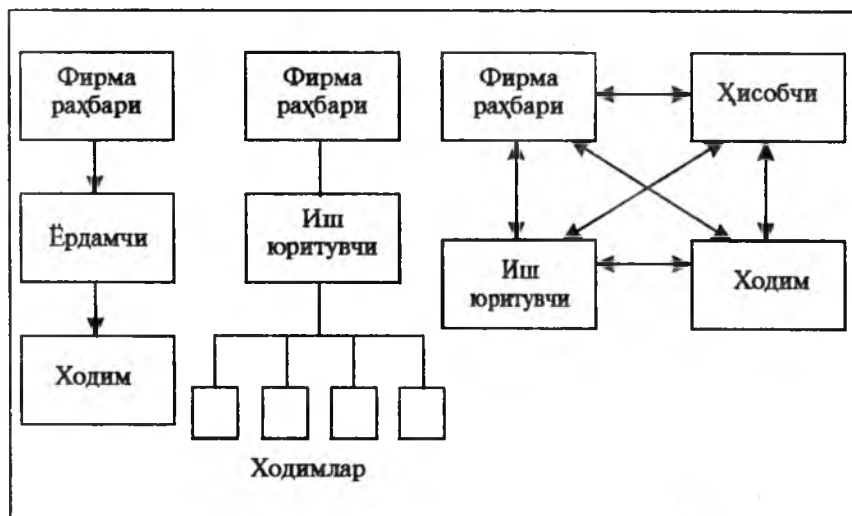
#### Фирмаи тугатиш баланси ҳисоботи

№	Кўрсаткичлар	Минг сўм
1.	Тарқатиш учун мўлжалланган активлар	
2.	Нақд фойдани тақсимлаш	
3.	Акционерларга тўловлар	
4.	Ташкилотларга тўловлар	
5.	Бошқа тўловлар	
	Жами тўловлар	

Фирма президенти \_\_\_\_\_

Бош ҳисобчи \_\_\_\_\_

## Б. Қуйидаги ташкилий структуралар ҳақида нималар дея оласиз:



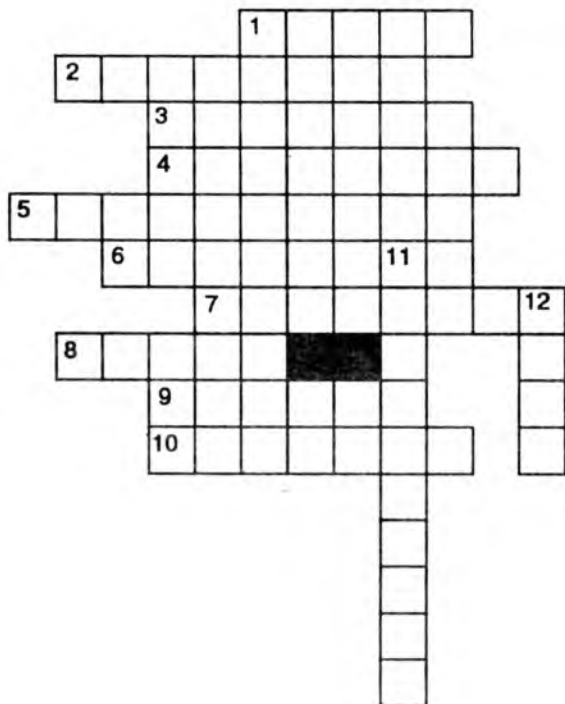
## В. Ҳикмат ва мақоллар

Қуйида қайд қилинаётган, ҳаётда ўз тасдиғини топган ҳикматларни бошқарув ташкилий структурасининг қайси бир жиҳатларига нисбатан қўллаш мумкин.

- Иш куралинг соз бўлса, машаққатинг оз бўлур.
- Ирмоқнинг қуввати — манбада.
- Девор қийшиқ бўлса, тез қулайди.
- Дарахт соп бермаса, болта кеса олмас.
- Буғдой ҳосили бошида, сабзи ҳосили тагида.
- Йил боши — иш боши.
- Созли тордан нозли садо чиқади.
- Бошамаги баққувват бўлса, дардираги дариллайди.

## Г. Кроссворд

Қуйида келтирилган ҳар бир рақам остидаги тушунчага яширинган структуранинг ташкилий турларини аниқланг ва кроссвордни тўлдилинг. Дастлаб, бўйига 1 рақами остидаги тушунчани аниқ топинг. Бу сизга эни бўйлаб келтирилган барча рақамлар остидаги тушунчаларни тўғри ёки нотўғри топганингизни текширишга ёрдам беради.



**Эшикга:**

1. Ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш соҳаларида турли-туман тадбиркорлик фаолияти билан шуғулланувчи субъект.
2. Чизиқли-функционал бошқарув структураларига тузатишлар кири-тиш йўли билан янги ташкилий бошқарув структураларини тузиш усули.
3. Ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси асосида таркиб топади-ган йирик, кўп тармоқли корпорация.
4. Яккабошчилик принципи асосида ташкил қилинган орган.
5. Маҳсулоти nisbatan қисқа “умр” кўрадиган ва тез-тез ўзгариб тура-диган корxonалар томонидан қўлланиладиган бошқарув структураси тури.
6. Ўзига тегишли тармоқнинг хўжалик тизимида бошқаришнинг энг олий бўғини.
7. Бошқаришнинг ҳамма функциялари корхона раҳбари қўлида тўпланган барча қуйи раҳбарлар ва ишлаб чиқариш ячейкалари унга бўйсунадиган структурали бошқарув тури.
8. Бошқарув меҳнати тақсимооти натижасида вужудга келган бошқа-рув апараты.
9. Ҳар бир йўналишдаги раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар маслаҳатчилар кенгаши тузиш орқали ташкил этилган бошқарув струк-тураси тури.
10. Сармояларни бирлаштирувчи молиявий жамғарма.

### **Бўйига:**

1. Раҳбарларни ва структура бўғинларини ҳар хил вазифаларга ва аниқ бўлинмаларда бошқарув фаолиятини ихтисослаштиришга қаратилган бошқарув структураси тури.

11. Турли-туман иншоотлар ва тузилмаларни лойиҳалаш, қуриш, фойдаланишга топшириш билан шуғулланувчи фирма.

12. Фирма, корхонанинг ўз мижозлари доирасида эришган обрў-эътибор ва нуфузи.

### ***Ўз-ўзини текшириш учун саволлар:***

- [39]. “Структура” нима? Бошқариш структураси-чи?
- [40]. Бошқариш бўғини ва бошқичи деганда нималар дея оласиз?
- [41]. Бошқариш структурасини белгилаш нималарга боғлиқ?
- [42]. Бошқариш структурасининг қандай ташкилий турларини биласиз?
- [43]. Чизиқли (поғонали) структуранинг моҳияти нимада? Унинг қандай афзалликлари ва камчиликлари бор?
- [44]. Чизиқли-штабли структура тўғрисида нималар дея оласиз?
- [45]. Функционал структуранинг ўзига хос хусусияти нимада? Бунинг ҳам камчиликлари борми?
- [46]. Дастурли-мақсадли структуранинг моҳияти нимада? Унинг қандай турларини биласиз?
- [47]. Матрицавий структура деганда нимани тушунасиз? Унинг афзалликлари нимада?
- [48]. Бошқаришнинг ташкилий структурасини такомиллаштиришнинг қайси йўналишларини биласиз?
- [49]. Бошқарув органи нима? Уни тузишда қандай икки муҳим тамойилга эътибор бериш керак?
- [50]. Бошқаришнинг умумдавлат органларига қайси органлар киради?
- [51]. Давлатни бошқаришда Ўзбекистон Республикаси Президентига қандай ваколатлар берилган?
- [52]. Қонун чиқарувчи орган қайси ва у қандай структурага эга?
- [53]. Давлатни бошқаришда Олий Мажлиснинг мутлақ ваколатларига нималар киради?
- [54]. Вазирлар Маҳкамаси қандай орган? У қандай структурага эга?
- [55]. Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимиятининг функцияси нималардан иборат? У қандай структурага эга?
- [56]. Бошқаришнинг маҳаллий органлари қандай структурага эга?
- [57]. Маҳаллий бошқарув амалиётидаги коллегиял органларнинг вакиллик органлари билан алмаштирилиш зарурияти нимада?
- [58]. Маҳаллий бошқарув органлари ихтиёрига нималар киради?
- [59]. Маҳаллий халқ депутатлари Кенгашлари қандай ваколатларга эга?
- [60]. Шаҳар ва туман ҳокимликлари аппарати зиммасига қандай вазифалар юклатилган?
- [61]. Ҳокимлар қандай ваколатларга эга?
- [62]. Қайси органлар тармоқ органлари бўлиб ҳисобланади?
- [63]. Вазирликлар давлат қўмитасидан нима билан фарқ қилади?

- [64]. Бошқариш тизимида концерн қандай ўринга эга?
- [65]. Уюшма ва ассоциациянинг бошқаришдаги роли нима билан белгиланади?
- [66]. Бошқарув тизимида корпорация ва консорциумлар қандай ўринни эгаллайди?
- [67]. Холдинг ва миллий компанияларнинг бошқаришдаги ўрни қандай?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Ўзбекистоннинг ўз истиқлол ва тараққиёт йўли. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 36—85 бетлар.
2. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т. 3, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 175—366 бетлар.
3. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Т. “Ўзбекистон”, 1992, XVI, XVIII, XIX, XX, XXI, XXII, XXIII боблар.
4. Ўзбекистон Республикасининг Олий мажлиси тўғрисидаги конституциявий қонуни (22.09.94). “Ўзбекистон овози” 6 октябрь 1994.
5. Ўзбекистон Республикасининг “Сийсий партиялар тўғрисида”ги қонуни (26.12.96). “Ўзбекистон овози”, январь 1997.
6. Ўзбекистон Республикасининг “Фуқароларнинг ўзини-ўзи бошқариш органлари тўғрисидаги қонуни” (янги таҳрири), (17 апрель 1999), “Халқ сўзи”, 11 май 1999.
7. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т., “Меҳнат”, 1997.
8. Акбердин Р., Кибанов а. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятий при разных формах хозяйствования. Учебное пособие, М., ГАУ, 1993.
9. Ваулиев С., Игнатьев А. Организационный менеджмент. М., 1995.
10. Вихинский О., Наумов А. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. Учебник, М., Гардарика, 1996.
11. Организационная структура менеджмента. В кн. С. Гулямов, Б. Семенов. Основы современного менеджмента. Т., ТашГАУ, 1997, стр. 94—133.
12. Структура управления организацией. Учебник. Под. ред. А.Г. Поршнева и др. М., ИНФРА-М, 1998, стр. 111-131.
13. Структура управления. В кн. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учебно-справочное пособие. Санкт-Петербург, 1995, стр. 80—99.
14. Структура управления организацией. В кн. Менеджмент организации. Учебное пособие. Под. ред. Румянцевой З. и др. М., ИНФРА-М. 1997, стр. 81—99.
15. Управленческие структуры. В кн. В. В. Вачугов, Н.А. Киляко. Практикум по менеджменту. Деловые игры. М., “Высшая школа” 1998, стр. 27—36; 147—152.
16. Формы организаций в системе менеджмента. В кн. Менеджмент. Учебник (под. ред. Максимцова М. и др.). М., Банки и биржи, ЮНИПТИ, 1998, стр. 115—142.
17. Шодиев Н. Ўзбекистон миллий тикланиш босқичида. М., “Вега”, 1999.
18. Ҳакимов С. Тўртинчи ҳокимият сари: Энг собиқ дўст, энг зарур ҳамроҳ. “Халқ сўзи”, 31 март 1998.
19. Хусанов О. Ҳокимиятнинг муҳим бўғини. “Халқ сўзи”, 5 декабрь 1997.
20. Хусанов О. Маҳаллий Ҳокимият: Австрияда ва Ўзбекистонда. “Халқ сўзи”, 16 май 1998.

## IV - БОБ. БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИ

Режа :

- 4.1. Бошқарув усуллари тўғрисида тушунча. (73—77)
- 4.2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари. (78—84)
- 4.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари. (85—90)
- 4.4. Бошқаришнинг социал-руҳий усуллари. (91—95)

### 4.1. Бошқарув усуллари тўғрисида тушунча

[73]. Усул — бу тадқиқот қилиш ёки таъсир кўрсатиш усулидир. Тадқиқот қилиш нуқтаи назаридан услуб деганда бошқарув объектини ўрганиш жараёнида қўлланиладиган усуллар, яъни:

- система (тизим)ли ёндошув;
- комплекс ёндошув;
- таркибий ёндошув;
- интеграцион ёндошув;
- моделлаштириш;
- иқтисодий-математик ёндошув;
- кузатиш;
- эксперимент;
- социологик кузатув каби таҳлиlining илмий усуллари тушунилади.

Таъсир кўрсатиш нуқтаи назардан эса усул деганда бошқариш функцияларини амалга ошириш учун бошқарув объектига таъсир ўтказиш усуллари тушунилади. Бундай усулларга қуйидагилар киради:

- функционал тизимости объектларини бошқариш усули;
- бошқариш функцияларини бажариш усуллари;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари.

Ҳар хил ёндашувлар, йўсинлар, йўллар ёрдамида амалга ошириладиган турли-туман бошқарув ишларининг мажмуи — бошқарувнинг аниқ ва ўзига хос усуллари деб юритилади. Шундай қилиб:

**Бошқарув усуллари** — бу ходимларга ва умуман ишлаб чиқариш жамоаларига таъсир кўрсатиш усуллари бўлиб, бу усул-



лар қўйилган мақсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоаларнинг фаолиятини уйғунлаштиришни назарда тутди.

Бошқариш усуллари ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнидаги мавжуд муносабатлардан объектив тарзда келиб чиқади.

**[74]** Функционал тизим-ости объектларини бошқариш усули бошқариладиган объектнинг тузилиши билан боғлиқ бўлиб, унинг таркибидаги бўлимларни бошқаришда қўлланиладиган ўзига хос усулларни ўз ичига олади. Уларни қуйидаги тизимости бўлимлар мисолида кўриш мумкин.

23-жадвал

№	Тизимости бўлимлар	Бошқаришнинг ўзига хос усуллари
1.	"Ишлаб чиқариш" бўлими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• маҳсулотнинг пишиқ (ишончли) лигини таҳлил қилиш;</li> <li>• маҳсулот сифатини назорат қилиш;</li> <li>• омилли таҳлил;</li> <li>• функционал таҳлил;</li> <li>• ишчи кучи, ускуна ва материаллардан фойдаланишни назорат қилиш;</li> <li>• ишлаб чиқариш операцияларини ўрганиш;</li> <li>• ишлаб чиқаришни программалаштириш, режалаштириш ва назорат қилиш;</li> <li>• харажатларни ҳисоб-китоб қилиш ва бошқалар.</li> </ul>
2.	"Маркетинг" бўлими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• товарлар бозорида корхонанинг мавқеини диагностика қилиш;</li> <li>• корхонанинг бозорга чиқиш имкониятларини таҳлил қилиш;</li> <li>• янги маҳсулот ва янги бозорларга чиқиш бўйича талаб ва эҳтиёжларни аниқлаш;</li> <li>• маркетинг концепциясини ишлаб чиқиш ва ҳ.к.</li> </ul>
3.	"Ходим" бўлими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишчи кучини режалаштириш;</li> <li>• ходимлар меҳнатини ва иш ҳақини ташкил қилиш;</li> <li>• ходимлар ва уларнинг мартабаларини бошқариш;</li> <li>• ходимларни бошқариш тизимини шакллантириш, таҳлил қилиш ва бошқалар.</li> </ul>

Бу усулларни қўллаш ёрдамида бошқариладиган объект таркибидаги бўлимларнинг мақсадлари ва уларнинг ечими бўйича зарур тадбирлар аниқлаб олинади.

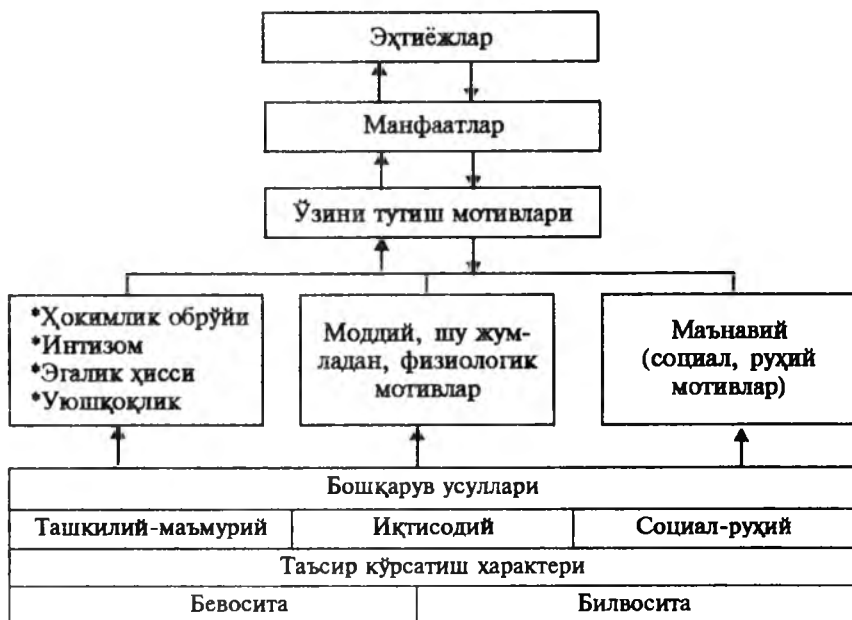
[75]. Бу усуллар бошқариш функцияларини, яъни:

- режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- назорат қилиш;
- мувофиқлаштириш;
- мотивация (важлар, исботлар келтириш) кабиларни бажариш учун қўлланиладиган усуллардир.

Масалан, режалаштириш функциясини бажаришда мутахассислар:

- прогноз (олдиндан айтиш);
- экстраполяция;
- регрессион таҳлил;
- моделлаштириш;
- ҳужум;
- Дельфа;
- омилли таҳлил;
- мақсадлар шажараси ва уни ечиш каби усулларни қўллайди.

Ташкил қилиш функциясини бажаришда қўлланиладиган бошқарув усулларини ишлаб чиқаришдаги мавжуд муносабатларни ва ходимларнинг фаолият мотивларини ҳисобга олган ҳолда қуйидагича таснифлаш мумкин (26-чизма):



26-чизма. Бошқарув усуллари.

**Бошқаришнинг назорат функциясини** бажаришда қўлланиладиган усуллар тезкор, бухгалтерия ҳисоби ва статистика ҳолатига боғлиқ ва шуларга асосланади. **Мотивация** усуллари ходимларни меҳнатга ундайдиган барча усулларни, яъни:

- иш ҳақи;
- рағбатлантириш тизими;
- фойда тақсимоотида қатнашиш;
- маънавий рағбатлар;
- юқори лавозимларга тайинлаш;
- малакани ошириш кабиларни ўз ичига олади.

**[76].** Бошқарув қарорларини қабул қилиш қуйидаги услубларга асосланган ҳолда амалга оширилади:

- муаммони қўйиш;
- муаммони ҳал қилиш;
- қарорни танлаш;
- қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини таъминлаш.

**Муаммони қўйиш** босқичида қўлланиладиган услублар муаммони батафсил ёритишга, муаммога таъсир қилувчи ички ва ташқи омилларни аниқлашга, вазиятни баҳолашга ва шу асосда муаммоли вазиятни ифодалашга имкон яратади. Бу усуллар таркибига:

- маълумотларни йиғиш, сақлаш, уларни қайта ишлаш ва таҳлил қилиш усуллари;
- муҳим воқеаларни қайд қилиш усуллари;
- қиёслаш усуллари;
- декомпозиция ва моделлаштириш усулларига муҳим ўрин берилади.

Муаммони ҳал қилиш, яъни ечим вариантларини ишлаб чиқиш босқичида ҳам маълумотларни йиғишда қўлланиладиган усуллардан фойдаланилади. Аммо бу усулларни қўллашга “Нима содир бўлди” ва “Қайси сабаблар таъсири остида бўлди” деган муаммони ҳал қилишига эмас, балки “Муаммони қай тарзда ҳал қилиш, қандай бошқарув усулини қўллаш лозим” деган саволга жавоб топиш нуқтаи назардан ёндошилади.

Қарорни танлаш босқичида, энг аввало танлаш меъёр (критерия) ларини шакллантиришга эътибор берилади. Бу ерда сўз қўпинча максимумлаштирадиган ёки минимумлаштирадиган мақсадли функция тўғрисида боради. Одатда бундай танловни оптимумлаштириш деб аталади. Оптимумлаштириш критерияларига қуйидагилар мисол бўла олади:

- фойдани, даромадни, меҳнат унумдорлигини, самарадорликни максимумлаштириш;

- харажатни, қўнимсизликни, унумсиз иш вақтлари ва ҳоказоларни минимумлаштириш.

Қабул қилинган қарорларнинг бажарилишини таъминлаш бўйича тадбирлар қарор қабул қилиниб, тасдиқлангандан сўнг тузилади. Бу босқичда қарорлар шажараси тузилиб, унда мақсадга эришишнинг барча йўналиш ва йўллари икир-чикиригача аниқлаб чиқилади.

[77]. Дельфа усули аксарият ҳолларда қарор қабул қилиш жараёнида қатнашувчи аъзоларни тўплаш имконияти бўлмаган ҳолларда, яъни бошқарувнинг марказий аппаратидан узоқда яшайдиган, филиал ва бўлимларда ишлаётган ходимларни йиғиш мақсадга мувофиқ бўлмаган ҳолларда қўлланилади. Бу усулга биноан ечилиши лозим бўлган муаммо бўйича қарор қабул қилиш жараёнида қатнашувчи гуруҳ аъзоларининг бир-бири билан учрашиш ва фикр алмашишига руҳсат этилмайди.

Дельфа усулини қўллаш қуйидаги кетма-кетликда амалга оширилади:

- 1) муаммо юзасидан тузилган саволлар жавоб берилиши учун қатнашчиларга тарқатилади;
- 2) ҳар бир қатнашчи саволларга мустақил ва хуфия тарзда жавоб беради;
- 3) жавоблар марказий аппаратда йиғилади ва улардаги таклифлар асосида умумлашган ҳужжат тайёрланади;
- 4) тайёрланган ҳужжатнинг нусхаси ҳар бир қатнашчига жўнатилади;
- 5) ҳар бир қатнашувчининг умумлашган ҳужжатга нисбатан билдирган фикри яна марказий аппаратда тўпланади. У қўрилаётган муаммо ечимига ўзгартириш киритишга асос бўлиши мумкин. Шу сабабли:
- 6) бу иш умумий қарорга келинмагунга қадар такрорланаверади.

Бу усулнинг ўзига хос хусусияти шундаки, унда ҳар бир қатнашувчи фикрининг мустақиллиги таъминланади.

## 4.2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари

[78]. Ташкилий-маъмурий усуллар бошқариш усуллари тизимида алоҳида ўрин тутаяди. Бу усулларга:

- бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузиш;
- ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилаш;
- кадрларни тўғри танлаш;

- буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш;
- топшириқлар ва директив кўрсатмаларни бажармаётган бўлинма ва шахсларга нисбатан мажбурий чораларни қўллаш киради.

Ташкилий-маъмурий усуллар юқори органлар ҳоқимиятига ва куйи органларнинг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун уларни кўпинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юқори маъмурий органлар бошқарилувчи объектнинг бажариши мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқади, шунингдек бўйсунувчи органларга фармойишлар беради.

Ташкилий усуллар шу йўл билан бошқариш тизимида ички онгли алоқаларнинг таркиб топишига ёрдам беради. Бу услублар бошқариш функциялари бажарилишининг:

- ташкилий барқарорлигини;
- интизомлилигини;
- мувофиқлилигини;
- узлуксизлигини таъминлайди.

Ташкилий-маъмурий усуллар бошқарув органларининг ўзаро алоқада ишлашини, бошқарув муносабатларини акс эттириб, бошқарилувчи объектларга маъмурий таъсир кўрсатишнинг бутун механизмини ифодалайди.

Шу билан бирга, маъмурий ёки тўғридан-тўғри бошқарув усули хўжалик юритувчи субъектнинг танлаш эркинлигини чеклаб қўяди, муайян ҳуқуқий чегараларини белгилайди. Ўз моҳиятига кўра маъмурий бошқариш бозорга хос бўлган тартибга солиш ҳаракатига тўсқинлик қилади.

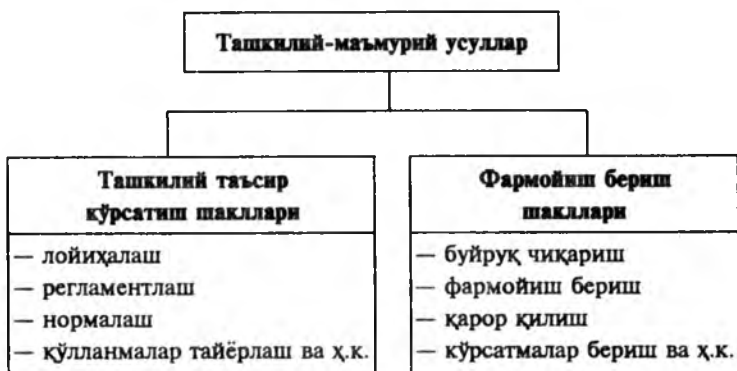
Бироқ, ривожланган бозор шароитида ҳам бошқаришнинг маъмурий усуллари ўз аҳамиятини сақлаб қолади ва зарур бўлганда улардан фойдаланилади. Хусусан, бозор иқтисодиёти ривожланган ҳамма мамлакаатларда маъмурий усуллар воситасида монополияга қарши сиёсат амалга оширилади. Давлат бозорнинг монополаштирилишига тўсқинлик қиладиган маъмурий чекловлар тизимини белгилайди, монопол компаниялар фаолиятини директив йўсинда бошқаради.

Маъмурий усуллардан:

- истеъмолчиларнинг ҳуқуқларини ҳимоя қилиш;
- атроф-муҳитни муҳофаза қилиш;
- хавфли технологиялардан фойдаланиш, зарарли ишлаб чиқариш чиқитларини чиқариб ташлашни таъқиқлаш;
- одамлар соғлиғига зарарли маҳсулотни реклама қилишни таъқиқлаш каби соҳаларда фаол фойдаланилади.

**[79]. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари икки шаклда:**

- ташкилий таъсир кўрсатиш усуллари;
- фармойиш бериш усуллари шаклларида намоён бўлади (27-чизма).



**27-чизма. Ташкилий-маъмурий усуллар шакллари.**

Ташкилий усулларнинг бу иккала шакли биргаликда қўлланилади, бир-бирини тўлдиради ва ривожлантиради. Ҳар иккала шаклнинг уйғунлашуви ишлаб чиқариш шароитларини ҳисобга олинган ҳолда оптимал бўлиши керак.

**Ташкилий таъсир кўрсатиш турли ташкилий чораларни, яъни:**

- ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ташкилий структураларини белгилаш;
- ички тартиб-қоидаларини ўрнатиш;
- бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар ўртасида оптималлик ва оқилона нисбатни ўрнатиш кабиларни ўз ичига олади.

**Фармойиш бериш йўли билан таъсир кўрсатиш барча бошқариш бўлимлари ва органларининг (уйғун) ишлашини жорий таъминлаб туришдан иборат бўлиб, бунга эълон қилинадиган ёзма ёки оғзаки кўрсатмалар бериш, ёзма шаклда нашр этилган ёки оғзаки буйруқлар воситаси билан эришилади.**

**[80]. Ташкилий таъсир кўрсатиш бошқариладиган объект (корхона)ни лойиҳалаш босқичидан бошланади. Сўнгра регламентлаш, нормалаш ишлари бажарилади (24-жадвал).**

## Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари амалга ошириш йўллари

Т/р	Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари	Изоҳ
1.	<p>Лойиҳалаш:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш структурасини лойиҳалаш</li> <li>• бошқариш жараёнини лойиҳалаш</li> <li>• бошқариш аппарати ходимлари меҳнатини уюштиришни лойиҳалаш</li> <li>• ҳужжатлаштириш ва ҳужжат айланишини лойиҳалаш</li> <li>• бошқариш техникасини жиҳозлашни лойиҳалаш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқариш аппарати структураси;</li> <li>• штатлар жадвали</li> <li>• бўлимлар тўғрисида Низом;</li> <li>• лавозимлар тўғрисида Низом.</li> <li>• биноларнинг жойлашуви;</li> <li>• иш ўринларини жиҳозлаш;</li> <li>• иш шароитини яратиш;</li> <li>• назоратни ташкил қилиш.</li> <li>• ҳужжатларни қайта ишлаш;</li> <li>• нусхалар кўпайтириш;</li> <li>• жойларга етказиш;</li> <li>• ҳужжатларни сақлаш.</li> <li>• алоқа тизими;</li> <li>• бошқариш ишларини механизациялаш ва компьютерлаштириш.</li> </ul>
2.	Регламентлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бу бошқариш органлари фаолиятини йўлга солиб турувчи ва тартиб-қоидаларни белгилашдир. Масалан, Корхоналар тўғрисида Низом, Меҳнат тўғрисида қонун, Судлар тўғрисида қонун ва ҳ.к. Ташкилий регламентлаш ҳужжатлари ҳуқуқий нормалар хусусиятини касб этади ва ижрочилар учун мажбурий ҳисобланади.</li> </ul>
3.	Нормалаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқаришда маълум жараёнларнинг амал қилиш чегаралари (ценз)ни аниқлаш учун зарур. Масалан: стандартлар, нормалар, чизмалар, шунингдек технологик нормативлар ишлаб чиқилади; булар маҳсулот тайёрлаш, уларга ишлов бериш усули ва режимларини ҳамда операциялар давомийлигини белгилаб беради;</li> <li>• меҳнатни ташкил этиш учун турли тоифадаги ходимлар нисбатини, тариф разрядлари, рағбатлантириш тизими, меҳнат ва дам олиш режимини белгилайдиган нормативларни талаб этади ва ҳ.к.</li> </ul>

Т/р	Ташкилий таъсир кўрсатиш шакллари	Изоҳ
4.	Қўлланма тайёрлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• қўлланмаларда ишни бажариш йўллари кўрсатилади ва тушунтирилади. Агар регламентлаш нима қилиш мумкин, нимани қилиш мумкин эмаслигини белгилаб берса, қўлланма аниқ бир операция (иш)-ни қандай изчиликда бажариш лозимлигини кўрсатади.</li> <li>Қўлланма норматив ҳужжат кучига эга бўлмайди. Унинг ёрдамида умумий тартиб ва қоидалар белгиланади.</li> <li>Қўлланмалар:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• маҳаллий;</li> <li>• тармоқ;</li> <li>• лавозим;</li> <li>• услубий ва иш қўлланмаларига бўлинади.</li> </ul> </li> </ul>

Яхши ташкил этилган лойиҳалаш, регламентлаш ва нормалаш тадбирлари бошқаришга жуда катта ёрдам беради. Энг аввало, улар бутун бошқариш жараёнида:

- мунтазамлик ва объективликни таъминлайди;
- асоссиз ва тасодифий ҳаракатларга чек қўяди;
- регламентланган тартиб ўрнатади.

Бундан ташқари, нормативлар бошқаришнинг мавжуд шакллари, бўлимлар структурасини ва айрим кишилар, шахслар фаолиятини амалий жиҳатдан тушуниб олишга, нуқсон ва камчиликларни бартараф қилишда ёрдам беради.

Умуман, мазкур корхонадаги регламентлаш ва нормалашнинг ҳолати ва уларнинг мукамаллиги бошқариш маданиятини белгилайди.

### Фармойишлар таъсир ўтказиш

[81]. Бу шаклда бошқариш буйруқ ва фармойишлар воситасида олиб борилади. Маълумки, ҳар қандай меҳнат жараёни хоҳ у кичик доирада, хоҳ у катта доирада бўлсин, бошқарувни тақозо қилади. Якка скрипкачи скрипка чалганда ўзини ўзи идора қилгани ҳолда, оркестр учун дирижёр зарур бўлганидек, кўпчиликнинг биргаликдаги меҳнати бор бўлган жойда, албатта уни бошқариш, маълум бир йўналишга солиш керак бўлади. Бу фаолият



бошқаришнинг фармойишли таъсир кўрсатиш шакли ёрдамида бажарилади.

Фармойишли таъсир кўрсатиш қуйидаги шаклларда амалга оширилади (25-жадвал).

25-жадвал

**Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари амалга ошириш йўллари**

Т/р	Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари	Изоҳ
1	Директива	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу усул ҳар бир раҳбарнинг, ижрочининг ва бошқарувчи органнинг бурчлари, ҳуқуқлари ва масъулиятини аниқ белгилашга асосланади. Булар лавозим қўлланмалари турли бошқариш бўғинларининг функциялари ва вазифалари тўғрисидаги низомлар билан қонуллаштирилади.</li> <li>Директивалар ишлаб чиқариш жараёнида қатнашувчиларнинг юқори бошқарув органларининг қарорлари, буйруқлари, фармойишларини бажариш учун шахсан жавобгар бўлишини таъминлайди.</li> </ul>
2.	Буйруқ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу корхона раҳбари, у бўлмаганда унинг ўринбосари чиқарадиган давлат бошқаруви ҳужжатиدير. Буйруқ мазкур орган (ташкилот) ваколати доирасида, амалдаги қонулар, юқори органлар қарор ва фармойишлари асосида шу қарор ва фармойишларни ижро этиш учун чиқарилади.</li> <li>Буйруқ юридик ҳужжат бўлиб, уни ижро этиш мажбурийдир. Агар буйруқ умумий қоидаларни белгиласа, норматив характерда бўлса, унга асосланиб лавозимга тайинланса, ташаккур эълон қилинса, у ҳолда буйруқ индивидуал характерда бўлади.</li> </ul>
3.	Кўрсатма	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу аниқ ижрочиларга ёки аниқ иш юзасидан бериладиган бошқариш қарорларининг ташкилий ҳуқуқий шаклидир. Кўрсатмаларда шахсга буйруқни амалга ошириш учун қандай иш олиб бориш, қандай натижаларга эришиш зарурлиги тушунтирилади ва маслаҳат берилади.</li> <li>Кўрсатма буйруқнинг ўзида, ҳужжатлардаги резолюцияда, ёзма ҳолатда ёки оғзаки тарзда берилиши мумкин.</li> </ul>
4.	Фармойиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу барча бошқарув органлари маъмурияти томонидан тезкор жорий масалалар бўйича бериладиган бошқарув ҳужжатиدير.</li> </ul>

Т/р	Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари	Изоҳ
		Фармойишнинг буйруқдан фарқи шундаки, у хусусий масалаларни ҳал этишга қаратилади ва директор, унинг ўринбосарлари, бўлим бошлиғи, мастер, функционал хизматлар бошлиқлари томонидан ўз ваколати доирасида чиқарилади.
5.	Резолюция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу йиғилиш, мажлис, конференция ва ҳоказоларда муҳокама қилинган масалалар юзасидан қабул қилинган қарордир.</li> </ul> <p>Ҳужжатта мансабдор шахс томонидан ижро этиш ёки ижро этмаслик тўғрисида ёзилган ёзув ҳам резолюция ҳисобланади ва бошқарувнинг қўйи бўғинлари томонидан бажарилиши мажбурийдир.</p>
6.	Йўл-йўриқ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бу норматив ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, у ташкилот ва фуқароларга уларнинг функционал вазифаларидан келиб чиқадиган хатти-ҳаракатларини тайинлаб беради.</li> </ul>

Шундай қилиб, бошқаришнинг фармойишли таъсир ўтказиш усули яккабошчилик муносабатлари, интизом ва масъулиятга асосланади. Мантиқан бу усулни қуйидаги ибора билан изоҳлаш мумкин:

Раҳбар буйруғи унинг қўли остида  
ишлаётганлар учун қонундир.

**[82]. Фармойишли таъсир ўтказиш усулидан фойдаланиш маълум талабларга жавоб бериши керак.** Буйруқлар, фармойишлар ва бошқа ҳужжатларда, улар хоҳ ёзма, хоҳ оғзаки тарзда берилган бўлсин:

- **биринчидан**, нимага асосланиб чиқарилганлиги аниқ кўрсатилиши шарт;
- **иккинчидан**, қабул қилинган қарор моҳияти қисқа ва равшан баён этилиши лозим;
- **учинчидан**, ижрони назорат қилиш шакли, фармойишнинг кучга кириш ва бажарилиш муддати кўрсатилиши зарур;
- **тўртинчидан**, буйруқ ва фармойишлар қисқа, тушунарли ва аниқ бўлиши керак. Мужмал ва умумий жумлалар, топши-

риқлар ижрочиларнинг буйруқ бандларини тўлиқ ва ўз муддатида бажаришга даъват эта олмайди;

- **бешинчидан**, буйруқ ва фармойишларни энг қулай муддатларга чиқариш ва ижрочиларга етказиш керак. Кечикиш ижрочиларга буйруқ мазмунини тўлиқ англаш, уни бажариш учун зарур бўлган ҳамма ишларни қилиш имконини бермайди. Бундай ҳолда ижронинг сифати пухта бўлмайди. Ва, аксинча, буйруқни жуда вақтли чиқариш ҳам мақсадга мувофиқ эмас. Чунки уни бажариш муддати етиб келгунча ижрочининг масъулияти, иштиёқи пасайиши мумкин.
- **олтинчидан**, буйруқ ва фармойишлар имкон қадар камроқ бўлиши керак. Буйруқбозлик, бўлар-бўлмасга буйруқ, фармойиш ва кўрсатмалар чиқара бериш ишга наф келтирмайди. Бошқариш сифати буйруқларнинг кўплиги билан белгиланмайди. Яхши ташкил этилган бошқарув жараёнлари ўрнатилган тартиб ва анъаналар туфайли нормал кечади.

Шуни таъкидлаш жоизки, буйруқ ва фармойишлар бажариш учун чиқарилади. Бу эса уларнинг бажарилишини назорат қилишни талаб қилади.

Ижрони текшириш бўйича назорат тизими йўлга қўйилмаса, ҳар қандай буйруқларнинг бажарилиши, ҳатто у яхши ижрочилар зиммасига юкланган бўлса ҳам, орзу-истаккина бўлиб қолаверади, бажарилганда ҳам сифатсиз ва кечиктириб бажарилади.

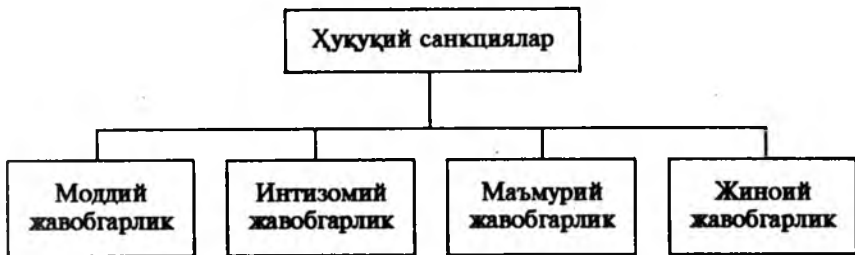
**[83].** Бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари деганда ижтимоий муносабатларга юридик, қонуний таъсир ўтказиш жараёнида қўлланиладиган ҳуқуқий нормалар мажмуи тушунилади.

Ҳуқуқий нормалар давлат (турли ташкилотлар орқали) ёки жамоат ташкилотлари томонидан чиқарилади ва тасдиқланади.

Ҳуқуқий нормалар турли қонуний ҳужжатлар, низомлар, буйруқлар, фармойишлар ва ҳоказолар шаклига эга бўлади. Бошқариш амалиётида тенг ҳуқуқли бошқарув субъектлари ўртасида, масалан, корхоналар, бирлашмалар ўртасида вужудга келадиган муносабатлар бўлади. Бундай ҳолларда ҳуқуқий мувофиқлаштирувчи (координацион) ҳужжатлар ёки келиштирувчи ҳужжатлар нашрдан чиқарилади.

Тенг ҳуқуқли томонларнинг ҳужалик соҳасидаги ўзаро алоқалари ҳужалик шартномаларини тузиш йўли билан тартибга солиб турилади.

**[84].** Ҳуқуқий нормалар муайян санкцияларни назарда тутати. Қўлланиладиган таъсир чораларининг характериға қараб, улар моддий, интизомий, жиноий-ҳуқуқий санкцияларга бўлинади (28-чизма).



## 28-чизма. Хуқуқий нормалар санкциялари.

**Моддий жавобгарлик** — бу корхоналар ва ташкилотларнинг, шунингдек, айрим мансабдор шахсларнинг зиммасига ҳўжалик фаолиятининг натижалари учун юклатиладиган масъулиятдир. Моддий жавобгарлик:

- жарималарда;
- пеняларда<sup>1</sup>;
- неустойкалар<sup>2</sup> ва ҳоказоларда ифодаланади.

**Интизомий жавобгарлик** — бу хизмат бурчларини бузиш, суи-истеъмол қилиш натижасида келиб чиқади. Бунда жазо куйидаги кўринишларда бўлади:

- танбех;
- ҳайфсан;
- муайян муҳлатга маоши пастроқ ишга ўтказиш;
- муайян муҳлатга пастроқ вазифага, лавозимга ўтказиш ва ҳоказолар.

**Маъмурий жавобгарлик** — бу юридик жавобгарлик тури бўлиб, вакил қилинган орган ёки мансабдор шахснинг қонунбузарлик қилган шахсга нисбатан маъмурий жазо чорасини қўллашда ифодаланади. Бундай жазолар турли-туман санкцияларда — начетлар (қайтариб олиниши лозим бўлган харажат), жарималар ва ҳоказолар кўринишида бўлади.

<sup>1</sup> Пеня — айбнома (неустойка)нинг кўринишларидан бири. Молия ва тўлов интизомини бузувчиларга, шунингдек шартнома бўйича мажбуриятларни бажариш муддатини кечиктириб юборганларга қарши пул жаримаси шаклида қўлланиладиган жазо чораси.

<sup>2</sup> Неустойка — бу бурдсизлик тўлови, яъни мажбуриятлар (шартномалар, қонунлар) бажарилишини таъминлаш усулларидан бири. Қарздор ўз мажбуриятларини бажармаган ёки лозим даражада бажармагани учун кредиторга тўлайдиган пул суммаси.

**Жиноий жавобгарлик** — бу мансаб билан боғлиқ жиноят содир этилганда суд томонидан қўлланиладиган жазодир. Шундай қилиб:

Моддий жавобгарликка — моддий зарар етказиш.  
Интизомий жавобгарликка — интизомий ноҳўя ҳаракат.  
Маъмурий жавобгарликка — маъмурий ҳуқуқбузарлик.  
Жиноий жавобгарликка — жиноят асос бўлади.

### 4.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари

**[85]. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари** иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Зеро, ҳар қандай жамиятнинг иқтисодий муносабатлари, энг аввало манфаатларда намоён бўлади. Манфаатлар уч хил бўлади:

- умумжамият манфаатлари;
- жамоа манфаатлари;
- шахсий манфаатлар.

Бу манфаатларни уйғун суръатда боғлаб олиб бориш муаммоси бир қатор муаммоларни ҳал қилишни, ҳар бир давр шароитларига мувофиқ келадиган муносабатларни ўрнатишни талаб қилади.

Масалан, бозор иқтисодиёти шароитида умумжамият манфаатларини рўёбга чиқариш мақсадида қуйидаги иқтисодий бошқарув усулларига, яъни:

- корхоналар ва хўжаликларга фаолият юритишларида эркинлик ва мустақиллик бериш;
- хўжаликларни пировард натижаларига биноан моддий рағбатлантириш, солиқ имтиёзларини бериш;
- корхона ва хўжаликлар ўртасидаги ўзаро шартномаларнинг бажарилиш интизомини мустаҳкамлаш ва уларнинг ролини ошириш;
- молия-кредит муносабатларини такомиллаштириш;
- бозор муносабатлари механизмлари: баҳо, фойда, солиқ, рентабеллик, рақобат ва ҳоказоларга кенг эътибор берилади.

Иқтисодий бошқарув усуллари асосий вазифаси ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат) бирлигига сарфланадиган харажатни камайтиришга имкон берувчи хўжалик механизмларининг янги усулларини, шунингдек, манфаатдорлик муҳитини вужудга келтириш ва улардан самарали фойдаланишидир.

Бу усулда кишиларнинг шахсий ва гуруҳий манфаатларини юзага чиқариш орқали уларнинг самарали ишлаши таъминланади. Бу мақсадда қўшимча иш ҳақи тўлаш, мукофотлар бериш, бир йўла катта пул билан тақдирлаш кабилар муҳим аҳамият касб этади. Иқтисодий методлар бошқаришнинг барча методлари ичида етакчи ўринни эгаллайди. Ҳар қандай даражадаги раҳбар бу усулнинг мазмунини яхши билиши ва уларни тўғри қўллай олиши керак. Бошқарилувчи объектга иқтисодий усуллар орқали кўрсатиладиган таъсир корхоналарни:

- жиддий режалар қабул қилишга;
- меҳнат ва молия ресурсларидан янада унумлироқ фойдаланишга;
- янги технологияларни жорий қилишга;
- меҳнат унумдорлигини оширишга;
- рақобатбоп маҳсулотларни ишлаб чиқаришга рағбатлантирувчи ва шунга даъват этувчи бўлиши керак.

Шу билан бирга иқтисодий методлар шундай танланиши ва қўлланилиши керакки, бунда жамоалар ва ҳар бир ходимнинг манфаатларигагина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя қилинадиган бўлсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали бўлсин.

**[86].** Бошқаришнинг иқтисодий усуллари жумласига:

- кредит ва фоиз ставкаси;
- солиқ ва солиқ юки;
- бож тўловлари;
- субсидия ва санкция;
- лицензия;
- трансферт тўловлари;
- нарх-наво ва ҳоказолар киради.

Бошқарув органлари, хусусан, давлат бу усулларни қўллаб, бозорни шакллантириш чоғида ҳам, унинг ўзини ўзи бошқариши босқичида ҳам ғоят муҳим жараёнларни бошқаради.

Агар маъмурий бошқариш усуллари ўзини ўзи бошқарадиган бозор механизмларига қаршилик кўрсатса, уларга тўсқинлик қилса, иқтисодий усуллар эса аксинча, улардан фойдаланишга таянади. Хўжалик соҳасига давлатнинг таъсири ҳам тубдан ўзгаради. Бинобарин, маъмурий бошқариш усулида давлат корхоналарга ўз таъсирини қатъий белгиланган режа орқали ўтказиши (29-чизма).



29-чизма. Маъмурий бошқариш шариогида давлатнинг таъсири.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари ёрдамида эса, у корхоналарга бозор орқали таъсир ўтказади (30-чизма):



30-чизма. Бозор шариогида давлатнинг бошқарувдаги таъсири.

Натижада бозор корхона ва фирмалар фаолиятини, давлат эса бозорнинг ўз қонуниятларидан келиб чиққан ҳолда макроиқтисодиёт бошқаришини амалга оширади. Бу эса давлатнинг бозор ва корхоналар фаолиятига минимум даражада аралашувини ифодалайди.

[87]. Давлат кредит тизими орқали иқтисодиётга фаол таъсир этади. Бунда қарзга бериладиган пул миқдорини ўзгартириш учун фоиз ставкасидан фойдаланилади. Бозор қонидасига кўра фоиз камайса, қарз пулга талаб ошади. Бинобарин, кредит кўпроқ олинади ва ишлаб чиқаришга кўпроқ инвестиция қилинади.

Кредитнинг иқтисодий ўсишига алоқадорлигини ҳисобга олган ҳолда давлат уни арзонлаштириш чораларини кўради. Давлатнинг қўлида катта пул тўпланади, бу пул банкка қўйилади ва ишлатилишига қадар кредит ресурсини ташкил этади. Давлатнинг пули капитал бозорига чиқиб кредитнинг таклифини кўпайтиради.

Шу тариқа давлат бўш турган пул таркибини ўзгартириш орқали бозордаги пулга бўлган талаб ва таклифни ўзгартиришга эришади. Бўш пуллар:

- ҳозир қарз бериш учун ажратилган;
- захирадаги кредит резерви сифатида турган пулларга бўлинади.

*Захирадаги резерв пулнинг камайиши* таклиф этилган пулнинг кўпайишини билдиради ва аксинча, унинг кўпайиши пул таклифини қисқартиради. Одатда, кредит ресурсининг 20 фоизи захирада бўлса, 80 фоизи бевосита кредит ишига ажратилади, яъни сотишга қўйилади.

Давлат бош бошқарувчи сифатида шу нисбатни ўзгартиради. У пул резервини қисқартириш ҳисобидан унинг кредит сифатида таклифини кўпайтиради. Натижада фоиз пасаяди, бинобарин кредит арзонлашганидан уни кўпроқ олиб, инвестиция учун ишлатиш қулай бўлади, иқтисодий ўсишга асос яратилади. Фоизнинг ортиши кредитни қимматлаштириб, унга камроқ ундайди, бинобарин, инвестиция қисқаради, иқтисодий ўсиш сустрашади.

**[88].** Давлат солиқ тизими орқали иқтисодиётга таъсир ўтказди ва бошқариш жараёнида қатнашади. Солиқлар ҳамма мамлакатларда мавжуд бўлиб, мажбурий тўлов шаклида фирмалар, ташкилотлар ва аҳоли томонидан фақат давлатга тўланади. Давлат жамият аъзоларига, улар ким бўлишидан қатъи назар, ижтимоий хизматлар кўрсатади. Бу хизматлар жумласига:

- **мудофаа;**
- **тинчлик ва хотиржамликни, ижтимоий тартибни таъминлаш;**
- **ободончилик ва санитария-гигиена ишларини бажариш;**
- **давлатни идора қилиш;**
- **давлат хавфсизлигини таъминлаш;**
- **экологик муҳитни асраш;**
- **табiiй бойликларни ҳимоя қилиш;**
- **оммавий саводхонликни таъминлаш;**
- **ночорларга ёрдам бериш, уларни социал ҳимоя қилиш каби ишлар киради.**

Буларни фақат биргаликда истеъмол этиш мумкин, уларни айрим кишилар сотиб ололмайди. Бу ишларга фақат давлат қодир.

Шундай қилиб, солиқлар давлатнинг ижтимоий хизматлари ҳақи бўлиб, уни фирмалар, компаниялар, жамоат ташкилотлари ва аҳоли тўлайди. Демак, солиқлар текинга берилмайди, улар давлат кўрсатган хизматлар сарф-харажатини қоплаш учун тўланади.

Солиқлар бошқариш жараёнига қуйидаги уч вазифани бажариш орқали ўз таъсирини кўрсатади:

- **фискал вазифа,** яъни давлат хазинаси (бюджети)га пул тушириш;
- **иқтисодий фаолликни рағбатлантириш;**



- аҳолининг айрим тоифаларига имтиёз бериб, уларни социал ҳимоялаш.

Ундириладиган солиқ суммасининг солиқ объекти суммаси (ҳажми)га нисбатан ҳисобланган миқдори *солиқ юки (ставкаси)* дейилади. Қатъий, прогрессив, регрессив, пропорционал (мутаносиб) солиқ ставкалари мавжуд. Ундириладиган солиқ ставкасининг меъёри бор. Шу сабабли уни чексиз ошириб бўлмайди.

Масалан, оптимал вариантга мувофиқ бўлмаган прогрессив солиққа тортиш:

- юқори даромад олишга қизиқишни;
- юқори суръатда унум билан меҳнат қилишни;
- инвестицияларга бўлган интилишни йўққа чиқаради.

Даромадларни солиқлардан яшириш усулларини излаш йўллари муқаррар суръатда пайдо бўлиб, бундай вазиятда улар жамиятда салбий баҳоланмайди.

Халқаро тажриба шуни кўрсатмоқдаки, иқтисодиёти бозорга йўналтирилган давлатларда даромадлар ҳаддан ташқари юқори прогрессив солиққа тортилиши билан капиталлар чет элга чиқиб кета бошлайди.

Соҳибқирон Амир Темур ўз даврида солиқ ундиришда адолатни талаб қилган, чунки, унинг келажакка таъсирини кўра билган. Унинг ёзишича: "...Раиятдан мол-хирож йиғишда уларни оғир авҳолга солишдан ёки мамлакатни қашшоқликка тушириб қўйишдан сақланиш керак. Негаки, раиятни хонавайрон қилиш (давлат) хазиначисининг камбағаллашишига олиб келади"<sup>1</sup>.

Ҳаддан ташқари катта солиқ олиш солиқ тўловчини оғир авҳолга солади, натижада у бўлғуси солиқни тўлай олмай қолади. Оқибатда бюджетга пул тушиши қисқаради.

Иқтисодиёт бир меъёрда ривожланиб бориши учун солиқлар фирма топган фойданинг 40 фоизидан ошмаслиги керак. Акс ҳолда фирма ривожлана олмайди.

**[89]. Субсидия ва санация** давлатнинг иқтисодиётни бошқаришдаги кучли молиявий воситаларидан ҳисобланади.

*Субсидия* — бу давлат томонидан аниқ мақсад йўлида ишлатиш учун қайтариб олмаслик шарти билан ажратиладиган пул маблағи.

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. Т., Ф.Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996, 112-бет.

### **Субсидиялар:**

- иқтисодиётни диверсификациялаш (таркибан ўзгартириш);
- экспорт-импортни мувозанатлаштириб туриш;
- новация (янгиликни ўзлаштириш) ишларини йўлга қўйиш;
- айрим ҳудудларга ёрдам бериш;
- конверсия (ҳарбий ишлаб чиқаришдан халққа керакли товар ишлаб чиқаришга ўтиш) мақсадида ажратилади.

Қайд қилинган ишлар серхаражат бўлганидан субсидия харажатларни бутунлай ёки қисман қоплаш учун берилади. Субсидия давлатнинг молиявий ёрдами бўлиб, бюджетга қайтариб берилмайди. Субсидия:

- жаҳон бозорида миллий манфаатни ҳимоя қилиш;
- дунё бозорида нарх пасайган шароитда товар экспортини тўхтатиб турган фирмаларга мадад бериш;
- зарур иш билан шуғулланувчи, лекин янги, ҳали молиявий заиф фирмаларни қўллаб-қувватлаш;
- давлат дастурлари ва тавсияларига биноан иш юритаётган фирмаларни сийлаш учун берилади.

Хуллас, субсидия иқтисодиётни тартиблашга, бошқаришга хизмат қилувчи кучли иқтисодий усулдир.

Давлат томонидан иқтисодиётни бошқаришнинг, тартиблашнинг яна бир муҳим воситаси — бу молиявий санация (соғломлаштириш)дир.

**Санация** — иқтисодиёт учун аҳамияти катта корхоналарни танг ҳолатидан чиқариб, уларнинг нормал ишлаб туришини таъминлаш ҳамда корхоналарни оммавий банкрот бўлишига йўл бермасдан, рақобатчи корхоналар сонини керакли меъёردа сақлаб туриш мақсадида амалга оширилади.

Санациялаш қуйидаги йўллар билан амалга оширилади:

- корхона қарзини кечиб юбориш ёки уни ўзгалар ҳисобидан тўлаш;
- қарзни тўлаш муддатини кечиктириш;
- қарз учун бериладиган фоизни камайтириш ёки умуман фоиз олмаслик;
- корхонага солиқдан енгиллик бериш;
- солиқни кредитга айланттириш;
- корхонага буюртма бериб, унинг ҳақини олдиндан тўлаш;
- субсидия ажратиш;
- корхонага экспорт юзасидан имтиёзлар бериш.

Давлатнинг санациядаги иштироки икки шартни ҳисобга олади. **Биринчиси** — корхонанинг миллий ёки ҳудудий иқтисодиёт учун аҳамияти катта бўлиши керак, **иккинчиси** — корхонанинг танг аҳволга тушиб қолишига унинг ўзига боғлиқ бўлмаган бошқа объектив сабаблар бўлиши лозим.

Давлатнинг корхонага ёрдами бозор талабига зид келмаган тақдирдагина унга қўл урилади. Ёмон ишлаган, бозор талабига мослаша олмасдан молиявий инқирозга юз тутган корхонага давлат ёрдам бермайди, чунки бу бозор қондаларига зид келади.

**[90].** Бозор иқтисодиётига ўтиш даромадларнинг кескин фарқланиши, аҳолининг турмуш даражаси бўйича табақалашуви билан бирга юз беради. Жамиятнинг ҳаддан ташқари бойлар ва ҳаддан ташқари камбағаллардан иборат кутбларга ажратилишига йўл қўймаслик учун давлат даромадларни қайта тақсимлаш вазифасини ўз зиммасига олишга мажбур бўлади.

Бундай тақсимлаш шахсий даромадларни прогрессив солиққа тортиш ва трансферт тўловлар орқали амалга оширилади.

**Трансферт тўловлар** — бу ўтказма тўловлар, давлат бюджети воситаларини қайта тақсимлаш шаклларида бири.

Бу тўловлар:

- хусусий тадбиркорларга субсидиялар бериш;
- давлат қарзлари бўйича фоиз тўловлари;
- ижтимоий эҳтиёжларга давлат томонидан тўланадиган пул маблағлари кўринишида бўлиши мумкин.

Ижтимоий эҳтиёжларга ажратилган трансферт тўловлар кам таъминланган аҳоли гуруҳларига, ногиронларга, қариялар ва бировнинг боқувидаги кишиларга ҳамда ишсизларга нафақа тўлаш кўринишида бўлади.

Трансферт тўловларни тўлашнинг ҳам оптимал чегаралари мавжуд. Гап фақат ушбу мақсадлар йўлида фойдаланиш мумкин бўлган бюджет маблағларининг мавжудлигида эмас.

Агар жамиятда ўрта ҳоллар салмоғи кичик бўлиб, бадавлат кишилар салмоғи катта бўлса, салбий ижтимоий-иқтисодий оқибатлар юз бериши ҳам муқаррардир. Давлат бундай табақаланишга қарши **трансферт** кўриши зарурдир.

Иккинчи томондан, нафақаларнинг аҳолининг кўп сонли тоифаларга катта миқдорда ва хилма-хил шаклларда берилиши бозор иқтисодиётига хос бўлган меҳнат қилишга ундашни барбод этишга, олдинги давлат — текисчилик тақсимоидан қолиб келган тайёрга айёрлик психологиясини мустаҳкамлаб, уни янги бозор шароитларига мослаштиришга олиб келиши мумкин.

Шундай қилиб, бу ўринда ҳам трансферт бошқаруви амалга оширилаётган конкрет шароитларни ҳисобга олиб оптимал вариантни излаш зарур.

Бошқаришнинг кўриб чиқилган иқтисодий усуллари ўзаро боғлиқ қисмлар тизимидир. Хўжалик механизмининг оптимал ишлаши учун бу қисмларнинг бошқарув объектига бўлган таъсири-ни доимо ошириб бориш ва фаоллаштириш лозим бўлади.

#### 4.4. Бошқарувнинг социал-руҳий усуллари

[91]. Социал-руҳий усулларнинг асосий мақсади жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратишдир. Бу усул ижтимоий-маънавий вазиятга таъсир этиш йўли билан кишиларнинг феъл-атвори, руҳиятини ҳисобга олиб уларнинг ижтимоий (социал) талабларини қондириш орқали бошқаришни билдиради.

Бошқача қилиб айтганда, социал-руҳий усуллар бу ишлаб чиқариш жамоаларини, улардаги “психологик вазиятни”, ҳар бир ходимнинг шахсий хусусиятларини ўрганишга асосланган усуллардир.

Ўз моҳиятига кўра бошқариш усулларининг бу гуруҳи жамоанинг шаклланиш ва юксалиш жараёнига, кишиларнинг онгига, маънавий манфаатларига жамият манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир қилувчи воситаларнинг мажмуидир.

Социал-руҳий усуллар “Бошқариш социология”си ва “Бошқариш психологияси”га асосланади.

Бошқариш социологияси инсоннинг ишлаб чиқариш омиллари билан ўзаро алоқаси, жамоанинг социал ривожланишини режалаштириш, меҳнат жамоасини таркиб топтириш, ходимларнинг ташаббуси ва ижодий фаоллигини ошириш каби муҳим муаммоларни кўриб чиқади.

Бошқариш психологияси кишиларнинг бошқариш фаолиятлари хусусиятларини ва натижаларни аниқлашга хизмат қиладиган ҳодисаларни ўрганadi. У кадрларни танлашда, уларни жой-жойига қўйишда, топшириқларни, функцияларни тақсимлашда, ходимларни рағбатлантиришда, интизомни мустаҳкамлашда ва ҳоказоларда қўлланилади.

Психология инсоннинг руҳиятини ўрганувчи фандир. Инсон руҳиятига эса сезиш, идрок қилиш, тасаввур, тафаккур, таассуф жараёнлари, хотира, диққат, эътибор, ирода, шунингдек инсон шахсининг руҳий хусусиятлари, чунончи, қизиқиш, қобилият, характер ва мижоз киради.

Социал психология — бу кишилар ва жамоа фаолияти психологик ва социал омилларнинг ўзаро алоқаси қонунларини, турли

социал гуруҳлар хусусиятларини, жамоа мулоқоти ва ўзаро таъсир кўрсатиш шаклларини ўрганадиган психология фанининг соҳасидир.

[92]. Бошқаришнинг социал-руҳий усуллари қуйидаги муаммоларни ҳал қилишга қаратилган:

1	Кишиларнинг социал-руҳий хусусиятлари, чунончи, қобилиятлари, миждлари, ҳаракатлари ва ҳоказоларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат жамоаларини ташкил топтириш. Бунинг натижасида жамоани ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ҳамкорликда ишлаш учун қулай шарт-шароитлар яратилади.
2	Социал юриш-туриш меъёрларини ўрнатиш ва ривожлантиришга яхши ва намунали анъаналарни қўллаб-қувватлаш ва миллий урф-одатларни жорий этиш ҳамда жамоа онгини ўстиришга ёрдам беради.
3	Социал ривожлантиришни ва кишиларнинг интилишини, ташаббусини рағбатлантириш, умумий таълим даражасини ошириш, маданий, маънавий ва маърифий ўсиш, малака ошириш, эстетик раванқ ва меҳнатга ижодий муносабатни таъминлайди.
4	Кишиларнинг маданий ва социал-маиший эҳтиёжларини қондириш, чунончи, уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, профилакторийлар, спорт иншоотлари ва ҳоказоларни қуришга шароит туғдиради.
5	Меҳнат жамоаларида талабчанлик, ўзаро ёрдам, интизомни бузувчиларга мурасасизликдан иборат соғлом социал-психологик муҳитни вужудга келтириш ва уни қўллаб-қувватлашга шароит туғдиради.
6.	Одамларнинг ўз меҳнатидан, танлаган мутахассислиги ва касбидан қониқишлари учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради.

Бу муаммоларнинг ечими бошқаришнинг янада уюшқоқ, самарали бўлишини талаб қилади.

[93]. Амалий бошқаришда социал-руҳий методлардан самарали фойдаланиш учун бошқариш объектининг ҳолати тўғрисида кенг ахборотга эга бўлиш керак. Бундай ахборот олиш учун жамоада бевосита социологик тадқиқотлар ўтказиш лозим.

Социал тадқиқотлар жуда хилма-хил ахборотлар олиш имконини беради, чунончи:

- \*жамоа аъзоларининг меҳнатга ва раҳбарларга муносабати;
- \*бошқариш усулларининг бир-бири билан ўзаро муносабати;
- \*жамоанинг эҳтиёжлари ва қизиқишлари;
- \*ходимлар шахсияти;
- \*ходимлар қўнимсизлиги сабаблари;
- \*ходимларнинг ишлаб чиқаришдаги фаоллиги;
- \*жамоа аъзоларининг маънавий ва жисмоний раванқи;

\*эҳтиёжларнинг қондирилиш даражаси ва ҳоказо тўғрисидаги ахборотлар.

Бу ахборотлар жамоаларда ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишга ва хилма-хил эҳтиёжларни қондиришга қаратилган тадбирлар ишлаб чиқиш учун муҳим восита бўлиб хизмат қилади.

Социологик тадқиқотлар олиб боришга корхонанинг ўз социологик хизматлари, шунингдек, хўжалик шартномаси асосида илмий муассасалар ва ўқув юртларининг ходимлари жалб қилиниши мумкин.

[94]. Социологик ахборотларни махсус тадқиқотлар ўтказиш йўли билан олиш мумкин. Булардан энг муҳимлари қуйидагилардир (26-жадвал).

26-жадвал

#### Социологик тадқиқотларни уюштириш усуллари

Т/ Р	Усуллар	Изоҳ
1.	Ҳужжатли усул	* Бунда зарур маълумотлар статистик тўпламлардан, бошланғич ҳисобга олиш ҳужжатларидан олинади.
2.	Шахсий характердаги ҳужжатлардан фойдаланиш усули	* Турли масалалар юзасидан кишиларнинг ўз қўллари билан ёзилган нарсалар: ариза, шикоят, қариндош-уруғ ва танишларга ёзилган хатлар, таржимаи ҳол, тушунтириш хатлари ва ҳоказолар; турли гуруҳдаги кишиларнинг ҳаётий мақсади, юриш-туриш сабаблари, талаблари, эҳтиёжлари, ташвишлари тўғрисида фикр юритиш имкониятини берувчи муҳим социологик ахборот бўлиши мумкин.
3.	Илмий конференциялар ўтказиш усули	* Бундай конференцияларни тайёрлаш ва уни ўтказишда, одатда, айрим масалалар юзасидан материал тўпловчи, амалий тавсияномалар ишлаб чиқувчи бир қанча ходимлар иштирок этади. Бу методнинг ижобий томони шундаки, муаммоларни ўрганишга кенг жамоатчилик жалб этилади ва жамоа фикридан фойдаланилади.
4.	Анкетали усул	* Олдиндан тайёрланган дастур бўйича ёзма равишда саволлар берилади ва ёзма жавоблар олинади.

Т/ Р	Усуллар	Изоҳ
5.	Интервью олиш усули	* Бунда муаммони ўрганиш учун ходим билан бевосита суҳбат ўтказилади. Раҳбар ёки тадқиқотчи суҳбат давомида масалаларни аниқлашлари, чуқурлаштиришлари ва шу йўл билан ишончли ва мукамал маълумотлар олишлари мумкин.
6.	Кузатиш усули	* Жамоа фаолиятини шахсан кузатиш, одамлар билан учрашиш ва мулоқатда бўлиб, объектив ва батафсил ахборот йиғиш, шунингдек ҳар бир жамоа ролини баҳолаш имконини беради.
7.	Социал эксперимент ўтказиш усули	* Бу усулда сунъий равишда социал вазиятни вужудга келтириш йўли билан социал ҳодисалар тўғрисидаги илмий хулосалар ва мавжуд билимлар текшириб кўрилади. Бунинг учун махсус гуруҳ уюштирилиб, шу гуруҳ фаолияти умумлаштирилади ва амалий хулосалар чиқарилади.

Қайд қилинган социологик тадқиқотларнинг ҳам ижобий жиҳатлари, ҳам камчиликлари бор. Шунинг ҳисобга олган ҳолда, у ёки бу усулни воқеаликни реал акс эттириши ва кўпроқ самара беришига қараб танлаш лозим. Тажрибалар эса бу усулларни маълум даражада бирга қўшиб қўлланиши мақсадга мувофиқ эканлигини кўрсатади.

[95]. Меҳнат жамоаларидаги социал-руҳий вазият юзага келган низолар сони билан белгиланади.

**Низо** — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар орасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлигини билдиради.

Жамоа аъзолари орасидаги низолар, асосан ишлаб чиқаришнинг қониқарсиз ташкил қилинганлиги, жамоа аъзоларининг руҳий ҳолатлари ҳисобга олинмаганлиги, зарур иш шароитининг яратилмаганлиги ва бошқа сабаблар натижасида вужудга келади.

Меҳнат жамоалари орасида низо чиқарувчи айрим шахслар бўлиши эҳтимолдан узоқ эмас. Бундай шахслар иш пайтида фойдали меҳнат билан шуғулланиш ўрнига, ўзларининг ўринсиз эътирозларини гапириб ҳам ўзларини, ҳам бошқаларни ишдан чалғитиб, ишлашга халақит беради.

Бундай носоғлом вазият жамоа аъзоларининг кайфиятига салбий таъсир қилади, уларни асабийлаштиради, натижада социал-руҳий вазият ёмонлашди. Бу эса ўз-ўзидан ишга салбий таъсир кўрсатади.

## ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

<ul style="list-style-type: none"> <li>• усул</li> <li>• бошқарув усуллари</li> <li>• ташкилий-маъмурий усуллар</li> <li>• иқтисодий усуллар</li> <li>• социал-руҳий усуллар</li> <li>• Дельфа усули</li> <li>• ҳуқуқий санкциялар</li> <li>• моддий жавобгарлик</li> <li>• интизомий жавобгарлик</li> <li>• маъмурий жавобгарлик</li> <li>• жиноий жавобгарлик</li> <li>• трансферт тўловлар</li> <li>• лойиҳалаш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• регламентлаш</li> <li>• норма(мезёр)лаш</li> <li>• қўлланма</li> <li>• директива</li> <li>• буйруқ</li> <li>• кўрсатма</li> <li>• фармойиш</li> <li>• резолюция</li> <li>• йўл-йўриқ</li> <li>• пеня</li> <li>• неустойка</li> <li>• субсидия</li> <li>• санация</li> </ul>
---	--

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

**1. Қуйида қайд қилинган методларни қайси бири бошқариш методи бўлиб ҳисобланади:**

- а) ташкилий-маъмурий методлар;
- б) иқтисодий методлар;
- в) социал-руҳий методлар;
- г) б+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**2. Бошқаришнинг иқтисодий методлари:**

- а) бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузишга асосланади;
- б) буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш уларнинг бажарилишини назорат қилишга асосланади;
- в) кадрларни тўғри танлашга асосланади;
- г) иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади;
- д) а+в.

**3. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий методлари:**

- а) умумжамият манфаатларидан фойдаланишга асосланади;
- б) жамоа манфаатларидан фойдаланишга асосланади;
- в) ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилашга асосланади;
- г) шахсий манфаатлардан фойдаланишга асосланади;
- д) б+г.

**4. Бошқаришнинг социал-руҳий методлари:**

- а) ишлаб чиқариш жамоаларини, улардаги “психологик вазиятни”, ҳар бир ходимнинг шахсий хусусиятларини ўрганишга асосланади;



- б) кадрларни тўғри танлашга асосланади;
- в) жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратишга асосланади;
- г) а+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**5. Фармойиш бериш шакллари:**

- а) лойиҳалаш киради;
- б) буйруқ чиқариш киради;
- в) нормалаш киради;
- г) фармойиш бериш киради;
- д) б+г.

**6. Қуйида қайд этилганларнинг қайси бири ҳуқуқий нормалар санкцияларига киради:**

- а) моддий жавобгарлик;
- б) интизомий жавобгарлик;
- в) маъмурий жавобгарлик;
- г) жиноий жавобгарлик;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

**А.** 3-устундаги ҳар бир атамага 4-устундан мос таъриф (жавоб) ни танланг ва 1-устундаги тегишли рақамлар рўпарасига, яъни 2-устунга ҳарфларни ёзиб чиқинг.

Т/р	Танланган жавоблар	Бошқарув усуллари	Жавоб вариантлари
1		Система (тизим) ли ёндашувда	а) бошқарилувчи объект таркибий қисмларга бўлиб ўрганилади
2		Комплексли ёндашувда	б) бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ўтган усуллар қўлланилади
3		Социологик кузатув усулида	в) бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда қаралади
4		Эксперимент (тажриба) усулида	г) бошқарилувчи объект вазиятли, комплексли, таркибий ёндашувларни биргалликда қўллаш ёрдамида бошқарилади
5		Таркибий ёндашувда	д) бошқариш мақсадида турли анкетали сўровлар, суҳбатлар, тестлар, инфратузилмавий таҳлиллар ўтказилади

Т/р	Танланган жавоблар	Бошқарув усуллари	Жавоб вариантлари
6		Кузатиш усулида	е) бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади
7		Вазият (ситуация) ли ёдашувда	ж) бошқарилувчи объектни бошқариш бўйича турли чизма, график, схемалар қўлланилади з) бошқарилувчи объект тўғрисидаги маълумотлар режали, илмий уюштирилган асосда тўпланади
8		Интеграцион ёндашувда	к) бошқарилувчи объектнинг конкрет шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг мақбул услуби қўлланилади
9		Иқтисодий-математик усулида	л) оптимал қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машиналари кенг миқёсда қўлланилади
10		Моделлаштириш усулида	

Натижани биргалашиб муҳокама қилинг

**Б.** Қуйида қайд қилинган усулларнинг қайси бири бошқаришнинг қайси бир функциясини бажаришда қўлланилади:

- |                                |                                 |
|--------------------------------|---------------------------------|
| 1) лойиҳалаш                   | 13) бухгалтерия ҳисоби          |
| 2) прогнозлаш                  | 14) регламентлаш                |
| 3) буйруқ чиқариш              | 15) экстраполяция               |
| 4) регрессион таҳлил           | 16) иш ҳақини такомиллаштириш   |
| 5) тезкор ҳисоб                | 17) статистика усули            |
| 6) моделлаштириш               | 18) Дельфа усули                |
| 7) нормалаш                    | 19) мотивлаштириш усули         |
| 8) қарор қилиш                 | 20) қўлланма чиқариш            |
| 9) маънавий рағбат             | 21) ақлий ҳужум                 |
| 10) кўрсатма бериш             | 22) омилли таҳлил               |
| 11) кадрларни тўғри танлаш     | 23) юқори лавозимларга тайинлаш |
| 12) фойда тақсимотига қатнашиш | 24) фармойиш бериш              |
|                                | 25) мақсадлар шажараси          |

Бошқотирмани ечиш учун рақамлар рўпарасидаги усулларни бошқарувнинг тегишли функциялари гуруҳига тақсимлаб, қуйидаги жадвалнинг 2, 4, 6 ва 8-устунларига ёзиб чиқинг.

Т/ р	Режалаштириш	Т/ р	Ташкил қилиш	Т/ р	Назорат	Т/ р	Рағбатлантириш
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Экстраполяция	1	Қарор қилиш	1		1	Мотивлашти- риш
2		2		2		2	
3		3		3		3	
4		4		4		4	
5		5		5		5	
6		6		6		6	
7		7		7		7	
8		8		8		8	
Жами — 25							

Эслатма: 25 усулнинг 8 режалаштириш чоғида, 8 бошқаришнинг ташкилий жараёнида, 3 назорат функциясини бажаришда ва 6 бошқаришнинг рағбатлантириш функциясини бажаришда қўлланилади.

**В.** Маълумки, ҳазрат Амир Темур ўз салтанатини бошқаришда бошқаришнинг иқтисодий, социал-руҳий методларини қўллаш билан бир қаторда кўпроқ ташкилий-маъмурий методларидан, хусусан унинг фармойиш бериш шаклларида жуда моҳирлик билан фойдаланган.

Унинг даврида марказлашган, интизомли давлатнинг барпо бўлганлиги ҳам саркарданинг ўз қўл остидагиларни “қўрқув билан умид ўртасида ушлаш” тамойили бўйича бошқаргани сабаб бўлган.

Қуйидагиларга ёзма равишда жавоб беринг:

**а)** Ҳазрат Амир Темур “Тузуқлар”ида маълум қилишича, ўз фаолиятида 12 ижтимоий-сиёсий гуруҳга таяниб иш олиб борган. Улар қайси гуруҳлар? Жадвални тўлдиринг.

Т/р	Ижтимоий-сиёсий гуруҳлар	Изоҳ
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11	Касбу ҳунар эгалари	— Ҳунар ва санъат аҳли, яъни касиблар ва санъаткорлар
12		

б) Ҳазрат Амир Темур “Тузуқлар”нинг “Мамлакатларни забт этиш тузуғи” бобида шундай ёзади:

“Бирон мамлакатда жабр-зулм ва фисқу фасод кучайиб кетаркан, асл подшоҳлар адолат ўрнатишиб, фисқ-фасодни, зулмни йўқотиш ниятида ана шундай мамлакатга ҳужум бошлаши лозим. Тангри таоло шу ниятнинг шарофати билан мамлакатни золимнинг қўлидан тортиб олиб, одил (подшоҳ)га топширади.

Жаҳонгирлик қилишга киришганимда **тўрт нарса**ни хотирамда маҳкам сақладим”.<sup>1</sup>

Ҳўш, у тўрт нарса нима экан? Жадвалда ёзма равишда баён этинг. Тўртинчи ўғитни келтирамиз:

Т/р	Тўрт нарса (ўғит)	Изоҳ
1		
2		
3		
4	Бугунги ишни эртага қолдирмадим	<ul style="list-style-type: none"> <li>• юмшоқлик қилишга тўғри келса юмшоқлик қилдим</li> <li>• қаттиққўллик ишлатиш вақти етса, қатъий чоралар кўрдим</li> <li>• шошмаслик керак ерда шошилмадим</li> <li>• шошилиш ишларни кечиктирмадим</li> <li>• қайси ишни чораю тадбир билан битиришнинг иложи бўлса, унда қилич ишлатмадим.</li> </ul>

в) “Тузуқларда” келтирилган маълумотларга кўра, Амир Темур ўз давлатини, бир учи Чину Мочин ва иккинчи учи Шом ҳудудида бўлган улкан мамлакатни бор-йўғи етти **нафар вазир** ёрдамида бошқарган. Улар қандай вазирлар эди? Жадвалда ёзма равишда баён этинг.

Т/р	Вазирлар	Вазирларнинг вазифалари
2		
3		
4		
5	Қози калон	Адлия муассасаларини бошқарган
6		
7		

г) Амир Темур ўз “Тузуқлар”ида қуйидагиларни ёзади:

“Салтанат тўнини кийгач, ўз тўшагимда роҳатда ухлаш ҳузурҳаловатидан воз кечдим. Ўн икки ёшимдан турли диёрларни кездим, ранжу

<sup>1</sup> Темур тузуқлари. 115—116-бетлар.

меҳнат тортдим. Ҳар хил тадбирлар қўладим, (ганим) қисмларини синдирдим.

Амирлар ва сипоҳийларнинг исёнларини кўрдим, улардан аччиқ сўзлар эшитдим. Лекин сабру бардош билан ўзимни эшитмаган-кўрмаганга солиб, уларни тинчитдим. Қилич кўтариб жанг майдонига отилдим ва шу тариқа дунёда ном чиқардим.

Энди менинг номдор, бахтиёр фарзандларим ва мамлакатларни забт этувчи иқтидорли набираларимга йўл-йўригим шулки, мен **ўн икки нарсани** ўзимга шиор қилиб олиб, салтанат мартабасига эришдим. Шу **ўн икки нарс**а ёрдамида мамлакатларни забт этиб, салтанатимни бошқардим ва салтанат тахтига зебу зийнат бердим. Улар ҳам ушбу тузукка амал қилсинлар. Менинг ва ўзларининг давлату салтанатларини эҳтиёт қилсинлар”.

Ҳўш, у **ўн икки нарс**а нималар эди? Қуйидаги жадвалда ёзма равишда баён этинг. Бешинчи ўғитни келтирамиз.

Т/р	Тузуқларнинг номи (мазмуни)	Бошқариш усули
1		
2		
3		
4		
5	Амирларим ва сипоҳийларимни мартаба ва ун-вонлар билан, олтин-кумуш билан хушнуд этдим	Мотивация усуллари
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

3-устунда ҳар бир тузук (қонун-қоидалар)нинг бошқариш функцияларини бажаришда қўлланиладиган бошқарув усулларини ёзиб чиқинг. Тузуқларнинг туб моҳиятини биргалашиб муҳокама қилинг.

д) Ҳазрат Амир Темур “Тузуқлар”ининг “Салтанатни ўз эркимда сақлаш учун амал қилган тузугим” бобида шундай ёзади:

“Ушбу **ўн икки нарсани** ўзимга шиор қилиб олганлигим учун тўла мустақиллик билан салтанат тахтига ўтирдим. Ўз тажрибамдан синаб билдимки, агар қай бир подшоҳ шу **ўн икки нарс**ага эга бўлмас экан, салтанатдан бебаҳра қолур”.

Бу **ўн икки нарс**а нима экан? Қуйидаги жадвалда уларни ёзма равишда баён этинг. Учинчи ўғитни эслатамиз.

Т/р	Ўғитлар	Бошқариш усули
1		
2		
3	Бутун мамлакатда буйруқ ва тақиқлашлар подшоҳнинг ўз ихтиёрида бўлиши лозим. Подшоҳ ҳар ишда ўзи ҳукм чиқарсин, токи ҳеч ким унинг ҳукмига аралашиб ўзгартира олмасин.	Фармойиш бериш шакли
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		

Ўғитларнинг туб моҳиятини биргалашиб муҳокама қилинг.

е) Ҳазрат Амир Темур “Тузуқлар”нинг “Мамлакатларни забт этиш тузуғи” бобида шундай деб ёзган:

“Жаҳонгирлик қилишга киришганимда **тўрт нарса**ни хотирамда маҳкам сақладим”.

Бу тўрт нарса нима экан? Қуйидаги жадвалда уларни ёзма ра-вишда баён этинг. Иккинчи ўғитни келтирамиз.

Т/р	Ўғитлар	Бошқариш усули
1		
2	Хатога йўл қўймаслик учун ҳар бир ишни уйлаб, сергаклик ва эҳтиёткорлик билан қилдим	Режалаштириш усули
3		
4		

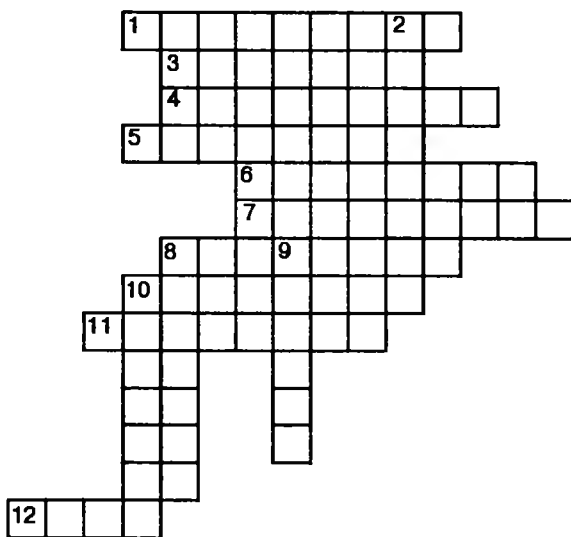
### Г. Бошқарув методлари ва ҳикматлар

Қуйида қайд қилинган, ҳаётда ўз тасдиғини топган ҳикматларни бошқарувнинг қайси бир методига нисбатан қўллаш мумкин.

- Амри падар — аршдан аъло.
- Бир товукқа ҳам дон керак, ҳам — сув.

- Бир қазога икки жазо йўқ.
- Бошлиқ бўлса сербуйруқ, на мой қолур, на куйруқ.
- Бераверсанг буйруқни, хизматчи бурар куйруқни.
- Бўш қоп тик турмас.
- Жар бошига етганда отнинг бошини тортма.
- Исо ҳам ўз йўлига, Мусо ҳам ўз йўлига.
- Кичикни мақта, катгани сақла.
- Кундуз юрган илоннинг умри қисқа.
- Тарбия тақани тўғрилайди.
- Қарс икки қўлдан чиқади.

#### Д. Кроссворд



#### Энига:

1. Бошқариш методларидан бири.
3. Идора, муассаса, ҳарбий қисм ва ш.к. бошлигининг маълум вазифаларни бажариш, маълум тартиб-қоидаларни жорий этиш ҳақида ўз раҳбарлиги остидагиларга қаратилган расмий амр.
4. Юқори раҳбар органлар томонидан берилган ва бажариши мажбурий саналган йўл-йўриқ, дастур, кўрсатма.
5. Кишининг ички руҳий ҳолатига таъсир кўрсатиш учун қўл-ланиладиган бошқарув усулининг бир тури.
6. Аниқ ижрочиларга ёки аниқ иш юзасидан бериладиган бош-қариш қарорининг ташкилий-ҳуқуқий шакли.
7. Йиғилиш, мажлис, конференция ва ҳоказоларда муҳокама қилинган масалалар юзасидан қабул қилинган қарорлар.

8. Давлат томонидан аниқ мақсад йўлида ишлатиш учун қай-тариб олмаслик шарти билан ажратиладиган пул маблағи.
10. Барча бошқарув органлари маъмурияти томонидан тезкор жорий масалалар бўйича бериладиган бошқарув акти.
11. Бошқаришнинг маънавий усулларига асос солган Хитой файласуфи ва донишманди.
12. Молия ва тўлов интизомини бузувчиларга пул жаримаси шаклида қўлланиладиган жазо чораси.

### **Бўйига:**

2. Моддий манфаатлардан фойдаланишга асосланган бошқарув методининг бир тури.
8. Корхоналарни танг ҳолатдан чиқариб, уларнинг нормал ишлаб туришини таъминлаш мақсадида қўлланиладиган молиявий тадбир.
9. Бевосита аҳоли турмуш тарзи ва турмуш даражасини тавсифловчи категория, бошқарув усулларида бири.
10. Бирор ходим ёки органнинг фаолият доираси, вазифаси.

### *Ўз-ўзини текшириш учун саволлар*

- [73]. Метод нима? Бошқарув методлари-чи?
- [74]. Функционал тизимости объектларни бошқариш усули деганда нимани тушунасиз?
- [75]. Бошқариш функцияларини бажаришда қандай усуллар қўлланилади?
- [76]. Бошқарув қарорларини қабул қилишда қандай усуллар қўлланилади?
- [77]. Дельфа усули тўғрисида нима дея оласиз?
- [78]. Ташкилий-маъмурий методнинг моҳияти нимада?
- [79]. Ташкилий-маъмурий методнинг қандай шаклларини биласиз?
- [80]. Ташкилий таъсир ўтказиш шакли қандай амалга оширилади?
- [81]. Фармойишли таъсир кўрсатиш шакли қандай амалга оширилади?
- [82]. Фармойишли таъсир ўтказиш шакллари қандай талабларга жавоб бериши керак?
- [83]. Бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари деганда нимани тушунасиз?
- [84]. Ҳуқуқий нормалар қандай санкцияларни назарда тутати?
- [85]. Иқтисодий методларнинг моҳияти ва вазифалари нима-лардан иборат?
- [86]. Иқтисодий методларнинг қандай шаклларини биласиз?
- [87]. Кредитнинг бошқаришдаги ролини нима билан изоҳлайсиз?
- [88]. Солиқнинг бошқаришдаги роли нимадан иборат?
- [89]. Субсидия ва санация бошқариш воситаси бўла оладими?



- [90]. Трансферт туловларининг бошқаришдаги роли қандай?
- [91]. Социал-руҳий методларнинг моҳияти нимада? Улар қан-дай фанларга асосланади?
- [92]. Бошқаришнинг социал-руҳий методлари қандай муаммоларни ечишга қаратилган?
- [93]. Социологик тадқиқот методлари нима учун зарур?
- [94]. Социологик тадқиқотлар қандай усулларда уюштирилади?
- [95]. Низо нима?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Ўзбекистон — бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига хос йўли. Т. 1, Т. “Ўзбекистон”, 1996, 274—359 бетлар.
2. Каримов И.А. Иқтисодиётни эркинлаштириш ва ислохотларни чуқурлаштириш — энг муҳим вазифамиз. Т. 8, Т., “Ўзбекистон”, 2000, 376—404 бетлар.
3. Абдуллаев Ё. Региональный аспект статистического изучения эффективности общественного производства. Т., “Фан”, 1985.
4. Абдуллаев Ё. Сравнительный анализ эффективности региональной экономики. Т., “Меҳнат”, 1987.
5. Абдуллаев Ё. Статистиканинг умумий назарияси. Дарслик. Т. “Ўқитувчи”, 1993.
6. Абдуллаев Ё. Макроиктисодий статистика. Т., “Меҳнат”, 1998.
7. Абдуллаев Ё. Статистика назарияси. Т. “Меҳнат”, 2000.
8. Абу Наср Форобий. Фозил одамлар шаҳри. Абдулла Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти. Т., 1993.
9. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. М., АО “Ассиана”, 1996.
10. Васильев В. Н. Организация производства в условиях рынка. М., “Машиностроение”, 1993.
11. Гастев А. К. Как надо работать. М., 121.
12. Михеев В. Н. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. М., 1975.
13. Мондия. “Таёта”. Методы эффективного управления. М., и “Экономика”, 1989.
14. Опалев А. В. Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. М., ЮНИТИ, 1996.
15. Психологические тесты. Под ред. Карелина: В 2 т. М., ВЛАДОС, 1999.
16. Методы менеджмента. В кн. Менеджмент организации. Учебное пособие под ред. З. П. Румянцева. М., ИНФРА, 1997, стр. 68—80.
17. Менеджмент усуллари. Қаранг: Муракаев И., Саифназаров Н. Менеджмент асослари Т. ГДИУ, 1998, 22—26 ва 78—80-бетлар.

18. Носирхўжаев С., Сафарбоев М., Султонов К. Сиёсатшунослик фанидан кўргазмали қўлланма. Т., “Ўқитувчи”, 1997.
19. Темурагузуклари. Т., Ф. Гулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996.
20. Ҳикматнома. Ўзбек мақолларининг изоҳли луғати. Т., ЎСЭ, 1990.
21. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., “Меҳнат”, 2000.
22. Шейнов В. П. Оптимальный стиль руководства. М., 1990.
23. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой (искусство менеджера). М., “Амалфея”, 1997.
24. Ўлмасов А., Шарифхўжаев М. “Иқтисодиёт назарияси” Дарслик. Т., “Меҳнат”, 1995.

---

---

## V- БОБ. МЕНЕЖЕР

### Режа:

- 5.1. Менежер ва раҳбарлик услуби. (96—100)
- 5.2. Раҳбар фазилатлари. (101—107)
- 5.3. Раҳбар маданияти. (108—118)

### 5.1. Менежер ва раҳбарлик услуби

[96]. Менежер — бу махсус тайёргарлик кўрган, бошқаришнинг сир-асрорлари, қонун-қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Менежер бу ёлланма бошқарувчи бўлиб, алоҳида ижтимоий қатламга мансуб бўлади.

Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасаларининг ижроия ҳокимиятга эга бўлган бошқарувчи, директор, раҳбар, мудир, маъмурий бошқарувчилари менежерлар деб юрилади.

Менежерлар бошқарув поғонасига биноан уч тоифага бўлилади:

- Юқори поғона менежерлари.
- Ўрта поғона менежерлари.
- Қуйи поғона менежерлари.

**Юқори поғона менежерлари** фирма истиқболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Бир сўз билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

**Ўрта поғона менежерлари** фирма фаолиятининг айрим томонларини, чунончи, ишлаб чиқариш, товарларни сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти, янги товарларни ўзлаштириш, технологияни қўллаш, меҳнатни ташкил этиш кабиларни бошқариш билан шуғулланади.

**Қуйи поғона менежерлари** қуйи бўғинда, масалан, цех, бўлим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, ҳафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

Тўғри, корхонани бошқариш бевосита мулк эгасининг вазифаси дейишимиз мумкин. Аммо бошқариш учун мулк эгаси бўлиш

шарт эмас. Шу хусусдан оркестрни бошқарувчи дирежёр мусиқа асбобларининг эгаси бўлмаса ҳам ўз ишини қилаверишини эслаш ўринли. Бошқариш вазифасини корхона эгасининг ўзи ёки ёлланган, аммо мулкдор номидан иш қилувчи менежер бажаради.

Иқтисодий алоқалар мураккаблашган сари менежер хизмати-га талаб ошади, ўз ишининг устаси бўлган махсус ижтимоий тоифа — менежерлар тоифаси пайдо бўлдики, унинг алоҳида ижтимоий мақоми бор. Менежер ғоят мураккаб, ўта масъулиятли иш билан шуғулланиши, фирманинг ҳаёт-мамотига жавобгар бўлганлиги учун ҳам ёлланиб ишловчилар орасида энг катта хизмат ҳақи олади.

Бошқарув функцияларини бажаришда ва жамоат ишлаб чиқаришида замонавий менежер:

- раҳбар — бошқарувчи;
- раҳбар — дипломат;
- раҳбар — мураббий, тарбиячи;
- раҳбар — инсон;
- раҳбар — тадбиркор;
- раҳбар — инноватор сифатида майдонга чиқади.

[97]. Ҳар бир менежер ўзига хос бошқарув услубига эга. Услуб — бу ишлаш, бошқаришдаги ўзига хос йўл, усул маъносини англатади. Шу нуқтаи назардан қуйидаги тушунчаларни ажрата билиш лозим:

- бошқарув услуби;
- иш услуби;
- раҳбарнинг иш услуби.

**Бошқарув услуби** — бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, йўллари мажмуидир.

**Иш услуби** — бу бошқарув функцияларини самарали бажариш масқадида бирор-бир органнинг ёки раҳбарнинг бўйсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир кўрсатиш усули ва йўллари мажмуидир. Масалан:

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуби;
- вазирлик, қўмита, ҳокимларнинг иш услуби;
- суд, прокуратуранинг иш услуби;
- корхона, цехларнинг иш услуби;
- айрим раҳбарларнинг иш услуби ва ҳоказолар. Бошқарувнинг турли поғона ва босқичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларнинг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуби ғоят кўп қиррали тушунчадир.

**Раҳбарнинг иш услуби** — бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндошишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва қўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда у ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Бироқ, ҳар бир раҳбар бунда ўзига хос равишда, бошқарув жараёнида ўзи учун мос бўлган, ўз раҳбарлик услубини белгиладиган усуллар билан ҳаракат қилади. Мутлақо бир хил икки киши бўлмаганидек, раҳбарликда ҳам мутлақо бир хил услуб йўқ. Раҳбарлик услуби раҳбарларнинг ўз қўл остидагилари билан алоқасида, уларнинг ўзаро муносабатларида таркиб топади.

**Услуб бошқарув органининг интеллектуал салоҳияти, сифатлари, унинг индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.**

[98]. Раҳбарлик услуби бошқариш методлари билан муайян ўзаро алоқада бўлади.

Бошқариш методи ҳам бошқариш фаолиятини амалга ошириш усуллари ва йўллари мажмуидан, бошқариш тизимига самарали, мақсадга мувофиқ таъсир кўрсатишидан, яъни бошқариш функцияларини амалга ошириш механизмидан иборатдир.

Лекин шуни эътиборга олиш лозимки, метод — бу тамомила объектив, раҳбарга боғлиқ бўлмаган ва мустақил тушунчадир. Услуб, гарчи у ҳам таъсир ўтказиш усуллари мажмуидан иборат бўлсада, методдан фарқ қилади, у ёки бу раҳбарнинг субъектив, индивидуал хусусиятлари билан белгиланади.

Қиёслаш учун шуни айтиш мумкинки, мусиқа нотаси ҳамма учун бир хил бўлса-да, лекин мусиқачиларнинг ижро этиш услуб (манера)лари ҳар хилдир.

Буни қуйидаги мисолларда кўришимиз мумкин. Барча раҳбарлар ходимларни рағбатлантириш мақсадида **бошқаришнинг иқтисодий методидан** фойдаланишлари керак. Лекин баъзи раҳбарлар индивидуал рағбатлантиришга, бошқа бир раҳбарлар эса жамоани рағбатлантиришга кўпроқ маблағ ажратишга ҳаракат қилади. Баъзи раҳбарлар йил чораги натижаларига, иккинчи бир раҳбарлар эса йиллик иш натижаларига қараб мукофотлашни афзал кўради.

Буйруқ ва фармойишлар чиқариш каби **бошқаришнинг ташкилий-маъмурий методларидан** ҳам раҳбарлар турлича фойдаланади. Булар бўлмаса ҳам буйруқ чиқариш ва аксинча, бошқариш функцияларини буйруқсиз ҳам муваффақиятли бажариш мумкин.

Буйруқ чиқариб, уни назоратсиз қолдириш ҳам, унинг бажарилиши устидан аниқ ва амалий назорат ўрнатиш ҳам мумкин.

Шундай қилиб, муайян методларни амалга оширишга ҳар хил раҳбарлар ўз индивидуал услуби билан ёндошади.

Шу билан бирга, раҳбарлик услуби бутунлай индивидуал асосга эга деб қараш нотўғри бўлур эди. Раҳбарлик услубига бошқариш қонунлари ва тамойиллари, раҳбарларга бўлган ягона талаблар, жамоадаги социал-руҳий муҳит, юқори раҳбарларнинг бошқаришда қўлланиладиган усуллари каби кўпгина объектив омиллар таъсир кўрсатади. Демак, ҳар бир раҳбарнинг фаолиятида раҳбарлик услубининг субъектив ва объектив унсурлари аралашиб кетади. **Субъектив унсурлар** раҳбарнинг:

- ишчанлик ва шахсий сифатлари;
- мижози, қобилияти ва қизиқиши;
- билими, кўникмаси ва маҳорати;
- тадбиркорлиги ва ташаббускорлиги каби фазилатларида намоён бўлади.

Раҳбарларнинг ишчанлик ва маънавий-маданий хислатларини баҳолаш амалиёти шунини кўрсатадики, бунда биринчи ўринда эътиқодлилиқ, топширилган иш учун шахсан жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилиқ, кишиларга нисбатан меҳрибонлик ва эътибор билан муносабатда бўлиш туради. Асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қилиш қобилияти, шахсан интизомли бўлиш, меҳнатсеварлик, ташкилотчилик, жамоада интизомни йўлга қўйиш ва сақлай билиш қобилияти жуда юксак баҳоланади.

[99]. Раҳбарлик услуби, белгиси ва бўйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча раҳбарларни қуйидаги уч турга ажратиш мумкин (27-жадвал).

27-жадвал

#### Раҳбарлик услубига қараб раҳбарларнинг турларга ажратилиши

№	Раҳбарлик турлари	Изоҳ
1.	Автократик раҳбарлар	<p><b>*Бундай турдаги раҳбар:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди;</li><li>• ўзини жамоадан узоқ тутади, жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди;</li><li>• ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди;</li></ul>

№	Раҳбарлик турлари	Изоҳ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўзига бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши кўради;</li> <li>• мутасил буйруқ беришга, ҳаммани ўз истакларига сўзсиз бўйсундиришга интилади;</li> <li>• кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик ғурури баландлиги, ўзини катта тутуши сезилиб туради;</li> <li>• ўзига бўйсунувчилари олдида қовоғи солинган кайфиятда бўлади.</li> </ul> <p>Хуллас, авторитар раҳбар ўзига бино қўйган, димоғдор, ўз қобилияти ва имкониятларига ортиқча ишонадиган, ҳукмини ўтказишга интиладиган кишилардан етишиб чиқади.</p> <p>Бундай раҳбар назоратдан четда қолса, ўша ерда дағаллик, такаббурилик, тазйиқ ўтказиш, мажбур қилиш каби ўта салбий ҳолатлар авж уради.</p> <p>Бироқ авторитар бошқарув усулини ҳар жиҳатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бўйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоқи пастлиги сабабли авторитар услубни танлаб олиш ҳам иш бериб қалиши мумкин.</p>
2.	Либерал раҳбар	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Бундай турдаги раҳбар:</li> <li>• иродасиз, ташаббуссиз бўлади;</li> <li>• ўз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди;</li> <li>• ишни ўз ҳолига ташлаб кўяди;</li> <li>• идорага нисбатан қатъий бўлишдан ҳайиққади;</li> <li>• ўзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади;</li> <li>• бирон ходим билан ҳам алоқани бузишни истамайди;</li> <li>• талабчан эмас, суст назорат қилади;</li> <li>• суистеъмолларга бевосита йўл қўймаса ҳам ўзини билмасликка салади.</li> </ul> <p>Бундай раҳбар ташқаридан кўрсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кўзга ташланиб туради.</p>
3.	Демократик раҳбар	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Бундай турдаги раҳбар:</li> <li>• бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади;</li> <li>• ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига қулоқ салади,</li> </ul>

№	Раҳбарлик турлари	Изоҳ
		<p>улар билан маслаҳатлашади, ижобий тамонларини инобатга олади;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• барча билан баробар ва самимий муносабатда бўлади, устунлигини билдирмайди;</li> <li>• буйруқ бериш йўли билан эмас, балки ишонтириш услубида иш тутади;</li> <li>• бўйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ўртоқлик ва ишчан муҳитни яратади.</li> </ul>

Қайд этилган раҳбарлик услублари соф ҳолда учрамайди. Ҳаётда ҳар бир раҳбарнинг иш услуби ҳар хил бўлади, лекин юқоридаги уч услубдан бири яққолроқ сезилиб туради. Турли хил ишлаб чиқариш вазиятларида ҳар хил ходимга нисбатан раҳбарликнинг ижобий томонларидан фойдаланиш керак. Раҳбар ҳақиқий аҳволга қараб иш тутиши ва бўйсунувчиларнинг ўзига хос шахсий ҳислатларини ҳисобга олиб муомала қилиши керак.

[100]. Ҳар бир бошқарув услубнинг самарадорлигини баҳолаш учун америкалик олим Л. Лайкерт қуйидаги коэффициентни ҳисоблашни таклиф қилган:

$$K_{\text{лак}} = \frac{\Sigma ИУ}{\Sigma МКУ}$$

бу ерда,  $K_{\text{лак}}$  — автократик — либераллик коэффициенти;  
 $\Sigma ИУ$  — раҳбарлик услубдаги ишонтириш унсурлари йиғиндиси;  
 $\Sigma МКУ$  — раҳбарлик услубидаги мажбур қилиш унсурлари йиғиндиси.

Р. Лайкертнинг фикрича, бу нисбат 1,9 ни ташкил қилиши лозим. Бошқача қилиб айтганда раҳбарлик услубида раҳбар ишонтириш унсурларини мажбур қилиш унсурларидан тахминан икки баравар кўпроқ қўллангандагина унинг раҳбарлик услуби оптимал, мақсадга мувофиқ, самарали бўлган ҳисобланади.

Умуман олганда ҳар учала турдаги раҳбарликнинг бошқариш функцияларини бажаришдаги ва ижтимоий муносабатлардаги ўзига хос хусусиятларни қуйидаги жадвалда умумлаштириб кўрса-тиш мумкин (28-жадвал).



## Раҳбарлик турларининг ўзига хос хусусиятлари

№	Белгилар	Раҳбарлик турлари		
		<i>Авторитарик раҳбар</i>	<i>Демократик раҳбар</i>	<i>Либерал раҳбар</i>
1	Қарор қабул қилишда	Яккабош, жамоа фикри билан ҳисоблашмайди	Жамоа фикри билан ҳисоблашади	Кўрсатмага биноан иш тутади
2	Қарор ечимларини бўйсунувчиларга етказишда	Ўзма ва оғзаки буйруқ, кўрсатма орқали	Тақлиф орқали	Илтимос қилиш, ялиниш орқали
3	Масъулиятни тақсимлаш	Тўла-тўқис раҳбар қўлида	Ваколатига биноан	Тўла-тўқис ижрочиларнинг фикрига биноан
4	Бўйсунувчиларнинг ташаббускорлигига	Йўл қўяди	Рағбатлантиради ва фойдаланади	Тўла-тўқис таянади
5	Кадрларни танлашда	Кучли рақобатдошлардан қутулиш тарафдори	Ишчан, билимдон ходимларга мўлжал олади ва уларнинг ўсишига ёрдам беради	Бепарво
6	Билимга бўлган муносабатда	Ҳамма нарсани ўзим биламан деб ҳисоблайди	Муттасил ўқийди ва қўл остидаги бўйсунувчилардан ҳам шуни талаб қилади	Эътиборсиз, барибир, бепарво
7	Муомалада	Салбий, масофа сақлайди	Ижобий, мулоқатда киришимли ва фаол	Ташаббус кўрсатмайди
8	Бўйсунувчиларга нисбатан	Кайфиятига қараб муомала қилади, асабли	Ҳар хил, талабчан, хайрихоҳ, андишали	Талабчан эмас, мулойим
9	Интизомга нисбатан	Қаттиқ, расмий, юзаки	Мақсадга мувофиқ талаб қилади	Юмшоқ, юзаки
10	Рағбатлантиришга нисбатан	Онда-сонда рағбатлантириб, тез-тез жазолаш тарафдори	Онда-сонда жазолаб, тез-тез рағбатлантириш тарафдори	Аниқ мўлжали йўқ

Ҳар учала раҳбарлик тури ўртасида мутаносиблик мавжуд бўлиб, аниқ шароитларда бирининг салмоғи ошиши билан бошқасининг салмоғи камаяди.

## 5.2. Раҳбар фазилатлари

[101]. **Фазилат** — бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича бўлиши ҳамда ҳар хил хулқ-атворлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суюқ моддаларга кўп жиҳатдан боғлиқ эканлиги тажрибада кузатилган.

Қадимги тиббиётнинг йирик намояндаси Гиппократнинг инсон баданида қон асосий ўринни ишғол этса, бундай одам ҳаракатчан, енгил бўлади, таассуротларнинг алмашилишига тез кўникаб кета қолади, ўз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дарҳол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ **сангвиниклар** (хушчақчақ кишилар) деб атаган. Бу латинча “сангвинис”, яъни “қон” деган сўздан келиб чиққан.

Сангвиниклар туйғу (жўшқин) хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

- янги кишилар билан тез тил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кўникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ёқтирмайдиган;
- янги шароитга осонлик билан ўрганадиган;
- хушчақчақ;
- ҳаракатлари шиддатли;
- нутқи тез;
- келажакка ишонч билан қарайдиган;
- сўзини аниқ ва маъноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир.

Сангвиниклар иш жараёнида кечган кўнгилсиз ҳодисаларни тезда унутадилар. Улар ўз кучи ҳамда қобилиятларига ортиқча баҳо бериш хусусиятига эга бўладилар.

Раҳбарлар сангвиникларнинг ишини салбий баҳолашдан кўра уларга нисбатан қаттиққўл ва талабчан бўлсалар, ижобий натижага эришишлари мумкин.

Сангвиниклар юқори лавозимга интиладиган кишилар бўлади.

Агар кишида шиллиқ ҳукмрон ўрин тутса, ундай кишилар оғир, тепса тебранмас, кайфиятлари ва интилишлари анча барқарор, воқеалар ва ҳаёт таассуротларига лоқайд қарайдиган бўладилар. Бундай хил кишилар **флегматиклар** деб аталган. Қадимги юнонлар шиллиқни “флегма” дейишган.

#### Флегматиклар:

- таъсирчанлиги суст бўлади;
- бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кўчадилар;
- фаолликлари кам;
- янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар;
- ҳаракатлари ва нутқлари суст;
- кўнгилсиз ҳодиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар;
- сабр-тоқатли, чидамли бўлиб, сўзлаганда хотиржам, ўзга шахслар билан ҳаяжонланмай гаплашадилар.

Флегматиклар чидамлилиги, матонати, ўзини тута билиши билан ажралиб туради.

Гиппократнинг фикрича, агар кишида заъфарон сафро устун турса, бундай киши тезкор, қатъий, ҳаракатчан бўлади. Бу тоифа кишиларни Гиппократ холериклар (қони қизиқ кишилар) деб атаган. Қадимги юнонлар сафрони “холей” дейишган.

**Холериклар** — кўтаринки руҳда ишлай оладиган, қаршиликлари енга оладиган кишилар бўлиб, уларнинг ишлаш завқи кайфиятининг бузилиши биланоқ тез ўзгариши мумкин. Улар сержаҳл, ўзини яхши кўрадиган, тез гапирадиган одамлар бўлиб, бошқалардан гапининг оҳанги ўзгарувчанлиги билан ажралиб туради. Холерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек бўлади. Раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан ўзини тўғри тутати.

Ниҳоят, Гиппократ яна бир тур кишиларни ажратадики, бундайларнинг аҳволи, руҳияти бир хилда турмайди. Улар ёмон кайфиятга кўпроқ мойил бўладилар, арзир-арзимас нарсалардан қаттиқ куюнаверадилар. Бундай кишиларни улуғ шифокор **меланхоликлар** деб атаган. Қадимги юнонларда “меланхолик” сўзи “қора сафро” деган маънони билдирган.

#### Меланхоликлар:

- ўта таъсирланувчи хусусиятга эга;
- тез толиқадиган ва ўзига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- ниҳоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчоқ, камғайрат;
- арзимаган сабабларга кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан қийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

Меланхоликлар қулай шароитда олдиға қўйилган масалаларни мувафаққиятли бажаради. Агар ишда шароит, яъни вазият ўзгарса, қийинчилик туғилса, улар ўзларини панага олиб туришади.

[102]. Раҳбар бир қатор талабларга жавоб бериши керак. “Раҳбарлик қилиш” деган сўзга изоҳли луғатларда *бошқариш, маслаҳат бериш, кузатиш, йўналтириш, кўрсатма бериш* деган турли маълумотлар берилган. Бундан кўриниб турибдики, ҳозирги даврда менежер (раҳбар)лар қондириши зарур бўлган талаблар жуда кўпдир. Уларни қуйидаги бешта йирик гуруҳга бўлиш мумкин (29-жадвал).

29-жадвал

### Раҳбарга қўйиладиган талаблар

№	Талаблар	Изоҳ
1	Маънавий етуклик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сиёсий етуклик</li> <li>• ҳуқуқий етуклик</li> <li>• ахлоқий етуклик</li> <li>• юқори савия ва онг</li> <li>• маърифатчилик</li> <li>• маданиятлилик</li> <li>• ходимларни ватанпарварлик руҳида тарбиялашга қодирлик</li> <li>• топширилган иш учун шахсий жавобгарликни ҳис қилиш, ҳалоллик, виждонлилик</li> <li>• шахсий манфаатларни жамоа манфаатларига бўйсундиришга қодирлик</li> <li>• кишиларга нисбатан меҳрибон ва эътиборли бўлиш</li> <li>• ташаббус ва илғорликни қўллаб-қувватлаш қобилияти</li> <li>• билияти</li> <li>• принципааллик</li> <li>• танқидга чидамли бўлиш, ўз-ўзини танқид қила билиш.</li> </ul>
2	Интизом ва меҳнатга бўлган муносабат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатсеварлик</li> <li>• жамоа ўртасида интизомни йўлга қўя билиш</li> <li>• атрофдагиларда меҳнатсеварликни тарбиялай билиш</li> </ul> <p>Бир ношуд раҳбарнинг беғамлиги юзлаб, минглаб кишилар тақдирининг бедахл қирраларига таъсир этиши мумкин. Боқибегам бу тоифа раҳбарларнинг иш услуби билан муроса қилиб бўлмайди</p>
3	Билим даражаси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иқтисодийетни билиш</li> <li>• техника ва технологияни билиш</li> <li>• бошқариш илмини, функциялари ва структурасини билиш</li> <li>• истиқболни билишга қодирлиги ва ҳ.к.</li> </ul>

№	Талаблар	Изоҳ
		<p>Раҳбар аниқ, чуқур ва кенг билимга эга бўлиши, уни доимо тўлдириб ва янгилаб бориш керак. Акс ҳолда у обрў қозона олмайди, ходимларнинг ишончига сазовор бўла олмайди</p>
4	Ташкилотчилик қобилияти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни танлай билиш ва улардан самарали фойдаланишни таъминлай олиш</li> <li>• қўл остидагиларни меҳнатга ўргатиш ва тарбиялашни билиш</li> <li>• жипслашган жамоани вужудга келтира олиш;</li> <li>• мақсад сари интилувчанлик</li> <li>• кутилмаган вазиятларда бошқариш қобилиятини йўқотмаслик</li> </ul> <p>"Ёмон корхона ёки ташкилот йўқ, лекин ёмон раҳбарлар бор". Бу ибора шуни билдирадики, ёмон ишлаб турган корхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юқори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қўйилса, у корхонани тезда яхши корхона сафига қўшади.</p> <p>Агар яхши ишлаб турган корхонага тасодифан ташкилотчилик қобилияти паст раҳбар келиб қолса, аксинча, у корхона аста-секин таназзулга юз тутлади</p>
5	Бошқариш самарадорлигини таъминлай олиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқаришни коллегиял тарзда ташкил қила олиш қобилияти</li> <li>• иш ҳақида қисқа ва аниқ гапириш қобилияти</li> <li>• ишга оид хат, буйруқ, фармойишлар ёза билиш турли манбалардан иш учун зарур ахборотларни олиш қобилияти</li> <li>• раҳбарларни ва қўл остидагиларни тинглай билиш қобилияти</li> <li>• асосланган қарорларни мустақил ва тез қабул қила билиш қобилияти</li> <li>• режаларни бажаришдан ходимларнинг моддий ва маънавий манфаатдорлигини таъминлаш қобилияти</li> <li>• бошқарув органи қарорларини бажариш устидан назоратни таъминлай билиш</li> <li>• бошқариш структурасини такомиллаштириб бориш қобилияти ва ҳ.к.</li> </ul>

[103]. Раҳбарнинг сифат хислатларини белгиловчи мезонлар кўп. Бироқ қуйидаги ижобий хислатлар улар орасида алоҳида мавқега эга:

**Довюрраклик** — бундай раҳбарда мардонаворлик, ботирлик, дидлик мавжуд бўлади. Улар омадсизликдан қўрқмайди. Қўрқув уларни жасоратга чорлайди ва зафарларга олиб келади. Ҳар бир янги ҳаракатни тараққиётга ва ҳаётий тажрибаларга эриштиради.

**Сабрлилик** — бундай раҳбар мувафақиятга бирданига эришиш мумкин эмаслигини яхши тушунади. Унга фақат бардош ва сабр-тоқатли бўлиб, сабот-матонат билан қийинчиликларни енгиш орқали эришиш мумкинлигини билади. Чидам, сабр тўғрисида Абдулло Авлоний шундай деган эди:

**Сабр шундай бир кучли нарсадирки,**

- ғазабни шижоатга,
- қатталиқни тавозега (камтарликка)
- ёмонлиқни яхшиликка айлантирмакка қуввати етар.

Бир ҳақимдан сўрадилар: “Одамларни ўзингдан узоқлаштирмасликнинг чораси нима?” У деди: “Чидам ва мулойимлик”. Яна ундан: “Мушкул нарсаларни қандай ҳал қилса бўлади?” деб сўрадилар. У яна “Чидам ва мулойимлик билан!” деб жавоб берди.

**Яхши ниятлик** — бундай раҳбар хайрихоҳ ва илтифотли бўлади, кишиларга нисбатан доимо яхши ниятда бўлади. Ўзидаги қаноатсизликни фирром рақобатчилик йўли билан эмас, балки хайрихоҳлик йўли билан бартараф қилишга ҳаракат қилади. Унинг ҳаётидаги шиори ҳасад эмас, балки:

“Бирни кўриб шукур қил, бирни кўриб фикр қил” — деган шиордир.

Шу ўринда қуйидаги ҳикматли сўзларни таъкидлаш ўринлидир. Уч дардга даво йўқдир:

- дангасалиқдан келган камбағалликка;
- ҳасаддан туғилган душманликка;
- хўжайинликдан келиб чиққан касалликка.

**Соғлом шубҳалилик** — бундай раҳбар кўпинча “ҳар нарсада шубҳада бўл” деган шиорга амал қилса-да, бироқ носоғлом шубҳа — бу хоин, у кишиларни уриниб кўришдан қўрқитиб, эришишлари мумкин бўлган яхши нарсалардан маҳрум этилишини яхши билади. Шу билан бир қаторда улар ўз кучига ишониш,

унга соғлом шубҳа билан қараш ишчан масъулиятли қарорларни қабул қилишга чорлашини, уларни бажариш йўлида киши кучига куч қўшишни яхши тушунишади.

**Камтаринчилик** — бундай раҳбар камтарликнинг деярли ҳар доим истеъдодга тўғри мутаносиб эканлигини, камтарликни етишмаслиги эса нодонликнинг даракчиси эканлигини яхши тушунади. Улар:

**“Камтарлик — жасорат тожи”.**

**“Камтарга камол, манманга — завол”.**

**“Камтарлик кўкка кўтарар, манманлик ерга киритар”.**

**“Камтар керилмайди, мол-дунёга берилмайди”.**

**“Камтарлик аълодир, мағрурлик балодир”**

каби халқ мақолларига риоя қилишади.

Улар камтарин раҳбарнинг:

- ўзини бошқалардан устун қўймаслигини;
- илму фан ёки меҳнат соҳасидаги ютуғи билан мағрурланмаслигини;
- катта-кичикни бирдек ҳурмат қилишини;
- одамлар оғирини енгил қилишини;
- хушмуомала бўлишини;
- қандай даврада бўлмасин доимо ўзини оддий тутишини;
- шону шуҳратга учмаслигини яхши англашади.

**Самимий хушмуомалалилик** — бундай раҳбар софдил, очиқ кўнгил бўлади, чин юракдан гапиради. Қўл остидагиларга садоқат билан ихлос қўйиб хизмат қилади. Улар самимийликнинг оғир ва жуда нозик масала, у ақл ва чуқур маънавий одобни талаб этишини, шунингдек, кимки ўзгалар билан носамимий муносабатда бўлишга одатланган экан, у пировард натижада ўз-ўзига ҳам самимий бўлолмай қолишини яхши тушунишади.

Доноларнинг айтишларича хушмуомалаликнинг ўнга белгиси бор. Улар қуйидагилар: инсоф, ақл, илм, ҳилм(мулойим), олижаноблик, кўркама феъл, яхшилик, сабр ва мулойимлик.

**Раҳмдиллик** — бундай раҳбар барчага раҳм-шафқатли бўлади. Улар бошқаларни кўп нарсада кечиришади, аммо ўзларини эса ҳеч нарсада кечиришмайди. Улар раҳм-шавқат инсонларнинг энг олий фазилатларидан бири эканлигини, раҳм-шавқатли киши доимо одамларга ёрдам қўлини чўзишини, ожиз ва нотавон кишилардан хабар олиб туриш лозимлигини яхши тушунадилар.

**Хушхулқилик** — бундай раҳбар инсон гўзаллигининг асоси унинг чиройли хулқида эканлигини, айнан хушхулқилик инсонни улуғлик-

ка олиб боришини, ёқимли хулқ эгасидан барча катта-кичик хурсанд бўлишини, бундай хулқ эгаси бошқаларни хурсанд қилишдан ташқари, ўзи ҳам доимо хурсанд юришини, бошқалардан эса ўзига муҳаббат ва мулојимлик қайтишини яхши тушунади.

Доноларнинг фикрича, хушхулқликнинг ўнта нишонаси бор:

1. Яхши ишларда одамлар билан ҳамиша бирга бўлиш.
2. Нафс кўйига кирмаслик.
3. Ўзгалар айбини қидирмаслик.
4. Бировда бирор айб содир бўлса, уни яхшиликка йўйиш.
5. Айбдор узр сўраса, айбни кечириш.  
“Кечира олишлик — мардлик, кечира билмаслик номардлик саналади” (Амир Темур ўғитларидан).
6. Муҳтожлар ҳожатини чиқариш.
7. Ўзи ҳақида ўйлайвермай, бошқалар ҳақида ҳам қайғуриш.
8. Ўз айбига иқрор бўлиш.
9. Очиқ юзли бўлиш.
10. Хушмуомала бўлиш.

**Қаноатлилик** — бундай раҳбар қаноатсизликдан келадиган офатларни, яъни нафс балоси, ҳасад, худбинлик, бахиллик, тамагирлик кабиларни яхши англайди. Улар нафс балоси одамни ҳар кўйга солишини, нафсини тийган ҳурмат-иззат топишини ва бежавотир яшашини, қаноатни эса иззатнинг асоси, ўлмайдиган боқий хазина, қуримайдиган дарахт, завол топмайдиган мулк эканлигини яхши тушунишади.

Бу ўринда қуйидаги ҳикматни келтириш ўринлидир:

Ҳар кимнинг нафси ақлига хизмат қилса, ундай кишига бахт ва давлат юзланади. Ҳар кимнинг ақли нафсига хизмат қилса, бахту иқбол ундай кишидан юз ўгиради.

Тамагирлик ҳам қаноатсизликдан келиб чиқади. Тамагир раҳбар ўз орзуларини рўёбга чиқариш учун турли қабиҳликлардан қайтмайди, ҳеч қандай гуноҳдан қўрқмайди, ёлғон гапирмай юрмайди, ёлғон сўзни исботлаш учун ёлғон қасамлар ичади. Тамаси кўпнинг инсофи оз, очкўз бўлур.

**Бир киши ўғлига деди:**

— Нафсингни шундай машқ қилдирки, токи у амрингга қулоқ соладиган бўлсин.

**Ўғил сўради:**

— Мен қайси пайтда ақли бўлишим мумкин?

— Нафсингга ҳоким бўлганингда, — деди.



[104]. Инсонларга хос юқорида қайд қилинган ижобий хислатларнинг ҳаммасини бир киши тўла-тўқис эгаллаб олиши жуда қийин, албатта. Лекин шундай фазилатларга эга бўлишга барча раҳбарлар интилиши керак. Аммо обрўли бўлиш фазилати ҳар қандай раҳбар учун шак-шубҳасиз зарурдир.

**Обрў** — бу ҳамма томонидан тан олинган ҳамда меҳнат эвазига орттирилган, раҳбар учун зарур ишонч ва қалқондир. Айни пайтда ҳар бир раҳбар ўзидан юқори турувчи раҳбарлар олдида ҳам, ўзига бўйсунувчи ходимлар олдида ҳам, ўзи билан ҳуқуқи тенг бошқа раҳбарлар олдида ҳам обрўга эга бўлиши лозим.

Обрў ҳалол меҳнат, ташаббускорлик ва ўз вазифасига масъулият билан муносабатда бўлиш, жамоа аъзоларига талабчанлик ва ғамхўр бўлиш, ўз ишини чуқур билиш билан орттирилади.

Шуни эсда тутиш лозимки, хизмат мавқеи ўз-ўзидан обрў келтиравермайди. Раҳбар хизмат мавқеига фақат муайян неъматлардан фойдаланиш усули деб қарамаслиги зарур. У шуни ёддан чиқармаслиги керакки, раҳбарлик мансабига сайлаб қўйилган ёки тайинланган экан, энди фақат битта афзалликка эга бўлади, у ҳам бўлса:

Ўз жамоаси, умуман халқ манфаати учун бор кучи билан ишлаши, элим деб, юртим деб ёниб яшаши керак.

Раҳбар шу талабларга риоя қилмас экан у ўз раҳбарлик усулида қуйидаги салбий ҳодисаларга йўл қўйиши, пировардида эса ўз обрўини кеткизиши ва эл назаридан қолишига сабаб бўлиши мумкин (30-жадвал).

*30-жадвал*

### Раҳбар обрўсига путур етказувчи унсурлар

Т/р	Салбий унсурлар	Изоҳ
1	Бюрократизм	<p style="text-align: center;"><b>Бюрократ:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ишлаб чиқилган қоида, қўлланмалар доирасидан чиқмайди, уни ўзининг бирдан-бир мақсади деб билади;</li> <li>• одамларга тўраларча муносабатда бўлади;</li> <li>• қоғозбозликни авж олдиради;</li> <li>• бошқаришга қотиб қолган, эски усуллар билан ёндошади;</li> <li>• иш моҳиятини расмиятчилик билан кўмиб ташлайди;</li> </ul>

Т/р	Салбий унсурлар	Изоҳ
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• масалани ҳал этишдан, шахсий жавобгарликдан ўзини четга олади.</li> <li><b>Бюрократизм:</b></li> <li>• жамоанинг ва шахснинг ташаббускорлигини, дадил фикрларини бўғади;</li> <li>• ўз мезонига мос кадрларни атрофига тўплайди; ақлли, қобилиятли кадрлардан қутулишга ҳаракат қилади.</li> </ul>
2.	Маҳаллийчилик	<p>Бундай "дардга" мубтало бўлган раҳбарлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ишга тор тармоқ, тор функционал нуқтаи назардан ёндошадилар;</li> <li>• уларда сиёсий, маънавий етуклик етишмайди;</li> <li>• узоқни кўра олмайдилар;</li> <li>• бошқалар ҳисобидан фойдаланиб қолишга интиладилар;</li> <li>• уруғчилик, таниш-билишлик, ошна-оғайнигарчиликка йўл қўядилар.</li> </ul>
3.	Ҳадиксирашлик	<p>Бундай раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• унча мураккаб бўлмаган масалаларни ҳам мустақил ҳал эта олмайди, юқори турувчи раҳбарлик билан келишиб олишга интилади;</li> <li>• ҳар ишда сусткашлик қилади;</li> <li>• кабинетда ўралашиб, қоғозбозлик билан банд бўлади.</li> </ul>
4.	Баландпарвозлик	<p>Бундай раҳбар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ўзининг кичкина, кўзга илғамас муваффақиятини бўрттириб кўрсатади, шов-шув кўтариб ноғора қилади;</li> <li>• юқори органлардан мақтов эшитишни ёқтиради;</li> <li>• тилга тушишни, матбуотда ёзишларини, телевизордан кўринишни истайди;</li> <li>• сохта ташаббуслар атрофида шов-шув кўтаришга, ижодий изланиш ўрнига ишни хўжақўрсинга ташкил этишга интилади;</li> <li>• ишчанлик ўрнига кўзбўямачилик ва қўшиб ёзиш билан шуғулланади...</li> </ul> <p>Бундай тоифадаги раҳбарлар учун камчилик ва муаммоларни ҳаспўшлаш, ўз хизматларини бўрттириб кўрсатиш ва ўз-ўзини мақташ характерлидир.</p>

Т/р	Салбий унсурлар	Изоҳ
5.	Бошқа салбий қусурлар	<p>Раҳбарлик услубидаги гарчи кам бўлса-да, ҳар ҳолда учраб турадиган ва умумий ишга зарар келтирадиган бошқа салбий томонлар ҳам борки, булар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• худбинлик;</li> <li>• такаббурлик;</li> <li>• мақтанчоқлик;</li> <li>• тамагирлик;</li> <li>• ёвузлик, золимлик;</li> <li>• хушомадгўйлик;</li> <li>• димоғдорлик;</li> <li>• хасислик, гаразгўйлик;</li> <li>• айёрлик;</li> <li>• жиззакилик;</li> <li>• боқибегамлик;</li> <li>• баднафслик;</li> <li>• субутсизлик;</li> <li>• бахиллик;</li> <li>• мансабпарастлик ва ҳ.к.</li> </ul> <p>Бундай салбий қусурлар мавжудлигини англамасак, кўрсак ҳам лекин кўпинча уларни йўқотиш қийин кечади. Чунки ҳар қандай кишига, хусусан раҳбарга унинг мазкур фазилати ёки унинг иш услубидаги нотўғрилиқ айтилса, табиий у норози бўлади.</p> <p>Шу сабабли бундай нуқсонларни бартараф қилиш учун кураш жуда ҳам осон ва силлиқ ўтмайди. Бунинг учун кундалиқ меҳнат, изчилик ва саботматонат талаб қилинади.</p>

**[105].** Ҳа, раҳбарлик услубидаги салбий қусурларни бартараф этиш лозим. Бунинг учун бошқаришнинг барча унсурларига эътиборни кучайтириш керак бўлади. Энг аввало раҳбар юқоридаги нуқсонлардан холи бўлиши ва иш услубини қуйидаги ижобий фазилатлар замирида ташкил қилиши лозим:

- Раҳбар ўз ҳуқуқ ва ваколатидан умумдават манфаатларини жамоа ва ходимларнинг шахсий манфаатлари билан уйғун олиб боришда моҳирона фойдаланиши зарур. Аммо давлат манфаатларига путур етказмасдан, шахсий манфаатлар умумманфаатларига бўйсунishi лозим.
- Ишлаб чиқаришни фақат жамоада обрў-эътиборга эга бўлган раҳбаргина яхши бошқара олади. Айни пайтда шуни унут-

маслик керакки, обрў фақат хизмат мавқеи билан эмас, балки, аввало, билим, тажриба, ишга ва ходимларга муносабат билан орттирилади.

- Раҳбар вазмин, ҳар қандай вазиятда ҳам ўзини тута биладиган, одобли ва хушмуомала бўлиши зурур. Ўз хатти-ҳаракатини назорат қила оладиган, кайфияти ва сезгиларини тия биладиган, юриш-туришида бўйсунувчиларга ўрнак кўрсатадиган бўлишга мажбурдир.
- Буйруқ ҳаммага ҳам ёқавермайди. Шу сабабли бўйсунувчи ходимларга бериладиган фармойиш фақат бевосита буйруқ шаклида бўлмасдан, балки топшириқ ва вазифа, маслаҳат тарзида ҳам бўлиши керак. Бу ўринда қуйидаги ибратли иш услубини билиш фойдадан холи эмас.

Оуэн ЯНГ дурустгина лавозимни эгаллаб турган бўлишига қарамай, қўл остидаги ходимларнинг ҳеч бирига, ҳеч қачон буйруқ оҳангида иш буюрмаган. У буйруқ беришдан кўра маслаҳат солишни афзал билган. Бундай юмшоқ муомала биринчидан, Оуэннинг ўзига катта иззат-обрў келтирган бўлса, иккинчидан идора ишининг ҳар доим бир маромда муваффақиятли кечишини таъминлаган.

Янг ҳеч қачон “Мана бу ишни ундай ёки бундай қилинг” ёки “Бундай ё ундай қилманг” демаган. Бунинг ўрнига “Шу масалада бир ўйлаб кўрсангиз” ёки “Шундай қилинса, яхши натижа беради деб ўйлайсизми” қабилида муомала қилишга одатланган.

- Раҳбар бўйсунувчи ходимларнинг фикр ва маслаҳатларини диққат ва ҳурмат билан тинглаши, ҳатто шу таклифларга шахсан қўшилмаган тақдирда ҳам уларга осойишта қулоқ солиш ва муҳокама қилиши лозим.

Янг бирор ташкилотта хат йўллаш зурурати туғилиб қолган ҳолда мактуб матнини бошидан охиригача айтиб туриб ёздиради-да, пировардида ходимига шундай савол билан мурожаат қиларди: “Сизнинг хат матни хусусидаги фикрингиз қандай?” Агар хат матнини бирор ходими тайёрлаган бўлса, уни ўқиб чиққач, мабодо камчилиги учраса ёки ёқмаса, буни ходимнинг юзига солиш ўрнига маслаҳат йўсинида фикрлашади: “Балки хат матнини бир оз бошқачароқ қилиб ёзганимиз маъқулмиди, сиз нима дейсиз?”

Янг ўз ходимларига нима қилиш кераклиги ҳақида ҳеч қачон кўрсатмалар бермайди, зиммаларидаги вазифаларини мустақил бажаришлари учун имкон яратади. Мустақил ҳаракат қилишга,

Ўз хатоларидан тегишли хулоса чиқариш ва бошқа тажрорламасликни одат қилишга ундайди.

Ҳақиқатан ҳам бундай муносабат ходимларни мустақилликка ўргатади, хатоларни тез тузатиш ва ишни охиригача пишиқ-пухта бажаришга одатлантиради. Қолаверса, бундай усул ишчи-хизматчиларнинг иззат-нафсини ҳеч қачон камситмайди ва, айниқса уларда ўз имкониятлари ва маҳоратларига қатъий ишонч, меҳнатга иштиёқ туғдиради.

Демак, агар раҳбар инсонларда ўзига нисбатан илиқлик, иззат-ҳурмат ҳиссини уйғотмоқчи бўлса, у салбий ҳислатлардан, яъни буюриш, кўрсатма бериш оҳангларидан воз кечиб, маслаҳат солиши, улардан фикр олиши керак. Шунда унинг умумий ишга кўпроқ нафи тегади.

- Раҳбар интизом ва тартибга риоя қилишни қатъий талаб қилиши ва бўйсунувчиларнинг бирон ноҳўя ҳаракатини эътибордан четда қолдирмаслиги керак. Талабчанлик тарбиянинг асоси ва онгли интизомнинг энг мустақкам заминидир.

Хуллас, раҳбардаги одамларни бошқариш қобилияти, одамлар ҳақида ғамхўрлиги, ташаббускорлик, қатъиятлик, мустақиллик, талабчанлик, бўйсунувчи ходимлар билан маслаҳатлаша билиш, ўз сўзини устидан чиқиш каби ижобий фазилатлар ундаги салбий қусурлардан қутулишга ёрдам беради.

[106]. Раҳбар салбий қусурлар домига тортилмасликка интилиши керак. У эгаллаб турган лавозимидан маҳрум бўлмаслиги учун қуйидаги ўнта қондага риоя қилмоғи лозим:

1. Иложи борича қулоғингизгача ишга қўмилинг. Ўз компаниянгиз миждозларини кўпайтириш учун барча имкониятларингизни ишга солинг.
2. Компьютерни ўрганинг.
3. Чет тилини ўрганинг.
4. Ўз архивингизни ташкил қилинг. Зарур ташкилотлар ва кишилар адреслари, телефонларини ёзиб боринг. Улар фавқулодда ҳолларда керак бўлиб қолади.
5. Ҳар доим “ҳа” денг. Ҳамма нарсани бажаришга урининг. Ҳаттоки имкониятингиз, қобилиятингиз етарли бўлмаса ҳам олдин бажармаган ишингизни бажаришга ҳаракат қилинг. Ишдан маҳрум бўлиб қолишнинг энг қисқа йўли: “Бу менинг ишим эмас” деб жавоб бериш. Бундай сўзни айтишдан ўзингизни тийинг.

6. Чиройли имо, ишора қилишни билинг. Фирма инқирозга учраган вақтда ҳам уни бундай ҳолатдан чиқариш учун вақтингизни аямаслигингизга тайёр эканлигингизни билдиринг.
7. Малакангизни мутгасил ошириб боринг.
8. Кишилар билан бўладиган муомалада хушфёъл ва илтифотли бўлинг. Ноёб, назокатли, дўстона кайфият жамоадаги муҳитни яхшилайти, ўзаро ишончни мустаҳкамлайти, кишиларни ҳамжиҳатликка чорлайти.
9. Бошқалар билмайдиган ва бажара олмайдиган у ёки бу ишни билиш ва бажара олишга урининг. Бу нур устига аъло нур бўлади.
10. Иш вақти фақат, мас-н: 8<sup>00</sup> дан 17<sup>00</sup> гача бўлмасин. Агар Сиз эрталаб иш вақтидан олдин ёки иш вақти тутагандан сўнг иш жойида бўлсангиз, билингки бу ҳам эътиборсиз қолмайди.

Булардан ташқари, лавозимдан маҳрум бўлмаслик учун раҳбар куйидаги қайд этилган кишилар билан ўзаро маслаҳатлаш-маслиги керак. Улар:

- **Нодон** — сизни йўлдан адаштиради.
- **Душман** — сизнинг зарар топишингизни ўйлайди.
- **Ҳасадчи** — фақат хато қилиб қўйишингизни пойлайди. Улар баданнинг соғ жойи қолиб, нукул ярага қўнишни мўлжаллайдиган пашшаларга ўхшайди.
- **Қўрқоқ** — сизни дадилликдан қайтаради.
- **Бахил** — бойлик тўшлашга ҳирсманд бўлади ва ундан бировга фойда етмайди.
- **Нафсига берилган** — ҳою ҳаваснинг асири бўлиб, нафс тўридан қутулишга кучи етмайди.
- **Ёлгончи** — фикрингизни бузиб кўрсатади.

[107]. Инсон шахсининг энг муҳим томонларидан бири унинг индивидуалигидир. Бу индивидуалик шахсдаги темпераментда, ҳиссиётда, қобилиятда, фёъл-атвор, ирода, хотира ва бошқаларда намоён бўлади. Ана шулар таъсири остида раҳбар инжиқ, жанжалкаш, курашчан, билағон ва ҳоказолар бўлиши мумкин. Шунга қараб ходимлар ва раҳбарлар ўртасида муносабат шаклланади (31-жадвал).

## Мураккаб раҳбар билан “чиқишиш” йўллари

Т/р	Раҳбар феъл-атвори	Раҳбарга хос жиҳатлар	Ходимларнинг ўзини тутиши, муносабати
1.	Жанжалкаш, уришқоқ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• пўписачи</li> <li>• букилмайдиган</li> <li>• унинг энг севган нарсаси бошқаларни назорат қилиш</li> <li>• ҳаёт у учун туганмас кураш майдони. Аммо у ўзининг мукамал эмаслигидан қўрқувда юради</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• муомала қилишда ўзингизни астойдил ва тўғри тутинг</li> <li>• иккиланмасдан гапиринг</li> <li>• ҳаёжонланаётганингизни ҳеч ҳам айтманг ва сездирманг</li> </ul>
2.	Курашчан	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бу юрадиган бомба</li> <li>• жуда кўп бақиради</li> <li>• доимо ҳужум қилади</li> <li>• нишонга олмасдан тез-тез гап “отиб туриш” унга ёқади</li> <li>• унинг бош мақсади адолатни тиклаш ва қасос олиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• унга хушмуомалик, конструктив йўл билан ёндошиб тушунтиришга ҳаракат қилинг</li> <li>• шахсий учрашувга рухсат сўранг</li> <li>• салга жаҳл чиқиб ўзини назорат қила олмайдиган киши билан ишлаш жуда қийинлигини айтинг</li> </ul>
3.	Ғийбатчи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доимо кулиб туради</li> <li>• ҳазиллашади</li> <li>• дўстона муомаласини намоиш этади</li> <li>• у найранг ишлатишга устаси фаранг</li> <li>• у тўғридан-тўғри гаплашишдан қўрқади;</li> <li>• қўллаб-қувватланишга муҳтож</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реал бўлмаган мажбуриятларни қабул қилишга йўл қўйманг</li> <li>• ҳазилларига мувофиқ кулинг</li> <li>• гапларидан мириқинг, ором олинг</li> </ul>
4.	Умидсиз	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳаётда бахтсиз</li> <li>• ўздан ҳам, бошқалардан ҳам мамнун эмас</li> <li>• у ҳар доим нолийди, кишиларни айбдор қилади</li> <li>• ўзини эъзозлайди</li> <li>• навбатдаги умидсизликка аминлик мавжуд</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у билан баҳслашиш ўринсиз</li> <li>• унинг қарашларини қўллаб-қувватлаб бўлмайди.</li> </ul>

Т/р	Раҳбар феъл-атвори	Раҳбарга хос жиҳатлар	Ходимларнинг ўзини тутиши, муносабати
5.	Билагон	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кўп нарсани билади</li> <li>• жуда ҳам сабрсиз</li> <li>• эшитиш, қулоқ солишни билмайди</li> <li>• омадсизлик ҳолларида бошқаларга айбини тўнкайди; гуруҳда ишлашни кўра олмайди</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• у билан курашманг</li> <li>• унинг муҳолифи бўлишни ҳаёлингизга ҳам келтирманг</li> <li>• муаммо счимига уни</li> <li>• жуда усталлик билан жалб қилинг</li> <li>• сўранг, қулоқ солинг</li> <li>• ва миннатдорчилигингизни изҳор қилинг</li> <li>• муқобил счимни дўс-</li> <li>• тона, илтифот билан таклиф қилинг</li> </ul>

4-устундагиларга риоя қилган тақдирдагина Сиз раҳбарингиз билан “чиқишишингиз” ва фаолиятингизни давом эттиришингиз мумкин. Акс ҳолда эгаллаган лавозимингиз билан хайрлашасиз.

### 5.3. Раҳбар маданияти

[108]. Раҳбар маданияти деганда раҳбар одоби ва иқтидори ўртасидаги диалектик боғланиш тушунилади. Бу боғланиш қуйидаги фазилатлар мажмуида ўз аксини топади:

**Раҳбар маданияти = одоб+иймон+инсоф+адолат+иқтидор.**

**Одоб** — ақлнинг суянчиги, барча фазилатларнинг мезони. Бехудага халқимизда “Ақл билан одоб — эгизак” дейишмайди. Одоб — яхшилик билан ёмонликнинг фарқини билиш, фойда билан зарар орасидаги тафовутни англашдир. Одоб воситасида киши ўз жонини ёмон хислатлардан даволайди, ёқимсиз айблардан поклайди, чиройли фазилатлардан безайди.

Одоб раҳбарни энг чиройли хулқ билан курулантиради. Натижада ақл эгалари бундай раҳбардан ҳар ишда рози бўладилар. Одоби раҳбар эса кундан-кунга обрў топади, нуфузи ошади, ишлари равнақ топади.

Баъзи ҳақимлар одобни энг масъум ва кўркем феълга эга бўлиш десалар, баъзилари нафсни барча қабиҳ одатлардан тозалаш дейдилар. Демак, раҳбардаги одобнинг мавжудлиги, бу ноёб неъматнинг мавжудлигидир.



Умуман одоб икки хил бўлади:

- ҳикмат одоби;
- хизмат одоби.

**Ҳикмат одоби** поклик ва тўғри йўлга етаклайди. Хизмат одоби эса бадавлатлик ва обрўга етказди. Ҳар иккиси ҳам улуғ фазилат бўлиб, бири азиз қилса, иккинчиси қудратли қилади.

Одоб раҳбарни ақл ва ахлоқ эгаси бўлишга, виждонли, ор-номусли, соф кўнгилли, субутли бўлишга даъват этади.

**Иймон** арабча сўз бўлиб, луғавий маъноси — ишончдир. Иймонли кишини, хусусан раҳбарни қисқача шундай тавсифлаш мумкин:

- **эътиқодли**, яъни ўз фикр ва қарашларига маҳкам, собит-қадамлик билан ишониш ва ўзгаларни ҳам ўзидек ҳисоблаб, уларнинг лафзига самимият билан ишонишдир. Эътиқод журъатни, мардликни, фидойиликни тақозо қилади;
- **маслакчи**, яъни ўзига хос ақидалари билан бошқалардан ажралиб турувчи ижтимоий, сиёсий, илмий, ғоявий ва диний йўл соҳиби;
- **тақводор**, яъни бировнинг ҳақиқа хийнат қилмайдиган;
- **шарм-ҳаёли**, яъни ҳар қандай ноҳўя хатти-ҳаракатлардан ўзини тия оладиган;
- **ориятли**, яъни ўзига номуносиб ёки эп кўрилмаган ишдан, нарсадан хижолат тортадиган;
- **андишале**, яъни оқибатини ўйлаб иш қиладиган, юз-хотирни биладиган, фаросатли;
- **виждонли**, яъни ноҳақ, адолатсиз ишлардан ғазабга келадиган, буларга қаршилик билдирадиган, ўз фаолиятининг яхши томонларидан қаноатланиб, хурсанд бўладиган, ёмон томонларидан норози бўлиб, руҳан эзиладиган, яъни виждон азобиغا тушадиган.

Содда қилиб айтганда:

Иймон уч нарсанинг бутунлигидан ҳосил бўлади: эътиқод, иқрор ва амал. Эътиқод — бу ишонч. Иқрор — сўзда буни тан олиш. Амал — яхши ишлар билан уни исботлаш.

**Инсоф** — бу адолат ва виждон амри билан иш тутиш туйғуси ва қобилияти, ишда, кишиларга муносабатда ҳалоллик, тўғри-

лик, баробарлик, софдиллик ва ҳақиқатгўйликдир. Ўзгани ўз ўрнига ва шунингдек, ўз ўрнига ўзгани хаёлан қўйиб кўриш ҳам инсофга олиб келади. Тўқ очни, бой камбағални, бахтли бахтсизни, толеи баланд толеи забунни, омадли омадсизни, соғлом беморни ўз ўрнига қўйиб кўрилса ва аксинча ҳам худди шундай бўлса, олам гулистон — инсофдиллар сафи кўпаяверади.

**Инсоф** — ҳар қандай кишининг, хусусан раҳбарнинг жамият олдида, теварак-атрофидаги кишилар олдида ўз хатти-ҳаракати билан маънавий масъулиятини ҳис этишининг ифодасидир.

**Адолат** — бу барча фазилатлар ичидаги энг олий фазилатдир. Адолатпарвар раҳбарнинг ахлоқий хислатлари бемалол қонун ўрнини боса олади. Улуғ аллома Носириддин Тусий ижтимоий адолатнинг учта асосий талаби мавжудлигини ва жамият тараққиётини белгилловчи муҳим омил эканини алоҳида уқтирган эди:

**Адолатнинг биринчи талаби:**

- аҳоли турли табақаларининг ўзаро уйғун бўлишини таъминлашдир.

**Адолатнинг иккинчи талаби:**

- эл-улусининг ҳақ-ҳуқуқи тенг таъминланган ҳолда кишиларни хизматга тайинлашда шахснинг салоҳияти ва имкониятларидан келиб чиқиш.

**Адолатнинг учинчи талаби:**

- барчанинг тенг фаровонлигини ҳимоя қилиш билан бирга бу фаровонликни юзага келтиришдаги хизмати ва ҳуқуқига қараб ҳар бир инсон ўз улушини олишга имкон яратишдан иборат.

Бу каби давр ва ҳаёт тажрибасида тасдиқланган фикрлар ордан саккиз аср чамаси ўтиб, Президент Ислом Каримовнинг раҳбарлик фаолиятида ўзига хос тарзда ифода топмоқда. Бунга ишонч ҳосил қилмоқ учун юртбошимизнинг маърузаларидан биридаги ушбу таъкидга диққат қилайлик:

“Давлат жамиятнинг кескин табақаланишига — ошиб-тошиб кетган бойлару камбағал қашшоқларга бўлиниб кетишга йўл қўймаслиги керак”.

Бундан шу хулоса келиб чиқадики, ҳар турли қинғир йўллар билан ҳаддан ташқари катта бойлик орттириб ўзини қўярга жой тополмай, “тўқликка шўҳлик” қиладиган кимсаларнинг жиловини тортиб қўйиш билан бирга, ҳалол меҳнат кишиларига имконият яра-

тиб бериш, уларни қўллаб-қувватлаш, зурур бўлса, рағбатлантириб бориш давлат сиёсатининг муҳим йўналишларига айланиши керак.

Адолатнинг иккинчи талаби сифатида Президент жамият та- раққиёти ва унинг сиёсий муҳитини белгилашда раҳбар кадрлар- ни танлаш ва уларни жой-жойига қўйишга катта аҳамият беради ва бу масалага ҳал қилувчи маънавий-сиёсий омил, туб ислоҳот- ларнинг таянчи ва бош йўналтирувчи кучи, деб қарайди:

“Халқнинг дардига бепарқ қарайдиган, ўз манфаатидан бошқа нарсани ўйламайдиган, худбин ва тамагир раҳбарлар мамлакатимиз равнақиға, халқимиз фаровонлиғига тўсиқ бўлмоқда. Энди улар би- лан мурса қилиб бўлмайди. Бизга шундай раҳбарлар керакки, токи улар элим деб, юртдим деб қуйиб-ёниб, ўз ҳаловатларидан кечиб меҳнат қилсинлар!

Барча бўғинларда инсофли, диёнатли, билимдон, тажрибали раҳ- барлар бошчилик қилмас экан, мустақил мамлакатимизнинг обрўси, унинг манфаати учун мардлик, жонқуярлик билан ишламас экан ишларимиз кўнгилдагидек бўлмайди”.

Адолатли жамиятда халқнинг эртанги кунга ишончи ва бун- ёдкорлик ишига рағбати кучли бўлади. Шунинг учун ҳам Прези- дентимиз:

“Биз шунчаки демократик давлат эмас, балки адолатпарвар де- мократик давлат қуришга итиляпмиз. Адолатга интилиш — халқи- миз маънавий-руҳий дунёсига хос энг муҳим хусусият. Адолатпар- варлик ғояси бутун иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар тизимига сингиб кетиши, ижтимоий кўмаклашув механизмида ўз аксини то- пиши керак”.

деган масалани долзарб вазиға қилиб қўйди.

**Иқтидорли**<sup>1</sup> деганда бирор соға бўйича лаёқатини онгли равиш- да сезган, ўзидаги қобилиятни тўла намоён қилиш учун қатъият кўрсата оладиган кишилар тушунилади. Иқтидорли одамлар куч- қувватини аямайди ва кутиладиган натижасига — мақсадига етади.

Улар ишда мардлик, чидамлилиқ, ўз-ўзини бошқара олиш, ташаббускорлик каби хислат ва фазилатларга эға бўлишади, ўз хатти-ҳаракатларига ҳамиша танқидий кўз билан қарайдилар,

<sup>1</sup> **Иқтидорли** деган тушунчадан фарқли ўлароқ, истёъдод тушунчаси ҳам бор. **Истёъдод** — бу ҳар томонлама ривожланган, ниҳоятда кучли ва тақрорланмас қоби- лиятдир. Қобилият, иқтидорни тинимсиз меҳнат туғайли тарбиялаш мумкин. Аммо истёъдод ибораси аждолида буюк сиймолар ўтган авлод фарзандлари орасида би- рор истёъдод эғаси бўй кўрсатиб қолганда тилға олинади.

доимо олға қараб интиладилар, эришган самаралари билан ҳеч қачон чекланиб қолмайдилар. Иқтидорли инсонлар ўз фаолиятлари билан ҳатто баъзи бир камҳаракат катта истеъдод эгаларига қараганда ҳам кўпроқ жамиятга фойда етказадилар.

**Қайд қилинган фазилятлар мужассамланмаган раҳбар раҳбарлик лавозимига ёки таниш-билиш, ёки қариндош-уруғчилик, ёинки пора бериб эришган. Бу нафақат давлатнинг, балки бутун халқнинг турган-битган шўридир.**

[109]. Амалиётда раҳбар маданияти аниқ кўрсаткичларда ўз ифодасини топади. Уларни қуйидаги уч гуруҳга бўлиш мумкин. (32-жадвал)

*32-жадвал*

**Раҳбар маданиятга баҳо бериш учун қўлланиладиган кўрсаткичлар.**

№	Объект	Кўрсаткичлар тизими
I.	Раҳбарнинг ўзига нисбатан маданиятчилиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сўз билан ишнинг бирлиги:               <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 5px 0;">                 Сўз бердингми, ваъда қилдингми, белгиладингми — аниқ мўлжалланган муддатда бажар               </div> </li> <li>• ўз касбий маҳоратини, иқтидори-маънавий комиллигини ўстириш устида қайғуриш</li> <li>• оқиллона турмуш тарзи, жисмонан соғломлигини сақлаш</li> <li>• ўз-ўзини танқид асосида ўз камчиликларини буйнига олмоқ</li> <li>• ўзини интизомга бўйсундириш</li> <li>• ўз малакасини оширишга бўлган интилиш ва унинг уддасидан чиқа олиш</li> <li>• ҳаракатнинг мақсадга қаратилганлиги ва қатъийлиги</li> <li>• ўзига ва меҳнат фаолиятига бўлган талабчанлик;</li> <li>• ахлоқнинг қуйидаги алифболарига қатъий риоя қилиш:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• камтаринлик</li> <li>• ҳақгўйлик</li> <li>• ҳалоллик</li> <li>• ўзини тута билишлик</li> <li>• оддийлик</li> <li>• тўғрилик, виждонлилик.</li> </ul> </li> </ul>

№	Объект	Кўрсаткичлар тизими
2.	Раҳбарнинг жамоага нисбатан маданиятлиги	<p>Халқларварлиги, яъни:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кишиларга эътибор ва ҳурмат</li> <li>• кишиларга хайрхоҳ ва илтифотли бўлиш</li> <li>• олижаноблик ва беғаразлик, холислик</li> <li>• кишиларнинг қадр-қимматига етиш кабилар.</li> <li>• Фуқаролик ва касбий бурчини бажариш:</li> <li>• одамларга ишонч, кишиларнинг ўз кучига қобилиятига бўлган ишончини қўллаб-қувватлай олиш, уни шахсий камчиликларини баргараф қилишга йўналтира билиш</li> <li>• юқори нутқ маданиятига эга бўлиш ва ташқи кўринишдаги озодлиги</li> <li>• салбий фазилатларга эга бўлган, қонун-қондаларга риоя қилмайдиган, одобсиз кишиларга, шу жумладан, қон-қариндош ва яқин танишбиллишларга нисбатан тоқати йўқ.</li> <li>• Ўзаро муносабатдаги қўйидаги оддий этикет қоидаларига риоя қилиш: <ul style="list-style-type: none"> <li>• хушмуомалалик</li> <li>• сиполик</li> <li>• камсуқумлик</li> <li>• андишалилик</li> <li>• вазминлик.</li> </ul> </li> <li>• Меҳнат ва дўстликдаги шерикчиликда:</li> <li>• ўзаро ёрдам ва қувватлаш</li> <li>• ҳозиржавоблик ва мажбурийлик, сўзсиз бажаришлик</li> <li>• принципиаллик ва ишонч</li> <li>• талабчанлик.</li> </ul>
3.	Раҳбарнинг жамиятга нисбатан маданиятлиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Юқори даражадаги фуқаролик, ватанпарварлик ва байналминаллик</li> <li>• Жамият бахт-саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, жамият бойлигини кўпайтириш ҳақида ғамхўрлик қилиш</li> <li>• Қонунларга, ҳуқуқий акт ва битимларга, давлат интизомига қатъий риоя қилиш</li> <li>• Ижтимоий бурчни юксак даражада англаш, жамият манфаатларини бузилишларига нисбатан шавқатсиз бўлиш</li> <li>• Ҳуқуқий, моддий ва маънавий жавобгарликни тан олиш ва риоя қилиш</li> <li>• Кўпфирликка очиққўнгиллик бўлиш ва уни ҳурмат қилиш</li> </ul>

Ҳар қандай ҳолатда ҳам раҳбар қайси бўғинда раҳбар бўлишидан қатъи назар, ўзининг асосий мажбурияти, яъни қўл остидагиларни ўзининг мисолида тарбиялашни унутмаслиги керак. Чунки раҳбарлик бу нафақат лавозим эгаси, у ўз навбатида ҳам тарбиячи, ҳам социолог, ҳам психологдир, содда қилиб айтганда раҳбар — бу кишилар ўртасидаги мураккаб муносабатларни созловчи, уйғунлаштирувчи “муҳандисдир”. Бугунги кундаги жамитимиз ана шундай раҳбарларга ўта муҳтождир.

**[110].** Раҳбар ходимларни қабул қилиш маданиятига эга бўлиши лозим. Чунки, ходимларни қабул қилиш, уларнинг ташвишларига қулоқ солиш, оғирликларини енгил қилиш ҳар бир раҳбарнинг бурчи ва вазифаси ҳисобланади. Шунинг учун ҳам қабул маданиятига риоя қилиш учун раҳбар қуйидагиларга эътибор бермоғи лозим:

- суҳбатдошингизни қанча вақтингиз борлиги тўғрисида огоҳлантиринг;
- фақат суҳбатдошингиз гапларига мўлжал олиб вазиятни кўз олдингизга келтиринг;
- тўхтатиб бўлмайдиган, узил-кесил мунозарадан ўзингизни тийинг;
- ўз фикрингизни ишончли ва батафсил айтинг;
- ўз ғоянгизни изчиллик билан баён этинг;
- овозингизни баланд қилмасдан гапиринг, сўзларингиз донадона ва равон бўлсин;
- қарши танбеҳ ҳолларда ўзингизга нисбатан танқидий ёндошинг;
- шунчаки фикрлаш ёки ҳақиқатан ҳам шунақами — булар ўртасидаги фарқни билинг;
- саволларни шундай тузингки, уларни тушуниш бир хилда бўлсин;
- муаммо муҳокамасини аниқ ечим билан тугатинг;
- ишни қалаштирманг. Зудлик билан кўрсатма беринг;
- суҳбатдошингизнинг юмуши ўзи учун ўта муҳим эканлигини унутманг.

Қабулингизда бўлган кишининг муаммосини ечиш имкониятингиз бўлмаса ҳам сиз у кишини самимий, илтифот билан кузатинг ва хайрхоҳлик билан ишининг ўнгланиб кетишига умид бахшида этинг. Умуман хизмат юзасидан қабул чоғингизда қуйидаги қоидага риоя қилсангиз нур устига аъло нур бўлар эди:

**Учрашув чоғида — хушфезъллик.**

**Қулоқ солиш чоғида — эътибор, рағбат.**

**Баҳслашув чоғида — кўп нарсани билишга қизиқувчанлик.**

**Танқид чоғида — ўзини тута билишлик.**

Ташкилотда раҳбарлардан қайси бири, қандай масала юзасидан кишиларни қабул қилиши аниқ белгилаб қўйилиши зарур. Бўйсунувчиларни илтимосига кўра қабул қилганда раҳбар уларга илтимос ва таклифларини қисқа баён қилишни ўргатиши лозим. Агар раҳбар ўзи таклиф қилиб қабул этса, бўйсунувчи бу ҳақда олдиндан хабардор қилиниши керак. Суҳбат чоғида ишонч муҳитини вужудга келтириш лозим, суҳбатдошни мажбур қилиш, шаънини пастга уриш мумкин эмас.

[111]. Ҳар қандай муаммони муҳокама қилиш чоғида ўзаро тўғри муносабат ўрнатиш учун раҳбар ҳамма вақт ўзида муайян фазилатлар ва раҳбарлик услубини ҳосил қилишга интилиши керак. Кишилар билан очиқ ва тўғри муомалада бўлиш, дўстона муносабат ўрнатиш, доим бир хил муомала қилиш, майда ишлар юзасидан тортишмаслик, ўз хатоларини тан ола билиш ва ҳоказолар шундай фазилатлар жумласига киради.

Айтайлик, Сиз бирор-бир муаммони муҳокама қиляпсиз. Шу жараёнда:

- Муҳокама қилинаётган муаммони ва шу муҳокамага қатнашувчиларнинг сонини чегараланг.
- Диққатни нуқтаи назарга эмас, балки манфаатга қаратинг.
- Ечимдан олдин унинг имкониятларини ажратинг.
- Натижани объектив ҳолдан келтириб чиқаринг.
- Муҳокама қатнашчилари — бу инсонлар эканлигини унутманг.

### **Сизнинг муқаддас бурчингиз:**

- Онда-сонда ўзингизни бошқалар ўрнига қўйиб кўриш.
- Хавфсирашигиздан келиб чиқиб хулосалар қилмаслик.
- Сизнинг муаммонингиз бошқаларнинг айби туфайли эмас.
- Натижага мўлжал олиш.
- Ўзингизнинг ва уларнинг ҳиссиётини ҳис этиш.
- Эшитаётганингизни билдириш ва кўрсатиш.

### **Муҳокама давомида:**

- муаммонинг муҳимлигини кўрсатинг;
- манфаатдорликни муаммонинг бир қисми сифатида ажратинг;
- объектив мезонларга таянинг;
- мақсаддан четланманг;
- муаммонинг аҳамиятини камситманг;
- нуқтаи назардаги турличаликка унча эътиборингизни қаратманг;

- мураккаб, оғир ҳолатларда ўзингизни йўқотманг;
- ўз манфаатингизни шараф билан намоён қилинг;
- фаол бўлинг;
- муҳим жиҳатлардан бошланг;
- муҳолиф нуқтаи назарига ҳужум қилманг, унга зимдан мўраланг;
- танқиддан қочманг, аксинча ундан ишингиз омади йўлида фойдаланинг;
- ўзингизга қаратилган ҳужумни муаммога нисбатан ҳужумга йўналтирманг;
- тасдиқлаш эмас, балки кўпроқ саволдан фойдаланинг;
- асоссиз ҳужумнинг кушандаси — бу сукутдир. Шундан фойдаланинг.

Ҳар бир раҳбар муҳокама қилиниши лозим бўлган ёки тасодифан юзага келиб қолган муаммони, энг аввало ўзи обдон тушуниб етган ёки ҳеч бўлмаса ўша муаммонинг ечим бўйича ўзининг мустақил фикрига эга бўлиши лозим. Шундагина у муаммо ечими бўйича таклиф қилинган мутахассислар билан тенгма-тенг мунозара, баҳс юрита олиши мумкин.

[112]. Раҳбар кенгаш ва мажлисларни олиб бориш маданиятига ҳам эга бўлиши керак. *Кенгаш* — бу жамоа фикри, ақл-заковатини муайян масалани муҳокама қилиш ва оқилона қарор қабул қилиш мақсадида уюштирилаётган мажлисдир. Соҳибқирон Амир Темур Кенгаш тўғрисида шундай дейди:<sup>1</sup>

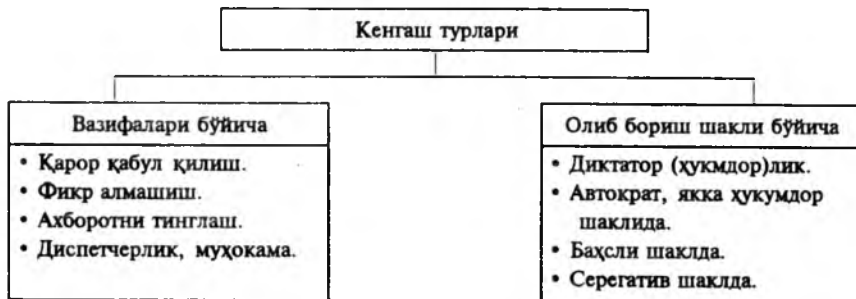
...Кенгаш икки турли бўлур. Бири — тил учида айтилгани, иккинчиси — дилдан чиққани. Тил учида айтилганини (шунчаки) эшитардим. Дилдан айтилган маслаҳатни эса қалбим қулоғига қуярдим. Ва дилимга жойлардим.

Агар (ғаним устига) лашкар тортмоқчи бўлсам, уруш-ярашдан ўртага сўз ташлаб, амирларим кўнгилларининг бу икковидан қай бирига мойиллигини билишга интилардим. Агар ярашдан сўз очсалар, бунинг фойдасини уруш зиёнига солиштириб кўрардим. Агар урушга мойил бўлсалар, унинг наф ва фойдасини яраш зиёнига таққослаб кўрардим; қайси бири фойдалироқ бўлса, шуни ихтиёр қилардим.

Кенгашнинг олдига қўйиладиган вазифа ва олиб борилиш шаклига кўра турлича бўлади (31-чизма).

<sup>1</sup> Қаранг: Темур тузуклари. Ғ. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996, 26-бет.





***Кенгашгача:***

- Кенгаш режасини тузиб, унга тайёргарлик қўринг.
- Кенгашда қўриладиган масалалар юзасидан тайёрланган материалларни.
- Кенгаш қатнашувчиларига олдиндан жўнатинг.
- Кенгашга фикрлари ўта муҳим бўлган кишиларни таклиф қилинг.
- Кенгашни зарурат туғилган ҳоллардагина чақиринг.

***Кенгаш вақтида:***

- Кенгашни белгиланган вақтда бошланг.
- Кенгашни ўтказишнинг ягона тартибини белгиланг.
- Ортиқча хуруж, шахсий қарши чиқиш ҳолларига йўл қўйманг.
- Кенгаш мақсадини ҳар бир қатнашувчи эътиборига етказинг.

***Кенгаш унсурлари:***

- Кун тартибини муҳокама қилиш.
- Кенгашни ўтказиш тартибини муҳокама қилиш.
- Муаммоларни аниқлаш.
- Муаммоларни таҳлил қилиш.
- Муқобил варинатларни излаш.
- Муқобил вариантларни баҳолаш.
- Қарор қабул қилиш.

***Кенгашдан сўнг:***

- Кенгаш қарорини тайёрлаш.
- Кўрсатмаларни тайёрлаш.
- Ахборотларни жўнатиш.

Шуни унутмангки, кенгаш ўтказувчи раислар ва тингловчилар турли тоифадаги кишилар, яъни.

Раис:	Тингловчи:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бугувчи</li> <li>• ваҳимачи</li> <li>• чалгитувчи</li> <li>• лол қолдирувчи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индамаслар</li> <li>• тажовузкорлар</li> <li>• ғийбатчилар</li> <li>• билагонлар</li> <li>• ҳаддан ташқари ишчанлар</li> <li>• сўнги оёқлар</li> </ul>

бўлишлари мумкин.

[113]. Раҳбар маданияти унинг минбарга чиқиб сўзлаган чоғида, у ерда ўзини тутишида, нутқида ҳам ўз аксини топади. Айтилик,

#### Сиз минбардасиз:

- Нутқингиз жуда ҳам тушунарли ва онсон қабул қилинмоғи лозим.
- Ўзни намоён қилиш — энг самарали услубдир.
- Нутқни дарров бошланг. “Сизга эътибор беришга” имкон беринг.
- Маълумот, рақамларни ўқиб беринг.
- Микрофон борлигини унутманг.

#### Айрим тавсиялар:

- Нутқ маъноли, бурро, дона-дона, таъсирчан бўлишлигини унутманг.
- Нутқ чоғида хатога йўл қўйманг.
- Нутқингизда кўча сўзларини қўлланманг.
- Тингловчилар диққатини қозонинг.
- Муҳим фикрларни такрорланг, уларга урғу беринг ва имо-ишора билан тушунтиринг.
- Нутқингизга ҳаддан ташқари рақамларни кўп ишлатманг.
- Тингловчига вақт-вақти билан танаффус беринг.
- Психологик танаффус — бу энг оддий ва тажрибада синалган услубдир.

#### Нутқингиз услубини танлар экансиз, қуйидагиларни эсда тутинг:

- Ҳаддан ташқари баланд овозда нутқ қилиш, тингловчиларга ўз ҳукмини ўтказаяпти деган таассуротни қолдиради.
- Ҳаддан ташқари паст овоздаги нутқ қабул қилувчанликни пасайтиради ва акс саволларни бўлишини талаб қилади.
- Ҳаддан ташқари имиллаб нутқ қилиш, вақтни чўзаяпти, деган фикрни туғдиради.

- Ҳаддан ташқари тез нутқ қилиш эса, Сизнинг аудиторияга бўлган ҳурматсизлигингиз деган таассуротни қолдиради.

**Шуни эсда тутингки, тингловчи қуйидагиларга қараб  
Сизга баҳо беради:**

- Минбарда Сиз ўзингизни қандай тутаяпсиз?
- Сиз қандай гапираяпсиз?
- Сиз қандай кийингансиз?
- Гапираётганингизни Сиз қанчалик даражада биласиз?

**[114].** Раҳбар музокараларда ҳам ўзини қандай тутишни билмоғи лозим. **Музокара** — бу шарт-шароит, томонларнинг талаблари ҳақида фикр алмашишни англатади. **Музокара** — бу махсус фаолият тури бўлиб, ўзининг қонун-қоидалари ва қонуниятларига эга. Бу жараёнда бир-бирини ўзаро бойитиш, тараққий эттириш, ҳамкорликда муаммоларни таҳлил қилиш кабиларга эришилади.

Музокараларни ўтказишдан мақсад ўзаро манфаатли ечимларни топиш, кескин кўринишдаги ихтилофлардан қочишдир.

**Шуни эсда тутингки:**

- музокарадаги ютуқ, энг аввало мунозаранинг мантиқийлиги эвазига эришилади;
- шеригингиз ёки суҳбатдошингиз сўзларидаги мантиққа эътибор беринг. Билингки, у ҳам махсус тайёрланиб келган;
- шеригингизнинг ўз мунозараси жараёнида йўл қўйган камчиликларини ахтариб топинг. Мунозараларнинг мантиқий кетма-кетлигини ёритишдаги узилишни аниқланг;
- ўзингизнинг мавқеингизни кучайтирувчи далилларни топинг;
- музокараларни ишончли даражада олиб боринг. Аммо ўз фикрингизни зўрлаб ўтказманг. Шеригингизнинг “шоҳини синдириш” умидида ҳаракат қилинг, фикрингизни аниқ ва қисқа баён этинг;
- фаол бўлинг. Аммо “қудуқни сув пайдо бўлгунча қовлаш лозимлигини” унутманг;
- музокара жараёнида турли ҳолатлар, яъни диққатбозлик, таранглик, қовушмаслик, тўсқинликлар бўлиши мумкин. Бундай ҳолларда реалист, мавжуд шарт-шароит, ҳолатни тўғри ҳисобга олиб иш кўринг. Ўзингизни йўқотманг, муваффақият қозониш йўлини астойдил изланг;
- шеригингиз мавқеини кучайтирувчи далилларни алоҳида ажратманг. Муҳим бўлмаган, арзимаган келишмовчиликларга диққат билан ёндошманг;
- товардан кўра гоё қимматлироқ эканини унутманг.

## Билингки:

- музокара муваффақиятига олдиндан тайёрланилади;
- шеригингизни олдиндан ўрганинг. Унинг кучли ва кучсиз томонларини аниқланг. Бу ҳақда соҳибқирон Амир Темур “Темур тузуклари”<sup>1</sup> да ўз фикр-мулоҳазаларини баён қилган.

Ҳар кимдан сўз олиб, кенгаш сўрар эдим. Лекин айтилган ҳар бир маслаҳатнинг яхши ва ёмон тарафлари ҳақида ўйлаб кўргач, тўғри ва савоблироғини танлаб олардим.

Чунончи, Чингизхон авлодидан бўлмиш Туглуқ Темурхон Мовароуннаҳр мулкани босиб олиш қасдида қўшин тортиб Хўжанд сувидан кечиб ўтгач, менга амир Ҳожи Барлос ва амир Боязид жалоийр номига ёрлиғ жўнатиб, унинг ҳузурига боришимизни талаб қилган эди. Улар мен билан кенгашдилар: “Ўз эл-улусимиз билан Хуросонга кетайликми ёки Туглуқ Темирхон қошига бораёликми?” Мен уларга бундай йўл кўрсатдим: “Туглуқ Темирхоннинг ҳузурига борсангиз икки фойда, бир зиён бордир. Хуросон томонга ўтиб кетишнинг (эса) икки зиёни, бир фойдаси бордир.”

- мақсадингизни амалга ошириш йўлини белгиланг. Майда-чуйдалардан воз кечиб, мақсадни ҳимоя қилинг;
- муваффақият йўналишларини белгилаб олинг;
- танаффусларни назарда тутинг;
- музокара олиб боришга тайёргарлик кўринг;
- музокара олиб бориш режасини тузинг. Ишни кун тартибининг муҳим жиҳатларидан бошланг. Дастлаб қаршилик чиқмайдиган масалаларни муҳокама қилинг. Асосий мақсадингиздан четланманг.

[115]. Раҳбар телефонда гаплашиш маданиятини ҳам билиши керак. Телефон — бу бошқарув алоқаси воситаларидан бўлиб ҳисобланади. Ундан тўғри фойдаланиш раҳбар меҳнатини осонлаштиради ва яқинлаштиради. Телефонда сўзлашиш маданиятига эришмоқ учун қуйидагиларга амал қилмоғингиз зарур:

### Сўзлашувгача:

- Шу сўзлашув зарурми? Дастлаб шуни аниқланг.
- Қўнғироқ қилишдан мақсад нима? Муҳим сўзлашув режасини тузиб олинг.

<sup>1</sup> Қаранг: Темур тузуклари. Ғ. Ғулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти. 1996. 27-бет.

- Қўлингизда дафтар, қалам ва тақвим бўлсин.
- Алоқадошингизнинг иш тартибини унутманг.

### Сўзлашув вақтида:

- Ўзингизни таништиринг.
- Телефон трубкасига гапиринг.
- Дона-дона гапиринг.
- Эркин сўзланг.
- Куча сўзларини ишлатманг.
- Суҳбатдошингизни бўлманг.
- Паққосдан рад жавобини берманг.
- Диққат билан эшитинг.
- Зарур маълумотларни эслаб қолинг ва ёзинг.

### Сўзлашув таркиби:

<b>Дастлабки босқич</b>	— ўзаро муносабат муҳитини яратиш, суҳбатдошнинг вазиятини аниқлаш.
<b>Асосий босқич</b>	— муаммони ва илтимосни қисқача ифодалаш.
<b>Тайёрлов босқичи</b>	— муаммони, илтимос ва шартларни муҳокама қилиш.
<b>Яқуний босқич</b>	— сўзлашувчи яқунини, келишув муддати ва вақтини белгилаб олиш.
<b>Туталлаш</b>	— миннатдорчилик билдириш ва хайрлашиш.

### Сўзлашувдан сўнг:

- Сўзлашув яқунини ёзиб олинг.
- Нимани ваъда қилганингизни ҳам ёзинг.
- Натижани баҳоланг.

### Шуни унутмангки:

- Агар Сиз сўзлашув чоғида ёмон эшитаётган бўлсангиз, бу шеригингиз ҳам ёмон эшитаётми, деган гап эмас.
- Шеригингизга ҳамма ҳам фақат арзимаган нарсалар билан қўнғроқ қилади деб ўйламанг.
- Телефонда гаплашиш харажатини фақат компания ёки ташкилот харажати деб ўйламанг.

**[116].** Ташкилотчиликнинг, хусусан, раҳбарликнинг қондаси — бу ишни бошқаларга топшириш, раҳбарнинг ўзи эса шу топшириқнинг бажарилиши устидан назорат қилишдир. Агар раҳбар ҳар хил майда-чуйда ишлар билан ўралашиб қолиб, уларга ўз вақтини сарфласа, бу жуда хунук иш бўлади.

Раҳбар ўз қўли остидаги ходимига топшириқ бераркан, у қуйидагиларга эътибор бермоғи лозим:

- топшириқ объектив зарур бўлмоғи лозим;
- шу топшириқнинг бажарилишига тўлиқ ишонч бўлмоғи керак;
- топшириқни беришдан олдин у тўғрида бажарувчи билан маслаҳатлашинг;
- ўзингизга боғлиқ бўлган шароитларни яратиб беринг;
- бўйсунувчининг имконияти ва шароитини ҳисобга олинг;
- топшириқни илтимос шаклида ифодаланг;
- топшириқни очиқ қўнгиллик билан, оҳиста ифодаланг ва беринг;
- топшириқ бериш жараёнида хушмуомалалик ва самимий бўлишни унутманг;
- қўл остингизда ишлайдиган ходимларни ўқитиш учун вақт топиш зарурлигини эсдан чиқарманг;
- топшириқнинг ўта муҳимлигини бўйсунувчига тушунтиринг ва уни қизиқтиринг;
- битта бўйсунувчига бир неча топшириқ берманг;
- топшириқни бажариш муддати ва унинг натижаларини тақдим этиш шаклини аниқ кўрсатинг;
- бўйсунувчи бажарадиган ишни бажарманг;
- топшириқнинг бажарилишини талаб қилинг;
- рухсат этилмаган топшириқни беришдан сақланинг.

Раҳбар шу нарсани тушуниб олиши керакки, у ҳамма ишларни миридан-сиригача билиб олиши шарт эмас, бунга ҳожат ҳам йўқ. У қуйи бошқариш бўғинларига ҳуқуқлар бериш, масъулият ва вазифалар юклаш усулини эгаллаб олмоғи керак. Ҳуқуқлар бериш, масъулиятни юклаш ва мақсадли топшириқлар бериш бошқаришда меҳнат тақсимотининг муҳим шакли, унинг самарадорлигини оширишда қимматли имкон ҳисобланади.

### Шуни эсда тутингки:

Раҳбар айтиши мумкин	Раҳбар айтиши мумкин эмас
• Мен ўз фикримни аниқ ва тўла айта олмадим.	• Сиз мени тушунолмайсиз.
• Мен хатога йўл қўйдим ва уни тuzатаман.	• Бу менинг айбим эмас.
• Буни бошқача тушунтиришга ҳаракат қиламан.	• Юз марталаб сизга такрорляпман.
• Асрлаб яшайсану, асрлаб ўрганар экансан.	• Менинг иш тажрибам шу.
• Эҳтимол, бунга биз турлича ёндашар эканмиз.	• Сиз ноҳақсиз, мен ўз фикримда қоламан.

[117]. Раҳбар низо ва ихтилофлар ҳолатида ўзини тута билиши зарур. **Низо ва ихтилофлар** — бу меҳнат жамоаларидаги энг нохуш ҳолатлардан бўлиб ҳисобланади. Ташкилотда раҳбарият ва ходимлар ўртасида юзага келувчи низо “бутун жамоага” эмас, балки “танланган” одамларгагина ёмон таъсир этиши мумкин. Адолатли ва оқил раҳбар бундай низоли ихтилофларни, низоли бартараф этиш учун нима қилиши керак?

Албатта, буни бир йўла, кенг миқёсда уйдлаш, бартараф этиш мумкин эмас. Балки бу низоли бартараф этишда раҳбар ўз хулқ, маданиятига таяниб қуйидагича ҳаракат қилмоғи даркор.

#### **Даставвал:**

- Низонинг таъсир қилиш доирасини ажратинг.
- Низонинг келиб чиқишидаги сабаб ва баҳонани аниқланг.
- Низонинг келиб чиқишида ходимларнинг субъектив баҳоларини ажратинг.
- Низонинг қандай оқибатларга олиб келишини баҳоланг.
- Низонинг ривожланиш динамикасига баҳо беринг.

#### **Низоли бартараф қилиш жарёнидаги хатти-ҳаракатлар:**

- Мавзудан четлашиш. Диққатни бошқа йўналишга қаратиш.
- Мурсага келиш. Ҳеч бўлмаса жорий келишувга эришиш.
- Низони музлатиш, сақлаб қолиш.
- Ишонтириш. Ҳокимлик позициясида эмас, балки тенг ҳуқуқлик асосида ечимни топиш.

#### **Эсда тутинг:**

- Низо доирасини кенгайтирманг.
- Мурсага келувчи позитив қарорларни таклиф қилинг.
- Чўрт кесар, қатъийлик шаклларни қўлламанг.
- Шикоятлар сонини камайтиринг.
- Иккинчи даражали томонларга эътибор берманг.
- Томонлар гапларини бўлманг, уларнинг бир-бирини тан олишларига эришинг.
- Мавзуга умумий қарашларни ҳосил қилишга ҳаракат қилинг.

Низоли ҳолатларнинг олдини олиш ва ундан муваффақиятли чиқишнинг энг ишончли воситаси — бу ҳар бир касбга хос хулқни, муомала маданиятини шаклланиб, сайқалланиб маҳорат даражасига етказилганидир.

Низоли ҳолатдан муваффақиятли чиқишнинг биринчи шарт — бу мурсага кела олишлиқдир. Иккинчи шарт — бу низоли

ҳолатни аниқ идрок этишдир. Яъни ўз иззат-нафсини енгиб ўтиб, суҳбатдоши (“рақиб”) дан кечирим сўрашдир.

### **Низонинг келиб чиқиши ва унинг асосий сабаблари:**

1. Қўполлик, андишасизлик — 24%.
2. Мажбурият ва натижаларни тақсимлаш — 30%.
3. Кўра олмаслик ва бахиллик — 12%.
4. Эҳтиёткорсизлик, интизомсизлик, жиззакилик, чиқиша олмаслик, шўртумшуклик — 34%.

[118]. Салоҳиятли, билимли раҳбар лавозим пиллапояларига кўтарилиб боради. **Лавозим** — бу корхона, муассаса, идора ва ташкилотларда бирор расмий хизматни бажариш билан боғлиқ бўлган вазифа. У мансаб ёки амал деб ҳам юритилади. Сизни раҳбарингиз янги лавозимга ўтказиш учун чақирди. Бундай ҳолатда сиз куйидагиларга риоя қилмоғингиз даркор.

### **Суҳбатгача:**

- Мумкин бўлган саволларни ўйланг ва уларга аниқ жавоблар тайёрланг.
- Суҳбатдошингиз учун мумкин бўлган шундай саволларни ўйланги, у саволларга бериладиган жавоблар умуммаълум бўлмаган жавоблар бўлсин.
- Ўзингиз ҳақида маълумотни тайёрланг.
- Учрашувга 5—10 минут вақтли келинг.
- Суҳбатдошингизнинг исми-шарифи, фамилиясини аниқ билиб олинг ва уни эсда тутинг.
- Ўта замонавий эмас, балки консерватив кийининг.

### **Суҳбат чоғида:**

- Суҳбатдошингиз ўзини қай тартибда таниттирган бўлса, шу тартибда Сиз ҳам ўзингизни таниттиринг.
- Вазмин ва оптимизм руҳида бўлинг.
- Ўзингизни бемалол, эркин тутинг.
- Албатта суҳбатдошингиз кўзига қаранг, аниқ ва равон гапиринг.
- Таклиф қилинган тақдирда ҳам чекманг.
- Саволларга жавоб беришдан қочманг.
- Суҳбатдошингизнинг ташаббус кўрсатишига имкон беринг.
- Суҳбатни муҳим бўлган мавзу томонга буринг.
- Мураккаб жавобдан ўзингизни олиб қочманг, аммо кўп сўзли ҳам бўлманг.



### Суҳбатдан сўнг:

- Эътибор учун суҳбатдошингизга миннатдорчилик билдиринг.
- Таклиф қилган жойи, лавозимнинг ижобий ва салбий томонларини объектив баҳоланг.
- Берадиган саволингиз ва жавобингизни ҳам объектив баҳоланг.

### Шуни эсда тутингки:

Сизнинг куйидаги фазилатларингизга баҳо беришади	Сизни куйидагилар қизиқтириши лозим:
• ишга бўлган манфаатдорлигингизга	• лавозимнинг нуфузи
• етуклигингизга	• лавозимдаги ўсиш
• малакангизга	• фирма обрўйи
• мунозарангиздаги мантиққа	• иш ҳақи
• иштиёқингиз ва ташаббусингизга	• лавозимдаги муаммолар
• тиришқоқлигингизга	• жамоадаги муҳит
• киришимлигингизга	• лавозимдаги мажбуриятлар

Умуман бирор лавозимга номзод танлашда энг муҳим номзоднинг шахсий фазилатлари ва қобилиятини аниқлаш мезони — бу билимдир. Бунинг учун раҳбар куйидаги саволларга жавоб топишга ҳаракат қилиши керак:

1. Жамият ишига садоқати, етарли маънавий-маърифий, сиёсий тайёргарлиги борми ва ўз жамоасида тарбиявий ишлар олиб бора оладими?
2. Ўзи тайинланаётган лавозим учун етарли назарий тайёргарлиги борми, иқтисодий, ҳуқуқий, техникавий билими, умумий маълумоти мос келадими?
3. Шу соҳада ишлаб, етарли тажриба орттирганми, қайси лавозимларда қанча муддат ишлаган, ўз вазифасини муваффақиятли бажарганми?
4. Меҳнатсеварми, ўз ишига виждонан муносабатда бўлди, бурч ва масъулиятни чуқур ҳис этади?
5. Одамларга таъсир қила олади, аҳил ва жипслашган жамоани вужудга келтирадиган қандай қобилиятлари бор?
6. Одамлар билан ишлаб кета олади?
7. Одамларни тушуна олади, ишга ва бир-бирига мос келадиган ходимларни танлашга қодирми?

8. Сергайратли, иродаси мустаҳкам, дадиллиги, саботи ва осойиш-талиги қандай?
9. Янгиликка қизиқадими, ишлаб чиқаришдаги имкониятларини қидириб топа оладими, ундан фойдаланишда ташаббус кўрсата оладими?
10. Ўзи билан бўйсунувчи ходимлар ўртасида функция ва масъулиятни тўғри тақсимлаш қобилиятига эгами?
11. Ўзи интизомлими, ўзига бўйсунувчи ходимларнинг интизоми-ни сақлашга қодирми?
12. Ҳалоллик, оддийлик, ҳақиқатўйлик, камтарлик, жасурлик каби ахлоқий фазилатлари етарлими?
13. Лаганбардорликка, амалпарастликка мойиллик кўрсатадими?
14. Адолатлими, одамларга гамхўрлик қилишга қобилиятлими ёки кўпроқ ўзи ҳақида ўйлайдими?
15. У билан муносабатда бўлган кишиларда қандай таассурот қолдиради, ўзининг хулқи ва хушмуомалалиги, меҳрибонлиги, сабртоқати ва ўзини тута билиши билан одамларнинг хайрихоҳлиги ва ишончини қозона оладими ёки ортиқча маҳмадоналиги, кўрслиги, дағалиги билан одамларнинг жаҳлини чиқарадими?
16. Ўз ишини ташкил қилишга, келгуси, истиқболли масалаларга вақт ажрата оладими ёки фақат кундалик ишлар билан банд бўлиб қоладими?
17. Ўз малакасини ошириш устида қанчалик сабот билан ишлайди?
18. Соғлиғи, жисмоний чиниқиш, иш қобилияти қандай?

Бу талаблар жуда кенг ва қаттиқ, албатта, уларга тўлиқ жавоб берадиган одам кам топилса керак. Лекин мазкур номзод ўзига юклатиладиган вазифаларни муваффақиятли бажариш учун етарли фазилатларга эга бўлмаса, яхшиси уни шу лавозимга тайинла-маслик ва унинг ўрнига бошқа мос келадиган номзод топишдир.

### 5.3. Тест топшириқлари

#### 5.3.1. Раҳбар бўлмоқчисиз. Ўзингизни яхши биласизми? Рейтингизни аниқлаб кўринг.

#### 93-тест. Сиз қандай кишисиз?

Бу саволга жавобни Пифагорнинг сеҳрли жадвалини<sup>1</sup> тўлдириш ёр-дамида топишингиз мумкин. Инсондаги фазилат ва хислатлар Пифа-горнинг фикрига биноан унинг туғилган куни, ойи ва йили билан бог-ланган экан. Буни қуйидаги мисолда кўрсатамиз:

<sup>1</sup> Қаранг: Пифагор-о нас “Правда Востока”. 10 апреля 1998 г.

1. Туғилган вақти — 18.03.1942

- Туғилган кун рақамларини ва ойи рақамларини қўшамиз:

$$1+8+0+3=12$$

- Туғилган йил рақамларини қўшамиз:

$$1+9+4+2=16$$

- Ҳар иккала сонни қўшамиз:

$$12+16=28$$

→ биринчи санок сони

- Биринчи санок сони рақамларини қўшамиз:

$$2+8=10$$

→ иккинчи санок сони

- Биринчи санок сонидан 2 сонини айирамиз:

$$28-2=26$$

→ учинчи санок сони

Учинчи санок сонни қўшиб чиқамиз:

$$2+6=8$$

→ тўртинчи санок сони

2. Биринчи қатордаги рақамларга туғилган вақти ва иккинчи қаторга эса биринчи, иккинчи, учинчи ва тўртинчи санок сонларидан ташкил топган рақамларни қўйиб, ҳар иккала қатордаги рақамлар сонини қўшиб чиқамиз:

$1\text{-қатор} \rightarrow 1831942$	}	
$2\text{-қатор} \rightarrow 2810268$	}	$=14$

Ҳосил бўлган 14 сони ҳиндлар фикрича, мазкур киши 14 марта ер юзига келган деган маънони англатади. Улар фикрича турли қиёфаларда ер юзига 15 марта келар экан. Шундан сўнг у бошқа такомиллашган ўлчовларда ўлчанар экан.

Олинган рақамларга асосланиб Пифагорнинг сеҳрли жадвалини тўлдирамиз. Бунинг учун дастлаб қуйидаги жадвални чизамиз ва тўлдирамиз:

Ҳар иккала қатордаги бир хил рақамлар сонини жадвалнинг тегишли квадрантларига ёзиб чиқамиз.

- Ҳар иккала қаторда:

- 1 сони 3 марта
- 2 сони 3 марта
- 3 сони 1 марта
- 4 сони 1 марта

- 5 сони 0 марта
- 6 сони 1 марта
- 7 сони 0 марта
- 8 сони 3 марта
- 9 сони 1 марта такрорланган.

Ҳар бир квадрантлардаги рақамлар мазмуни куйидагилар билан тавсифланади.

### Пифагорнинг сехри жадвали

111	4	0
222	0	888
3	6	9

#### 1-квадрант (характери)

I — нозик худбин киши

II — худбинга яқинроқ киши

III — яхши одам, бир гапдан қолади

IIII — ўзини эркин тутади, кучли иродали

IIIII — золимга яқинроқ

IIIIII — жуда шафқатсиз, қаҳри қаттиқ, аммо яқин кишиси учун қилиш мумкин бўлмаган ишни қилади. Улар билан ишлаш гоаят оғир.

#### 2-квадрант (биоэнергия даражаси)

0-биоэнергияга эга эмас, уни қабул қилиш учун ундаги барча имконият (канал) лар очиқ. Бундай кишилар:

- эски буюмларни яхши кўрадилар,
- атрофдагиларга ёмон муносабатда бўлмайдилар,
- бошқалар ҳисобидан овқатланиш пайида бўладилар,
- туғилишдан тарбияланган бўладилар.

2 — яшаши учун биоэнергия етарли. Аммо айни босқичда бу даражадаги биоэнергия етарли эмас. Спорт билан шуғулланмоқ даркор. Атмосфера ҳодисаларига нисбатан жуда зийрак.

22 — биоэнергия етарли, бошқаларни даволаши мумкин.

222 — яхши экстрасенс.

2222 — бундай кишиларни аёллар, шунингдек учта олти (666) белгисига эга бўлганлар, яъни шайтон кишилар яхши кўрадилар.

### 3-квadrant (саранжомлик даражаси)

- 0 — жуда пухта, аниқ киши. Атрофдагилардан ажралиб туради.
- 3 — тартибсизлик бундай кишиларни безовта қилади, хоҳласам қиламан, хоҳласам қилмайман қабилда ишлайдиганларга нисбатан аёвсиз бўладилар. Барча нарса уларнинг кайфиятларига боғлиқ.
- 33 — илм-фанга мойил кишилар (хусусан, математика, физика уларнинг жону дили).
- 333 — илм-фанга мойил кишилар. Пухталиқ, синчковлик кучли. Агар улар илм-фанга жорий қилинмаган бўлса, уни амалга оширишга қатъий кишилардир.

### 4-квadrant (соғлиқ даражаси)

- 0 — бундай кишилар касалманд бўладилар. Агар жадвал квадрантларида битта ҳам икки (2) бўлмаса, у ҳолда касалмандлик яна ҳам жиддий бўлади.
- 4 — унчалиқ касалманд эмас. Бундай касалмандлик даражаси барчага хос.
- 44 — жуда ҳам соғлом ёки юқори даражада жўшқин, оташин, эрзавқ кишилар.
- 444 — шундоқ, аммо икки марта юқори даражада соғлом ва жўшқин.

### 5-квadrant (интуиция, зийраклик даражаси)

- 0 — туғилишда зийраклик канали очилмаган. Бундай кишилар у ёки бу нарсани исботлашга уринишади. Доимо фикрлашда, ҳисоб-китоб ва эксперимент (тажриба)да бўладилар. Тажриба-сизликларидан тез-тез хатога йўл қўйиб турадилар. Бундай кишиларга яшаш қийин.
- 5 — туғилишда зийраклик канали очилган бўлади. Бундай кишилар кам хато қиладилар.
- 55 — интуиция (зийраклик) кучли ривожланган (юристлар, терговчилар).
- 555 — бўлиб ўтаётган нарсаларни олдиндан кўрадилар, тушунадилар, қилаётган ишларини биладилар.
- 5555 — олдиндан кўрадиган. Аммо вақт ва макондан ташқарида узоқни кўриш ҳоллари ҳам учрайди.

### 6-квadrant (ердан оёғи узилганлик даражаси)

- 0 — улар мутахассисликка эга бўлиш учун тугилган. Улар учун жисмоний меҳнат зарур.

- 6 — улар учун жисмоний меҳнат зарур, аммо таълим олишни ҳам ўйлайдиган кишилар.
- 66 — жисмоний меҳнат зарур эмас, барча нарсани қила олади.
- 666 — шайтонлар, оташин ва жўшқин кишилар. Уларнинг шериклари кўп икки сонига эга бўлишлари керак.
- 6666 — улар кўп меҳнат қиладилар. Улар учун жисмоний меҳнат қилишнинг чегараси йўқ. Улар албатта институтга киришлари керак. Айниқса яна тўққиз (9) сони бўлса.

### 7-квадрант (иқтидорлик даражаси)

- 0 — улар 7 сонига кўпроқ эга бўлиш учун курашадилар ва шунинг учун туғилганлар. Аммо 7 сонини раҳм-шафқат йўли билан қўлга киритишга ҳаракат қиладилар. Уларнинг ҳаёти сермеҳнат.
- 7 — иқтидорли, аммо яққол кўринишда эмас. Ўз манфаатларидан ҳам воз кечиб, кишиларга яхшилик, эзгулик кўрсатишга интиладилар.
- 77 — жуда ҳам кучли, фариштамонанд аломатли кишилар, мусиқага қизиқувчи. Мусаввирлик қобилияти бор ва расм чиза оладилар. Улар пичоқ дами устида юрадилар, улар яхшиликни ҳам, ёмонни ҳам урдасидан чиқадилар. Улар учун ёпиқ эшиклар бўлмайди. Мабодо ишлари судга тушса, уларни қутқариб олишга ёки бу ишда ғолиб чиқишларига ёрдам беришади.
- 777 — ўзига хос аломат. Улар учун ҳаёт ниҳоят оғир кечади.
- 7777 — бу хавотир, ташвиш аломати, жуда ҳам ҳушёр бўлиш керак.

### 8-квадрант (мажбурийлик даражаси)

- 0 — у ёки бу олган нарсасини қайтариб беришга шошилмайди.
- 8 — юксак бурчли кишилар.
- 88 — юксак бурчли киши, доимо ёрдам бериш истагида.
- 888 — халққа хизмат қилишни юксак бурч деб ҳисоблайдилар. Бу аломат И. Гандига хос аломатдир.
- 8888 — бу аломат фақат 1988 йилда бўлган. Аниқ фанларни ўрганиш қобилиятига эга кишилар.

### 9-квадрант (ақл)

- 9 — иккинчи тўққизга эга бўлиш учун курашиш керак.
- 99 — туғма ақлли, хоҳишсиз ўрганади.
- 999 — жуда ҳам ақлли. Қийинчиликсиз ҳамма нарсага эришади.
- 9999 — улар учун ҳақиқат ҳар доим очиқ, нодир ақлли, аммо шавқатли эмас, дағал кишилар.

*Шундай қилиб, Пифагорнинг сеҳрли жадвали, унинг таълимоти бўйича кишилар тақдири ана шундай аниқланар экан.*

Мисолимиздаги кишининг тақдири юқоридаги жадвалда келтирилган сонлар билан ифодаланади.

У:

- \*111 — яхши одам, бир гандан қолади;
- \*222 — яхши экстрасенс;
- \*3 — тартибсизликни хўш кўрмайди;
- \*4 — унчалик касалманд эмас;
- \*0 — туғилишда зийраклик канали очилмаган;
- \*6 — у учун жисмоний меҳнат зарур, шунинг билан бирга таълим олишни ўйлайди;
- \*0—7 сонига кўпроқ эга бўлиш учун курашади ва шу учун туғилган. Аммо 7 сонини раҳм-шафқат йўли билан қўлга киритишга ҳаракат қиладилар. Уларнинг ҳаёти сермеҳнат;
- \*888 — халққа хизмат қилишни юксак бурч деб ҳисоблайди. Бу аломат И. Гандига хос аломатдир;
- \*9 — иккинчи тўққизга эга бўлиш учун курашади.

#### 94-тест. Характерингиз қандайлигини билисизми?

Бунни билиш мақсадида қуйидаги саволларга жавоб беринг:

\*Жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз.

Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<p><b>Хатти-ҳаракатингизнинг атрофдагиларга таъсир қилишини тез-тез ўйлайсизми?</b></p> <p>а) жуда камдан-кам ўйлайман</p> <p>б) кам ўйлайман</p> <p>в) унчалик тез-тез ўйламайман</p> <p>г) жуда тез-тез ўйлайман</p>	<p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
2.	<p><b>Қайсарлигингиз туфайли ўз нуфузингизга асосланиб, ўзингизни инъонмайдиган у ёки бу нарсани айтиш ҳоллари бўладими?</b></p> <p>а) бўлади</p> <p>б) йўқ бўлмайди</p>	<p>0</p> <p>2</p>

№	Саволлар	Балл
3.	Куйидаги қайд қилинган сифатларнинг қайси бирини кишиларда кўпроқ кўришни истайсиз? а) сабот, матонат б) фикрлаш доирасининг кенглиги в) басамар, ўзини кўрсата олиш қобилияти	2 1 0
4.	Синчковликка мойилми сиз? а) ҳа б) йўқ	2 0
5.	Нохушлик ҳоллари бўлганда, уни тез унутасизми? а) тез унутаман б) тез унутмайман	0 2
6.	Қилмишларингизни таҳлил қилишни ёқтирасизми? а) ҳа б) йўқ, ёқтирмайман	2 0
7.	Ўзингизга яхши таниш бўлган кишилар даврасида бўлатуриб, Сиз: а) шу даврага хос ва мос муҳитни сақлашга ҳаракат қиласиз б) ўз-ўзингиз билан банд бўласиз	2 0
8.	Мураккаб ишга киришайтиб, олдинда турган қийинчиликлар тўғрисида ўйламасликка ҳаракат қиласизми? а) ҳа б) йўқ	0 2
9.	Куйида қайд қилинганларнинг қайси бири Сизга кўпроқ тўғри келади? а) хаёлпараст, хаёл сурувчи б) кўнгли очиқ, дали-ғули в) меҳнаткаш г) пухта, батартиблилик д) бесаранжом, беҳаловат	0 1 3 2 2
10.	Агар баҳс чоғида муҳолифингиз ҳиссиётга берилиб меъёрдан чиқса ва Сизга ҳужум қилса, бундай ҳолда Сиз нима қилган бўлардингиз? а) худди шундай тарзда жавоб қиласиз б) бундай ҳолатга умуман эътибор бермайсиз в) очиқдан-очиқ хафа бўласиз г) танаффус қилишни таклиф қиласиз	0 2 1 3
11.	Агар ишингизни қониқарсиз деб топирса, унда Сиз: а) ўзингизни ноқулай ҳис этасиз б) уяласиз в) ўзингиздан нафратланасиз	2 1 0



№	Саволлар	Балл
12.	Агар мағлубиятга учрасангиз унда Сиз энг аввало: а) ўзингизни айбдор деб биласиз б) тақдирдаги омадсизликни айблайсиз в) турли "объектив" ҳолатларни пеш қиласиз	2 0 0
13.	Раҳбарингиз, касбдошларингиз ёки бўйсунувчиларингиз Сизнинг қобилиятингиз ва билимингизга шубҳа билан қараётгандек туюлмайдими? а) ҳа б) йўқ	0 2
14.	Агар дўстларингиз ёки касбдошларингиз устингиздан кулишса ёхуд ҳазиллашса ва тегажаклик қилишса, унда Сиз: а) уларга нисбатан ғазабланасиз б) чекинишга ҳаракат қиласиз в) аччиқланмасдан, ширин сўз билан уларни ўз томонингизга оғдиришга уринасиз. г) уларга кулимсираб жавоб қиласиз, ўзингизни гуёки дунёни сув босса ҳам тўпигингизга чиқмайдигандек тутасиз д) ўзингизни бефарқ, бепарводек кўрсатиб, ҳаттоки кулимсираганингизда, ич-ичингиздан нафратда бўласиз	0 1 2 0 0
15.	Баҳс тугагандан сўнг Сиз ўз нуқтаи назарингизни ҳимоя қилиш мақсадида баҳсни фикран янги тасдиқлар билан давом эттирасизми? а) ҳа б) йўқ	0 2

Жавобларни белгиланг ва балларни жамлаб чиқинг.

### Натижалар:

#### 14 баллгача

Ҳайҳот, Сиз бўш характерли кишисиз. Ўзгариб турадиган феъл-атворлисиз, балки беғамсиз. Сизга бирор нохушлик бўлиб қолса, хоҳлаган кишингизни айблашга тайёр бўласиз, аммо фақат ўзингизни эмас. Дўстликда ҳам, ишда ҳам Сизга суянмоқ жуда мушкул.

#### 14—23 балл

Сиз қаттиқроқ характерга эгасиз. Гарчи барча қилиқларингиз тенг баҳоли бўлмаса-да, ҳаётга нисбатан амалий (реалист) нуқтаи назардан қарайсиз. Сизда янглишиш ва узилишлар ҳам бўлади. Сиз жамоада ҳалол

ишловчи, виждонли ва сабр-тоқатлисиз. Шундоқ бўлса ҳам айрим камчиликларингиздан холи бўлиш учун ўйлашга мавзу бор. Бунинг уддасидан чиқишга қодирсиз.

## 24—30 балл

Сиз сабот ва матонатли кишилар тоифасига тааллуқлисиз ва юксак масъулиятлисиз. Ўз мулоҳазаларингизни қадрлайсиз, шу билан бирга бошқалар фикрлари билан ҳам ҳисоблашасиз. Содир бўладиган вазиятларга тўғри мулжал оласиз ва кўпгина ҳолларда тўғри қарор қабул қилиш имкониятига эгасиз. Ўзига ўзи маҳлиё бўлишдан қочасиз ва “жуда юқори балл кучли — бу қаттиқ” дегани эмас иборасини доимо эсингизда тутасиз.

## 30 баллдан юқори

Эҳтимол бундай юқори балл — ўзингизга баҳо беришда объективликка йўл қўймаслик оқибатидандир. Чунки бундай балл жуда юқори балл бўлиб — кишида шундай характерли одам бўлар экан-да, деган шубҳа пайдо бўлади. Агар шундоқ киши бўлса, улар учун бирор-бир нарсани тавсия қилишнинг ҳожати йўқ.

## 95-тест. Сиз тажовузкор эмасмисиз?

Ҳар бир савол учун берилган жавоблардан фақат биттасини танланг. Агар бирорта савол бўйича жавоб бера олмасангиз, у ҳолда йиғган балларингизни қўшиб чиқишда унга икки бал қўшинг.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Низодан сўнг ярашиш йўлини излашга мойилмисиз? а) ҳар доим б) аҳён-аҳёнда в) ҳеч қачон	1 2 3
2.	Танг, мушкул ҳолларда Сиз ўзингизни қандай тугасиз? а) ич-ичимдан қийналаман б) хотиржамликни сақлайман в) ўзимни йўқотиб қўяман	2 1 3
3.	Касбдошларингиз Сизни қанақа киши деб ҳисоблайдилар? а) ўзига ишонувчан б) дўстона в) ювош	3 2 1

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
4.	"Куйиб" қолишингиз мумкин бўлган масъулиятли лавозимни тақлиф қилишса, бундай ҳолда Сиз ўзингизни қандай тутган бўлардингиз? а) уни бир қадар эҳтиёткорлик билан қабул қилардим б) иккиланмасдан кўнардам в) тинчлигимни ўйлаб, унга рад жавобини берардим	2 3 1
5.	Касбдошларингиздан бирортаси иш столингиздан бирор қорозни сўрамасдан олса, ўзингизни қандай тутасиз? а) ҳақорат қилардингиз б) қайтариб беришни сўрардингиз в) эътибор бермайсиз	3 2 1
6.	Турмуш ўртоғингиз уйга ишдан одатий вақтдан кеч қайтса, Сиз уни қайси сўзларни айтиб кутиб олардингиз? а) "Сени нима ушлаб қолди?" б) "Қаерларда санғиб юрибсан?" в) "Мен хавотирлана бошладим?"	2 3 1
7.	Автомобил ҳайдаётганингизда ўзингизни қандай тутасиз? а) автомобилни қулаб ўтишга ҳаракат қиласиз б) нечта автомобил Сизни қулаб ўтса ҳам, бунга бепарвосиз в) шунчалик тез ҳайдайсизки, Сизни ҳеч ким қувиб ўтмасин.	2 1 3
8.	Ҳаётга нисбатан қандай фикрдаман деб ўйлайсиз? а) осонликча ўзгарувчан б) осонликча ўзгарувчан эмас в) қатъий	2 1 3
9.	Ўйланган бирор нарса амалга ошмай қолса, нима қилган бўлардингиз? а) айбдорни атрофимдагилардан излардим б) ўзимни тиярдим в) олдиндан эҳтиётроқ бўлардим	3 2 1
10.	Ҳозирги ёшлар бебош бўлиб кетган, деган фикрга қандай қарайсиз? а) "уларни ушлаб қамаш керак" б) "сиполик" бугунги куннинг модаси эмас, бу табиий ҳол в) "милиция хизматини кучайтириб, уларга яхшигина жарима солиш керак".	3 2 1
11.	Сиз эгалламоқчи бўлган лавозим бошқа кишига насб этса, ўзингизни қандай ҳис этасиз? а) "нима учун бунга мен шунча асабимни сарфладим?" б) "унинг қиёфаси раҳбарга кўпроқ ёққанга ўхшайди?" в) "эҳтимол бу лавозимга кейинчалик эришарман"	1 3 2
12.	Даҳшатли фильмларни томоша қилганда: а) кўрқаман б) зерикаман в) тоза мириқаман	3 1 2

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
13.	<p>Ҳайвондаги беллашувга нисбатан ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>а) ютишга ҳаракат қиламан</p> <p>б) олимпия қондаси бўйича иш тутаман, яъни энг муҳими ғалаба эмас, балки қатнашиш</p> <p>в) ютқазсам, жуда ҳам хафа бўламан</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>3</p>
14.	<p>Йулдаги тўғизлик сабабли муҳим кенгашга кечикиб борсангиз:</p> <p>а) кенгашда ғазабланиб ўтирасиз</p> <p>б) ўзингизни оқлашга ҳаракат қиласиз</p> <p>в) афсусланасиз</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
15.	<p>Қаҳвахона ёки кафеда яхши хизмат қилинмаса, ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>а) жанжал чиқмаслиги учун ўзингизни тиясиз</p> <p>б) маъмури чақирасиз</p> <p>в) қаҳвахона директориға шикоят билан борасиз</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
16.	<p>Болалигини лицейда хафа қилиб қўйишса, ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>а) ўқитувчи билан суҳбатлашаман</p> <p>б) урушган бола ота-онаси олдида жанжал қилгани бораман</p> <p>в) боламга худди шундай жавоб қайтаришни тавсия этаман</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>2</p>
17.	<p>Ўзингиз-ча Сиз қандай одамсиз?</p> <p>а) ўзига унчалик ишонмайдиган одамман</p> <p>б) ўзига астойдил ишонадиган одамман</p> <p>в) астойдил ишонмайман, аммо айримлар мени ишни ўта "қотирадиган" деб ҳисоблашади</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
18.	<p>Бордию, кираверинида эшик олдида қўл остингизда ишловчи ходим ёки ўзингиздан ёш киши билан турганиб кетдингиз. У кечирим сўрашни бошласа, Сиз унга қандай жавоб қилардингиз?</p> <p>а) "кечирасиз бунга мен айбдорман"</p> <p>б) "зарари йўқ, шунақа ҳам бўлиб туради"</p> <p>в) "ҳўзингизга қараб, эҳтиёт бўлсангиз бўлмайдими?"</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
19.	<p>Ўсмирлар ўртасида безорилик тўғрисидаги ёзилган мақолани ўқиб қандай муносабатда бўласиз?</p> <p>а) "ахир, улар билан шуғулланадиганлар бормикин"</p> <p>б) "дастлаб уларни тартибга чақириш керак, у ёрдам бермаса қамаш керак"</p> <p>в) "айбни фақат уларга тўнкаш керак эмас, бунда тарбиячиларни ҳам айби бор"</p>	<p>2</p> <p>3</p> <p>1</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
20.	Куйидаги ҳайвонлардан қайси бирини кўпроқ ёқтирасиз? а) арслон б) мушук в) айиқ	3 1 2

Танлаб олган жавобларингизга мос тушувчи балларни жамлаб чиқсангиз қанчалик даражада тажовузкор эканлигингизни билиб оласиз.

### 35 баллгача

Сиз ҳаддан ташқари тинчликпарварсиз. Эҳтимол, бу Сизнинг ўз кучингиз ва қобилиятингизга нисбатан бўлган ишончсизлигингиздандир. Бу албатта, “шамол қайси томонга эсса, шу томонга қараб борувчи кишисиз” — дегани эмас. Шундай бўлса ҳам Сизга кўпроқ қатъийлик зарур.

### 36 дан 44 баллгача

Сиз меъёрида тажовузкорсиз. Бироқ ҳаётга тўла мослашгансиз. Чунки Сизда ўзингизга нисбатан етарли даражада ишонч ва ҳурмат бор.

### 45 ва ундан юқори балл

Сиз ҳаддан ташқари тажовузкорсиз. Бунинг устига-устак айрим кишиларга нисбатан ўта аёвсиз ва кескинсиз. Атрофдагилар манфаати эвазига ўз кучингизга ишониб, ютуқларга эришиш ва юқори лавозимларга чиқишга умид боғлайсиз. Шу сабабли хизматдошларингизнинг кўра олмасликлари Сизни унчалик безовта қилмайди. Аммо заррача имконият топишингиз биланоқ, улардан аламингизни оласиз.

Агар 7 ва ундан кўпроқ саволлар бўйича 3 баллдан ва 7 тадан кам саволлар бўйича 1 баллдан йиғган бўлсангиз, у ҳолда тажовузкорлигингиз конструктив характерда эмас, балки ўта аёвсиз даражада бўлади. Сиз қутилмаган ишга ва баҳсга киришга мойилсиз. Ўз хатти-ҳаракатингиз билан низоларнинг келиб чиқишига сабабчи бўласиз.

Агар 7 ва ундан кўпроқ саволлар бўйича 1 баллдан ва 7 тадан кам саволлар бўйича 3 баллдан йиғган бўлсангиз, у ҳолда Сиз ниҳоят даражада ўз қобилингизга ўралгансиз. Бу Сизда тажовузкорлик алангаси йўқ дегани эмас. Бироқ, Сиз уларни усталик билан тинчитасиз.

### 96. Сиз жанжалкаш эмасми?

— Жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<p>Фараз қилинг, жамоатчилик транспортида жанжал чиқмоқчи. Сиз ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>а) жанжалдан четга туришга ҳаракат қиламан</p> <p>б) жабрланувчи ҳақ бўлса, унинг томонида туриш учун жанжалга аралашшим мумкин</p> <p>в) доимо бундай жанжалга аралашаман ва охиригача ўз нуқтаи назаримни ўтказишга ҳаракат қиламан</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
2.	<p>Раҳбарият тузган камчиликларини мажлисда танқид қиласизми?</p> <p>а) танқид қиламан</p> <p>б) танқид қиламан, ammo бу менинг раҳбарга нисбатан бўлган шахсий муносабатимга боғлиқ</p> <p>в) танқид қилмайман</p>	<p>0</p> <p>2</p> <p>4 ✓</p>
3.	<p>Сизнинг бошлиғингиз ўз иш режасини баён қилаётганда бу режанинг номувофиқлигини сездингиз. Сиз ўз муқобил вариантнингизни таклиф қилган бўлармидингиз?</p> <p>а) агар бошқалар мени қувватласа, таклиф қилардим</p> <p>б) сўзсиз, ўз режамни албатта таклиф қиламан</p> <p>в) таклиф қилишга қўрқаман, чунки мени мукофотдан маҳрум этиши мумкин.</p>	<p>2</p> <p>0</p> <p>4</p>
4.	<p>Ҳамкасбларингиз ва ўртоқларингиз билан баҳслашганин яқин кўрасизми?</p> <p>а) фақат хафа бўлмайдиган ва кейинчалик муносабатини ўзгартирмайдиганлар билан баҳслашаман</p> <p>б) баҳслашаман, ammo фақат муҳим ва принципиал масалалар бўйича</p> <p>в) барча билан ва ҳар қандай мавзу бўйича ҳам баҳслаш-вераман</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
5.	<p>Навбатда турган бўлсангиз бирор кимса навбатсиз кириб борса, унда Сиз:</p> <p>а) нима, "унинг ўқи ўзганми", деб навбатсиз киришига ҳаракат қиламан</p> <p>б) ичимдан унга нисбатан нафратланаман</p> <p>в) нафратимни очиқ айтаман</p>	<p>0</p> <p>4</p> <p>2</p>
6.	<p>Фараз қилинг, бирор-бир лойиҳанинг тақдирини ҳая бўлаётган. Унда амалий, кучли гоаялар бўлиши билан бир қаторда айри камчиликлар ҳам бор. Лойиҳанинг тақдирини айнан Сизнинг фикрларингизга боғлиқлигини яққол сезиб турибсиз. Сиз ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>а) мазкур лойиҳанинг ҳам ижобий, ҳам салбий томонлари ҳақидаги фикримни айтаман</p> <p>б) ижобий томонларини алоҳида кўрсатаман ва муаллифга лойиҳа устида ишлашни давом эттиришни таклиф қиламан</p> <p>в) танқид қиламан ва янгилик яратувчи кишиларга янгилиши мумкин эмас, деб танбех бераман</p>	<p>2</p> <p>4</p> <p>0</p>

№	Саволлар	Балл
7.	<p>Фараз қилинг, қайнонанинг ҳар доим тежамкорлик тўғрисида гапириб, Сизнинг исрофгарчиликка йул қўйишингизни юзингизга солади. Ўзи эса эски-туски нарсаларни жуда қимматга сотиб олади. Қайнонанинг охириги сотиб олган нарсаси тўғрисида Сизнинг фикрингизни билмоқчи, унда Сиз:</p> <p>а) ўзига ёққан бўлса, у харид қилган нарсани маъқуллайман</p> <p>б) бу буюмингизда бадиийлик нафосати йўқ дейман</p> <p>в) шунинг баҳонасида у билан ҳар доим жанжаллашаман, баҳслашаман</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
8.	<p>Хиёбонда чекиб ўтирган ўсмирларга кўзингиз тушди. Сиз бунга қандай қарайсиз?</p> <p>а) уларга танбеҳ бераман</p> <p>б) бегона болаларга танбеҳ бериб, асабимни бузиб юрамани, қабилида иш тутаман</p> <p>в) панароқ жойда бўлганда эди уларнинг адабини берган бўлардим</p>	<p>0</p> <p>4</p> <p>2</p>
9.	<p>Қаҳвахонада ҳисоб-китоб қилишда официантка "урнб" қолди. Сиз ўзингизни қандай тутган бўлардингиз?</p> <p>а) официанткага чой пули бериш ниятим бор эди. Энди бермайман</p> <p>б) назоратим остида қайтадан ҳисоб-китоб қилишни талаб қилардим</p> <p>в) у тўғрисида нима ўйлаган бўлсам ҳаммасини очиқдан-очиқ айтаман</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>0</p>
10.	<p>Сиз дам олиш уймдасиз. Маъмурий ходим ўзининг бевоситалигини, яъни, хоналарининг тозаланганлиги, ошхонадаги таомнинг хилма-хиллигининг таъминлангани даражаси ва ҳоказоларни текширмасдан, бошқа ишлар билан шуғулланыпти. Бу ҳол Сизни ажаблантирадими?</p> <p>а) мен унинг устидан шикоят қилиш усулини топаман. У жазоланишга, ҳатто ишдан ҳайдалишга лойиқ</p> <p>б) ажаблантиради, аммо фикримни айтмайман</p> <p>в) хизмат кўрсатувчи ходимларини, яъни ошпазни, фаррошни койийман</p>	<p>0</p> <p>4</p> <p>2</p>
11.	<p>Ўғлингиз билан баҳслашасизми ва унинг ҳақ эканлигига иқроф бўласизми? Ўз хатонингизни бўйингизга оласизми?</p> <p>а) йўқ</p> <p>б) албатта, хатомни бўйнимга оламан</p> <p>в) ҳамкорликда бир қарорга келишга ҳаракат қиламан</p>	<p>0</p> <p>4</p> <p>2</p>

Ана энди балларингизни жамлаб, ўзингизга баҳо беринг.

## 14 баллгача

Сиз бачканасиз. Баҳслашиш учун баҳона излайсиз, гарчи бу баҳоналарнинг кўпчилиги тугуруқсиз бўлса-да, Сиз танқид қилишни ёқтира-сиз, агар у Сизнинг фойдангиз учун хизмат қилса. Фикрингизни, гарчи у нотўғри бўлса ҳам зўрлаб ўтказмоққа ҳаракат қиласиз. Жанжални яхши кўрувчисиз, деса хафа бўласиз. Ўйланг, эҳтимол Сизда тўла қимматга эга бўлган фазилатлар мажмуи яшириниб ётгандир.

## 15—29 балл

Сиз тўғрингизда сўз юритишса, Сизни жанжалнинг ини дейишади. Хизмат ёки шахсий ишларингизга қандай таъсир қилишидан қатъи назар ўз фикрингизни матонат билан ҳимоя қиласиз. Шу сабабли Сизни ҳурмат қилишади.

## 30—44 ва ундан юқори балл

Сиз одобли, хушмуомаласиз. Низоларни яхши кўрмайсиз, низо чиқиб қоладиган бўлса уни бартараф қила оласиз. Тигиз ҳолатлардан осонлик билан чиқа оласиз. Баҳсга киришишдан олдин унинг оқибати тўғрисида ўйлайсиз. Яъни, шу баҳс хизмат лавозимингизга ёки оғайничилик муносабатларига таъсир қилишини ўйлайсиз. Сиз атрофдагиларга ёқимли бўлишни истайсиз. Аммо улар ёрдамга муҳтож бўлиб қолганларида уларга ёрдам беришга ҳар доим ҳам жазм этавермайсиз.

Бу билан Сиз улар олдида ўз ҳурматингизни йўқотиб бормайсизми? Бу ҳақда ҳеч ўйлаб кўрганмисиз?

## 97-тест. Сиз ўзингизга биво қўйганмисиз?

1 ва 10-саволларга “йўқ” деб жавоб берсангиз 1 балл, “ҳа” деб жавоб берсангиз “0” балл қўясиз. Қолган барча саволларга “ҳа” деб жавоб берсангиз 1 балл, “йўқ” деб жавоб берсангиз “0” балл қўясиз. Фақат, жавобларни танлашда тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	“Ҳа”	“Йўқ”
1.	<i>Бажарилиши лозим бўлган ишни бажара туриб Сиз ўзингизни мағрурона ҳис этасизми?</i>	0	1
2.	<i>Сизда омаддан кўра омадсизлик кўп бўлиб турадими?</i>	1	0
3.	<i>Бирор нарсани амалга оширишга киришишдан олдин бошқалар бунга нима деб ўйлашларини ҳисобга оласизми?</i>	1	0



№	Саволлар	"Ҳа"	"Йуқ"
4.	Сизни ҳаддан ташқари мақташса, ўзингизни ноқулай сезасизми?	1	0
5.	Одамлар нимани назарда тутганларини эслаб, бўлган гаплар тўғрисида пухта ўйлайсизми?	1	0
6.	Бошқа кишилар жамоасисиз узоқ муддат қаноатда бўла оласизми?	1	0
7.	Қадр-қимматнинг моддий етишмовчиликка боғлиқлигини ҳис этасизми?	1	0
8.	Сиз умидсиз (пессимист) мисиз?	1	0
9.	Бошқаларга осонлик билан ҳамдардлик билдирасизми?	1	0
10.	Атрофдагиларга ўзингизни қарама-қарши қўя оласизми?	0	1

Энди ўзингизга бино қўйганлик даражангиз билан танишинг:

**2 баллгача**

Сиз мутлақо ўзингизга бино қўймагансиз, камтарин ва ақлисиз.

**3—6 балл**

Ўзингиз тўғрингизда камдан-кам ўйлайсиз. Аммо ўз баҳоингизни биласиз.

**6 баллдан юқори**

Сиз ўзингизга бино қўйгансиз. Атрофдагилар учун Сиз ёқимсиз кишисиз.

**98-тест. Сиз сир сақлай оласизми?**

Тегишли жавобларни танланг ва балларни жамлаб чиқинг.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Сиз янги гилам сотиб олмоқчисиз, Сиз таялётган намуналар ичида уч хил рангдаги гилам бўлса, қайси бирини таялаган бўлар эдингиз? а) қизил б) ҳаворанг в) сариқ	6 2 5

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
2.	Сизни меҳмонга таклиф этишди. Қандай кийим кийган бўлар эдингиз? а) қора шим ва оқ кўйлак б) дабдабали костюм в) оддий тоза кийим	3 1 2
3.	Сиз кўп йиллаб учратмаган танишингизни тасодифан учратиб қолдингиз. Ўзингизни қандай тутган бўлар эдингиз. а) атрофдагиларга эътибор бермай, кучоқлашиб кўришаман б) енгил жилмайиб, қўл узатаман в) у эканлигига иккиланиб, эътиборсиз сўрашаман	4 3 1
4.	Агар меҳмондорчилик чоғида Сизга бир киши маъқул тушиб қолса, қандай муомалада бўлар эдингиз? а) танишиб олишга ҳаракат қилиб, кино ва видео ҳақида гап очган бўлар эдим б) уни нима қизиқтириши ҳақида сўз очиб сўрар эдим в) ўз-ўзидан суҳбат қуриб, у қайси томонга йўналишини кутиб турар эдим	6 8 4
5.	Сиз кечкурун телевизор томоша қилиб ўтирибсиз. Бир вақт кўшни уйдан бақир-чақир овози эшитилди. Сизга бу қандай таъсир этади? а) кўшни хотинини урапти деган ишонч билан югураман б) эътибор бермайман в) телевизорни ўчириб, кўшни уйда нима бўлаётганига қулоқ соламан	5 3 6
6.	Сизнинг туғилган кунингизга атаб яқинларнингиздан бири совғани олдинроқ берди ва уни ўша кун очиб кўришни илтимос қилади. Сиз нима қилар эдингиз? а) тезликда совғани очар эдим б) туғилган кунимда очардим в) кичиккина дарча очиб, ичини кўриб олардим	7 4 5
7.	Сизни ортиқча вази ташвишлантирадими? а) ҳеч қачон б) баъзида озиш учун овқатланмай юраман в) ҳа, чунки мени иштаҳамдан шикоятим йўқ	3 6 7

Энди сир сақлай олишингиз ёки унинг уддасидан чиқа олмаслигингиз билан танишинг.

25 балл

Сиз жуда ёпиқ одамсиз, гарчи Сиз билан кўп одамлар тил топишини хушласа ҳам сир сақлай билиш инсоннинг энг яхши фазилатларидир

деб ўйлайсиз. Сизнинг олдингизда ҳар қандай ғайратли тўхтаб қолади. Сиз ўз ишингиз ҳақида кам гапирасиз, кўпчилик Сизни совуққон ва беҳафсала деб ўйлайди. Аслида бундай эмас, дўстлар учун Сиз вақт топа оласиз, маслаҳат ва кулгуни аямайсиз.

### 23—25 балл

Сизни очиқ кўнгилли деб биладилар. Ўз хатоларингизни кўрқмай гапирасиз. Агар бошқа дўстлар ва танишларингиз устида гап кетса жим тура олмайсиз. Сиз кўп гапиришни яхши кўрсангиз ҳам жим турасиз, сир сақлайсиз.

### 36 ва ундан юқори

Сиз жамиятнинг сеvimли кишисисиз. Сиз ҳамма вақт нималарнидир, қизиқарли, кулгили, бошқаларни жалб эта оладиган нарсалар ҳақида гапирасиз. Бирор ғийбатни эшитсангиз, унинг ёлғонлигини дўстларингизга етказасиз. Улар Сизга ишонадилар, ҳар қандай сирни айтадилар.

### 99-тест. Қандай ғайрат (темперамент)га эгасиз?

Темперамент (ғайрат) — бу мижоз, яъни инсон табиатининг туғма хусусияти, инсоннинг ташқи дунё таассуротларини сингдириш, улардан таъсирланиш ва уларга жавоб бериш хусусияти. Адабиётларда 4 хилдаги ғайрат жуда кенг ёритилган:

- сангвиник
- холерик
- флегматик
- меланхолик.

**Сангвиник (таъсирчан)** — бу хушчақчақ, оёқ-қўли чаққон, сергап, таассуротларга бой, ҳолатини тез ўзгартира оладиган, қийинчиликларни тез енга оладиган, янги шароитларга тез мослаша оладиган кишидир. Қизиқарли ишда сермаҳсул, бошқаларни жалб қилиб, жамоада яхши муҳитни сақлай оладиган одамлар, булар ўз мақсадига эришишда нимадир етмайди, бошлаган ишларини охирига етказа олмайдилар.

**Холерик (сержаҳл)** — бу серҳаракат, қизгин, катта ҳаётий кучга эга, тез қизишиб кетувчи ва секин ўзига келувчи, ўзини тута олмайдиган, сабрсиз, ташаббускор, иш кетидан қувган, қийинчиликлардан кўрқмай муаммоларни тез ҳал қилувчи, секин, имирсилаб ишлашни ёқтирмайдиган тоифага мансуб кишилардир. Керагидан ортиқ фаоллик, қизиқ-қонлик уларга ҳалақит беради.

**Флегматик (бўшанг)** — бу тепса-тебранмаслар, секин, оҳиста, оғир, гап кўтарувчи, ҳиссиётларга беэътибор, бир ишни бошқасига ўзгартириши ўта мушкул, атрофдаги ўзгаришларга беҳуш, янгиликларни оғир қабул қилувчи, атрофдагилар билан келишувчан кишилардир.

**Меланхолик (ғамгин)** — бу ғамгинликка мойил, хафақон, тез толиқадиган ва ўзига ишонмайдиган, ташвишсиз, ниҳоятда аразчан, жуда оз куладиган, фаоллиги суст, тортинчоқ, кам ғайрат, арзимаган сабабларга кўзларидан ёш оқиб кетаверадиган кишилардир. Улар қулай шароитда олдига қўйилган масалаларни муваффақиятли бажарадилар. Агар ишда шароит, яъни вазият ўзгарса, қийинчилик туғилса, улар ўзларини панага олиб туришади.

Аммо қайд қилинган темпераментларнинг бирортаси “соф кўриниш”да учрамайди. Ҳар бир кишида уларнинг ҳар биридан муайян нисбат (пропорция)да мужассамланган бўлади (флегматикларга хос темперамент жуда кам учрайди). Умуман олганда “темперамент” сўзи лотинчадан олинган бўлиб сўзма-сўз “қисмлар нисбати” маъносини билдиради. Айнан тўрт хилдаги таянч темпераментлар кишидаги умумлашган қисмлар нисбатини аниқлаш учун асос хизматини ўтайди. Шу мақсадда 4 хилдаги темпераментларнинг “паспорт”ларини келтираемиз:

## 1. Сангвиник “паспорти”

№	Сангвиникларга хос мижозлар	Жавоблар
1.	<i>Сиз хушчақчақ ва ҳаётдан мамнунсиз</i>	
2.	<i>Серғайрат ва ишчансиз</i>	
3.	<i>Ишни кўпинча охирига етказа олмайсиз</i>	
4.	<i>Ўзингизга ортиқча баҳо беришга мойилсиз</i>	
5.	<i>Янгиликни тез илғаб олиш қобилиятига эгасиз</i>	
6.	<i>Қизиқиш ва мойилликда беқарорсиз</i>	
7.	<i>Омадсизлик ва муваффақиятсизликларни онсонлик билан унутасиз</i>	
8.	<i>Турли ҳолатларга осонликча мослашасиз</i>	
9.	<i>Ҳар қандай янги ишга ҳафсала билан киришасиз</i>	
10.	<i>Агар иш Сизни қизиқтирмаса ундан тез совийсиз</i>	
11.	<i>Янги ишга тез киришасиз, бир ишдан бошқа ишга тез ўта оласиз</i>	
12.	<i>Ҳар кунги ишнинг бир хиллиги ва сердиққатлилиги, жуда майдалигидан машаққат чекасиз</i>	

№	Сангвиникларга хос мижозлар	Жавоблар
13.	<i>Одамохун, тез илғовчисиз, янги одамлар билан тез тил топа оласиз</i>	
14.	<i>Меҳнатсевар ва бардошилсиз</i>	
15.	<i>Чиройли, хушфелъ, аниқ ва тез сўзлаш маҳоратига эгасиз</i>	
16.	<i>Кутилмаган мураккаб ҳолатларда ўзингизни тута оласиз</i>	
17.	<i>Ҳамма вақт яхши кайфиятда бўласиз</i>	
18.	<i>Тез ухлайсиз ва тез уйғонасиз</i>	
19.	<i>Кўпинча носаранжомсиз, ўзингизни тута олмай, шошиб қарор қабул қиласиз</i>	
20.	<i>Онда-сонда юзаки қарашга мойилсиз, чалғийсиз, диққатингизни бошқа томонга қаратасиз</i>	

## 2. Холерик “паспорти”

№	Холерикларга хос мижозлар	Жавоблар
1.	<i>Сиз камҳафсаласиз</i>	
2.	<i>Ўзингизни тута олмайдиган, сержаҳлсиз</i>	
3.	<i>Сабрсизсиз</i>	
4.	<i>Кескин ва одамлар билан тик муомала қиладигансиз</i>	
5.	<i>Дадил ва ташаббускорсиз</i>	
6.	<i>Айрим кишилар Сизни қайсар деб айтишади</i>	
7.	<i>Баҳсларда топқирсиз</i>	
8.	<i>Сапчиб-сапчиб ишлайсиз</i>	
9.	<i>Таваккалга борғувчисиз</i>	
10.	<i>Гиначи ва ёмонликни эслаб қолувчи эмассиз</i>	
11.	<i>Нутқингизда тезкорлик, ҳиссиётга берилувчанликка эгасиз</i>	
12.	<i>Ҳовлиқишга мойилсиз ва унга нисбатан мувозанатлашмагансиз</i>	
13.	<i>Шиддатли жанжалкашсиз</i>	
14.	<i>Камчиликларга тоқатсизсиз</i>	
15.	<i>Иродали қарашларга ва имо-ишора қилишга қобилиятлисиз</i>	
16.	<i>Тез ҳаракат қилиш ва ҳал этиш қобилиятига эгасиз</i>	
17.	<i>Ҳормай-толмай янгиликка интиласиз</i>	
18.	<i>Тезкор ва шиддатли ҳаракатлар соҳибисиз</i>	
19.	<i>Кўйилган мақсадга эришишга астойдил ҳаракат қиласиз</i>	
20.	<i>Кайфиятингизни кескин ўзгартиришга мойилсиз</i>	

### 3. Флегматик “паспорти”

№	Флегматикларга хос мижозлар	Жавоблар
1.	<i>Сиз тинч ва вазминсиз</i>	
2.	<i>Ишда изчил ва масъулиятлисиз</i>	
3.	<i>Эҳтиёткорлик билан ва ўйлаб иш қиласиз</i>	
4.	<i>Кута оласиз</i>	
5.	<i>Бекорга гапиришни ёқтирмайсиз</i>	
6.	<i>Оҳиста, бир текисда дона-дона, кескин гапирмай нутқ сўзлаш ва имо-ишоралар билан муомала қилиш маданиятига эгасиз</i>	
7.	<i>Сабрли ва тоқатлисиз</i>	
8.	<i>Бошлаган ишингизни охиригача етказасиз</i>	
9.	<i>Кучингизни бекорга сарфламайсиз</i>	
10.	<i>Ҳаёт тартибига, иш тизимига қаттиқ риоя қиласиз</i>	
11.	<i>Эўрайишни енгил қабул қиласиз</i>	
12.	<i>Койиш ва маъқуллашни унчалик ёқтирмайсиз</i>	
13.	<i>Шавънингизга айтилган зиёнсиз сўзларга эътиборсизроқ қарайсиз</i>	
14.	<i>Ўз қизиқиш ва муносабатларингизда қатъийсиз</i>	
15.	<i>Ишга секин киришасиз, бир ишдан бошқасига секин ўтасиз</i>	
16.	<i>Барчага бараварсиз</i>	
17.	<i>Тартиб ва интизомни ёқтирасиз</i>	
18.	<i>Янги ҳолатларга қийинчилик билан мослашасиз</i>	
19.	<i>Камҳаракат, инертсиз</i>	
20.	<i>Ўзингизни тутиб тура оласиз</i>	

### 4. Меланхолик “паспорти”

№	Меланхоликларга хос мижозлар	Жавоблар
1.	<i>Сиз уятчан ва тортинчоқсиз</i>	
2.	<i>Янги ҳолатларда ўзингизни йўқотиб қўясиз</i>	
3.	<i>Нотанишлар билан танишишга қийналасиз</i>	
4.	<i>Ўз кучингизга ишонмайсиз</i>	
5.	<i>Танҳоликни осон енгасиз</i>	
6.	<i>Муваффақиятсизликда ўзингизни йўқотиб қўясиз</i>	
7.	<i>Ўзингиз билан бўлишга мойилсиз</i>	
8.	<i>Тез чарчаб қоласиз</i>	

№	Меланхоликларга хос мижозлар	Жавоблар
9.	<i>Бўш, оҳиста, пичирлаб гапиришгача қобилиятингиз бор</i>	
10.	<i>Сўхбатдошингиз характерига мослаша оласиз</i>	
11.	<i>Кўзга ёш оладиган даражагача таассуротчансиз</i>	
12.	<i>Қўллаб-қувватлашга ва танбەҳ беришга ўта мойилсиз</i>	
13.	<i>Ўзингизга ва атрофдагиларга юқори талаблар қўя оласиз</i>	
14.	<i>Шубҳа, гумон қилишга мойилсиз</i>	
15.	<i>Ўта сергак ва жуда осон яраланувчансиз</i>	
16.	<i>Ўта хафа бўлувчисиз</i>	
17.	<i>Ўз қобиғингизга ўралгансиз, ўз фикрларингиз билан бўлиш-майсиз</i>	
18.	<i>Кам фаол ва қўрқоқ, ҳадиксирайдигансиз</i>	
19.	<i>Одамоҳунсиз</i>	
20.	<i>Ҳамдардлик кўрсатишга ва атрофдагиларга ёрдам беришга тайёрсиз</i>	

Тест саволларига жавоб берувчининг вазифаси — ўзи танлаган мижоз рўпараси (3 — устун)га “+” (плюс) ишорасини қўйиб чиқишдан иборат. Шундан сўнг темперамент А. Белов<sup>1</sup> томонидан таклиф қилинган қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланади.

$$\Phi_T = X \cdot \frac{A_x}{A} \cdot 100 + C \cdot \frac{A_c}{A} \cdot 100 + \Phi \cdot \frac{A_\Phi}{A} \cdot 100 + M \cdot \frac{A_M}{A} \cdot 100$$

Бу ерда:

$\Phi_T$  — темперамент формуласи;

X — холерик темпераменти;

C — сангвиник темпераменти;

$\Phi$  — флегматик темпераменти;

M — меланхолик темпераменти;

A — барча (4 хил) мижозлар бўйича белгиланган “+” (плюс)лар сони;

$A_x$  — холерик “паспорти”да белгиланган “+”лар сони;

$A_c$  — сангвиник “паспорти”да белгиланган “+”лар сони;

$A_\Phi$  — флегматик “паспорти”да белгиланган “+”лар сони;

$A_M$  — меланхолик “паспорти”да белгиланган “+”лар сони.

<sup>1</sup> Қаранг: Раҳманов А. А. Познарь себя. М. 1993. Стр. 126.

Фараз қилайлик, “+”ларни ҳисоблаб чиқиб, формула асосида аниқлаб чиққан темперамент даражаси қуйидагича бўлсин:

$$\Phi_r = 35\%X + 30\%C + 14\%\Phi + 21\%M$$

Бу деган сўз, мазкур темпераментдаги кишида 35 фоиз холерикларнинг мижози, 30 фоиз сангвиникларнинг мижози, 14 фоиз флегматикларнинг мижози ва 21 фоиз меланхоликларнинг мижозлари мужассамланган.

Агар у ёки бу мижоз бўйича ижобий жавобларнинг нисбий кўрсаткичи 40 фоиз ва ундан юқори бўлса, у ҳолда мазкур темперамент Сизда устувор ҳисобланади. Агар бу кўрсаткич 30—39 фоизни ташкил қилса, у ҳолда мазкур мижоз яққол кўринган сифатда бўлади ва ҳ.к.

Шуни унутмангки, бундай баҳолаш ўзингизнинг субъектив ёндашувингизнинг натижасидир. Йўл қўйилиши мумкин бўлган субъективизмни бартараф қилиш учун қуйидагича иш тутинг:

*\*Барча қўйган “+” (плюс) ишораларингизга мос тушувчи мижозларнинг руйхатини тузиб чиқинг.*

*\*Тузган “паспорт” ингизни Сизни жуда яқин ва яхши биладиган кишига кўрсатинг ҳамда ҳар бир танлаган мижоз тўғрисида у кишининг фикрини билиб “Бу ким” деб сўранг.*

*\*Эҳтимол, у киши бу “айнан ўзингиз-ку” ёки белгиланган айрим мижозлар инobatга олинмаса “бу Сизга ўхшаш темпераментга эга киши экан” деб айтиши мумкин.*

Шу тариқа ўзингизда қандай темперамент устувор, қонқарли ёки қоникарсиз эканлигини биласиз ва ёмон қусурларингизни йўқотишга ҳаракат қиласиз.

### 100-тест. Сиз қанчалик тартибли, уюшқоқсиз?

Тартибли, уюшқоқ кишига бўлган талаб олдин ҳам, ҳозир ҳам, бундан кейин ҳам тақлифга нисбатан кўп бўлган. Чунки улар ишончли, аниқ ва эътиборли кишилардан ҳисобланадилар.

Тартибли, режали кишини, энг аввало ундаги иш услуби, вақтга бўлган масъулияти, ўз меҳнатини ташкил қилиш тизими кабилар ажратиб туради. Уюшқоқ кишининг иши унумли бўлиб, уч барабар кўпроқ иш бажаради.

Уюшмаган киши вақтнинг эгови. Унинг вақтини майда-чуйда жорий ишлар гумдон қилади. Уюшган киши эса ҳам вақтини, ҳам ишларини басамар бошқара олади.



Куйида келтирилган тест топшириқлари нафақат Сизнинг тартиблилик ёки уюшқоқлик даражангизни, балки ўз-ўзини бошқариш сирасорларини аниқлашга ва ўз ишингизни ташкил қилишнинг янги қирраларини билиб олишингизга имкон беради.

Келтирилган жавоблардан фақат биттасини танлаб, балларни жамлаб чиқинг. Сунгра натижаларга биноан ўзингизнинг тартибли, уюшқоқлик даражангиз билан танишинг.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	<p><b>Амалга оширишга аҳд қилган бош ва асосий мақсадга эгамисиз?</b></p> <p>а) менда шунақа мақсадлар бор;</p> <p>б) ажасо, шундай ҳам мақсад бўлиши мумкинми? Шундоқ ҳам ҳаёт шиддатли ўзгарувчан;</p> <p>в) шундай мақсадим бор ва уни амалга ошириш учун бутун ҳаётимни бағишлайман;</p> <p>г) мақсадларим бор, аммо, менинг фаолиятим уларни амалга оширишга кўмак бера олмайди.</p>	<p>4</p> <p>0</p> <p>6</p> <p>2</p>
2.	<p><b>Ҳафталик иш режаларини тузасизми, шу мақсадда ҳафталик дафтарлари, махсус чўнтак дафтарчалари ва бошқалардан фойдаланасизми?</b></p> <p>а) ҳа;</p> <p>б) йўқ;</p> <p>в) ҳа ҳам, йўқ ҳам, дея олмайман, чунки бош мақсадларим миямга жойлашган, ҳафталик ёки бир кунлик жорий режалар эса бир варақ қоғозда ёки хотирамда туради;</p> <p>г) ҳафталик дафтар юргизиб режа тузишга ҳаракат қилдим, аммо кейинчалик унинг ҳеч нарса бермаслигини тушундим;</p> <p>д) режа тузиш бу қуруқ гап — катта одамларнинг ўзини уюштириш мақсадида қиладиган ўйини.</p>	<p>6</p> <p>0</p> <p>3</p> <p>0</p> <p>0</p>
3.	<p><b>Мўлжалланганнинг бажарилмаганлиги учун ўзингизни койийсизми?</b></p> <p>а) койийман, агар бажарилмаганлик сабаби айнан менинг совуққонлигим ёки тепса-тебранмаслигим туфайли бўлган бўлса;</p> <p>б) объектив ёки субъектив сабаблардан қатъи назар ўзимни койийман (тергайман);</p> <p>в) ўзимни койиб нима қиламан, шундоқ ҳам бугунги кунда ҳамма бир-бири билан уришиш пайида;</p>	<p>4</p> <p>6</p> <p>0</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	<p>г) бугун нимани уддасидан чиққан бўлсам — бу яхши, нимага улгурмаган бўлсам, уни кейин бажараман қабилида ўзимга тасалли бераман.</p>	6
4.	<p><b>Қариндошларингиз, дўстларингиз, ишбилармон кишиларнинг телефон номерлари ёзилган ён дафтарчани қандай тутасиз?</b></p> <p>а) мен ўз ён дафтарчанинг хўжайиниман: ундаги номлар, фамилияларнинг ёзувини хоҳлаганимча олиб бораман. агар битта-яримта телефон номери зарур бўлса, уни албатта топаман;</p> <p>б) ён дафтарчамдан аёвсиз фойдаланишим сабабли уни тез-тез алмаштириб тураман, телефонларни ёзишни тартиб-ли бўлишга ҳаракат қиламан, аммо кейинчалик фойдаланишимда барибир палапартиш ёзишга йўл қўяман;</p> <p>в) телефон номерлари, фамилия ва исмларни кўзга ташланадиган ёзув билан ёзаман, аммо менинг фикримча, энг асосийси уларнинг дафтарчага қайд қилиниши, қайси варақда, қандай ёзувда бўлиши шарт эканлиги — муҳим эмас;</p> <p>г) умум қабул қилинган тизимдан фойдаланаман, яъни алфавитга биноан фамилияси, исми, отасининг исми, телефон номери, керак бўлса, унинг манзили, иш жойи, лавозими каби қўшимча маълумотларни ҳам ёзаман.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>6</p>
5.	<p><b>Сизни турли-туман буюмлар қуршаб олган. Улардан тез-тез фойдаланасиз. Уларни жой-жойига қўйишда қандай принцинга риоя қиласиз?</b></p> <p>а) ҳар бир буюм, ким уни қаерга қўйган бўлса, ўша ерда туриши керак;</p> <p>б) ҳар бир буюм ўз жойида бўлиши керак, деган принципга амал қиламан;</p> <p>в) вақт-вақти билан у буюмлар турадиган жойни тартибга тушириб тураман. Ўзимга қулай бўлиши учун уларни хоҳлаган жойимга қўяман... маълум вақт ўтгандан сўнг уларни яна тартибга тушираман;</p> <p>г) бу масала ўз-ўзининг ишини ташкил қилишга дахлдор эмас.</p>	<p>0</p> <p>6</p> <p>0</p> <p>0</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
6.	<p><b>Иш кунингиз тугаши билан кун давомида қанча вақтингиз, қандай сабаблар туфайли бефойда сарфланганлигини айта оласизми?</b></p> <p>а) йўқолган вақт тўғрисида айта оламан; 2</p> <p>б) фақат бефойда йўқотган вақт жойини айта оламан; 1</p> <p>в) агар беҳуда йўқотилган вақт пулда ҳисобланганда эди, шундагина уни санар эдим; 0</p> <p>г) қаерда, қанча ва нима учун бефойда вақт сарфланганлигини ҳамма вақт сезаман; 4</p> <p>д) нафақат қаерда, қанча ва нима учун бефойда вақт сарфланганлигини ҳисобга оламан, шунингдек кейинчалик шундай ҳолларнинг олдини олишга ҳаракат қиламан. 6</p>	
7.	<p><b>Мажлис ёки кенгашларда қуруқ сафсатабозлик ҳукм сурса, ўзингизни қандай тутасиз?</b></p> <p>а) масаланинг моҳиятига эътиборни қаратишларини таклиф қиламан; 3</p> <p>б) ҳар қандай мажлис ёки кенгаш “тўла” ва “бўм-бўш”лик нисбатидан ташкил топади, “бўм-бўшлик” ҳукм сурганда тўлаликни кутасан, “тўлалик” ҳукм сурганда эса толиқасан ва “бўм-бўшлик”ни қўмсайсан. Шу тартибда мажлислар ва кенгашлар ўтаверади, уни ўзгартириш амри маҳол; 0</p> <p>в) азобланадиган даражада қийналаман; 0</p> <p>г) ўзимга таскин бериш учун ўзим билан олиб келган ишлар билан шуғулланаман. 6</p>	
8.	<p><b>Айтайлик, Сиз маъруза билан чиқмоқчисиз. Маърузанинг мазмуни тўғрисида ўйлашдан ташқари унинг қанча вақтга мўлжалланганлигига ҳам эътибор берасизми?</b></p> <p>а) маърузанинг мазмунига жиддий эътибор бераман, унинг неча минутга мўлжалланишини тахминан бўлса ҳам аниқлаш мумкин бўлади, деб ўйлайман. Агар маъруза қизиқарли бўлса, у ҳолда уни тамомлаш учун қўшимча вақтни доимо беришади; 2</p> <p>б) маърузанинг мазмунига ҳам, давомлилигига ҳам бирдек эътибор бераман, шунингдек ажратилган вақтга қараб маъруза вариантлари тўғрисида ўйлайман. 6</p>	

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
9.	<p><b>Ўйлаган ишнингизни амалга оширишда вақтингизнинг ҳар бир минутидан фойдаланишга ҳаракат қиласизми?</b></p> <p>а) ҳаракат қиламан, аммо шахсий сабаблар (қувватимнинг сустлашуви, кайфиятимнинг тушиши ва ҳ.к.) тўғрисида ҳар доим ҳам бунинг уddасидан чиқа олмайман;</p> <p>б) майдалашиб кетаманми деб бунга ҳаракат ҳам қилмайман;</p> <p>в) барибир вақтни қувиб етиб бўлмайди, шу сабабли бунга ҳаракат қилишнинг ҳождати ҳам йўқ;</p> <p>г) қандай бўлса ҳам шунга куйиниб ҳаракат қиламан.</p>	<p>3</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>6</p>
10.	<p><b>Илтимос, топириқ ва кўрсатмаларни қайд қилишнинг қандай тизимидан фойдаланасиз?</b></p> <p>а) қайси муддатда бажариш лозимлигини ён дафтарчамга ёзиб қўяман;</p> <p>б) муҳим бўлган илтимос, топириқ ва кўрсатмаларни ён дафтарчамга ёзаман. Уларнинг кўпчилигини эсда сақлашга ҳаракат қиламан. Мабода айрим майда-чуйдаларни эсда чиқарсам, буни камчилик деб ҳисобламайман;</p> <p>в) топириқларни эслашга ҳаракат қиламан, чунки бу хотирани мустаҳкамлашга ёрдам беради. Аммо шуни буйинимга олишим керакки, хотирам мени тез-тез уялтириб туради;</p> <p>г) “қайтма хотира” принципини қўллайман, яъни, мен эмас, балки топириқ берган кишининг ўзи эсда тутсин. Агар топириқ зарур бўлса, бу ҳақда яна эслатишади.</p>	<p>6</p> <p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>
11.	<p><b>Мажлис, кенгаш ва амалий учрашувларга қанчалик аниқлик билан етиб келасиз?</b></p> <p>а) 5—7 минут олдин келаман;</p> <p>б) 1—2 минут олдин ёки аниқ белгиланган вақтда етиб келаман;</p> <p>в) одатдагидек кечикиб келаман;</p> <p>г) вақтда келишга қанчалик ҳаракат қилсам ҳам барибир доимо кечикиб келаман;</p> <p>д) эҳтимол, “қандай қилса кечикмаслик мумкин” деган илмий-оммабоп қўлланма чоп этилса, ундан кечикмаслик йўлларини ўрганардим.</p>	<p>3</p> <p>6</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
12.	<p><b>Берилган топшириқ, кўрсатмаларни ўз вақтида бажариш лозимлигига қанчалик эътибор берасиз?</b></p> <p><i>а) топшириқни ўз вақтида бажаришни — мен ўз лавозим ва бурчимни адо этишимни тавсифловчи муҳим жиҳат деб биламан. Аммо айрим юмушларни ўз вақтида бажариш имконияти бўлмайди;</i></p> <p><i>б) ўз вақтида бажариш — бу амалпарастлик. Яхшиси бажариш муддатини бирмунча бўлса ҳам чўзиш маъқулроқдир;</i></p> <p><i>в) ўз вақтида бажариш лозимлиги ҳақида камроқ гапириб, кўпроқ ўз муддатида бажаришга эришаман;</i></p> <p><i>г) топшириқ ва кўрсатмаларни ўз вақтида бажариш деган сўз — бу янги топшириқ олишнинг сўзсиз гаровидир. Бажарувчанлик ҳар доим тезкорлик билан жазоланади.</i></p>	<p>3</p> <p>0</p> <p>6</p> <p>0</p>
13.	<p><b>Айтайлик, Сиз у ёки бу ишни қилишга ёки кимгадир у ёки бу иш бўйича ёрдам беришга ваъда бердингиз. Аммо вазият шундай ўзгардики, берган ваъдангиз устидан чиқшингиз гумон бўлиб қолди. Сиз ўзингизни қандай тутасиз?</b></p> <p><i>а) вазият ўзгаргани туғрисида ваъда берган кишимга хабар бераман;</i></p> <p><i>б) вазият ўзгарганлиги туфайли ваъдам устидан чиқа олмаслигимни айтишга ҳаракат қиламан;</i></p> <p><i>в) ваъдамни бажаришга ҳаракат қиламан, агар бажарсам — яхши, бажармасам — осмон узилиб ерга тушмайди. Чунки мени ўз ваъдам устидан чиқмаган кунларим камдан-кам бўлган;</i></p> <p><i>г) ваъда берган кишимга ҳеч нимани хабар бермайман. Ҳар қандай шароитда бўлса ҳам ваъдамнинг устидан чиқаман.</i></p>	<p>2</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>6</p>

Танлаган жавобингизга мос балларни жамлаб чиқинг. Энди қанчалик тартибли, уюшқоқ эканлигингиз билан танишинг:

**72 баллдан юқори**

Агар шу принцип билан яшаётган бўлсангиз, у ҳолда Сиз ўз ишини тартибли, уюшқоқликда олиб борувчи кишилар тоифасига мансубсиз.

Сизга ҳавас қилса арзийди. Фақат Сизга бирдан-бир маслаҳат: ютуқларингиз билан чегараланманг, ўз-ўзини бошқариш сир-синоатларини ўзлаштиришда давом этинг.

### 63—71 балл

Сиз уюшқоқликни, тартиблиликни ўз фаолиятингизнинг муҳим бир бўлаги деб ҳисоблайсиз. Бу тартиблилик, уюшқоқлик тўғрисида аҳён-аҳёнда ўйлайдиганлар “олдида” мавқеингизнинг устуниги намоён бўлади. Шундоқ бўлса ҳам ўз-ўзингизни бошқаришингиз ҳақида, уни яхшилаш хусусида ҳушёр бўлишингиз керак.

### 63 баллгача

Тартиблилик Сизнинг фаолиятингизда гоҳо пайдо бўлиб, гоҳо гумдон бўлади. Бу Сиздаги тартиблиликнинг муттасил тизимда эмаслигидан далолат беради. Ваҳоланки, уюшқоқликнинг объектив сабаблари ва принциплари мавжуд. Ўзингизнинг ишлаш услубингизни, хатти-ҳаракатингиз ва вақтни сарфлашингизни таҳлил қилишга ҳаракат қилинг. Шунда Сиз бугунги кунда шубҳа ҳосил қилмайдиган нарсангизга гувоҳ бўласиз.

Тартибли раҳбар бўлмоқ учун ўзингизни енгингиз, бардошли ва чидамли бўлишингиз лозим.

### 101-тест. Сиз нохушликларга бардошляймисиз?

Куйидаги жавобларни танлаб улар рўпарасидаги балларни жамлаб ўзингизни билиб олинг. Фақат, жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Бошқаларга ўз муаммоларингиз тўғрисида гапириб берасизми? а) албатта; б) камдан-кам; в) йўқ.	1 2 ✓ 3
2.	Мусибат ёки ҳафачиликни қанчалик оғир ёки енгил ҳис этасиз? а) вазиятга боғлиқ; б) чидашга ҳаракат қиламан; в) оғир кечади.	0 ✓ 2 3
3.	Нима учун спиртли ичимликларни ичасиз? а) ҳеч қачон ичмайман; б) ёққани учун ичаман; в) муаммоларни унутиш учун ичаман.	0 ✓ 1 3

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
4.	Бирор нарсадан қаттиқ ранжиганингизда, нима қиласиз? а) хафачилик ўрнини босувчи хурсандчиликни ўйлаб топаман; б) ўртоқларим олдига бораман; в) уйда ўтираман.	0 2 4
5.	Агар яқин одамилингиз Сизни хафа қилса, нима қилган бўлар эдингиз? а) сабабини талаб қилардим; б) бу воқеани барчага айтиб бераман; в) бу воқеани сир сақлайман.	0 1 3
6.	Бахтиёр дамларимда а) роҳатланаман; б) бундай дамларни йўқотаман деб қўрқаман; в) ҳаёт нохушликлар билан тўлалигини эсда тутаман.	1 2 3
7.	Рухшунос (психиатор)лар тўғрисида фикрингиз қандай? а) кўпларга ёрдам беришлари мумкин; б) кишининг ўзи ўзига ёрдам беради; в) улардаги мижозлар қаторида бўлишни хоҳлайман.	2 3 4
8.	Тақдир Сиз-ча бу: а) ҳузур-ҳаловат; б) адолатсизлик; в) кишини қувғинда ушловчи.	1 2 5
9.	Баҳсдан сўнг ғазаб, жаҳл пайдо бўлади ва Сиз нима тўғрисида ўйлайсиз? а) олдинги хурсандчилик тўғрисида ўйлайман; б) қасос олишни ўйлайман; в) алашимни ютаман.	1 2 3

Энди, нохушликларга қанчалик бардошлигингиз билан танишинг:

### 15 баллгача

Сизнинг руҳий мувозанатингиз мақтовга арзигули. Нохушликларга жуда осонлик билан бардош берасиз. Уларни тўғри баҳолай оласиз.

### 16—26 балл

Сиз ўзингизни қўлга олишга ҳаракат қилинг. Муаммоларингизни бошқаларга камроқ юкланг.

## 27 ва ундан юқори балл

Нохушликларни бартараф этиш йўлларини ҳали яхши ўрганмагансиз. Бутун кучингизни шунга сафарбар қилинг. Ўзингизга кўпроқ ишонч ҳосил қилинг.

### 102-тест. Стрессга мойилмисиз?

Куйидаги саволларга “ҳа” (5 балл) ёки “йўқ” (0 балл) жавобларини бериб “ҳа” деб белгиланган жавоблардаги балларни жамлаб чиқинг. Фақат жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<i>Нохушлик сабабли Сиз узоқ вақт қайғурасизми?</i>	
2.	<i>Кечки дамларда ўзингизга кўп вақт ажратасизми?</i>	
3.	<i>Ортиқча батафсиллик билан гапириб бераётган суҳбатдошингиз гапини бўласими?</i>	
4.	<i>Доимо Сиз шошилиб юрасизми?</i>	
5.	<i>Бировдан ёрдам сўраш Сиз учун оғир кечадими?</i>	
6.	<i>Бўш вақтларингизда ўз муаммоларингиз тўғрисида ўйлайсизми?</i>	
7.	<i>Агар касбдошингиз у ёки бу нарсанинг уддасидан чиқа олмаётган бўлса, бу ишни у учун бажарар эдингизми?</i>	
8.	<i>Мазали овқатдан Сиз ўзингизни тия оласизми?</i>	
9.	<i>Сиз бир вақтнинг ўзида бир неча ишни бажарасизми?</i>	
10.	<i>Суҳбат чоғида Сизнинг фикрингиз “қаердадир” узоқда яширинган” дек туюладими?</i>	
11.	<i>Одамларнинг зерикарли нарсалар тўғрисида гапиришлари хусусидаги фикр ҳаёлингизга тез-тез келиб турадими?</i>	
12.	<i>Навбатда туриб асабийлашасизми?</i>	
13.	<i>Бошқаларга маслаҳат беришни ёқтирасизми?</i>	
14.	<i>Қарор қабул қилишдан олдин тез-тез иккиланасизми?</i>	
15.	<i>Тез гапирасизми?</i>	

### Натижалар:

#### 50 баллдан юқори

Сизда асабийлик жуда ҳам юқори. Стресснинг бўлиши муқаррар.



**20 дан 50 баллгача**

Стресс бўлиш эҳтимоли бор. Узингизни назоратга олишингиз зарур.

**20 баллгача**

Тинч ва вазминсиз. Стресснинг бўлиш эҳтимолиги жуда кам.

### 103-тест. Сиз тасодифга ҳар доим тайёрмисиз?

Куйидаги саволларга “ҳа” ёки “йўқ” жавобларини бериб, “ҳа” деб белгиланган жавоблар сонини жамлаб чиқинг. Ҳар бир “ҳа” жавоби 1 баллга тенг.

№	Саволлар	Балл
1.	<i>Ҳар доим ёнингизда ортиқча ручка ёки қалам бўладими?</i>	
2.	<i>Велосипедингизнинг эҳтиёт қисмлари бўлмаса ҳам саёҳатга чиққан бўлар эдингизми?</i>	
3.	<i>Уйингизда мушук борми?</i>	
4.	<i>У Сизнинг ҳар доим ҳам ҳамроҳингизми?</i>	
5.	<i>Уйингизда аптечка борми?</i>	
6.	<i>Битта ихтисосликдан кўра иккита бўлгани маъқул эмасмикин?</i>	
7.	<i>Пулингизни бир неча чўнтагингизда сақлаб юрасизми?</i>	
8.	<i>Эҳтиёт бўлиш лозимми?</i>	
9.	<i>Яккаланиб қолмаслик учун кўп оғайнига эга бўлиш керакмикин?</i>	
10.	<i>Уйдаги музлатгичингиз ҳар доим маҳсулот билан тўлами?</i>	
11.	<i>Бахтсиз ҳодисалардан суғурталанганмисиз?</i>	
12.	<i>Таваккалчилик ҳар доим ҳам катта бўлмаслиги керакми?</i>	
13.	<i>Сиз автомобилда катта бўлмаган тезликда юришни маъқул деб биласизми?</i>	

Энди тасодифга қанчалик тайёр эканлигингиз билан танишинг:

**9 баллдан кўп**

Очигини айтганда Сиз ҳадиксировчи, масъулиятдан қочувчи киши-сиз. Аммо, айрим ҳолларда ўйламай-нетмай қиладиган ҳаракатларингиз Сизнинг турмушингизни хушнуд қилиши мумкин.

### 3—9 балл

Ҳаддан ташқари бўлмаса ҳам ҳар қалай узоқни кўрадиган, эҳтиёт-кор, тадбиркор одамсиз. Бу ёмон эмас.

### 3 баллгача

Сиз воқеликни олдиндан мутлақо кўра билиш қобилиятига эга эмасиз. Ўзингизга дамба-дам: “Маъқул иш қиляпманми?” — деб савол берасиз.

### 104-тест. Сирқангиз сув кўтарадими?

Сиз қандай одамсиз: асабий, бесаранжом, ваҳимачи ёки аксинчами? Куйида келтирилган тест саволлари буни аниқлаб беради. Агарда 15-саволдан бошқа ҳар бир сўровга “ҳа” деб жавоб берсангиз 1 балл, агарда “йўқ” десангиз “0” очко тушлайсиз.

15-саволга жавоб аксинча ҳисобланади; яъни “ҳа” десангиз “0” балл, “йўқ” десангиз 1 балл оласиз. Фақат, жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<i>Тим қоронғи жойда, айниқса, ёлғиз қолсангиз ўзингизни ким-сасиз, беҳол сезасизми?</i>	
2.	<i>Ишим дошимдан ошиб-тошиб ётибди, деб ҳисоблайсизми?</i>	
3.	<i>Одамларнинг сиз ҳақингиздаги фикрларига бефарқмисиз?</i>	
4.	<i>Телефон жириңгласа тез-тез чўчиб кетасизми?</i>	
5.	<i>Майда-чуйда нарсалардан ҳам хавотир олаверасизми?</i>	
6.	<i>Саломатлигингиздан хавотирланасизми?</i>	
7.	<i>Пул ҳақида ташвиш тортасизми?</i>	
8.	<i>Транспортда кетаётганингизда тушишингиз керак бўлган бекатдан ўтиб кетсангиз, кўп қайғурасизми?</i>	
9.	<i>Ухлаш олдидан бирор нарсадан хавотирлансангиз уйқунгиз қочадими?</i>	
10.	<i>Уйқу дори ичиб турасизми?</i>	
11.	<i>Қачонлардир тинчлантирувчи дори ичганмисиз?</i>	
12.	<i>Ўзингизни тажанг одам деб ҳисоблайсизми?</i>	
13.	<i>Агарда жаҳлингиз чиқса ёки ҳаяжонга тушсангиз овозингиз ўзгарадими?</i>	

№	Саволлар	Балл
14.	Уятчанмисиз?	
15.	Ўзингизни енгил ҳис этишингиз осонми?	
16.	Ўзингизни таниш-билишларингизга нисбатан жонсарақ деб ҳисоблайсизми?	
17.	Ҳар доим нималар тўғрисидадир ташвиш чекиб юрасизми?	
18.	Ваҳима хуруж қилиб турадимиз?	
19.	Кайфиятингиз тез бузиладими?	
20.	Ҳамма нарсани ташлаб, узоқларга кетиб қолгингиз келадими?	
21.	Сиз зўриқиш ёки асабийлашиш оқибатида авж оладиган овқат ҳазм бўлмаслиги ёки баданингизга қизил нарсалар тошиши каби хасталиклардан азобланасизми?	
22.	Шовқин-сурон тез-тез асабингизни бузадими?	
23.	Ишхонада раҳбарингизнинг майда-чуйда талабларидан жаҳлингиз чиқадими?	
24.	Омадингиз келмаса тушкунликка тушасизми?	
25.	Ухлашга ётишдан олдин кўча эшикни қулфладимми, сувни учирдимми деган ваҳимада қайта-қайта уларни текширасизми?	
26.	Устингиздан қулишса хафа бўласизми?	
27.	Меҳмонга ёки бирор бошқа тадбирга боришдан олдин ҳаяжонланасизми?	
28.	Ўйингизда дўстларингиз келмоқчи бўлса, уларни кутиб олиш учун тараддудга кўп вақт сарфлайсизми?	
29.	Хижолатдан қизариб кетасизми?	
30.	Сизга одамлар билан танишиш ёқадими?	

### Натижалар:

25—30 балл

Сиркангиз сув кўтармайди, асабийсиз.

11—24 балл

Жаҳлингиз унча тез эмас.

5—10 балл

Тепса тебранмасиз, дунёни сув босса ҳам, тўпифингизга сув чиқмайди.

## 105-тест. Танқиддан қурқмайсизми?

Сиз танқидга қандай муносабатдасиз? Қуйидаги тест саволларига тўғри жавоб берсангиз буни билиб оласиз. Фақат жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<p>Сиз танқиддан айрим кишилар ёки жамоа фаолиятидаги камчиликларга барҳам бериш йўли деб ҳисоблайсизми?</p> <p>а) албатта, танқид ҳар бир жамоа ёки шахс ҳаётида муҳим аҳамиятга эга;</p> <p>б) танқид жамоодаги муносабатларни мураккаблаштиради, шу сабабли уни тан олмайман;</p> <p>в) жамоода танқид бўлиши керак, аммо унга ортиқча аҳамият бериш нотўғри.</p>	<p>3</p> <p>0</p> <p>2</p>
2.	<p>Бирор кишини кўпчилик олдида танқид қилинишига қандай қарайсиз?</p> <p>а) бундай танқид камчиликларга барҳам беради;</p> <p>б) одамни ёлғиз қолганида танқид қилган маъқул;</p> <p>в) танқидий фикрни яхшиси одамнинг юзига айтиш, ҳеч бўлмаганда ҳазил аралаш билдириш керак.</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>0</p>
3.	<p>Сизнинг-ча раҳбарларни танқид қилиш мумкинми?</p> <p>а) албатта мумкин;</p> <p>б) раҳбарнинг обрўйини сақлаш керак, шунинг учун яхшиси уни кўпчилиكنинг олдида танқид қилмаган маъқул;</p> <p>в) мумкин, аммо ўта эҳтиёткорлик билан.</p>	<p>3</p> <p>0</p> <p>1</p>
4.	<p>Ўз-ўзини танқидга қандай муносабатдасиз?</p> <p>а) ўзимга ва бажараётган ишларимга объектив муносабатда бўламан. Агар хатога йўл қўйсам, бошқалар айтишини кутмай, уни ўзим тўғрилашга ҳаракат қиламан;</p> <p>б) одатда ўзимнинг ва жамоанинг камчиликларини яхши биламан, аммо ўз-ўзини танқид қилишга кўпда шошилмайман;</p> <p>в) ўз-ўзимни танқид қилишга шошилмайман. Чунки мени танқид қилувчилар ҳар доим топилади.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p>
5.	<p>Бировни танқид қилаётганингизда унинг шахъинга тегиб кетмайсизми?</p> <p>а) албатта, унинг шахсини ўйлайман;</p> <p>б) аксинча, агарда танқид қилаётган одамнинг шахсига тегмасангиз, танқидингиз самара бермайди;</p> <p>в) аввало, ўйлаб кўраман, агарда сиркаси сув кўтармайдиган бўлса, авайлаб гапирарман.</p>	<p>3</p> <p>1</p> <p>2</p>

№	Саволлар	Балл
6.	<p>Танқид қилинаётган одамнинг ижобий хислатларини ҳам эслатиб, танқидни сал юмшатишга ҳаракат қиласизми?</p> <p>а) одатда шунга интиламан;</p> <p>б) йўқ, бу ортиқча деб биламан;</p> <p>в) танқид қилинаётган одамни яхши билмасам ёки у нотаниш бўлса, шундай йўл тутаман.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>3</p>
7.	<p>Танқид қилаётганингизда меъёрга эътибор берасизми?</p> <p>а) шундай, одатда унинг фақат битта камчилигини танқид қиламан;</p> <p>б) йўқ, бирданига барча камчиликларини айтаман;</p> <p>в) танқидда меъёрни сақлайман.</p>	<p>1</p> <p>0</p> <p>3</p>
8.	<p>Танқид қилаётганингизда камчиликларни бартараф этиш йўллари ҳам айтиб ўтасизми?</p> <p>а) айтаман;</p> <p>б) энг муҳими камчиликларни фош этиш, уларни тузатиш мутахассислар ва тегишли идораларнинг вазифаси;</p> <p>в) камчиликларни бартараф этиш йўллари билмасам ҳам барибир танқид қилавераман.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>3</p>
9.	<p>Сизга танқид қандай таъсир этади?</p> <p>а) ўша пайтдаёқ сўз олиб унга муносабатимни билдираман;</p> <p>б) жим, эзилиб ўтиравераман, ўзимни ҳимоя қилишга сўз сўрамайман;</p> <p>в) танқиднинг маъзани чақиб ўтиравераман, сўзга чиқинг дейишса йўқ демайман.</p>	<p>1</p> <p>0</p> <p>3</p>
10.	<p>Танқидга жавоб беришда ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>а) у тўғри бўлмаса-да, барибир тан оламан;</p> <p>б) танқид қилган одамга танқид билан ҳужум бошлайман;</p> <p>в) танқид обрўйимни туқишини билганим сабабли танқидни юмшатиш учун бунга ўзимгина айбдор эмаслигимни билдираман.</p>	<p>2</p> <p>0</p> <p>1</p>
11.	<p>Танқид қилинса, жаҳлингиз чиқадими?</p> <p>а) албатта;</p> <p>б) баъзида;</p> <p>в) албатта, айниқса танқид нотўғри ёки одамнинг нафсониятига тегадиган бўлса.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
12.	<p>Танқид қилаётган одамни ёмон кўриб қоласизми?</p> <p>а) албатта ёмон кўриб қоламан;</p> <p>б) баъзида;</p> <p>в) албатта, айниқса танқид нотўғри ёки одамнинг нафсониятига тегадиган бўлса.</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>2</p>

№	Саволлар	Балл
13.	Сизни танқид қилган одам билан кейинчалик қандай муносабатда бўласиз? а) муносабатимни ўзгартирмайман; б) иложини топсам, уни ҳам бошлаб танқид қиламан; в) ундан маълум вақт ўзимни олиб қочаман.	3 0 3
14.	Ўз-ўзини танқид қиладиган одамларга муносабатингиз? а) уларни қўрқоқ, келишувчан одамлар деб биламан; б) уларни ҳурмат қиламан; в) уларга ўзини танқид қилишга шошмасликни маслаҳат бераман.	1 2 1
15.	Танқид қилган одамга тазйиқ ўтказинганларга нисбатан жинсий иш кўзгатиладими? а) ҳа; б) йўқ; в) билмайман.	3 0 0
16.	Танқид ҳақида айтылган қуйидаги қайси гап сизга маъқул? а) танқид бу дори, аммо уни ичишни билиш керак; б) раҳбарлик ижодий иш, шундай бўлгач, уларни фақат туншунган одамлар танқид қилиши керак; в) танқид модага ўхшаган нарса, тезда ўтиб кетади.	2 0 1

### Натижалар:

#### 18 баллгача

Сиз танқидга салбий муносабатдасиз. Ўзингизни танқид қилишларини ёқтирмайсиз, бошқаларни танқид қилганингизда эса меъёрни унутасиз.

#### 19—32 балл

Танқидга яхши муносабатдасиз. Уни ҳаёт тарзининг зарур белгиси деб биласиз, жаҳлингиз тез чиқмайди. Аммо ўрни келганда сизни танқид қилган одамдан ўч олишингиз мумкин.

#### 33-ва ундан юқори балл

Танқидни хотиржамлик билан қабул қиласиз. Ҳато ва камчиликларингизни тан оласиз. Танқид қилганлари учун баъзан қўнглингиз гаш тортса-да, аммо буни бошқаларга билдирмайсиз. Танқидни фикр билдираётганингизда ўзингизни оқлашга шошилмайсиз, айбни бошқаларга тўнкамайсиз. Сиз ўз обрўйингизнигина эмас, балки иш манфаатини ҳам биринчи ўринга қўясиз.

### 106-тест. Сўзингизда турасизми?

Қуйида эътиборингизга ҳавола этилаётган саволларга тўғри жавоб берсангиз буни билиб оласиз? Фақат, жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олмаңг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Бирор қарорга келган бўлсангиз, у албатта адо этилиши шартми а) албатта; б) шароитга қарайман; в) мен сизга машина эдимми.	2 1 0
2.	Мени билганлар, у ишончли одам, деб баҳолашини истайман а) шарт эмас; б) албатта; в) балки.	0 2 1
3.	Қаттиққўл раҳбаргина жамоани яхши бошқара олади. а) тўғри, тартиб-интизом керак; б) ижодий ишда бу зарур эмас; в) бўлар-бўлмасга талаб қилавермаслик керак.	2 0 1
4.	Албатта, ҳамма ўз имкониятини етарлича баҳолай билмайди, ammo менга ишонсангиз бўлади. а) бундай демас эдим; б) умид қилсангиз бўлади; в) жуда тўғри.	0 1 2
5.	Майда-чуйда ишларни уддалай олмаган одамга катта ишларни буюриб бўларканми? а) баъзан шундай бўлиб туради; б) шундай бўлиши аниқ; в) одамлардан ҳар нарсани кутса бўлади.	1 2 0
6.	Агар менга кўз кулоқ бўлиб туришмаса, жуфтакини ростлаб қоламан. а) ҳеч қачон; б) бир нарса дейишга ҳайронман; в) жуда тўғри.	2 1 0
7.	Мен аввалдан белгиланган режаларни ҳеч қачон бажармайман. а) ҳар хил вазият бўлади; б) бир қолипда ишлай олмайман; в) режага риоя қиламан.	1 0 3

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
8.	Тадбиркор виждон азоби тўғрисида эмас, балки ўз фойдаси тўғрисида ўйлаши керак. а) бундай одамлар узоққа бормайди; б) одам аввало ўз шъинини ўйлаши керак; в) иккаласи ҳам муҳим.	0 2 1
9.	Агарда бировга ваъда берсам, унинг устидан чиқаман. а) ҳар хил вазият бўлиши мумкин; б) 99 фоиз сўзимнинг устидан чиқаман; в) йўқ.	1 2 0
10.	Бировни тартибга чақирришдан олдин энг аввало ўзинг ҳам бунга амал қилишининг лозим. а) албатта; б) балки; в) одамлар бунинг аксини қилади.	2 1 0

### Натижалар:

#### 5 баллгача

Сиз масъулиятсиз одам экансиз. Бугун бир гапни айтиб, эртага буни унутасиз. Сиз қаби одамларга ишониш қийин.

#### 6—14 балл

Албатта, сизни гапини устидан чиқмайдиган одам дейиш қийин. Ўзингизга фойдаси тегадиган бўлсагина, одамларни алдамасликка ҳаркат қиласиз.

#### 15 ва ундан юқори балл

Сиз қатъиятли ва виждонлисиз. Сиз раҳбарлик қиладиган жамоа (фирма) ходимларига ҳавасимиз келади. Берган ваъдангизнинг устидан чиқасиз. Одамлар билан ўзаро муносабатда бироз қийинчиликка дуч келишингиз ҳам мумкин. Чунки Сизнинг қатъиятли ва талабчан эканлигингиз ҳаммага ҳам бирдек ёқавермайди. Шу боис одамлар билан муносабатда сал бағри кенгроқ бўлинг.

### 107-тест. Сиз ҳаддан ташқари кўп ишламаяпсизми?

Шиддатли ҳаёт кишини ҳордиқсиз меҳнат қилишга мажбур этади. Натижада чарчоқлик, мувозанатдан чиқиб кетиш ҳоллари гўё цивили-



зация белгилари бўлмиш қуйидаги касалликларга кишини гирифтор қилиши мумкин:

- юқори қон босими;
- асабийлашиш;
- доимий бош оғриғи;
- ошқозон яраси ва ҳ.к.

Америкалик руҳшунос Брайан Робинсоннинг қуйидаги саволларига жавоб бериб Сиз ҳақиқатан ҳам ўзингизни ҳаддан ташқари иш билан юклаб қўяётганингизни ёки қўймаётганингизни аниқлаб оласиз. Саволларга жавобни қуйидаги тартибда бering:

Жавобларнинг объектив бўлишига ҳаракат қилинг. Шундагина Сиз ўзингизга тўғри баҳо берган бўласиз. Фақат, жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Ҳеч қачон	Камдан кам	Тез-тез	Доимо
1.	<i>Сиз бошқаларга топширишдан кўра ҳамма нарсани ўзингиз уюштиришни яхши кўрасиз</i>	1	2	3	4
2.	<i>Бировни кутишга тоқатингиз йўқ</i>	1	2	3	4
3.	<i>Сизга вақт етадими</i>	1	2	3	4
4.	<i>Сизнинг гапингизни бўлишса, бу Сиз учун даҳшат</i>	1	2	3	4
5.	<i>Сиз ҳар доим икки куён кетидан қувлайсиз</i>	1	2	3	4
6.	<i>Сиз бир вақтнинг ўзида бир неча ишни бажарасиз</i>	1	2	3	4
7.	<i>Сиз ҳаддан ташқари юқори масъулиятни ўз зиммангизга оласиз</i>	1	2	3	4
8.	<i>Агар ишламасангиз, Сиз ўзингизни қаерга қўйишингизни билмайсиз</i>	1	2	3	4
9.	<i>Меҳнатингиз натижаларини кўриш Сиз учун жуда ҳам муҳимми</i>	1	2	3	4
10.	<i>Фаолиятдан кўра натижа Сизни кўпроқ қизиқтиради</i>	1	2	3	4
11.	<i>У ёки бу нарсага эриша олмасангиз бу ҳол Сизни мувозанатдан чиқаради</i>	1	2	3	4
12.	<i>Бугунги ишни тугатмасдан туриб бўлажак иш режасини тузасиз</i>	1	2	3	4
13.	<i>Ҳамкасбларингиз кетганларидан сўнг ҳам ишда қоласизми?</i>	1	2	3	4

№	Саволлар	Ҳеч қачон	Кам-дан кам	Тез-тез	До-имо
14.	<i>Ҳар қандай шароитда ҳам тақомилликка эришишга ҳаракат қиласиз</i>	1	2	3	4
15.	<i>Ўзингизга турли-туман муҳлатларни белгилашга одатланганмисиз</i>	1	2	3	4
16.	<i>Ошлангиз ва ўртоқларингиз доирасида бўлишдан кўра ишда кўпроқ вақтингизни ўтказасиз</i>	1	2	3	4
17.	<i>Оилавий тантана (байрам)нинг бирортасини унутган вақтларингиз бўлганми</i>	1	2	3	4
18.	<i>Бирор-бир хатога йўл қўйсангиз, ўзингиздан нафратланасиз</i>	1	2	3	4

**Натижалар:**

**42 баллгача**

Сиз мувозанатли ва чуқур мулоҳазали кишисиз. Ишда ҳам омадингиз келган инсонсиз.

**43—61 балл**

Ўзингизни кўп иш билан юклашга мойилсиз. Бунга жиддий эътибор беринг. Акс ҳолда аҳволингиз вой бўлиши ҳеч гап эмас.

**62 ва ундан юқори балл**

Сиз ўлгудек ишлайдиган инсонни гавдалантирувчи типик шахссиз. Мана энди доктор Робинсоннинг Сиз ва Сизга ўхшаган “ўлгудек меҳнат қилувчиларга” берган айрим маслаҳатлари билан танишинг.

- Сизга қўшимча топшириқ беришмоқчи бўлишса, ҳар замонда рад жавобини беринг, яъни йўқ бажармайман деб айтинг.
- Ҳамма нарсани ўзингиз бажаришга ҳаракат қилманг.
- Яқинларингизга кўпроқ вақт ажратинг. Бундан Сиз қувват оласиз. Бу Сиз учун зарурдир.
- Ўзингизни холи тутинг. Вақт-вақти билан театр ва киноларга боринг, саёҳат қилинг.
- Кўпроқ ухланг ва спорт билан шуғуланинг.

## 108-тест. Соғлиғингиз ҳақида қайғурасизми?

**Соғлиқ** — бу энг катта бойлик. Буни барчамиз жуда яхши англаймиз. Аммо Сиз ўз соғлиғингиз ҳақида қайғурасизми? Ўзингизни текшириб кўринг. Фақат, жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<b>Кўкрагингиз атрофида тез-тез оғриқ сезиб турасизми?</b> а) кейинги пайтларда шунақа бўлиб қолган; б) ҳар замонда; в) сезмагансиз.	5 2 0
2.	<b>Кейинги вақтларда соғлиғингизга қанчалик эътибор берасиз?</b> а) бу ҳақда ўйламайсиз; б) баъзида эътибор берасиз; в) тез-тез хавотирланасиз;	0 2 5
3.	<b>Сиз яхши ухлайсизми? Эрталаб уйғонгач, ўзингизни тетиқ сезасизми?</b> а) йўқ, ёмон ухлайман; б) тўппа-тўғри; в) ҳар доим эмас.	5 0 2
4.	<b>Кейинги пайтларда ўзингизда ҳар хил оғриқ аломатлари пайдо бўлаётганини сезасизми?</b> а) камиди ҳафтасига икки марта; б) тез-тез бўлиб туради; в) соғлиғингиздан шикоят қилмайсиз.	5 2 0
5.	<b>Овқат танаввул қилишни яхши кўрасизми? Иштаҳанинг умуман бўлмаслигини тасаввур қила оласизми?</b> а) тўппа-тўғри; б) афсуски унчалик эмас; в) баъзан бўлиб туради.	0 5 2
6.	<b>Бош оғриғи, калла гувиллаши, қулоқ шанғиллаши Сизни ҳеч қандай безовта қилганми?</b> а) ҳар замонда; б) ҳозирча йўқ; в) жуда тез-тез.	2 0 5
7.	<b>Гоҳида баданингизнинг айрим жойлари увушганини сезасизми?</b> а) бўлиб туради; б) сезмайсиз; в) ҳар замонда.	5 0 2

№	Саволлар	Балл
8.	Бирорта касаллик билан тасодифан оғриб қолишдан қўрқасизми? а) қўрқмайсиз; б) сизни қўрқитишган ҳолларда; в) эҳтимол.	0 2 5
9.	Бирон нарсага билмасдан қўл урсангиз, ҳадиксирашни ҳис қиласизми? а) ҳа, нимадандир чўчиб турасиз; б) агарда асос бўлса; в) ҳеч қачон.	5 2 0
10.	Кўзларингизни ишдан чиқмаслиги учун уларни авайлайсизми? а) ҳозирча йўқ; б) ёмон кўра бошлаганда; в) ҳар замонда.	0 5 2

### Натижалар:

#### 15 баллгача

Ишга шунчалик қўмилиб кетгансизки, соғлигингизга деярли эътибор бермай қўйгансиз. Бироқ соғлиқ биринчи навбатда эканини унутмаслик керак. Бажарадиган иш ва фаолиятингизга кўп қувват ва интилиш керак бўлади.

#### 16—40 балл

Ўз соғлигингизга қаттиқ эътибор берадиган одамсиз. Бироқ сал нарсага ҳам жиддий қарайвермаслигингиз, асабийлашмаслигингиз лозим.

#### 41 ва ундан юқори балл

Сиз соғлигингиздан анча ташвишга тушиб қолсангиз, бунга асосингиз ҳам бор. Лекин бунинг сабаби бошқа томонда. Уй ва ишингиздаги можаролар бунга сабаб бўлмоқда. Ҳозир Сизга осойишталик керак.

### 109-тест. Ўз вақтингизни бошқара оласизми?

Фақат, жавобларни танлашда балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Деяр- ли ҳеч қачон	Ҳар зам- онда	Тез- тез	Деяр- ли ҳар доим
1.	<i>Иш куни бошлангунча тайёргарлик ишлари учун вақт ажратаман, режалаштираман.</i>	0	1	2	3
2.	<i>Топшириш мумкин бўлган барча ишларни бошқаларга топшираман.</i>	0	1	2	3
3.	<i>Мақсад ва вазифаларни бажарилиш муддатларини аниқлаштирган ҳолда ёзиб бераман.</i>	0	1	2	3
4.	<i>Ҳар бир расмий ҳужжатни бир кунда ва бир қарашда ишлаб чиқишга ҳаракат қиламан.</i>	0	1	2	3
5.	<i>Ҳар куни кутиладиган ишларни устуворлигига қараб уларнинг рўйхатини тузаман. Энг муҳимларини биринчи навбатда бажараман.</i>	0	1	2	3
6.	<i>Имконият борича иш кунимни бегона қўнғироқлардан, кутилмаган мажлис ёки режалаштирилмаган қабул қилишлардан холи қилишга ҳаракат қиламан.</i>	0	1	2	3
7.	<i>Кундалик иш билан бандлигимни иш қобилиятимга қараб графикка туширишга ҳаракат қиламан.</i>	0	1	2	3
8.	<i>Иш вақтим режасида "бўшлиқ" бор. Бу менга долзарб муаммоларга эътибор беришимга имкон беради.</i>	0	1	2	3
9.	<i>Бирозгина бўлса ҳам биринчи навбатда ҳаётий муҳим муаммоларга ўз диққат-эътиборим ва фаоллигимни қаратишга интиламан.</i>	0	1	2	3
10.	<i>Мен муҳим ишни бажаришим лозим бўлса-да, бошқалар вақтимни "ўғирлаш" пайида бўлсалар, бундай ҳолларда уларга "йўқ" дея оламан.</i>	0	1	2	3

Иш услубингизни текширишингиз асосида танлаб олган жавобларингизга мос тушувчи балларни жамлаб чиқсангиз ўз вақтингизни қандай бошқараётганингизни билиб оласиз.

### Натижалар:

#### 15 баллгача

Сиз вақтингизни режалаштирмайсиз ва ташқи таъсир исканжасида юрасиз. Устувор юмушларингиз рўйхатини тузиб ўша асосда иш тутган ҳолларингизда Сиз айрим мақсадларингизга эришишингиз мумкин.

## 16—20 балл

Сиз ўз вақтингизни қўл остингизга олишга ҳаракат қиласиз, аммо ютуққа эга бўлиш даражасигача жиддий ҳаракат қилмайсиз.

## 21—25 балл

Сиз ўз вақтингизни яхши бошқарасиз ва ундан унумли фойдаланасиз.

## 26 ва ундан юқори балл

Сиз ўз вақтидан унумли фойдаланишни ўрганмоқчи бўлган ҳар бир кишига ўрнак бўла оласиз. Сизнинг тажрибангизни оммалаштириш мақсадга мувофиқдир.

### 110-тест. Ваколатни жон дилингиз билан топширасизми?

“Ҳа” жавобларни 3-устунга ёзиб чиқинг. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар
1.	<i>Иш кuni тугайдан кейин ҳам ишингизни давам эттирасизми?</i>	
2.	<i>Ходимларингизга қараганда кўпроқ меҳнат қиласизми?</i>	✓
3.	<i>Ўз хизматини бемалол уддасидан чиқадиганларнинг ишини тез-тез бажариб турасизми?</i>	✓
4.	<i>Зарурият туғилганда, яъни ёрдамга муҳтож бўлганингизда бўйсунувчи ёки ҳамкасабангизни топа оласизми?</i>	
5.	<i>Сиз ишни топширмоқчи бўлсангиз-уни бошқа бировга топширмоқчи бўлишса, ҳамкасбларингиз, (ёки раҳбарингиз) Сизнинг вазифаларингизни яхши билармидилар?</i>	✓
6.	<i>Вазифаларингиз ва фаолиятингизни режалаштиришга вақтингиз етадимми?</i>	✓
7.	<i>Хизмат сафаридан қайтганингизда иш столингизда қоғозлар “юлиб” қоладими?</i>	
8.	<i>Охириги хизмат лавозимигача бўлган лавозим доирасидаги масъул ишлар ва муаммолар билан ҳам шуғулланасизми?</i>	✓
9.	<i>Бошқа юмушни бажариш учун муҳим ишларингизни кейинга қолдириш ҳоллари тез-тез бўладими?</i>	
10.	<i>Муддатида бажариш учун тез-тез “шошилич”да бўласизми?</i>	

№	Саволлар	Жавоблар
11.	<i>Бошқалар бажариши мумкин бўлган эскирган ишларга кўп вақт сарфлайсизми?</i>	
12.	<i>Ҳисобот, ёзишмалар, хатларнинг аксарият қисмини ўзингиз диктовка қиласизми?</i>	
13.	<i>Бўйсунувчиларингиз томонидан бажарилмаган вазифалар юзасидан Сизга тез-тез мурожаат қиладиларми?</i>	
14.	<i>Ижтимоий ва вакилликка оид фаолиятларни бажаришда вақтингиз етадими?</i>	
15.	<i>Барча жойда бўлаётган барча воқеаларни билишга ҳаракат қиласизми?</i>	
16.	<i>Устувор ишлар рўйхатиغا қатъий риоя қилиш Сиздан кўп куч талаб қиладими?</i>	

Энди неча марта “Ҳа” деб жавоб берганингизни ҳисобланг:

**3 та “Ҳа” жавоби бўлса**

Сиз ваколатни жон дилингиз билан топширасиз. Бу жиҳатдан баҳонингиз “аъло”.

**4—7 та “Ҳа” жавоби бўлса**

Сизда ваколат топшириш маҳоратини такомиллаштириш имконияти катта.

**7 ва ундан кўп “Ҳа” жавоби бўлса**

Ваколат беришда Сизда муаммо борга ўхшайди. Унинг ечимига биринчи навбатдаги эътиборни қаратмоғингиз лозим.

### 111-тест. Сиз муаммони қандай ҳал қиласиз?

Айрим менежерлар ҳар қандай мураккаб масалани тез уйдалайдилар, бошқалари эса оддий бошқарув масалаларини ҳам ҳал эта олмайдилар. Сиз қайси тоифадансиз? Келинг текшириб кўринг. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Ўзингиздаги муаммолар, ташвишлар ҳақида сўзлаб берасизми? а) йўқ, бу ёрдам бермайди; б) албатта, агар яхши суҳбатдош бўлса; в) ҳамма вақт ҳам эмас, бошқа вақт ҳақида ўйлаш қийин.	3 1 2
2.	Сиз юмушлардан қанчалик ташвишланасиз? а) ҳамма вақт оғир; б) бу ҳолатга боғлиқ; в) сабр қилишга ҳаракат қиламан, ўтади-кетади.	3 0 2
3.	Агар Сизнинг кўнглингизни қаттиқ огритишса, нима қила- эдингиз? а) ўзимни хурсанд тутардим, токи ғанимларим узоқ вақт эслаб юрсин; б) яхши дўстлар ҳузурига ошиқаман; в) уйда ўтириб ўзимни "эҳтиёт" қиламан.	0 2 4
4.	Сизни яқин кишингиз хафа қилса: а) "Ўзимдан чиққан балога, қайга борай давога" деб айтаман; б) тушунтириш талаб қиламан; в) бошқа бу ҳақда гапирмайман.	3 0 1
5.	Муваффақият ва омад дақиқаларида: а) янглишишларни ўйлайман; б) ушбу дақиқа тезда ўтиб кетишидан қўрқаман; в) ҳал қилинмаган муаммоларни эсдан чиқармайман.	1 3 4
6.	Руҳшувос нифокорлар ҳақида нималарни ўйлайсиз? а) уларга мижоз бўлишни истамайман; б) кўп одамларга уларнинг ёрдами тегади; в) одамнинг ўзи ўзига катта ёрдам беради.	4 2 3
7.	Тақдир Сизнинг назарингизда: а) сизни кузатиб борадилар; б) сизга ноҳақ қарайдилар; в) сизга тавҳим қиладилар.	4 2 1
8.	Жанжалдан, қаттиқ аламдан сўнг нимани ўйлайсиз? а) ўтган яхши дамларни; б) пинҳоний ўч олишни; в) жанжал туфайли қанча нохушлик бўлганини эслайман.	1 2 3

Энди йиғган балларингизни жамлаб чиқинг:

**15 баллгача**

Сиз нохуш аҳволдан яхши чиқасиз, ҳатто офатлардан ҳам, чунки Сиз уларни тўғри баҳолайсиз. Сиз бағри кенг одамсиз.



## 16—26 балл

Сиз “тақдирга тан берасиз”. Қўл остидагилардан аламингизни оласиз. Уларнинг диққат билан эшитишларини ва биргаликда ташвишланишларини хоҳлайсиз. Сиз ўзингизни тугтиб олишни ўрганишингиз керак.

## 27 ва ундан юқори балл

Сиз ўз ташвишларингизни, — “бошингизга ёққан қорни” курай олмайсиз. Шунинг учун ҳам Сизга улар ёпишиб олишган. Сиз ўзингиздаги барча қудратни ишга солинг. Сизда яхши ниятлар борки, улар Сизнинг муаммоларингизни муваффақиятли ҳал этади.

## 112-тест. Молвявий таваккалчиликка мойилмисиз?

Бизнес гўёки ўйинга ўхшайди. Шунинг учун тадбиркор ёки раҳбарнинг ютуқлари ҳаққоний таваккалга боғлиқ. Барча кишилар икки тоифада бўлади: эҳтиёткор ва таваккалчи. Эҳтиёткор кишиларда ютуққа озроқ имконият бўлади. Одамларнинг қандай тоифага мансублигини қуйидаги саволларга жавоб бериш йўли билан аниқлаш мумкин. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Сиз телевизион ўйинда ғолиб чиқдингиз. Қандай ютуқни олган бўлар эдингиз? а) 2000 сўм нақд пулни; б) 4 минг сўмни ютишга умид боғлаб, 40 фоизли ютуқни олардим; в) 10 минг сўмни ютишга умид боғлаб, 20 фоизли ютуқни олардим; г) 100 минг сўмни ютишга умид боғлаб, 2 фоизли ютуқни олардим.	1 3 5 9
2.	Сиз 500 сўм ютқаздингиз. Ютқазган пулингизни тиклаш учун 50 фоизли умид билан неча сўм тиккан бўлар эдингиз? а) ҳеч нарса; б) 100 сўм; в) 250 сўм; г) 500 сўм.	1 2 4 6

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
3.	Сиз ҲИФ <sup>1</sup> акцияларини сотиб олганингиздан кейин унинг курси тўсатдан 15 фоизга ошди. Сиз нима қилган бўлар эдингиз? а) акцияни сотардим; б) қўшимча сотиб олмасдан ёки сотиб юбормасдан ушлаб турар эдим; в) яна акция сотиб олардим.	1 3 4
4.	Сиздаги акцияларнинг курси бир ойдан сўнг тушиб кетди. Бироқ, ҲИФ акцияларининг нуфузи баландлигича қолган. Сиз нима қилган бўлар эдингиз. а) яна кўпроқ ютқазмаслик учун сотиб юбораман; б) шу акцияларни ушлаб тураман ва яна асли нархига қайтишини кутаман; в) яна акция сотиб оламан.	1 3 4
5.	Йилнинг охирида Сизга икки хил мукофотни тавлашингизга имкон беришди. Сиз қайси бирини таълаб олардингиз? а) 1500 сўмни; б) 50 фоизли ишончлик даражаси билан 15 фоизли дивиденд берувчи 1500 сўмлик акцияни.	1 2

Энди йиғган балларингизни жамлаб чиқинг-да, ўзингизнинг таваккалга мойиллик даражангизни билиб олинг.

### 15 баллгача

Молиявий таваккалчиликка нисбатан Сиз мутаассиб (консерватив) сиз.

### 15—25 балл

Молиявий таваккалчиликка нисбатан Сиз ўрта миёнасиз, эҳтиёткорсиз.

### 25 баллдан юқори

Сиз таваккалчиликка ўчсиз, гардкамчисиз.

<sup>1</sup> ҲИФ — Хусусийлаштириш инвестиция фондлари. Бу аҳолининг жамғармасини тўплайдиган ва бу маблағларга хусусийлаштирилган корхоналарнинг қимматли қозғаларини сотиб оладиган, шунингдек қимматли қозғалардан фойда кўриб, уни акциядорлар (аҳоли) ўртасида дивиденд шаклида тақсимлайдиган фонддир.

### 113-тест. Чунтагингиздаги пулингизга дўстмисиз?

Тадбиркорлар пулдан пул қилишни афзал кўрсалар, баъзида эса улар бу пулни арзимаган нарсаларга сарфлаб юборадилар. Кўпчилик қора кунимга яраб қолар деб авайлаб-асрайди. Хўш, пул билан қандай муомалада бўлиш керак?

Қуйидаги саволлар туркумига жавоб берсангиз, Сиз ўзингизни пулга бўлган муносабатингиз тўғри ёки нотўғрилигини билиб оласиз. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Сизнинг-ча, ҳалол меҳнат билан бойиш мумкинми? а) ҳа; б) билмадим; в) йўқ.	2 1 0
2.	Газеталардаги иқтисодиёт мавзусидаги мақолаларни мунтазам ўқиб борасизми? а) ҳа; б) баъзан; в) йўқ.	1 2 0
3.	Мўмай даромад олиш мақсадида қўрқмай таваккал йўл тутасизми? а) ҳа; б) билмадим; в) йўқ.	1 2 0
4.	"Пул бахтсизлик келтиради" деган ибора сизнинг нуқтан назарингизга мосми? а) ҳа; б) билмадим; в) йўқ.	0 0 2
5.	Қарз олиб тезда узмайдиган танишингизга пул берасизми? а) ҳа; б) ичсам, баъзан; в) йўқ.	0 1 2
6.	Ойлик арафасида ҳамёнингизда бироз пул бўлармиди? а) ҳа; б) билмадим; в) йўқ.	2 1 0
7.	Биргина тижорат билан яшаб бўладими? а) ҳа; б) билмадим; в) йўқ.	0 1 2

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
8.	Чой чақа бераётганда фақат майда пуллар билан чегараланиши мумкинми? а) ҳа; б) билмадим; в) йўқ.	0 1 2
9.	Пул кишининг ҳулқини бузадими? а) ҳа; б) баъзан; в) йўқ.	2 1 0
10.	Ҳаётингизни суғурта қилдирганмисиз? а) ҳа; б) суғурта қилдирмоқчиман; в) йўқ.	0 1 2
11.	Бирор ишда пул билан қатнашмоқчи бўлсангиз, турмуш ўртоғингиз билан маслаҳатлашасизми? а) ҳа; б) агар бусиз унинг чораси бўлмаса; в) йўқ.	2 1 0
12.	Қарзингиз борми? а) ҳа; б) бўлиб туради; в) йўқ.	0 1 2

Жавобларингиз асосида чўнтагингиздаги пулга дўст ёки дўст эмаслигингизга иқрор бўлинг:

### 10 баллгача

Мўмай даромад олиш ниятида таваккалга иш кўрмайсиз. Пулларингизни тинчгина омонат кассаларда сақлайсиз. Агар ўзингизни енгиб маблағингиз билан фаолроқ муомалада бўлсангиз, сизга омад кулиб боқади. Бунинг учун озгинагина тадбиркорлик керак, холос.

### 11—12 балл

Бозорда пул сарфлашга устаси фарангсиз. Бу борада сизга ҳавас қилса арзийди. Вақти-вақти билан таваккал ишларга сармоянгизни сарфлашга чўчиманг. Маблағингизнинг бир қисми қимматли қозонлар шаклида тургани маъқул. Қолганига Худонинг ўзи мададкор бўлади.

### 13 ва ундан юқори балл

Койил: Сизга ҳавас қилиш мумкин. Пул билан қандай муомалада бўлиш борасида сизга тенг келадигани йўқ. Тадбиркорлик билан иш тутасиз. Нимага қўл урсангиз доим сизга омад кулиб боқади.

Сиз фақат эҳтиёт бўлишингиз, ўзингизга ўзингиз: “Илдамлаб кетмаяпманми, шошмаяпманми” деб савол беришни унутманг. Чунки ўта салоҳиятли одамлар ҳам хатоликларга йўл қўйиши мумкин. Агар ўзингизга қатъий ишонсангиз, ҳар қандай хавф-хатар сизни четлаб ўтиб кетади.

### 114-тест. Сиз учун пул муҳими ёки ҳаёт?

Пулнингиз кўп бўлгани яхшими? Албатта яхши. Аммо бахт молу дунёда, жарақ-жарақ пулдами? Сиз учун асл бойлик нима? Қуйидаги тест саволларига тўғри жавоб бериб, ҳаётингизда пул қандай аҳамиятга эга эканлигини билишингиз мумкин. Фақат, жавобларни танлашда балларга-тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Сиз ким билан дўст тутинган бўлардингиз: машинаси бўлган пулдор биланми ёки ҳар қандай мураккаб шароитдан ҳам ўз ақл-идроки билан чиқиб кетадиган, бироқ чўнтагида майда-чўйда харажатга стадагганина пули бор одам биланми? а) пули бўлмаса ҳам ақлли одам менга ёқади; б) бой-бадавлат одам билан дўст бўлардим; в) мен одамни бойлигига қараб баҳоламайман, шу сабабли иккинчи тур одам менга маъқул.	1 5 3
2.	Катта қабул маросими бўляпти, театрда премьерга кетишти ёки кўرғазма бўляпти. а) бу воқеани қувонч билан кутиб оламан; б) баъзида бу воқеага мен қизиқиш билан қарайман; в) бу мени толиқтиради.	2 1 0
3.	Катта харажат талаб қиладиган "хобби"га қандай қарайсиз? а) пул сарфлашимга арзимайди; б) мен ҳеч нарсага қизиқмайман; в) қизиққан нарсам учун ҳамма пулимни сарфлашга ҳам тайёрман.	3 2 1

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
4.	<p>Бир ойга муъжалланган пулингизни ҳисоб қилиб кўрганмигиздани унинг:</p> <p>а) бир ҳафтадаёқ ишлатиб қўйган бўламан</p> <p>б) баъзан пулим бор, баъзан йўқ</p> <p>в) пулимни тенг тақсимлаган ҳолда ишлатаман</p>	<p>1</p> <p>3</p> <p>4</p>
5.	<p>Севги деганда бойлик ва ташқи томондан гўзал ҳаётни тасаввур этадиган одамларни кўрсам:</p> <p>а) уларга ачинаман</p> <p>б) ҳақиқий ҳис-туйғуларни қадрига етмаганлиги учун уларни ёқтирмайман</p> <p>в) уларни ақлли деб биламан, чунки камбағал ва касалманд бўлгандан соғлом ва бой бўлган маъқул</p>	<p>2</p> <p>0</p> <p>4</p>
6.	<p>Сизнинг-ча одамлар нега қарз сўрашади?</p> <p>а) чунки уларнинг даромади оз</p> <p>б) имкониятидан кўра яхшироқ яшашни хоҳлашади.</p> <p>в) менимча уларни доимо қутулмаган харажатлар қийнаб турса керак</p>	<p>4</p> <p>2</p> <p>1</p>

### Натижалар:

#### 9 баллгача

Агарда саволларга тўғри жавоб берган бўлсангиз, сизни пул муаммоси кўп ҳам безовта қилмайди. Сиз учун маънавий қадриятлар муҳимроқ. Аммо кимдир сизнинг эҳтиёжингизни таъминлаб турган бўлсагина шундай фикрлашингиз мумкин. Лекин ҳеч ким сизни бир умр пул билан таъминламайди.

#### 10—16 балл

Кўлингизга пул тушса орқа-олдингизга қарамай сарфлашни ёқтирасиз. Ҳамёнингиз қуриб қолган тақдирда ҳам қайғурмайсиз. Аммо пулсизлик нима эканлиги ҳам сизга аён. Ҳисоб-китоб билан яшанг.

#### 17 ва ундан юқори балл

Бой-бадавлат, серҳашам ҳаёт кечириш сиз учун жуда муҳим. Сизга моддий жиҳатдан ёрдам бериши мумкин бўлган одамлар билангина дўст тутинасиз. Пулни инсоний ҳис-туйғулардан юқори қўйманг. Одамлар

билан муносабатингизни фақат пул, манфаат асосидагина ўрнатадиган бўлсангиз, бир кун келиб ёлғиз қоласиз.

### 115-тест. Ўзингизни бахтли қила оласизми?

Ушбу тест бир гуруҳ америкалик руҳшунослар ва социологлар томонидан тузилган. У сизнинг ҳаётга бўлган муносабатингизни аниқлашга ёрдам беради. Фақат, жавобларни танлашда — балларга тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	<p><b>Қандай тушлар кўрасиз?</b></p> <p>а) қўрқинчли, ваҳимали;</p> <p>б) ғира-шира, аниқ бўлмаган, маъхум;</p> <p>в) қувончли;</p> <p>г) шахватга оид.</p>	<p>1</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>5</p>
2.	<p><b>Эрталаб уйғониб энг аввало нима ҳақида ўйлайсиз?</b></p> <p>а) об-ҳаво қандай бўлишини;</p> <p>б) севимли ишимни;</p> <p>в) ўзимга ёқмаган ишимни;</p> <p>г) севган кишимни;</p> <p>д) ўзимга ёқмаган кишини.</p>	<p>2</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>4</p> <p>2</p>
3.	<p><b>Одатда қандай нонушта қиласиз?</b></p> <p>а) дастурхон тузатиш учун анча вақт сарфлайман;</p> <p>б) нонушта устида тўйиб ухлай олмаганим ҳақида жоврайман;</p> <p>в) гаплашиб ўтиришни ёқтираман;</p> <p>г) кўпинча, кеч турганим учун доим шошилиб овқатланман.</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p>
4.	<p><b>Газета ўқиётганингизда аввало нималарга эътибор бера-сиз?</b></p> <p>а) сиёсий ва иқтисодий янгиликларга;</p> <p>б) спортга оид хабарларга;</p> <p>в) маданият хабарларига.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>4</p>
5.	<p><b>Бирорга фавқулудда ҳодиса ҳақида хабар ўқиб қолсангиз, биринчи навбатда хаёлингизга нималар келади?</b></p> <p>а) эътибор бермайман;</p>	<p>3</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	<p>б) худди шундай воқеа бизда ҳам содир бўлмаса эди, дея хавотирланаман;</p> <p>в) ҳуқуқ-тартибот идоралари тартиб ўрната олмаётганидан жаҳлим чиқади;</p> <p>г) ҳаётда шундай воқеалар ҳам содир бўлади-да, дея ўзимни тинчлантираман.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>0</p>
6.	<p><b>Нотаниш кишини учратганингизда ўзингизни қандай тутасиз?</b></p> <p>а) дарров унга ишона қоламан;</p> <p>б) у менга нима ҳақидадир гапиришини кутаман;</p> <p>в) уни қизиқиш билан кузатаман;</p> <p>г) уни кузатиб, ўзимча хулосага келаман.</p>	<p>5</p> <p>1</p> <p>3</p> <p>3</p>
7.	<p><b>Бирор киши сизга тикилиб қараётганини сезсангиз (театрда, кинода, кўчада) унга қандай муносабатда бўласиз?</b></p> <p>а) энг аввало мен қизиқ кўриняпман, шекилли, деб ўйлайман;</p> <p>б) менга бу ёқади;</p> <p>в) бирорта ойна ёки витрина олдига келиб, ўзимга разм соламан;</p> <p>г) бунга эътибор бермайман.</p>	<p>1</p> <p>5</p> <p>2</p> <p>4</p>
8.	<p><b>Сиз нотаниш шаҳарда кимнингдир манзилни қидирансиз</b></p> <p>а) такси кира қиламан;</p> <p>б) нотаниш одамлардан сўрайман;</p> <p>в) манзилни ўзим топишга ҳаракат қиламан;</p> <p>г) топа олмасам-а, дея хавотирга тушаман.</p>	<p>1</p> <p>5</p> <p>3</p> <p>2</p>
9.	<p><b>Иш кунини қандай фикрлар билан бошлайсиз?</b></p> <p>а) иш куним унумли бўлишига ишонаман;</p> <p>б) иш вақти тезроқ тугашини кутаман;</p> <p>в) ишхонада танишлар билан учрашиб, суҳбатлашишни ёқтираман;</p> <p>г) шу кун бирорта кўнглисизликка дучор бўлмасам эди, дея хавотир оламан.</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p>
10.	<p><b>Ўйинда ютқазиб қўйдингиз</b></p> <p>а) омадим келмади, дея хафа бўламан;</p> <p>б) ютмагунимча ўйнайвераман;</p> <p>в) ўйин бўлгандан кейин кимдир ютқазашни ҳам керак-да, деб ўйлайман;</p> <p>г) ютиш йўларини қидираман.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>5</p> <p>3</p>



№	Саволлар ва жавоблар	Балл
11.	<p><b>Дастурхонга ўтирганингизда олдингизга маънавий таомни қўйишди</b></p> <p>а) иштаҳа билан уни тушира бошлайман;</p> <p>б) уни еб семириб кетмасмикинман, деб ўйлайман;</p> <p>в) виждоним гимирлаб турсаям, уни паққос ейман;</p> <p>г) ошқозонимга ботмасмикан, деб ўйлайман.</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>1</p>
12.	<p><b>Ўзингиз ёқтирган одам билан орангиздан гап қочди</b></p> <p>а) охиригача жанжаллашиб қолмасмикинман, деб ўйлайман;</p> <p>б) ортиқча аҳамият бермайман;</p> <p>в) тезда ярашиб кетсам керак, деб ўйлайман;</p> <p>г) урушиб ҳам туриш керак-да, дея фикр қиламан.</p>	<p>1</p> <p>2</p> <p>5</p> <p>4</p>
13.	<p><b>Ваннахонада ўз қоматингизни кўриб:</b></p> <p>а) жуда мукамал бўлмаса ҳам қоматим ёмон эмас, деган фикрга келаман;</p> <p>б) ортиқча юкларни ташлашим, бунинг учун анча меҳнат қилишим керак, дея ўйлайман;</p> <p>в) ҳамманикига ўхшаган қоматим бор-да, нимаси билан мақтанаман, дея ўйлайман;</p> <p>г) гимнастика билан шугулланишим керак, деган фикрга келаман.</p>	<p>5</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>2</p>
14.	<p><b>Севги бобида қандайсиз?</b></p> <p>а) вақтинчалик бўлса ҳам кўнгилхушлик қилиб қолай дейман;</p> <p>б) менинг эркалашларим унга ёқармикан, деб ўйга толаман;</p> <p>в) нимадандир доим ҳадикда юраман;</p> <p>г) ҳеч нарсани ўйламайман, ўзимни яхши сезаман.</p>	<p>3</p> <p>2</p> <p>1</p> <p>5</p>
15.	<p><b>Тиббиёт кўригидан ўтиб, энди унинг натижасини кутя-сиз:</b></p> <p>а) жиддийроқ касалим йўқмикин, дея хавотирланаман;</p> <p>б) шифокорлар барибир тўғри сўзни айтмайди, деб ўйлайман;</p> <p>в) ўзимда касаллик сезмасам, нимадан хавотирланаман;</p> <p>г) аччиқ бўлса ҳам ҳақиқатни эртароқ билганим яхши деб ўйлайман.</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>3</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
16.	<b>Ҳар кун одамлар билан мулоқотда бўлганда:</b>	
	<i>а) шароитга қараб, кўнгилхушлик билан совуққина сўрашаман;</i>	5
	<i>б) кўпинча нотаниш одамлар билан қандай муносабатда бўлишни билмайман;</i>	2
	<i>в) менинг хатти-ҳаракатларимни бошқалар қандай баҳолашаркин, деб уларни диққат билан кузатаман;</i>	3
	<i>г) кўпинча улардан ўзим зўрроқлигимга ишонаман.</i>	4
17.	<b>Узоқ муддатли сафарга қандай тараддуд кўрасиз?</b>	
	<i>а) ҳамма нарсанинг аниқ ҳисоб-китобини чиқараман;</i>	2
	<i>б) ҳеч қандай кўнгилсиз воқеа содир бўлмаслигига ишонаман;</i>	1
	<i>в) ҳаммаси вақт-соати билан ўтиб кетади, деб ортиқча ташвишланмайман;</i>	4
	<i>г) жўнаб кетганимча ҳаловатим йўқолади.</i>	2
18.	<b>Қандай гулларни ёқтирасиз?</b>	
	<i>а) қизил;</i>	3
	<i>б) сарғиш;</i>	1
	<i>в) зангори;</i>	2
	<i>г) кўк.</i>	4
19.	<b>Бирорга қарорга келишдан олдин ниммага ишонасиз?</b>	
	<i>а) ҳамма нарса омадга, бахтга боғлиқ, деб ҳисоблайман;</i>	
	<i>б) ўзимга ишонаман;</i>	2
	<i>в) ўз имкониятларимни ҳолис баҳолай оламан;</i>	5
	<i>г) ҳар хил иримларга ишонаман;</i>	3
<i>д) пешонага ёзилгани бўлади-да, деб ўйлайман.</i>	1	
20.	<b>Сизда танлаш ҳуқуқи бўлса нимани танлардингиз?</b>	
	<i>а) Катта меросни;</i>	3
	<i>б) Касб-корда муваффақиятларга эришишни;</i>	1
	<i>в) Илмда, санъатда муҳим, катта ютуқларга эришишни;</i>	5
	<i>г) Яхши одамни учратиш, уни севиб қолишни.</i>	4

## Натижалар:

35 баллгача

Сиз тузалиши қийин бўлган умидсиз жонсиз. Чорасини кўринг.

### 36—47 балл

Баъзан ҳаётга умид кўзи билан қарасангиз-да, аслида тушкун кайфитдаги одамсиз. Ҳаётга қувонч билан қарашга ўрганинг.

### 48—60 балл

Сиз ҳаётга тийрак кўз билан боқасиз. Шундай бўлса-да, гоҳида тушкунликдан чиқа олмайсиз.

### 61—75 балл

Сиз ҳаётга тийрак, дадил қарайсиз. Ҳар қандай шароитда ҳам дунёга умид билан боқасиз.

### 76—90 балл

Сиз ҳаётга умид, келажакка ишонч руҳи билан туғилгансиз. Баракалла. Аммо бу хислатларингиз баъзан ўз хатоларингизни тузатишингизга халақит беради.

### 91 ва ундан юқори балл

Бу энди келажакка умид, ишонч кўзи билан қараш эмас, балки кечирасиз, енгилтакликдир.

### 116-тест. Айтايлик, Сиз раҳбарсиз. Ҳаётингиздан мамнунмисиз?

Инглиз олими В. Коулман тайёрлаган ушбу тест бу саволингизга жавоб бериши мумкин. Фақат, жавобларни танлашда тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл	
		ҳа	йўқ
1.	<i>Атрофдагилар сизга нисбатан яхши кийинадимиз?</i>	0	1
2.	<i>Бошқа яхшироқ уйда яшагингиз келадими?</i>	0	1
3.	<i>Ишингизни ўзгартиришни хоҳлайсизми?</i>	0	1
4.	<i>Умр бўйи бирор марта ҳам ўзингизни бошқалар ўрнига қўйиб кўрганмисиз?</i>	0	1
5.	<i>Ҳаётингизда қилган ишларингиздан фахрланасизми?</i>	1	0
6.	<i>Шерикларингиз билан алоқангиз яхшими?</i>	1	0

№	Саволлар	Балл	
		ха	йўқ
7.	<i>Дустлар билан муносабатингиз яхшими?</i>	1	0
8.	<i>Қариндош-уруғ ўртасида обрўга эгамисиз?</i>	1	0
9.	<i>Эр ва хотинлик муносабатларидан кўнглингиз тўладими?</i>	1	0
10.	<i>Ташқи кўринишингиз ўзингизга ёқадими?</i>	1	0
11.	<i>Уйқунгиз яхшими?</i>	1	0
12.	<i>Тез-тез ҳафсалангиз пир бўлиб, жаҳлингиз чиқадими?</i>	0	1
13.	<i>Фаол бўлиш сизга ёқадими?</i>	1	0
14.	<i>Чарчоғингиз тезда қоладими?</i>	1	0
15.	<i>Тақдирингиздан розимисиз?</i>	0	1

### Натижалар:

#### 9 ва ундан юқори балл

Сиз ҳаётингиздан розисиз. Аслида турмушингизда ўзгартириш мумкин бўлган жиҳатлар бор бўлса-да, умуман сиз бахтлисиз, ҳаётингиздан розисиз.

#### 4—8 балл

Ҳаётингизда ўзгартириш зарур бўлган ҳолатлар бўлса-да, сиз умуман турмушингиздан розисиз.

#### 3 ва ундан кам балл

Ҳаётингиздан рози эмассиз! Ўзгартириш зарур бўлган вазиятлар сизда жуда кўп. Турмушингиздан нолийдиган томонлар кўп бўлса-да, баъзидагина рози бўлиб яшайсиз. Тақдирингиз ўз қўлингизда, уни яхшилашга ҳаракат қилинг.

### 117-тест. Этикет қоидаларини биласизми?

Этикет французга сўз бўлиб, жамиятда ва тантанали мажлисларда ўзини тутиш, муомала-муносабат қоидалари мажмуидир. Этикет энг аввало одобда намоён бўлади, одоб эса — юриш-туришда, кўчада ва “кишилар орасида” ўзни бир метёрда муносиб тутиш хусусиятларини акс эттиради. Чиройли, нафис одоб мунтазам машқ, ўз-ўзини назорат қилиш орқали ҳосил қилиниши, шаклланишини ҳар бир раҳбар унутмаслиги керак.

Этикет даражаси юқори бўлган раҳбар кишиларни ҳурмат қилади ва шунинг учун бошқаларнинг осойишталиги, меҳнати, саломатлигини эҳтиёт қилади. Раҳбар атрофидаги кишилардан ўзига нисбатан қандай муомалани кутмоқчи бўлса, уларга ҳам худди шундай муомала қилишни унутмаслиги керак.

Яхши одоб замирида хайрихоҳлик, соф ният, ҳурмат, очиқ кўнгиллик ётишини, атрофидагиларни қадрлаш, улар ҳақида гамхўрлик қилиш, уларнинг ёши ва саломатлигига эътибор бериш зарурлигини раҳбар ҳеч қачон унутмаслиги керак.

Этикет раҳбарнинг амалий фаолиятида янада яққолроқ намоён бўлади. Сиз унга қанчалик риоя қилишингизни қуйида келтирилган тест саволларига берган жавобларингиздан англаб олишингиз мумкин. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Тушлик пайтида бошлиғингиз ёнида ўтирасизми ёки сизга маъқул келган бошқа бирор кишининг ёнидами? а) бошлиқнинг ёнида; б) ўзим тушликка чиқаман; в) ўзимга ёққан одам билан.	5 0 7
2.	Сизга бир пайтда ўзингизнинг бевосита бошлиғингиз билан директорингиз ҳам тошпириқ берди. Қайси бирини аввал бажарасиз? а) ҳаммасини кетма-кетликда бажараман; б) бошлиқдан сўрайман; в) аввал буюрилган ишни биринчи бажараман.	0 7 3
3.	Тошпирилган ишни ўз вақтида уddaлай олмасангиз нима қиласиз? а) бошлиғимни бундан хабардор қиламан; б) нима бўлганда ҳам ўз вақтида бажараман; в) бошлиққа бор гапни айтаман, ўзи ҳал қилсин.	7 3 0
4.	Ҳамкасбингиз билан жанжаллашиб қолдингиз. Сиз ўзингизни қандай тутасиз? а) у билан гаплашмай қўяман; б) эътибор бермайман; в) муносабатни аниқлашга уринаман.	3 7 0
5.	Бошлиғингиз котибасини севишини билиб қолдингиз. Сиз: а) ҳамкасбларимга оғзимдан гуллаб қўяман; б) сир сақлайман; в) эсдан чиқараман.	0 3 7

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
6.	Хизматда кўтарилиш учун сизнинг-ча нима керак? а) меҳнат ва ақл-заковат; б) таниш-билишчилик; в) ўзинг ёқимтой бўлишиг керак.	7 2 1
7.	Ишхонада ҳамкасблар билан нималар тўғрисида суҳбатлашни керак? а) оилавий муаммолар ҳақида; б) ишхонадаги ходимлар ҳақида; в) сиёсат, санъат ва ҳ.к.	3 0 7
8.	Ишхонага фақат костюм- шимда келиш керак. Сиз бунни ёқтирмайсиз. Шунда сиз: а) шундай кийиниш зарурмикан, дея аниқлашга тушаман; б) қоидага риоя қиламан; в) бундай ишдан воз кечаман.	
9.	Корхонангиз ишни юришмасе нима қиласиз? а) ишлайвераман; б) янги иш қидираман; в) бошлиғим билан корхонанинг келажаги ҳақида суҳбатлашаман.	0 3 7
10.	Бошлиғингизга ишнингиз ёқмади, аммо сабабини ҳам айтмади: а) ходимлардан бунинг сабабини суриштираман; б) бошлиқдан изох талаб қиламан; в) ҳеч нарса қилмайман.	3 7 0

### Натижалар:

Этикет даражангиз билан танишинг:

1—21 балл

Ишхонада муомала маданиятини билмайсиз. Баъзан ўзингизни тутиб тура олмайсиз, болалардай инжиқлик қиласиз. Сиз муаммоларни ҳал этишдан бош тортманг.

22—48 балл

Ҳамкасбларингиз билан яхши муносабатдасиз. Аммо мураккаб дамларда фақат ўз манфаатингизни ўйлайсиз, баъзан гашга тегишни ёқтирасиз. Ишхонадаги ҳамкасбларингизга нисбатан яхши муносабатда бўлишни маслаҳат берамиз.

Ўзингизни яхши тута оласиз. Ишчансиз. Ҳамкасбларингизни юзига ҳақиқатни айта оласиз. Одамлар сизни ҳурмат қилади, шунинг учун сиз айтган танбеҳларни тўғри тушунади. Сиз зўр мутахассис ва яхши инсонсиз.

### 118-тест. Пул топишни биласизми?

Камбагал бўлиб юргандан, албатта бой бўлган маъқул. Аммо кимнингдир қўлига пул гуё ўз-ўзидан келиб тушса, кимдир чўнтагидаги сармоясини ҳам эплаб ишлата олмайди. Бунга балки ўзимиз айбдор бўлсак керак. Қуйидаги тест Сиз пул топишни ва ишлатишни биласизми, ушбуни аниқлаб бериши мумкин. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	<b>Мабодо пул тикиб ўйин ўйнаётган қиморбозлар даврасига тўшиб қолсангиз нима қилган бўлар эдингиз?</b> а) ўйинни томоша қилардим; б) икки мартагина ўйнаб, омадимни синардим; в) таваккал пул тикиб ўйнардим.	1 3 0
2.	<b>Имконият туғилса, қайси йўл билан бойинган бўлардингиз?</b> а) хазина қидирардим; б) пулдор одамнинг қизига ўйланардим; в) ҳалол пул топишни афзал кўрардим.	0 1 3
3.	<b>Айтайлик, Сиз бойиб кетдингиз. Сармоянгизни нимага сарфлар эдингиз?</b> а) кичик корхона очардим; б) маizza қилиб ўзим учун харжлардим; в) банкка қўярдим.	3 0 1
4.	<b>Агарда йирик компанияга ишга кириш имкони бўлса, қайси лавозимда хизмат қилишни афзал кўрардингиз?</b> а) маҳсулот тарқатувчилик қилардим; б) унинг президенти бўлардим; в) билмадим.	0 3 1
5.	<b>Фирмангизга қандай одамларни ишга олар эдингиз?</b> а) иш қобилиятига кўра; б) дўстларим ва қариндошларимни; в) ички туйғуларимга қулоқ солардим.	3 0 1

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
6.	<b>Бойиб кетиш учун ким бўлган маъқул?</b> а) <i>сиёсатчи ёки шифокор;</i> б) <i>фирма директори;</i> в) <i>артист ёки спортчи.</i>	<i>1</i> <i>3</i> <i>0</i>
7.	<b>Тасаввур қилинг: Сиз бойиб кетдингиз. Энди ўзингизни бахтли ҳисоблайсизми?</b> а) <i>албатта;</i> б) <i>бундай ҳис узоқ давом этмаса керак;</i> в) <i>менимча йўқ.</i>	<i>0</i> <i>1</i> <i>3</i>
8.	<b>Қарз олиш ёки қарз узинга муносабатингиз?</b> а) <i>қарз беришни ёқтирмайман;</i> б) <i>оддий нарса деб биламан;</i> в) <i>ҳаммага ёрдам бераман.</i>	<i>0</i> <i>1</i> <i>3</i>
9.	<b>Таниқли бўлишни, суратингиз газеталарда босилишини ёқтирасизми?</b> а) <i>агарда бунинг ишимга ёрдами тегса, хоҳлайман;</i> б) <i>мен машҳур бўлишни ёқтирмайман;</i> в) <i>ҳамманинг кўз ўнгида бўлиш яхши.</i>	<i>3</i> <i>1</i> <i>0</i>
10.	<b>Бойлар пул топишни керакми ёки йўқми ўзлари ҳал этишадими. Сиз-чи?</b> а) <i>пулинг етарли бўлса, яна топиш шартми;</i> б) <i>барибир пул топишни бир зум ҳам ёддан чиқармас эдим;</i> в) <i>ўзимни кўп уринтирмай, ишлайверардим.</i>	<i>0</i> <i>3</i> <i>1</i>

Сиз қанчалик пул топишни билар экансиз, танишинг:

### 10 баллгача

Пул топишга ружу қўйган одамлардан эмассиз. Шунинг учун пул топаман деб ўзингизни хавфу хатарга қўймай, хотиржамроқ иш топинг. Бахт бойликда эмас, деган мақолни шиор қилиб яшайверинг.

### 11—23 балл

Молиявий ишларда эҳтиёткорсиз. Ўзингизни хавф-хатарга қўйишни ёқтирмайсиз. Шу сабабли сармоянгизни аста-секин ошириб боришни ўйланг, шошилманг.



## 24 ва ундан юқори балл

Бой-бадавлат бўлиш учун Сизда имконият етарли. Сиз тадбиркор, таваккалчисиз. Иш фаолиятингизга дўстларингиз ва қариндош-уруғларингизни, агарда уларнинг фойдаси тегмаса яқинлаштирмайсиз. Сиз ҳақиқий ишбилармонсиз.

### 119-тест. Ўзингиз ҳақингизда ўйлаб кўрганмисиз?

Сизнинг хулқ-атворингиз, ташқи қиёфангиз, гапириш маромингиз атрофингиздаги кишиларда турлича таассурот қолдиради ва уларнинг муносабатлари ҳам шунга яраша бўлади. Қуйидаги саволларга жавоб бера туриб, одамларнинг Сизга бўлган муносабатларини билишингиз мумкин. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Мен билан учрашган кишилар исминини эслаб олмайдилар. Ва ҳоланки, ўшанда менинг атрофимда бўлганларнинг исmlарини айтиб беришди: а) бундай ҳодиса тез-тез бўлиб туради; б) баъзан; в) ҳеч қачон.	1 2 3
2.	Одамлар менинг нима деганимни эшитмади ва қайтадан такрорлашимни сўрашди: а) ҳеч қачон; б) баъзан; в) тез-тез.	3 2 1
3.	Мени кийинишим, гапларим ва хулқ-атворим учун очиқдан очиқ танқид қилишди: а) баъзан; б) тез-тез; в) ҳеч қачон.	3 0 1
4.	Умумий гурунглarda менинг фикр-мулоҳазаларимга қизиқишмайди, улар учун гуё мен йўқдай: а) бундай ҳодиса тез-тез бўлиб туради; б) ҳеч қачон; в) баъзан.	1 3 2
5.	Тасодифий танишлар менинг исминини, турар-жойим, қардўшларим ва ҳоказоларни тезда унутиб юборишди: а) ҳеч қачон; б) баъзан; в) тез-тез.	3 2 1

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
6.	Сотувчилар, официантлар мени пайқашмайди ёки энг охирида хизмат кўрсатишади: а) баъзан; б) ҳеч қачон; в) тез-тез.	2 3 1
7.	Жамоат жойларида танишлар мендан хуяқ-агворимни (наст овоз билан маданиятга гапириш, еб-ичиш, салфеткадан фой даланиш ва ҳ.к.) ўзгартиришимни илтимос қилишади: а) бундай ҳодиса тез-тез бўлиб туради; б) баъзан; в) ҳеч қачон.	1 2 3
8.	Янги одамлар билан учрашганда, ҳамроҳларим мени уларга та ништиришни унутиб қўяди: а) ҳеч қачон; б) тез-тез; в) баъзан.	3 1 2

### Натижалар:

#### 14 баллгача

Сиз қандай хатоларга йўл қўйганингиз ва ўзингизга нисбатан ишонч, дадиллик уйғотиш ҳақида ўйлаб кўринг. Балки ўз услубингизни алмаштиришингиз керакдир.

#### 14—17 балл

*Афтидан, сиз ўзингизга эътибор бериш лозимлигини сезган бўлсангиз керак. Кўнгилсиз ҳодиса ва воқеалардан хулоса чиқаринг.*

#### 18 ва ундан юқори балл

*Сиз ҳеч нарсадан ташвишланманг. Атрофингиздагилар сизни жуда яхши қабул қилишган.*

#### 120-тест. Музокара олиб бориш қобилиятингиз қандай?

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар	
		Ҳа	Йуқ
1.	<i>Биринчи марта тўқнаш келган кишиларингиз Сизни ажаблантирадими?</i>	0	1
2.	<i>Сухбатдошингиз бошлаган жумлани тугаллашга ҳаракат қиласизми?</i>	0	1
3.	<i>Муваффақиятли ишлаш учун Сизга барча зарур нарсаларни беришмаётганидан тез-тез шикоят қиласизми?</i>	0	1
4.	<i>Сизнинг жамоангизни танқид қилишса, эътироз билдирасизми?</i>	0	1
5.	<i>Яқин 6 ойда нима билан шуғулланишингизни олдиндан кўра олиш қобилияти Сизда борми?</i>	1	0
6.	<i>Нотаниш кишилар билан муаммони муҳокама этишда шахсий фикрингизни яширишга ҳаракат қиласизми?</i>	0	1
7.	<i>Музокараларда кимдир ҳар доим ютқзада, деб ҳисоблайсизми?</i>	0	1
8.	<i>Сиз қайсарсиз деб, Сиз тўғрингизда гапирашадими?</i>	0	1
9.	<i>Музокаралар чоғида керагида икки баравар ортиқча сўраш керак деб ҳисоблайсизми?</i>	0	1
10.	<i>Уз кайфиятингизни яшириш Сизга қийинми?</i>	1	0
11.	<i>Агарда Сизнинг фикрингиз бошқача бўлса, барча бандлар юзасидан эътироз билдиришни зарур деб ҳисоблайсизми?</i>	0	1
12.	<i>Фаолиятингизни алмаштириш Сизга ёқимсизми?</i>	0	1
13.	<i>Сиз ўзингизга мос келадиган лавозимни эғаллаб турибсизми?</i>	1	0
14.	<i>Бошқаларнинг кучсиз томонларидан фойдаланишга йўл қўйиш мумкинми?</i>	0	1
15.	<i>Бошқаларни ишонтириш Сизга осонми?</i>	0	1
16.	<i>Иш юзасидан учрашувларга Сиз тайёрмисиз?</i>	0	1

Балларни жамлангиз, қобилиятингиз қуйидагича намоён бўлади.

### 0—5 балл

Сизни музокаралар олиб боришга жалб этиш мақсадга мувофиқ эмас.

### 6—111 балл

Сизни музокаралар олиб боришга жалб этиш мумкин, лекин назорат остида.

### 12—16 балл

Сиз музокаралар олиб бориш қобилиятига эгасиз.

## 121. Сиз қанчалик ўзингизни бошқара оласиз?

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олмагн. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар			
		Деярли ҳеч қачон	Баъзан	Қўлингча	Деярли ҳар доим
1.	<i>Тайёргарлик ишлари учун иш кунининг бошида мен захирага вақт ажратаман.</i>	0	1	2	3
2.	<i>Ниманики бировга топшириш мумкин бўлса, мен барчасини бошқаларга топшираман.</i>	0	1	2	3
3.	<i>Ҳар қандай расмий ҳужжатни бир ўтиришда таяйёрлайман.</i>	0	1	2	3
4.	<i>Вазифа ва мақсадларни мен ёзма равишда қайд этаман.</i>	0	1	2	3
5.	<i>Ҳар кун олдимда турган ишларнинг асосийларини кўрсатган ҳолда рўйхат тузаман.</i>	0	1	2	3
6.	<i>Иш кунини бегона қўнғироқлар, қутилмаган учрашувлардан озод этишга ҳаракат қиламан.</i>	0	1	2	3
7.	<i>Кундузги иш ҳажминини ўз ишим, қобилиятлигим жадвалини ҳисобга олган ҳолда тақсимлашга ҳаракат қиламан.</i>	0	1	2	3
8.	<i>Менинг режамда долзарб муаммоларни ечиш учун, "бўш жой" қалдирилган.</i>	0	1	2	3
9.	<i>Мен унча кўп бўлмаган "ҳаётий муҳим" муаммоларни ечишга диққатимни жамлайман.</i>	0	1	2	3
10.	<i>Менинг вақтимга бошқалар даъво қилиша бошлаган тақдирда "йўқ" деб айта оламан, мен бошқа муҳим ишларни бажаришим зарур.</i>	0	1	2	3

Тўпланган баллар қуйидаги ҳолатни кўрсатади.

**0—15 балл**

Сиз ташқи ҳолатлар ҳукмронлигидасиз.

**16—20 балл**

Сиз етарлича изчил эмассиз.

21—25 балл

Сизда яхшигина ўз-ўзини бошқара олиш қобилияти мавжуд.

26—30 балл

Сиз ўз-ўзини бошқариш юзасидан намунасиз.

### 122-тест. Сиз қанчалик ақли расосиз?

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мулжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар	
		Ҳа	Йуқ
1.	Сиз арзимаган сабаб билан ўзингизни бошқара олмай қола-сизми?	0	1
2.	Сиз жисмоний жиҳатдан кучли кишининг жаҳлини чиқариш-дан қўрқасизми?	1	0
3.	Сизга диққат қаратишлари учун жанжал бошлай оласизми?	0	1
4.	Катта тезликда юриш Сизга ёқадими?	0	1
5.	Сиз дори-дармон ичиб юрасизми?	0	1
6.	Хоҳлаганингизни олиш учун, Сиз ҳамма нарсага тайёрмисиз?	0	1
7.	Катта ишлар Сизга ёқадими?	0	1
8.	Сиз машҳур бўласизми, Сиз қандай ўйлайсиз?	0	1
9.	Сиз офтобда ўтиришни ёқтирасизми?	0	1
10.	Агарда ютқазаетганингизни ҳис этаётган бўлсангиз, "ўйиндан чиқа" оласизми?	1	0
11.	Сизда кўп ейиш одати борми?	0	1
12.	Сизга нима совға қилишларини олдиндан билишни хоҳлайсизми?	0	1

### Натижалар:

Баллар йиғиндиси

4 баллгача бўлса

Сиз ақли расо эмассиз.

#### 4—8 баллгача бўлса

Сизда ақли расоликда меъёр туйғуси мавжуд.

#### 8 баллдан юқори бўлса

Сиз ақли расо ва эҳтиёжлар меъёрига эгасиз.

### 123-тест. Ташқи таъсирга ён берасизми?

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар	
		Ҳа	Йўқ
1.	<i>Сизни йоғлар ўзига жалб этадими?</i>		
2.	<i>Бўшашишга қобилиятлиمسиз?</i>		
3.	<i>Уйқудан уйғониш Сизга қийин эмасми?</i>		
4.	<i>Ухлаб қолганингизда ҳузур ҳис этасизми?</i>		
5.	<i>Моҳиятига етмасдан, кимнидир эшита оласизми?</i>		
6.	<i>Бир маромдаги маъруза шароитида ухлашга мойилми?</i>		
7.	<i>Фильмни кўришда "кўздан ёш тўкиш" ҳолати Сизда мавжуд бўлганми?</i>		
8.	<i>Ҳаялчанми?</i>		
9.	<i>Агарда кутишга тўғри келиб қолса, сабрсизликни намойён этасизми?</i>		
10.	<i>Романлар ўқишни яхши кўрасизми?</i>		
11.	<i>Ҳазабингизни боса олишга муваффақ бўласизми?</i>		
12.	<i>Сизга уятчанлик ва тортинчоқлик хосми?</i>		
13.	<i>Сизнинг ўта ҳурмат қилувчиларингиз борми?</i>		
14.	<i>Укутувчанликка мубтало эмасми?</i>		
15.	<i>Гипнозга осонгина бериласизми?</i>		
16.	<i>Кимнингдир илтимосини рад эта оласизми?</i>		
17.	<i>Шошма-шошарликка йўл қўйиб, уяласизми?</i>		
18.	<i>Кимдир Сизнинг мутлоқ ишончингиздан фойдаланадими?</i>		
19.	<i>Сиз ўз фикрингизга зид ишни қиласизми?</i>		
20.	<i>"Компания учун" иштирок этишни қабул қиласизми, агар у Сизнинг режаларингизни бузаётган бўлса?</i>		

Тўплаган балларни йиғиш натижасида қуйидаги хулосага келиш мумкин.

- “Ҳа”лар сони 12 дан ошса — Сиз таъсирга тез бериласиз.
- 6—11 — муайян шароитларда Сиз таъсирга берилишингиз мумкин
- 3—5 — Сиз таъсирга қарши тура оласиз.
- 1—2 — Сизга таъсир этиш жуда қийин.

### 124-тест. Сиз билан муносабатда бўлиш осонми?

Ўзингизга маъқул жавобларни танланг ва улар йиғиндисини ҳисоблаб чикинг. Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар
1.	<p>Навбатдаги хизмат мижозасидан кейин Сиз ярашиш йўлини излашга мойилмисиз?</p> <p>1. Ҳар доим</p> <p>2. Ҳеч қачон</p> <p>3. Баъзан ✓</p>	
2.	<p>Хавфли вазиятда Сиз ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>1. Хотиржамликни сақлайман ✓</p> <p>2. Ичдан қайнайман</p> <p>3. Ўзимни йўқотиб қўяман</p>	
3.	<p>Ҳамкасбларингиз Сизни қандай фазилатли инсон деб ҳисоблашади?</p> <p>1. Вазмин</p> <p>2. Дўстона</p> <p>3. Ўзига ишонган ✓</p>	
4.	<p>Агарда Сизга масъулиятли лавозимни таклиф этишса, Сиз қандай жавоб берасиз?</p> <p>1. Рад этаман ✓</p> <p>2. Хавфсираб қабул қиламан</p> <p>3. Рози бўламан</p>	
5.	<p>Агарда ҳомийларингиздан бири руҳсатсиз иш столангиздан қорозингизни олса, ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>1. Унга яна бошқа бирор нарса керак эмасми деб сўрайсиз ✓</p> <p>2. Қайтаришга мажбур қиласиз</p> <p>3. Жазосини берасиз</p>	

№	Саволлар	Жавоблар
6.	<p>Агарда эр (хотин) шидан одатдагидан кеч қайтса Сиз эр (хотин)нингизни қандай сўзлар билан кутиб оласиз?</p> <p>1. Мен хавотирлана бошлаган эдим</p> <p>2. Сени нима бунча ушлаб қолди ✓</p> <p>3. Сен қаерларда дайдиб юрибсан</p>	
7.	<p>Автомобиль рулда Сиз ўзингизни қандай тутасиз?</p> <p>1. Қувиб ўтишларга бефарқман</p> <p>2. Қувиб ўтишга ҳаракат қиламан ✓</p> <p>3. Узимни қувиб ўтишга имкон бермайман</p>	
8.	<p>Ўзингизнинг ҳаётга бўлган муносабатингизни қандай баҳолайсиз?</p> <p>1. Енгил-елпи</p> <p>2. Мувозанатлашган</p> <p>3. Қаттиққўллик ✓</p>	
9.	<p>Агарда ҳаммаси амалга оинмаса, Сиз қандай йўл тутасиз?</p> <p>1. Эҳтиёткорроқ бўлиб қоласиз ✓</p> <p>2. Тақдирга тан берасиз</p> <p>3. Бошқага ағдарасиз</p>	
10.	<p>Ёшларнинг тўғри йўл танлаида енгил табиатлилигига қандай муносабатда бўласиз?</p> <p>1. Тўғри йўл танлашларига ёрдам кўрсатиш керак</p> <p>2. Бизлар нимага уларни етаклаб юришимиз керак</p> <p>3. Тақиқлаш вақти келди</p>	
11.	<p>Сиз эгалланоқчи бўлган жой, бошқага насиб этса, Сиз нимани ҳис этасиз?</p> <p>1. Мен нимага кайфиятимни буздим</p> <p>2. Унинг қиёфаси бошлиққа маъқулроқ</p> <p>3. Бошқа галда насиб этади ✓</p>	
12.	<p>Даҳшатли фильмга Сиз қандай қарайсиз?</p> <p>1. Зерикаман</p> <p>2. Қониқиш оламан</p> <p>3. Қўрқаман</p>	
13.	<p>Агарда йўлдаги "тиқилинч" натижасида ишга кечиксангиз?</p> <p>1. Кайфиятим бузилади</p> <p>2. Кечирим сўрайман</p> <p>3. Алам қилади</p>	



№	Саволлар	Жавоблар
14.	Ўзингизнинг спортдаги муваффақиятларингизга қандай муносабатда бўласиз: 1. Мухими иштирок этиш 2. Фалабага интиласиз ✓ 3. Ютқишиш — бу фожиа	
15.	Агарда Сизга ресторанда ёмон хизмат кўрсатишса, қандай йўл тутасиз? 1. Чидайсиз 2. Метрдотелни чақирасиз ✓ 3. Директорга шикоят қиласиз	
16.	Агарда Сизнинг фарзандингизни мактабда хяфа қилинса Сиз ўзингизни қандай тутасиз? 1. Ўқитувчи билан суҳбатлашасиз 2. Фарзандингизга ҳақини олишини маслаҳат берасиз 3. Хяфа қилганларнинг ота-оналари билан жанжаллашасиз	
17.	Сиз ўзингиз-ча қандай кишисиз? 1. Ўртача 2. Ўзига ишонувчан ✓ 3. Ўткир	
18.	Қўл остингиздаги ходим эшик олдида тўқнаниб қолиб, кечирини сўрай бошласа, қандай жавоб берасиз? 1. Бу менинг айбим 2. Ҳечқиси йўқ ✓ 3. Кўзингизга қарасангиз бўлмайдим	
19.	Безорилик тўғрисидаги газетадаги мақолага қандай муносабатда бўласиз? 1. Тарбиячилар айбдор 2. Чоралар кўриш керак 3. Жазолаш керак	
20.	Қайси ҳайвон сизга яқинроқ? 1. Йўлбарс ✓ 2. Мушук 3. Айиқ	

## Натижалар:

- 36 балл — Сиз ҳаддан ташқари тинчликсеварсиз.
- 36 дан 44 баллгача — Сиз етарлича тажовузкорсиз.

• 44 дан юқори — бошқа кишиларга нисбатан керагидан ортиқча тажовузкорсиз ва мувозанатлашмагансиз.

### 125-тест. Макиавеллизм<sup>1</sup> тарафдоримсиз?

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мулжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган буласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган буласиз.

№	Саволлар	Жавоблар				
		Умуман қўшилмайман	Қўшилсам керак	50% қўшилман	Қўшилсам керак	
1.	<i>Кишиларни бошқаришнинг энг яхши усули улар нимани эшитишни хоҳлашса шуни гапириш</i>	1	2	3	4	5
2.	<i>Топшириқ бера туриб, реал сабабларни тунтириш лозим эмас, унинг ўрнига бирмунча устун сунғий сабабларни кўрсатиш лозим</i>	1	2	3	4	5
3.	<i>Кимгадир ишониш орқали ўзингизни хавф остига қўясизми?</i>	1	2	3	4	5
4.	<i>Хавфсизроғи кишиларни камчиликларга мойил деб ҳисоблаш, бу барибир бир куни намоеъ бўлади</i>	1	2	3	4	5
5.	<i>Хатти-ҳаракат қилмай туриб, ахлоқий ҳуқуқ тўғрисида тўлиқ ишончга эга бўлиш шарт эмас</i>	1	2	3	4	5
6.	<i>Бурчларни бажармасдан олға силжиши қийиндир</i>	1	2	3	4	5
7.	<i>Гумон яхши натижа воситасида оқланиши мумкин</i>	1	2	3	4	5
8.	<i>Кишилар ўз мулкларини йўқотганликларига нисбатан қариндошларининг ўлимини тезроқ ва осонроқ унутадилар</i>	1	2	3	4	5
9.	<i>Кишиларни мажбур этишмаса, улар ишлашмайди</i>	1	2	3	4	5
10.	<i>Кишиларнинг асосий қисми очиқ кўнгилли ҳам, худбин ҳам эмас</i>	1	2	3	4	5

<sup>1</sup> Макиавеллизм деганда ўз олдига қўйган мақсадларга эришиш учун ҳар қандай восита ва усулларнинг қўлланиши тушунилади.

## Натижалар:

• 40 ва ундан юқори балл

Ҳиссиётга ортиқча берилмайсиз. Сиз совуққон ва ақли расосиз.

• 30—40 балл

Сиз ўз принципингизда турасиз.

• 30 баллгача

Сиз яхши кишисиз, лекин Сиз ўзингизни бошқаришингиз қийин.

### 126-тест. Қўл остингиздагиларни тарбиялашга мойилмисиз?

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар	
		Ҳа	Йўқ
1.	Сизнинг ходимингиз бошидан бошлаб ўзини кўрсатса, бундан ғурурланасизми?	0	1
2.	Жорий фаолиятда ўз ходимларингизни кузатиб борасизми?	0	1
3.	Қўл остингиздаги ходимни ўзи қарор қабул қилишига ундайсизми?	0	1
4.	Сизда "Мана бу менинг ишим" деб қайтариш одати борми?	0	1
5.	Касб масалалари юзасидан ходимлар ўртасидаги ўзаро муносабатга Сизда тақиқлар борми?	0	1
6.	Қўл остингиздаги ходимларга автоматик назоратни қўллар эдингизми?	0	1
7.	Қўл остингиздагиларни бегоналар иштирокида танқид қиласизми?	0	1
8.	Қўл остингиздагилардан буш вақтларини қандай ўтказаятганликларини сўрайсизми?	0	1
9.	Қўл остингиздагиларнинг лавозимларини ўзаро тақсими билан боғлиқ саволларга Сиз тўғри жавоб бера оласизми?	1	0
10.	Қўл остингиздаги ходимларнинг лавозим мажбуриятларини аниқ биласизми?	1	0

№	Саволлар	Жавоблар	
		Ҳа	Йуқ
11.	Қўл остингиздагилар билан ўз хурсандчиликларингиз ва ғамли дамларингизни баҳам кўрасизми?	1	0
12.	Қўл остингиздагиларнинг шахсий сири ҳуқуқини ҳурмат қиласизми?	1	0
13.	Қўл остингиздагилар ҳузурида ўз хатоингизни тан олишга қодирмисиз?	1	0
14.	Қўл остингиздагиларнинг ўн йилдан ортиқ иш стажи билан унчалик катта бўлмаган ютуқлари учун рағбатлантirasизми?	1	0

### Натижалар:

• Баллар йиғиндиси. 13 ва ундан юқори — Сиз аъло даражадаги тарбиячисиз.

• 9—12 балл — Сиз ақли расо тарбиячисиз ва қўл остингиздагиларингиз учун яхши таянчисиз.

• 5—8 балл — тарбиячи сифатида Сизнинг нуқтан-назарингиз барқарор эмас ва керагидан ортиқча қаттиққўлсиз

• 5 баллгача — Сиз ўта қаттиққўл ва нозиктаъбсиз.

### 127-тест. Қайси ходимнингизни малака оширишга юборишни биласизми?

Танлаб олинган номзод учун қуйида келтирилган белгилар бўйича мос бўлган тартиб рақамларни танлаб олинг ва уларнинг йиғиндисини ҳисоблаб чиқинг.

<b>I. Мотив даражаси</b>	<b>II. Пенсиягача бўлган вақт</b>
1. Ишга бефарқ	1. 5 йилдан камроқ
2. Иш тўғрисида кўпроқ билишни хоҳлайди	2. 5—10 йил
3. Юқори мансабга кўтарилиб боришга кучли мотивлашган	3. 10—15 йил
4. Компанияга содиқ	4. 15—20 йил
5. Масъулиятни намойиш этади ва компанияга содиқ	5. 20 йилдан ортиқ

<p><b>III. Шахсий имконият</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Энг юқори нуқтага етди</li> <li>2. Янада юқорироқ бўлиши мумкин эди</li> <li>3. Яна битта "пиллапоя" мавжуд</li> <li>4. Бир нечта "пиллапоялар" мавжуд</li> <li>5. Ишсиз</li> </ol>	<p><b>IV. Тайёргарлик хусусияти</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тор мутахассис</li> <li>2. Қушни соҳадан хабардор</li> <li>3. Бир қанча соҳаларда тажрибага эга</li> <li>4. Бир қанча соҳаларда яхши тажрибага эга</li> <li>5. Турли томонлама тажрибага эга ва уни ривожлантиради</li> </ol>
<p><b>V. Юқори вакансиянинг пайдо бўлиш эҳтимолиги</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Қутилмаяпти</li> <li>2. 2-йил давомида қутилмаяпти</li> <li>3. Йил давомида қутилмаяпти</li> <li>4. Яқин вақтда бўлади</li> <li>5. Мавжуд</li> </ol>	<p><b>VI. Ижодий қобилиятлари</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ўзгаришларга қаршилик кўрсатади</li> <li>2. Ўзгаришларга бошқа томондан қаршилик кўрсатади</li> <li>3. "Ғояларга" шўнғиб кетади</li> <li>4. Ғояларни қабул қилади ва уларни амалга оширади</li> <li>5. Ғоялардан юқори самарадорлик билан фойдаланади</li> </ol>

**Баллар йиғиндиси**

- 20—22 балл — биринчи навбатда.
- 16—20, 23—25 балл — Иккинчи навбатда.
- 25 дан кўпроқ балл — учинчи навбатда.

**128-тест. Тадбиркорлик фаолияти этикасини биласизми?**

Фақат, жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мулжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни ўзингиз алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Жавоблар			
		Тулиқ қўшиламан	Қўшиламан	Қўшилмайман	Бутунлай қўшилмайман
1.	Ходимлар ўз хатолари тўғрисида хабар беради, деб қутиш ярамайди.	0	1	2	3
2.	Шундай ҳаллар ҳам бўладики, уларни ҳал қилиш учун шартнома талаблари ва хавфсизлик талабларини тузиш лозим бўлади.	0	1	2	3

№	Саволлар	Жавоблар			
		Тулиқ қўшилман	Қўшман	Қўшилмайман	Бутунлай қў- шилмайман
3.	<i>Шундай ҳоллар бўладими, бунда нохуш ахборотни бошлиқдан яшириш лозим бўлади.</i>	0	1	2	3
4.	<i>Шундай қилиш керакки, иш раҳбар буюрганидек бажарилсин.</i>	0	1	2	3
5.	<i>Ҳар доим ҳам ҳисобот учун харажатларни аниқ олиб бориш имконияти мавжуд эмас</i>	0	1	2	3
6.	<i>Баъзан шахсий ишларни иш вақтида бажариш лозим.</i>	0	1	2	3
7.	<i>Ходимларнинг меъёрий имкониятларидан юқорироқ мақсадларни қўйиш мақсадга мувофиқми?</i>	0	1	2	3
8.	<i>Мақсад одатда воситаларни оқлайдими?</i>	0	1	2	3
9.	<i>Агарда фойдали битим банкетни талаб қилса, мен унга ҳам розилик бераман.</i>	0	1	2	3
10.	<i>Йўриқномаларни бузмасдан яшаш мумкин эмас.</i>	0	1	2	3
11.	<i>Олинган товарлар бўйича ҳисоботларда етишмовчиликни кўрсатиш лозим, ортиқчасини эмас.</i>	0	1	2	3
12.	<i>Ёзув машинкасидан баъзан шахсий мақсадларда фойдаланишга йўл қўйиш мумкин.</i>	0	1	2	3
13.	<i>Уйга қалам, ручка, қоғозни олиб кетишга йўл қўйиш мумкин.</i>	0	1	2	3
14.	<i>Реклама ҳар доим озгина ёлғон билан бирга бўлиши керак.</i>	0	1	2	3

### Натижалар:

- 10 баллгача — ахлоқийликнинг қуйи даражаси.
- 11—15 балл — ахлоқийликнинг ўртача даражаси.
- 16—24 балл — ахлоқийликнинг қабул қилинган даражаси.
- 42 баллдан юқори — ахлоқийликнинг юксак даражаси.

### 129-тест. Сиз тез аччиғланадиган суҳбатдошмисиз?

Суҳбат чоғида Сизни қониқтирмайдиган, жаҳдингизни чиқарадиган вазиятларни белгиланг. Билингки, суҳбатдошингиз Сизнинг ўртоғин-

гиз, хизматдошингиз, бевосита бошлигингиз, раҳбар ёки тасодифий ҳам-суҳбат киши бўлиши мумкин.

Аччиғланиш вазиятини вужудга келтирувчи вазиятлар фоизияни ҳисоб-лаб чиқинг (Сизни аччиғлантирувчи вазиятлар сонини 4 га кўпайти-ринг).

№	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1.	Суҳбатдошим менга гапириш имкониятини бермайди. Менинг айтадиган гапим бор, лекин айтишга сўз тополмайман. Бу билан аччиғимга тегади.		
2.	Суҳбатдошим суҳбатлашиш чоғида доимо мени тўхтатиб қўяди. Бу менинг жиғимга тегади.		
3.	Гаплашаётган вақтимизда суҳбатдошим менинг юзимга қарамайди, унинг мени эшитаётганлигига ишончим комил эмас. Бу эса одобдан эмас.		
4.	Суҳбатлар кўпинча вақтни бекорга сарфлаш ҳиссини вужудга келтиради. Бу эса аччиқланиш вазиятини вужудга келтиради.		
5.	Суҳбатдошим доимо зеркиб ўтиради: қалам ва қоғоз уни менинг сўзларимга қараганда кўпроқ жалб этади. Бу менинг жиғимга тегади.		
6.	Суҳбатдошим ҳеч қачон кулмайди. Менда ноқулайлик ва хавотир ҳисси юзага келади. Аччиқланаман.		
7.	Суҳбатдошим доимо мени саволлар ва изоҳлар билан чалғитади. Бу одобдан эмас.		
8.	Мен нимани гапирсам ҳам, суҳбатдошим менинг ҳовуримни пасайтиради. Бу ҳол менга хуш келмайди.		
9.	Суҳбатдошим нимаики бўлса, мени рад этишга ҳаракат қилади. Бу билан аччиғимга тегади.		
10.	Суҳбатдошим менинг сўзларимнинг маъносини бузиб унга бошқа мазмун касб этади. Бу билан аччиғимга тегади.		
11.	Мен савол берган вақтимда, суҳбатдошим уни менга қайтаради. Бу билан аччиғимга тегади.		
12.	Баъзан суҳбатдошим мenden қайта сўрайди, гўёки ўзини эшитмаганга салади. Бу билан аччиғимга тегади.		
13.	Суҳбатдошим мени охиригача эшитмасдан, кейинчалик қўшилиш учун тўхтатиб қўяди. Бу билан аччиғимга тегади.		
14.	Суҳбатдошим суҳбатлашаётганимизда диққатини бегона нарсаларга жалб этиб ўтиради, сигарета ўйнайди, кўзойнагини артиб ўтиради ва ҳ.к., менинг ишончим комилки у диққат билан тингламаяпти. Бу одобдан эмас.		
15.	Суҳбатдошим менинг ўрнимга хулоса қилади. Бу жиғимга тегади.		

№	Саволлар	Ҳа	Йуқ
16.	<i>Суҳбатдошим доимо менинг ҳикоямга сўзлар қўшишга ҳаракат қилади. Бу аччиғимга тегади.</i>		
17.	<i>Суҳбатдошим менга баҳо бераётгандек қарайди. Бу мени хавотирга салади. Жиғимга тегади.</i>		
18.	<i>Суҳбатдошим менга диққат билан, киприк қоқмасдан қараб ўтиради. Бу мени хавотирга салади.</i>		
19.	<i>Мен қачонки бир нарсани таклиф этсам, суҳбатдошим ҳам худди шундай ўйлаётганини айтади. Бу менга ёқмайди.</i>		
20.	<i>Суҳбатдошим ўзини гўёки суҳбат билан қизиқаётгандек қилиб кўрсатишга ҳаракат қилади, ҳаддан ташқари калласини лиқиллатади, оҳ уради ва ҳ.к. Бу менга ёқмайди.</i>		
21.	<i>Мен жиддий нарсалар тўғрисида гапирсам, суҳбатдошим ҳазил, кулгули латифалар ва воқеаларни аралаштиради. Бу менга ёқади.</i>		
22.	<i>Суҳбатдошим суҳбат чоғида ҳаддан ташқари кўп соатига қарайди. Бу менга ёқмайди.</i>		
23.	<i>Мен кабинетга кирганимда, у барча ишини йиғиштиради ва бутун диққатини менга қаратади. Бу менга ёқади.</i>		
24.	<i>Суҳбатдошим, худди унинг бир муҳим ишини қилишига ҳалақит бераётганимдек тутади. Бу менга ёқмайди.</i>		
25.	<i>Суҳбатдошим ҳамма нарсани у билан келишишимни талаб этади. Унинг ҳар қандай фикри савол билан тугайди: "Сиз ҳам шундай деб ўйлайсизми?" ёки "Сиз рози эмасмисиз?" Бу менга ёқади.</i>		

### Натижалар:

Агар аччиғлантирувчи ҳолатлар сонининг тўрт сонига бўлган қўлай-тмаси:

- 55 сонидан кичик бўлса, у ҳолда Сиз аччиқланмайдиган одамсиз.
- 55—70 сонлар доирасида бўлса, у ҳолда Сизда аччиқланиш ҳоли намоён бўлади.
- 70—85 сонлар доирасида бўлса, у ҳолда Сиз тез аччиқланадиган суҳбатдошсиз.
- 85—100 сонлар доирасида бўлса, у ҳолда Сиз жуда тез аччиқланадиган суҳбатдошсиз.



### 130-тест. Сиз дилкаш инсонмисиз?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олмагн. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<b>Агар Сиз ҳурмат қиладиган киши, Сизни меҳмонга таклиф этса, бу таклифни қабул қиласизми?</b> а) ҳа б) фақат истисно ҳолларида в) йўқ	20 5 0
2.	<b>Тасаввур этинг, меҳмондорчиликда Сиз ўзингизга душман деб ҳисоблайдиган киши билан ёнма-ён ўтириб қолдингиз. Сиз ўзингизни қандай тутасиз?</b> а) унга эътибор бермайсиз б) унинг саволларига жавоб берасиз ҳалос в) у билан зўраки бўлмаган суҳбат қуришга ҳаракат қиласиз	0 5 25
3.	<b>Сиз эндигина танишингиз квартирасининг эшик қўнғирогини босмоқчи бўлаётган эдингиз. Тўсатдан, квартирада оилавий жанжал бўлаётганини эшитиб қолдингиз. Сиз нима қиласиз?</b> а) барибир жиринглатасиз б) жанжал тугагунча кутиб турасиз в) кетасиз	5 10 0
4.	<b>Агарда Сизга меҳмондорчиликда яхши кўрмайдиган овқатингизни таклиф этишса, Сиз нима қиласиз?</b> а) кўнглингиз айланишига қарамасдан, бу овқатни ейсиз б) уй эгаларига, бу овқатни ея олмаслигингизни айтасиз в) иштаҳангиз йўқлигини баҳона қиласиз	10 5 0
5.	<b>Столдан Сиз қандай бутербродни танлаб оласиз?</b> а) энг яхшисини б) энг кичигини в) ўзингизга яқинини	0 5 10
6.	<b>Агарда гурунлашаётганларингизда суҳбат тўсатдан тўхтаб қолса, қандай чора кўрар эдингиз?</b> а) бошқа биров, янги мавзуда суҳбат бошлагунча кутиб турасиз б) ўзингиз янги бир мавзу топасиз	5 15
7.	<b>Тасаввур этинг, Сиз ишда ёки бошқа бир вазиятда ноқулай аҳволга тушиб қолдингиз. Бу тўғрисида Сиз ўз танишларингизга гапириб берар эдингизми?</b> а) албатта б) фақат ўртоқларимга в) ҳеч бир кишига	30 5 0

№	Саволлар	Балл
8.	<b>Бошқалардан эшитган ҳикояларнингизга ўзингиздан Сиз бирор нарса қўтасизми?</b> а) ҳа б) унчалик катта бўлмаган "такомиллашувлар" билан в) деярли йўқ	15 5 0
9.	<b>Ўзингиз билан севиклигинизнинг расмини олиб юрасизми ва бошқаларга бажону дил кўрсатасизми?</b> а) ҳа б) баъзан в) ҳеч қачон	0 5 10
10.	<b>Кичиклар даврида ҳикоя қилинган ҳазилни тушунмасангиз Сиз нима қилар эдингиз?</b> а) бошқалар билан қўшилиб кулар эдингиз б) жиддий қолар эдингиз в) бировдан бу ҳазилнинг маъносини тушунтириб беришини сўрар эдингиз	0 5 10
11.	<b>Агарда даврда ўтирганингизда тўсатдан қаттиқ тан оғриғини ҳис этсангиз, нима қилар эдингиз?</b> а) жимгина сабр қиласиз б) дори сўрайсиз в) уйга қайтасиз	5 10 0
12.	<b>Меҳмондорчиликка борганингизда, Сизни жуда қизиқтирадиган дастур телеэкранда бошланганини эшитиб қолганингизда Сиз нима қилар эдингиз?</b> а) уй эгасидан телевизорни қўйишини сўрар эдингиз б) уни бошқаларга халақит бермаслиги учун қўшни хонада кўрар эдингиз в) ундан воз кечган бўлар эдингиз	0 5 10
13.	<b>Сиз меҳмондорчиликдасиз. Ўзингизни қачон яхши сезасиз?</b> а) меҳмонларнинг кўнглини олаётганингизда б) сизнинг кўнглингизни бошқалар олганда	20 5
14.	<b>Меҳмондорчиликда қанчалик узоқ қолишни олдиндан белгилаб олинган одамага эгамисиз?</b> а) йўқ б) баъзан в) ҳа	0 5 15
15.	<b>Газета мухбири Сиздан интервью олмақда?</b> а) интервью эълон қилинса хурсанд бўлар эдингиз б) бу воқеанинг ўтган даврда бўлишини хоҳлар эдингиз в) буларнинг барчасига бутунлай бефарқсиз	10 0 5

№	Саволлар	Балл
16.	<i>Сиз умуман кўришни хоҳламайдиган кишига нисбатан бе- фарқ муносабатда бўла оласизми? а) албатта б) фақат истисно тариқасида в) бундай масала устида ўйлаб кўрмагансиз</i>	<i>15 5 0</i>
17.	<i>Ботқа китиларнинг фикрига қўшиласизми, агарда у ҳақиқат бўлса, лекин Сиз учун ноқулай бўлса? а) ҳар доим эмас б) фақатгина у Сизнинг фикрингизни тасдиқласа в) тўғриси айтганда, нима учун буну қилиш керак</i>	<i>25 5 0</i>
18.	<i>Баҳслашгани қачон тўхтатасиз? а) қанча тез бўлса, шунча яхши б) қачонки бу баҳс ҳеч қандай маънога эга бўлмаганда в) ўз мухалифингизни ишонтиргандан кейин</i>	<i>0 5 10</i>
19.	<i>Агарда шегрларни билсангиз, даврада ўқир эдингизми? а) бажону дил б) агарда бу тўғрида илтимос қилишса в) ҳеч қачон</i>	<i>20 5 5</i>
20.	<i>Тасаввур этинг, Сиз граф Монте-Кристо даврида яшялсиз, эиндонда ўтирибсиз, тўсатдан билиб қоласизки, қўшми камерада Сизнинг энг зорим душманингиз ётибди. Сиз у билан боғланиш учун қачон тақиллатишни (гаплаштишни) ботлар эдингиз? а) иложи борича тезроқ б) ёлғизликка чидай олмаганингизда в) ҳеч қачон</i>	<i>20 5 0</i>
21.	<i>Сизда янги йилни шаҳарнинг бот майдонида кутиб олиш одами борми? а) ҳа б) йўқ в) янги йил арафасида мен ҳар доим ухлайман</i>	<i>5 0 10</i>

Хўш Сиз одамга эл бўладиган дилкашмисиз? Танишинг:

280 ва ундан юқори

Шубҳа туғиладики, Сиз қўйилган масалаларни диққат билан ўқима-  
гансиз ёки уларга тўғри жавобни бермагансиз. Иккинчи марта уруниб,  
ўзингизни яна бир бор текшириб кўринг.

## 200—280 баллгача

Сиз ўзингиздан хурсанд бўлишингиз лозим. Бу баҳо Сизнинг муомага қобилиятли эканлигингизда намоён бўлади. Сиз бўш вақтингизни кишилар ўртасида бажону дил ўтказасиз, ҳар қандай даврада сеvimли кишисиз. Сиз “жонли” ақлга эгасиз, ҳиссиётли, яхши тингловчи ва ҳикоя қилувчисиз. Бу ва баъзи бошқа қобилиятлар кўпинча шунга олиб келадик, Сиз кўпинча жамиятда марказий ўрин эгаллайсиз.

## 100—200 баллгача

Сизнинг ижтимоий ҳаётга муносабатингизни аниқлаш осон эмас. Бир томондан, Сиз жамиятда сеvimли кишига айланувчи хусусият ва майларга эгасиз. Бошқа томондан эса, характерингиздаги бошқа айрим хислатлар юқоридаги хислатларингизни йўққа чиқаради. Умуман олганда жамиятда ўзингизни етарлича қониқарли ҳис этасиз. Ҳар қандай ҳолатда ҳам Сизнинг ҳар қандай муҳитга мослашингиз осон кечмайди. Бунга Сизнинг кайфиятингиз ҳам мос келди. Лекин, яхши кўрган одамларингиз даврасида кўпинча хуш дақиқаларни ўтказасиз.

## 50—100 баллгача

Сиз шуни тан олишингиз керакки, одатда Сиз ёлғизликни сеvasиз. Тор оила ёки яхши ўртоқлар даврасида Сиз ўзингизни катта даврадагиларга нисбатан кўпроқ яхши сезасиз. Сиз, эҳтимол интроверт (исёнчи) табиатга эгасиз. Лекин, кўпгина тарихга кирган машҳур шахслар кўпинча шу тоифага ҳам мансуб бўлишган. Шунинг учун сиқилманг. Қандай хоҳласангиз шундай яшанг.

## 50 баллдан кам

Бу натижа кам. Сиз дилкашроқ бўлишга ҳаракат қилишингиз лозим. Чунки ҳаммага, Сиз бугунлай интроверт эканлигингизни тушунтириб бўлмайди. Буни кўплар Сизга тушунмасдан муносабатда бўладилар. Сиз билан 2—3 марта муносабатда бўлишгач, Сизни ёмон киши деган фикрга тўхташади. Албатта, бунга эътибор қилмаслигингиз мумкин, гурурингизга тегмаётган бўлса. Агар гурурингизга тегмаётган бўлса, ўзингизда дилкашлик хусусиятини ривожлантиришга ҳаракат қилинг.

### 131-тест. Сиз хушмуомалалимисиз?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз.

№	Саволлар	Балл		
		Ҳа	Баъзан	Йўқ
1.	Сизни одатдаги иш юзасидан учрашув кутмоқда. Уни кутиш Сизни бир маромдаги ҳолингиздан чиқариб юборадими?	2	1	0
2.	Ҳолсизланиб қолмагунча, шифокорга боришни орқага ташламайсизми?	2	1	0
3.	Қандайдир йиғилишда, мажлисда ёки шунга ўхшаш тадбирларда маъруза, ахборот, хабар билан чиқиш топширилса, бу Сизда ноқулайлик ва қониқмаслик ҳиссини туғдирмайдими?	2	1	0
4.	Сизни ҳеч қачон бўлмаган шаҳарга хизмат сафарига боришга таклиф этишди. Ушбу хизмат сафарига бормаслик учун Сиз имкони борича ҳаракат қиласизми?	2	1	0
5.	Бошингиздан кечирганларингиз билан кимлар биландир ўртоқлашишни севасизми?	2	1	0
6.	Агарда кўчадаги нотаниш киши Сизга илтимос (йўл кўрсатиш, вақтни айтиш, қандайдир савалга жавоб бериш) билан мурожаат этса, Сиз аччиғланмайсизми?	2	1	0
7.	"Оталар ва болалар" ва турли авлод вакилларининг бир-бирларини тушунмаслик муаммоси мавжудлигига Сиз ишонасизми?	2	1	0
8.	Танишингизга, бир неча ой олдин Сиздан 10 доллар қарз олганлигини ва уни қайтаришни унутганлигини эслатишдан уялмайсизми?	2	1	0
9.	Ресторан ёки ошхонада Сизга сифати ёмонлиги аниқ кўриниб турган овқатни беришди, тарелкани жаҳл билан суриб қўйиб жим тураверасизми?	2	1	0
10.	Нотаниш киши билан яккама-якка қолишингизга тўғри келиб қолди? Сиз у билан сўхбатни бошлаб юборасизми? ва агар у биринчи гапирса, қўшиласизми?	2	1	0
11.	Қаерда бўлмасин, ҳар қандай навбатда туриш (дўконда, кутубхонада, кинотеатр кассасида) Сизни даҳшатга солади, диққинафас бўлиб, навбат кутиб тургунча, ўзингизнинг мўлжалингиздан воз кечар эдингизми?	2	1	0

№	Саволлар	Балл		
		Ҳа	Баъзан	Йўқ
12.	<i>Низоли вазиятларни кўриб чиқиш юзасидан тузилган комиссияда иштирок этишдан қўрқмайсизми?</i>	2	1	0 ✓
13.	<i>Адабиёт, санъат, маданият асарларини баҳолаш бўйича Сизнинг ўта шахсий мезонларингиз мавжуд ва бу борадаги ҳеч қандай "беғона" фикрларни қабул қилмайсиз. Бу шундайми?</i>	2 ✓	1	0
14.	<i>Ҳаммага яхши маълум бўлган масала юзасидан ўзаро гурунларда нотўғрилиги аниқ бўлган фикрни эшитиб, Сиз жим туриш ва баҳсга қўшилмасликни афзал кўрар эдингизми?</i>	2 ✓	1	0
15.	<i>Кимнингдир у ёки бу хизматга оид ёки ўқув муаммосини ҳал этиш юзасидан ёрдам сўраши Сизнинг аччиғингизни келтирадими?</i>	2	1 ✓	0

### Натижалар:

**30—32 балл.** Сиз аниқ хушмуомала эмассиз ва бу Сизнинг кулфатингиз, бунда ҳаммадан кўра ўзингиз кўпроқ жабр кўрасиз. Гуруҳнинг саъй-ҳаракатлари талаб қилинадиган ишларда Сизга ишониш қийин. Хушмуомала бўлишга ҳаракат қилинг, ўзингизни назорат қилинг.

**25—29 балл.** Сиз, “ичимдагини топ”, индамас, ёлғизликни афзал кўрасиз ва шунинг учун ҳам Сизнинг ўртоқларингиз кам. Янги иш, янги муносабатлар зарурияти Сизни қўрқувга солмаса ҳам, узоқ вақтга мувоzanатдан чиқариб юборади. Сиз ўз табиатингизнинг бу хусусиятини биласиз ва ўзингиздан норози бўлиб юрасиз. Лекин бу норозилик билан чегараланиб қолманг — табиатингизнинг бу хислатини енгил Сизнинг ҳукмингизда. Наҳотки, бирор нарсага кучли берилиб кетганингизда тўсатдан тўлиқ хушмуомалага эга бўлганлигингиз ёдингизда бўлмаса? Фақат, яхшилаб киришиш керак.

**19—24 балл.** Сиз маълум даражада хушмуомаласиз ва нотаниш вазиятда ўзингизни тўлиқ ишонч билан сезасиз. Янги муаммолар билан Сиз у ёқ бу ёққа қараган ҳолда киришиб кетасиз. Баҳс ва музокараларда хушламаган ҳолда иштирок этасиз. Сизнинг фикрларингизда баъзан ҳеч қандай асоссиз кўплаб нохушликлар мавжуд. Бу камчиликлар бартараф этилиши мумкин, уларни эсда сақланг.

**14—18 балл.** Сизда меъёридаги хушмуомалалик мавжуд. Сиз қизиқувчан, қизиқарли ҳамсуҳбатингизни берилиб эшитасиз, бошқалар билан муомалада етарлича чидамлисиз, жаҳл қилмасдан ўз нуқтаи назарингизни ҳимоя қила оласиз. Нохуш ҳис-туйғуда ҳам янги кишилар билан учрашувга бора оласиз. Шу билан бирга сершовқин давраларни хушламайсиз. Олифталик билан чиқишлар ва “сўзамоллик” Сизнинг аччиғингизни чиқаради.

**9—13 балл.** Сиз жуда хушмуомаласиз. (баъзан, эҳтимол керагидан ортиқча), қизиқувчан, гапда, турли масалалар юзасидан ҳикоя қилишни сеvasиз, бу кўпинча атрофингиздагиларнинг асабига тегади. Янги кишилар билан бажану дил танишасиз, ҳамманинг диққат марказида бўлишни яхши кўрасиз, ҳеч кимнинг илтимосини рад этмайсиз, аслида ҳар доим уларни бажара олмайсиз. Баъзан жаҳлингиз чиқади, лекин тезда ўзингизга келасиз. Сизга нима етишмайди, бу хизматга майллик, чидам ва жиддий муаммоларга дуч келганда жиддий тура олишдик. Хоҳишингиз бўлганда, ўзингизни чекинмасликка мажбур эта оласиз.

**4—8 балл.** Сиз, “кўйлак кийган” йигитсиз (бу “заифа” ларга хос). Хушмуомалалик Сизда керагидан ортиқча, Сиз ҳар доим ҳар қандай воқеалардан хабардорсиз. Мунозараларда қатнашишни яхши кўрасиз, лекин жиддий мавзулар Сизда бош оғриғини келтиради. Ҳар қандай масала юзасидан иштиёқ билан сўз оласиз, ҳаттоки у тўғрида юзаки тасаввурга эга бўлсангиз ҳам. Ҳамма жойда ўзингизни эркин ҳис этасиз. Ҳар қандай ишни бажаришга киришаверасиз, гарчи кўпинча раҳбарлар ва ҳамкасбларингиз Сизга бирмунча хавотирланиб ва шубҳа билан муносабатда бўлишса ҳам. Бу далиллар юзасидан ўйлаб кўринг.

**3 балл ва унда камроқ.** Сизнинг хушмуомалалигингиз меъёридан ошиб кетган. Сиз ўта гапдонсиз. Сизга алоқадор бўлмаган ишларга аралашасиз. Бутунлай хабардор бўлмаган муаммоларингиз юзасидан фикр юртасиз. Ихтиёрий ёки ихтиёрсиз ҳолда Сизнинг атрофингиздаги кишилар низоларининг сабабчисига айланиб қоласиз. Жиддий ишилар — Сиз учун эмас. Кишиларга ишда ҳам, уйда ҳам Сиз билан қийин. Сиз ўз табиатингиз ва ўз устингизда ишлашингиз лозим. Аввало ўзингизда чидамлик ва ўзингизни тута олишни, кишиларга ҳурмат билан муносабатда бўлишни тарбиялашингиз керак ва ниҳоят ўз соғлигингиз тўғрисида ўйланг, бундай турмуш тарзи изсиз ўтмайди.

Агарда у ёки бу фикрларга Сиз қатъий равишда қўшилмасангиз, бунда икки ҳолатни ифода этасиз: ё Сиз ўз жавобларингизда аниқ эмассиз,

ё Сизнинг ўзингизни идрок этишингиз ишларнинг аҳволига унчалик ҳам мос эмас.

Таснифлагичнинг бирмунча қатъийлиги, муаммога диққатни жалб этишни, ўйлаб кўришга мужбур этишни, ўзингизни кузатишни мақсад қилиб қўяди. Буларнинг барчаси сиз учун зарурдир.

### 132-тест. Кенгашни олиб бора оласизми?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз.

№	Саволлар	Балл				
		Йўқ, бундай бўлмайди	Одатда, шундай	Нояниқ баҳоланган	Одатда, шундай	Ҳар доим шундай бўлади
1.	Қўл остимдагиларга топшириқлар бераман, агар уларни бажармай, мени танқид қилишлари хавфи бўлган тақдирда ҳам	1	2	3	4	5
2.	Менда ҳам кўплаб ғоялар ва режалар мавжуд	1	2	3	4	5
3.	Мен бошқаларнинг фойдали кўрсатмаларига қулоқ соламан	1	2	3	4	5
4.	Мен асосан муҳокама чоғида мантиқий ва тўғри далиллар келтиришга муваффақ бўлман	1	2	3	4	5
5.	Мен ходимларни ўз вазифаларини мустақил ечишга йўналтираман	1	2	3	4	5
6.	Агарда мени танқид қилишса, ҳеч нарсага қарамасдан ҳимояга ўтаман	1	2	3	4	5
7.	Қачонки ишга алоқадор одамлар ўз вакилларини келтиришса мен уларни эшитаман	1	2	3	4	5
8.	Бирор тadbир ўтказадиган бўлсам, режаларни олдиндан тузишимга тўғри келади	1	2	3	4	5
9.	Ўз хатоларимнинг кўпчилик қисмини тан оламан	1	2	3	4	5
10.	Бошқаларнинг фикрларига муқобил фикрлар таклиф этаман	1	2	3	4	5



№	Саволлар	Балл				
		Йук, бундай бўлмайди.	Одатда шундай	Нояниқ баҳоланган	Одатда шундай	Ҳар доим шундай бўлади
11.	<i>Кимдир қийинчиликка дуч келса, уни ҳимоя қиламан</i>	1	2	3	4	5
12.	<i>Ўз фикрларимни юқори даражада ишонч билан билдираман</i>	1	2	3	4	5
13.	<i>Менинг ташаббускорлигим тарқалувчандир</i>	1	2	3	4	5
14.	<i>Мен фикримни бошқа кишилар нуқтаи назарлари мазмунига қаратаман ва уни қарор лойиҳасида акс эттиришга ҳаракат қиламан</i>	1	2	3	4	5
15.	<i>Одатда, мен ўз нуқтаи назаримда ва гипотезаларимда туриб оламан</i>	1	2	3	4	5
16.	<i>Мен тушунган ҳолда тинглайман ва қарама-қарши далилларни агрессив тарзда билдираман</i>	1	2	3	4	5
17.	<i>Ўз фикрларимни аниқ ифодалайман</i>	1	2	3	4	5
18.	<i>Бирор нарсани билмасам, буни доимо тан оламан</i>	1	2	3	4	5
19.	<i>Ўз қарашларимни астойдил ҳимоя қиламан</i>	1	2	3	4	5
20.	<i>Мен бегона, аммо фойдали ғояларни ўз ғоямда ривожлантиришга ҳаракат қиламан</i>	1	2	3	4	5
21.	<i>Ҳар доим, ўйлайманки, у ёки бу саволларга бошқалар ҳам жавоб берсин ва бунга далиллар кидираман</i>	1	2	3	4	5
22.	<i>Мен кишиларга ўз меҳнатларини қандай ташкил этишлари тўғрисида маслаҳат билан ёрдам бераман</i>	1	2	3	4	5
23.	<i>Ўз лойиҳаларим, келажакдаги ўз иш режаларим билан шундай шуғулланаманки, мен одатда бошқа кишиларнинг режалари билан қизиқмайман</i>	1	2	3	4	5
24.	<i>Мен одатда фикримдан фарқ қиладиган фикрларга ҳам қулоқ соламан</i>	1	2	3	4	5
25.	<i>Агарда кимдир менинг лойиҳамга қарши бўлса, янги йўлларни излайман</i>	1	2	3	4	5
26.	<i>Мен билан кўникишлари учун барча воситаларни ишга соламан</i>	1	2	3	4	5

№	Саволлар	Балл				
		Йуқ, бундай бўлмайди.	Одатда шундай	Нояниқ баҳоланган	Одатда шундай	Хар доим шундай бўлади
27.	<i>Ўз умидларим, хавотирларим ва шахсий қийинчиликларим тўғрисида очиқ гапираман</i>	1	2	3	4	5
28.	<i>Менинг лойиҳаларимни қўллаб-қувватлашларини ташкил этиш учун мен доимо имконият топаман</i>	1	2	3	4	5
29.	<i>Мен бошқа кишиларнинг ҳис-туйғуларини тушунаман</i>	1	2	3	4	5
30.	<i>Мен ўз ғояларимни эшитишга, ўз фикрларимни гапиришга кўпроқ ҳаракат қиламан</i>	1	2	3	4	5
31.	<i>Ҳимояга ўтишдан олдин, мен танқидни диққат билан эшитаман</i>	1	2	3	4	5
32.	<i>Ўз фикрларимни изчил баён этаман</i>	1	2	3	4	5
33.	<i>Бошқаларга ўз нуқтаи назарларини баён этишлари учун имкон бераман</i>	1	2	3	4	5
34.	<i>Бегона фикрлардаги зиддиятларни диққат билан кузатаман</i>	1	2	3	4	5
35.	<i>Бошқалар фикрининг ривожланиб бораётганини тинглаётганимни кўрсатиш учун ўз нуқтаи назаримни ўзгартираман</i>	1	2	3	4	5
36.	<i>Одатда, мен ҳеч кимнинг сўзини бўлмайман</i>	1	2	3	4	5
37.	<i>Иккиланмайман, чунки бундай эмаслигига, ўзимнинг ҳақлигимга ишонаман</i>	1	2	3	4	5
38.	<i>Бошқа кишиларни ишга руҳлантириш учун кўп вақтимни сарфлайман</i>	1	2	3	4	5
39.	<i>Агарда мухалиф фикрини қабул қилиб бўлмайдиган бўлса, мен унинг далилларини охиригача эшитиш шарт эмас деб ҳисоблайман</i>	1	2	3	4	5
40.	<i>Якуларни чиқаришда фаолликни ошириш учун кам сўз сўрайдиганларга ҳам сўз бераман</i>	1	2	3	4	5

### 133-тест. Тинглай олиш самарадорлиги

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл			
1.	<i>Сухбатдошингизга, уни бўлмасдан фикр билдириш имкониятини берасизми?</i>	4	3	2	1
2.	<i>Сухбатдошингиз фикрларидаги яширин маънога диққатингизни қаратасизми?</i>	4	3	2	1
3.	<i>Сухбатдошингиз гапларини эслаб қолишга интиласизми?</i>	4	3	2	1
4.	<i>Хабарнинг асосий жиҳатларига диққатингизни қаратасизми?</i>	4	3	2	1
5.	<i>Ҳамсуҳбатингизни эшитиб, хабардаги асосий далилларни хотирангизда сақлаб қолишга интиласизми?</i>	4	3	2	1
6.	<i>Хабарнинг мазмунидан нима келиб чиқишига суҳбатдошингиз диққатини қаратасизми?</i>	4	3	2	1
7.	<i>Суҳбат чоғида Сиз учун ёқимсиз масалалардан четланиш истагида бўла оласизми?</i>	4	3	2	1
8.	<i>Суҳбатдошингиз қарама-қарши нуқтаи назарни гапирётганда Сиз аччиқланишдан сақлана оласизми?</i>	4	3	2	1
9.	<i>Суҳбатдошингиз хабарида ўз диққатингизни сақлаб қолишга Сиз ҳаракат қиласизми?</i>	4	3	2	1
10.	<i>Суҳбатдошингиз Сиз билан суҳбатлашишга қизиқиш билдирадими?</i>	4	3	2	1

#### Натижалар:

- 32 ва ундан юқори балл — аъло.
- 27—31 балл — яхши.
- 22—26 балл — ўрта.
- 22 дан кам — шуғулланиш керак.

#### 134-тест. Обрўингизга хавф туғдирувчи қусурларни биласизми?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз. Танлаган жавобингиз рўпарасида “+” ишорасини қўйинг.

№	Саволлар	Балл
1.	<p>Мен ўз мажбуриятларимни шунчалик яхши бажараманки, бу мумкин бўлган имкониятнинг энг юқори даражасида бажараман:</p> <p>а) ҳар доим _____</p> <p>б) одатда _____</p> <p>в) баъзан _____</p> <p>г) деярли _____</p>	
2.	<p>Ҳозиргача менга ўз корхонам учун муҳим воқеаларни аниқ олдиндан кўра билиш nasib этмади:</p> <p>а) ҳар доим _____</p> <p>б) одатда _____</p> <p>в) баъзан _____</p> <p>г) деярли ҳеч қачон _____</p>	
3.	<p>Менга бўлган ёмон муносабат ёки менинг баъзи қўл остимдагиларнинг ноаниқлиги туфайли ишимда баъзи муваффақиятсизликлар рўй беради:</p> <p>а) ҳар доим _____</p> <p>б) одатда _____</p> <p>в) баъзан _____</p> <p>г) деярли ҳеч қачон _____</p>	
4.	<p>Мен танқид қилиш ҳуқуқини тан оламан, лекин таъкидлашим лозимки, менинг танқидчиларимнинг кўпчилиги менга қарши айб қўйишга маънавий жиҳатдан ҳуқуқга эга эмас:</p> <p>а) тўппа-тўғри _____</p> <p>б) қисман тўғри _____</p> <p>в) кўпроқ тўғри эмас _____</p> <p>г) бутунлай нотўғри _____</p>	
5.	<p>Менинг ходимларимга, менинг муваффақиятсизликларимнинг фарқи йўқ:</p> <p>а) тўлиқ тан оламан _____</p> <p>б) қисман қўшиламан _____</p> <p>в) кўпроқ рози эмасман _____</p> <p>г) бутунлай рози эмасман _____</p>	
6.	<p>Мени "ўқитишни" истаётган кишилар, аввало ўзлари кўп нарсаларни ўрганишлари лозим:</p> <p>а) тўлиқ қўшиламан _____</p> <p>б) қисман қўшиламан _____</p> <p>в) кўпроқ қўшилмайман _____</p> <p>г) бутунлай қўшилмайман _____</p>	
7.	<p>Қўл остидагиларнинг фикрига қўшилиш раҳбарнинг заифлигидан далолат беради:</p> <p>а) тўлиқ қўшиламан _____</p> <p>б) қисман қўшиламан _____</p>	

№	Саволлар	Балл
	а) <i>кўпроқ қўшилмайман</i> г) <i>бутунлай қўшилмайман</i>	
8.	<i>Мен ўзимни аниқ ва объектив баҳолайман:</i> а) <i>ҳар доим</i> б) <i>умуман</i> в) <i>баъзан</i> г) <i>деярли ҳеч қачон</i>	

### Натижалар:

Агарда Сизда “А” жавоблари аниқ етакчилик қилаётган бўлса, эҳтиёт бўлинг, обрўйингизга хавф туғдирувчи комплекслар Сизнинг “каса-лингизга” айланиши мумкин.

Агарда Сизда “Б” жавоблари аниқ етакчилик қилаётган бўлса, тан олиш мумкинки, Сиз жуда эҳтиёткорсиз, лекин Сизнинг ушбу “касаликка” мойиллигингизни истисно қилиб бўлмайди.

Агарда Сизда “В” жавоблар етакчилик қилаётган бўлса, Сиз ўз қўл остидагиларингизга нисбатан мушофаа нуқтаи назарини эгаллагансиз.

Агарда Сизда “Г” жавоблар очиқ етакчилик қилаётган бўлса, тўғрироғи Сиз “обрў-эътиборлилик” ролига мос келмайсиз.

Агарда жавобларнинг ҳеч бири аниқ етакчиликка эга бўлмаган бўлса, унда бу тест Сизни етарлича аниқ тасвирлаб бера олмайди.

### 135-тест. Ишдаги стресс ҳолатлари

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл		
		<i>Баъзан</i>	<i>Тез-тез</i>	<i>Ҳар доим</i>
1.	<i>Сиз билан ишлаётган одамлар билишадикки, Сиздан ҳар нарсани кутиш мумкин</i>	3	4	5
2.	<i>Сиз ишонасизки, керакли ишни кўнгилдагидек бажармаясиз</i>	3	4	5
3.	<i>Сиз ҳис этасизки, юқоридаги раҳбарларнинг турли талабларини қондира олиш ҳолатида эмассиз</i>	3	4	5

№	Саволлар	Балл		
		Баъзан	Тез-тез	Ҳардоим
4.	<i>Сиз зўриқишларни ҳис этиясиз</i>	3	4	5
5.	<i>Ишни кўнгилдагидек бажариш учун, Сизга кўпроқ вақт керак</i>	3	4	5
6.	<i>Сиз ҳис этасизки, иш шахсий ҳаётингизда акс этмоқда</i>	3	4	5
7.	<i>Сиз қандай топшириқ беришларини кўпинча билмайсиз</i>	3	4	5
8.	<i>Сиз ҳис этасизки, ишни бажариш учун Сизга имконият етишмаяпти</i>	3	4	5
9.	<i>Сиз ҳис этасизки, Сизга зарур бўлган барча ахборотни ҳазм эта олмаясиз</i>	3	4	5
10.	<i>Бошлиғингиз Сизни қандай баҳолашини Сиз билмайсиз?</i>	3	4	5
11.	<i>Юқори бўғиндаги бошлиқларнинг жавоб реакцияларини Сиз топиш ҳолатида эмассиз</i>	3	4	5
12.	<i>Сизнинг қарашларингиз Сизнинг бошлиғингизнинг қарашларидан тубдан фарқ қилади</i>	3	4	5

Тест юзасидан умумий балл йиғиндиси 12—60 баллни ташкил этади. 36 баллдан юқори кўрсаткич Сизнинг ишингизда стрессни келтириб чиқарувчи омиллар кўплигини кўрсатади. Стрессларнинг зарарли таъсирини қандай камайтириш тўғрисида ўйлаб кўринг. Бунинг учун кўплаб усуллар мавжуд. Хусусан, нафас олиш машқлари, бўшашишга яхши таъсир этади.

### 136-тест. Тадбиркорликка бўлган қобилиятингизни биласизми?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл
1.	<i>Янги вазиятда қандай қилиб Сиз бойиб кетмоқчисиз?</i>	
	<i>а) корхонага интилиш, хизмат поғоналаридан юқорига интилиш</i>	3
	<i>б) мавжуд пулларингизни бирор ишга қўйиш ва фойдали тарзда таваккал қилиш</i>	6
	<i>в) лотереяда омадни синаб кўриш</i>	0

№	Саволлар	Балл
2.	<b>Агарди Сизга актёр сифатида ўйнаш имкони берилганда, унда Сиз қайси ролни барчадан яхши ўйнаган бўлур эдингиз?</b> а) Остап Бендерни б) "Анна Каренина"даги Левинни в) "Баҳорнинг ўн етти лаҳзаси" кинофильмидаги Штирлицни	3 0 6
3.	<b>Тасаввур этинг, Сиз 100 минг доллар ишладингиз. Кейин Сиз нима қиласиз?</b> а) пулларни банкка қўясиз ва жамғармадан фойда фоизига яшайсиз б) уларни фойда келтирувчи ишга қўйишга таваккал қиласиз в) пулларнинг бир қисмини янги ишга қўясиз, бир қисмини эса келгуси пуллар учун обрўли банкка қўясиз	0 3 6
4.	<b>Сизнинг фикрингиз-ча кул Сизга нима келтиршни мумкин?</b> а) ҳокимият б) ўз хоҳлагандек ҳаётда яхши яшашни в) кўплаб янги ташвишлар	3 6 0
5.	<b>Агар Сиз бойиб кетсангиз, бу тўғрисида газетада ёзишларини хоҳлар эдингизми?</b> а) йўқ б) ҳа в) менинг тўғримда шундай ҳам ёзишади	0 3 6
6.	<b>Куйидаги учта гуруҳ касблардан қайси бири Сизга кўпроқ ёқадн?</b> а) ёзувчи, рассом, бастакор б) адвокат, шифокор, сиёсатчи в) фирма бошлиғи, институт раҳбари, нашриёт директори	0 6 3
7.	<b>Ўз фикрингизни яратишда ўртоқларингиз ва қариндошларингизнинг маслаҳат ва тақлифларини қабул қиласизми?</b> а) ҳа б) йўқ в) саволга жавоб бериш диққат билан фикр юритишни талаб этади	0 3 6
8.	<b>Тасаввур этинг, 100 минг доллар ишладингиз. Ўзингизни қандай тутасиз?</b> а) менинг ҳаётимда квартира, машина, мебель ва бошқа ҳолатлар ўзгарган бўлур эди б) мен ўзимга кўпроқ саёҳат қилиш имконини берган бўлур эдим в) мен ўз турмуш тарзимни бутунлай ўзгартирган бўлур эдим	6 3 0
9.	<b>Тасаввур этинг, Сиз ҳозиргина фирма директори бўлдингиз. Ўз фаолиятингизни нимадан бошлайсиз?</b> а) сиз ишлашингиз лозим бўлган кишиларни ўрганишдан б) фирма ишининг асосий йўналишларини аниқлашдан в) ишончли ёрдамчиларни танлашдан	3 6 0

№	Саволлар	Балл
10.	<p><b>Келтирилган таъкидлардан қайси бирини Сиз нисбатан тўғри ҳисоблайсиз, агарда Сиз фирма директори бўлсангиз?</b></p> <p>а) менинг ишимда нисбий-техник кўникмалар аҳамияти камайди ва концептуал билимлар роли ошди</p> <p>б) бошқарув ранги қанча юқори бўлса, муомала кўникмалари ва қобилиятлари нисбий-техник билимларга нисбатан шунча аҳамиятлидир</p> <p>в) шахснинг барча сифат хусусиятларига нисбатан талаблар тенг равишда ўзгарди</p>	<p>3</p> <p>6</p> <p>0</p>
11.	<p><b>Сизнинг фирмангизда бирор-бир бўлимда можароли вазият юзага келди. Фирма директори сифатида Сизнинг хатти-ҳаракатларингиз қандай бўлади?</b></p> <p>а) низоллашувчи томонлар фикрларини эшитиш лозим ва уларни муросага келиш йўлини топишга ишонтириш лозим</p> <p>б) барчанинг фикрини эшитиш лозим, лекин низони батамом бартараф этишни бўлим раҳбарига топишириш лозим</p> <p>в) кичик низонинг катталашиб кетмаслиги учун имкони бўлган барча нарсаларни қилиш зарур</p>	<p>3</p> <p>6</p> <p>0</p>
12.	<p><b>Катта мулларга эга бўлишга Сиз қанчалик кучли эҳтиёж сезасиз?</b></p> <p>а) доимо</p> <p>б) даврий равишда</p> <p>в) аввало, йўқ</p>	<p>6</p> <p>3</p> <p>0</p>
13.	<p><b>Агарда катта суммага эга бўлганингизда ва Сизга янги битим тузиш имконияти вужудга келганда, қайсини афзал кўрар эдингиз?</b></p> <p>а) сумманинг учдан бирига</p> <p>б) сумманинг учдан иккисига</p> <p>в) барча суммага</p>	<p>0</p> <p>6</p> <p>3</p>

### Натижалар:

- 0—11 балл — жуда паст.
- 12—19 балл — қуйи даража.
- 20—27 балл — ўртадан бирмунча қуйи.
- 28—35 балл — ўртадан озгина қуйи.
- 36—43 балл — ўрта.
- 44—51 балл — ўртадан озгина юқори.
- 52—59 балл — ўртадан юқори.
- 60—67 балл — юқори даража.
- 68—78 балл — жуда юқори даража.



Натижаларни қандай изоҳлаш керак? Агарда Сиз аниқладингизки, Сизда тадбиркорлик фаолиятига қобилият 1, 2 ёки 3 даражада, бунда Сиз учун бойиб кетишнинг йўли — бу чидам билан ишлаш, менежер ёки раҳбар ролидан воз кечган ҳолда.

Агарда Сиз 4, 5, 6 даражада бўлсангиз, унда Сизда бойиб кетиш имкониятлари мавжуд, лекин фаол тарзда қобилиятларингизни юксалтиришингиз лозим.

Агарда Сиз 7, 8 даражада бўлсангиз, унда Сизда менежер касбига эга бўлиш имкониятлари мавжуд.

Агарда 68 дан 78 баллгача тўплаган бўлсангиз, яъни 9 даражадасиз, унда Сизда бизнесда муваффақиятга эришишнинг реал имкониятлари мавжуд.

### 137-тест. Мустақил ўз тадбиркорлик фаолиятини бошлаш вақти келдими?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олмаңг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл		
		Ҳа	Жавоб беришга қийналаман	Йўқ
1.	<i>Сиз танлаган фаолият соҳасида мутахассисмисиз?</i>	8	4	0
2.	<i>Ишни тақсимлашга Сизнинг муносабатингиз</i>			
	<i>а) ўзимга фақат энг муҳимлари, қолганларини бошқаларга</i>	4	2	8
	<i>б) жавоб беришга қийналаман</i>	4	2	8
	<i>в) ишнинг ўзи, яхшиси кимга нимани бажариш лозим эканлигини кўрсатади</i>	4	2	8
3.	<i>Буюртмалар портфелини шакллантириш, молиявий ва самарадорлик истиқболини белгилаш, меҳнатга ҳақ тўлашнинг оқилона тизими ва ҳ.к. муаммоларини Сиз еча оласизми?</i>	8	4	0
4.	<i>Алоҳида масалалар бўйича мутахассислар ёрдамини Сиз назарда тутасизми?</i>	0	6	8
5.	<i>Сизнинг қўл остидагиларингиз учун назорат зарурми?</i>	4	2	0
6.	<i>Сизнинг қўл остидагиларингизни ишни бажариш усулларини танлаб олишларига ишонч билдирасизми?</i>	4	2	0
7.	<i>Малака оширишга маблағлар сарфлашни Сиз капиталнинг фойдали қўйилиши деб ҳисоблайсизми?</i>	4	2	0

№	Саволлар	Балл		
		Ҳа	Жавоб беришга қийналанман	Йуқ
8.	Яқин ўртадаги бир ёки икки йилга ўз фаолиятингиз тўғрисида Сиз етарли даражада аниқ тасаввурга эгамисиз?	8	4	0
9.	Агарда Сизга фойдангизни ўз ўртоғингиз ёки ҳамроҳингиз билан бўлиб олишга тўғри келса, Сиз улар билан дўстона муносабатни сақлаб қолишингизга ишонасизми?	2	4	0
10.	Сиз қатъий ваъда берасизми, агарда Сизда ваъдани бажаришга ишончингиз бўлмаса?	0	2	4
11.	Тадбиркорлик ёки бошқарувчилик фаолияти билан шуғулланишингиздан сизнинг турмуш ўртоғингиз розими?	8	4	0
12.	Вақтингиз жуда ҳам тизгиз даврида келажак масалаларини ўйлашга вақт ажратишга Сиз қодирмисиз?	8	4	0
13.	Янги ишни очиш учун ёки янги фаолият турини бошлаш учун Сиз зарур воситаларга эгамисиз?	8	4	0
14.	Амалга оширмақчи бўлган ўй-фикрларингизни Сиз ёзиб борасизми?	4	2	0
15.	Сиз ўз иш кунингизни режаслаштирасизми?	4	2	0
16.	Қўл остингиздагиларнинг ютуқларини Сиз нишонлайсизми ёки уларни кўрмаганликка оласизми?	4	2	0
17.	Аччиғингиз чиққанини яширишга Сиз қодирмисиз?	4	2	0
18.	Ўзингизнинг корхонангизга ўхшаш корхоналар тўғрисида Сиз маълумот олганмисиз?	8	4	0
19.	Ўзингизнинг рақобатдошларингизга нисбатан Сиз қатта фойда олишингиз мумкинми?	8	4	0
20.	Сизнинг корхонангизнинг ҳуқуқий шаклини танлашда Сиз солиқ тизимини ўргандингизми?	8	4	0
21.	Сизнинг ҳамроҳларингиз иш бўйича ҳар доим ҳам софдил бўлмаслигини Сиз ҳисобга оласизми?	4	2	0

### Натижалар:

Агар Сизнинг қобилиятларингизга берилган баҳо 80 баллдан юқори бўлса, ишга кўрқмасдан киришаверинг, агарда у 40—80 чегарасида бўлса, яна бир ўйлаб кўринг, 40 баллгача натижада ишга лозим бўлган ёрдамчилар билан киришингиз маъқул.

### 138-тест. Ўзингизга ишонасизми?

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар	Балл				
		Жуда ҳам кўпинча	Кўпинча шундай	Баъзан	Камдан-кам	Ҳеч қачон
1.	<i>Менинг ўртоқларим мени руҳлантириб туришларини хоҳлар эдим</i>	4	3	2	1	0
2.	<i>Иш юзасидан ўз масъулиятимни доимо ҳис этаман</i>	4	3	2	1	0
3.	<i>Ўз келажаким тўғрисида мен ташвишланаман</i>	4	3	2	1	0
4.	<i>Кўплар мени кўра олмайдилар</i>	4	3	2	1	0
5.	<i>Бошқаларга нисбатан, мен кам ташаббускорликка эгаман</i>	4	3	2	1	0
6.	<i>Мен руҳий ҳолатим тўғрисида ташвишланаман</i>	4	3	2	1	0
7.	<i>Аҳмоқ бўлиб кўринишдан қўрқаман</i>	4	3	2	1	0
8.	<i>Менга нисбатан бошқаларнинг ташқи қиёфасининг кўриниши яхшироқ</i>	4	3	2	1	0
9.	<i>Мен нотаниш кишилар олдида кутқ билан чиқишдан қўрқаман</i>	4	3	2	1	0
10.	<i>Мен кўпинча хатоларга йўл қўяман</i>	4	3	2	1	0
11.	<i>Мен одамлар билан лозим бўлган даражада гаплаша олмайман, бу жуда ачинарлидир</i>	4	3	2	1	0
12.	<i>Мен учун ўзимга ишончим етишмаслиги жуда ачинарлидир</i>	4	3	2	1	0
13.	<i>Менинг хатти-ҳаракатларимни бошқалар томонидан тез-тез қўллаб-қувватлаб турилишини хоҳлар эдим</i>	4	3	2	1	0
14.	<i>Мен жуда ҳам камтаринман</i>	4	3	2	1	0
15.	<i>Менинг ҳаётим фойдасиз</i>	4	3	2	1	0
16.	<i>Кўплар мени тўғримида нотўғри фикрдалар</i>	4	3	2	1	0
17.	<i>Мен ўз фикрларимни ҳеч ким билан ўртоқлаша олмайман</i>	4	3	2	1	0
18.	<i>Одамлар мендан жуда кўп нарсаларни кутадилар</i>	4	3	2	1	0

№	Саволлар	Балл				
		Жуда ҳам кўпинча	Кўпинча шундай	Баъзан	Камдан-кам	Ҳеч қачон
19.	Одамлар менинг ютуқларим билан унча ҳам қизиқмайдилар	4	3	2	1	0
20.	Мен озгина уяламан	4	3	2	1	0
21.	Мен ҳис этаманки, кўпгина кишилар мени тушунмайдилар	4	3	2	1	0
22.	Мен ўзимни хавфсиз ҳис этмайман	4	3	2	1	0
23.	Мен кўпинча бекорга ҳаяжонланаман	4	3	2	1	0
24.	Хонага кирганимда одамлар ўтиришган бўлишса, мен ўзимни ноқулай ҳис этаман	4	3	2	1	0
25.	Кишилар менинг тўғримда гапиришаётганини ҳис этаман	4	3	2	1	0
26.	Мен ўзимни зерикарли ҳис этаман	4	3	2	1	0
27.	Одамлар менга нисбатан фикрларнинг барчасини деярли енгил қабул қилишади	4	3	2	1	0
28.	Мен билан гўёки нохуш ҳодиса юз берадигандек туюлади	4	3	2	1	0
29.	Кишиларнинг менга қандай муносабатда бўлишлари мени ҳаяжонлантиради	4	3	2	1	0
30.	Менинг хушмуомала эмаслигим — ачинарли	4	3	2	1	0
31.	Баҳсларда ўзимнинг тўғри фикрда эканлигимга ишонч ҳосил қилганимда, фикр билдираман	4	3	2	1	0
32.	Мендан жамоатчилик нима кутаётганлиги тўғрисида ўйлайман	4	3	2	1	0

### Натижалар:

Агарда Сиз 0 дан 25 баллгача йиққан бўлсангиз ўзингизнинг хатти-ҳаракатларингизга асосан ишонасиз, 25 дан 45 баллгача ўртача даражани билдиради, 46 ва ундан юқори бўлса, ўз-ўзини баҳолашнинг қуйи даражада эканлигини билдиради. (Ўзингизнинг номингизга билдирилатган танқидий фикрлардан ташвишланиш, ўз хатти-ҳаракатларингизнинг тўғрилигига нисбатан шубҳаланиш.)

**139-тест. Сиз синчковмисиз? Кузатувчи одамлар ниманики кўrsa ўйлайди, фикрлайди, таҳлил қилади. Сиз кузатувчанмисиз? Куйидаги тест саволларига берган жавобларингиз бу сўровингизга жавоб беради**

Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Аёлларнинг хувбичим, қимматбаҳо сумкаси ўз соҳибни ҳаққидан нима дея олади? а) ишидан кўра кўпроқ ўзига зеб беришни ёқтиришини б) ўйчан ва ишчанлигини в) у ишда ҳам шундай бежиримлигини	3 2 1
2.	Агарда аёл сумкасини кўлтиғига қистириб юрса, бу нимани англатади? а) уятчанлигини б) мустақил фикрли ва жиддийлигини в) ўзига еткунча ақллилигини	2 3 1
3.	Амалдорнинг қоши ўртасидаги чуқур ажини нимани англатади? а) жиддий ходим эканлигини б) жоҳил ва узоқни кўра олмаслигини в) яхши амалдорлигини	3 1 2
4.	Суҳбатдошнингизнинг нешанаси кенг ва тўғри бурчак шаклид бўлса: а) у қайсарлигини б) дангасалигини в) ишончли ва ишчан ходимлигини билдиради	2 1 3
5.	Агар суҳбатдошнингиз кўзингизга тик қараб турса: а) унинг сизда кўнгли борлигини б) сиздан ўзини юқори қўйишини в) сизнинг олдингизда ўзини паст тутушини англатади	3 2 1
6.	Танишингиз қадамни катта-катта ташлаб, шахдам юради: а) у бетакалуф ва ўзини босиб тура олмайди б) у ўзига ишонмайди в) у сизга дўст ва очиқкўнгли	2 1 3
7.	Танишингиз гапирётганда бармоқлари асабий букилган бўлса, демак у: а) гапга кўна қолмайди б) уятчан ва кўнгличан в) қаттиққўл ва мурасасиз	3 1 2

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
8.	Агарда ҳамкасбингиз сўзларингизни қўлларини чалштириб бошини сал орқага ташлаган ҳолда тингласа: а) у ўзига ишонади б) ноқулай аҳволда эканлигини яширмоқчи в) унча-мунчага ишонмайди	3 2 1
9.	Агар суҳбатдошингиз қўлларини мушт қилганча сизга юқоридан қараса: а) унга сизнинг суҳбатингиз маъқул эмас б) у сизни ёқтирмаяпти в) у суҳбат мавзусидан ҳаяжонда	3 2 1
10.	Агарда бошлигингиз бирор нарсани тушунтираётиб бармоқларини қисирлата бошласа: а) у фикрларини изҳор этишга қийналади б) мақсадини аниқ баён этишга уринмоқда в) гапираётган мавзуини яхши тушунади	3 2 1

### Натижалар:

Ушбу жавобларга бироз киноя, кулгу билан қарашингиз ҳам мумкин, чунки одамнинг кимлигини унинг бир-икки ҳолатига қарабгина билиш мушкул. Демак:

**7 балл тўнладингиз.** Сиз одамларнинг имо-ишоралари, қарашларига эътиборсиз қарайсиз. Бекор қиласиз. Чунки бу арзимас ҳолатлари ҳам баъзида мураккаб вазиятларни тушунишингизга ёрдам бериши мумкин.

**8 тадан 21 баллгача.** Сиз одамларнинг ҳолатларини кузата оласиз. Бироқ ҳар доим ҳам вазиятларни тўғри баҳолай олмайсиз. Демак, ҳар бир воқеа-ҳодисани таҳлил қилиб юринг.

**22 тадан 30 баллгача.** Кўпчилик сизга синчковгина эмас, балки вазиятларни олдиндан кўра оладиган одам сифатида қарашади. Чунки сизнинг якун ва хулосаларингиз доимо тўғри чиқади.

### 140-тест. Яшашга иштиёқингиз қандай?

Икки аср оралиғидаги даврда соғлигим темирдек мустаҳкам, деб юрган айрим кишилар ҳам баъзан хасталик чангалига тушяпти. Эртанги кунга умид қилган, руҳан бардам инсонгина ўз вужудини ўзи бошқара олади. Сиз соғлигингиз ҳақида беҳуда ташвишга тушмайсизми, эртанги кунингиздан умидвормисиз? Ушбу тест саволларингизга жавоб беради. Жавобларни танлашда балларга — тест охиридаги натижаларга қараб

мўлжал олманг. Шундагина Сиз ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз. Акс ҳолда Сиз ўзингизни алдаган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	<b>Соғлиқ:</b> а) соғлигингиз мунтазам ўй-хаёлингизни банд этади; б) вақти-вақти билангина соғлигингиздан ташвишланасиз; в) соғлигим жойида бед ўйлайсиз.	2 1 0
2.	<b>Иштаҳа:</b> а) иштаҳангиз йўқлигидан азият чекасиз; б) овқатни танлаб ейсиз; в) сиз ҳар қандай таомни ёқтириб еяверасиз, овқатга сажда қилмайсиз.	2 1 0
3.	<b>Куч-қувват:</b> а) ҳар бир ишни кучингиз етганича бажарасиз, гаҳида меъёрдан ортиқ ҳаракат қиласиз; б) бирор ишни бажаришда сизда куч ҳам, иштиёқ ҳам етмайди; в) бир меъёрда ишлайсиз, эртанги кунингиздан хотиржамсиз.	2 1 0
4.	<b>Ҳаётга муҳаббат:</b> а) атрофингиздаги одамларга, муҳитга, бошқаларнинг елиб-югуришига киноя билан қарайсиз; б) умуман ҳаётингиздан мамнунсиз, фақат баъзан нолиб қоласиз; в) яна юз йил худди ҳозиргидай яшашга тайёрсиз.	2 1 0
5.	<b>Кайфият:</b> а) ҳар бир нарсдан жаҳлингиз чиқади, асабингиз қақшайди; б) турмуш ташвишлари баъзан жонингизга тегиб кетади; в) кайфиятингизни бузиш осон эмас.	2 1 0
6.	<b>Ташқи кўриниш:</b> а) сиз ташқи кўринишингиздан умуман қониқмайсиз; б) ташқи кўринишингиз ўзингиз хоҳлагандай эмаслигидан баъзан ўчингизга ишонмайсиз; в) ёшингизга нисбатан ёш ва кўркам кўринасиз.	2 1 0
7.	<b>Бирор қарорга келишингиз осонми?</b> а) ҳар доим мустақил қарорга келишдан қочасиз; б) баъзан ўзингизга ишонмайсиз; в) ўйламасдан қарор қабул қилаверасиз.	2 1 0

**Натижаларга кўра сиз:**

Агарда 12 ва undan кўп балл тушлаган бўлсангиз, сиз ҳаётга муҳаббат билан боқмайсиз. Шу боис кўпинча ҳадик билан яшайсиз. Умидсиз

кайфиятингиз саломатлигингизга, дўстларингиз ва қариндош-уруғлар билан муносабатингизга ёмон таъсир этади.

**6 дан 11 гача балл тўплаган бўлсангиз**, сиз жуда инжиқ одамсиз. Гоҳида ўзингизга ишончингиз етишмайди. Кўпроқ одамлар орасида бўлинг, ўзингиз билан ўралашиб қолманг.

**5 дан кам балл тўплаган бўлсангиз**, сиз анча-мунча нарсага кайфиятингизни бузиб юрмайсиз. Ҳаётни сеवासиз. Ҳаёт тўфонларида ўзингизни йўқотиб қўймайсиз. Одамлар сизга интилади. Аммо баъзан ўзингизга ортиқча ишончингиз тўғри қарор қабул қилишингизга халал бериши мумкин.

### 141-тест. Ваҳимани енга оласизми?

Куйидаги тест саволларига бериладиган жавобга кўра ваҳима ва кўрқувлар олдида ўзингизни қандай тута олишингизни билишингиз мумкин.

№	Саволлар	Ҳа	Йўқ
1.	<i>Сизга қизил ранг ёқадими?</i>	2	0
2.	<i>Сиз уйингизни доимо саранжом-сарийшта сақлайсизми?</i>	2	0
3.	<i>Кайфиятингиз атрофингиздаги одамлар кайфиятига қараб ўзгариб турадими?</i>	2	0
4.	<i>Сиз таваккал иш тутишни ёқтирасизми?</i>	2	0
5.	<i>Жуда қизиққонмисиз?</i>	2	0
6.	<i>Ҳамма нарсани кўнглингизга олаверасизми?</i>	2	0
7.	<i>Кўпчилик ичида ажралиб туришни хоҳлайсизми?</i>	2	0
8.	<i>Баъзан тунда уйғониб, анча вақтгача ухлай олмайсизми?</i>	2	0
9.	<i>Қорнингиз тез-тез оғриб турадими?</i>	2	0
10.	<i>Жаҳлингиз тез ва асабингиз чатоқми?</i>	2	0

### Натижалар:

**0—6 балл жамғардингиз.** Син анча-мунчага ваҳима қилавермайсиз. Кўнглингиз нотинч бўлса ҳам, ўзингизни қўлга ола биласиз.

**8—12 балл.** Табиатан ваҳимачи одамсиз. Кўрқув ва ташвишларга қарши боришга ўрганинг. Ваҳимачи бўлманг.

**14—20 балл.** Эҳтиёт бўлинг, сиз арзимас нарсалардан ҳам таҳликага тушаверасиз. Ўзингизни қўлга олинг, юракни кенг қилиб, ҳар қандай шароитда ҳам ваҳималардан устун бўлинг.



### 142-тест. Сизнинг асабингиз чатоқми?

№	Саволлар	Жуда ҳам жаҳлим чиқади	Сал-пал гашимга тегади	Парво-йимга келмай-ди
1.	<i>Ўқимоқчи бўлган газетангизни кимдар гижимлаб ташлади.</i>	3	1	0
2.	<i>Қизлардек кийиниб олган ёши ўтинқираган аёлни кўриб қолдингиз.</i>	3	1	0
3.	<i>Метрода тиқилинчда суҳбатдошингизнинг бурни бурнингизга теккудай бўлиб кетяпти.</i>	3	1	0
4.	<i>Кимдир — нотаниш одам сизга қараб аксирди.</i>	3	1	0
5.	<i>Аёл киши кўчада бурқситиб чекиб ўтаётибди.</i>	3	1	0
6.	<i>Ёнингизда кимдир тирноғини чайнаяпти.</i>	3	1	0
7.	<i>Биров тинимсиз қаттиқ овозда хохолаб куляпти.</i>	3	1	0
8.	<i>Кимдир сизга нимадир қилишни ўзи билмаса ҳам ўргата бошлади.</i>	3	1	0
9.	<i>Севикли йигитингиз (қизингиз) учрашувга ҳар доим кечикиб келади.</i>	3	1	0
10.	<i>Театрда кимдир ғимирлаб ўтириб, тинимсиз гап сотяпти.</i>	3	1	0
11.	<i>Ўзингиз ўқимоқчи бўлган асарингиз мазмунини кимдир сизга ҳикоя қила бошлади.</i>	3	1	0
12.	<i>Сизга умуман кераксиз буюмни совға қилишди.</i>	3	1	0
13.	<i>Атирнинг ҳиди жуда бадбўй экан.</i>	3	1	0
14.	<i>Гапираётган одам ҳадеб қўлини қимирлата бошлади.</i>	3	1	0
15.	<i>Ҳамкасбингиз хорижий сўзларни тез-тез так-рорлайди.</i>	3	1	0

### Натижалар:

**30 дан кўп балл тўпладингиз.** Арзимаган нарсалардан ҳам жаҳлингиз чиқади. Сиркангиз сув кўтармайди. Юракни кенгроқ қилинг. Акс ҳолда асабингиз тезда ишдан чиқади. Сизнинг ҳолатингиз атрофдагиларга малол келади.

**17 дан 30 баллгача.** Сизга ўхшаганлар кўп. Уларни энг кўнгилсиз нарсалардангина жаҳли чиқади. Пашшадан фил ясаманг.

0 дан 16 баллгача. Жаҳдингизни чиқариш осон эмас. Аммо сизнинг ҳам нозик хислатларингиз бор. Бефарқлик ҳам яхши фазилат эмас.

### Ҳикматлар ва мақоллар

Куйида қайд қилинган ҳикматларни менежернинг қайси фазилатларига нисбатан қўллаш мумкин.

- Амир бўлса тамагир, на товук қолур, на кулонкир.
- Арава қўшолмасанг, тўғарма (кучанма).
- Балиқ бошидан сасийди.
- Бир тулки етти бўрини етаклайди.
- Бошлиқ яхши бўлса, эл тузар, бошлиқ ёмон бўлса, эл тўзар.
- Бошлиқ бўлмоқ осон, бошламоқ қийин.
- Бошлиқ юмшоқ бўлган жойда, юлғичларнинг пичоғи мойда.
- Бошлиқ бўш бўлса дангаса кўпаяр.
- Бошлиқ бўлсанг, бошли бўл.
- Ваъдага вафо — марднинг иши, ваъдасиз — субутсиз киши.
- Гапни оз сўзла, ишни кўп кўзла.
- Дунёга қандай келган бўлсанг, шундай кетасан.
- Душман сени танимасдан, сен душманни тани.
- Ёвлашмоқ осон, ярашмоқ қийин.
- Жаҳл — душман, ақл — дўст.
- Замон сенга боқмаса, сен замонга боқ.
- Золимнинг уйқуси — раиятнинг роҳати.
- Икки хўроз урушса, товуклар дам олади.
- Икки қўчқорнинг боши бир қозонда қайнамас.
- Ичи торнинг — иши тор.
- Кенг бўлсанг, кам бўлмайсан.
- Ким гапирганига боқма, нима гапирганига боқ.
- Кичик ишни бажармай, катта ишга киришма.
- Кичикни мақта, каттани сақла.
- Кичикнинг каттаси бўлма, каттанинг кичиги бўлма.
- Киши қандай бўлса, иши шундай.
- Кишининг ҳурмати — ўз қўлида.
- Кўп гап — эшакка юк.
- Кўп гапирган кўп янглишар.
- Лой ичидан дур ажрат.
- Мақтов — ош билан нон бўлмас.
- Маҳмадонадан маслаҳат кутма.
- Олтин олма, олқиш ол, олқиш олтин эмасми?.
- Ранг кўр, ҳол сўр.
- Руҳи тетикнинг — иши тетик.
- Сабр таги олтин.

- Семизликни қўй кутарар.
- Уришсанг мард билан уруш.
- Хайрли ишга жарчи бўлсанг, хафа бўлма.
- Хатга тушдинг — ўтга тушдинг.
- Хато қилмоқ бордир, тузатмаслик ордир.
- Хўроз қичқирмаса ҳам тонг отаверади.
- Ўзингни эр билсанг ўзгани шер бил.
- Фурурлик гурбатга солар.

<b>Таянч иборалар</b>	
• менежер	• сангвиниклар
• услуб	• флегматиклар
• раҳбарлик услуби	• холериклар
• автократик раҳбар	• меланхоликлар
• либерал раҳбар	• раҳбар маданияти
• демократик раҳбар	• автократик-либераллик коэф- фициенти

### *Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар*

- [96]. Менежер ким?
- [97]. Раҳбарлик услуби деганда нимани тушунаси?
- [98]. Раҳбарлик услуби бошқариш методларидан нима билан фарқ қилади?
- [99]. Раҳбарлик услубининг қайси бир турини танлаган бўлар эдингиз?
- [100]. Автократик, либерал ва демократик услубларни қўллашдаги нисбат қандай бўлиши керак?
- [101]. Фазилат нима? Улар туғма бўладими?
- [102]. Раҳбар қандай талабларга жавоб бериши керак?
- [103]. Раҳбарда қандай ижобий хислатлар мужассамлашган бўлиши керак?
- [104]. Қайси хислатлар раҳбарни эл назаридан қолишига олиб келади?
- [105]. Раҳбарлик услубидаги қусурларни бартараф этишнинг қандай йўллари биласиз?
- [106]. Лавозимдан кетиб қолмаслик учун раҳбар нималарга ҳаракат қилмоғи лозим?
- [107]. Инжиқ, жанжалкаш, ғоят мураккаб раҳбарга нисбатан қандай муносабатда бўлиш керак?
- [108]. Раҳбар маданияти деганда нимани тушунаси?
- [109]. Ўзига, жамоага ва жамиятга нисбатан раҳбар маданияти нималарда намоён бўлади?
- [110]. Ходимларни қабул қилиш маданияти билан танишмисиз?

- [111]. Муаммо муҳокамасида раҳбар ўзини қандай тутмоғи лозим?  
 [112]. Кенгаш ва мажлисларни олиб бориш маданиятини биласизми?  
 [113]. Минбарга чиққанда раҳбар ўзини қандай тутмоғи лозим?  
 [114]. Музокараларда раҳбар нималарга эътибор беришини биласизми?  
 [115]. Телефонда сўзлашув маданиятини биласизми?  
 [116]. Топшириқ бериш маданиятига риоя қиласизми?  
 [117]. Низо (конфликт) ҳолларида нима қилмоқ керак?  
 [118]. Янги лавозимга ўтказиш учун сизни раҳбарингиз чақирди. Сиз ўзингизни қандай тутмоғингиз лозим?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И.А. Халқимизнинг оташқалб фарзанди. Т. 1, Т. “Ўзбекистон”, 1996, 86—103 бет.
2. Каримов И.А. Элни сийлаганни эл сийлайди. Т. 1, Т. “Ўзбекистон”, 1996, 171—177 бетлар.
3. Каримов И.А. Адолат мезони бузилса. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 178—186 бетлар.
4. Каримов И.А. Элни Ватан манфаати бирлаштиради. Т. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 187—189 бетлар.
5. Каримов И.А. Эҳтиром. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 360—362 бетлар.
6. Каримов И.А. Ватан, эл манфаати муқаддасдир. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 58—70 бетлар.
7. Каримов И.А. Мард майдонда синалади. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 112—121 бетлар.
8. Каримов И.А. Етақчилик — улкан масъулият. Т. 2, Т. “Ўзбекистон”, 1996, 202—206 бетлар.
9. Каримов И.А. Ҳалоллик ва фидойилик — фаолиятимизнинг асосий мезони бўлсин. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 265—282 бетлар.
10. Каримов И.А. Халқ ташвиши билан яшайлик. Т. 4, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 97—116 бетлар.
11. Каримов И.А. Истиқлол имкониятларидан оқилона фойдаланайлик. Т. 4, 1996, 132—149 бетлар.
12. Каримов И.А. Ислоҳотлар йўлида қатъиятли бўлиш — бугунги кун талаби. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 261—281 бетлар.
13. Каримов И.А. Иқтисодий ислоҳот: масъулиятли боқич. Т. 2, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 175—201 бетлар.
14. Каримов И.А. Ислоҳот — аввало одамлар онгидаги ўзгаришдир. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 192—206 бетлар.
15. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш — давр талаби. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 207—217 бетлар.
16. Каримов И.А. Ҳалол яшаш ва ҳалол меҳнат қилиш — бурчимиз. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 218—233 бетлар.
17. Каримов И.А. Янгиликка интилиб яшаш — тараққиёт гарови. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 339—359 бетлар.
18. Абдуллаев Ё. Бозор иқтисодиёти асослари. Т., “Меҳнат”, 1997.
19. Бизюкова И. В. Подбор и оценка кадров управления. М., “Экономика”, 1996.
20. Бизнес и менеджер. М., 1992.

21. Вудок М., Френсис Д. Раскрепощённый менеджер: Пер. с англ. М., “Дело”, 1991.
22. Грачев М. Суперкадры: управление персоналом и международные корпорации. М., “Дело”, 1993.
23. Гастев А. Как надо работать. М., 1921.
24. Жизнин С., Крупнов В. Қандай қилиб бизнесмен бўлиш мумкин? Т., “Ўқитувчи”, 1992.
25. Зиверт Х. Тестирование личности. Пер. с нем. 2-изд. М., АО “Интерэкспорт”, 1998.
26. Иосефович Н. Ты-босс! Как стать толковым руководителем. Пер. с англ. М., Ушаковой. М., АСТ, 1995.
27. Культура организации (эффективный менеджер). Кн. 8. С. Петербург. LINK, 1994.
28. Кричевский Р. Руководитель. М., 1993.
29. Кроссворды для руководителя. Под ред. И. Липсица. М., 1992.
30. Ковалевский С. Руководитель и подчинённый. М., 1973.
31. Личность и авторитет руководителя. В кн. Брасс А. Основы менеджмента. Минск, “Экоперспектива”, 1999, гл. 4.
32. Ливайн С., Кром М. Лидер в тебе. Пер. с англ. М., “Прогресс”. 1995.
33. Макаров С. Менеджер за работой. М., 1989.
34. Менеджер. В кн. Глухов В. Основы менеджмента. Санкт-Петербург. “Спецлитература”, 1995, гл. 22.
35. Муҳаммадиев Н. Ички ишлар идоралари ходимларининг касб этикаси ва эстетик маданияти. Т., Ўзбекистон Республикаси ИИВ Академияси, 1998.
36. Опалев А. Умение обращаться с людьми. Этикет делового человека. М., ЮНИТИ, 1996.
37. Поляков В. Технология карьеры: Практическое руководство. М., “Дело”, 1996.
38. Платонов К., Голубев Г. Психология. Т., “Ўқитувчи”, 1982.
39. Руководитель в системе управления. В кн. Менеджмент. Учебник. Под ред. М. Максимцова, А. Игнатъевой. М., ЮНИТИ, 1998, гл. 15.
40. Рысина В. Менеджер. М., 1990.
41. Рахманова А. Познать себя. М., 1993.
42. Секреты умелого руководителя. Сост. И. Липсиц. М., 1992.
43. Травин В., Дятлов В. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 1997.
44. Темур тузуқлари. Т., “Ғ. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти”. 1996.
45. Фуллер Д. Управляй или подчиняйся М., 1992.  
Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т. “Меҳнат”, 2000.
46. Шепель В. Имиджология. Секреты личного обаяния. М., ЮНИТИ, 1996.
47. Шепель В. Настольная книга бизнесмена и менеджера. М., “Финансы и статистика”, 1992.
48. Шейнов В. Как управлять другими, как управлять собой (искусство менеджера)? Минск, “Амалфея”, 1997.
49. Шейнов В., Шишко Г. Руководителю об управлении. Минск, 1991.
50. Шейнов В. Техника личной работы: где взять недостающее время. Минск, 1990.
51. Шейнов В. Оптимальный стиль руководства. М., 1990.
52. Шамсиддин Дунасарий. Одамни билиш илми. Т., “Ёзувчи”, 1994.
53. Шекин Г. Профессия — менеджер по кадрам. М. 1993.
54. Якокка Ли. Карьера менеджера. Пер. с англ. М., “Прогресс”, 1991.

---

---

## VI-БОБ. БОШҚАРУВ ҚАРОРЛАРИ

Р е ж а :

- 6.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар. (119—121)
- 6.2. Бошқарув қарорлари таснифи. (122—130)
- 6.3. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш. (131—134)
- 6.4. Қарорларнинг бажарилишини уюштириш ва назорат қилиш. (135—137)

### 6.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар

[119] Қарор — бу бажарилиши лозим бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир. Бошқача қилиб айтганда, қарор — бу у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтама ёки муайян бир фикрга келишдир. Бундай қарорларни ҳар биримиз бир кунда ўнлаб-юзлаб, бир умр давомида эса минг-минглаб қабул қиламиз. Масалан, кийим жавонидаги қайси бир кийимни танлаб кийиш, таомномадан қайси овқатни, манзилга етиб олишда транспорт турини, касбни танлаш ва ҳ.к. Бундай мисолларни кўплаб келтиришимиз мумкин.

Қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Масалан, давлат томонидан қатъий белгилаб қўйилган нарх бозор иқтисодиёти шароитида ўз функциясини бажара олмайди. Шу сабабли нархларни эркинлаштириш тўғрисида қарор қабул қилинади.

Қарор қабул қилиш имкониятининг муқобил йўллари бўлганда вужудга келади ва раҳбар улардан бирини, энг мақбулини танлайди. Қарорнинг энг самарали вариантини топиш учун раҳбар “етти ўлчаб бир кес” мақолига риоя қилиши даркор. Пухта ўйлаб иш олиб бормаслик қанчалик қимматга тушишини қуйидаги мисолдан кўриш мумкин.

Масалан, Тошкент — Жиззах катта йўлининг маълум қисмини қайта сошлаш тўғрисида бир неча марта ношудларча қабул қилинган қарорлар натижасида давлатнинг қанчадан-қанча маблағи беҳуда сарфланган. Дастлаб йўлни иккига ажратиб туради-

ган *бардюрли полоса* бўлган. Бир раҳбарнинг қарори билан улар олиб ташланиб, ўрнига асфальт ётқизилган. Маълум вақт ўтгач, бошқа раҳбар қарори асосида улар тикланиб, йўл иккига ажратилган. Бир йил ўтгач, улар олиб ташланиб, ўрнига баландлиги бир метрлик бетон тўсиқ қўйиб чиқилган. Шундай қилиб, асосланмаган бу қарорлар халқ хўжалигига миллионлаб зарар келтирган.

Қабул қилинган қарор режа, топшириқ, буйруқ, фармон ва фармойишлар орқали юридик кучга киритилади ва амалга оширилади. Шу нуқтаи назардан қарорни бошқарув биносининг пойдевори дейиши мумкин.

Қарор қабул қилиш менежернинг фикри-зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир. Менежер жуда хилма-хил масалалар юзасидан — ишлаб чиқариш ва кадрларга оид, ташкилий ва хўжалик масалалари юзасидан қарорлар қабул қилади. Менежер қарорни якка бошчилик асосида, ёрдамчиларни ва жамоатчиликни жалб қилиб қабул қилиши мумкин. Бошқарувга оид ҳар қандай қарор самарали бўлсагина, у мақсадга мувофиқ деб ҳисобланади.

Шундай қилиб:

**Қарор қабул қилиш** — бу ташкилот раҳбарининг ташкилот олдидаги мақсадга эришиш учун ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида қарорнинг мавжуд вариантларидан энг мақбулини танлаш жараёнидир.

[120] Бозор иқтисодиёти шароитида раҳбар қабул қиладиган қарорнинг аҳамияти ортиб боради. Иқтисодчиларнинг фикрича, цех (бўлим)нинг бошлиғи қабул қиладиган битта қарор шу цех (бўлим)нинг беш-олти ойлик ишига таъсир қилар экан. Қабул қилинадиган қарорнинг оқиллиги бир неча омилларга боғлиқ. Улардан асосийлари қуйидагилардир:

- \* қарор қабул қилиш жараёнида ахборотнинг тўлаллиги ва сифати;
- \* қарор қабул қилувчи раҳбарнинг шахсий сифати;
- \* қарор қабул қилишда ташкилий масалаларнинг оқилона ечилиш даражаси (масалан, қарор қабул қилишда мутахассисларни жалб этиш, қарор қабул қилиш тизимининг тақомиллик даражаси, қарорни ижрочиларга етказиш, назорат қилиш ва бажарилиш даражаси ва ҳоказо).

Тўғри қарорни тўғри танлашда муайян тамойилларга таяниш ва **қарорга бўлган талабларни** ҳисобга олиш, қабул қилинадиган

қарор мақсадини хўжалик мақсадига мувофиқлаштириш, меҳнат жамоаси манфаатларининг жамият манфаатларига мувофиқлигини аниқлаш, меҳнат ва моддий ресурслардан тежамли фойдаланиш, техникавий, иқтисодий ва социал ривожланиш тенденцияларини ҳисобга олиш зарур.

Қайд қилинганларни умумлаштириб айтганда, бошқарув қарорлари қуйидаги талабларга жавоб бериши керак (33-жадвал).

33-жадвал

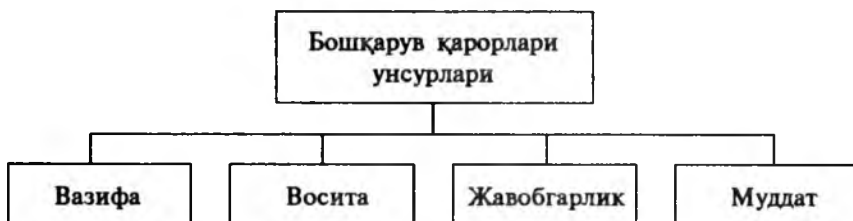
### Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар

Т/р	Талаблар	Изоҳ
1.	Илмий асосланган бўлиши лозим.	Бошқарув қарорлари муайян ишлаб чиқариш ҳолатини таҳлил қилишдан келиб чиқиши, иқтисодий, техникавий ва бошқа социал қонунларнинг амал қилишини ҳисобга олиши, ҳозирги замон фан-техника ютуқлари негизда қабул қилиниши лўнда ва аниқ бўлиши лозим.
2.	Бир-бири билан алоқадор ва яқдил бўлиши керак.	Муайян вазифани ҳал этишда кўпинча асосий масалалардан келиб чиқадиган қўшимча вазифаларни ҳал этишга тўғри келади. Бу вазифалар қарор қабул қилинаётган бош вазифага бўйсундирилиши лозим. Барча қарор, кўрсатма, қоидалар бир-бири билан боғланади. Шунингдек, улар олдиндан қабул қилинган ва амалдаги қарорлар билан мувофиқлаштирилади.
3.	Ҳуқуқ ва жавобгарлик доирасида бўлиши лозим	Раҳбар қарорни ўзига берилган ҳуқуқлар доирасидагина қабул қилиши мумкин. Бу ерда гап бошқаришнинг барча бўғинларида ҳуқуқ ва жавобгарлик кўлами нисбати тўғрисида бор-япти. Ҳуқуқлар катта, масъулияти эса кам бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка, ўйламасдан қарор қабул қилишга йўл очилади. Ҳуқуқлар озу, масъулият катта бўлса, бу ҳам ҳеч қандай наф келтирмайди.
4.	Аниқ ва тўғри йўналишга эга бўлиши керак.	Ҳар қандай қарор аниқ ва бажарувчига тушунарли бўлиши лозим. Қарордан бир неча маъно келиб чиқишига ва уни турлича талқин қилиш ёки тушунишга йўл қўймаслик керак.



Т/р	Талаблар	Изоҳ
5.	Вақт бўйича қисқа бўлиши керак	Ахборотлар билан ишлаш вақтини тежаш мақсадида қисқа муддатли қарорлар қабул қилиниши лозим.
6.	Вақт бўйича аниқ бўлиши лозим	Ҳар қандай қарорнинг бажарилиш муддати аниқ кўрсатилиши керак. Акс ҳолда унинг бажарилишини объектив назорат қилиш имкониятига эга бўлинмайди.
7.	Тезкор бўлиши керак.	Ҳар қандай қарор ўз вақтида, яъни ишлаб чиқаришдаги вазият талаб қилган вақтнинг ўзида қабул қилиниши зарур. Кечикиб ёки шошқалоқлик билан қабул қилинган қарорнинг ҳар иккиси ҳам зарарлидир.
8.	Самарали бўлиши лозим	Қабул қилинган қарорнинг самаралилиги деганда қўйилган мақсадга энг кам харажат билан эришиш тушунилади.

[121] Бошқарув қарорлари қуйидаги унсурлардан ташкил топади (32-чизма)



Маълумки, қарор қабул қилиш зарурияти мавжуд, амалдаги ҳолатнинг муаммони ҳал этиш учун талаб этиладиган ҳолатга мос тушмаслиги натижасида юзага келади. Ана шу ернинг ўзида муаммо келиб чиқади. Бу муаммонинг ечими қуйидаги саволларга жавоб беришни талаб қилади:

- Нима қилиш керак (масалан, истеъмолчиларнинг яна қандай янги талабларини қондириш керак ёки маҳсулотнинг қандай сифат кўрсаткичларини яхшилаш лозим)?
- Қайси воситаларни (қандай технологияни) қўллаш лозим?
- Ишлаб чиқариш харажатлари қай даражада, қандай миқдорда бўлиши керак?

- Ким жавобгар бўлиши керак?
- Кимга ва қайси баҳода сотиш лозим?
- Бу ишлаб чиқариш ёки хизмат инвесторга ва жамиятга нима беради?
- Қайси муддатларда бажарилиши керак?

Қарор қабул қилишда раҳбарнинг **ваколати ва жавобгарлиги** муҳим аҳамиятга эга. Маълумки, ҳар бир раҳбар қабул қиладиган қарорнинг доираси ҳар хил бўлади. Масалан, уста (мастер) асосан тезкор тусдаги кундалик масалаларга доир, цех бошлиғи худди шу тезкор масалалар юзасидан цех ва иш участкаларининг ишини мувофиқлаштиришга, ўзаро мослаштиришга доир қарорлар қабул қилади. Директор (раис) асосан истиқболдаги масалалар бўйича қарор қабул қилади.

Турли раҳбарлар қарор қабул қилишга турлича ёндашдилар. Масалан, улардан баъзилари қарорни мустақил қабул қилади, унинг натижасини талаб этилгандагина юқори турган раҳбарларга маълум қилади, бошқалари юқори турган раҳбар билан келишмай туриб ҳеч қандай қарор қабул қилмайди. Учинчи турдаги раҳбарлар мустақил қарор қабул қилишдан чўчийди, ўз раҳбари кўрсатмасини кутиб ўтираверади.

Ҳар қандай даражадаги раҳбар ўз ҳуқуқ ва бурчларини, масъулият ва жавобгарлигини, ўз вақтида қабул қилинмаган ёки кечиктириб қабул қилинган қарор учун жавобгар бўлишини аниқ тасаввур қилиши керак. Раҳбар зиммасига юкланган вазифалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоғи лозим. Ҳар қандай майда-чўйда нарсалар юзасидан юқори турган раҳбарларга мурожаат қилавериш, биринчидан, уларни ишдан чалғитса, иккинчидан, бу раҳбарнинг билим доираси торлигидан, ўз соҳасини яхши билмаслигидан, ўз вазифасини уддалай олмаётганлигидан далолат беради. Ҳар қандай раҳбар ҳам, қолаверса оддий ходим ҳам ўз зиммасига юклатилган вазифаларни тезкорлик билан ҳал қилишни ўзининг бурчи эканлигини яхши билиши керак.

Кўндаланг турган масалалар юзасидан бир марта ва узил-кесил қарор қабул қилишга эришмоқ керак. Бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўз ишини бажариши керак, юқори органларга ҳадеб мурожаат қилинаверилса, улар йирик муаммолар билан шуғулланишга етарли вақт топа олмай қолишлари мумкин. Қуйи органлар ўз ҳуқуқлари доирасидаги масалаларни тезкор ҳал қилишлари мумкин.

## 6.2. Бошқарув қарорлари таснифи

[122] Бошқарув жараёнида турли масалалар юзасидан, турли даражада хилма-хил моҳиятга ва мазмунга эга бўлган минглаб қарорлар қабул қилинади. Уларни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳларга бўлиш мумкин (34-жадвал).

34-жадвал.

### Бошқарув қарорларининг таснифи

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Бошқарув қарорлари турлари
1.	Амал қилиш даврига кўра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегик қарорлар</li> <li>• тактик қарорлар</li> </ul>
2.	Мазмуни ва амал қилиш хусусиятига кўра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• социал-иқтисодий қарорлар</li> <li>• техникавий қарорлар</li> <li>• стереотип қарорлар</li> <li>• ташаббусли қарорлар</li> </ul>
3.	Такрорланиш ёки янгилик даражасига кўра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анъанавий қарорлар</li> <li>• тавсияли қарорлар</li> </ul>
4.	Ахборот билан таъминланганлик даражасига кўра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аниқ қарорлар</li> <li>• ноаниқ қарорлар</li> </ul>
5.	Амал қилиш хусусиятига кўра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• вақтинчалик қарорлар</li> <li>• оператив (тезкор) қарорлар</li> <li>• мунтазам қарорлар</li> <li>• вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар</li> </ul>
6.	Қарорни қабул қилиш шаклига кўра	<ul style="list-style-type: none"> <li>• яккабошчилик принципи асосида қабул қилинган қарорлар</li> <li>• коллегиялик (кўпчилик фикри) асосида қабул қилинган қарорлар</li> <li>• якдиллик принципи асосида қабул қилинган қарорлар</li> <li>• консенсус принципи асосида қабул қилинган қарорлар "Ринги"</li> <li>• усули асосида қабул қилинган қарорлар</li> </ul>

[123] **Стратегик қарор** мақсадга эришишда муҳим аҳамиятга эга. У юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади. Бундай дастурларга:

- Хусусийлаштириш жараёнларини чуқурлаштириш.
- Рақобат муҳитини шакллантириш.
- Чуқур таркибий ўзгаришларга эришиш.
- Кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш каби дастурлар мисол бўла олади.

**Тактик қарорлар** мақсадга эришишнинг восита ва усуллари хусусидаги жорий, тезкор қарорлардир. Масалан:

- Корхона, фирманинг жорий режаларини тузиш ва жорий қилиш.
- Кадрлар масаласини ҳал қилиш ва ҳ.к.

Мазкур қарорлар юқори ва ўрта бўғин раҳбарлари томонидан узоғи билан икки йилгача бўлган муддатга қабул қилинади.

**Умумий қарорлар** бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади. Масалан, иш кунининг бошланиши ва тугаши, тушлик вақти, иш ҳақини тўлаш муддатлари ва бошқа танаффуслар.

**Махсус қарорлар** тор доирадаги муаммога тааллуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлари юзасидан қабул қилинади.

[124] **Стереотип қарорлар** одатда қатъий йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида қабул қилинади. Бундай қарорлар баъзан кундалик, баъзан масалалар бўйича қабул қилинади, лекин ўзгаришлар асосан муддатларга, айрим сифат параметрларига, ижрочиларга тааллуқли бўлади.

Раҳбар стереотип қарорларни одатда ортиқча тайёргарликсиз қабул қилади. Ходимларни ишга олиш ва ишдан бўшатиш, корхонанинг фаолиятини рисоладагидек бошқариш юзасидан чиқарилган буйруқларни шундай қарорлар жумласига киритиш мумкин.

**Ташаббусли қарорлар** ўз тавсифига кўра новаторлик мазмунига кўра эса истиқболни назарда тутадиган қарорлардир. Бундай қарорлар вазиятни синчковлик билан батафсил ўрганишни, махсус кузатув материалларига асосланишни, махсус ҳисоб-китобларнинг амалга оширилишини талаб қилади.

**Ташаббусли қарорлар** эркин ҳаракатта асосланиб қабул қилинади.

[125] **Аъъанавий қарорлар** — бу одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир. Уларнинг амал қилиш доираси олдиндан маълумдир. Бунга, корхона ёки фирманинг ишлаб чиқариш дастурини қабул қилишга оид қилинган қарорлар мисол бўла олади.

**Тавсияли қарорлар** ўз моҳиятига кўра ташаббусли қарорларга яқин бўлиб, уларда корхона фаолиятини яхшилаш борасидаги тавсиялар ўз аксини топади.

**Аниқ қарорлар** тўла-тўқис ахборот мавжуд бўлган ҳолдагина қабул қилинади. Шу сабабли, бундай қарорларнинг амалга ошиш эҳтимоллиги бирга яқин бўлади.

**Ноаниқ қарорлар** — бу таваккал билан — тўла бўлмаган ахборотга асосланиб қабул қилинадиган қарорлардир. Бошқача қилиб айтганда, бундай қарорлар кутиладиган натижага баҳо бериш имконияти бўлмаган ҳолларда таваккал қилиб қабул қилинадиган қарорлардир.

Масалан, Мудофаа вазирлигининг энг янги, мураккаб қуролни яратиш тўғрисидаги лойиҳани тасдиқлаш бўйича қабул қилинган қарори, одатда ноаниқ қарор шаклида бўлади. Чунки ишлаб чиқарилган қуролнинг қанчалик самарали ёки самарасизлиги, унинг, қанчалик пухта яратилганлиги, нечоғлик мўлжални оқлаганлиги билан исботланади. Эҳтимол, таваккал қилиб ишлаб чиқарилган янги қуролга эҳтиёж умуман бўлмаслиги мумкин.

Ана шундай ва шунга ўхшаш ҳолларда қабул қилинган қарорлар, одатда ноаниқ ёки таваккал қилиб қабул қилинган қарорлар ҳисобланади.

[126] Амал қилиш характериға қараб бошқарув қарорлари қуйидаги турларга бўлинади:

- \*вақтинчалик қарорлар;
- \*тезкор (оператив) қарорлар;
- \*мунтазам қарорлар;
- \*вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар.

Вақтинчалик қарорнинг амал қилиши маълум муддат билан чекланади ёки доимий қарор қабул қилингунча амал қилади. Масалан, бирор-бир байрам муносабати билан корхонада навбатчиларнинг тайинланиши бўйича чиқарилган буйруқ шундай қарорларга мисол бўла олади.

**Тезкор (оператив) қарор** кечиктирмай ижро этиш учун чиқарилади. Масалан, табиий офат содир бўлган ҳолларда уни баргараф қилиш бўйича қабул қилинган қарорлар ана шундай қарорлар туркумига киради.

**Мунтазам қарорлар** белгиланган муддатларда чиқарилади. Масалан, хўжалик фаолияти якунига доир қабул қилинадиган (декада, ой, йил чораги, ярим йиллик, тўққиз ойлик ва йиллик) қарорлар шундай қарорларга мисол бўла олади.

Вақт-вақти билан қабул қилинадиган қарорлар ҳар замонда бирон сабабга кўра қабул қилинади. Масалан, шаҳар транспорти хизматининг самарадорлигини аниқлаш мақсадида бирор-бир

автобус маршрутидаги ҳаракатни кузатиш бўйича қабул қилинган қарор шундай қарорлар туркумига киради.

[127] Қабул қилинадиган қарорлар таркибида яккабошчилик ва якдиллик асосида қабул қилинадиган қарорлар ҳам бўлади. Аммо яккабошчилик асосидаги қарорлар кўп ҳолларда асосли танқидга учраб туради. Сабаби, раҳбар яккабошчиликка асосланган қарорни аксарият ҳолларда ўзини кўрсатиш мақсадида қабул қилади. Бундай раҳбар фаолиятининг 80—90 фоизи буйруқбозликка асосланган бўлади. Бу жамоада кескинликнинг юзага келишига сабаб бўлади. Бошқарув қарорлари жамоа фикрига таянган ҳолда қабул қилинмас экан, бошқарувчи билан бўйсунувчилар ўртасидаги муносабатларнинг кескинлашуви, ўзаро ишончнинг йўқолиши, низоларнинг келиб чиқиши муррардир.

Яккабошчилик тамойилидан фарқли ўлароқ, якдиллик тамойили асосида ҳам қарорлар қабул қилинади. Бу тамойил моҳиятига кўра илгари сурилайётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб-қувватлашдан иборат. Бундай бўлиши жуда кам учрайдиган ҳолидир, чунки қарорларни қабул қилишда қатнашадиган кишилар демократик услубда фикрлаш тарафдорлари бўлса-да, одатда бошқаларникидан фарқ қиладиган ўз фикрига эга бўлади.

Якдиллик кўпинча фавқулодда рўй берадиган вазиятларда қарор қабул қилишда, шунингдек қаршилик кўрсатувчи гуруҳларда “Коалициялар” бўлмаган ҳолларда юзага келади. Бизнинг шароитда якдиллик “маъқуллаймиз” деган ғалати шаклни эгаллайдики, бу иқтисодиётгагина эмас, балки бутун жамиятга ҳам зарар етказиши мумкин. Шундай бўлса-да, биздаги кўпгина бошқарувчилар ва Парламент вакиллари, шу тамойилга амал қилишга мойилдир.

[128] Коллегиаллик (кўпчилик) тамойили “коалициялар”, яъни турли иттифоқ ёки бирлашмалар рўйрост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади. Шу сабабли қарор қабул қилишда овоз бериш йўлига ўтилади. Бундай ҳолларда қабул қилиш учун кўпчиликнинг овозига таянилади. Кўпчилик ҳолларда ярмидан кўп овоз гоҳида принципал масалалар юзасидан меъёр 2/3 деб тасдиқланади.

Консенсус тамойили пур фикрлилик, яъни фикрлар плюралиزمи кучайган ҳамда ахборот оқими тобора кучайиб борган ҳолларда қўлланилади. Ўз моҳияти билан:

**Консенсус** — бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча баҳсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишидир.

Консенсусга ўзаро фикр алмашиш ва маслаҳат, шунингдек илгари сурилаётган муқобил масалаларни мақсадга мувофиқлаштиришнинг ҳар хил усуларини қўллаш ёрдамида эришилади.

[129] “Ринги” усули япон бизнесида кенг қўлланиладиган усул-дир. Бу усулга кўра мажлисларда эмас, балки сўраб чиқиш йўли билан розилик олиш воситасида ҳал этилади, бир неча босқичда амалга оширилади (35-жадвал).

35-жадвал

“Ринги” усулини қўллаш босқичлари

Т/р	Босқичлар	Изоҳ
1.	Биринчи босқич	• Бу босқичда фирма раҳбарияти қандай муаммо юзасидан қарор қабул қилиниши лозим бўлса, шу муаммо (масалан, янги маҳсулот турини ишлаб чиқаришга) доир умумий мулоҳазаларни жалб этилган мутахассислар билан биргаликда ўртага ташлайди.
2.	Иккинчи босқич	• Муаммо “пастга”, яъни лойиҳа устида иш ташкил этиладиган поғонага узатилади.
3.	Учинчи босқич	• Бу босқичда тайёрланаётган лойиҳанинг барча жиҳатлари бўйича ижрочилар билан батафсил келишиб олинади. Аслида бу ихтилофларни, қарама-қарши нуқтаи назарларни бартараф этиш босқичидир.
4.	Тўртинчи босқич	• Муаммони ҳал қилиш учун махсус кенгаш ва конференциялар ўтказилади.
5.	Бешинчи босқич	• Бу босқичда ҳужжат ижрочилар томонидан имзоланади, ҳар ким ўз муҳрини босади ва ҳужжат фирма раҳбарияти томонидан тасдиқланади.

Японияда “Ринги” усулини эҳтиёткорлик, авайлаш, жамоат масъулиятини олдинга сурувчи бошқарув фалсафасининг кўринишларидан бири деб ҳисоблаш одат тусига кирган. Гарчи бу усулнинг ҳаддан ташқари сермашаққат бўлгани учун япон матбуотида унинг шаънига айtilган танқидни учратиш мумкин бўлса-да, уни қўллашдан воз кечиш тўғрисида ҳеч нарса дейилмайди.

[130] Қарор шахс томонидан қабул қилинар экан, унда бу шахс фазилатлари у ёки бу даражада акс этмай қолмайди. Шу нуқтаи назардан қуйидаги кўринишдаги қарорларнинг мавжудлиги эътироф этилади:

- муътадил, мувозанатлашган қарорлар;
- туртки берувчи (импульсли) қарорлар;
- тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар;
- таваккалли қарорлар;
- эҳтиёткорона қарорлар;
- оқилона қарорлар.

Мувозанатлашган қарорларни, одатда мазкур муаммони обдон билган, ҳар бир ҳаракатини “етти ўлчаб бир кес” қабилда иш тутадиган, ўзининг хатти-ҳаракатларига танқидий нуқтаи назардан ёндошадиган менежерлар қабул қилади. Бундай бошқарувчилар қарорни қабул қилишдан олдинроқ у тўғрисида ўзининг таянч фикрига эга бўлган бўлади.

Туртки берувчи (импульсли) қарорларни қабул қилувчи раҳбар ранг-баранг фикр, ғояларни осонлик билан ўйлаб топадиган, аммо уларни аниқлаш, баҳолаш, текширишга имконият топа олмайдиган раҳбардир. Шу сабабли бундай қарорлар бирданига қабул қилиниб, етарли даражада асосланмаган ва ишончсизроқ бўлади.

Тинч ҳолатни сақловчи (инертли) қарорлар чуқур изланишлар натижасида қабул қилинади. Бунда қарор тезкор ғоянинг пайдо бўлишдан кўра кўпроқ аниқлик киритиш, назорат қилиш асосида қабул қилинади. Шу сабабли бундай қарорларда новаторлик, оригиналлик ва жуда созлик аломатлари ўз аксини топмайди.

Таваккалли (рискли) қарорларнинг импульсли қарорлардан фарқи шундаки, уни қабул қилувчи бошқарувчилар ўз тахминларини асослашга уринмайдилар. Улар ўзларига ишонган ҳолда ҳеч қандай хавфдан қўрқмайдилар.

Эҳтиёткорона қарорлар ўз ишига ниҳоят пухта ёндошадиган, унга танқидий нуқтаи назардан қарайдиган, турли вариантларни баҳолаб иш тутадиган менежерлар томонидан қабул қилинади. Бу қарорларда оригиналлик ва янгилик аломатлари ўз аксини топмайди.

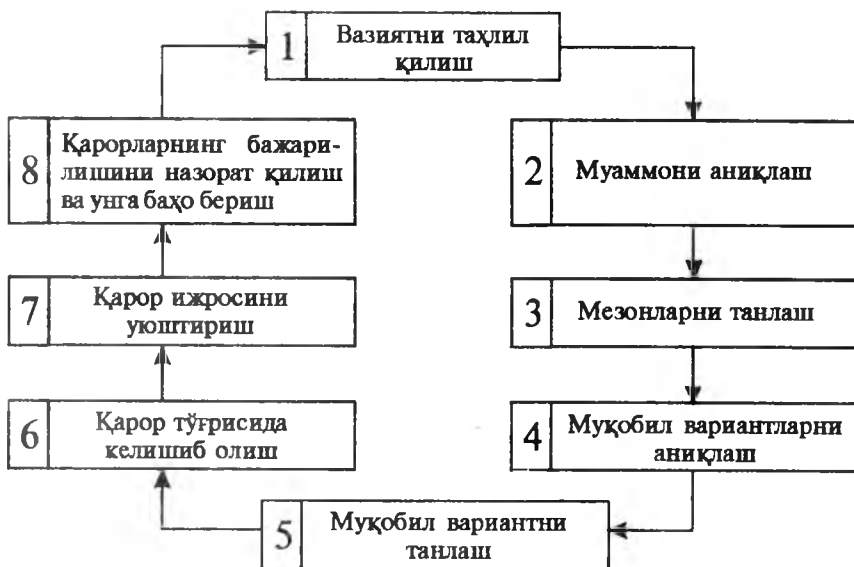
Қайд қилинган қарорлар, одатда тезкор бошқарувни амалга ошириш мақсадида қабул қилинади. Стратегик ва тактик бошқарув мақсадида эса иқтисодий таҳлилга, оптималлаштиришга асосланган оқилона қарорлар қабул қилинади.

### **6.3. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш**

[131]. Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдида қўйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарорни ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва кўламига кўра



хилма-хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (33-чизма).



33-чизма. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар.

Келтирилган чизма тахминий бўлиб вазиятга ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг хусусиятларига кўра ўзгариши мумкин. Умуман қарорни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- Нима қилиш керак (объект миқдори ва сифати)?
- Қандай харажат (ресурслар) эвазига?
- Қандай тарзда (технологияда) бажариш керак?
- Ким учун бажариш керак?
- Қандай муддатда бажариш лозим?
- Ким томонидан бажарилиши керак?
- Қайси жойда бажариш лозим?
- Қандай (иқтисодий, социал, техникавий, экологик) самара беради?

Агар шу саволларга миқдор нуқтаи назардан тўғри жавоб топиб, уларни макон ва замонда, шунингдек, ресурс ва бажарувчилар билан боғлай олмасангиз, билингки сиз қарорни ишлаб чиқиш технологиясини тўлиқ уддалай олмаган бўласиз.

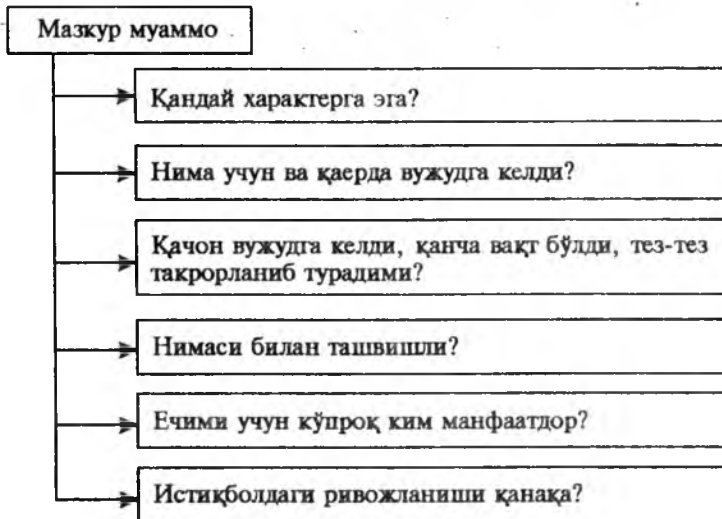
[132] Қарорни ишлаб чиқиш жараёни вазиятни таҳлил қилиш ва вазифани аниқлаб олишдан бошланади. Вазиятни таҳлил қилиш куйидагиларни амалга оширишни талаб қилади:

- таҳлил қилинаётган объект ҳолатини, унинг сифат жиҳатларини, ресурслар билан таъминланганлигини таҳлил қилиш;
- мазкур объект самарадорлигини энг юқори самарага эга бўлган ўхшаш объект билан таққослаш;
- таққосланаётган объектлар кўрсаткичлари ўртасидаги тафовутлар сабабини аниқлаш;
- адабиётлар манбаини, илмий-тадқиқот ишлари бўйича ҳисоботларни, патент фонди, истеъмолчилар имкониятлари ва шу кабиларни таҳлил қилиш;
- ишлаб чиқарувчи ва рақобатчилардаги ишлаб чиқаришнинг ташкилий-техник даражасини таҳлил қилиш;
- мазкур объектнинг тараққиёт йўналишларини шакллантириш ва ҳ.к.

Бошқариш жараёнида доимо бирон-бир масалани ҳал қилишга тўғри келади. Чунки турли сабаблар тўғрисида белгиланган параметрлардан оғиш содир бўлади, янги жараёнларга зарурият туғилади, натижада ишлаб чиқариш олдида пайдо бўлган муаммони билиш, уни таҳлил қилиш ва ҳал этиш зарурияти юзага келади.

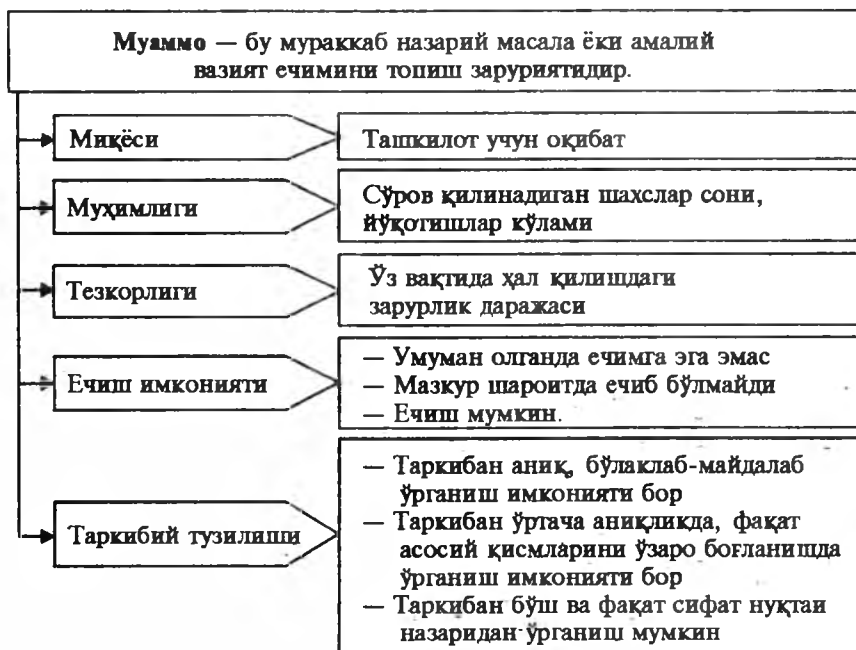
Қарор қабул қилиш зарурати ва таҳлил қилинаётган объектдаги аниқ вазият аниқлангач, турли йўллар билан эришилаётган қарор мақсади шакллантирилади ва унинг ечими бўйича вазифалар белгиланади. Қарорнинг мақсади юқори орган томонидан кўрсатиб берилиши мумкин. Масалан, ғалла етиштиришни кескин кўпайтириш ва ғалла мустақиллигига эришиш мақсад қилиб қўйилди. Бир қатор мулоҳазалар асосида донни етиштиришга энг яхши мослашадиган туманлар аниқланади. Вазирлик уларнинг ихтисослашувини ўзгартириш тўғрисида қарор қабул қилади ва бунинг учун у туманларни дон етиштиришга кўчириш режасини ишлаб чиқади. Туман раҳбарлари топшириқ олгач, қарорни ишлаб чиқаришга татбиқ этиш учун ҳар томонлама тайёргарлик кўради.

Бу ерда асосий мақсад ва вазифа республика учун зарур бўлган дон маҳсулотини етиштиришдир. Шундай қилиб, муаммони аниқлаш, вазиятни ва муаммонинг келиб чиқиш сабабларини аниқлашдан бошланади. Вазиятни аниқлаш деганда муаммонинг келиб чиқиш сабабларини таҳлил қилиш тушунилади (34-чизма).



34-чизма. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлаш жараёни.

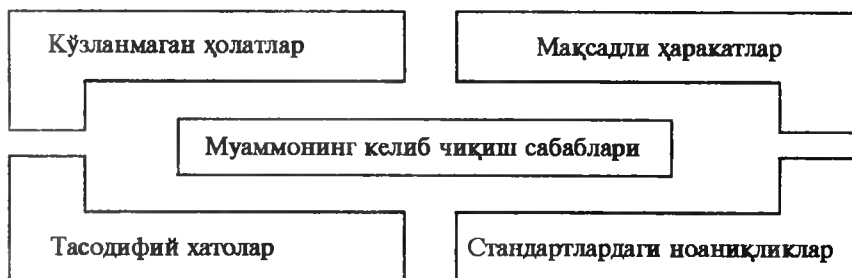
Муаммо қуйидагича тушунча ва таснифга эга (35-чизма).



35-чизма. Муаммо тушунчаси ва унинг таснифи.

### Муаммо асосан:

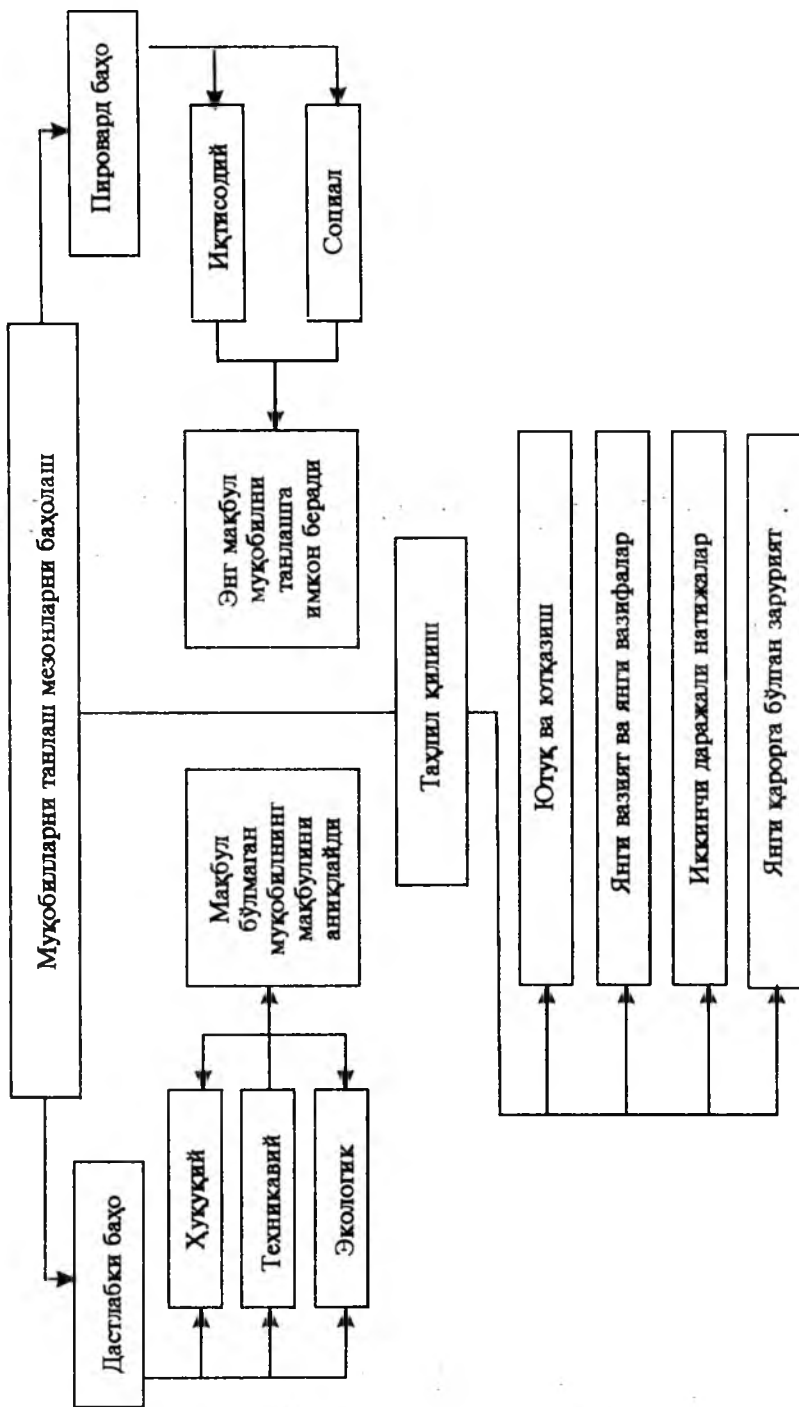
- мавжуд бўлган ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолатта мос тушмаслик;
- ноаниқлик;
- сабаб ва оқибатнинг аниқ бўлмаслиги;
- бир неча муқобилнинг мавжудлик ҳолларида юзага келади (36-чизма).



36-чизма. Муаммонинг келиб чиқиш сабаблари.

Чизмадан кўриниб турибдики, муаммолар турли сабаблар, яъни кўзланмаган ҳолатлар, олдимишга қўйилган мақсаднинг ечими бўйича бўладиган ҳаракатлар, айрим стандартларда мавжуд мезонларнинг ноаниқликлари ва ниҳоят йўл қўйилиши мумкин бўлган тасодифий хатолар туфайли вужудга келиши мумкин. Бу муаммоларнинг ечими қарор моделини ишлаб чиқиш билан боғлиқ.

Қарор моделини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни ажратиб олиш эса мезонларни танлаш билан бевосита боғлиқ. Мезонларни танлаш вазибаларнинг ҳар хил вариантларини муҳокама қилиш, уларнинг кучли ва заиф томонларини аниқлашдан бошланади. Бу масалани ҳал қилишда таклиф қилинган вариантларни иқтисодий таҳлил қилиш муҳим аҳамиятга эга. Берилган вариантларни таҳлил қилишда математик, график, мантиқий ва бошқа усуллар қўлланилади. Танлаб олинган вариантнинг мақсадга мувофиқлиги ва афзаллиги иқтисодий, ижтимоий, сиёсий, техник ва бошқа мезонлар бўйича умумий тарзда баҳоланади (37-чизма).



37-чизма. Қарор вариантларини танлаш мезонлари.

Энг мақбул қарорни ишлаб чиқиш кўп жиҳатдан омилкор кишиларнинг ва, айниқса, келгусида шу қарорни бажарувчиларнинг фикри нақадар тўла ҳисобга олинганлигига боғлиқ.

Мезонлар танлаб бўлингач, аниқ омиллар ва шароитларни танлашга ўтилади. Зеро, ишлаб чиқариш натижалари ва мақсаднинг амалга ошуви шуларга боғлиқ бўлади. Буларга яна ресурслар, (моддий, молиявий, меҳнат), техника ва технология, топшириқни бажаришга кетадиган вақт, хом ашё етказиб берувчилар, ўзаро алоқалар ва ҳоказо киради.

Шундан сўнг қарор тайёрлашнинг навбатдаги босқичига ўтилади. Бу босқичда қўйилган вазифани бажариш модели ишлаб чиқилади.

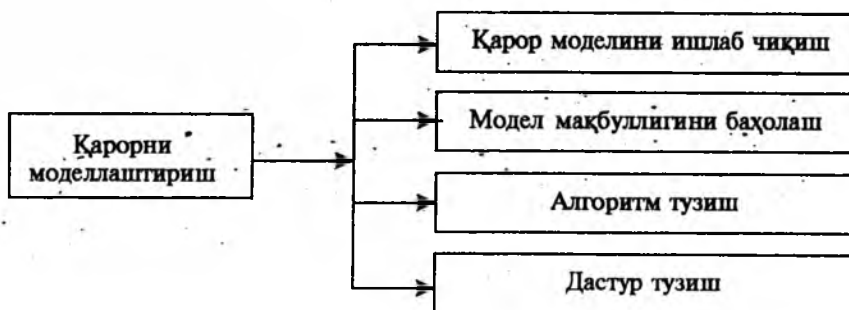
**Модел** — бу бошқарув олдида турган вазифани ҳал этиш чизмасидир.

Модел оддий ёки дастурлашни талаб қилувчи, мураккаб бўлиши ҳам мумкин. Мураккаб қарорларни қабул қилишда математик ёки статистик моделлардан фойдаланилади. Бу моделлар муаммоларни миқдор жиҳатдан тавсифлайди ва оптимал вариантли бошқариш қарорини қабул қилиш учун асос хизматини ўтайди.

Моделлаштириш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

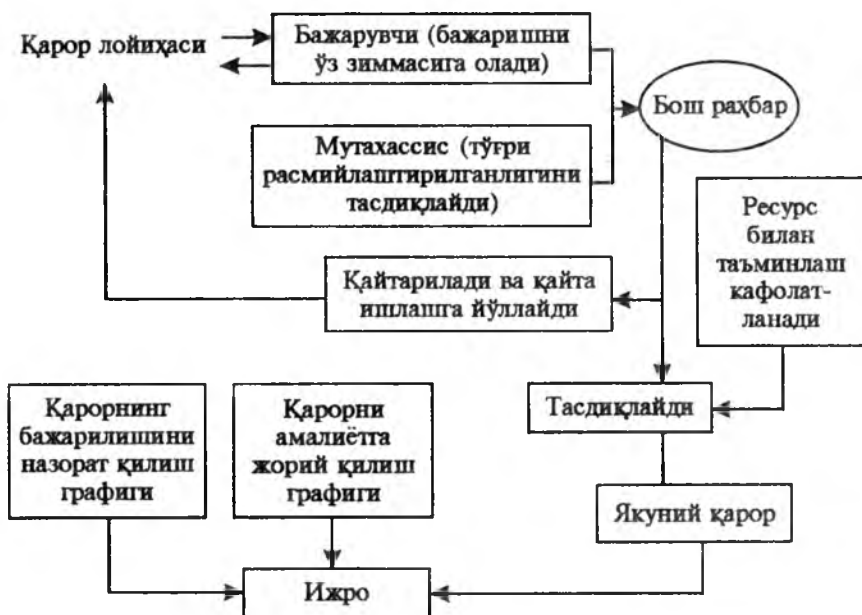
- таҳлил қилинадиган муаммолар таркибий қисмларга бўлинади, омиллар аниқланади,
- танлаб олинган омилларнинг ўзаро алоқаси аниқланади ва ўзаро таъсири баҳоланади, вазифани ҳал этиш модели белгиланади;
- тадбирлар мажмуи ишлаб чиқилади;
- қарорлар вариантларининг самарадорлиги, уларни ошириш йўллари аниқланади.

Буларни қуйидагича ифодалаш мумкин:



Қарорларни танлаш, уларни узил-кесил қабул қилиш раҳбар томонидан амалга оширилади. Бунда раҳбар қарорни яккабошчилик асосида қабул қилиши мумкин. Одатда, яккабошчилик кўпчилик фикри билан биргаликда қўшиб олиб борилади, яъни:

- танланган қарор варианти тегишли ташкилотлар билан келишиб олинади;
- қарор узил-кесил қабул қилинади ва ҳужжат (буйруқ, фармойиш бериш, режани тасдиқлаш ва ҳ.к. лар) билан расмийлаштирилади;
- қарор ижро этувчи шахсларга етказилади (38-чизма).



38-чизма. Якуний қарорни қабул қилиш босқичи.

Ҳар қандай қарорни қабул қилишда раҳбар қуйидаги 10 та тамойилга амал қилса, фойдадан холи бўлмас эди.

- Тафсилотларни билиб олишдан олдин муаммони тўлалигича ҳал қил.
- Эҳтимол тугилган ҳамма вариантларни кўриб чиқмагунга қадар қарор қабул қилма.

- Ҳатто ҳамма тан олган ҳақиқатларга ҳам шубҳа билан қара, уларни рад этишдан қўрқма.
- Муваффақият жуда оз бўлиб кўринганда ҳам олдинда турган муаммога турли хил нуқтаи назарлардан қарашга интил.
- Ҳал қилинган муаммонинг моҳиятини яхшироқ тушуниб олишга ёрдам берадиган модел ёки ўхшашликни изла.
- Ҳақиқатга яқинлашиш учун имкони борича кўпроқ саволлар бер.
- Ҳаёлингга келган биринчи қарор билан қаноатланиб қолма.
- Узил-кесил қарор қабул қилишдан олдин ўз муаммоларинг ҳақида бирон-бир киши билан гаплашиб кўр.
- Ўз сезги ва ҳиссиётингга эътибор билан қара.
- Ҳар бир киши ҳаётга ва ҳар кун пайдо бўлиб турадиган муаммоларга ўз нуқтаи назаридан қарашини унутма.

Имкони борича камроқ фармойиш бериш керак. Тажриба шуни кўрсатадики, фармойиш қанчалик кўп бўлса, уни бажариш ва ижросини назорат қилиш шунчалик қийин бўлади. Бир вақтда бир неча фармойиш бериш тавсия этилмайди. Топшириқларни ҳар хил вақтда, бажарилиш изчиллигига қараб бериш мақсадга мувофиқдир.

#### **6.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш**

[135] **Қарорларни бажариш** — бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмурий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳоказолар кўрсатилган бўлади.

**Қарорларнинг бажарилишига раҳбарлик қилиш** — бу фирма, корхона, цех, участка, бригаданинг бошқариш аппарати томонидан ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнида раҳбарлик қилиш бўйича аниқ масалаларни ҳал этиш демакдир.

Бунда ҳар бир бўлинма ўзининг функционал вазифасини бажариш билан банд бўлади. Бинобарин, бошқаришнинг ягона тизими амал қилади. Шу тариқа барча бошқарув бўлинмалари бири-бирига ўзаро таъсир кўрсатиб, бош режаларнинг бажарилишини таъминлайди.



Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва ўзи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шуғулланиш имкониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлари билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишгина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Эришилган ютуқларни раҳбар фақат ўзининг хизматлари этиб кўрсатмаслиги лозим. Қарор ижро этилмай қолганда айбдорни жазолашдан олдин бунинг сабабларини диққат билан ўрганиш зарур.

Кўпчилик раҳбарлар яхши қарор қабул қилишни билмасликлари туфайли эмас, балки уларни амалга оширишни ташкил қила билмасликлари сабабли ўз лавозимларига мос келмай қоладилар. Баъзида бир масала юзасидан икки-уч марта лаб қарор қабул қилдилар. Қарорларнинг бажарилмай қолиш сабаблари ҳам мана шундадир.

Қарорни муваффақиятли амалга ошириш учун кўргазмали чизма жадвал тузиш лозим. Унда ижрочилар, бажариш муддатлари, тақсимланган иш ҳажми, объектларга бўлиниш, сарфланадиган ўртача вақт, моддий ва маънавий ресурсларга бўлган эҳтиёж қайд қилинади.

Ташкилий режа ижрочиларга етказилади, тушунтирилади, зарур бўлган тақдирда йўл-йўриқ, услубий кўрсатмалар берилади.

**[136]** Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилишда раҳбар муайян меъёрий ҳужжатга таянади. Корхона, фирма тўғрисидаги қонун ёки Низом ана шундай меъёрий ҳужжатлардан ҳисобланади. Бу ҳужжатда мазкур корхона (бўлинма)нинг асосий вазифалари, ҳуқуқ ва мажбуриятларидан ташқари унинг штат жадвали ва маъмурий раҳбар (бошлиқ, мудар) кўрсатилган бўлади. Низомда кўпинча ушбу бўлинманинг бошқа хизматлар билан функционал алоқалари тартибга солинади.

Бундай Низомнинг тахминий тархи қуйидагича бўлиши мумкин.

**Корхона ва унинг бўлимларини бошқаришга оид**

**НИЗОМ**

**I. Умумий қисм**

1. Бўлим йўналиши (ихтисоси) \_\_\_\_\_
2. Бўлим номи \_\_\_\_\_
3. Бўлим раҳбари \_\_\_\_\_  
(раҳбар)

**II. Бўлим штатлари**

4. Раҳбар \_\_\_\_\_  
(фамилияси, исми, отасининг исми)
5. Раҳбар ўринбосари \_\_\_\_\_  
(фамилияси, исми, отасининг исми)
5. Ишчилар \_\_\_\_\_
6. Хизматчилар \_\_\_\_\_
7. Муҳандис-техник ходимлар \_\_\_\_\_
8. Кичик хизмат кўрсатувчи ходимлар \_\_\_\_\_
9. Шогирдлар \_\_\_\_\_
10. Бошқа ходимлар \_\_\_\_\_

**III. Бўлимнинг асосий вазифаси**

11. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IV. Бўлим функциялари**

12. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

V. Бошқа бўлимлар билан ўзаро алоқа			
Маълумотлар ва материалларни (кимдан ва қандай материалларни олади)	Муддати	Маълумотлар ва материалларни (кимга ва қандай материалларни беради)	Муддати
1	2	3	4
<b>Кимдан:</b> 1. 2. 3. 4. ва ҳ.к.	Узоғи билан	<b>Кимга:</b> 1. 2. 3. 4. ва ҳ.к.	Узоғи билан

Шундай қилиб, ҳар бир бошқарув бўлими яхлит уюштирилган бўлиб, уни битта раҳбар бошқаради. Ходимлар ўртасида мажбуриятлар ва жавобгарлик улар учун мустақиллик ва ташаббус кўрсатишнинг энг кўп имкониятларини таъминлайдиган қилиб тақсимланади.

Ҳар бир бўлимда барча ходимларнинг вазифалари, жавобгарлиги ва ҳуқуқи:

**“Ҳуқуқ вазифасиз, вазифа ҳуқуқсиз бўлмайди”**

деган тамойилга амал қилинган ҳолда аниқ белгиланади. Шунга биноан ҳар бир ходимга мажбурият, ҳуқуқ ва жавобгарлик ёзма тарзда аниқлаштирилади. Бу эса ходимларни бир-бирларининг ишига аралаштиришдан ҳоли қилади.

Низомга биноан одатдаги шароитларда раҳбар фақат бевосита бўйсунувчиларгагина фармойиш беради. Бошқа бўйсунувчиларга фармойиш фақат уларнинг бевосита раҳбарлари орқали берилади. Масалан, цех бошлиғи формал жиҳатдан хизмат бўйича ўзидан паст турган барча ходимларга буйруқ бериш ҳуқуқига эга. Бироқ, у бевосита раҳбарларни четлаб буйруқ берганда бу ҳол:

- ташкилий парокандаликка олиб келади;
- интизомга салбий таъсир кўрсатади;
- кўнгилсиз социал оқибатларни келтириб чиқаради.

Баъзан раҳбарлар ўртасида бир-бирининг ишига аралashiш ҳоллари рўй беради. Бундай ҳаракат ҳам раҳбарлар орасида маълум норозиликни келтириб чиқаради.

[137] Бошқариш жараёнидаги охириги босқич — бу қабул қилинган қарорлар ижросини назорат қилишдир.

**Назорат** — бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фармойиш ва белгиланган режаларнинг жойларда бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир.

Ҳақиқий ҳолатни билмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, тўғри ва оқилона раҳбарлик қилиб бўлмайди. Куйи бўғинларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия ҳисоби турларидан фойдаланилади.

Яхши йўлга қўйилган ҳисобга олиш самарали қарорлар ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини кузатиб бориш имконини беради. Ҳисобга олишдаги чалкашлик, одатда ишлаб чиқаришни бошқариш аҳволнинг ёмонлигидан ва катта камчиликлар мавжудлигидан далолат беради.

**Назорат функцияси** раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббускори бўлганлиги сабабли у шу қарорларнинг бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббускори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришга эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, узилишлар пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

Ўз қарорининг ижросини текширмаган раҳбар, интизомсиз, ижрочиларни нотўғри тарбиялаган раҳбар ҳисобланади.

Яхши йўлга қўйилган назорат ишончли қайтма (жавоб) алоқадир. Бундай алоқа бўлмаса, бошқариш тизими нормал ишлай олмайди, бошқариш қарорларининг амалга оширилишига зарур бўлган ҳолларда тузатишлар киритиб бўлмайди.

Қарорнинг бажарилишини назорат қилиш хулосалар чиқаришни ҳам ўз ичига олади. Бундан мақсад қарорнинг ҳақиқий натижаси ва самарасини аниқлаш, шунингдек, қарор қабул қилиш воситаларидан фойдаланиш тажрибасини умумлаштиришдир.

### Таянч иборалар

<ul style="list-style-type: none"> <li>• қарор</li> <li>• муаммо</li> <li>• бошқарув қарорлари</li> <li>• стратегик қарорлар</li> <li>• тактик қарорлар</li> <li>• социал-иқтисодий қарорлар</li> <li>• стереотип қарорлар</li> <li>• пухта қарорлар</li> <li>• анъанавий қарорлар</li> <li>• ташаббусли қарорлар</li> <li>• коллегиял қарорлар</li> <li>• тавсияли қарорлар</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аниқ қарорлар</li> <li>• ноаниқ қарорлар</li> <li>• муътадил қарорлар</li> <li>• вақтинчалик қарорлар</li> <li>• оператив қарорлар</li> <li>• инертли қарорлар</li> <li>• мунтазам қарорлар</li> <li>• импульсли қарорлар</li> <li>• қарор қабул қилишда</li> <li>• "Ринги" усули</li> <li>• модел</li> <li>• консенсус тамойили</li> <li>• мезон</li> <li>• назорат</li> </ul>
---	--

### ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

#### 1. Қарор — бу:

- а) мавжуд ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келувчи жараёнدير;
- б) бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олишдир;
- в) бир неча муқобил (алтернатива) пайдо бўлганда вужудга келадиган жараёнدير;
- г) а+б;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

#### 2. Қарор қабул қилиш — бу:

- а) мақсадга эришиш учун ташкилот раҳбарининг ўз ваколати ва омилкорлиги доирасида алтернатива (муқобил)ни танлаш жараёнидир;
- б) у ёки бу йўлни танлаб олишда бир тўхтамга келиш ёки қандай бўлмасин бир фикрга келишдир;
- в) менежернинг фикри-зикрини доим банд қилиб турадиган ташвишдир;
- г) а+в;
- д) б+г

#### 3. Қуйидаги қайд қилинганларнинг қайси бири бошқарув қарорларининг унсури бўлиб ҳисобланади:

- а) вазифа;
- б) восита;
- в) жавобгарлик;

- г) муддат;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**4. Стратегик қарор:**

- а) бир хил муаммога дахлдор бўлиб, барча бўғинлар учун бирдек амал қилади;
- б) тор доирадаги муаммога тааллуқли бўлиб, корхонанинг муайян бир бўлими ёки бир гуруҳ ходимлар юзасидан қабул қилинади;
- в) юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинади;
- г) корхонанинг жорий, тезкор режаларини тузиш мақсадида қабул қилинади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**5. Амал қилиш даврига қараб қарорлар:**

- а) социал-иқтисодий қарорларга бўлинади;
- б) техникавий қарорларга бўлинади;
- в) стереотип ва ташаббусли қарорларга бўлинади;
- г) стратегик ва тактик қарорларга бўлинади;
- д) консенсус тамойили асосида қабул қилинган қарорларга бўлинади.

**6. Такрорланиш ва янгилик даражасига қараб қарорлар:**

- а) анъанавий ва тавсияли қарорларга бўлинади;
- б) аниқ ва ноаниқ қарорларга бўлинади;
- в) яккабошчилик ва коллегиял принцип асосида қабул қилинган қарорларга бўлинади;
- г) “Ринги” усули асосида қабул қилинган қарорларга бўлинади;
- д) яқдиллик тамойили асосида қабул қилинган қарорларга бўлинади.

**7. Стереотип қарорлар — бу:**

- а) новаторларча, мазмунига кўра истиқболли бўлган қарорлардир;
- б) раҳбар фаолияти қатъий равишда йўриқномалар, меъёрий ҳужжатлар доирасида амалга оширилиши лозим бўлган ҳолларда қабул қилинадиган қарорлардир;
- в) одатий вазиятларда қабул қилинадиган қарорлардир;
- г) таваккал билан чала ахборотга асосланиб қабул қилинган қарорлардир;
- д) ташаббусли қарорлардир.

**8. Консенсус тамойили:**

- а) турли иттифоқ ёки бирлашмалар рўйирост маълум бўлиб турган вазиятларда, ҳар хил фикрлар рақобат қиладиган ҳолларда амал қилади;

- б) олдинга сурилаётган муқобил фикрни сўзсиз қўллаб-қувватлаш ҳолларида амал қилади;
- в) бу қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида барча баҳсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш ёки келишишдир;
- г) а+б;
- д) б+в.

9. Бошқарувчининг шахсий фазилатлари таъсирида қуйидаги қарорларнинг қайси бири қабул қилиниши мумкин:

- а) муътадил, мувозанатлашган қарорлар;
- б) туртки берувчи қарорлар;
- в) таваккал (рискли) қарорлар;
- г) эҳтиёткорана қарорлар;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

10. Қуйида қайд қилинган босқичларнинг қайси бири қарорни ишлаб чиқиш жараёни таркибига киради?

- а) вазиятни таҳлил қилиш;
- б) муаммони аниқлаш;
- в) мезонларни танлаш;
- г) муқобил вариантларни аниқлаш;
- д) а+б+в+г.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Корхона (фирма)да янги хўжайин ва бошқарувчи сифатида сиз кўплаб янги қарорлар қабул қилишингизга тўғри келади. Чунки сиз эртақлардагидек давлатли бўласизми, ёки касодга учраб банкрот бўласизми, ёки ўртача даражада қоласизми, ана шу қабул қиладиган қарорларингизга боғлиқ!

Айтайлик, сиз ва сизнинг рақобатчиларингиз тенг равишда иш бошлайсизлар. Худди стартдаги чопагонлар сингари, лекин ҳеч бир корхона ҳеч қандай устунликка эга эмас. Менежер сифатида сизнинг вазифангиз — рақобат курашида ғолиб чиқиш. Шу кураш жараёнида ҳар иккала томон бешта қарор қабул қилишлари мумкин. Корхоналарингиз фаолияти шу қарорларга боғлиқ бўлади, сиз қуйидагилар бўйича қарорлар қабул қилишингиз керак:<sup>1</sup>

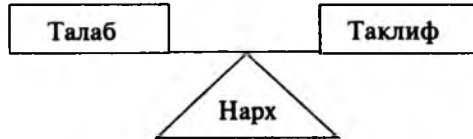
1. Ўз маҳсулотингиз учун нарх белгилаш.
2. Ишлаб чиқариш ҳажми масаласини ҳал этиш.
3. Реклама учун харажатлар ва маркетингнинг таркибий қисмларини белгилаш.
4. Асосий ускуналарга сармоя ажратиш.
5. Илмий-тадқиқот ишига қанча сарф қилишни ҳал этиш.

<sup>1</sup> Қаранг: Амалий иқтисодиёт. Машқлар тўплами. Т., “Шарқ”, 1997 й.

## Биринчи қарор: НАРХ

(қарорни муҳокама қилиш)

Корхона менежери сифатида қабул қилишингиз лозим бўлган биринчи қарор — бу ўз маҳсулотингизга нарх белгилашдир. Менежерлар нархдан талаб билан таклифни мувофиқлаштириш учун фойдаланадилар:



Табиийки, сиз маҳсулотингизни иложи борича энг юқори нархларда, энг кам сарфлар билан сотишга ҳаракат қиласиз. Аммо, сиз сотишингиз мумкин бўлган маҳсулотлар миқдори мижозларингиз харид қилишни хоҳлайдиган миқдорга ва сиз сотишингиз мумкин бўлган миқдорга боғлиқдир. Сизнинг корхонангиз ҳар бир янги давр учун ўз маҳсулотларига янги нарх белгилаш имкониятига эга бўлади.

Кўриниб турибдики, бу жуда муҳим қарор.

Шунинг учун нарх белгилар экансиз, сиз олган буюртмаларингиз миқдорини сотишингиз мумкин бўлган маҳсулотлар миқдори билан мутаносиблаштиришга ҳаракат қилинг. Энг муҳими рақобатчингизни унутманг, улар сизни дода қолдиришмасин.

Рақобатнинг бошланишида барча корхоналар битта ручка учун 120 сўм нарх белгилайдилар. Бу шундай дақиқаларки, ана шу вақтда сиз қандай корхонани ташкил қилишингизни яхшилаб ўйлаб олишингиз зарур бўлади. Масалан, баъзи корхоналар “**юқори нархлар стратегияси**”га амал қилишни хоҳлайдилар. Улар юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришни режалаштирадилар, юқори нарх белгилайдилар ва ҳар бир сотилган ручкадан нисбатан юқори фойда олишга эришадилар, шу билан бирга улар ўз мижозлари чекланганлигини ҳам ёдда тутадилар.

Баъзи корхоналар эса “**катта ҳажм стратегияси**”га амал қилишни маъқул кўрадилар. Улар **нархни паст даражада** тутиб туришга, шу билан бирга иложи борича кўп миқдорда ручкалар сотишга интиладилар. Баъзи корхоналар “**муътадил нархлар стратегияси**”ни англайдилар. Улар яхши сифатли маҳсулотларни **муътадил нархларда** таклиф қилишлари мумкин.

Шундай қилиб, корхоналар исталган стратегияни танлаб муваффақиятга эришиши мумкин. Аммо:

Нархни шундай танлаш керакки, ўзингиз эга бўлган барча маҳсулотингизни сотишга имкон берадиган миқдорда буюртма олишга эришилсин.



Сизнинг фойдангиз корхонангиз қабул қилган қарор ва бошқа корхоналар белгилаган нархга боғлиқ бўлади. Паст нархлар қўйган корхоналар энг кўп миқдорда буюртма олади. Юқори нарх белгилаганлар эса бир неча буюртмалар билан кифояланишга тўғри келади. Нархни танлар экансиз, сизнинг рақобатчиларингиз ҳам шундай қилишини ёдда тутинг.

Агар сизнинг нархларингиз юқори бўлса, улар кўпроқ сотадилар. Бироқ сиз қўйган нархлар етарлича паст бўлса, яъни барча ручкаларингизни сотишга имкон берса-да, лекин талаб етарлича юқори бўлади ва сизнинг рақобатчиларингиз ҳам ўз маҳсулотларини сота оладилар. Бунда улар сезиларли фойда оладилар. Шундай қилиб,

### Биринчи қарор: НАРХ

Ўз нархингизни қўйинг. Бунинг учун белги қўйинг:

- юқори нарх/кам миқдор
- ўртача нарх/ўртача миқдор
- паст нарх/кўп миқдор

Нима учун сиз бу стратегияни танладингиз? \_\_\_\_\_

Корхонанинг ҳисоботидан фойдаланиб қуйидаги жадвални тўлдира-миз:

Қайд этилган сарфлар	Базис давр	Жорий давр	Операциялар	Базис давр	Жорий давр
Маркетинг			Нарх		
Амортизация			Талаб		
ИТИ(илмий тадқиқот ишлари)			Сотилди		
Омборга олиш нархи			Ишлаб чиқарилди		
Банк фоизи			Маҳсулот бирлиги қиймати		
Жами					

“Маҳсулот бирлиги тўла қиймати”ни белгиланг:

$$\text{Маҳсулот бирлигининг тўлиқ қиймати} = \frac{\text{Жами сарфлар}}{\text{Ишлаб чиқарилган маҳсулот сони}} + \text{Маҳсулот бирлиги таннархи}$$

- маҳсулот бирлигининг тўлиқ қиймати = \_\_\_\_\_ сўм.
- Ручкага сиз қандай нарх қўясиз? \_\_\_\_\_ сўм. (нарх маҳсулот бирлигининг тўлиқ қийматидан юқори бўлиши керак).

### Ўз қарорингизни тушунтиринг.

Сизнинг қарорингиз танланган нарх стратегиясига мос келади-ми? Агар нархлар ҳаддан ташқари юқори бўлса, сиз маҳсулот миқдоридан ютасиз. Агар ҳаддан ташқари паст бўлса, сиз барча буюртмаларни уддалай оласиз.

### Ўз қарорингизни компьютерга киритинг.

Ва, ниҳоят ўз қарорингизни баҳоланг.

Бунинг учун рақобатчи корхоналар (улар олтига) ҳисоботидаги маълумотлардан фойдаланиб, қуйидаги саволларга жавоб беринг:

- “Юқори нархлар стратегияси”га кўра корхона (лар) қандай нарх белгилади(лар) \_\_\_\_\_?
- “Паст нархлар стратегияси”га кўра корхона(лар) қандай нарх белгилади(лар) \_\_\_\_\_?
- Тармоқ бўйича ўртача нарх қандай \_\_\_\_\_?

Ҳисоботларга асосланиб, қуйидаги саволга жавоб беринг:

- Сиз ўз мақсадингизга эришдингизми? Тушунтиринг.

Маълумки, кейинги даврда сизнинг корхонангиз:

- нархни кўтаради
- нархни пасайтиради
- нархни аввалгича қолдиради.

“Юқори нархлар/оз ҳажмда ишлаб чиқариш” йўлини тутган корхона ишлаб чиқариш ҳажмини, ҳатто таннарх ошиб бораётганда ҳам камайтириши мумкин.

“Паст нарх/кўп ишлаб чиқариш” йўлини тутган корхоналар ишлаб чиқаришни бир оз оширишни хоҳлаб қолиши мумкин. Лекин, шуни яхши билиш керакки, бундай вақтда ишчилар ва асосий фондлардан имкон борича тўлиқ фойдаланиш таннархни кўтариб, фойдани қисқартиришга олиб келиши мумкин.

“Мўътадил” йўл тутган корхоналар ишлаб чиқаришга кетадиган харажатларни қисқартириш ва ишлаб чиқариш ҳажми бўйича бу қарорлар қандай муносабат билдиришларини олдиндан билишга ҳаракат қилишлари керак.

Шубҳасиз, сиз қабул қиладиган қарорларни рақобатчиларингиз қандай қабул қилишларига боғлиқ. Агар барча корхоналар ишлаб чиқаришни кўпайтирса, унда барча ручкаларга нархни пасайтиришга тўғри келади. Чунки, шу йўл билан уларни сотилишини таъминлаш мумкин.

Агар корхоналарнинг барчаси ишлаб чиқаришни оширган, баъзилари камайтирган тақдирда ёки баъзи корхона нархни оширса, баъзиси нархни туширса, унда натижа турли хил бўлиши мумкин.

**Нарх ва ишлаб чиқариш ҳажми ўртасида тўғри нисбатта эришган корхоналар энг юқори фойда олиши мумкин.**

Қуйида энг паст таннарх даражасини таъминловчи ишлаб чиқариш ҳажмини аниқ мисолда кўриб чиқамиз.

**Мисол:** корхона ишлаб чиқаришнинг энг самарали даражасини ҳисоблаш тартиби.

- Корхона қуввати = 700 бирлик \* 80% қувватдан фойдаланиш = ишлаб чиқаришнинг энг паст таннарх даражаси = 560 бирлик.

### **Иккинчи қарор: ИШЛАБ ЧИҚАРИШ (қарорни муҳокама қилиш)**

Ишлаб чиқариш қиймати икки омилга боғлиқ:

- корхона қуввати
- шу қувватдан фойдаланиш самарадорлиги.

Агар ишлаб чиқариш қувватидан 80% фойдаланиб ишласа, у ҳолда корхоналар рўқчаларни энг паст таннархларда ишлаб чиқарадилар.

Агар сиз маҳсулотни кам миқдорда ишлаб чиқарсангиз, унда маҳсулот таннархи ошади, чунки ишчилар ва асосий фондларнинг бир қисми (20%) бекор қолади, гарчи сиз ишчилар учун иш ҳақи, асосий фондлар учун амортизация ажратиб берсангиз ҳам.

Агар сиз қувватлардан 80% дан ортиқ фойдалансангиз, унда ишчиларга ортиқ ишлагани учун ортиқ ҳақ тўлайсиз ва асосий фондларни ҳисоб-китобларингиздан кўпроқ зўриқиб ишлашга мажбур қиласиз. Бу ҳол маҳсулот таннархининг ошишига сабаб бўлади.

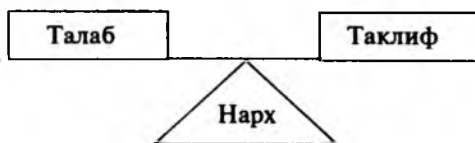
**Ишлаб чиқаришнинг энг паст таннархини белгилаш учун корхонангиз ишлаб чиқариш қувватини 80% га кўтаринг.**

Шундай қилиб, сиз корхонангиз қувватининг 80%идан фойдаланиши энг мақбул эканини биласиз. Талаб ҳаддан ошиб кетиб, сиз нархни кўтариб кўриладиган зарарни қоплаш имкониятига эга бўлганингизда ёки талаб ҳаддан ташқари пасайиб қувватлардан 80% фойдаланилганда, ишлаб чиқарилган маҳсулотларни сотишга ҳеч қандай умид қолмагандагина бу ҳол истисно қилинади.

Ҳар иккала ҳолда ҳам сиз ишлаб чиқариш қувватларидан фойдаланишга 80% кўрсаткичдан четта чиқасиз. Бундай қарорга келишдан ол-

дин вазиятни чуқур таҳлил қилинг. Яъни, яна бир бор қуйидаги мувозанатда ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан эътибор беринг.

- Ишлаб чиқариш



### Иккинчи қарор: ИШЛАБ ЧИҚАРИШ

Ўз ишлаб чиқаришингиз даражасини белгиланг ва ўз нархларингизни мувофиқлаштиринг. Бунинг учун олдинги бетдаги “Қарорларни муҳокама қилиш”ни ўқинг. Корхонангизнинг биринчи даврдаги ҳисоботидан фойдаланиб қуйидаги жадвалнинг 1-даврини тўлдиринг.

Операциялар	1-давр	2-давр	Операциялар	1-давр	2-давр
Талаб			Қувватлардан фойдаланиш		
Ишлаб чиқариш			Маҳсулот бирлиги нархи		
Сотилди			Маҳсулот бирлиги		
Омбордаги қолдиқ			Ишлаб чиқариш нархи		

1-давр ялпи даромадингиз қандай? \_\_\_\_\_ сўм. Агар унинг ҳажми 35% ошса, унда сиз белгилаган нарх чиқимларни қоплаш учун етарли даражада юқори.

- Сиз ишлаб чиқариш қийматини қисқартиришингиз (ва ялпи даромадни оширишингиз) мумкин, агар сизнинг корхонангиз ўз қувватининг 80% баробарида ишласа. Бу ҳолда сиз қанча ручка ишлаб чиқарасиз?

$$0,8 \cdot \text{тўлиқ қиймат} = \text{_____ дона}$$

- Сизнинг фикрингизча 80% қувват миқёсида ишлаб чиқарсангиз ва маҳсулот таннархини ўзгаришсиз қолдирсангиз, ўзингиз ишлаб чиқарган ручкаларни сота оласизми?

Жавобингизни тушунтиринг \_\_\_\_\_

- 1-даврга оид тармоқ бўйича ҳисоботни кўриб чиқинг. Ишлаб чиқариш ва нархлар миқёси бўйича сизнинг рақобатчиларингиз қандай

қарорга келдилар? Ўз корхонангиз ялли даромадини текширинг ва рақобатнинг иккинчи босқичидаги нархлар стратегиясини ўйлаб кўринг.

- Сизнинг қарорингиз: Нарх \_\_\_\_\_ сўм. Ишлаб чиқариш \_\_\_\_\_
- Ўз қарорларингизни компьютерга киргизинг.

Ўз қарорингизни баҳоланг.

• Тармоқ ҳисоботидаги 2-давр маълумотларидан фойдаланиб қуйидаги саволларга жавоб беринг:

“Юқори нархлар стратегияси”га кўра корхона (лар) қандай нарх белгилади (лар)?

“Паст нархлар стратегияси”га кўра корхона(лар) қандай нарх белгилади(лар)?

- Тармоқдаги ўртача нарх қандай? \_\_\_\_\_

- Ишлаб чиқариш ўсдими? \_\_\_\_\_

- Тармоқдаги маҳсулотлар сони ошмоқдами? \_\_\_\_\_

• 1-ва 2-давр натижаларини таққосланг. Ўз олдингизга қўйган мақсадга эриша олдингизми? Тушунтиринг \_\_\_\_\_

Кейинги даврда корхонангиз қилиши лозим:

- нархларни ошириш
- ишлаб чиқаришни қисқартириш
- ишлаб чиқаришни кўпайтириш
- аввалги нархни сақлаш
- аввалги ишлаб чиқаришни сақлаш

### **Учинчи қарор: МАРКЕТИНГ** (қарорни муҳокама қилиш)

Менежер сифатида ишлаб чиқариш ҳажми масаласини ҳал этиб сиз фақат таклиф билан шуғуланмайсиз, балки корхонангиз олаётган буюртмалар (яъни, маҳсулотингизга бўлган талабни ўрганиш) билан ҳам бир қадар шуғуланасиз. Сиз бу вазифани маркетингта қанча сарфлашни ҳал этиб бажарасиз.

Ручка билан савдо қилувчи дўконларга кўнғироқ қилиб, уларга бўлган талабни билувчи ва сотувчи ходимларни ёллаш учун кетадиган сарфлар, газеталарга реклама бериш, телефон маълумотномаларига жойлаштириш, радио ва телевизор орқали реклама қилиш, каталоглар чиқариш ва тарқатиш каби харажатларнинг барчаси товарингизни реклама қилиш учун қилинадиган сарфлар бўлиб, уларнинг барчаси маркетингта ажратилган бюджетдан қопланади.

Охириги давр учун корхона ҳисоботини қараб чиқинг ва “Даромадлар ҳақида декларация” бўлимидаги “Маркетинг” бандини топинг. Бу кор-

хонанинг олдинги даврдаги ҳаракатлари. У корхонангизга қанча буюртма келтирди?

Агар сиз маркетингга кам сарф қилсангиз, маблағни тежашингиз мумкин, лекин сотув бўйича кам агентлар, кам сонли реклама билан сиз ўз ручкаларингизга кам буюртма олишга таваккал қилган бўласиз.

Агар маркетингга харажатлар оширилса, албатта бунга сиз даромадингиздан сарф қиласиз, аммо қўшимча миқдорда олган буюртмаларингиз сизга қўшимча фойда келтиради ва у харажатлардан анча кўп бўлади. Яна бир марта таъкидлаймиз, корхонангиз муваффақияти фақат сизнинг қарорингизгагина боғлиқ бўлмай, рақобатчиларингизга ҳам боғлиқдир.

Агар бошқа корхоналар маркетингга сарфлайдиган харажатларни оширсалар, ручкангиз афзалликларини муҳокама қилувчи одамлар шунчага кўпайиши мумкинки, натижада сиз ўз буюмингизга кўп миқдорда буюртма олишингиз мумкин, ҳатто маркетингга харажатларни камайтирсангиз ҳам.

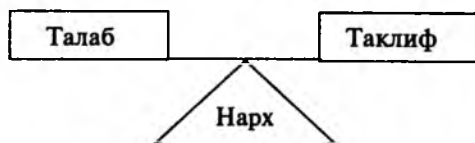
Акси бўлиши ҳам мумкин: агар корхоналар маркетингга ўз харажатларини камайтирса, сиз аввалги миқдордаги буюртмани сақлаб қолиш учун ҳам харажатни оширишингиз лозим. Сизнинг маркетингга қилган харажатингиз белгилаб қўйилган нархлар ва режалаштирилган ишлаб чиқариш иш ҳажмига мувофиқ келиши ҳамда ўз корхонангиз мақсадларига эса мувофиқ келадиган стратегияни ишлаб чиқинг.

Шуни ёдда тутингки, қабул қилинаётган қарор таклиф ва талабга мутаносиб бўлиши керак.

Яъни:

— ишлаб чиқариш

— маркетинг



Сиз ишлаб чиқариш ҳажми бўйича масалани ҳал этиб, таклифни аниқлайсиз. Сиз маркетингга харажатлар ҳақидаги масалани ҳал этиб, талабни аниқлайсиз. Сиз мумкин бўлган энг юқори нархни (шундай нархники), ручкаларга керакли мазкур талабни қондира оладиган — нархни белгилашингиз керак бўлади.

Сиз қўлашингиз мумкин бўлган ечим усуллари жуда кўп. Аммо рақобатчиларингиз қандай ҳаракат қилишларини ўйлаб кўринг ва ечимнинг тўғри усулини танланг:

Маркетинг — ишлаб чиқариш — нарх

Бу сизнинг корхонангизга энг юқори фойда олиши учун зарур.

**Мисол.** Маркетинг учун 20% оширилган сарфни қоплаш учун сотув қандай олиши керак?

— Сунгги уч ойликда маркетинг учун сарфлар	=14 000 сўм
+Таклиф этилаётган 20% ошириш	·0,2
	116,5 сўм
= Маркетингга 20% ошириш	=
Битта ручканинг нархи	= 300 сўм
Битта ручканинг таннарни	2880 сўм
= Битта ручкадан даромад	=
Маркетингга 20% ошириш	=2800 сўм
+ битта ручкадан даромад	=116,5 сўм

= Зарурий қўшимча сотув миқдори

= 24 дона

### Учинчи қарор: МАРКЕТИНГ

• Маркетинг бўйича режа ишлаб чиқинг ва тегишли нарх танланг ҳамда ишлаб чиқариш даражасини (ҳажмини, сонини, миқдорини) белгиланг.

Ручкага кўпроқ буюртма олдингизми, нима билан қаноатлантиришга қодирсиз \_\_\_\_\_?

Агар “Ҳа” бўлса, сиз маркетингга сарфларни оширмай туриб ҳам нархларни кўтаришингиз ҳамда анча юқори фойда олишингиз мумкин.

Сотилмай қолган маҳсулот миқдори ошяптими? Нарх стратегиясини ўзгартмай туриб, сотув ҳажмини оширишни истайсизми—?

Агар “Ҳа” бўлса, унда сиз, шубҳасиз, маркетингга сарфларни ошириб — ютасиз!

• 3-давр учун маълум бўлган сарфларингизни баҳоланг. Маркетингга сарфлар ва 2-давр бўйича корхона ҳисоботида келтирилган бошқа маълумотларни кўриб чиқинг.

Аниқланган сарфларни баҳоланг		Маҳсулот бирлигининг тўлиқ қиймати (таннархи)ни баҳоланг	
Маркетинг (синов)		Аниқланган сарфлар миқдори — сўм	
Амортизация		+ручкаларни ишлаб чиқариш	
ИТИ		=аниқланган қиймат (таннарх) бирлик	
Омборга қўйиш қиймати		+ ишлаб чиқариш/бирлиги	
Жами		= тўлиқ қиймат/бирлиги	

Аниқланган сарфларни баҳоланг		Маҳсулот бирлигининг тўлиқ қиймати (таннархи)ни баҳоланг	
Маҳсулот бирлигидан олинadиган даромадни баҳоланг		Маркетингга ошган харажатларни қоплаш учун сотувнинг зарурий ошувини баҳоланг	
Нарх/бирлик — сўм		Маркетинг бўйича ўзгаришлар — сўм	
Бир бирлик қиймати (таннархи)		+Даромад бирлик+	
Бир бирликдан даромад=		= зарурий қўшимча сотув миқдори=	

• Қуйидаги саволларга жавоб беринг (бу сизга маҳсулотингизга нарх қўйиш бўйича қарор қабул қилишга, ишлаб чиқариш даражасини аниқлаш ва маркетингга сарфларни белгилашга ёрдам беради).

• Қўшимча сотишга зарур бўлган миқдорни таъминлашга омордаги сотилмай қолган рўшкарлар захираси етарлими? \_\_\_\_\_

• Янги буюртмаларни қаноатлантириш учун сиз ишлаб чиқаришни оширишингизга тўғри келадими? \_\_\_\_\_

• 75—80% қувват билан ишлаб сизнинг корхонангиз талаб этилаётган миқдордаги маҳсулотларни ишлаб чиқара оладими? \_\_\_\_\_

• Сиз нархларни тўғрилаб, талаб ва таклифни мутаносиблаш тиришга қодирмисиз? \_\_\_\_\_

• Сизнинг қарорингиз:

— нарх \_\_\_\_\_ сўм

— ишлаб чиқариш \_\_\_\_\_ донa

— маркетинг \_\_\_\_\_ сўм

... Ўз қарорингизни компьютерга киритинг...

Қабул қилинган қарорларингизни баҳоланг.

• 3-даврда оид тармоқ ва корхонангиз ҳисоботларидан фойдаланиб, қуйидаги саволларга жавоб беринг.

Ишора чизиги билан ўз корхонангиз тармоғининг ривожланиш йўналишини кўрсатинг.

Корхона:— Сотув — Буюртмалар — Нарх — Қолдиқ — Ялпи даромад  
Тармоқ:— Сотув — Буюртмалар — Нарх — Қолдиқ — Даромад

• Бу йўллар 3-даврда сиз ва сизнинг рақобатчиларингиз қабул қилган қарор самарадорлиги ҳақида нималарни англатади? \_\_\_\_\_

• 4-даврда сиз қандай ўзгаришларни кутмоқдасиз? \_\_\_\_\_



## Тўртинчи қарор: САРМОЯ АЖРАТИШ

(қарорни муҳокама қилиш)

Бизнесда кўплаб ечимлар борки, улар бугун сарф-харажатни талаб этади-ю, лекин натижаси фақат бир неча ойдан кейин маълум бўлади. Масалан, шу вақтгача сиз ҳар бир даврда амортизация — эскирган жиҳозларни алмаштириш учун сарф қилиб келдингиз. Сиз фойдаланаётган жиҳозлар беш йил ишлашга мўлжалланган эди. Демак, ҳар бир даврда ёки уч ойликда сиз ўз корхонангиз қийматининг 1/20 қисмидан оз сарф қилсангиз, унда тўзиган машиналар сони янги келтирилганда нисбатан меъъридан ортиқ бўлади. Бунда сизнинг корхонангиз бериши мумкин бўлганидан кам маҳсулот ишлаб чиқаради, корхонанинг қуввати пасаяди.

Агар сиз паст нарху, кўп ишлаб чиқариш йўлини тутсангиз, унда корхонангизга келгусида сотиш учун кўп миқдорда ручкалар керак бўлади. Сиз дарҳол корхонани кенгайтиришингиз керак бўлади. Бунинг учун корхона қувватини ошириш қиймати ҳар бирликка 40 минг сўм талаб қилинади деб фараз қилайлик.

Бу шунни кўрсатадики, бу даврда амортизациядан ташқари, ажратилган ҳар бир 40 минг сўмлик сармоя кейинги даврда корхона қувватини бир бирликка ошириш имконини беради.

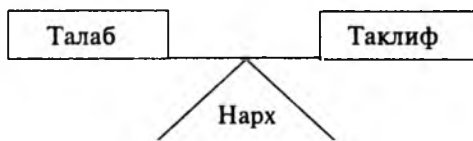
Агар сиз юқори нарх ва кам миқдорда ишлаб чиқариш ҳажми йўлини тутсангиз, унда келгусида шунча кўп ручкага эга бўлишингизга ҳожат йўқ. Сиз инвестицияга амортизация учун зарур бўлганидан кам пул ажратиб, рақобатчиларга қараганда корхонангиз қувватини камайтиришингиз мумкин. Бу сизнинг корхонангизга устулик беради, чунки чиқимларингиз рақобатчиларникига кўра оздир.

Охирги давр учун амортизацияга ажратилмаган ҳар бир 400 сўм кейинги даврда корхонангиз қувватини битта бирликка камайтиради.

Сармоя ажратиш бўйича қарорни қабул қилиш, ишлаб чиқариш бўйича қарорни қабул қилишга ўхшайди. Лекин бунда сиз келажакка мўлжалланган мақсадни кўзлашингиз лозим.

- Сармоя ажратиш
- Ишлаб чиқариш

— Маркетинг



Ўйлаб кўринг, харидорлар талабини қондириш учун келгусида қанча ручка ишлаб чиқиришингиз керак?

**Мисол.** Корхона қувватини 100 бирликка ошириш учун зарур бўлган инвестицияни ҳисобланг

— Қувватини талаб этилганча ошириш	40000 м.с.
× инвестиция/бирлик	× 400
= Зарур қўшимча инвестиция	40000 м.с.
Амортизация	=14000 м.с.
+ Зарур қўшимча инвестиция	=14000 м.с.
= Сармоя ажратиш	=54000 м.с.

### Тўртинчи қарор: САРМОЯ АЖРАТИШ

- “Қарор муҳокамаси”ни яна бир бор ўқинг, корхонангиз мақсадини ўйлаб кўринг ва сармоя ажратиш режасини ишлаб чиқинг.
- Ўзингиз бажара олишингиздан кўра кўпроқ миқдорда буюртма оласизми?

---

Агар “Ҳа” бўлса, унда сиз нарх ва маркетинг бўйича стратегияга тегишли тузатишлар киритишингиз зарур. Сиз, шунингдек, ишлаб чиқаришни ёки корхонангиз қувватини камайтиришингиз мумкин.

Сиз корхонангизга инвестиция қилмоқчисиз. Бу узоқ муддатли қарор. Чунки 4-даврда ажратилган инвестиция то 5-давргача сизнинг корхонангиз фаолиятига таъсир этмайди. Сиз ишлаб чиқармоқчи бўлган ҳар бир қўшимча ручка 400 сўм ажратишни талаб этади.

Бироқ, корхонангизга инвестиция фойдани оширишга ёрдам бериши мумкин. Ручка ишлаб чиқарадиган корхоналарнинг ҳажми кенгайтирилиши билан улар янада самаралироқ бўла боради. Демак, корхонангизни йириклаштириб, бир неча давр сарфни 110—130 сўмгача қисқартиришингиз мумкин.

— Сиз корхонангиз қувватини оширишни режалаштиряпсизми?

— Сиз корхонангиз қувватини пасайтиришни режалаштиряпсизми?

Ўз стратегиянгизни тушунтиринг

Барча ручка фабрикалари улар қувватининг 80% дан фойдаланган ҳолда энг самарали тарзда ишламоқда. Агар сиз ортиқча 110 та ручка ишлаб чиқаришни истасангиз, сизнинг ишлаб чиқариш қувватингиз 125 бирликка ошиши лозим.

$$(100=0, 80 \times 125)$$

- Мақсадга эришиш учун корхонангиз қувватини оширишга қанча инвестиция ажратишингиз лозимлигини ҳисоблаб чиқинг. Тенглама корхона қувватини камайтиришни хоҳловчи компания учун ҳам жуда мос келади. Бироқ, сиз амортизация миқдоридан ортиқ даражада қувватни камайтира олмайсиз (бир даврга 5%).

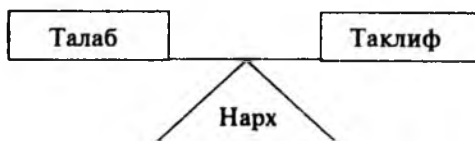
• Ишлаб чиқаришнинг талаб этилган даражаси	+80+80
(қувватидан энг самарали фойдаланиш)	
= Зарурий қувват	= _____
– Мавжуд қувват	– _____
= Қувватнинг зарурий ўзгариши	= _____
× 400 сўм (бирликка қувватни ўзгартириш қиймати)	= _____
= Сармоя ажратишни зарурий ўзгартириш	= _____
+ Ўтган давр учун амортизация	+ _____
= Шу давр учун сармоя ажратиш	= _____

- Қарор қилинг:
  - Нарх \_\_\_\_\_ сўм
  - Ишлаб чиқариш \_\_\_\_\_ дона
  - Маркетинг \_\_\_\_\_ сўм
- Эслатма: Сизнинг корхонангиз қуввати ҳали ўзгармайди!
- Сармоя ажратиш \_\_\_\_\_ сўм.
  - Сармоя ажратишнинг режалаштирилаётган оширилиш миқдорини амортизацияга кўпайтиринг.
  - ... Ўз қарорингизни компьютерга киритинг...

### Бешинчи қарор: ИЛМИЙ-ТАДҚИҚОТ ИШЛАРИ (ИТИ)

(Қарорни муҳокама қилиш)

- Сармоя ажратиш — ИТИ
- Ишлаб чиқариш — Маркетинг



Сиз инвестиция ҳақидаги масалани ҳал этиб, ручкага бўлган ҳам қисқа муддатли, ҳам узоқ муддатли талабга таъсир этишингиз мумкин. Ручкага бўлган истиқболдаги талабни режалаштириб, сиз мўлжалланган миқдордаги буюртмани корхонангиз ишлаб чиқаришига мувофиқлаштиришингизга, бунинг учун эса бўлғуси талабни олдиндан билишингизга тўғри келади.

Сизнинг маркетингга сарфларингиз, ўзингиз ишлаб чиқарадиган ручкаларга талабни аниқлашга ёрдам беради. Бошқа тенг шароитларда сотувчилар ва реклама учун сарфлар, одатда қўшимча буюртмалар келтиради. Аммо бунинг ўзигина етарли эмас. Бозорни ўрганиш таркибига — харидорларнинг мулоҳазалари ва бошқа турли тадқиқотлар киради.

Бу тадқиқотлар харидорлар талабини ва маъқул кўрадиган товарлар турларини аниқлаш учун зарурдир. Мазкур маълумотлардан фойдаланиб, корхоналар ўз маҳсулотларини мослаштирадиган ёки харидорлар талабига мос бошқасини ўйлаб топадилар. Товарлари харидоргир бўлган компаниялар кўп миқдорда буюртма оладилар ёки энг юқори нархларда сотадилар.

Кўпгина компаниялар йирик лабораторияларга эга бўладилар. У ерда олимлар ишлаб чиқарилаётган маҳсулотлар сифатига янгилик киритадилар ёки бутунлай янги — йирик ишлаб чиқариш билан банд бўладилар. Янги ва яхшиланган маҳсулот харидоргир бўлади ва унга кўплаб буюртма кела бошлайди. Демак, бозорни тадқиқ этишга пул сарфлаб ва маҳсулотни такомиллаштирар экансиз, сиз келгусида ўз ручкаларингизга бўлган талабни сақлаб қоласиз.

Илмий тадқиқот ишлари (ИТИ)га сарфларни ошира боришингиз, кейинчалик буюртмалар сонини ошишида кўринади.

**Мисол.** ИТИга харажатларни камайтирилган 20% шароитда олинadиган фойдани ҳисоблаш.

Сўнги уч ойликдаги ИТИ	=525 м.с.
* 20% ИТИни камайтириш	* 0,20
= ИТИни камайтириш натижасида	
олинмай қолинадиган фойда	=525 м.с.
* 1—25% солиқ ставкаси	* 0,75

Бозорни тадқиқ этиш ва маҳсулотни такомиллаштириш — узоқ муддатли жараён бўлиб, бир неча даврда самара келтиради. ИТИ сарфларининг ошиши дарҳол талабнинг ошишига олиб келади. Аммо маркетингга сарфлардан фарқли ўлароқ, ИТИга бир карралик сарф бир неча давр мобайнида буюртмалар ошишини таъминлайди.

Шунга кўра, сиз шу ишни қилмасангиз, ИТИ га маблағ ажратган рақобатчиларни қувиб етиш қийин бўлади. Ўйлаб кўринг, агар сиз ИТИнинг бирор-бир стратегиясини танласангиз у ҳолда компанияннгиз:

- Қанча маҳсулот ишлаб чиқаради?
- Ишлаб чиқариш қанчага тушади?
- Сизга қанча буюртма керак бўлади?
- Рақобатчиларингиз қандай йўл тутади?

— Сўнгги уч ойликда ИТИ	=525 м.с.
* Мўлжалланган 20%га ИТИни ошириш	*0,20
= ИТИга 20% ли сарфни ошириш	= 105 м.с.
Нарх/бирлик	=300 с
Таннарх/бирлик	183,5 сўм
= Даромад/бирлик	= 11,65 сўм
* ИТИга 20% ли сарфни ошириш	= 105 м.с.
+ Битта ручкадан даромад	= 11,65 с
= Ошириш зарур бўлган сотув миқдори	=90 бирлик (105000:1165)

**Бешинчи қарор: ИЛМИЙ-ТАДҚИҚОТ ИШЛАРИ (ИТИ)**  
**4 давр учун ўз қарорингизни баҳолаш**

( ↑ ошириш, ↓ камайтириш, ↔ ўзгаришсиз)

Ишора чизиги билан ўз корхонангиздаги ва тармоқдаги йўналишни кўрсатинг.

	Қувват	Нарх	Буюртма	Сотилди	Омборда	Ялпи даромад
Корхона Тармоқ						

- Хўш, бу ўзгаришлар ўз қарорингиз ва рақобатчиларингизнинг 3-даврдagi қарорлари самараси эканлиги ҳақида нимани билдиради? \_\_\_\_\_
- Имкониятингиздан кўра кўпроқ буюртма олдингизми?

Агар “ҳа” бўлса, унда сиз корхонангиз қувватини оширишингиз мумкин.

- Сизнинг омборингиздаги маҳсулот миқдори кўпайдими?

*Агар “ха” бўлса, унда сиз нарх ва маркетинг стратегиясига ўзгартириш киритишингизга тўғри келади. Сиз шунингдек, ИТИга ажратмани ошириб, маҳсулотга талабни кўтаришингиз мумкин.*

ИТИ стратегиясини ишлаб чиқинг ва сармоя ажратиш, маркетинг, ишлаб чиқариш ва нархга оид қарорга тузатиш киритинг.

- “Қарорни муҳокама қилиш”ни ўқинг, ўз корхонангиз мақсадини қайта кўриб ва ИТИ режасини ишлаб чиқинг.

Маркетингга ўхшаб ИТИга ҳам қўшимча сарфни ажратиш, маҳсулотингизга талабни оширади. Аммо ИТИ таъсири бир неча давр мобайнида давом этади. Ҳисобланг, маркетинг стратегиясини белгилаш учун сиз фойдаланган ўша формула буйича ИТИга қанча ажратишингиз мумкин?

- Сизнинг ялпи даромадингиз 35% дан ортиқми? \_\_\_\_\_

*Агар “ха” бўлса, унда сизда, шубҳасиз, ИТИга инвестиция учун фонд бор. Агар сизнинг ялпи даромадингиз 35% дан кам бўлса, ҳисоблашни қуйидаги формула буйича олиб боринг.*

Қайд этилган сарфлар	Маҳсулот бирлиги таннархини баҳоланг	Маҳсулот бирлигидан олинган даромад	Маркетинг ва ИТИга сарфлар оширишни қоплаш учун сотув миқдорини ошириш зарурияти
Маркетинг (синов) _____ с Амортизация _____ с ИТИ (синов) _____ с Омборга қўйиш нархи _____ с Банк фоизи _____ % Қайд этилган сарфлар _____ с	Қайд этилган сарфлар _____ с +Ишлаб чиқарилди + _____ с =Қайд этилган таннарх/бирлик = _____ с Бирликни ишлаб чиқариш таннархи = _____ с =Бирликнинг тўлиқ таннархи = _____ с	Нарх _____ с — Бир бирликнинг тўлиқ таннархи _____ с = Бирликдан даромад = _____ с	Қўшимча маркетинг ИТИ _____ с + Бирликдан даромад + _____ с =Сотувни зарурий ошириш сони _____ дона

• Сизнинг қарорингиз:

→ Маркетинг \_\_\_\_\_ м.с.

→ ИТИ \_\_\_\_\_ м.с.

### Қарорингизни тушунтиринг

Маркетинг ва ИТИ бўйича ўз қарорингизга асосланиб, Сиз корхона қувватини оширишни ёки камайтиришни давом эттиришингиз мумкин. Корхонангиз қуввати ва амортизация ўзгаришда давом этади. Ўз стратегиянгни амалга оширишда 4 қарорни ҳал этиш учун ведомостларга муружаат этинг.

— Агар сиз ўтган даврда ўз корхонангиз қувватини ошириш ёки камайтиришга қарор қилган бўлсангиз, унда сизда — “янги корхона!”

→ Сизнинг янги корхонангизнинг қуввати қандай? \_\_\_\_\_

→ Янги амортизация-чи? \_\_\_\_\_

→ Корхонангиздаги ишлаб чиқаришнинг энг самарали даражаси қандай?

$0,8 \times \text{Қувват} =$  \_\_\_\_\_

— Сизнинг қарорингиз:

→ Нарх \_\_\_\_\_ сўм

→ Ишлаб чиқариш \_\_\_\_\_ дона

→ Сармоя ажратиш \_\_\_\_\_ м.с.

Ўз қарорингизни компьютерга киритинг

### Б. Қабул қилинган қарорингизнинг пухталигини текшириб кўринг.

Куйидаги усулни қўллаб, қабул қилган қарорингизнинг нечоғлик пухта эканлигини аниқлаб олишингиз мумкин. Фараз қилайлик, сиз давлат хизмати учун энгил автомашина сотиб олмақчисиз. Шу мақсадда бир гуруҳ ходимлар қарор қабул қилиш учун куйидаги мезонларни тузиб чиқдилар:

- баҳоси
- ёқилги сарфи
- хавфсизлиги
- тезлиги
- пухталиги
- бежиримлиги
- катта-кичиклиги

- техник хизмат кўрсатишнинг қулайлиги
- келажакда сотиш имкониятлари
- техник даражаси
- замонавийлиги
- суғурталаш имконияти
- бошқаришнинг ўнғайлиги ва ҳ.к.

Дастлаб, қайд этилган мезонларнинг бир-бирини такрорламаслиги, улар ўртасидаги боғланишнинг зичлигини текшириб кўриш керак. Ақс ҳолда кейинги баҳолашларингизда такрорий ҳисоб-китобларга йўл қўйишнинг мумкин. Кейинги қадам мезонларнинг муҳимлик даражаси бўйича тартибланишдан бошланади. Чунки, уларнинг айримлари кимлар учун муҳим, кимлар учун эса иккинчи даражали бўлиши мумкин. Масалан, бир корхона учун нархи муҳим бўлса, иккинчиси учун автомобилнинг катта-кичиклиги ёки хавфсизлиги муҳим ҳисобланади ва ҳ.к.

Ҳар бир мезоннинг муҳимлик даражасини аниқлаш учун қуйидаги баҳолаш шкалаларидан фойдаланинг.

#### Баҳонинг муҳимлиги даражасини баҳолаш мезони

№	Мезонлар	Баллар	
А	<b>Баҳонинг муҳимлигига баҳо бериш шакллари</b>		
	1.	Фавқуллодда муҳим	5
	2.	Ўта муҳим	4
	3.	Муҳим	3
	4.	Муҳимроқ	2
	5.	Нисбатан муҳим	1
Б	<b>Баҳонинг муқобиллик даражаси</b>		
	1.	Қўйилган талабга юқори даражада жавоб бериш	5
	2.	Қўйилган талабга асосан жавоб бериш	4
	3.	Қўйилган талабга жавоб беради	3
	4.	Қўйилган талабга қисман жавоб беради	
	5.	Қўйилган талабга зўрға жавоб беради	2
6.	Қўйилган талабга жавоб бермайди	1	
В	Қарорнинг пухталиқ даражаси (баҳонинг муҳимлиги + муқобиллик даражаси, яъни $A_2 + B_2 = 4 + 4$ )	16 <sup>1</sup>	

<sup>1</sup> А ва В бандларда белгиланган тегишли қаторлар йиғиндиси. Масалан, А бандида баҳо мезони харидор учун “ўта муҳим”, муқобиллик даражаси эса “қўйилган талабга асосан жавоб беради” жавобини танласа, у ҳолда  $V = 4 + 4 = 8$  балл



Баҳо мезони бўйича максимум 10 балл йиғиш мумкин ( $A_1B_1=5+5=10$ ).  
Шу баллнинг фоизлари қуйидаги баҳоларга мос тушади:

Фоизлар	Баллар	Баҳолар
55 фоизгача	5,5 гача	Қониқарсиз
55—75	5,5—7,5	Қониқарли
75—85	7,5—8,5	Яхши
85—100	8,5—10,0	Аъло

Демак, баҳо мезони бўйича қарорни қўрқмасдан яхши даражада қабул қилса бўлади, чунки унинг муқобиллик даражаси билан муҳимлилик даражаси бўйича олинган балларнинг йиғиндиси 8 баллга тенгдир.

Шу тариқа барча танланган мезонлар бўйича қуйидаги йиғма жадвални тўлдириг:

№	Мезонлар	Мазкур мезоннинг		Қарорнинг пухталилик даражаси
		Муҳимлиги бўйича олинган балл	Муқобиллик даражаси бўйича олинган балл	
1	2	3	4	5=3+4
1.	Баҳо			8
2.	Ёқилғи сарфи			
3.	Тезлиги			
4.	Хавфсизлиги ва ҳ.к.			
5.	Жами			

Барча мезонлар бўйича олинган баллар жамланади (5 устун — жами) ва шу миқдор 100 фоизга тенглаштирилиб олинади. Сўнгра юқоридаги тартиб бўйича барча мезонларни ҳисобга олган ҳолда қарорнинг умумий пухталилик даражаси аниқланади. Масалан, 5 устунда умумий балл 13 та мезон бўйича 65 балл бўлсин. У ҳолда қабул қилинган қарор пухта, яхши даражада бўлиши учун шу умумий баллнинг 55—75 фоизини йиғиш лозим. Бу эса 36 дан 49 баллгача баллни йиғишни талаб қилади.

### В. Қарорингиз қатъийми?

Қуйидаги саволларга тўғри жавоб берсангиз кубул қилган қарорингиз (сўзингиз)да туриш ёки турмаслигингизни билиб оласиз. Жавоб беришда натижаларга қарамасдан балларни белгиланг. Шундагина ўзингизга объектив баҳо берган бўласиз.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1.	Бирор қарорга келган бўлсангиз, у албатта адо этилиши шарт.	
	а) албатта	2
	б) шароитга қарайман	1
	в) мен сизга машина эдимми	0
2.	Мени билганлар у ишончли одам деб баҳолашини истайман.	
	а) шарт эмас	0
	б) албатта	2
	в) балки	1
3.	Қаттиққўл раҳбаргина жамоани яхши ишлата олади.	
	а) тўғри, тартиб-интизом керак	2
	б) ижодий ишда бу зарур эмас	0
	в) мен сизга машина эдимми	1
4.	Албатта, ҳамма ўз имкониятини етарли билмайди	
	а) бундай демас эдим	0
	б) умид қилсангиз бўлади	1
	в) жуда тўғри	2
5.	Майда-чуйда ишлардаки, ишончни оқлай олмаган одамга катта юмушларни буюриб бўларканми?	
	а) баъзан шундай бўлиб туради	1
	б) шундай бўлиши аниқ	2
	в) одамлардан ҳар нарсани кутса бўлади	0
6.	Агар менга кўз-қулоқ бўлиб турилмаса, жуфтакни ростлаб қоламан.	
	а) ҳеч қачон	2
	б) бир нарса дейишга ҳайронман	1
	в) жуда тўғри	0
7.	Мен аввалдан белгиланган режаларни ҳеч қачон бажармайман.	
	а) ҳар хил вазият бўлади	1
	б) бир қолипда ишлай олмайман	0
	в) режага риоя қиламан	2
8.	Тадбиркор одам виждони қийналиши ҳақида эмас, балки ўз фойдаси тўғрисида ўйлаши керак.	
	а) бундай одамлар узоққа боради	0
	б) одам аввало ўз шаънини ўйлаши керак	2
	в) иккаласи ҳам муҳим	1

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
9.	Агарда бировга ваъда берсам, унинг устидан чиқаман	
	а) ҳар хил вазият бўлиши мумкин	1
	б) 99 фоиз сўзимни устидан чиқаман	2
	г) йўқ	0
10.	Бировни тартибга чақиришдан олдин энг аввало ўзинг ҳам бунга амал қилишинг лозим	
	а) албатта	2
	б) балки	1
	в) одамлар бунинг аксини қилади	0

### Натижалар:

• **0—5 балл.** Сиз масъулиятсиз одам экансиз. Бугун бир гапни айтиб, эртага уни унутасиз, Сиздай одамларга ишониш қийин.

• **6—14 балл.** Албатта сизни гапини устидан чиқмайдиган одам дейиш қийин. Ўзингизга фойдаси тегадиган бўлсагина, одамларни алдамасликка ҳаракат қиласиз.

• **15—20 балл.** Сиз қатъиятли ва виждонлисиз. Сиз раҳбарлик қиладиган жамоа ходимларига ҳавасимиз келади. Берган ваъдангизни устидан чиқасиз. Одамлар билан ўзаро муносабатда бир оз қийинчиликларга дуч келишингиз ҳам мумкин. Чунки сизнинг қатъиятли ва талабчан эканлигингиз ҳаммага ҳам бирдек ёқавермайди. Шу боис, одамлар билан муносабатда сал бағри кенгроқ бўлинг.

Г. Бирор муаммони ечиш бўйича қарорни тўғри ва пухта қабул қила оладиган ёки қабул қила олмайдиган раҳбарлар бўйича қуйидаги таснифларга ўз муносабатингизни билдириш ва ўнг томондаги 2-устунни тўлдириш:

Қарорни тўғри ва пухта	
қабул қила олмайдиган раҳбар	қабул қила оладиган раҳбар
1. Ечилмай қолган муаммоларга доимо йўл қўяди.	1. Муаммоларни ҳар доим ечади
2. Нотўғри усулларни қўллайди.	2.
3. Тизимли ёндашувни қўллайди.	3.
4. Муаммонинг ечимига ким жавоб беришини аниқлаб олмайди.	4.
5. Мақсади аниқ эмас.	5. Ҳар бир ходимнинг аниқ мақсадини белгилаб беради.
6. Ютуққа эришишнинг ғоят ноаниқ мезонларини қўллайди.	6.

Қарорни тўғри ва пухта	
қабул қила олмайдиган раҳбар	қабул қила оладиган раҳбар
7. Ахборотларни масъулиятсизлик билан йиғади.	7.
8. Режалаштиришда нўноқ.	
9. Кенгаш (машварат)лар қарорлари таҳлилини қилмайди.	8. 9.
10. Гуруҳлар ишини ёмон даражада мувофиқлаштиради.	10.

### В. Ҳикматлар, ўғитлар ва ҳадислар

Қуйидаги ҳикматлар, ўғитлар ва ҳадисларни қарор қабул қилишга нисбатан қўллаш қандай маънони беради?

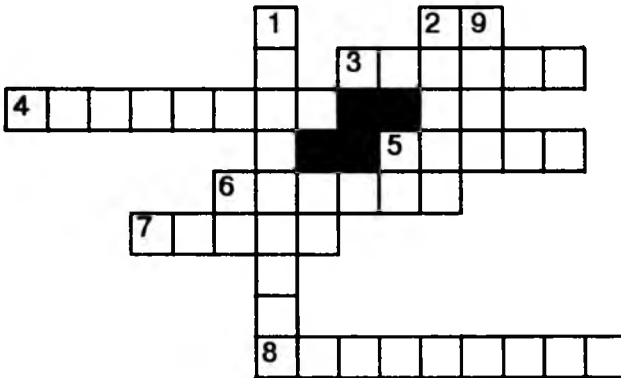
- Аввал ўйла, кейин сўйла.
- Айтмоқ осон, қилмоқ қийин.
- Айтилган сўз, отилган ўқ.
- Арава қўшолмасанг, тўғорма.
- Арпа эккан арпа олар, буғдой эккан — буғдой.
- Афтинг қийшиқ бўлса, ойнадан ўпкалама.
- Вақтсиз қичқирган Хўроз қонга беланур.
- Биров учун биров туш кўриб бермайди.
- Бургага аччиқ қилиб, кўрпага ўт қўйма.
- Девор қийшиқ бўлса, тез қулайди.
- Ер ҳайдасанг куз ҳайда, куз ҳайдамасанг юз ҳайда.
- Ердан ернинг фарқи бор, ўтиз икки нақли бор.
- Етти ўлчаб бир кес.
- Кўр ҳассасини бир марта йўқотади.
- Кўрпангга қараб оёқ узат.
- Лайлакнинг кетишига боқма, келишига боқ.
- Майда гап катта ишни гарқ қилади.
- Маслаҳатли тўй тарқамас.
- Маъноси йўқ гапдан, донаси бор чўп яхши.
- Нон пишгунча кулча куяди.
- Нон чайналмагунча ютилмас.
- Ойни этак билан ёпиб бўлмас.
- Олдин англа, кейин танла.
- Пулига яраша — дуоси.
- Ранг кўр, ҳол сўр.
- Сабабсиз оёққа тикан кирмас.
- Сирка хом бўлса, идишни ёради.
- Ҳосилинг кам бўлса ҳаводан кўрма.

\* \* \*

Агар (ғаним устига) лашкар тортмоқчи бўлсам, уруш-ярашдан ўртага сўз ташлаб, амирларим кўнгилларининг бу икковидан қай бирига мойиллигини билишга интилардим. Агар ярашдан сўз очсалар, бунинг фойдасини яраш зиёнига таққослаб кўрардим; қайси бири фойдалироқ бўлса, шуни ихтиёр қилардим<sup>1</sup>

\* \* \*

Қайси мамлакатни забт этмоқчи бўлсам, тўғри тадбир ва кенгаш билан иш тутдим.<sup>2</sup>



### Бўйига

1. Юқори бошқарув органлари томонидан туб ва истиқболли дастурларни ишлаб чиқиш мақсадларида қабул қилинадиган қарор тури.
2. Бажарилиши мумкин бўлган ишнинг аниқ бир йўлини танлаб олиш учун бир тўхтамга келиш.
9. Ёшларни чет элга ўқишга юбориш учун қарор қабул қилиш ваколатига эга бўлган жамғарма номи.

### Энига

3. Мавжуд бўлган ҳолатнинг бўлиши лозим бўлган ҳолат билан мос тушмаслиги натижасида юзага келувчи жараён.
4. Белгиланган муддатларда қабул қилинадиган қарорлар.
5. Бошқариш олдида турган вазифани ҳал этиш учун чизиладиган чизма.

<sup>1</sup> Темур тузуқлари, Т., Ф. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти, 1996 й., 26-бет.

<sup>2</sup> Ўша ерда, 116-бет.

6. Кечиктирмай ижро этиш учун қабул қилинадиган қарор.
7. Япон бизнесида кенг қўлланиладиган усул.
8. Баҳсли масалалар ва турли-туман фикрлар юзасидан бир битимга келиш учун қўлланиладиган усул.

### *Ўз-ўзини текшириш учун саволлар*

- [119]. Қарор нима?
- [120]. Бошқарув қарорлари қандай талабларга жавоб бериши керак?
- [121]. Бошқарув қарорлари қандай унсурларни ўз ичига олади?
- [122]. Бошқарув қарорлари қандай тавсифланади?
- [123]. Стратегик ва тактик қарорлар умумий ва махсус қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
- [124]. Стрeотип ва ташаббусли қарорлар қандай ҳолларда қабул қилинади?
- [125]. Анъанавий ва тавсияли қарорлар аниқ ва ноаниқ қарорлардан нимаси билан фарқ қилади?
- [126]. Амал қилиш хусусиятига кўра бошқарув қарорлари қандай турларга бўлинади?
- [127]. Яккабошчилик ва якдиллик асосида қарор қабул қилиш мумкинми?
- [128]. Қарор қабул қилишнинг коллегиял ва консенсус тамойиллари тўғрисида нималар дея оласиз?
- [129]. Қарор қабул қилишда “Ринги” усулининг моҳияти нимада?
- [130]. Бошқарувчининг шахсий фазилятлари таъсирида қандай қарорлар қабул қилиниши мумкин?
- [131]. Қарорни ишлаб чиқиш қандай босқичларни ўз ичига олади?
- [132]. Вазиятни таҳлил қилиш ва муаммони аниқлашда нималарга эътибор бeрилади?
- [133]. Мезонларни танлаш, қарор моделини ишлаб чиқиш ва мақбул вариантни танлаш қай тарзда амалга оширилади?
- [134]. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни узил-кесил қабул қилиш ким томонидан амалга оширилади?
- [135]. Қарорни бажариш ва унинг бажарилишини назорат қилиш деганда нимани тушунасиз?
- [136]. Қарорнинг бажарилишини назорат қилишда қандай меъёрий ҳужжатларга таянилади?
- [137]. Қарорнинг бажарилиши қандай назорат қилинади?

### АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Ўзбекистон — келажаги буюк давлат. I том. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 104—139 бетлар.
2. Каримов И. А. Буюк мақсад йўлидан оғишмайлик. I том. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 200—218 бетлар.

3. Каримов И. А. Янги уй курмай туриб, эскисини бузманг. I том. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 140—146 бетлар.
4. Акофф Р. Искусство решения проблем. М., 1982.
5. Дъусон Р. Уверенно принимать решения. Пер. с англ. М., Культура и спорт. ЮНИТИ, 1996.
6. Норткотт Д. Принятие инвестиционных решений. Пер. с англ. М., Банки и биржи, ЮНИТИ 1997.
7. Планкетт Л. Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984.
8. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческих решений. Учебное пособие. М., “Интел-синтез”, 1997.
9. Цычичко В.Н. Руководителю — о принятии решений. 2-е изд. М., ИНФРА-М, 1996.
10. Эдлоус м. Стенсфилд Р. Методы принятий решений (Пер. с англ. Под ред. И. И. Елисейвой) М., Банки и биржи, 1994.

## VII - БОБ. СТРАТЕГИК БОШҚАРУВ ВА РЕЖАЛАШТИРИШ

Режа:

- 7.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тушунчаси. (138—142)
- 7.2. Стратегик режалаштириш ва унинг босқичлари. (143—146)
- 7.3. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш. (147—150)
- 7.4. Бозор иқтисодиёти шароитида Бизнес-режани ишлаб чиқиш. (151—155)

### 7.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тушунчаси

[138] Стратегия грекча (“strategos”) сўз бўлиб, “генерал санъати” деган маънони билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таажжубланмаслик керак. Зеро, пухта ўйланган стратегия Александр Македонский, Амир Темуларга ҳарбий юришларда қўл келган.

Ўзбек тилининг изоҳли лугатида ҳам стратегия атамаси:

- *“йирик ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати”;*
- *“ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми” маъносида талқин этилган.*

Ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори қўмондонлик томонидан ҳарбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади.

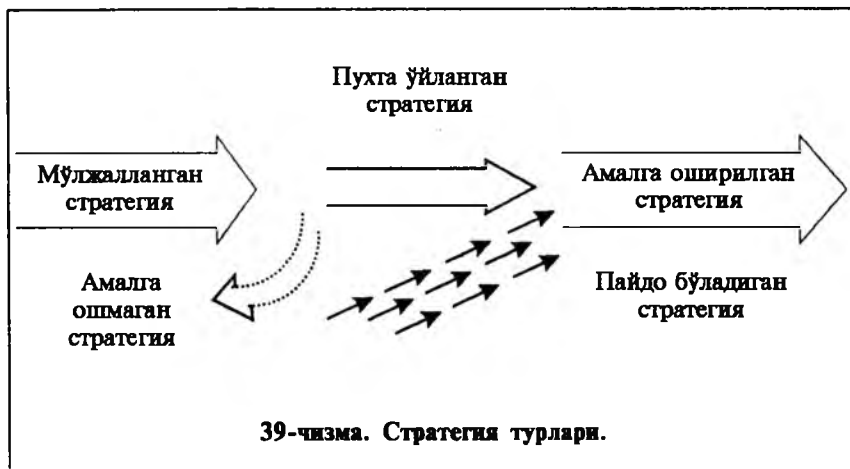
**Истиқболни аниқ башорат, тасаввур қилиш учун  
стратегия зарурдир.**

**Стратегия — бу:**

- *истиқболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;*
- *истиқболда рақобат курашида афзаллик берувчи ғоя;*
- *корхонанинг умумфаолияти (фонди, қуввати, харажати, фойдаси ва ҳоказо)ни назорат қилувчи кенг қамровли тизимдир.*



Стратегия ўз ҳаракат доирасига кўра қуйидаги турларга бўлинади (39-чизма)



39-чизмадаги бош стратегия корхона вазифаларини рўёбга чиқаришнинг асосий усулидир. Бундан ташқари корхонада қуйидаги стратегиялар ҳам бўлиши мумкин:

- *махсус стратегия;*
- *функционал стратегия;*
- *муҳассамлаштирилган стратегия;*
- *диверсификациялашган стратегия.*

**Махсус стратегия** бу содир бўлиши мумкин бўлган турли ҳолатларни, масалан, банкротлик ҳолатини бартараф этиш мақсадида узоқ муддатга тузиладиган стратегиядир.

**Функционал стратегия** корхонанинг бўлим ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш йўллари ифодалайди. Бу ишчи стратегиядир.

**Муҳассамлаштирилган стратегия** бу корхонанинг яхлит фаолиятини ўзида жамлаган мўлжалдир.

**Диверсификациялашган стратегия** корхона (фирма)нинг фаолият соҳаси ва ишлаб чиқарадиган маҳсулотлар турларини кўпайтириш каби вазифаларини амалга ошириш йўллари ифодалайди.

[139] Корхона стратегияси корхонанинг ўзидаги ҳолатдан келиб чиқиб белгиланади ва қуйидаги муҳим жиҳатлар таҳлил қилинади (36-жадвал).

## Корхона даражасидаги стратегия

№	Бўлимлар	Аниқлаб олиниши зарур бўлган жиҳатлар
1.	Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бозорнинг қайси бир сегментига эътиборни кучайтириш лозим?</li> <li>• Нима учун айнан шу корхона товарлари сотиб олиниши керак?</li> <li>• Ассортимент ва сифат қандай бўлмоғи лозим?</li> <li>• Товарни реклама қилишдан бошлаб то сотишгача бўлган босқичларда сарфланадиган маблағларни қандай тақсимлаш керак?</li> <li>• Баҳо сиёсати қандай бўлмоғи лозим?</li> <li>• Бозор салмоғи минтақалар бўйича қандай бўлиши керак?</li> </ul>
2.	Ишлаб чиқариш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ишлаб чиқаришнинг мўлжалдаги даражаси қандай бўлиши керак?</li> <li>• Инвестиция қаерга ва қачон қилинса маъқулроқ?</li> <li>• Эҳтиёт қисмларни сотиб олиш керакми ёки уларни корхонанинг ўзида тайёрлаган маъқулми?</li> <li>• Ишлаб турган ишчиларга қандай даражадаги малака зарур?</li> <li>• Қанча муддатта етадиган захира тўплаш керак?</li> </ul>
3.	Молия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жорий ва капитал харажатлар кўлами қандай?</li> <li>• Молиялаштириш манбалари қанақа?</li> <li>• Айланма капитални қандай молиялаштириш керак?</li> </ul>
4.	Кадрлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тайёргарлик кўрган ходимларни ишга қабул қилиш керакми ёки борларини ўқитиш лозимми?</li> <li>• Ишлаб турганлар сонини қандай қисқартириш керак?</li> <li>• Ишчи кучига бўлган ҳақиқий талаб қандай?</li> <li>• Ходимни қандай қилиб сақлаш ёки жалб қилиш мумкин?</li> </ul>
5.	Тадқиқ фаолияти	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Тадқиқотнинг қайси йўналишига устуворлик бериш лозим?</li> <li>• Товарнинг қайси жиҳатларига қачон ўзгартириш киритиш керак?</li> </ul>
6.	Таъминот	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Товарни ким етказиб беради?</li> <li>• Етказиладиган товар ассортиментига қандай ўзгартириш киритиш зарур?</li> </ul>

Қайд қилинганларни аниқлаш жараёнида стратегиянинг қуйидаги тамойилларига эътибор берилса, фойдадан холи бўлмас эди:

- “Бўш келма”.
- “Оқимга қараб суз”.
- “Ўзгарувчиликни режала”.
- “Янгиликми — бу яхшидир”.
- “Келажакни ўз қўлинг билан ярат”.

Аммо стратегияни аниқлашда унутмаслик керакки:

- Товуқ донни битталаб чўқийди.
- “Аҳмоққа мураккаб нарса оддий кўринади, ақлли одам эса оддий нарсани мураккаб деб тасаввур этгани тўғрисида муваффақиятсизликка учрайди.

(Жон Коллинз)

**[140]** Корхонанинг истиқболдаги стратегиясини асослаш мақсадида ходимларнинг қуйидаги ҳолатларга нисбатан фикрини аниқлаб олиш ўринлидир (37-жадвал).

37-жадвал

Корхонанинг истиқболдаги тараққиётини аниқлаш бўйича саволлар

№	Мўлжалдаги ҳолатлар	йўқ	Аниқроғи		ҳа
			йўқ	ҳа	
1.1.	Корхона ўз тараққиётининг аниқ мақсадларига эга				+
1.2.	Режа ва топшириқлар ҳар доим бажарилади	+			
1.3.	Маҳсулот аниқ стандарт ва меъёрлар асосида ишлаб чиқариляпти		+		
1.4.	Маҳсулот сифатини яхшилаш бўйича режали иш олиб бориляпти				+
1.5.	Маҳсулот ассортименти тез-тез янгиланиб туради	+			
1.6.	Ишлаб чиқариш иш билан тўла таъминланган	+			
1.7.	Корхона доимий товар етказувчи билан ишлайди		+		
1.8.	Ишлаб чиқаришнинг тўхтаб қолиш ҳоллари камдам-кам бўлади				+
1.9.	Корхона маҳсулоти истеъмолчиларга жуда яхши маълум	+			
1.10.	Харидорларнинг фикри доимо ўрганилиб борилади				+

№	Мўлжалдаги ҳолатлар	йўқ	Аниқроғи		ҳа
			йўқ	ҳа	
1.11.	<i>Асосий рақобатдошлар фаолияти мунтазам таҳлил қилиб борилади</i>				+
2.1.	<i>Яроқсиз маҳсулот ишлаб чиқарилган, тартиббузарлик каби нохушликлар содир бўлган ҳолларда уларнинг сабабчиларини аниқлаш фаоллик билан олиб борилади.</i>				+
2.2.	<i>Бошқаришнинг қўйи ва ўрта бўғинларидаги кўпгина раҳбарлар ўз тинчлигини турли ёзишма ва чиройли ҳисоботларни тақдим этиш йўли билан сақлайдилар</i>			+	
2.3.	<i>Ахборот олишга рухсат ходимнинг вазифасига қараб эмас, балки унинг эгаллаган мавқеига қараб берилади</i>			+	
2.4.	<i>Корхонанинг ўз олдига қўйган мақсади аниқ эмас. Кўпларга бу мақсад номаълум</i>				+
2.5.	<i>Агар хатога йўл қўйилган бўлса, хатони унга йўл қўйган ходимнинг ўзи эмас, балки энг аввало унинг бошлиғи ёки касбдошлари билади.</i>			+	
2.6.	<i>Корхонада "корхона худбинлиги" ҳужмрон</i>	+			
2.7.	<i>Қабул қилинган қарорларни ходимлар ўзлари учун эмас, балки ўзларига қарши қарорлар деб қабул қилишади.</i>	+			
2.8.	<i>Кўпгина раҳбарлар бошқаришни жамоа асосида бўлишига интилишмайди. Улар "Бўйсунувчига буйруқ" тарзида иш тутадилар.</i>				+
2.9.	<i>Раҳбарлар тўғрисида гап борар экан, одатда "Улар юқоридагилар" деб шама қилишади</i>				+
2.10.	<i>Ихтилофлар кўп ҳолларда майда-чуйдалар туфайли юзага келади</i>				+
2.11.	<i>Мажлислар узоқ давом этади ва кўп ҳолларда натижасиз тугайди. Бу ерда гап масаланинг моҳияти ҳақида эмас, балки ўзининг нафсонияти учун кураш тўғрисида боради.</i>	+			
2.12.	<i>Ходимлар қанчалик ўз касбини билади ва уни қандай даражада уддалаяпти, бу ҳақда раҳбар жуда кам билади. Ҳаттоки, у ходим меҳнатини қайси меъёрлар асосида баҳолашни ҳам билмайди.</i>				+

№	Мўлжалдаги ҳолатлар	йўқ	Аниқроғи		ҳа
			йўқ	ҳа	
2.13.	<i>Ишда ғайрат, иштиёқ, ташаббус кам учрайди</i>	+			
2.14.	<i>Кўпгина ходимлар шартномаларнинг тузилганини, иш режимини ва мансабга оид қўлланмаларни синчковлик билан "ковлашади". Улар ўзларининг ҳақ-ҳуқуқларига нисбатан хушёр</i>				+
2.15.	<i>Раҳбарларнинг уқувсизлиги кўпгина ходимларни таажжубга салади. Шу савия учун ҳам шунча узоқ ўқиш керакмиди? Ундай раҳбарлар нимага қодир эканликларини кўрсата олмайдилар.</i>			+	
2.16.	<i>Зое кетган вақт ва сифатсиз бажарилган иш ахир оқибатда корхонага, қолаверса ҳар бир ходимга зиён етказади, деган ташвиш ҳамма вақт ҳам ўз аксини топмайди.</i>	+			
2.17.	<i>Ходимлар жамoa услубидаги раҳбарликни унчалик ёқтирмайдилар. Улар корxonанинг ривожланиш йўналишини аниқ билишни хоҳлайдилар. Топшириқ олишни ва агар у билан боғлиқ бўлган қарор нотўғри бўлган бўлса, бу учун қайғурадилар.</i>				+

Бу ерда қониқарсиз жавоблар салмоғи қанчалик юқори бўлса, стратегияни аниқ белгилаш шунчалик хавф остида қолади. Мисолимизда жами 28 жавобдан 18 та жавоб қониқарсиз бўлган. Демак, уларнинг салмоғи 64 фоизни ташкил қилган. Бу жуда нохуш ҳолат ҳисобланади ва стратегияни ишлаб чиқиш жараёнини салбий жавобларнинг чуқур таҳлилидан бошлаш лозимлигидан далолат беради.

**[141] Хўш, стратегик бошқарувнинг ўзи нима? Стратегик бошқарув** — бу корхона (фирма)нинг истиқбол мақсади ва имкониятини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни назарда тутовчи узоқ муддатли бошқарув усулидир. Бошқача қилиб айтганда, стратегик бошқарув — бу стратегик мақсадни амалга оширишга йўналтирилган бошқарув фаолиятидир.

Айрим корхона (фирма)лар турли сабабаларга кўра стратегик бошқарув жараёни билан чуқур шуғулланмайдилар. Бу сабабларнинг айримларини келтирамыз:

- юқори поғонадаги раҳбарият корхона аҳволини тўлиқ тавсифловчи ахборотга эга эмас. Бундай ҳол мавжуд ҳисоб-китоб, ахборот тизимининг мукамал эмаслиги оқибатида бўлиши мумкин. Табиийки, бундай шароитда бошқарувчилар рақобатдош корхоналар, бозор талаби, таннарх, баҳо ҳақидаги маълумотларга эга бўла олмайди;
- кўпчилик менежерлар корхона фаолиятини билиш нуқтаи назардан ўзини юқори баҳолайди. Улар, одатда танқидий маълумотларни тан олишмайди ва уларга ўзгартириш киритишга уринишади;
- кўпгина фирма раҳбарлари мавжуд ҳолат ёрдамида корхона нуфузини сақлаб туришга ҳаракат қилишади. Улар янгиликка интилишмайди, ходимлар томонидан инновацияга бўлган ташаббусни қўллаб-қувватламайди;
- аксарият раҳбарлар корхона (фирма)нинг жорий режаларини тузишни афзал кўришади, кундалик вазифалар билан чекланишади. Бу уларни корхона истиқболи тўғрисида фикрлашга ундамайди;
- ўткинчи муваффақият менежерларнинг эскирган раҳбарлик услубини қўллашга мажбур қилади. Айнан шундай ҳолат бугунги кун ёки истиқболдаги ҳолатни инкор этишга ундайди.

Бундай ва шунга ўхшаш салбий сабабларга қўл бўлган раҳбар корхона инқирозга юз тутгандагина стратегик бошқарувни эслаб қолади.

**[142]** Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётга қўлланиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ бўлиб, бунда, энг аввало корхонага таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги муҳим рол ўйнайди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични ўз ичига олади.

**Бажарувчанликни назорат қилиш асосида бошқариш усули.** Бу босқичда корхонада ўзгаришларга нисбатан жавоб таъсир (реакция) воқеа содир бўлгандан сўнг пайдо бўлади. Бу реактив мослашув бўлиб, замон билан бирга қадам ташламайдиган раҳбарларга хос. Аммо, тез суръат билан содир бўладиган ўзгаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам қўл келмайди.

**Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули.** Бунда ўзгариш суръати тезлашади. Аммо истиқбол (келажак)ни фақат олдинги давр ўзгаришлари тенденциясига асосланиб экстраполяция қилиш йўли билан белгилаш мумкин (узоқ муддатли режалаштириш).

**Ўзгаришларни олдиндан прогноз қилиш асосида бошқариш усули.** Бу усул ўзгаришлар суръати тезлашиб, қутилмаган ҳодиса со-

дир бўлишини назарда тутиб ишлаб чиқилган стратегияни ишлаб чиқиш ёрдамида амалга оширилади (стратегик режалаштириш).

**Шошилиқ ихчам қарорларни қабул қилиш асосида бошқариш усули.** Бундай усул бозор талабларига жавобан корхона фаолиятини тезкорлик билан ўзгартириш лозим бўлган ҳолларда қўлланилади. Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан кириб келаяпти. Шундай шароитда турли-туман вазифалар тезкор пайдо бўлади. Улар фақат узоқни кўзлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади (стратегик бошқарув).

Умуман олганда, стратегик бошқарув эволюцион тарзда стратегик режалаштириш замини пайдо бўлади ва унинг туб моҳиятини акс эттиради.

## 7.2. Стратегик режа ва унинг босқичлари

**[143] Стратегик режа** — бу корхона (фирма) олдидаги узоқ муддатга мўлжалланган вазифалар мажмуи бўлиб, у корхона кўламидаги бошқа жорий, йиллик режалар учун бошланғич нуқта хизматини ўтайди. Стратегик режанинг асосий шакллари беш, ўн йил ва ундан кўпроқ муддатга мўлжалланган режалардир.

Стратегик режанинг ўта муҳим ва зарурлиги қуйидагилар билан изоҳланади. У:

- *корхонанинг аниқ мақсадини белгилашга ва шакллантиришга имкон беради;*
- *корхонани ташқи муҳитга мослаштиришга ёрдам беради;*
- *самарали бошқариш таркиби ва тизимини яратишга имкон беради;*
- *корхона таркибидаги барча бўғинлар фаолиятини мувофиқлантиришга шароит туғдиради;*
- *корхонанинг барча ресурсларини, яъни ишчи кучи, молиявий, айланма ва асосий фондларни самарали тақсимотини таъминлайди ва ҳоказо.*

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс ишлаб чиқилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа, одатда корхона раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни ҳаётга тадбиқ қилишда корхонанинг барча ходимлари иштирок этишади.

Стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (40-чизма).



#### 40-чизма. Стратегик режалаштириш жараёни.

[144] Корхона мақсади ва вазифаларини танлаш стратегик режалаштириш жараёнининг энг дастлабки ва масъулиятли босқичларидан ҳисобланади. Бу жараён режалаштиришнинг кейинги барча босқичлари учун мўлжал вазифасини ўтайди.

Корхона маблағ фаолиятининг бош мақсади — кам маблағ сарфлаб истеъмолчиларга юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш, топшириқ, шартномаларини бажаришдир. Стратегик режалаштириш сифати ҳам ана шу бош мақсаднинг қанчалик тўғри танланганлиги ва қабул қилинганлигига боғлиқ. Шу соҳадаги тадқиқотлар мақсаднинг қуйидаги мезонларга мос келиши лозимлигини кўрсатади:

- аниқ ўлчовга эга бўлиши;
- давр (муддат)нинг аниқ бўлиши;
- амалга ошириш мумкинлиги;
- мувофиқлаштирилишини таъминлаш мумкинлиги;
- устуворликка эга бўлиши.

Биринчи мезон мақсаднинг аниқ меъерий ўлчовга эга бўлишини талаб қилади. Масалан, “шу давр ичида ходимларнинг хизмат пиллапоялари орасидаги ўсишини тахминан 10—15 фоизга ошириш”, “сифати аъло, аммо баҳоси шунча фоиз паст бўлган маҳсулотни ишлаб чиқариш” ва ҳоказо. Бундай мақсадларни аниқ қўйиш билан раҳбар барча бўғинларнинг истиқболдаги ривожланиши бўйича аниқ миқдорий мўлжалларни белгилайди.

Стратегик режалаштиришдаги **иккинчи мезон** — бу прогноз қилинаётган вақт (давр)ни аниқ белгилаш лозимлигидир. Бу мезонга биноан стратегик режалаштириш узоқ муддатли (беш йилдан кўпроқ муддатга), ўрта муддатли (бир йилдан беш йилгача) ва қисқа муддатли (бир йилгача) бўлиши мумкин.



Мақсадга эришишнинг **учинчи мезони** икки жиҳат нуқтаи назаридан муҳимдир. Биринчидан, мўлжалланган мақсаднинг амалга ошмаслиги корхонага катта зарар етказиши, ҳаттоки банкротликка олиб келиши мумкин. Иккинчидан, амалга ошириш мумкин бўлмаган мақсаднинг корхона олдига қўйилиши банд бўлган ходимларнинг муваффақиятга интилишини бўғиб қўяди. Бу эса ўз навбатида уларнинг шахсий манфаатдорлигини сўндиради. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг пасайишига олиб келади.

Стратегик режалаштиришдаги мақсаднинг **тўртинчи мезони** — бу мақсаднинг мувофиқлаштирилишини ҳисобга олишдир. Бундай талаб тўла-тўкис бошқарувчиларнинг маҳорати ва малакасига боғлиқ. Бу ерда гап қўйилган мақсаднинг бошқа мақсадларнинг амалга ошишига ҳалақит бермаслиги тўғрисида кетяпти. Бош мақсад ва қўшимча мақсадларнинг бир-бирига мувофиқ келмаслиги турли бўғинлар ишида турли қийинчиликлар туғдириши мумкин.

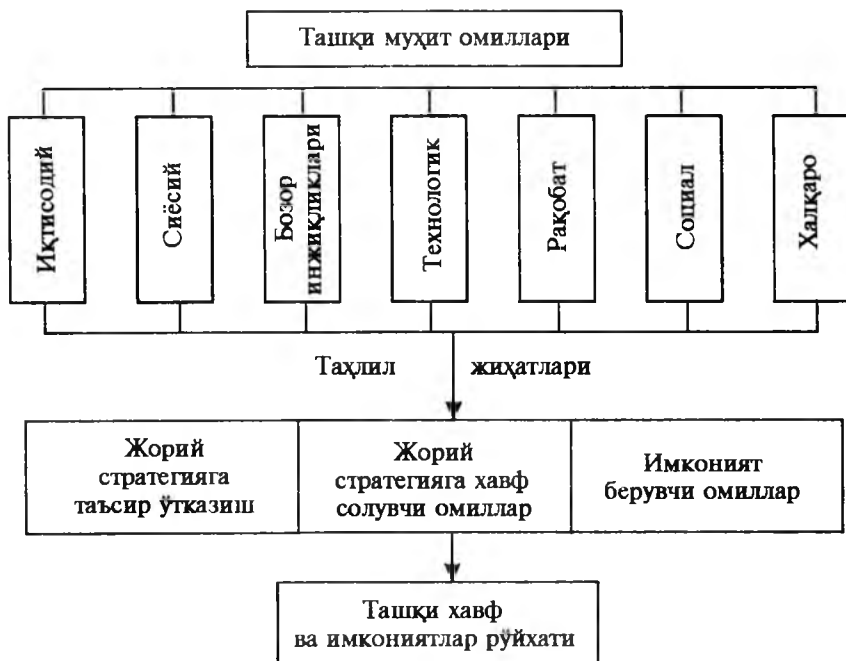
Мақсадга эришишнинг **бешинчи мезони** — бу стратегик режалаштирилаётган объект билан боғлиқ бўлиб, унинг устуворлигига эътибор берилади. Масалан, фойдалилик, бозор сегментлари, молиявий ресурслар, инновация, социал ҳимоя ва бошқалар. Бу соҳалар бўйича мақсадлар ҳам мазмунан, ҳам ифодаланиш шакли нуқтаи назаридан бир-биридан тубдан фарқ қилади. Дарҳақиқат, агар сўз фойдани узоқ муддатга режалаштириш ҳақида кетса, у ҳолда асосий мақсад фойда, даромад қўлами, капитал қўйилмаларга ажратиладиган маблаг ва ҳоказолар назарда тутилади.

**[145]** Корхона тараққиётининг бош йўналиши ва унинг мақсадини тўғри танлаш қўйидаги икки омилга боғлиқ:

- *ташқи муҳит омили;*
- *ички муҳит омили.*

Стратегик режалаштиришни амалга оширишда бу омилларни инобатга олиш жуда ҳам зарурдир. Чунки, айнан уларни ҳисобга олиш корхонага хавф солувчи ёки пайдо бўлиши мумкин бўлган хавфнинг олдини олиш имконини беради. Бу, албатта, сермеҳнат ва серҳаражатли жараёндир. Бу ҳаражатлар стратегик режалаштиришга қилинадиган ҳаражатларнинг энг кўп қисмини ташкил қилади.

Ташқи муҳитни таҳлил қилиш қўйидагича амалга оширилади (41-чизма).



41-чизма. Корхонанинг ташқи муҳитини таҳлил қилиш чизмаси.

**Иқтисодий омилларни** таҳлил қилишда инфляция (дефляция) суръати, солиқ ставкаси, халқаро тўлов баланси, аҳолининг бандлик даражаси, корхонанинг тўловга қодирлик даражаси кабиларга эътибор қаратилади.

**Сиёсий омилларни** таҳлил қилиш жараёнида:

- мамлакатлараро савдодаги тариф келишувларига;
- божхона сиёсатида учинчи мамлакатга қарши йўналтирилган протекционизм сиёсатиغا;
- мазкур давлат ва унинг етакчи сиёсатчиларининг антимонополия қонунига бўлган муносабатларига;
- маҳаллий ҳокимиятларнинг кредит сиёсати, уларнинг ссуда олиш ва ишчи кучини ёллаш бўйича чекловлари кабиларга эътибор берилади.

**Бозор инжиқликлари** ҳам корхона фаолияти самарадорлигига ўз таъсирини ўтказмай қўймайди. Уларни таҳлил қилиш корхона раҳбариятига корхона стратегиясини аниқ белгилаш ва унинг мавқеини мустаҳкамлашда ёрдам беради. Бу ерда:

- демографик ўзгаришлар;
- аҳоли даромади даражаси ва унинг тақсимланиши;
- тармоқдаги рақобат даражаси;
- корхонанинг бозорда эгаллаган салмоғи;
- бозор кўлами ёки уни ҳукумат томонидан ҳимояланганлиги таҳлил қилинади.

**Технологик омилларни** корхона раҳбарияти ўз диққат-эътиборидан четда қолдирмаслиги зарур. Бундай таҳлил:

- ишлаб чиқаришдаги технологиянинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини, замон талабига жавоб бера олишини;
- янги товар ва хизматларни лойиҳалаштиришда, ахборотларни йиғиш, қайта ишлаш ва уларни узатишда, алоқада замонавий ҳисоблаш техникаларининг қўлланилаётганлигини аниқлашга ва режалаштиришга имкон беради.

**Рақобат омилларини таҳлил қилиш** рақобатдош корхоналарнинг хатти-ҳаракатларини кузатишга, уларни назорат қилиш имконини беради. Бундай таҳлил моҳиятини қуйидаги саволларга жавоб топиш орқали билиш мумкин:

- *Рақобатдош бозорга нимани таклиф қилаяпти?*
- *Рақобатдош нима қилаяпти ва нима қилиши мумкин?*

Рақобатдошларни таҳлил қилишда тўрт нарса назарда тутилади. Булар:

- *рақобатдошларнинг келгуси мақсадларини аниқлаш ва таҳлил қилиш;*
- *рақобатдошларнинг жорий стратегиясини таҳлил қилиш;*
- *рақобатдошларнинг истиқболдаги ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш;*
- *рақобатдошларнинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш.*

Рақобатдошлар фаолияти ва хатти-ҳаракатларини кузатиб бориш корхона раҳбариятига келгусида содир бўлиши мумкин бўлган ҳар қандай хавф-хатарга тайёр бўлиб туриш имконини беради.

**Социал омиллар ўз таркибига** ўзгариб турувчи ижтимоий қадриятлар, удумлар, муносабатлар ва феъл-атворларни қомраб олади. Иқтисодий беқарорлик шароитида айни социал соҳада корхона фаолиятига салбий таъсир қилувчи хавфлар туғилади. Уларни бартараф этиш учун самарали таҳлил зарурдир.

**Халқаро омиллар ташқи** савдо монополиясига барҳам берилган шароитда корхона учун ўта аҳамиятлидир. Зеро, халқаро бозорда иштирок этиш ҳуқуқига эга бўлди. Корхона раҳбарияти

бундай катта сегментда содир бўлаётган ҳолатларни кузатиш, улардан огоҳ бўлиш ва корхона манфаатини кўзлаб ҳаракат қилиши лозим.

Ташқи муҳит омилларини ҳисобга олиш:

- *чет элдаги рақобатдошларга қарши ҳукумат ҳимоясини аниқлаш;*
- *ички бозорни мустаҳкамлаш;*
- *халқаро муносабатларни фаоллаштириш ва кенгайтириш имконини беради.*

Шундай қилиб, менежерлар ташқи муҳит таъсирини доимо диққат марказида сақлашлари, ўз корхоналари фаолиятига оид ҳар қандай қарорни катта ҳажмдаги ахборотни ўрганиш, таҳлил қилиш асосида қабул қилишлари керак.

**[146]** Стратегик режалаштириш жараёнида корхона фаолиятини таҳлил қилишдан мақсад қуйидаги иккита саволга жавоб топишдир:

- *Ташқи имкониятлардан фойдаланиш учун корхона ўзининг кучли томонларига эгами?*
- *Корхонанинг ташқи хавфга бардош беролмайдиган қандай кучсиз томонлари бор?*

Ҳар иккала саволга жавоб топиш учун корхонанинг қуйидаги жиҳатларини кузатиш тавсия этилади:

- *Маркетинг.*
- *Молия (бухгалтерия ҳисоби).*
- *Ишлаб чиқариш.*
- *Меҳнат ресурслари.*
- *Маданият ва корхона нуфузи.*

Маркетинг — бу корхонанинг бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш асосида товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш орқали фойда олишга қаратилган фаолиятидир.

Маркетинг функцияларини текшириш жараёнида унинг қуйидаги еттита унсурини таҳлил қилишни тавсия қилинади:

- *Корхонанинг бозордаги салмоғи ва рақобатбардошлиги.*
- *Буюмларнинг ассортименти ва сифати.*
- *Бозор шароитидаги демографик ҳолат.*
- *Бозорни тадқиқ қилиш ва ишланмалар ҳолати.*
- *Мижозларга кўрсатиладиган хизматнинг сотишдан олдин ва сотишдан кейинги даражаси.*

- *Товарлар ҳаракати, реклама ва сотиш самарадорлиги.*
- *Корхона фойдаси.*

Стратегик режалаштиришнинг маркетинг соҳасидаги параметрлари кўп жиҳатдан қайд қилинган унсурларнинг кучли ва кучсиз томонларини тўғри аниқланишига боғлиқ.

Корхонанинг молиявий ҳолатини таҳлил қилиш, ундаги кучли ва кучсиз томонларини аниқлаш стратегик режалаштириш самарадорлигини янада ошириши мумкин. Молиявий таҳлилни ўтказишни маъқул топадиган (+) ва маъқул топмайдиган (-) фикрлар бор. Улар қуйидагилардан иборат:

+	-
<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий фаолиятни таҳлил қилиш муаммонинг ечимини топишда ёрдам беради</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўткинчи тажриба асосида келажакдаги мўлжални аниқлаш имконияти кўп ҳолларда тасдиқланмаган</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини баҳолашда муҳим аҳамиятга эга бўлади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий маълумотлар субъектив талқинлар таъсири остида бўлади</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий фаолиятдаги йўналишнинг аксарият кўпчилиқ қисми барқарор ҳисобланади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иқтисодиётдаги, бозордаги ва технологиядаги тез-тез ўзгаришлар кўп ҳолларда молиявий ахборотларни яроқсизлантиради</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• рақамлар куруқ сўзга қараганда асосли бўлади</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий фаолият таҳлили ҳеч қачон айти шу куннинг ўзида амалга оширилмайди. У ҳар доим ўткинчини ифодалайди</li> </ul>

**Ишлаб чиқаришнинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилиш корхонанинг бозор шароитига тезроқ мослашишига, рақобат курашларига доимо тайёр бўлишига замин тайёрлайди.** Бундай таҳлил жараёнида қуйидаги саволларга жавоб олинади:

- *Товар ва хизматларни рақобатчиларга нисбатан кам харажат билан ишлаб чиқариш.*
- *Корхонанинг янги хом ашёни жалб қилиш имконияти борми? Унда хом ашё етказиб берувчиларни танлаш имконияти борми?*
- *Корхона ускуналарининг ҳолати қандай? Улар замонавийми, уларга хизмат кўрсатиш даражаси қандай?*

- Корхонада талаб йўқлиги туфайли тўпланиб қолган товар захирасини камайтириш мақсадида қандай ишлар режалаштирилган?
- Корхонада материалларнинг кирими, ишлаб чиқариш жараёнидаги ҳаракати ва товарларнинг чиқиб кетишини назорат қилиш тизими мавжудми?
- Корхонада рақобатдош корхоналар хизмат кўрсатолмайдиган бозорларга кириш имконияти борми?
- Корхона маҳсулот сифатини назорат қилишнинг самарали усулига эгами?
- Корхонада ишлаб чиқариш жараёни қандай ташкил этилган ва уни такомиллаштириш мумкинми?

**Меҳнат ресурсларига** оид муаммоларни таҳлил қилиш нафақат стратегик режалаштириш жараёни учун, балки бозор иқтисодиёти шароитида инсон омили ўйнайдиган муҳим ролни аниқлаш учун ҳам зарурдир.

Инсон омилини таҳлил қилишда қуйидаги саволларга жавоб топиш тавсия этилади.

- Бугунги кунда корхонангизда банд бўлган ходимларнинг таркиби қандай?
- Юқори поғонадаги раҳбарларнинг малакаси ва омилкорлиги қандай?
- Кадрлар бўйича ротация режалари борми?
- Корхона рағбатлантиришнинг самарали тизимига эгами?
- Корхонада кадрларни тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимидан самарали фойдаланиляптими?
- Кейинги йилларда корхонадан малакали мутахассисларнинг кетиб қолиш ҳоллари бўлганми? Бўлган бўлса, нима учун?
- Корхонада ходимлар фаолиятини баҳолаш тизими ишлаб чиқилганми? Бундай баҳолаш охирги марта қачон амалга оширилган?

Жавобларни таҳлил қилиш ва инсон омилини комплекс баҳолаш у ёки бу бўғиндаги заиф томонларни аниқлашга ва шунга мос равишда чора-тадбирларни ишлаб чиқиш имкониятини яратади.

### **7.3. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш**

[147] Ташқи хавф ва янги имкониятлар аниқлангач, стратегияни танлашга ўтиш мумкин. **Стратегияни танлаш** — бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи ҳисобланиб, у бир неча босқичлардан иборат бўлади:

- муқобил стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган муқобил стратегияни қиёмига етказиш;
- қиёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жараёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар қўлланилади.

**Биринчи босқичда** корхона олдида қўйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади. Бунда энг муҳими шу мақсадга эришишнинг турли вариантлари ишлаб чиқилади. Бу ишга корхонадаги барча бўгинлар бошқарувчиларини жалб қилиш мақсадга мувофиқдир. Бундай ёндашув танлаш имкониятини кенгайтиради ва энг яхши вариантни танлаш имкониятини яратади.

**Иккинчи босқичда** — танланган стратегиялар қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд келувчи кўп қиррали умумий стратегия шакллантирилади.

**Учинчи босқичда** — танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадни ечишдаги яроқлилиқ даражаси баҳоланади. Айнан шу босқичда умумий стратегия аниқ ва янги мазмун билан тўлдирилади. Масалан, қиёмига етказилган умумий стратегияда корхонанинг бозордаги салмоғини ошириш, товарлар сотувини кўпайтириш мақсадида қуйидаги тадбирлар назарда тутилган бўлиши мумкин:

- *товар таннархини рақобатдошлардагига нисбатан пасайтириш;*
- *товарлар айтиладиган дўконлар тармоғини кенгайтириш;*
- *товарларнинг янги моделларини таклиф қилиш;*
- *реклама тизимини яхшилаш ва ундан ўринли фойдаланиш.*

Кўриб турибмизки, корхона стратегияни танлашда кўпдан-кўп муқобил (альтернатив) вариантларга дуч келиши ва улардан кенг танлаш имкониятига эга бўлиши мумкин.

**[148]** Аниқланган ташқи хавф ва имконият корхонанинг ички имконияти ва кучсиз томонлари билан таққосланади. Сўнгра корхона раҳбарияти “Стратегик вариантлардан қайси бирини танлаш керак” деган саволга жавоб излашга киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

- *чекланган ўсиш;*
- *ўсиш;*
- *камайиш;*

- ҳар учала стратегик муқобилни ўзида акс эттирувчи вариант.

**Чекланган ўсиш.** Бу стратегияни, асосан барқарор технологияга эга бўлган корхоналар раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланишдаги мақсад “эришилган даража”га асосланиб ўрнатилади ва шароит ўзгаришига қараб унга тузатишлар киритилади (масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхонадаги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истиқболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади. Чунки, бу энг оддий ва хатари кам йўлдир.

**Ўсиш.** Бу танловга энг кўп тушадиган муқобилдир. Уни технологияни тез-тез ўзгартириб турадиган ва корхонани ривожлантиришда эришилган даража кўламида тўхтаб қолишни эмас, балки ундан ҳам юқори даражага эришишни мўлжаллайдиган раҳбарлар танлайди.

Агар корхона барқарор ривожланиш шароитида ишламаётган бўлса, банкротликка учраши ҳеч гап эмас.

**Камайиш.** Бу жуда камдан кам танланадиган муқобилдир. Чунки, бунда ёки корхонани кичрайтириш, ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайтириш назарда тутилади. Бу стратегияни кўпинча сўнгги восита деб аташади. Чунки, корхона фақат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлашга мажбур бўлади. Аниқроғи, корхона раҳбарлари қуйидаги вазиятларда бундай стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- *иқтисодий таназзул даврида;*
- *корхона жуда оғир шароитга тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган шароитда;*
- *ишлаб чиқаришни камайтириш ҳисобига.*

Бундай ҳолларда корхона буткул тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бирлаштириш содир бўлади.

**Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни ўзида мужассамлаштиради.** Йирик (турли тармоқларни ўз ичига қамраб олган) корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг ўзида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки кўпайтириш стратегияси қўлланилиши мумкин.

[149] Корхонанинг умумий стратегиясини ишлаб чиқиш, тегишли муқобилни режалаштириш ва уни баҳолашда бир қатор услубий ёндашувлар қўлланилади. 42-чизмада ана шундай ёндашувлардан бири келтирилган.



		Бозорлар	
		Мавжудлари	Янгилари
Товарлар	Мавжудлари	I. "Нимани бажараётган бўлсанг ўшани яхшила" стратегияси	II. Бозорни ривожлантириш стратегияси
	Янгилари	III. Янги маҳсулотларни ишлаб чиқиш стратегияси	IV. Диверсификация стратегияси

**42-чизма. Товарлар ва бозорлар бўйича  
имкониятлар матрицаси.**

Ҳар бир квадрант қандайдир умумий стратегияни ва унинг унсурларини белгилайди.

**I-квадрант** корхона стратегиясининг мавжуд бозорлар ва товарларга бўлган йўналишини кўрсатади. Бу усулни харажатларни тежаш ёки "нимани бажараётган бўлсанг, ўшани яхшила" стратегияси деб аташади. Бундай стратегияни, одатда бозорни эгаллаш учун ўз фаолиятини яхшилаши, ривожлантириши лозим бўлган корхоналар танлади. Бундай корхона маркетинг хизмати-ни кучайтириш, рақобатбардош нархни белгилаш, товарларни бозорга узлуксиз етказиб бериш орқали ўзи учун анъанавий бозорни кенгайтиришга ҳаракат қилади.

**II квадрант** корхона стратегиясининг корхона қатнашаётган бозорни кенгайтириш, товарларнинг янги турларини таклиф қилиш ҳисобига янги бозорларга кириб боришга йўналтирилганлигини акс эттиради.

Бундай стратегия қуйидаги ҳолларда самарали ҳисобланади:

- *корхона ўзи иштирок этадиган бозорлар географиясини ўзга давлатлардаги бозорларга кириб бориш ҳисобига кенгайтирса;*
- *бозорлардаги қондирилмаган сегментларни топиш имконини берса;*
- *янги товарлар таклифини кенгайтирса.*

**III квадрант** ўзлаштирилган бозорга янги товар етказиб бериш стратегиясини танлашни билдиради. Бу стратегияга, одатда истеъмолчилар эътиборини қозонган маҳсулотларнинг янги моделлари мавжуд бўлган ҳолларда мурожаат қилинади. Бунда корхона устуворликни янги маҳсулотни ишлаб чиқаришга ёки мавжуд маҳсулотни модификация қилишга беради.

**IV квадрант** диверсификация стратегияси деб аталади. Бу стратегия, одатда корхонанинг битта бозорга ёки бир товар ассортиментига бўлган боғлиқлигидан, шунингдек, тугатилаётган ёки турғун ҳолатда бўлган бозорлардан қутилиш мақсадида қўлланилади. Аммо, бу стратегияни қўллаш, анчагина хавф-хатар билан боғлиқ. Чунки, диверсификация стратегияси ҳали бозори ҳам, харидори ҳам номаълум янги маҳсулот турларини ишлаб чиқаришни тақозо этади.

**[150]** Ишлаб чиқилган стратегия амалга ошириш учун корхона раҳбарлари унга режалар, дастурлар, лойиҳаларни ишлаб чиқишлари, уни асослашлари, бюджет масалаларини ҳал қилишлари, хуллас, стратегиянинг ижросини бошқаришлари лозим бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида стратегияни амалга ошириш учун корхонада қуйидаги режалар тизими ишлаб чиқилади (43-чизма).

Чизмадан кўришиб турибдики, замонавий корхонада тўртта гуруҳдан иборат бир-бири билан боғланган режалар ишлаб чиқиши лозим:

1. Фаолиятнинг асосий йўналишлари бўйича бош режа. У 10—15 йил ва айрим ҳолларда ундан кўпроқ муддатни ўз ичига олувчи истиқболдаги стратегия ҳисобланади.

2. Корхонанинг 1 йилдан 5 йилгача бўлган муддатдаги ривожланиши режаси. Стратегик режалаштириш нуқтаи назардан унинг асосий мазмунини ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, маҳсулотининг янги авлодини ишлаб чиқаришга ўтиш, янги технологияни жорий қилиш кабилар ташкил қилади.

3. Тактик режалар корхона фаолиятидаги жорий тадбирларни маълум тартибга ва қонун-қоидаларга солиб туради.

4. Дастурлар ва режа-лойиҳалар мақсадли характерга эга бўлиб, улар янги маҳсулот лойиҳасини ва технологиясини ишлаб чиқиш, сарфларни камайтириш, энергия ресурсларини тежаш, янги бозорларга кириб бориш кабиларни амалга оширишни таъминлайди.



43-чизма. Корxonaning режалар тизими.

Дастлабки иккита гуруҳ режа — бу стратегик режалаштиришнинг асосий маҳсули ҳисобланади. Бу режалар кейинчалик тактик режалар ва лойиخالар кўринишини олади ва улар орқали ўз ижросини топади.

#### 7.4. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес-режани ишлаб чиқиш

[151] **Бизнес-режа** — бу шундай ҳужжатки, фирманинг унда ўз ишини қандай бошлаши, қандай ишлаб чиқаришни самарали юргизиш ва товарни бозорга олиб чиқиши, қандай технологияни қўллаши, қачон дастлабки даромад олиши, таваккалчилик (риск)-

ни камайгириши, сарф-харажат даражаси ва фойда олиши, рақобат курашида ютиб чиқиш каби кўрсаткичларнинг лойиҳаси ўз аксини топади.

Бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берадиган асосий ҳужжатлардан биридир. Шу билан бирга фирма тараққиётининг умумий концепциясига асосланади, стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бирмунча батафсил баён этади, аниқ-тайин чора-тадбирларни техник иқтисодий жиҳатдан асослаб беради.

Бошқача қилиб айтганда, бизнес-режа тадбиркор учун гуё бир иш қуролидир, аниқроғи, компасдир. У фирманинг иш жараёнини тасвирлаб, фирма раҳбарларининг ўз мақсадларига қай тариқа эришишларини, биринчи галда ишнинг даромаддорлигини қай тариқа ошириш мумкинлигини кўрсатиб беради. Яхши ишлаб чиқилган бизнес-режа фирмага:

- *ўсиб боришга;*
- *бозорда янги мавқеларни қўлга киритишга;*
- *ўз тараққиётининг истиқболларини белгилаб олишга;*
- *янги товарлар ишлаб чиқариш ва янги хизмат турларини яратишга;*
- *янги мўлжалларнинг амалга оширишининг мақсадга мувофиқ усулларини танлаб олишга ёрдам беради.*

Бозор муносабатлари ривожланган сари режанинг аҳамияти тобора ошиб боради. Бирон-бир ишлаб чиқариш, хусусан, тижорат ғоясини режасиз амалга ошириб бўлмаслигини хорижий бизнесменлар аллақачон тушуниб етганлар. Бу ерда гап аввалги беш йиллик режаларимиз ҳақида бормаяпти. Хорижий мамлакатларнинг “Беш йиллик режалари” бутунлай бошқача усулда тузилади. Уларни бизнес-режа деб юритишади.

Агар ўз фаолиятингизни бизнес-режасиз бошлайдиган бўлсангиз, тез кунлар ичида инқирозга учраб, синишингиз турган гап! Ҳайрон қолманг, чунки жаҳон амалиётидан бизга маълумки, бизнес-режа ишбилармоннинг ҳаммаси учун жуда зарур, гуёки сув билан ҳаводек.

Нега деганда, бизнес-режа — бу шундай нарсаки, унинг ёрдамида сиз кўп ишларни бажаришга қодирсиз. Масалан, сиз ўз лойиҳангизни амалга оширмакчи ёки сотмакчисиз. Бунинг учун эса сизга лозим бўлган маблағни банкдан қарзга олиш пайтида банкирни ўзингизнинг бизнес-режангиздан хабардор этишингиз шарт.

Бундан ташқари, бу нарса, ўз келажагини билишни хоҳлаган ва ўз вазифасини аниқ ҳамда пухта тушуниш ниятида юрган касбдошларингиз, тўғрироғи ходимларингиз учун ҳам, энг аввало юқорида таъкидлаганимиздек ўзингиз учун ҳам жуда кераклидир.

Бизнес-режа корхонанинг ички ҳужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни таклиф қилишда ҳам фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳанинг синчиклаб ишлаб чиқилганига ишонч ҳосил қилишлари ва унинг самарали эканлигидан хабардор бўлишлари керак. Улар сармоя бериш имкониятларини кўриб чиқишдан олдин бизнес-режани синчиклаб ўрганиб чиқишади. Шундан сўнг улар лойиҳани ишлаб чиққанлар билан учрашадилар. Хуллас:

**Корхона ўз фаолиятини бизнес-режасиз бошлар экан, у албатта инқирозга учраши муқаррардир.**

Муваффақиятли тузилган бизнес-режа корхонанинг ҳолатини чуқур таҳлил қилади ҳамда унинг истиқболдаги ривожланишига ҳолисона ва объектив баҳо беради. У муҳим ҳужжат ҳисобланади. Шу сабабли уни бегона одамларга, шунингдек корхона бошқарувига алоқадор бўлмаган шахсларга бериш тақиқланади.

[152] Бизнес-режа бозор эҳтиёжини инobatга олган ҳолда фирманинг фаолиятини қисқа ва узоқ муддатга мўлжаллаш, шунингдек зарурий ресурсларни олиш мақсадида тузилади. У тадбиркорга қуйидаги вазифаларни бажаришга, яъни:

- *фирма фаолиятидаги аниқ йўналишни, мақсадли бозорлар ва у бозорларда фирманинг ўрнини аниқлашга;*
- *фирманинг қисқа ва узоқ муддатли мақсадини белгилаш ва уларни амалга ошириш тактикаси ҳамда стратегиясини ишлаб чиқишга. Ҳар бир стратегия ижросини таъминловчи масъул, жавобгар шахсларни белгилашга;*
- *товар ва хизмат турларини танлаш ва истеъмолчиларга қилинадиган таклиф таркибини белгилашга, уларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланадиган харажатларни баҳолашга;*
- *фирма мақсадини амалга ошириш учун мавжуд кадрлар салоҳиятининг ҳамда меҳнат мотивациясининг талаб даражада эканлигини баҳолашга;*
- *бозорни ўрганиш, реклама, сотишни рағбатлантириш, нархнаво, сотиш шохобчалари ва ҳоказолар бўйича фирма маркетинги фаолияти таркибини аниқлашга;*
- *фирма мақсадини амалга оширишда мавжуд молиявий ва моддий ресурсларнинг мувофиқлигини баҳолашга;*
- *бизнес-режани бажаришга ҳалақит берувчи, кўзда тутилмаган қийинчиликлар, тўғаноқларни олдиндан кўра билишга ёрдам беради.*

Бизнес-режани назарга илмаган тадбиркор кутилмаган нохушликларга дуч келиши табиий. Бу нохушликлар нафақат тадбиркорнинг ўзига, шу билан бирга унинг бошлаган ёки юргизаётган фаолиятига қаттиқ зарба бериши мумкин. Шу сабабли вақтни аямасдан бизнес-режани тузишга (уни тузишга 200 одам-соатгача вақт талаб қилинади), сўнгра фаолиятни бошлашга жазм этмоқ зарур. Ҳаттоки бозорда ўзгарувчанлик интенсив бўлган ҳолларда ҳам уни тузишдан воз кечмаслик даркор.

Фирма фаолиятини бизнес-режа воситасида режалаштириш куйидаги афзалликларга эга:

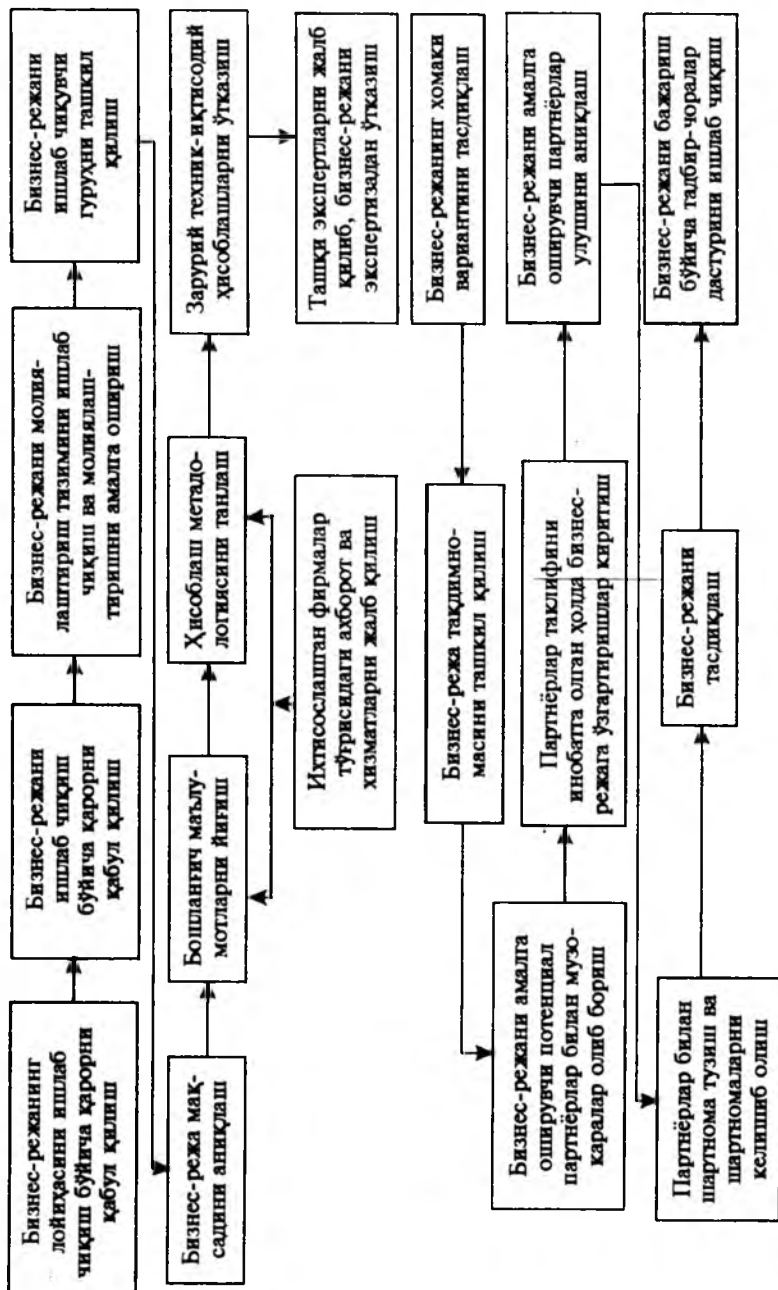
- *фирма раҳбарларини фирма истиқболи билан шуғулланишга мажбур қилади;*
- *фирма мақсадини амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқ мувофиқлаштиришга имкон беради;*
- *фирма фаолиятини назорат қилиш кўрсаткичларини ўрнатишга ёрдам беради;*
- *фирма раҳбари ва масъул ходимлар мажбуриятларини янада аниқроқ ўрнатишга, уларнинг жавобгарлигини оширишга мажбур қилади;*
- *фирмани бозор вазиятига ҳар доим тайёрлаб боради.*

Қисқаси, бизнес-режа тадбиркорга мазкур фаолият учун пул сарфлаш кераклиги, бу сарф даромад олиб келадими, олинган даромад сарфланган харажатни қоплаб фирма рентабеллигини таъминлай оладими деган саволларга жавоб беради.

Бизнес-режа куйидаги ўта долзарб вазифаларни ечиш учун ҳам зарурдир:

- *мавжуд ва янгитдан ташкил топадиган хусусий ва акциядор фирмаларга кредит олиш учун;*
- *давлат корхоналарни хусусийлаштириш бўйича таклифларни асослаш учун;*
- *янги фаолиятни бошлаш ва фирманинг бўлғуси йўналишини аниқлаш учун;*
- *четдан инвесторларни жалб қилиш учун;*
- *қўшма корхоналарни ташкил қилиш учун;*
- *бюроtmачи ёки харидор билан йирик шартномани тузиш учун;*
- *янги малакали ходимларни ўз фирмангизга жалб қилиш учун;*
- *товарингизни ёки хизмат турларини четга чиқаришни асослаш ва ҳоказолар учун.*

Бу муаммоларни ечиш учун бизнес-режа зарурдир ва у аввалги кўниккан техник-иқтисодий асослаш каби ҳужжатнинг ўрнини босмоғи даркор.



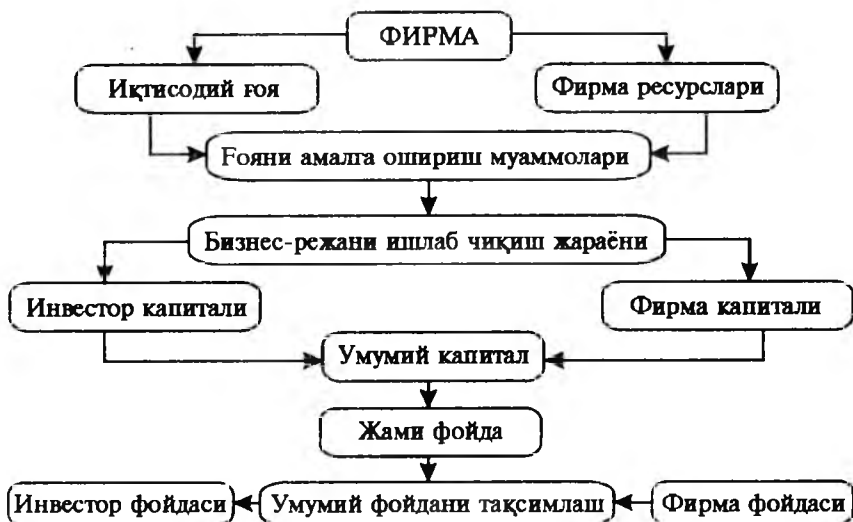
1-чизма. Бизнес-режани ишлаб чиқишнинг тахминий тартиби.

[153] Бизнес-режани менежер, тадбиркор, фирма, фирмалар гуруҳи, консалтинг ташкилоти тайёрлаши мумкин. Бизнес-режани тузиш жараёни тадбиркорлик гоёсидан бошланиб, олинган фойдани унинг иштирокчиларига тақсимлаш билан якунланади (1-, 2- ва 3-чизмаларга қаранг).

Бизнес-режани тузишда раҳбарнинг шахсан иштироки жуда зарурдир. Шунинг учун ҳам кўпгина хорижий мамлакатлар банклари ва инвесторлари, агар бизнес-режани бошидан охиригача четдан маслаҳатчи ёллаб бажарган ва раҳбар фақат қўл қўйганини билиб қолсалар, бундай бизнес-режа лойиҳасига маблағ беришдан воз кечадилар.

Бу дегани бизнес-режани ишлаб чиқишда маслаҳатчилар хизматидан фойдаланмаслик керак дегани эмас, аксинча, инвесторлар томонидан эксперт маслаҳатчиларнинг хизматидан бизнес-режани ишлаб чиқишда фойдаланиш мумкинлиги қўллаб-қувватланади. Гап бу ерда бошқа нарсада. Бизнес-режани ишлаб чиқишда корхона раҳбарининг ёки тадбиркорнинг шахсан ўзи иштирок этиши шарт.

Фирма янги ўзлаштирилган маҳсулотларни ишлаб чиқаришни 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 шерикларни қидириб топиш йўлига кириши мумкин. Бундай ҳолда бизнес-режа шериклар капиталини инобатга олган ҳолда тузилади (2-чизма).



2-чизма. Шерикчилик шароитида бизнес-режани тузиш жараёни.



Бизнес-режадан янги ҳиссадорлар, кредиторлар, бизнес соҳасидаги шериклар, маблағ берувчи ҳомийлар ва чет эл инвесторларини қидириб топишда ҳаммадан кўп фойдаланилади. Бундай шароитда бизнес-режа қачон, ким ва нима учун деган саволларга жавоб олиш учун тузилади (3-чизма).



3-чизма. Бизнес-режани тузишда қатнашувчи шериклар мақсади ва вазифалари.

**[154].** Тадбиркор учун унинг бизнеси ҳаёт-мамотидир. Банк менежери ёки чет эл инвестори учун тайёрланган бу ҳужжатлар улар қўлига келиб тушадиган кўплаб ҳужжатларнинг фақат биридир. Сиз бу режа билан уларни ишонтира олишингиз, ўзингизга жалб қила олишингиз ва пировардда уни кўллаб-қувватланишига эриша олишингиз лозим. Бунинг учун сиз тузган бизнес-режа куйидаги талабларга жавоб бериши, яъни:

- *аниқ ва равон;*
- *қисқа ва лўнда;*
- *мантиқан кучли асосланган;*
- *тўғри ва ишончли;*
- *рақам ва фактлар билан ўз тасдиғини топган бўлиши шарт.*

**Аниқ ва равонлик даражаси.**

Ғарбдаги ҳамма фирмалар ўз фаолиятини жуда аниқ режалаштиради ва бизнес-режани ишлаб чиқишда махсус талабларга асосланади. Шунинг эсда тутингки, сизнинг бизнес-режангизни кўриб чиқувчи киши ўта банд, унинг олдида бундан бўлак кўплаб муаммолар туради. Хоҳлайсизми, хоҳламайсизми у сизнинг ўз фикрингиз ва мақсадингизни қай даражада аниқ ва равон изоҳлашингизга қараб сизга баҳо беради. Шу боис:

- *соғда ва равон ёзинг;*
- *жумлаларни узундан-узун тузманг ва унга ҳаддан ташқари кўп муаммоларни тиқиштирманг;*
- *жумлани шундай тузингки, олдинги таклифларингиздан кейинги таклифларингиз мантиқан келиб чиқсин ва улар ўртасида узвий боғланиш бўлсин. Бири тоғдан, бири боғдан бўлмасин;*
- *қўшиб айтиладиган сўзларни кўп ишлатиб, суиистеъмомликка йўл қўйманг;*
- *жадвал келтирилиши лозим бўлган жойга уларни қўлланг.*

Бизнес-режа ҳар хил тоифадаги одамларга, ҳатто маҳсулот (хизмат) ва бозор тўғрисидаги билимлари чекланган кишиларга ҳам тушунарли бўлмоғи лозим.

**Қисқалик ва лўндалик даражаси.**

Кўпгина инвесторлар мазмунни бир ёки икки бетда баён этилган лойиҳанинг муҳим хусусиятларини ва афзалликларини билиб олишга имкон берадиган бизнес-режани ўқиб чиқишни ёқтирадилар. Албатта, мазмунни қисқа ва лўнда қилиб баён этиш жуда қийин. Бу нарса ҳамманинг қўлидан келавермайди. Зеро:

Қисқа ва лўндалик — бу истеъдод меваси.

Бу ишни режалаштириш бошидаёқ ишлаб чиқиб, алоҳида урғу бериладиган ва қисқача мазмун баёнига киритиладиган асосий тадбирлар (битта ёки иккита таклиф) равшан бўлиб қолган маҳалдагина моҳирона уддалаш мумкин. Қисқача баён этилган мазмунда дастлабки ашё бўлиб, бўлғуси инвесторнинг шунга қараб фикр юритишини назарда тутиш керак.

Қисқа ва лўндалик даражаси бизнес-режа ҳажмини белгилаб беради. Одатда, унинг ҳажми 40 бетдан ошмайди. Юқори даражадаги рақобатли соҳаларда кўзда тутилмаган ҳолатлар бўлиши мумкин, бўлганда тўлиқ режанинг муқобили сифатида қисқа варианты қабул қилинади (4—10 бет). Айрим ҳолларда бизнес-режа ўзлари фойдаланиши учун кичикроқ ва каттароқ ҳажмда “ташқи” варианты (банк, сармоялар, таъминловчи ва истеъмолчилар учун) тузилади.

Умуман, бизнес-режанинг кимга мўлжалланганлиги ва уни кимлар ўқиши мумкинлигига қараб унда қуйидаги устувор томонларни белгилаш мумкин (жадвал).

#### Бизнес-режанинг турли устувор томонлари

Ўқувчилар гуруҳи	Урғу бериш керак	Урғу бермаслик керак	Ҳажми (бет)
Банкирлар	Молия оқими, активлар, барқарор ўсиш	Шиддатли ўсиш тўйинган бозор	10—20
Инвесторлар	Шиддатли ўсиш, потенциал, йирик бозор, бошқарувчилар командаси	Активлар	20—40
Стратегик шерик (партнер)	Ҳамкорликдаги потенциал, ҳамкорликда ишлаб чиқариладиган товар ва хизматлар	Савдо ходимлари, активлар	20—40
Йирик мижоз	Барқарорлик, хизматлар	Шиддатли ўсиш тўйинган бозор	20—40
Янги ходимлар	Барқарорлик, профессионал ўсиш учун юксак имкониятлар	Техник жиҳатлар	20—40
Компаниянинг бирлашиши учун мутахассислар	Ютуқлар	Тараққиёт истиқболлари	20—40

10 бетгача бўлган бизнес-режа, одатда фирма ҳали ёш ва ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат) тури кам бўлган ҳолларда 3—5 йил муддатга тузилади. Тадбиркорлик томонидан биринчи йилдаги олинадиган самара ойлар сайин батафсил, кейинги йили — тақвимлар бўйича, кейинчалик йил бўйича ҳисобланади.

#### **Мантиқан кучли асосланганлик даражаси.**

Бизнес-режа фирманинг муайян бозордаги фаолиятнинг аниқ йўналишини ўрганиш мақсадида ўтказиладиган тадқиқотлар ва ташкилий ишнинг натижаси бўлганлиги сабабли мантиқан қуйидагиларга асосланади:

- *Муайян товарни ишлаб чиқариш (хизматлар кўрсатиши)нинг аниқ лойиҳасига — янги турдаги буюмлар яратиш ёки янги хил хизматлар кўрсатишига.*
- *Фирманинг заиф ва кучли томонларини аниқлаб, ўзига хос хусусиятларини ва ўзига ўхшаш бошқа фирмалардан фарқларини аниқлаб олиш мақсадида ҳар томонлама ўтказиладиган ишлаб чиқариш хўжалик ва тижорат таҳлилига.*
- *Аниқ вазифаларни амалга ошириш учун қўлланиладиган молиявий, техник-иқтисодий ва ташкилий механизмларга.*  
*Бизнес-режа фирманинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий ҳужжатлардан бири бўлганлиги сабабли у:*
- *Фирма тараққиётининг умумий концепциясига асосланади.*
- *Стратегиянинг иқтисодий ва молиявий жиҳатларини бир-мунча батафсил баён этади.*
- *Аниқ, тайин чора-тадбирларни техник-иқтисодий жиҳатдан асослаб беради.*

Стратегияни амалга ошириш техник, ташкилий ва иқтисодий ўзгаришларни маълум вақтгача мантиқан ўзаро маҳкам боғланган бутун бир тизим сифатида тузилган кенг инвестиция дастурларига асосланади.

Шундай қилиб, мантиқан кучли, асосли бизнес-режани тузиш қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- 1-босқич. Ривожланиш концепциясини ишлаб чиқиш.
- 2-босқич. Ривожланишнинг инвестицион дастури.
- 3-босқич. Ўртача муддатли даврга бизнес-режа тузиш.
- 4-босқич. Бизнес-режани амалга оширишга доир чора-тадбирлар.

#### **Тўғрилиқ ва ишончлилик даражаси.**

Бизнес-режа фирманинг ички ҳужжати бўлибгина қолмай, балки ундан инвесторлар ва кредиторларни тақлиф қилишда ҳам

фойдаланиш мумкин. Инвесторлар таваккал қилиб сармоя беришдан аввал лойиҳани синчиклаб ишлаб чиқилганига, унинг албатта самарали бўлишига ишонч ҳосил қилишлари керак.

Ҳаммадан ҳам, бизнес-режа потенциал қарз берувчини, акционер, сармоядорни ҳамда истеъмолчини, таъминловчиларни ушбу корхона (ишбилармон) билан тижорат алоқаларида фойда олишга ишонтириш лозим. Эса тутинг:

Ҳеч қачон имкониятларингизни ошириб кўрсатманг.

### **Рақам ва фактларнинг аниқлиги.**

Рақам ва фактлар инвесторларни ўзига тез жалб қилади. Улар, энг аввало ана шу далилларга таянадилар. Сўз, агар у маълумот билан асосланмаса, инвестор учун таъсирсиз бўлади. Шу боис, режада келтирилган барча ҳисоб-китоблар, рақам ва фактлар аниқ бўлиши лозим.

Қайд қилинган талабларга риоя қилинган шароитдагина Сиз ўз инвесторларингизга, кредиторларингизга эриша олишингиз ва фирмангиз равнақига эга бўлишингиз мумкин.

[155] Жаҳон тажрибасида бизнес-режани тузиш босқичлари ва унинг бўлимлари аниқ белгиланмаган. У корхона статуси ва катта-кичиклиги (кичик, ўрта ва катта бизнес)га қараб ҳар хил шаклда ва таркибий тузилишда бўлиши мумкин. Аммо бизнес-режа мукамал ёки оддийлигидан, катта ёки кичиклигидан қатъи назар ўз моҳиятига биноан қуйидаги бўлимларни ўзида акс эттириши лозим:

- 1-бўлим. **Фирма имконияти (резюме).**
- 2-бўлим. **Маҳсулот ва хизмат турлари.**
- 3-бўлим. **Товар ва хизматлар сотиладиган бозор.**
- 4-бўлим. **Рақобат.**
- 5-бўлим. **Маркетинг режаси.**
- 6-бўлим. **Ишлаб чиқариш режаси.**
- 7-бўлим. **Ташкилий режа.**
- 8-бўлим. **Ҳуқуқий режа.**
- 9-бўлим. **Риск ва сугуртани баҳолаш.**
- 10-бўлим. **Молиявий режа.**
- 11-бўлим. **Лойиҳанинг рентабеллиги.**

Бўлимлар таркибида фирма имконияти (резюме) бўлимига алоҳида аҳамият берилиши керак. Чунки, у билан инвесторлар, менежер ва тадбиркорлар доимо биринчи навбатда танишадилар.

**Таянч иборалар**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• стратегия</li> <li>• махсус стратегия</li> <li>• функционал стратегия</li> <li>• диверсификациялаш</li> <li>• стратегик режа</li> <li>• бизнес-режа</li> <li>• режа</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўсиш</li> <li>• чекланган ўсиш</li> <li>• камайиш</li> <li>• маржинал фойда</li> <li>• "зарарсизлик нуқтаси"</li> <li>• доимий харажатлар</li> <li>• ўзгарувчан харажатлар</li> </ul>
---	--

**ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ**

**96. Стратегик режа — бу:**

- а) бозор ҳолатини асосли ўрганиш ва олдиндан баҳолаш билан товарларни ишлаб чиқариш ва сотишни ташкил этиш ҳамда шу йўсинда яхши фойда топишни уюштиришга қаратилган фаолиятдир;
- б) корхона фаолиятидаги жорий тадбиркорларни маълум тартибга ва қонун-қоидаларга солиб турувчи режалардир;
- в) корхонага узоқ даврга берилган топшириқдир;
- г) б+в;
- д) а+г.

**97. Қуйида қайд қилинган бошқичларнинг қайси бири стратегик режа-лаштиришнинг олтинчи бошқичи бўлиб ҳисобланади:**

- а) ташқи муҳитни ташкил қилиш;
- б) кучли ва кучсиз томонларни ташкил қилиш;
- в) стратегияни баҳолаш;
- г) стратегияни амалга оширишни бошқариш;
- д) муқобилни таҳлил қилиш ва стратегияни танлаш.

**98. Қуйида қайд қилинган қайси омиллар корхонанинг ташқи муҳитига таъсир қилувчи омиллар бўлиб ҳисобланади:**

- а) иқтисодий омиллар;
- б) сиёсий омиллар;
- в) рақобат;
- г) бозор инжиқликлари;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**99. Сиёсий омилларни таҳлил қилиш жараёнида:**

- а) инфляция суръати, солиқ ставкаси, бандлик даражасига эътибор берилади;

- б) мамлакатлараро савдодаги таъриф келишувларига эътибор берилди;
- в) бозор мувозанатига эътибор берилди;
- г) ишлаб чиқаришдаги технология ҳолатига эътибор берилди;
- д) ички бозорни мустаҳкамлаш масалаларига эътибор берилди.

**100. Рақобат омилларини таҳлил қилиш:**

- а) рақобатдош корхоналарнинг хатти-ҳаракатларини кузатишга, уларни назорат қилишга имкон беради;
- б) ишлаб чиқаришдаги технологиянинг ҳолатини, унинг ўзгариш суръатини, замон талабига жавоб бера олишини аниқлашга имкон беради;
- в) корхонанинг тўловчанлик даражасини аниқлашга имкон беради;
- г) а+в;
- д) б+г. -

**101. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қайси турларини эътироф этишади:**

- а) ўсиш;
- б) чекланган ўсиш;
- в) камайиш;
- г) а+б;
- д) б+г.

**102. Чекланган ўсиш муқобили (стратегияси)ни:**

- а) корхона иқтисодий таназзулга учраган даврда танланади;
- б) корхона жуда оғир шароитга тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган ҳолларда танланади;
- в) асосан технологияси барқарор бўлган корхона раҳбарлари танлайди;
- г) технологияси тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисодиёти тез суръат билан ўсаётган корхона раҳбарлари танлайди;
- д) йирик корпорациялар раҳбарлари танлайди.

**103. Ўсиш муқобили (стратегияси):**

- а) технологияси тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисодиёти тез суръат билан ўсаётган корхоналар учун қўлланилади;
- б) корхона иқтисодий таназзулга учраган даврларда қўлланилади;
- в) корхона жуда оғир шароитга тушиб, унинг аҳволи ёмонлашиб бораётган ҳолларда қўлланилади;

г) асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарда қўлланилади;

д) б+в.

**104. Камайиш муқобили (стратегияси):**

а) асосан технологияси барқарор бўлган корхоналарда қўлланилади;

б) технологияси тез-тез ўзгариб турадиган ва иқтисодиёти тез суръат билан ўсаётган корхоналар учун қўлланилади;

в) корхона ҳалокатга гирифтор бўлаётган ҳолда қўлланилади;

г) в+корхона иқтисодий таназулга учраган ҳолда қўлланилади;

д) нотўғри жавоб йўқ.

**105. Бизнес режа — бу:**

а) корхона (фирма)нинг ривожланиш стратегиясини белгилаб берувчи асосий ҳужжатдир;

б) асосан ишлаб чиқариш бўлимининг режасидир;

в) асосан маркетинг бўлимининг режасидир;

г) асосан молиявий режадир;

д) ташкилий ва ҳуқуқий режадир.

**106. Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири бизнес-режанинг бўлимига кирмайди:**

а) лойиҳанинг рентабеллиги;

б) маҳсулот ва хизмат турлари;

в) хулоса (резюме);

г) корхона ҳақида маълумотлар;

д) нотўғри жавоб йўқ.

**107. Хулоса (резюме) — бу:**

а) бизнес-режанинг таркибий қисмига кирмайди;

б) бизнес-режанинг биринчи ва энг қисқа бўлиmidир;

в) бизнес-режанинг энг сўнгги ва энг қисқа бўлиmidир;

г) дастлабки материал бўлиб, унинг мазмуни ҳамда ёзилиш сифатига қараб потенциал инвестор лойиҳа ҳақида ҳукми илгари суради;

д) б+г.

**108. Корхонанинг шмижи — бу:**

а) харидорларнинг корхона тўғрисидаги фикри;

б) корхонанинг бошқа худди шундай шаклдаги корхоналардан афзаллик томонлари;

в) корхонанинг савдо белгиси қаерларда маълумлиги ва унинг асосий харидорлари кимлар эканлиги;



- г) корхона ўз мижозлари доирасида эришган обрў-эътибори ва нуфузи;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**109. Рентабелликнинг чегаравий нуқтаси, яъни “зарарсизлик нуқтаси” деганда:**

- а) ялпи харажатларнинг ўзгарувчан харажатларга бўлган нисбати тушунилади;
- б) ўзгарувчан харажатларнинг доимий харажатларга бўлган нисбати тушунилади;
- в) фойда ва зарар зоналарини бир-биридан ажратиб турадиган маржинал нуқта тушунилади;
- г)  $a+b$ ;
- д)  $v+g$ .

**110. Маржинал фойда (МФ) қуйидагича аниқланади:**

- а)  $МФ = T - (ДХ + ЎХ)$ ;
  - б)  $МФ = ДХ - ЎХ$ ;
  - в)  $МФ = T - ЎХ$ ;
  - г)  $МФ = T - ДХ$ .
- Бу ерда: —  $ЎХ$  — ўзгарувчан харажатлар  
                $ДХ$  — доимий харажатлар  
                $T$  — сотувдан тушган тушум

**111. Қуйида қайд қилинган харажатларнинг қайси бири ўзгарувчан харажатларга киради:**

- а) хом ашё ва материаллар;
- б) ижара ҳақи;
- в) ишбай иш ҳақлари;
- г) техник хизмат кўрсатиш харажатлари;
- д) мукофот суммалари.

**112. Қуйида қайд қилинган харажатларнинг қайси бири доимий харажатларга киради:**

- а) хом ашё ва материаллар;
- б) доимий маошлар;
- в) амортизация ажратмалари;
- г) суғурта бадаллари;
- д) солиқлар.

## ИНТЕЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Ўз фирма (корхона)нгиз мисолида қуйидаги бизнес-режани тўлдилинг.

Вазирлик (қўмита, концерн ва ҳ.к.) номи \_\_\_\_\_

---

### БИЗНЕС - РЕЖА

Корхона (фирма)нинг номи \_\_\_\_\_

---

---

ТОШКЕНТ — 2001\_\_

## МУНДАРИЖА

№	Бўлимлар	Бетлар
1	2	3
1.	Кириш (хулоса), иш мақсади	
1.	Фирманинг таснифи	
2.	Товарнинг таснифи	
3.	Маркетинг, бозорни ўрганиш	
4.	Рақобатчиларни баҳолаш	
5.	Ишлаб чиқариш ва ташкилий режа	
6.	Молиявий режа	
7.	Минимал сотув ҳажмини ("зарарсизлик нуқтаси" кўрсаткичини) аниқлаш графиги	
8.	Ҳаракат режасини тузиш	
9.	Иловалар	

### 1. Кириш (хулоса), иш мақсади

---

---

---

---

---

---

---

---

### 2. Фирманинг таснифи

1. Фирманинг тўлиқ номи: \_\_\_\_\_
2. Манзилгоҳи: \_\_\_\_\_
3. Корхонанинг иш бошлаш муддати: \_\_\_\_\_
4. Хусусийлаштирилган вақти: \_\_\_\_\_
5. Фирманинг статуси: \_\_\_\_\_
6. Фирманинг иш фаолияти, унинг тури: \_\_\_\_\_
7. Асосий мақсад ва вазифалар: \_\_\_\_\_

### 3. Фирманинг ташкилий тузилиши (таснифи)

#### 3.1. Фирма раҳбарияти (1-жадвал)

1-жадвал

№	Фамилияси, исми-шарифи	Лавозими	Маълумоти	Маоши (сўм)

#### 3.2. Фирма мутахассислари

2-жадвал

№	Қандай янги мутахассисликлар керак	Қандай мутахассисликлар (мансаблар) ўзгартирилиши керак

#### 3.3. “\_\_\_\_\_” фирмаси таркиби (чизмада кўрсатинг)

#### 3.4. Ишлаб чиқариш ёки хизматлар

---

---

---

---

---

---

3-жадвал

### 4. Маркетинг таҳлили

№	Кўрсаткичлар	1-сегмент	2-сегмент
1.	Истеъмолчилар тавсифи (ёши, жинси, даромади ва ҳ.к.)		
2.	Истеъмол ҳажми		
3.	Истеъмолчиларнинг географик жойлашуви		
4.	Товарларга ёки хизматларга бўлган талаб даражаси		

*Жадвалнинг давоми*

№	Кўрсаткичлар	1-сегмент	2-сегмент
5.	Товарларга ёки хизматларга бўлган талаб даражаси		
6.	Товарлар ёки хизматларнинг, истеъмолчиларнинг талаб даражаси		

*4-жадвал*

**4.1. Маҳсулотлар ёки хизматлар**

№	Товар (хизмат) номи	Товар (хизмат) номи ҳақида маълумот	Товар (хизмат) бирлигининг баҳоси (сўм)	Товар (хизмат) билан истеъмолчиларни таништириш йўллари	Товар (хизмат)-ларни тақсимлаш йўллари	Сегментдаги мақсадли маркетинг

*5-жадвал*

**4.2. Маркетинг матрицаси (маҳсулотлар, хизматлар)**

№	Товар (хизмат)лар номи	1-сегмент	2-сегмент	3-сегмент	4-сегмент

**5. Фирма учун рақобат таҳлили**

**5.1. Рақобатчилар таҳлили**

*6-жадвал*

Рақобатчиларнинг жойлашган жойи, номи	Хизмат кўрсатадиган бозори	Маҳсулот (хизмат)лар ҳақида маълумот	Тақсимот, етказиб бериш ва реклама	Нархлари (сўм)	Даромадлари	Кучли томонлари	Кучсиз томонлари

## 5.2. Фирма стратегиясини белгилловчи натижалар

7-жадвал

№	Маҳсулот (хизмат) номи	Мақсадли бозор	Фирманинг стратегиясини белгилайдиган рақобат шартлари

## 6. Оператив (кундалик) ахборот

Эҳтиёж учун керак бўлган ресурслар

А. Воситалар, ускуналар:

---

---

---

---

Б. Меҳнат ресурслари:

---

---

---

---

В. Капитал:

---

---

---

---

Г. Маъмурий ва ишлаб чиқариш бинолари:

---

---

---

### 6.1. Маҳсулот (хизмат) ва қутилаётган сотув ҳажми

8-жадвал

№	Маҳсулот (хизматлар) номи	Ўлчов бирлиги	Маҳсулот (хизмат) сони, ҳажми	Товар (хизмат) бирлигининг сотув баҳоси (сўм)	Сотув ҳажмининг умумий қиймати (сўм)

### 7. Фирманинг молиявий ахбороти

9-жадвал

№	Кўрсаткичлар	Минг сўм
1.	Сотув (реализация)дан тушум	
2.	Сотилган маҳсулотнинг жами ҳажми таннархи	
	2.1. Тайёр маҳсулот ғамламаларининг ўзгариши	
	2.2. Хом ашё ва материаллар ғамламаларининг ўзгариши	
	2.3. Ишлаб чиқариш харажатлари, ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчиларнинг иш ҳақлари	
	2.4. Сотилган маҳсулотнинг умумий қиймати (2*1+2*2+2*3)	
3.	Ялпи фойда (1—2*4)	
4.	Жорий харажатлар:	
	4.1. Реклама ва товарларни етказиш	
	4.2. Сотиш бўйича харажатлар	
	4.3. Маъмурий бошқариш ходимларининг иш ҳақлари	
	4.4. Ижара тўловлари	
	4.5. Коммунал хизматлар бўйича харажатлар	
	4.6. Ускуналар, воситалар, биноларнинг жорий таъминлаш харажатлари	
	4.7. Телефон ва почта харажатлари	
	4.8. Транспорт харажатлари	
	4.9. Суғурта	
	4.10. Ускуналар, воситалар амортизацияси	
	4.11. Бошқа жорий харажатлар	

№	Кўрсаткичлар	Минг сўм
5.	Жами жорий харажатлар ( $4*1+4*2+***+4.11$ )	
6.	Бошқа харажатлар	
	6.1. Кредитни тўлаш бўйича харажатлар	
7.	Умумий харажатлар суммаси ( $2*4+6*1+5$ )	
8.	Солиқ тўлашгача бўлган фойда ёки зарар (1—7)	
9.	Солиқлар (37%)	
10.	Соф фойда ёки зарар (8—9)	

7.1. 200\_\_ йил учун пул ҳаракати ҳақида ҳисобот  
 (“\_\_” январ 200\_\_ йилдан 200\_\_ йилнинг “\_\_” декабригача,  
 кварталлар бўйича)

10-жадвал

№	Кўрсаткичлар	Кварталлар (минг сўм)			
		I	II	III	IV
1.	Сотув реализациядан тушум				
2.	Сотилган маҳсулотнинг жами таннари				
	2.1. Тайёр маҳсулот ғамламаларининг ўзгариши				
	2.2. Хом ашё ва материаллар ғамламаларининг ўзгариши				
	2.3. Ишлаб чиқаришда банд бўлган ишчиларнинг иш ҳақи				
	2.4. Сотилган маҳсулотнинг умумий қиймати ( $2*1+2*2+2*3$ )				
3.	Ялпи фойда ( $1+2*4$ )				
4.	Жорий харажатлар				
	4.1. Реклама ва товарларни етказиш				
	4.2. Сотиш бўйича харажатлар				
	4.3. Маъмурий бошқариш ходимларнинг иш ҳақлари				
	4.4. Ижара тўловлари				
	4.5. Коммунал хизматлар бўйича тўловлар				



№	Кўрсаткичлар	Кварталлар (минг сўм)			
		I	II	III	IV
	4.6. Ускуналар, воситалар, биноларни жорий таъмирлаш харажатлари				
	4.7. Телефон ва почта харажатлари				
	4.8. Транспорт харажатлари				
	4.9. Суғурта				
	4.10. Ускуналар, воситаларнинг амортизацияси				
	4.11. Бошқа жорий харажатлар				
5.	Жами жорий харажатлар (4*1+4*2+***+4*11)				
6.	Бошқа харажатлар				
7.	Умумий харажатлар (2*4+6*1+5)				
8.	Солиқ тўлашгача бўлган фойда ёки зарар (1—7)				
9.	Солиқлар (37%)				
10.	Соф фойда ёки зарар (8—9)				

### 8. Ишлаб чиқаришнинг критик (минимал) ҳажми таҳлили (зарарсизлик нуқтаси)

11-жадвал

Маҳсулот ишлаб чиқаришнинг критик ҳажмини аниқлаш тартиби.

№	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	200__й
1.	Ишлаб чиқарилган сочиқлар сони		
1.	Маҳсулот бирлигининг баҳоси		
2.	Сотув (реализация)дан тушум		
3.	Ўзгарувчан харажатлар		
4.	Ялпи (минимал) фойда (3—4)		
5.	Доимий харажатлар		
6.	Соф фойда (5—6)		

## 9. Ҳаракат режасини тузиш

12-жадвал

№	Иш турлари	Масъул шахсларнинг фамилияси ва исми	Зарур муддат (вақт)	Тугаллаш санаси (вақти)
1	2	3	4	5
1.	Фирмани ташкил этиш:			
	1.1. Рўйхатдан ўтказиш 1.2. Лицензия олиш 1.3. Ресурсларни жойлаштириш; • меҳнат; • воситалар • хом ашё • молия • офисни танлаш • етказиб берувчиларни танлаш ва музокара олиб бориш			
2.	Маҳсулотни ишлаб чиқариш: 2.1. Номи 2.2. Ҷурама (упаковка)си 2.3. Реклама тури 2.4. Нарх сиёсатини белгилаш 2.5. Тақсимот услубини танлаш			
3.	Транспорт масалалари: 1.1. Маҳсулотни етказиб бериш шартлари 1.2. Таваккалчилик суғуртаси 1.3. Маҳсулотни ортиш, тушириш			
4.	Қонун чиқарувчи органлар билан бўладиган муаммоларни ҳал қилиш			
	4.1. Солиқ инспекциясида рўйхатдан ўтиш 4.2. Штамп, муҳрни олиш 4.3. Бошқалар			

## 9.1. Маҳсулотнинг келгусидаги йиллик сотуви

№	Маҳсулот (хизмат) номи	2 йил аввал	1 йил аввал	Жорий йил	Келгуси йил	2 йилдан сўнг	3 йилдан сўнг

## 9.2. Келгуси уч йил учун даромадларни башорат қилиш (минг сўм)

№	Кўрсаткичлар	1-йил	2-йил	3-йил
1.	Сотув (реализация)дан тушум			
2.	Сотилган маҳсулотни жами таннархининг (харажати)			
	2.1.Тайёр маҳсулот ғамламаларининг ўзгариши			
	2.2.Хом ашё ғамламаларини ўзгариши			
	2.3.Ишлаб чиқариш харажатлари			
3.	Ялпи фойда (1—2)			
4.	Жорий харажатлар:			
	4.1. Реклама			
	4.2. Сотиш бўйича харажатлар			
	4.3. Маъмурий бошқариш ходимларнинг иш ҳақи			
	4.4. Ижара тўловлари			
	4.5. Амортизация ажратмалари			
	4.6. Коммунал хизмат харажатлари			
	4.7. Воситаларни таъмирлаш харажатлари			
	4.8. Офисни таъмирлаш харажатлари			
	4.9. Почта ва телефон харажатлари			
	4.10. Транспорт харажатлари			
	4.11. Суғурта			
	Жами (4.1+4.2.+...+4.11)			

№	Кўрсаткичлар	1-йил	2-йил	3-йил
5.	Бошқа харажатлар			
	5.1. Кредитни тўлаш бўйича харажатлар			
6.	Умумий харажатлар суммаси (4+5)			
7.	Солиқ тўлашгача бўлган фойда ёки зарар (3—6)			
8.	Солиқлар (37%)			
9.	Соф фойда ёки зарар (7—8)			

## 1 - ИЛОВА

### Фирма тавсифномаси

	Кўрсаткичлар	Маълумотлар
1.	Корхона номи	
2.	Корхона манзили	
3.	Рўйхатдан ўтган санаси	
4.	Рўйхатдан ўтган жойи	
5.	Фирма шакли	
6.	Фирманинг мулки кимга тегишли	
7.	Қайси тармоқ доирасида фаолият кўрсатади	
8.	Қайси бозорда ҳаракат қилади	
9.	Ходимлар сони	
10.	Йиллик оборот (2001)	
11.	Мавжуд воситалар	
12.	Фирма фаолияти тури	
13.	Тармоқдаги фаолият тури	

## 2 - ИЛОВА

Фирма фаолиятини келгуси давр учун башорат (прогноз) қилиш

---



---



---



---



---

## Ҳикматлар ва ҳадислар

Б. Қуйида келтирилган ҳикмат ва ҳадисларнинг мазмунини режалаштириш нуқтаи назардан изоҳлаб беринг. Ўз фаолиятингизда қўллай олиш имкониятидамисиз?

- Режасиз иш — қолипсиз гишт.
- Етти ўлчаб бир кес.
- Етилмаган хамир тандирда турмас.
- Қолипсиз ва режасиз иш битмас.
- Эртанинг режасини бугун туз.
- Маслаҳатли тўй тарқамас.
- Олдин англа, кейин танла.
- Сояга қараб тўн бичма.
- Сувни кўрмай, этик ечма.
- Тарозига қараб тош қўйган яхши.
- Қўл етмаса бўй чўзма.
- Ҳосилинг кам бўлса, ҳаводан кўрма.
- Режали иш бузилмас.
- Ишни пухта қилмоқ эҳтиёткорликдир.
- Шубҳали нарсани қўй, шубҳасизини ол.
- Ишни пухта ва яхшилаб қилган кишини Аллоҳ яхши кўради.

\* \* \*

Жаҳонгирлик қилишга киришганимда тўрт нарсани хотирамда маҳкам сақладим.

**Биринчиси** — қайси мамлакатни забт этмоқчи бўлсам тўғри тадбир ва кенгаш билан иш тутдим.

**Иккинчиси** — хатога йўл қўймаслик учун ҳар бир ишни кўп ўйлаб, сергаклик ва эҳтиёткорлик билан қилдим. Шунинг учун менга Аллоҳнинг мададу инояти етиб, нима тадбир қўллаган бўлсам, тўғри чиқди. Ҳар ер эл-улусининг табиати ва халқининг мизожларини хотирамга келтириб, уларнинг табиатига мувофиқ йўл тутиб, шунга қараб уларга ҳоким тайинладим.

**Учинчиси** — уч юз ўн уч асил, зотли, шижоатли ва ақл-фаросатли эр йигитларни атрофимга бирлаштирдим. Бирлик иттифоқлари шундай эдики, ҳаммалари гуё бир тандек эдилар. Барчаларининг мақсадлари, раъйлари, сўзлари ва ишлари битта эди. Бу ишни қилайлик деб қарор қилсалар, тугатмагунларича ундан қўл узмас эдилар.

**Тўртинчиси** — бугунги ишни эртага қолдирмадим. Юмшоқлик қилишга тўғри келса, мулойимлик қилдим; қатиққўллик ишлатиш вақти етса,

қатъий чоралар кўрдим. Шошмасалик керак ерда шошилмадим. Қайси ишни чораю тадбир билан битиришнинг иложи бўлса, унда қилич ишлатдим.

\* \* \*

Ўзга мамлакатларни забт этиш йўлларини ўз кўнглимда чамалаб, қай тарзда ҳужум қилиб, қандай чекиниш мумкинлигини белгилар эдим. Сипоҳийларим билан қандай муомала қилишим тўғрисида фикр юргизиб, қайси бирини қандай тарбия қилишим керак, қайси ишни қай бирга топширсам, хато қилмаган бўламан деб, ҳар ишнинг олдин-кетини ўйлар эдим.<sup>1</sup>

### *Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар*

- [138]. Стратегия нима? Унинг қандай турларини биласиз?
- [139]. Корхона миқёсида стратегия қандай бўлиши мумкин?
- [140]. Корхонанинг истиқболдаги стратегиясини аниқлашда нималарга эътибор бериш керак?
- [141]. Стратегик бошқарув деганда нимани тушунасиз?
- [142]. Стратегик бошқарув усулининг пайдо бўлиши ва амалиётда қўлланилиши нималарга боғлиқ?
- [143]. Стратегик режа деганда нимани тушунасиз?
- [144]. Корхона мақсади ва вазифалари стратегик режа билан қандай боғланган?
- [145]. Стратегик режали жараёнда ташқи муҳитни таҳлил қилишнинг зарурияти борми?
- [146]. Стратегик режалаштириш жараёнида корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилишдан мақсад нима?
- [147]. Стратегияни танлаш деганда нимани тушунасиз?
- [148]. Стратегик муқобил нима ва унинг қандай турларини биласиз?
- [149]. Стратегик муқобилни режалаштириш ва баҳолашда қандай услубий ёндашувлар қўлланилади?
- [150]. Стратегияни амалга ошириш жараёни қандай бошқарилади?
- [151]. Бизнес-режа нима?
- [152]. Бизнес-режа қандай вазифаларни бажаради?
- [153]. Бизнес-режани ишлаб чиқиш тартибини биласизми?
- [154]. Бизнес-режани тузишда қандай талаблар қўйилади?
- [155]. Бизнес-режа қандай бўлимлардан иборат?

---

<sup>1</sup> Темур тузуклари. Т., Ф. Фулом номидаги Адабиёт ва санъат нашриёти, 1996 й., 116—177-бетлар.

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Истиқлол йўли: муаммолар ва режалар. I том. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 3—35 бетлар.
2. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий сиёсатининг устувор йўналишлари. Т. 2. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 3—28 бетлар.
3. Каримов И. А. Ватанимизнинг салоҳияти ва обрўйини янада оширайлик. Т. 2. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 128—143 бетлар.
4. Каримов И. А. Ўзбекистоннинг сиёсий-иқтисодий ва иқтисодий истиқболнинг асосий тамойиллари. Т. 3. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 3—54 бетлар.
5. Каримов И. А. Ислоҳотимиз тамойиллари. Т. 3. Т., “Ўзбекистон”, 1996, 131—143 бетлар.
6. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислоҳотларни чуқурлаштириш йўлида. Т. 3, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 175—366 бетлар.
7. Каримов И. А. Ислоҳотларни амалга оширишда қатъиятли бўлайлик. Т. 4, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 246—267 бетлар.
8. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликки таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 31—261 бетлар.
9. Каримов И. А. Ҳозирги босқичда демократик ислоҳотларни чуқурлаштиришнинг муҳим вазифалари. Т. 5., Т., “Ўзбекистон”, 1997, 104—131 бетлар.
10. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Т. 7., Т., “Ўзбекистон”, 1999, 370—404 бетлар.
11. Горохов М.Ю., Малев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. М: “Филинь”, 1998, 208 с.
12. Эдвард Блэквелл. Как составить бизнес-план. Пер. с англ. М: ИНФРА-М, 1996, 160 с.
13. Бизнес-план. Методические материалы. М: “Финансы и статистика”, 1998, 180 с.
14. Акуленок Д.Н., Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план формы. М: Гном-пресс, 1998, 88 с.
15. Черняк В.З. Оценка бизнес. М: “Финансы и статистика”, 1996, 176 с.
16. Берл Густов и др. Мгновенный бизнес-план. Двенадцать быстрых шагов к успеху. Пер. с англ. М: “Дело ЛТД”, 1995.
17. Бизнес-план. Методические материалы (под ред. проф. Р.Г. Маниловского, 2-ое изд.) М: “Финансы и статистика”, 1998.
18. Грибалев Н.П., Игнатьева И.П. Бизнес-план. Практическое руководство к составлению. СПб. “Белл”, 1994.
19. Лунев Н., Макаревич Л. Бизнес план для получения инвестиций. Методические рекомендации. М: Внешсичма, 1995.
20. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. Новосибирск. ЭКОФ, 1994.
21. Плешков Б. Бизнес план, ил как повысить доходность вашего предприятия. М: СО “анкил”, 1993.

22. Эрнест энд ЯНГ. Составление бизнес плана (Пер. с англ. 2-изд.) М: Джон Уайлд Энд Санз, 1994.
23. Чернов В.П., Эйснер Ю.Н. Бизнес-план. Методика составления. Рабочая книга Энс СПб, 1992.
24. Буров В.П., Морошкин О.К., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. Реальный пример. М: ЦИПКК, 1995.
25. Липсис И.В. Бизнес-план-основа успеха: практическое пособие М: "Машиностроение", 1993.
26. Уткин Э.А. Бизнес-план. Организация и планирование предпринимательской деятельности. М: Акалис, 1997.
27. Как подготовить бизнес-план. Методическое пособие для малых и средних компаний. Пер с англ. М. Руссолит, 1992.



---

---

## VIII БОБ. ИШЛАБ ЧИҚАРИШ ВА ХОДИМЛАРНИ БОШҚАРИШ

Р е ж а :

8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш. (161—165)

8.2. Ходимларни бошқариш. (166—179)

### 8.1. Ишлаб чиқаришни бошқариш

[161] Объектив дунё жонсиз ва жонли табиатдан ташкил топган. Ҳар иккиси ҳам доимо ривожланишда ва ҳаракатда бўлади. Шу сабабли улар бошқаришга муҳтождир. Шунга биноан бошқарув ҳам икки асосий турга бўлинади:

- жонсиз табиатни бошқариш;
- жонли табиатни бошқариш.

Бошқаришнинг бу турларидан ҳар бири, ўз навбатида, бир неча хилларга бўлинади. Масалан, **жонли табиатни бошқариш:**

- *жамиятни бошқариш;*
- *жамоат ташкилотларини бошқариш;*
- *ишлаб чиқаришни бошқариш;*
- *ходимларни бошқариш* кабиларга бўлинади.

Бошқарув ижтимоий ривожланиш маҳсули ва ижтимоий меҳнат жараёнининг объектив зарурий унсуридир. Бинобарин, ҳар қандай нисбатан катта миқёсда амалга ошириладиган бевосита ижтимоий ёки биргаликда қилинадиган меҳнат идора қилувчига маълум даражада муҳтождир. Бу идора қилувчи яқка ишлар ўрта-сида уйғунлик ўрнатади ва ишлаб чиқариш организмнинг мустақил органлари ҳаракатидан фарқ қилиб, бутун ишлаб чиқариш организмнинг ҳаракатидан келиб чиқадиган функцияларни ба-жаради.

**Ишлаб чиқаришни бошқариш** деганда ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолият тушунилади. Бундай бошқаришда икки томон:

- **ижтимоий-иқтисодий;**

- **ташкилий-техник** томонлар фарқ қилинади. Бу ҳар иккала томонлар ўзаро боғлиқдир, лекин ишлаб чиқаришнинг бо-ришига ижтимоий-иқтисодий томон ҳал қилувчи таъсир кўрсатади, чунки ишлаб чиқаришни бошқариш энг аввало, одамларни, уларнинг меҳнатини бошқаришдир.

Ижтимоий меҳнат тақсимотига кўра *бошқарув: саноат ишлаб чиқаришини, қишлоқ хўжалик ишлаб чиқаришини, транспортни, савдони* ва ҳоказоларни бошқаришга бўлинади. Ҳудудий бошқариш даражасига кўра бошқарув: *туман, вилоят, мамлакат миқёсидаги ишлаб чиқаришни бошқариш* турларига бўлинади.

Бошқаришга корхона нуқтаи назаридан қуйидагича таъриф бериш мумкин.

**Корxonани бошқариш** — бу хўжалик раҳбар органлари, корхона маъмурияти ҳамда жамоат ташкилотларининг иқтисодий ва социал натижаларга эришишини кўзда тутган ҳолда кишилар жамоасига, улар орқали ишлаб чиқаришнинг моддий-буюм ун-сурларига, уларнинг ўзаро амал қилишини уюштириш учун аниқ мақсад йўналишида тартибли таъсир кўрсатишдир.

[162] Ҳар қайси ишлаб чиқариш хоҳ у корхона даражасида, хоҳ у мамлакат миқёсида бўлсин ўзининг бошқарилувчиси (объекти) ва бошқарувчиси (субъекти)га эга бўлади.

**Бошқарилувчи** ёки бошқарув объекти кўп қиррали ишлаб чиқариш жараёни бўлиб, у:

- \* *моддий ва техникавий тайёргарлик (асосий ва айланма фондлари);*
- \* *ташкилий меҳнат тайёргарлиги (кадрларни танлаш, ишга қабул қилиш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва ҳоказо);*
- \* *хизмат кўрсатишни ташкил қилиш (энергия бериш, таъмирлаш, ташиш ва ҳоказо);*
- \* *маҳсулот ишлаб чиқаришнинг бевосита жараёни ва уни со-тишни ташкил қилишни ўз ичига олади.*

**Бошқарувчи ёки бошқарув субъекти** — бу бир гуруҳ кишилар ҳамда бошқарув органларидан иборат бўлиб, турли шакллар, усуллар ва техникавий воситалар ёрдамида бошқарилувчи объектга таъсир ўтказади. Бошқариш объектлари бўлмаса, унинг субъектлари ҳам бўлмайдди. Демак, бошқарувчи ички тизимнинг негизида бошқарувчи кичик тизим ётади.

Масалан, **корхона бўғинида** субъект бўлиб, шу *корxonанинг* директори ва унга бўйсунувчи бутун *бошқарув аппарати* ҳисобланади. Объект бўлиб эса шу корхонадаги барча цехлар ва участкалар ҳисобланади.

**Цех бўғинида** субъект бўлиб, цех бошлиғи ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати ҳисобланса, бошқариладиган объектни эса барча цехлар ташкил қилади.

Участка бўғинида бошқарилувчи объектга ишчиларнинг иш жойлари киради. Бошқарув субъекти бўлиб, участка бошлиқлари ҳисобланади.

Иш жойларида ҳам бошқариш мавжуд бўлиб, у бошқа кўринишда амалга оширилади. Бундай бошқариш меҳнат воситаларини, яъни буюмни бошқариш дейилади (38-жадвал).

38-жадвал

**Ишлаб чиқаришни бошқаришда “объект” ва “субъект” тушунчалари**

Ишлаб чиқариш бўғинлари	Бошқарилувчи тизим (объект)	Бошқарувчи тизим (субъект)
Корхонада	• Цехлар, участкалар	• Директор ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Цехда	• Участкалар	• Цех бошлиғи ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Участкада	• Ишчиларнинг иш жойлари	• Участка бошлиғи ва унга бўйсунувчи барча бошқарув аппарати
Иш жойларида	• Меҳнат воситалари	• Ишчилар, хизматчилар ва бошқа ходимлар

Бошқарувнинг ҳар иккала тизими ўзаро алоқадор бир бутунни ташкил қилади ва бир-бирига таъсир кўрсатади. Бир томондан, бошқарувчи тизим бошқарилувчи тизимга таъсир кўрсатган ҳолда унинг таркибини ўзгарттиради, уни муайян энг қулай ва энг мувофиқ нисбатга келтиради. Иккинчи томондан эса, бошқарилувчи тизим бошқарувчи тизимга акс таъсир кўрсатади.

Масалан, бошқарилувчи тизимнинг кўлами қанчалик катта бўлса, бошқарув органлари тизими шунчалик катта бўлади. Бошқарилувчи тизим қанчалик яхши уюштирилган ва унинг механизми йўлга қўйилган бўлса, бошқарувчи тизим ҳам шунчалик кичик бўлади.

**[163]** Ишлаб чиқариш икки турдаги бошқаришни ташкил қилади:

- буюмни, яъни меҳнат воситаларини бошқариш;
- одамлар (ишчилар)ни бошқариш.

Буюмни бошқариш унинг ўзини ишлаб чиқариш жараёнидан иборат. Бу жараёнда ишчилар моддий бойлик олиш мақсадида меҳнат буюмларига таъсир кўрсатадилар ва бошқариш субъекти ролини бажарадилар. Моддий бойлик олиш учун меҳнат буюмларига бевосита таъсир кўрсатадиган ишчилар:

- бошқарувчи тизимда бошқаришнинг объекти (одамларни бошқариш);
- бошқариладиган тизимда бошқаришнинг субъекти (буюмни бошқариш) сифатида иштирок этадилар (44-чизма).



44-чизма. Бошқарув объекти ва субъекти.

Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш — ишчиларни бошқаришдан иборат бўлиб, улар ўз навбатида меҳнат воситаларини бошқарадилар. Одамларни бошқариш ишлаб чиқаришда уларнинг муносабатларига ҳам таъсир кўрсатишдир.

Масалан, ҳар бир корхона цехлараро асосий ва ёрдамчи цехлар ўртасида, ҳар бир цехда эса участкалараро; ўз навбатида ҳар қайси участка ёки бригадаларнинг ишчилари ўртасида ишлаб чиқариш алоқалари ва муносабатлари мавжуд бўлади.

Шунингдек, корхоналар бошқа корхоналар билан маҳсулот сотиш, ишлаб чиқариш воситалари билан таъминлаш борасида ҳам ишлаб чиқариш алоқаларини ўрнатади. Бу муносабатлар кооперация ва меҳнатни, ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш даражасига боглиқ.

[164] Иқтисодий фаолият ишлаб чиқаришдан бошланади. Ҳар қандай ишлаб чиқаришда икки омил — шахсий-инсоний омил ва моддий-ашёвий омил иштирок этади. Чунончи:

$$\begin{array}{l}
 I_x \longrightarrow \\
 IЧ_x \longrightarrow
 \end{array}
 \begin{array}{l}
 \text{ИЧ} \rightarrow \text{Т} \rightarrow \text{А} \rightarrow \text{И}
 \end{array}$$

Бу ерда,

$I_x$  — ишчи кучи (шахсий инсоний омил).

**ИЧ** — ишлаб чиқариш воситалари (меҳнат предметлари, яъни хом ашё, материаллар ва меҳнат қуроллари, яъни машина, асбоб-ускуналар, ўлчаш, ҳисоблаш асбоблари ва ҳ.к.).

**И<sub>ч</sub>** — ишлаб чиқариш жараёни.

**Т** — тақсимот.

**А** — айирбошлаш.

**И** — истеъмол.

Ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулот яратилади ва у тақсимот, айирбошлаш орқали истеъмол қилиш билан тугалланади.

Ишлаб чиқариш муҳитида бошқариш фаолиятининг асосий мақсади — бу ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва юқори фойда олишдир. Фойда олиш эса:

- *ишлаб чиқариш омилларидан фойдаланиш самарадорлигига;*
- *инвестиция самарадорлигига;*
- *маҳсулот сифати ва унинг рақобатбардошлигига;*
- *тез ва самарали қарорларнинг қабул қилинишига;*
- *янги техника ва технологиянинг жорий қилиниш даражаси каби қатор омилларга боғлиқдир.*

Демак, ишлаб чиқаришни бошқариш бевосита ишлаб чиқариш жараёнига таъсир қилувчи ташқи ва ички омилларни бошқариш жараёнларини ўз ичига олади. Чунончи:

- *ишчи кучини бошқариш;*
- *ишлаб чиқариш воситаларини бошқариш;*
- *техника ва технологияни бошқариш;*
- *ишлаб чиқариш самарадорлигини бошқариш;*
- *маҳсулот сифатини бошқариш;*
- *инвестиция самарадорлигини бошқариш;*
- *инновацион жараённи бошқариш ва ҳоказо<sup>1</sup>.*

Қайд қилинган объектларни бошқариш дастлаб режалаштиришдан бошланиб, ишлаб чиқаришни ташкил қилиш, уни тартибга тушириш, мувофиқлаштириш билан давом эттирилиб, назорат билан тугайди (11-чизмага қаранг). Бу ерда рағбатлантириш ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча функциялари жараёнида ўз аксини топади.

**[165] Маҳсулот сифатини бошқариш** деганда, буюмларни истеъмолчилар талабларига бутунлай мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи мақсадга қаратилган фаолият тушунилади.

<sup>1</sup> Корхона миқёсида ишлаб чиқаришни бошқаришга бағишланган масалалар мазкур туркумнинг “Микроиқтисодиёт” ва “Микроиқтисодий статистика” сонларида батафсил ёритилган.

Маҳсулот сифатини баҳолаш ва уни бошқариш зарурияти:

- *режалаштириш ва истиқболни белгилашда;*
- *янги маҳсулот яратиш вариантини танлашда;*
- *норматив (меъёрий) ҳужжатларни ишлаб чиқишда;*
- *маҳсулот сифатини назорат қилишда;*
- *маҳсулот сифатини оширгани учун ходимларни рағбатлантиришда;*
- *сифат тўғрисида ахборот йиғишни ташкил этишда ва ҳоказо ҳолларда вужудга келади.*

**Сифатли товар деганда** унинг мустаҳкамлиги, чидамлилиги, истеъмол хусусиятлари, ташқи кўриниши стандартлаштирилганлик ва такомиллаштирилганлик даражаси, тайёрланиш технологияси ва бошқаларни ўзида жам этган товар тушунилади.

Маҳсулот сифати мазкур товардан, маълум ижтимоий эҳтиёжнинг мазкур истеъмол қийматидан қониққанлик даражасини ифодалайди. Маҳсулот сифати хом ашё, ишлаб чиқариш воситаларининг сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самарада намоён бўлади.

**Хом ашё сифатини оширишдан олинадиган иқтисодий самара:**

- *материаллар сарфи нормаларининг камайишида;*
- *унга ишлов беришга қилинадиган меҳнат сарфининг қисқаришида;*
- *пировард маҳсулот чиқишининг кўпайишида;*
- *маҳсулот сифатининг яхшиланишида намоён бўлади.*

**Машиналар сифатини оширишнинг самарадорлиги:**

- *меҳнат унумдорлигининг ошишида;*
- *машиналар чидамлилигининг узайишида;*
- *захирадаги машиналарга бўлган талабнинг қисқаришида;*
- *таъмирталаб машиналар сонининг камайишида;*
- *капитал сарфларига бўлган тежамкорликда намоён бўлади ва ҳоказо.*

**Маҳсулот сифатига қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:**

- *ишлаб чиқариш воситалари сифати;*
- *хом ашё, материаллар сифати;*
- *ишловчиларнинг малакаси, иш қобилияти, уюшқоқлиги, ташиббускорлиги, изланувчанлиги ва ижодий ёндошуви;*
- *ишлаб чиқаришни ташкил қилиш ва бошқариш санъати.*

**Сифат менежменти** маҳсулот ишлаб чиқаришнинг ҳар бир босқичида сифат ҳақида қайғуришни англатади. Шу нуқтаи назардан сифатни бошқариш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

- *ишлаб чиқаришгача* — конструкциялаш, самарали технологияни, стандартларни ишлаб чиқиш ва ҳоказо.
- *ишлаб чиқариш жараёнида* — бу ерда яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқаришга йўл қўймастик;
- *ишлаб чиқаришдан кейинги босқич* — сақлаш, сотиш, ташиш, хизмат кўрсатиш ва бошқа жиҳатлар устидан қаттиқ назоратни ўрнатиш.

**Сифатни назорат қилиш ҳам уч босқичдан иборат:**

- *келаётган хом ашё, материаллар, ярим фабрикатлар ва бутловчи қисмларни текширишдан иборат бўлган кириш назорати;*
- *ишлаб чиқариш жараёнида маҳсулотлар параметрларни текширишдан иборат эҳтиёт ёки жорий назорат;*
- *тайёр маҳсулотни текширишга қаратилган қабул қилиш назоратларига бўлинади.*

Сифатни назорат қилиш — маҳсулот сифати кўрсаткичларининг белгиланган талабларга мувофиқлигини текширишидир.

## 8.2. Ходимларни бошқариш

[166] “Ходим” ибораси ўзбек тилининг изоҳли луғатида “бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи” маъносида талқин этилади. Масалан, савдо ходими, халқ маорифи ходими, медицина ходими, илмий ходим ва ҳ.к.

Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндошув мавжуд:

- *инсон ресурсларини бошқариш;*
- *ходимларни бошқариш.*

“**Инсон ресурсларини бошқариш**” — тушунчаси бошқаришнинг стратегик жиҳатларини, шунингдек социал ривожланиш масалаларини ўз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. “**Ходимларни бошқариш**” тушунчаси эса кўпроқ кадрлар билан тезкор ишлашни англатади. Агар биринчи ёндошув давлат миқёсида бандлик ва уни мувофиқлаштириш вазифаларидан келиб чиқса, иккинчи ёндошув бевосита корхона даражасидаги меҳнат муносабатлари ва уларни мувофиқлаштиришдан келиб чиқади (39-жадвал).

Ибораларнинг турлича маъно касб этиши фаолият турлари ва йўналиши билан боғлиқ. Чунончи, “ходим” ибораси кўп ҳолларда кичик (100 кишидан кам банд бўлган) корхоналарга, “инсон ресурслари” ибораси эса 2,5 минг кишидан ортиқ банд бўлган йирик корхоналарга нисбатан қўлланилади.

## Инсон ресурсларини бошқаришдаги фаолият турлари

Фаолият соҳаси	Нимага устуворлик берилади	Қандай функциялар бажарилади	Бажарилиши тўғрисида қимга маълумот берилади
Инсон ресурсларини бошқариш (стратегик ёндошув)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мутлоқ янги вазифаларни ечишга</li> <li>• Глобал, узоқ муддатли вазифаларни ечишга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инсон ресурсларини режалаштириш</li> <li>• Шахсий қобилият ва малакани ошириш</li> <li>• Корхонанинг ходимларга сарфланадиган харажат доирасида ходимлар учун харажатларни режалаштириш</li> </ul>	Корпорация Президентига
Ходимлар билан ишлаш (тезкор фаолият)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Маъмурий аралашувга зарурият туғиладиган кундалик муаммоларни ечишга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш</li> <li>• Меҳнат мотивациясини бошқариш</li> <li>• Техника хавфсизлигини назорат қилиш</li> <li>• Низоларни ҳал қилиш</li> </ul>	Корпорация вице-президенти

**Ходимларни бошқариш** деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал (муътадил) фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

**Функционал бошқарув** деганда бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш ҳақи ва ҳоказолар тушунилади.

**Ташкилий бошқарув** тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ўз ичига олади.

[167] Бошқарув тизими тўғрисида икки оғиз сўз. **Ходимларни бошқариш** тизими деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарурий шарт-шароит яра-



тиш бўйича ўзаро боғланган иқтисодий-ташкилий ва социал тадбирлар тизими тушунилади. Таркибан бу тизим қуйидагиларни ўз ичига олади (40-жадвал).

40-жадвал

**Ходимларни бошқариш тизими**

Т/р	Тизим ости тизимлари	Бошқариш объектлари
1.	Иш шароити	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатнинг руҳий-физиологик талабларига риоя қилиш;</li> <li>• меҳнат эргономикаси талабаларига риоя қилиш;</li> <li>• меҳнат муҳофазаси ва техника хавфсизлигини таъминлаш;</li> <li>• табиатни муҳофаза қилиш ва ҳ.к.</li> </ul>
2.	Меҳнат муносабатлари	<ul style="list-style-type: none"> <li>• шахсий ва гуруҳлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш;</li> <li>• раҳбарлар муносабатларини таҳлил қилиш ва мувофиқлаштириш;</li> <li>• ишлаб чиқаришдаги ихтилофлар, низолар, асаббузарликларни бошқариш;</li> <li>• касаба уюшмалари билан ўзаро муносабатларни бошқариш ва ҳ.к.</li> </ul>
3.	Кадрларни ҳисобга олиш ва расмийлаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишга қабул қилиш, ишдан бўшатиш, бир жойдан иккинчи жойга ўтишларини расмийлаштириш;</li> <li>• кадрлар бошқарув тизимини ахборотлар билан таъминлаш;</li> <li>• касбий йўналишларни аниқлаш;</li> <li>• бандликни таъминлаш.</li> </ul>
4.	Ходимларни режалаштириш ва ходимлар маркетинги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни бошқариш стратегиясини ишлаб чиқиш;</li> <li>• кадрлар салоҳиятини таҳлил қилиш;</li> <li>• меҳнат бозорини ўрганиш, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштириш, рекламани уюштириш;</li> <li>• корxonани кадрлар билан таъминловчи ташқи манбалар билан алоқасини ўрнатиш;</li> <li>• вакант(бўш) жойларга номзодларни аниқлаш ва баҳолаш;</li> <li>• кадрларни жорий баҳолаб бориш.</li> </ul>

Т/р	Тизим ости тизимлари	Бошқариш объектлари
5.	Кадрларни ривожлантириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кадрларга иқтисодий ва техникавий билимлар бериш;</li> <li>• қайта тайёрлаш ва малака ошириш;</li> <li>• захирадаги кадрлар билан ишлаш;</li> <li>• амал ва мартабани назорат қилиш ва режалаштириш;</li> <li>• янги ходимларнинг касбий ва социал-психологик кўникмаларини таъминлаш.</li> </ul>
6.	Меҳнатни рағбатлантириш воситаларини такомиллаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат жараёнларини нормалаштириш ва тарификациялаш;</li> <li>• иш ҳақи тизимини ишлаб чиқиш;</li> <li>• маънавий рағбатлантириш воситаларидан фойдаланиш;</li> <li>• фойда ва капиталга қатнашиш ҳиссасини ишлаб чиқиш;</li> <li>• — мотивация ва уни бошқариш.</li> </ul>
7.	Ҳуқуқий хизмат	<ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнат муносабатларидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш;</li> <li>• ходимларни бошқаришга тааллуқли, фармойишли ҳужжатларни келиштириш;</li> <li>• ҳўжалик фаолиятидаги ҳуқуқий масалаларни ечиш.</li> </ul>
8.	Социал тузилмани ривожлантириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умумовқатланиш муассасаларини бошқариш;</li> <li>• коммунал ҳўжалик соҳасини бошқариш;</li> <li>• жисмоний тарбия ва маданиятни ривожлантириш;</li> <li>• соғлиқни муҳофаза қилиш ва ҳордиқ чиқаришни таъминлаш;</li> <li>• болалар муассасалари билан таъминлаш;</li> <li>• социал низоларни бошқариш;</li> <li>• халқ истеъмол моллари ва озиқ-овқат маҳсулотларининг сотилишини таъминлаш.</li> </ul>
9.	Бошқаришнинг ташкилий таркибини ишлаб чиқиш тизими	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқаришнинг шакланган ташкилий таркибини таҳлил қилиш;</li> <li>• бошқаришнинг ташкилий таркибини лойиҳалаштириш;</li> <li>• штатлар рўйхатини ишлаб чиқиш;</li> <li>• бошқаришнинг янги ташкилий таркибини тузиш.</li> </ul>

**[168]** Ходимларни бошқариш икки гуруҳдан иборат тамойилларга асосланади.

Ҳар бир тамойил ходимларни бошқаришнинг у ёки бу жиҳатини такомиллаштиришга хизмат қилади. Масалан, илғорлик тамойили корхона доирасидаги бошқарув тизимининг чет эл ёки маҳаллий илғор корхоналар бошқарув тизимига мос келадими, замон талабига жавоб берадими ёки йўқми деган саволга жавоб берса, мувозийлик тамойили эса ходимлар бошқарувидаги тезкорликни оширади ва ҳоказо.

41-жадвал

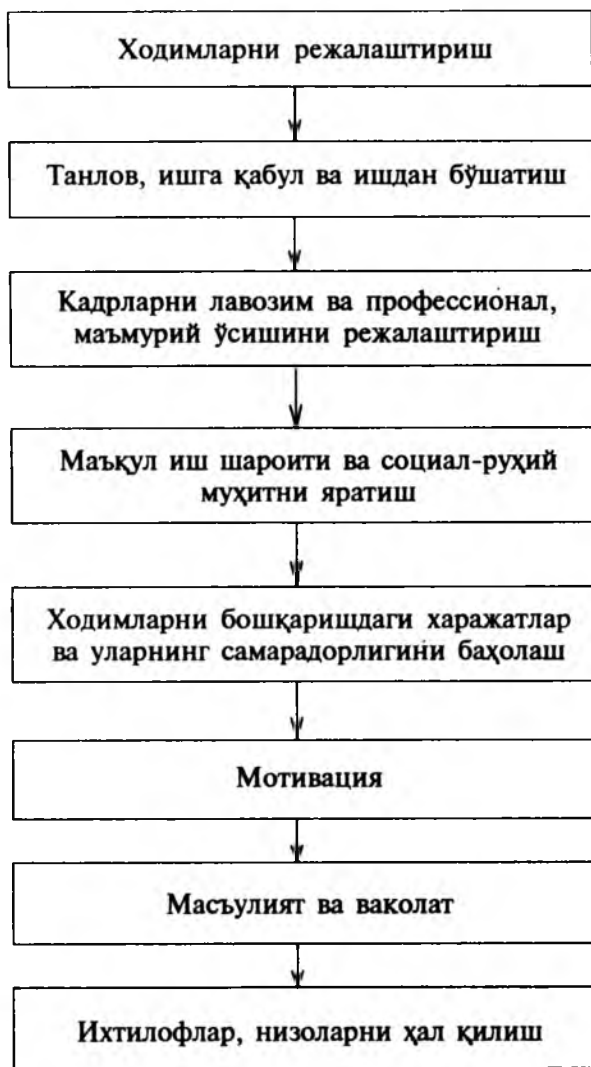
### Ходимларни бошқариш тамойиллари

Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг умумий тамойиллари	Т/р	Ходимлар билан ишлашнинг ташкилий тамойиллари
1.	Самарадорлик	1.	Концентрация
2.	Илғорлик	2.	Ихтисослаштириш
3.	Истиқболлилик	3.	Мувозийлик (параллельность)
4.	Комплекслик	4.	Ихчамлик (адаптивность)
5.	Тезкорлик	5.	Изчилик (преемственность)
6.	Оптималилик	6.	Узлуксизлик
7.	Оддийлик	7.	Бир меъёрлилик
8.	Илмийлилик	8.	Технологик бирлик
10.	Кўп бўғинлилик	9.	Бадастирлик (комфортность)
11.	Автономлилик	10.	Бошқаришда коллегиялилик
12.	Барқарорлик		
13.	Кўп қирралилик		
14.	Режалилик		
15.	Рағбатлантирувчи		
16.	Танлаш ва жой-жойига қўйиш		
18.	Самарали бандлилик		

**[169]** Корхонада банд бўлган барча ходимлар икки тоифадан иборат:

- ишлаб чиқарувчилар ёки хизмат кўрсатувчилар;
- бошқарувчилар (раҳбарлар, мутахассис-менежерлар).

Ходимларни, яъни инсон омилини бошқариш қўйидаги жиҳатларни бошқаришни ўз ичига олади (45-чизма).



**45-чизма. Меҳнат ресурсларини бошқариш чизмаси.**

Ишлаб чиқаришни бошқариш тизимида меҳнат ресурсларини бошқариш жуда ҳам мураккабдир. Чунки ишлаб чиқариш ва бошқариш масалаларининг марказида одамлар — ишчилар, мутахассислар ва раҳбарлар туради. Корхона мақсадига эришиш ва режаларнинг бажарилиши фақат шулар иштирокида бўлади. Инсон омилини ҳисобга олмаслик, инсонга безътиборлик иқтисодда

камсамаралиликка ва ишлаб чиқариш самарадорлигини пасайишига олиб келади.

Меҳнат ресурсларини бошқаришнинг асосий мақсади ишчилар ва ходимларнинг қобилиятларини, янада жадал ва унумли меҳнат қилишга қўзғатишдир.

Инсон омилига эътибор, одамларга нисбатан жиддий, масъулият билан ёндошиш меҳнат ресурсларини бошқаришнинг бош гоёсидир.

**[170] Ходимларни режалаштириш** — бу инсон омилига бўлган эҳтиёжни олдиндан аниқлашдир. Бу жараён уч боқичдан иборат (46-чизма).

1	Мавжуд ходимларни баҳолаш	→	2	Истиқболда ходимларга бўлган талабни режалаштириш	→	3	Ходимларни ривожлантириш дастурини ишлаб чиқиш
---	---------------------------	---	---	---	---	---	--

#### 46-чизма. Ходимларни режалаштириш.

Мавжуд ходимларни баҳолашда, энг аввало уларнинг шаклланишига таъсир этувчи ташқи омилларга, хусусан меҳнат бозоридаги вазиятга эътиборни қаратмоқ лозим. Зеро, меҳнат бозоридаги ҳолат кўп жиҳатдан қуйидагиларга боғлиқ:

- аҳоли сони, ёши, жинси салмоғидаги ўзгаришларга;
- тармоқ ва ҳудудий бандликдаги ўзгаришларга;
- қўшимча ишчи кучини ёллаш даражасига;
- ишлаб чиқариш ҳажми, таркиби ва ўсиш суръатига;
- меҳнат ресурсларини бошқариш усулига ва ҳоказо.

Ички омилларни баҳолаш учун қуйидаги маълумотлар таҳлилини бажармоқ зарур:

- доимий банд бўлган ходимлар сони, фамилияси, яшаш жойи, ишга қабул қилинган вақти ва ҳоказо;
- ходимларнинг таркиби (малакаси, мутахассислиги, ёш таркиби, миллий таркиби, ногиронлар салмоғи, ишчи ва хизматчилар, ИТХ салмоғи ва ҳоказо);
- ходимлар қўнимсизлиги;
- иш кунининг давомлилиги (тўлиқ ёки қисман бандлиги, неча ва қайси сменада ишлаши, таътилнинг давомлилиги ва ҳоказо);

- иш ҳақи, унинг таркиби, қўшимча иш ҳақи, таъриф ёки таърифдан юқори тўлов ва ҳоказо;
- давлат ёки ҳуқуқий ташкилотлар томонидан кўрсатиладиган социал-маиший хизмат (социал эҳтиёжларга ажратиладиган маблағ)лар.

Қайд қилинган ташқи ва ички омилларнинг таъсирида меҳнат бозоридаги вазият ўзгариб туради ва шунга мос равишда меҳнат ресурсларига бўлган талаб ва таклиф кўлами аниқланади.

[171] Меҳнат ресурсларига бўлган талабни режалаштириш ходимларни режалаштириш жараёнининг бошланғич босқичи бўлиб, уни тузишда қуйидаги маълумотлар асос вазифасини бажаради:

- мавжуд ва режалаштирилаётган иш жойлари;
- ташкилий ва техник тадбирлар режаси;
- штатлар рўйхати ва бўш лавозимларни тўлдириш режаси.

Аниқроғи, ходимларга бўлган эҳтиёжни режалаштиришда маҳсулот ишлаб чиқариш режаси, маҳсулот бирлигига сарфланадиган вақт нормаси ва бир йилда ўрнатилган иш вақти фондидан фойдаланилади. Амалдаги технология даражаси доирасида ходимларга бўлган талабни режалаштириш учун қуйидаги формуладан фойдаланилади:

$$T_i = \frac{\sum q_i \cdot H_i}{\sum B_i}$$

Бу ерда:

$T_i$  —  $i$  гуруҳдаги ходимга бўлган талаб нормаси (касби, малака даражаси).

$q_i$  — бир йилда  $i$  маҳсулотни ишлаб чиқариш режаси.

$H_i$  —  $i$  маҳсулотнинг бир бирлигига мазкур гуруҳ ходимининг сарфлайдиган иш вақти нормаси.

$B_i$  — мазкур гуруҳдаги битта ходимга тўғри келган йиллик вақт фонди.

Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжини режалаштириш меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб ва таклиф мувозанатига боғлиқ.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кўпроқ, яъни:

талаб > таклиф

бўлса, у ҳолда корхонага ишчи кучининг қўшимча манбаларидан қўшимча таклиф режалаштирилади. Бундай манба бўлиб —

меҳнат нафақаси олувчилар, талабалар ва ўқувчилар ҳисобланади. Бундай вазиятда меҳнат биржаларининг фаолиятлари кучайтирилади ва такомиллаштирилади, бошқа ҳудудлардан қўшимча ишчи кучининг оқиб келиши рағбатлантирилади, ҳар бир иш-сизнинг шахсий ҳисоби юритилади ва ҳоказо.

Агар меҳнат бозорида ишчи кучига бўлган талаб таклифдан кам, яъни:

талаб > таклиф

Бўлса, у ҳолда қўшимча иш жойларини ташкил этиш, иш сме-насини кўпайтириш, иш билан бандликнинг ноанъанавий йўлларидан фойдаланиш, бошқа ҳудудларга ортиқча ишсизларни жалб қилиш режалаштирилади.

Агар ишчи кучига бўлган талаб таклиф билан тенг, яъни:

талаб = таклиф

мувозанатда бўлса, у ҳолда корхонада:

- *ишлаб чиқариш воситаларини замонавийлаштириш ва қайта тиклаш;*
- *иш вақтини йўқотишни камайтириш;*
- *ишчиларнинг малакасини ошириш;*
- *меҳнатни рағбатлантириш ва иш ҳақини самарали ташкил этиш каби тадбирлар режалаштирилади.*

[172] Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарув вазифаларининг мураккаблашуви корхона раҳбарларига ходимларни тўғри танлаш, уларни жой-жойига қўйиш ва тарбиялаш ишларига жуда катта масъулият билан ёндошишни талаб қилади. Бу ерда сўз, энг аввало иш тавсифи ва ишга қабул қилинадиган ходимга нисбатан талабларни белгилаш тўғрисида бораяпти.

Шуни эсда тутингки:

- Қўшимча ходимни ишга қабул қилиш ёки бир ходимни бошқаси билан алмаштиришнинг дастлабки босқичларидан бири иш тавсифини тайёрлашдир.
- Сўнгра мазкур ишни бажаришга таклиф этиладиган киши қандай бўлиши ва у корхонадаги ишчи кучи “таркибига” қандай сингиб кетиши устида ўйламоқ лозим.
- Янги ўринга тайинлаш иш бўйича кўтарилиш бўлса, у ҳолда корхонада ишлаётган одамлардан бирортасини афзал кўриш маъқулдир.

- Ишни ёки, бошқача айтганда, лавозим йўриғини тавсифлашда:
- янги ходимнинг кимга бўйсунishi;
- унинг иш тури;
- у бажарадиган асосий ишлар;
- масъулиятлари ва ваколатлари даражалари;
- маошининг миқдори;
- иш куни ёки ҳафтасининг давомийлиги;
- байрамлар ва таътиллари;
- уй-жой бериш шартлари;
- нафақага чиқиш тартиби ва бошқа тегишли тафсилотлар аниқ кўрсатилиши керак.
- \* Ишга қабул қилинаётган шахсни тафсифлашда ёки бошқача айтганда **анкета** тўлдиришда:
- унинг меҳнат стажи;
- орттирган касбий ҳозирлиги;
- малакаси ва фазилати;
- оиласининг бор-йўқлиги;
- ҳар қандай қизиқишлари ёки қобилиятлари;
- ёши;
- соғлиғининг ҳолати, шунингдек мазкур лавозимга тааллуқли бошқа жиҳатлари кўрсатилиши лозим. Агар касбий қайта тайёрланиш зарур бўлса, бу албатта кўрсатилиши керак.
- \* Лавозим йўриғи ҳам, анкета ҳам, ундан кейинчалик ҳам фойдаланиш мумкин бўладиган қилиб тўлдирилиши керак. Уларга корхона ва у ўрнашган жойнинг қисқача тавсифи қўшилиши керак, токи шу барча маълумотни янги жойга даъвогарларга тарқатиш мумкин бўлсин.

**[173]** Ходимларни бошқариш самарадорлиги кўп жиҳатдан ходимларни танлашга боғлиқ. **Ходимларни танлаш** — бу икки томонли жараёндир. Бир томондан корхона даъвогарга иш бериш ёки бермасликни ҳал қилса, иккинчи томондан даъвогар агар ишга таклиф қилинса, у бу таклифни қабул қилиш керакми ёки керак эмаслигини ҳал қилади. Бу жараёнда раҳбар қуйидаги ҳолатларга ўз эътиборини қаратмоғи лозим.

- *Даъвогарларни, айниқса, ўзи туғрисида қисқача маълумотларни тақдим этганларни билиб олиш учун иложи бўлган барча тадбирларни кўрмоқ керак.*
- *Очиқ берилган тавсияларга ортиқча ишонавермай, ўзингиз шахсан, суриштириб билганингиз дуруст. Анча очиқ фикр олиш учун номзоднинг собиқ иш бевувчисига қўнғироқ қилиш ёки у*



*билан шахсан учрашиш лозим. Уша раҳбарнинг мазкур ходимдан ажралаётганига қандай қараётганини эътибор билан кузатиш керак.*

- *Ҳар бир даъвогарнинг оилавий хотиржамлигини суриштириб кўриш лозим.*

Даъвогар билан суҳбатни шундай олиб бориш керакки, токи иш биринчи ўринда бўлсин, шунда оддий корхона ходими ўрнига даъвогар ўзини бош вазир лавозимига даъвогардек тутмайди.

Биринчи навбатда шуни таъминламоқ керакки, ишга қабул қилинаётган одам музокаралар чоғида ўзининг бўлажак ишининг барча хусусиятларини тасаввур қилсин, келгусида хафа бўлиб юрмасин, бунда бирон-бир салбий ҳолларга йўлиқмасин.

Даъвогарга берилган баҳолар ва тавсияларни таҳлил қилганда, шунингдек музокаралар олиб борилганда:

- *унинг топширилаётган ишни бажара олишига;*
- *зарур бўлиб қолганда касбий маълумотини ошира билишига;*
- *техникага нисбатан эътиборига;*
- *фезл-атвориغا;*
- *ҳалоллиги, мулоҳазалилиги, турмушда ҳозир-нозирлиги ва тўғрилигига;*
- *ташаббускорлиги, ҳаётга талабчанлигига;*
- *ишга ҳамда иш кунининг давомийлигига;*
- *огир шароитда ўзини тутишига;*
- *саломатлиги, ташқи кўриниши, вақтни тақсимлай билишига;*
- *ҳунари ва бўш вақтлардаги машғулотларига диққат қилиш лозим.*

Ҳар бир даъвогарга у билан турмуши тўғрисида суҳбатлашиш ва барча зарур саволларга жавоб олиш учун етарли даражада вақт ажратиш керак.

Булардан ташқари шуни унутмаслик керакки, ишга қабул қилинаётган номзод топшириладиган ишни бажаришга яроқлигина бўлиб қолмай, балки корхонанинг бошқа ходимлари билан чиқишиб кетадиган ҳам бўлиш керак. Агар у шу кейинги талабга мувофиқ келмаса, одатда яхши мутахассиснинг ҳам баҳридан ўтиш керак.

Ишга қабул қилинган одам ўз ҳамкасбларига қўшилиб кетганда ўзини ўз уйидагидек ҳис этиши муҳимдир. У ўз бурчларини қандай эплайётганини диққат билан кузатиш, ҳамда унга ёрдам бериш керак, унинг янги жойда ўзини тутиб олиши учун вақт кераклигини англамоқ лозим.

[174] Ходимларни танлаш ва уларга адолатли баҳо бериш бошқаришнинг энг мураккаб қирраларидан ҳисобланади. Шу сабабли уларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйишда зарур масъулият билан ёндошилмаса иш якунлари кутилган самарани бермаслиги аниқ. Ходимларни танлаш услуги қанчалик пухта ишлаб чиқилган бўлса, шунчалик корхонанинг меҳнат фаолиятида кутилмаган самарадорликка эришиш амалиётда исбот этилган.

Ходимларни танлашда уларнинг кўп қиррали хислатларини аниқлаш имконини берувчи қуйидаги махсус усуллар қўлланилади:

- *анкета маълумотларини таҳлил қилиш усули;*
- *руҳий тестлаш усули;*
- *амалий иш ўйинларини ўтказиш усули;*
- *малакавий тестлаш усули;*
- *тақризларни текшириш усули;*
- *суҳбат ўтказиш усули;*
- *аттестациядан ўтказиш усули;*
- *рейтинг усули.*

Баҳолаш мезонлари ва қайси бир усуллар самаралироқ ёки анъанавий усул эканлигини тасвирловчи кўрсаткичларни келтирамыз.

42-жадвал

#### Ходимларни танлаш ва уларга баҳо бериш усуллари

№	Баҳоланувчи сифатлар	Анкета маълумотларини таҳлили	Руҳий тестларни ўтказиш	Амалий иш ўйинлари	Малакавий тестлар ўтказиш	Тақризларни текшириш	Суҳбат ўтказиш
1.	Идроклилиги (интеллект)		++	++			+
2.	Билимдонлиги (умумий, иқтисодий ва ҳуқуқий)	+			++	+	+
3.	Касбий билими ва тажрибаси	+		+	++	+	+
4.	Ташкилотчилик қобилияти ва тажрибаси	+		++	+	+	+
5.	Киришимлилиги ва тажрибаси		+	++			++
6.	Шахсий хислатлари ва қобилияти		++	+		+	++

№	Баҳоланувчи сифатлар	Анкета маълумотларини таҳлили	Руҳий тестларни ўтказиш	Амалий иш ўйинлари	Малакавий тестлар ўтказиш	Тақриزلарни текшириш	Сухбат ўтказиш
7.	Соғлиғи ва иш қобилияти	+		+		+	+
8.	Ташқи кўриниши ва ўзини тута билиши			+			++
9.	Мотивация						++

**Изоҳ:** (++) — мазкур сифатни баҳолаш учун самаралироқ усул;  
(+) — кенг ва тез-тез қўлланиладиган анъанавий усул.

Кўриниб турибдики, ходимнинг идроклилиги (интеллект)ни баҳолашда руҳий тестларни ва амалий иш ўйинларини ўтказиш усули кўпроқ самара берар экан. Сухбат ўтказиш эса мазкур сифатни аниқлашда одатий усул бўлиб ҳисобланади. Аммо бу усул 5, 6, 7, 8 ва 9 сифатларни аниқлашда самарали усуллар қаторига киради.

Бу усуллар раҳбар ходимларнинг ҳам қуйидаги хислатларини аниқлаш имконини беради.

#### **Ижтимоий-фуқаролик етуклиги, яъни:**

- *ижтимоий манфаатни шахсий манфаатидан юқори қўя олиши;*
- *танқидни қабул қила олиши ва ўз-ўзини танқидга мойиллик даражаси;*
- *жамоа ишларига фаол қатнашиши;*
- *сиёсий, маънавий етуклиги.*

#### **Меҳнатга бўлган муносабати, яъни:**

- *берилган топшириққа бўлган масъулликни сезиш даражаси;*
- *кишиларга бўлган эътиборлилиги;*
- *ўзининг ва бошқаларнинг интизомига бўлган талаби;*
- *ишидаги эстетик (бадий) даража.*

#### **Билим даражаси ва иш тажрибаси, яъни:**

- *эгаллаётган лавозимига ихтисослигининг мос тушиши;*
- *ишлаб чиқаришни бошқаришнинг объектив асосларини билиши;*
- *бошқаришнинг илғор усулларини билиши;*

- мазкур корхонадаги иш стажси;
- омилкорлиги;
- янгиликни ҳис қила олиш туйғуси ва ҳ.к.

#### **Ташкилотчилик қобилияти, яъни:**

- бошқарув тизимини ташкил қила олиши;
- ўз меҳнатини ташкил қила билиши;
- ишчан мажлисларни олиб бора олиши;
- ўз имкониятларини ва меҳнатини баҳолай олиши;
- бошқалар имконияти ва меҳнатини баҳолай олиши.

#### **Одамлар билан ишлай олиши, яъни:**

- қўл остидагилар билан тил топа билиши;
- турли корхоналар раҳбарлари билан ишлай олиши;
- жамоани жипслаштира олиш қобилияти;
- кадрларни танлаш, жой-жойига қўя олиш қобилияти.

#### **Ҳужжатлар ва ахборотлар билан ишлай олиши, яъни:**

- мақсадни аниқ ва қисқа қўя билиши;
- фармойиш, буйруқ ва амалий хатларни туза билиши;
- ҳужжатларни ўқий олиш қобилияти;
- топшириқларни аниқ бера олиши;
- замонавий бошқарув техника имкониятларини билиши ва уларни ўз ишида қўллай олиши.

#### **Қарорларни ўз вақтида қабул қила олиши ва уларни амалга ошира олиши, яъни:**

- қарорни ўз вақтида тўғри қабул қила олиши;
- қарор ижросини назорат қилишни таъминлай олиш қобилияти;
- мураккаб вазиятга тезкор мослай олиши;
- низо ҳолатларини ҳал қила олиши;
- ўзига ишониши ва бошқара олиши.

#### **Янгиликни кўра билиши ва уни қўллаб-қувватлашга мойиллиги, яъни:**

- янгиликни кўра олиши;
- ихтирочилар, янгилик киритувчилар ва ташаббускор, ши-жоатлиларни кўра билиши ва уларни қўллаб-қувватлай олиши;
- умидсиз, ҳар нарсага шубҳа билан қаровчи, тараққиёт душман (консерватор)ларини кўра олиши ва уларни бартараф қила олиши;

- янгиликни жорий қилишдаги собитқадимлилиги;
- таваккалга бориши, зарур бўлса бутун масъулиятни ўз зиммасига олиши.

#### Социал-этник хислатлари, яъни:

- ҳалол, виждонли, тўғри;
- инсофли, мурувватли;
- ҳушмуомалали, оғир, вазмин;
- чидамли, саботли;
- камтар, содда;
- соғлом.

Ҳар бир аниқ ҳолатда қайд қилинган хислатлар экспертлар томонидан (мазкур ишга қабул қилинаётган ходимга мосини) танлаб олинади ва аксинча унга мос келувчи бошқа хислатлар бу таркибда бўлмаса, у ҳолда қўшимча махсус фазилатлар баҳолаш мезонларига киритилади.

[175] Баҳолашнинг белгилаб қўйилган тартиби “**аттестация**” деб аталади. У мутахассисларнинг лавозимга лаёқатини, малакасини, билим даражаси ва хулқ-атворини аниқлашга ва шу асосда ишга тайинлаш ёки унвон беришга, шунингдек, ишдан четлатишга хизмат қилади.

Аттестация жараёнида ходимларнинг малакасига, унинг бажараётган ишига ёки лавозимига лойиқлигига ҳолисона баҳо берилиши керак. Аттестация қилинаётган ходимнинг ишига баҳо беришда унинг режа топшириқларини бажаришдаги шахсий хизмати, меҳнат интизоми, ўз вазифасини сидқидилдан бажариши кабилар инобатга олиниши зарур (47-жадвалга қаранг). Ана шулар асосида аттестация ўтказувчилар очиқ овоз бериш йўли билан қуйидаги баҳоларни бериши мумкин:

- *бажараётган лавозимига лойиқ;*
- *ходим кўрсатилган нуқсонларни кейинги ўтказиладиган аттестациягача йўқотса, бажараётган лавозимига лойиқ;*
- *эгаллаб турган лавозимига лойиқ эмас.*

“**Рейтинг**” сўзи инглиз тилида “**баҳо**” маъносини англатади. Уни қўллаш замирида ходимларни уларнинг малакаси, билим даражаси, иш тажрибаси, хулқ-атвори ва бошқа хислатлари даражаларига қараб рейтинг балларини аниқлаш ва уларга баҳо бериш ғояси туради. 43-жадвалда рейтинг усулини қўллаш тартибини келтирамыз:

## Бўлим бошлигининг социограммаси

	Сифатлар	Сифат рақам-лари	Баллар					
			1	2	3	4	5	
Ўртача балл Социал ва ишчанлик сифатлари (4,4)	* принципиаллиги	1						
	* бурчини билиши	2						
	* ишга принципиал ёндошуви	3						
	* уддабуронлиги	4						
	* иродаси	5						
	* матонати	6						
	* ишни қиёмига етказиш қобилияти	7						
	* ўзига нисбатан талабчанлиги	8						
	* қўл остидагиларга нисбатан талабчанлиги	9						
	* масъулиятни сезиш даражаси	10						
	* меҳнат унумдорлиги	11						
	* меҳнат сифати	12						
	* дадиллик, қатъийлик даражаси	13						
	* ғайратлилиги	14						
	* меҳнатсеварлиги	15						
	* жамоани жипслаштириш қобилияти	16						
	* виждонлилиги	17						
	* интизомлилиги	18						
	* жамоада юқори даражадаги интизомни сақлай олиш қобилияти	19						
	* қарор қабул қилишдаги мустақиллиги	20						
	* кишилар ташвиши ҳақида ўйлаши	21						
	* ташаббускорлиги	22						
Касбий маҳорати ва билими	* новаторлиги	23						
	* иш тажрибаси	24						
	* техника ва технология соҳасини билиш даражаси	25						
	* иқтисодиёт соҳасини билиш даражаси	26						
	* бошқариш соҳасини билиш даражаси	27						

	Сифатлар	Сифат рақамлари	Баллар							
			1	2	3	4	5			
Ўртача балл	Касбий маҳорати ва билими (4,5)	* психологияни билиш даражаси	28							
		* социологияни билиш даражаси	29							
		* педагогикани билиш даражаси	30							
		* бажараётган иши соҳасидаги билимларни билиш даражаси	31							
		* умумий маълумоти	32							
		* маданиятлиги	33							
		* ўз маҳоратини оширишга бўлган интилиши	34							
		* қўл остидаги ходимлар малакасини оширишга муносабати	35							
	Шахсий сифатлари	* соғлиғи	36							
		* иш қобилияти	37							
		* ўз қадрини билиши	38							
		* адолатлилиги	39							
		* ҳалоллиги	40							
		* ўзини тута билиши, сабрлилиги	41							
		* мураккаб, оғир вазиятдан чиқарилиш қобилияти	42							
		* киришимлилиги	43							
	Обрўси	* ахлоқий барқарорлиги	44							
		* камтаринлиги	45							
		* ҳазилкашлиги	46							
		* мутахассис сифатида	47							
	* раҳбар сифатида	48								
	* тарбиячи сифатида	49								
	* инсон сифатида	50								

- 1 балл — жуда бўш раҳбар доираси.  
 2 балл — бўш раҳбар доираси.  
 3 балл — ўртача раҳбар доираси.  
 4 балл — яхши раҳбар доираси.  
 5 балл — жуда ҳам яхши раҳбар доираси.

Мазкур раҳбарнинг рейтинги ўртача 4,6 баллга тенг, яъни:

$$\bar{X} = \frac{\Sigma x}{n} = \frac{102 + 57,5 + 48,0 + 20,0}{23 + 12 + 11 + 4} = \frac{227,5}{50} = 4,6 \text{ Балл}$$

Демак, бўлим бошлиғининг раҳбарлик маҳорати яхши раҳбар зонасидан юқорироқ чизиққа тўғри келади.

**[176]** Юқори малакали ходимларга эга бўлган корхоналар ишда анча ютуққа эришадилар, айнан улар *касбий ўқитиш* зарурлигини белгилайдилар. **Ходимларни ўқитиш** зарурияти қуйидаги ҳолларда туғилади:

- *янги қабул қилинган ходимни ўқитиш;*
- *лавозими ўзгарган ходимни ўқитиш;*
- *малакасини, билим даражасини ошириш мақсадида ўқитиш;*
- *корхонадаги руҳий муҳитни ўзгартириш мақсадида ўқитиш;*
- *ишлаб чиқариш жараёнини ўзгартириш мақсадида ўқитиш;*
- *маҳсулот таркибини ўзгартириш мақсадида ўқитиш ва ҳ.к.*

Ишчи ходимлар шогирд сифатида махсус академик коллежларда, мутахассис ходимлар эса олий ўқув юртларида тайёрланади. **Ўқитиш:**

- *икки ҳафтали ишлаб чиқаришдан ажралган ҳолда;*
- *икки йиллик ишлаб чиқаришдан ажралмаган ҳолда;*
- *махсус тайёрланган комплекс дастур асосида;*
- *раҳбарлар кучи билан;*
- *махсус топшириқлар билан;*
- *турли корхоналарга стажировкага жўнатиш йўли билан;*
- *чет элларга ўқитишга юбориш йўли билан;*
- *семинар ва конференцияларга жалб қилиш йўли билан амалга оширилади.*

**Ходимлар малакасини ошириш** қуйидаги вазифаларнинг бажарилишини назарда тутади:

- *қисман унутилиши мумкин бўлган билимларни тиклаш;*
- *фан-техника тараққиёти, ишлаб чиқариш, меҳнат ва бошқаришни ташкил этиш тизимидаги ўзгаришлар билан боғлиқ бўлган янги муаммоларни, янги иш услубларини ўрганиш;*
- *бошқарувни қайта ташкил этиш ва қайта қуриш, меҳнатнинг жамоа турларини ташкил этишнинг туташ касбларини эгаллашни талаб этувчи ҳар хил шаклларининг ривожланиши муносабати билан ходимларни бошқа малакага тайёрлаш.*

Бугунги кунда республикамиз мустақиллиги шароитида ходимларни ўқитиш жаҳоннинг энг ривожланган мамлакатларида ҳам



олиб борилмоқда. Бу турдаги ўқитиш ҳам иккита мақсадни кўзлайди:

- республика учун зарур бўлган мутахассисликлар бўйича жаҳон талабларига жавоб берадиган ходимларни тайёрлаш;
- мутахассис ходимларни, илғор хорижий давлатлар олий ўқув юртиларида замонавий билимларни эгаллаш.

Бу каби мутахассис ходимлар мустақил Ўзбекистонимизнинг иқтисодиётини, фан ва техникасини, ишлаб чиқаришини жаҳон талабларига жавоб берадиган қилиб тараққий эттириш учун жуда ҳам зарур.

[177] Ходимларни қисқартириш куйидаги жараёнларни бошқариш орқали амалга оширилади:

- асосий вазифаларни аниқлаб олиш;
- ишдан бўшаш сабабларини аниқлаш;
- ходимларни қисқартириш усулларини танлаш.

Ходимларни қисқартиришдан олдин дастлаб:

- кадрлар қисқартирилишининг истиқболдаги режаси тузилади, яъни, прогноз қилинади;
- қисқартириладиган номзодлар аниқланади;
- ишдан бўшатиш оқибатлари баҳоланади.

Сўнгра ишдан бўшаш сабаблари аниқланади, яъни ишдан бўшаш:

- ишлаб чиқариш билан боғлиқми;
- иқтисодий қийинчиликлар билан боғлиқми;
- меҳнат интизомини бузганлиги учунми;
- мавсумийлик билан боғлиқми;
- оилавий сабаблар биланми;
- ихтилофлар, низолар, ивғолар билан боғлиқми;
- корхонадаги муҳитнинг ёмонлиги билан боғлиқми ва ҳоказо.

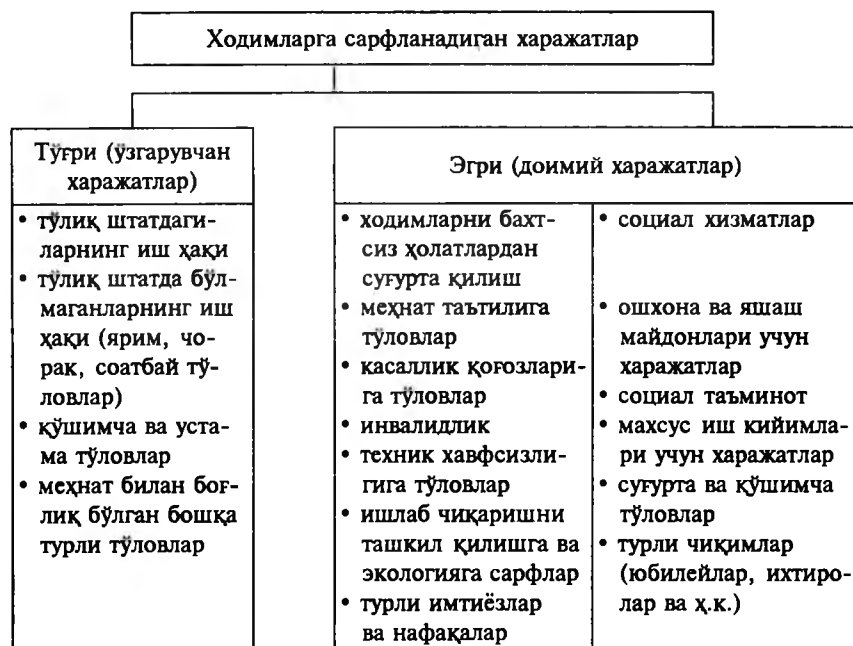
Сабаблар аниқлаб бўлингач, шуларга мос равишда қисқартириш усуллари танланади ва қарорлар қабул қилинади. Шундай усулларнинг айримларини келтирамиз:

- қўшимча ёлланадиганларни тўхтатиш;
- ўз хоҳиши билан ишдан бўшайдиганларга рухсат бериш;
- муддатдан олдин нафақага чиқадиганларга имтиёзлар бериш;
- “қўрқитиш тактикаси”ни қўллаш. Ходимлар рейтингини эълон қилиш ва бу рейтинг натижаларини ишдан бўшатиш шартлари билан боғлаш;

- ишдан бўшатишни иш якуни билан боғлаш. Агар ходим зиммасидаги мажбуриятни бажармаган бўлса, у ҳолда у ишдан бўшатилади.

Айтиш мумкинки, ишдан бўшатиш айрим ҳоллардаги салбий ахлоқ, чунончи, ўғирлик ва ичкиликбозлик содир этилганда ҳам тўғри ҳисобланади, бундай ҳолда корхона ходимини огоҳлантириши мақсадга мувофиқдир. Ишни эплашга ноқобиллик (хизматга чала мувофиқлик) беҳабарлик ёки соғлиғи ёмонлиги учун ишдан бўшатиш асосли деб топилиши мумкин, аммо бунда муайян шартларга, албатта риоя қилиш, ходимнинг сўнгги уриниш тарзида ўз важларини айтиш ҳуқуқига қулоқ солиш зарур.

**[178]** Кадрлар сиёсатида ишчи кучини ёллашга талаб қилинадиган харажатларни аниқлаш энг муҳим вазифалардан биридир. Ишчи кучини ёллашга сарфланадиган харажатлар тўғри ва эгри харажатлардан ташкил топади (47-чизма).



**47-чизма. Ходимларга сарфланадиган харажатларнинг тахминий таркиби.**

Бошқариш учун у ёки бу турдаги харажатларнинг аниқ йўналишини билиш ўта зарурдир. Шу нуқтаи назардан ходимларни

бошқаришда сарфланадиган харажатларни қуйидаги гуруҳларга ажратиш мумкин.

**1. Иш ҳақиға сарфланадиган харажатлар:**

- тўловлар:
- асосий иш ҳақи;
- мукофотлар;
- иш вақтидан ташқари ишланган вақт учун тўловлар;
- кўрсатилган хизматлар учун тўловлар ва ҳоказо
- тўғри қўшимча имтиёзлар:
- нафақалар
- ҳаётни суғурта қилиш;
- таътил учун тўловлар;
- текин овқатланиш ва транспорт харажатлари;
- дивидент учун ажратмалар ва ҳоказо
- қонун билан ўрнатилган харажатлар:
- миллий суғурта ва нафақа фонди учун сарфлар;
- умумий таълим учун ажратмалар (стипендиялар кўринишида);
- ишга ёлловчи жавобгарлигини суғурталаш ва ҳоказо.

**2. Ходимларни танлаш ва ишга қабул қилиш учун харажатлар:**

- эълон учун харажатлар;
- реклама учун тўловлар;
- турли кузатиш ва сўровлар учун сарфлар;
- тиббий текширишлар учун харажатлар ва ҳоказо.

**3. Ўқиш учун харажатлар:**

- ўқувчи ва устозлар учун сарфлар, уларнинг иш ҳақи;
- ўқитиш дастурларини қўллаб-қувватлашдаги сарфлар;
- ўқув дастгоҳлари, материаллари ва хоналари учун тўловлар ва бошқалар.

**4. Яшаш жойини ўзгартиришда зарур бўлган харажатларни қоплаш:**

- ётоқхона учун тўловлар;
- бир жойдан иккинчи жойга кўчиш учун кетган харажатлар;
- уй қурилиши учун ёрдам харажатлари ва ҳоказо.

**5. Ишдан бўшатиш учун талаб қилинадиган харажатлар:**

- штатларни қисқартириш учун ҳукумат томонидан ўрнатилган тўловлар;
- бошқа тўловлар.

**6. Маъмурий бошқарув харажатлари.**

[179] Ходимларни бошқаришдан мақсад уларнинг фаолияти-ни корхона фойдасини оширишга йўналтиришдир. Бу вазифа раҳбарнинг ходимларга қайси усуллар билан таъсир кўрсатишига боғлиқ. Ана шу усулларнинг айримларини, уларнинг қай тартиб-да жорий қилинишини ва шу туфайли қандай натижаларга эри-шиш мумкинлигини қуйидаги жадвалда келтирамиз (44-жадвал).

44-жадвал

**Ходимларни бошқаришда таъсир қилиш усулларининг корхона даромадига бўлган таъсири**

?	Таъсир қилиш усуллари	Жорий қилиш воситалари	Натижалар, самара ва самарадорлик
1.	Меҳнат интизо-мини мустаҳкам-лаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меҳнат интизомини мустаҳкамлаш ва назорат қилиш бўйича тадбирлар ишлаб чиқиш</li> <li>• Меҳнат интизомини бузганлар учун жазолаш тизимини жорий қилиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сабабсиз ишга чиқмайдиганлар сони қисқаради</li> <li>• Ишга кечикишлар барҳам топади</li> <li>• Шахсий манфаати учун иш вақтидан фойдаланиш ҳолатларга чек қўйилади</li> </ul>
2.	Унумсиз иш вақтини йўқотиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Иш жойлари ва иш жараёнини таҳлил қилиш</li> <li>• Иш жойларини илмий лойиҳалаштириш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳар бир иш жойида меҳнат унумдорлиги ошади</li> </ul>
3.	Ходимлар қўнимсизлигини минималлаштириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Жамоада қулай, маъқул, руҳий муҳитни яратиш</li> <li>• Соғлом инсоний муносабатларни амалиётга жорий қилиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ишга қабул қилиш ва ўқитиш билан боғлиқ харажатлар камаяди</li> <li>• Ишчан атмосфера яратилади ва ишидан қониқиш кучаяди</li> </ul>
4.	Ходимлар иш ҳақини рақобатбардош даражада ушлаш, социал дастурлар пакетини сақлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Мутахассислар меҳнат бозорини таҳлил қилиш</li> <li>• Уларнинг иш ҳақи даражаларини таҳлил қилиш</li> <li>• Рақобатдошларнинг социал дастурларини таҳлил қилиш</li> <li>• Тегишли социал дастурларни ишлаб чиқиш ва уни раҳбариятга тақдим этиш. Уни жорий қилиш ва назорат қилиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Қўнимсизлик даражаси пасаяди</li> <li>• Корхонада жамоа манфаати руҳи шаклланади</li> <li>• Ходимлар томонидан корхона фаолиятига баҳо бериш кучаяди</li> <li>• Ишга "ёпишиш" зураяди</li> <li>• Меҳнат унумдорлиги ошади</li> <li>• Хизмат кўрсатиш сифати ошади</li> </ul>

?	Таъсир қилиш усуллари	Жорий қилиш воситалари	Натижалар, самара ва самарадорлик
5.	Ходимларни ўқитиш ва қайта ўқитишни тўғри ташкил этиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ходимларни мунтазам аттестациядан ўтказиш, уларнинг иш фаолиятларига баҳо бериш</li> <li>• Ўқув юртларидаги ўқув дастурларини ва ўқитиш савиясини таҳлил қилиш</li> <li>• Ўқитиш учун шартномаларни тузиш</li> <li>• Ўқиш учун шароит яратиш</li> <li>• Режалаштириш ва назорат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ходимлар олдида корхонанинг обрўси ошади</li> <li>• Меҳнат унумдорлиги ошади</li> <li>• Мижозларга хизмат кўрсатиш маданияти ошади</li> <li>• Ҳужжатларни расмийлаштиришда йўл қўйиладиган хатолар камаяди</li> <li>• Хато учун тўланадиган жарималар камаяди</li> </ul>
6.	Ходимлар соғлиги ва уларнинг меҳнат қилиши учун хавфсиз шароитни яратиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ходимларни мунтазам равишда даволанишларини таъминлаш</li> <li>• Соғломлаштириш муассасаларига бепул юбориш</li> <li>• Ходимлар саломатлигини яхшилаб бориш</li> <li>• дастурларини ишлаб чиқиш</li> <li>• Уларни жорий ва назорат қилиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ишга вақтинчалик қобилиятсизлик сабаби билан таътил олишлар сони қисқаради</li> <li>• Ходимларни касал бўлиш ҳоллари камаяди</li> <li>• Корхонада ҳамжиҳатлик кучаяди</li> <li>• Корхонанинг обрўси ходимларнинг кўз олдида ошади</li> <li>• Меҳнатга қобилиятлик даражаси ошади</li> </ul>
7.	Ишга фақат лойиқ ходимларни қабул қилиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ходимлар фаолиятини таҳлил қилиш</li> <li>• Аттестация қилиш</li> <li>• Бўлимлар, лавозимлар низомини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш</li> <li>• Лавозимга бўлган аниқ физиологик, руҳий ва малакавий талабларни ишлаб чиқиш</li> <li>• Ишга қабул қилинадиган номзодларни чуқур таҳлил қилиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ҳар бир иш жойида меҳнат унумдорлиги ошади</li> <li>• Мижозларга хизмат кўрсатиш савияси ошади</li> <li>• Ҳужжатларни расмийлаштиришда йўл қўйиладиган хатолар камаяди</li> <li>• Унумли ишлаш учун жамоада қулай руҳий муҳит яратилади</li> </ul>

?	Таъсир қилиш усуллари	Жорий қилиш воситалари	Натижалар, самара ва самарадорлик
8.	Ходимларни рағбатлантириш ва уларни қўллаб-қувватлаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ходимларнинг ғоя ва таклифларини, уларнинг қайси бирини жорий қилинишини, қайси бирини рағбатлантириш лозимлигини таҳлил қилиш</li> <li>• Юқори малакали мутахассислар иштирокида жамоа кенгашини ўтказиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Меҳнат унумдорлиги кескин ошади</li> <li>• Рақобат шароитида корхонанинг мавқеи мустаҳкамланади</li> <li>• Янги мижозлар сони кўпаяди</li> <li>• Корхонанинг обрўси ходимларнинг кўз олдида ошади</li> </ul>

<b>Таянч инборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқарилувчи тизим</li> <li>• бошқарувчи тизим</li> <li>• ходимларни бошқариш</li> <li>• ходимларни режалаштириш</li> <li>• ходимга бўлган талаб нормаси</li> <li>• функционал бошқарув</li> <li>• ташкилий бошқарув</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларни танлаш</li> <li>• аттестация усули</li> <li>• рейтинг усули</li> <li>• тўғри харажатлар</li> <li>• эгри харажатлар</li> <li>• ходимларни бошқариш самарадорлиги</li> </ul>

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 113. Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда:

- а) ишлаб чиқариш доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги ахлоҳида фаолият тушунилади;
- б) корхона доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги ахлоҳида фаолият тушунилади;
- в) буюмларни истеъмолчилар талабига мос келувчи сифат таснифлари билан ишлаб чиқаришни таъминловчи, мақсадга қаратилган фаолият тушунилади;
- г) корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларнинг нормал фаолият кўрсатиши учун зарур шарт-шароит яратиш бўйича ўзаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**114. Корхона доирасида амалга ошириладиган раҳбарлик, ташкилотчилик ва маъмурий характердаги алоҳида фаолиятни:**

- а) ишлаб чиқаришни бошқариш деб юритилади;
- б) корхонани бошқариш деб юритилади;
- в) маҳсулот сифатини бошқариш деб юритилади;
- г) ходимларни бошқариш деб юритилади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**115. Бошқарувчи — бу:**

- а) бошқарувчи субъект;
- б) бошқарув аппарати;
- в) бошқариш объекти;
- г) а+б;
- д) в+г.

Маълумки раҳбарнинг ишлаб чиқаришни бошқариш жараёнидаги фаолияти унинг муомалани билиши, унинг қоидаларига риоя қилиши, бошқаларга ўз таъсирини ўткази олиши ва ўз сўзида тура олиши билан белгиланади.

Қаерда, қандай иш билан машғул бўлманг, маълум одоб-ахлоқ, муомала қоидаларига риоя қилишингиз керак. Хўш, муомала маданиятини сиз қандай тушунасиз?

Агарда қуйидаги тест саволларига тўғри жавоб берсангиз буни билиб оласиз.

### 116-тест. Муомалани биласизми?

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1	Тушлик пайтида бошлигингиз ёнида ўтирасизми ёки сизга маъқул келган бошқа бирор кишининг ёнидами?	
	А. Бошлиқнинг ёнида	5
	Б. Ўзим тушликка чиқаман	0
	В. Ўзимга ёққан одам билан	7
2	Сизга бир пайтда бошлигингиз билан директорингиз ҳам топшириқ берди. Қайси бирини аввал бажарасиз?	
	А. Ҳаммасини бирин-кетин бажараман	0
	Б. Бошлигимдан сўрайман	7
	В. Аввал буюрилган ишни биринчи бажараман	3
3	Топширилган ишни ўз вақтида удалай олмасангиз нима қиласиз?	
	А. Бошлиқни бундан хабардор қиламан	7
	Б. Нима бўлганда ҳам уни ўз вақтида бажараман	3
	В. Бошлиққа бор гапни айтаман, ўзи ҳал қилсин	0

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
4	Ҳамкасбингиз билан жанжаллашиб қолдингиз. Сиз ўзингизни қандай тутасиз?	
	А. Гаплашмай қўяман	3
	Б. Унга аҳамият бермайман	7
	В. У билан муносабатларимни аниқлаб оламан	0
5	Бошлигингиз котибасини севишини билиб қолдингиз.	
	А. Ҳамкасбларимга оғзимдан гуллаб қўяман	0
	Б. Сир сақлайман	3
	В. Эсдан чиқараман	7
6	Хизматда кўтарилиш учун сизнинг-ча нима қилиш керак?	
	А. Меҳнат ва ақл-заковат	7
	Б. Таниш-билишчилик	2
	В. Ўзинг ёқимтой бўлишинг керак	1
7	Ишхонада ҳамкасблар билан нималар тўғрисида суҳбатлашиш керак?	
	А. Оилавий муаммолар ҳақида	3
	Б. Ишхонадаги ходимлар ҳақида	0
	В. Сиёсат, саънат ва ҳ.к.	7
8	Ишхонага фақат кастюм-шимда келиш керак. Сиз бунга ёқтирмайсиз. Шунда сиз:	
	А. Шундай кийиниш зарурмикан, дея аниқлашга тушаман	7
	Б. Қоидага риоя қиламан	3
	В. Бундай ишдан воз кечаман	0
9	Корхонангиз иши юришмаса нима қиласиз?	
	А. Ишлайвераман	0
	Б. Янги иш қидираман	3
	В. Бошлигим билан корхонанинг келажаги ҳақида суҳбатлашаман	7
10	Бошлигингизга ишингиз ёқмади, аммо сабабини ҳам айтмади. Сиз:	
	А. Ходимлардан бунинг сабабини суриштираман	3
	Б. Бошлиқдан изоҳ талаб қиламан	7
	В. Ҳеч нарса қилмайман	0



## Натижалар:

### 1—21 балл

Ишхонада муомала маданиятини билмайсиз. Баъзан ўзингизни тутиб тура олмайсиз, болалардай инжиқлик қиласиз. Сиз муаммоларни ҳал этишдан бош тортманг. Ҳайламай иш тутманг.

### 22—48 балл

Ҳамкасбларингиз билан яхши муносабатдасиз. Аммо мураккаб дамларда фақат ўз манфаатингизни ўйлайсиз, баъзан гашга тегишни ёқтирасиз. Ишхонадаги ҳамкасбларингизга нисбатан яхши муносабатда бўлишни маслаҳат берамиз.

### 49—70 балл

Ўзингизни яхши тута оласиз. Ишчансиз. Ҳамкасбларингизнинг юзига ҳақиқатни айта оласиз. Одамлар сизни ҳурмат қилади, шунинг учун сиз айтган танбеҳларни тўғри тушунади. Сиз зўр мутахассис ва яхши инсонсиз.

Ҳўш, сиз қўл остингиздаги ходимларга ўз таъсирингизни қандай ўткази оласиз? Агар қуйидаги саволларга “ҳа” ёки “йўқ” деб тўғри жавоб берсангиз, буни сиз билиб оласиз.

### 117-тест. Сиз бошқаларга таъсир эта оласизми?

№	Саволлар	"Ҳа"	"Йўқ"
1	Сиз ўзингизни актёр ёки сиёсий арбоб деб кўрсата оласизми?	5	0
2	Башанг кийинган одамлар, манман кимсалар асабингизга тегадими?	0	5
3	Ҳиссий ҳаяжонларингизга доир гапларни яқин кишиларингизга гапириб бера оласизми?	5	0
4	Сизга озгина бўлса ҳам ҳурматсизлик муносабатини кўтара оласизми?	5	0
5	Бошқа одамлар бирон-бир ютуққа эришса асабингиз бузиладими?	5	0
6	Ўзингизни беқийс имкониятларингизни намойиш қилиш мақсадида қийин бўлган ишларни ҳам бажара оласизми?	5	0
7	Ўзингизни ишингизда буюк натижаларга эришиш учун, ҳамма нарсдан воз кеча оласизми?	0	0
8	Қаттиқ қолипга солинган ҳаёт тарзи, ҳатто ўйин-кулгунни ҳам тарк этиб турмуш кечира оласизми?	0	5

№	Саволлар	"Ҳа"	"Йук"
9	Дўстларингиз сотқин бўлмаслиги учун ҳаракат қила оласизми?	5	5
10	Сиз уй жиҳозлари ва мебелларни қайта жойлаштиришни хоҳлайсизми?	5	0
11	Сиз эски масалаларни янги услуб билан ҳал эта оласизми?	5	0
12	Сиз ўзига ўхшаган одамларни гиж-гижлашни яхши кўрасизми?	5	0
13	Сиз бошлигингиз ёки бирон обрўли одамни ноҳақ эканлигини исботлашни хоҳлайсизми?	5	0

### Натъжалар:

#### 0—35 балл

Сиз ўйлайсизки, Сизнинг ҳаётингиз ва атрофингиздагилар ҳаёти темир интизомга асосланган, соғлом фикр, яхши пишган ва олдиндан ишни юриши аниқ бўлиши лозим. Сиз бирор ишни таниш-билиш билан битказишни ёмон кўрасиз. Ўз хулқ-атворингиз билан кўпинча нотўғри тушунчаларга ҳам борасиз.

#### 36—65 балл

Сиз бошқа одамларга самарали таъсир кўрсатиш, улар хулқини ўзгартириш, ҳақиқат йўлига бошлаб юборишдек ажойиб шарт-шароитларга эгасиз. Бундай ҳолларда сиз сувдаги балиқдек ҳаракат қиласиз. Сиз ўзингизни ҳақлигингизни ҳаммага тушунтира оласиз. Бироқ, сиз жуда эҳтиёт бўлишингиз керак, чунки бошқалар ўта хужумкор деб ўйлашлари мумкин.

## ИНТЕЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Сиз корхона раҳбарисиз. Ишлаб чиқариш ва унинг молиявий натижалари сизни қониқтиради ёки йўқми, билмоқчисиз. Бунинг учун қуйидаги чизмада номаълум бўлган маълумотларни топинг ва **ялпи активларнинг соф рентабеллигини** ҳисобланг. Бу ўринда эслатамиз:

$C_{\phi}$  — соф фойда

$V_*$  — сотилган маҳсулот ҳажми

$A_1$  — ялпи активлар

Чизмада:

1 — Ялпи активларнинг соф рентабеллиги (1=2:3), яъни

$$YA_{cp} = (C_{\phi} : V_s) \cdot (V_s : A_t) = \frac{C_{\phi}}{A_t}$$

2 — Сотувнинг соф рентабеллиги (2=4:5), яъни  $C_{cp} = \frac{C_{\phi}}{V_s}$

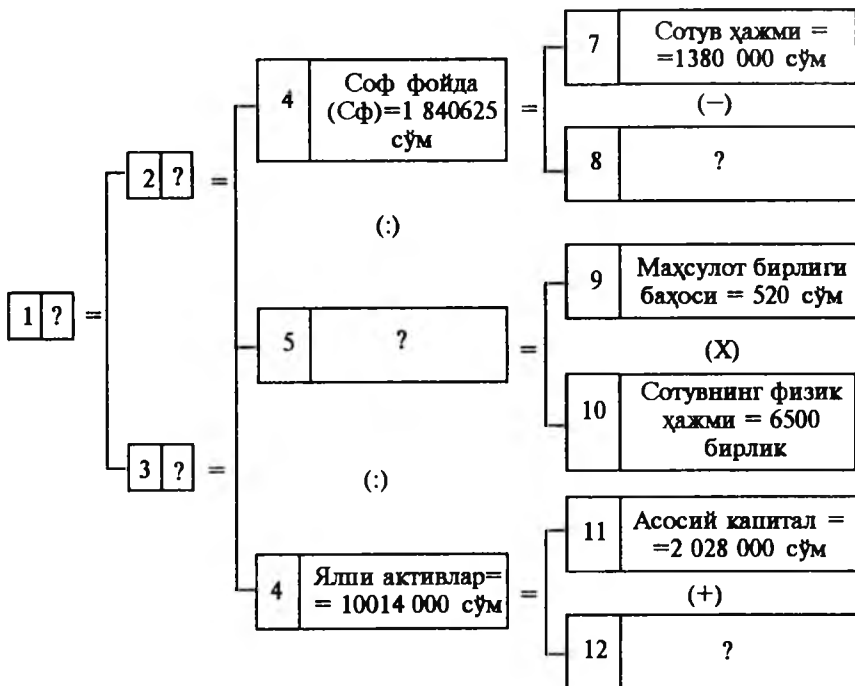
3 — Ялпи активларнинг ялпи рентабеллиги (3=5:6), яъни

$$YA_{yp} = \frac{V_s}{A_t}$$

5 — Сотилган маҳсулот ҳажми (5=9·10)

8 — Харажатлар (8=4—7)

12 — Айланма капитал (12=6—11)

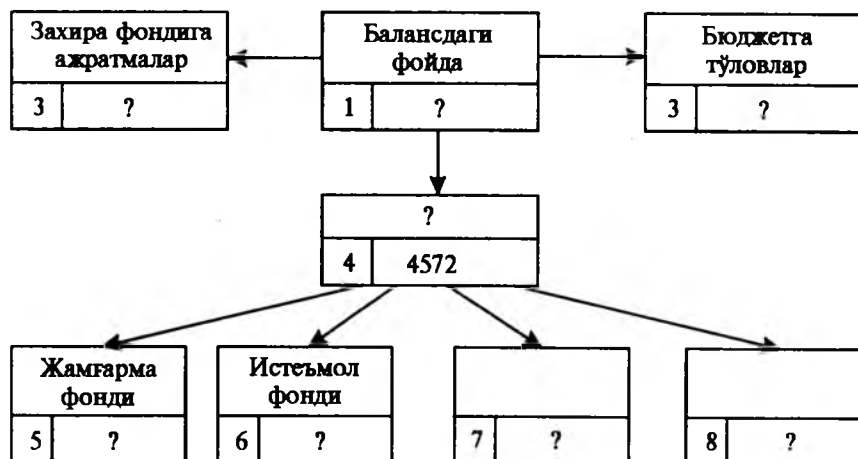


Жавоб:  $YA_{cp}=0,2$

Б. Корхонангизнинг молиявий ҳисоботида қуйидаги натижалар келтирилган:

№	Кўрсаткичлар	Минг сўм
1.	Сотувдан тушум	25 613
2.	Қўшилган қиймат солиғи	4269
3.	Сотилган маҳсулотни ишлаб чиқариш учун сарфланган харажатлар	8934
4.	Ўзга сотувдан олинган натижа	62
5.	Қимматли қоғозлардан тушган даромад	1267
6.	Акцизлар	295
7.	Жамғарма фондининг истъёмол фондига бўлган нисбати	1:4
8.	Фаровонлик фондига ажратмалар	47
9.	Бошқа мақсадларга ажратмалар	26
10.	Захира фондига ажратмалар	672

Маълумотларга асосланиб қуйидаги чизмада номаълум кўрсаткичлар номи ва уларнинг қийматларини топинг.



Жавоб: Балансдаги фойда = 13 444 м.с.

## В. Ҳикматлар ва ҳадислар

“Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар” номли китобда келтирилган қуйидаги ҳадислардан ишлаб чиқаришни ва ходимларни бошқаришда қайси жиҳатларидан фойдаланиш мумкин.

\* \* \*

416. Бошлиқларингизнинг яхшиси: сизлар уларни яхши кўрсангиз, улар сизларни; сизлар уларга салом берсангиз, улар сизларга. Бошлиқларингизнинг ёмони: сизлар уларни ёмон кўрсангиз, улар сизларни; сизлар уларга лаънат айтсангиз, улар сизларга

\* \* \*

630. Ҳар бирингиз раҳбарсиз (боқувчисиз) ва ҳар бирингиз қўл остингиздагиларга масъулдирсиз (жавобгардирсиз). Бошлиқ раҳбардир. У ўз қўл остидагиларга жавобгардир. Хизматкор эгасининг молини бошқарувчидир, у ўз бошқаришида жавобгардир... Умуман ҳар бирингиз бошқарувчисиз. Бошқарган ишингизда Аллоҳ олдида жавобгардирсиз.

\* \* \*

861. Кимки қавмининг икки гуруҳга бўлинишига сабаб бўлса, у биздан эмас.

### *Ўз-ўзини текшириш учун саволлар*

- [161]. Ишлаб чиқаришни бошқариш деганда нимани тушунасиз?
- [162]. Ишлаб чиқаришни бошқаришда “объект” ва “субъект” тушунчалари нимани англатади?
- [163]. Ишчилар бир вақтнинг ўзида ҳам бошқариш объекти ҳам бошқарув субъекти бўлиши мумкинми?
- [164]. Ишлаб чиқаришни бошқариш қандай жараёнларни ўз ичига олади?
- [165]. Маҳсулот сифатини бошқариш зарурияти нимада?
- [166]. Ходимлар ва уларни бошқариш деганда нимани тушунасиз?
- [167]. Ходимларни бошқариш тизими тўғрисида нималар дея оласиз?
- [168]. Ходимларни бошқариш қандай тамойилларга асосланади?
- [169]. Ходимларни бошқариш қандай жараёнларни ўз ичига олади?
- [170]. Ходимларни режалаштириш қандай амалга оширилади?
- [172]. Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжи қандай режалаштирилади?
- [173]. Танлаш ва ишга қабул қилиш чоғида ходимларга нисбатан қандай талаблар белгиланади?

- [174]. Ходимларни танлашда раҳбар нималарга ўз эътиборини қаратмоғи лозим?
- [175]. Ходимларни танлаш ва уларга баҳо беришда қандай усуллар қўлланилади?
- [176]. Аттестация ва рейтинг усулининг моҳияти нимада?
- [177]. Ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш қандай бошқарилади?
- [178]. Ходимларни қисқатириш ҳам бошқариладими?
- [179]. Ходимларни бошқаришда қандай харажатлар қилинади?
- [180]. Ходимларни бошқариш самарадорлигига қандай эришилади?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. “Юсак малакали мутахассислар — тараққиёт омили Т. 4, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 39—55 бетлар.
2. Каримов И. А. Замонавий кадрлар — тараққиётимизнинг муҳим омилидир. Т. 6, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 262—267 бетлар.
3. Каримов И. А. Баркамол авлод — Ўзбекистон тараққиётининг пойдевори. Т. 6, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 324—346 бетлар.
4. Каримов И. А. Қишлоқ хўжалиги тараққиёти — тўкин ҳаёт манбаи. Т. 6, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 403—429 бетлар.
5. Каримов И. А. Барқарор тараққиётга эриши — устувор вазифа. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 3—35 бетлар.
6. Каримов И. А. “Келажакни жасоратли одамлар қуради. Т. 7. Т., “Ўзбекистон”, 1999, 313—334 бетлар.
7. Каримов И. А. Имкониятларни тўла ишга солиш — юксалиш гаровидир Т. 8, Т., “Ўзбекистон”, 2000, 196—209 бетлар.
8. Абдурахмонов Қ. Х. Управление трудовым потенциалом региона. Т., Меҳнат, 1994.
9. Волгин А. П., Матирко В. П., Модин А. А. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: опыт ФРГ-М. Дело, 1992.
10. Грачев М. В. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. М., Дело, 1993.
11. Зайцев Г. Г., Файбушевич С. И. Управление кадрами на предприятии: персональный менеджмент. СПб, Санкт-Петербург, 1992.
12. Иванцевич Д. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления: основа управления персоналом. М., Дело, 1993.
13. Карнеги Дейл. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. М., Экономика, 1989.
14. Кибанов А. Я., Захаров Д. К. Организация управления персоналом на предприятии. М., ГАУ, 1994.
15. Красовский Ю. Д. Управление поведением в фирме. М., ИНФРА-М, 1997.
16. Липатов В. С. Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. М., ТОО, “Люксарт”, 1996.

17. Маусов Н. К., Кулапов М. Н., Журавлев П. В. Управление карьерой персонала в условиях производства. М., РЭА, 1993.
18. Мейланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. Пер с англ. М., Аудит, ЮНИТИ, 1996.
19. Михайлов Ф. Б. Управление персоналом: классические концепции и новые подходы. Казань. КФЭИ, 1994.
20. Одегов Ю. Г. Журавлев П. В. Управление персоналом. М., Финстатинформ, 1997.
21. Основы управления персоналом: Учебник для вузов. М., 1996.
22. Персонал: словарь-справочник. М., РЭА, 1994.
23. Персонални бошқариш. Ўқ. қўлланма Т., "Шарқ", 1998.
24. Саломатин Н. А. Управление производством: системное представление. М., МИУ, 1993.
25. Саломатин Н. А. Оперативное управление производством. М., ГАУ, 1993.
26. Самыгин С. И., Столяренко Л. Д. Менеджмент персонала. Ростов Н/Д, Феникс, 1997.
27. Система управления персоналом на предприятиях. В-3-х ч. М., 1993.
28. Сульповар Л. Б., Мазаева П. Н. Основа управление персоналом. М., ГАС-БУ, 1995.
29. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., Дело, 1995.
30. Управление персоналом в условиях рыночной экономики. М., МГУ, 1997.
31. Травин В. В., Дятлов В. А. Кадровый резерв и оценка результативности управленческих кадров. М., Дело, 1995.
32. Управление персоналом организации. Учебник. М., 1997.
33. Уткин Э. А. Кочеткова А. И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. М., АКАЛИС, 1996.
34. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.
35. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.
36. Эффективность системы управления персоналом (социально-экономический аспект). Учебное пособие. М., РЭА, 1993.

## IX БОБ. МОТИВЛАШТИРИШ

Режа:

- 9.1. Мотивлаштириш ва эҳтиёж. (180—182)
- 9.2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари. (183—184)
- 9.3. Мотивлаштириш назариялари. (185—190)
- 9.4. Мотивлаштириш юзасидан раҳбарларга маслаҳатлар. (191—192)

### 8.1. Мотивлаштириш ва эҳтиёж

[180] Русча-ўзбекча луғатда мотивация тушунчаси бирор иш ёки ҳаракатнинг юзага келишига сабабчи бўлган мотивлар, далиллар, исботлар, баҳоналар, важлар ёки сабаблар маъносида талқин этилади.<sup>1</sup> Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчас боғлиқдир. Шу нуқтаи назардан:

**Мотивлаштириш** — бу руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар хил турли эҳтимолларидир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача қилиб айтганда **мотивлаштириш** — бу кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боғлиқ. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

Инсон тирик жон сифатида овқат ейиш, ухлаш, дам олиб ўз кучини тиклаш, ўзини иссиқ-совуқдан асраш эҳтиёжларига эга. Мазкур эҳтиёжлар моддий, яъни кийим-кечик, озиқ-овқат, турар жой ва бошқалар шаклида ифода этилади.

Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан бирга социал-ижтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, буларга билим олиш, маданий савияни ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узоқ умр кўриш киради. Айтилган эҳтиёжлар моддий шаклга эга бўлмаган ҳар хил хизматлар кўрсатиш орқали қондирилади. Умуман:

<sup>1</sup> Русча-ўзбекча луғат. Т., “ЎзФА нашриёти”, 1953, 111-бет.

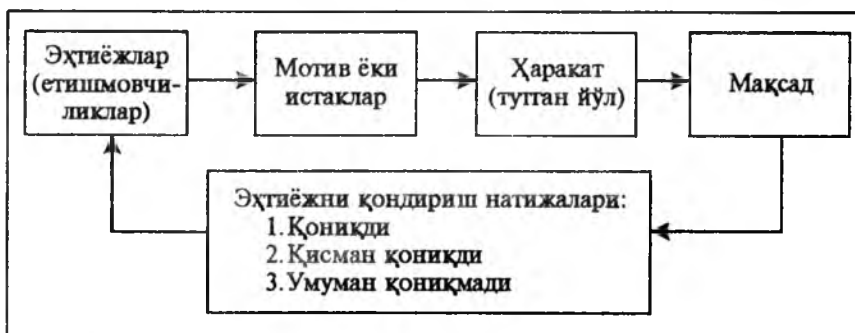


Эҳтиёж одамларни ҳаракатга интиштирувчи, қўзғатувчи мотивдир.

Эҳтиёж қатъиян табақалашган бўлади. Яъни у кишиларнинг одати, диди ва руҳиятига, ёши ва жинсига, оилавий аҳволи ва миллатига, меҳнат ва яшаш шароитларига ҳам боғлиқ.

Масалан, мактаб ўқувчиси билан олимнинг, ёш йигит билан пенсионер чолнинг, деҳқон билан шахтёрнинг эҳтиёжи бир хил эмас. Ҳатто кишиларнинг жисмоний тузилиши ҳам эҳтиёжларда фарқларни ҳосил қилади. Айтайлик, гавдаси йирик, девқомат кишининг эҳтиёжи билан жуссаси кичик кишининг эҳтиёжи бир эмас.

Энг муҳими хилма-хил эҳтиёжни қондириш учун хилма-хил фаолият ва уни мувофиқлаштирувчи бошқарув талаб қилинади. Эҳтиёж орқали кишиларни мотивлаштириш жараёнини қуйидаги чизмада ифодалаш мумкин (48-чизма).



48-чизма. Эҳтиёж ва у орқали кишиларни мотивлаштиришни ифодаловчи модел.

Кўришиб турибдики мотивация жараёни қандайдир (билиб ёки билмай орзу қилинаётган) эҳтиёжга бўлган етишмовчиликдан ёки қониқишнинг етарли, ёхуд умуман йўқлигидан бошланади. Сўнгра шу қониқишга эришиш учун мақсад сари ҳаракат қилинади. Эҳтиёжнинг қондирилиш даражаси кишини келажак сари интилишини белгилаб беради. Агар у муайян нарсадан қониқиш ҳосил қилса, у ҳолда кейинги мотив уни бошқа юқорироқ эҳтиёжга рағбатлантиради.

[181] Эҳтиёж чексиз ва турли-тумандир. Уни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳлаш мумкин (45-жадвал).

## Эҳтиёжлар ва уларнинг турлари

Т/ р	Эҳтиёжни гуруҳ- лаш белгилари	Эҳтиёжлар турлари
1.	Аҳамиятига қараб	а) бирламчи (қуйи) эҳтиёжлар → физиологик эҳтиёжлар, яъни: <ul style="list-style-type: none"> <li>• озиқ-овқат</li> <li>• кийим-кечак</li> <li>• уй-жойларга бўлган эҳтиёжлар</li> <li>• хавфсизликка ва социал ҳимояга бўлган эҳтиёжлар</li> </ul> б) юқори даражадаги эҳтиёжлар → социал эҳтиёжлар, яъни: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ҳурматга</li> <li>• муҳаббатга</li> <li>• эътиқодга ва ҳоказоларга бўлган эҳтиёжлар</li> <li>→ маърифат ва маънавиятга бўлган эҳтиёжлар</li> <li>→ ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар</li> </ul>
2.	Табақаланишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• миллати</li> <li>• тарихи</li> <li>• географик жойланиши</li> <li>• жинси ва ёши</li> <li>• социал мавқеи бўйича эҳтиёжлар</li> </ul>
3.	Тарихийлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўткинчи</li> <li>• ҳозирги</li> <li>• бўлғуси эҳтиёжлар</li> </ul>
4.	Қониқиш даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тўла қониқтирган</li> <li>• қисман қониқтирган</li> <li>• умуман қониқтирмаган эҳтиёжлар</li> </ul>
5.	Тарқалиш даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• географик: умумий, регионал</li> <li>• социал: даромад бўйича табақаланиш, умумий, социал гуруҳ</li> </ul>
6.	Шаклланишига	<ul style="list-style-type: none"> <li>• асосий</li> <li>• иккиламчи</li> <li>• *эгри, билвосита эҳтиёжлар</li> </ul>
7.	Қайталанишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бир марталик бўлган</li> <li>• вақт-вақти билан, даврий, такрорланиб турадиган</li> <li>• доимий бўлган эҳтиёжлар</li> </ul>
8.	Қўлланилишига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• фақат бир соҳа</li> <li>• бир неча соҳа</li> <li>• барча соҳага зарур бўлган эҳтиёжлар</li> </ul>

Т/р	Эҳтиёжни гуруҳлаш белгилари	Эҳтиёжлар турлари
9.	Жамиятнинг муносабатига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• салбий</li> <li>• нейтрал, турғун</li> <li>• ижобий эҳтиёжлар</li> </ul>
10.	Истеъмол қилиш усулига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• якка</li> <li>• гуруҳ</li> <li>• ижтимоий истеъмолга мўлжалланган эҳтиёжлар</li> </ul>
11.	Ёши ва даромад даражасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эластиклиги бўш бўлган эҳтиёжлар</li> <li>• эластиклиги юқори бўлган эҳтиёжлар (юқори даражадаги эҳтиёжлар)</li> </ul>

Алоҳида шахс ва жамият нуқтан назаридан эҳтиёжларни қуйидагича гуруҳлаш мумкин (45а-жадвал).

45а-жадвал

## Эҳтиёжлар рўйхати

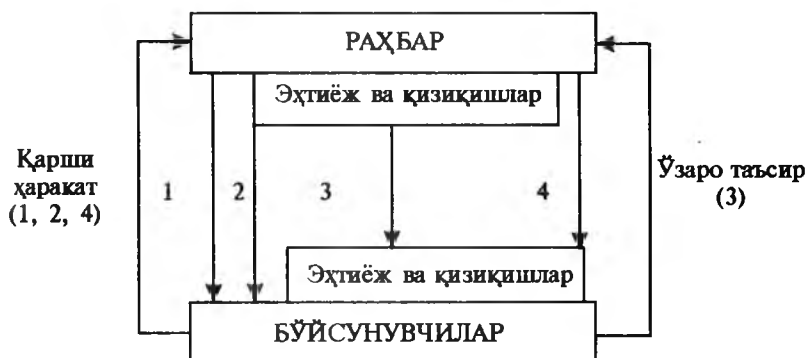
Т/р	Шахс учун	Т/р	Жамият учун
1.	<b>Асосий эҳтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• озиқ-овқат, кийим-кечак ва уй-жойга</li> <li>• дам олиш ва соғлиққа</li> </ul>	1.	<b>Асосий эҳтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• меҳнатга</li> <li>• хавфсизликка</li> <li>• қўшимча маҳсулотга</li> <li>• бошқаришга</li> </ul>
2.	<b>Социал эҳтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ижодий меҳнатга</li> <li>• оила ва муҳаббатга</li> <li>• билим ва ахборотга</li> <li>• тоат-ибодатга, жасоратга</li> <li>• зурриётни давом эттиришга</li> <li>• тартиб ва барқарорликка</li> <li>• бўш вақт ва дам олишга</li> <li>• ўзликни англашга</li> </ul>	2.	<b>Социал эҳтиёжлар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• барқарорликка</li> <li>• ишончга</li> <li>• мустақил тараққиётга</li> </ul>
3.	<b>Рағбат ва талаблар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• моддий</li> <li>• социал</li> <li>• эстетик</li> </ul>	3.	<b>Рағбат ва талаблар:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• замонавий ишлаб чиқаришга</li> <li>• маънавий-маърифий тараққиётга</li> <li>• раҳм-шафқатга</li> </ul>

[182] Жаҳон амалиётида мотивация воситасида унумли меҳнатга чорлашнинг турли назариялари мавжуд. Булар жумласига:

- “Х” (икс) ва “У” (игрек) назарияси;
- кутиш назарияси;

- боисий (гигиеник) тозаланиш назарияси;
- адолатлилик (ҳаққонийлик) назарияси;
- эҳтиёжлар устунлиги назарияси.

Эҳтиёжлар устунлиги назарияси негизида кишилар эҳтиёжлари ва қизиқишлари орқали уларнинг меҳнатларини мотивлаштириш гоёси ётади. Буни қуйидаги чизмадан кўриш мумкин (49-чизма).



49-чизма. Мотивлаштириш воситасида бошқариш усули.

Бу ерда,

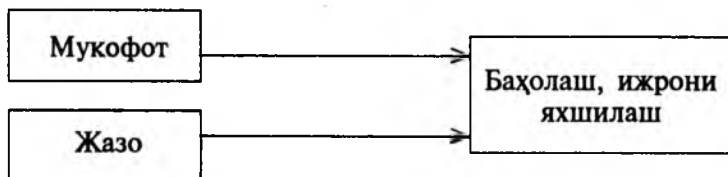
- 1 — раҳбар бўйсунувчиларга эҳтиёж ва қизиқишларни четлаб таъсир кўрсатади (бу ерда қарорларнинг бажарилиши ҳеч кимни қизиқтирмайди);
  - 2 — қўл остидагиларга фақат раҳбарнинг эҳтиёжи ва қизиқишини инobatга олинган ҳолда таъсир ўтказилади (бу ерда қарорларнинг бажарилиши фақат раҳбарнинг манфаатини кўзлайди);
  - 3 — бошқариш ўзаро таъсир остида амалга оширилади. Бу ерда қарорнинг бажарилишига ҳар иккала томон манфаатдор;
  - 4 — таъсир қилиш фақат бўйсунувчиларнинг эҳтиёжи ва қизиқишига асосланади.
- 1,2 ва 4 ёндошувлар раҳбар билан ходимлар ўртасида қарши ҳаракатга олиб келади. Натижада раҳбар ва жамоа, раҳбар ва айрим ходимлар эҳтиёжлари ўртасида номувофиқликнинг пайдо бўлишига сабаб бўлади. Шу сабабли раҳбар мотивлаштиришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар ёрдамида амалга ошириши лозим.
- Эҳтиёжлар устунлиги назарияси ҳам раҳбарлардан бошқаришни фақат эҳтиёж ва қизиқишлар воситасида, яъни 3-ёндошув орқали амалга оширишни талаб қилади. Чунки бошқа (1,2 ва 4) ёндошувлар қарши ҳаракат бўлиб, ходимлар ва жамоа билан раҳбарият ўртасида ихтилофларга олиб келиши мумкин.

## 9.2 Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари

[183] Мотивлаштириш назариясига асосланиб унинг турли моделлари ишлаб чиқилган ва амалиётда қўлланиб келинмоқда. Уларнинг асосийлари қуйидагилардир:

- оқилона (рационал) модел;
- инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели;
- комплекс мотивлаштириш модели.

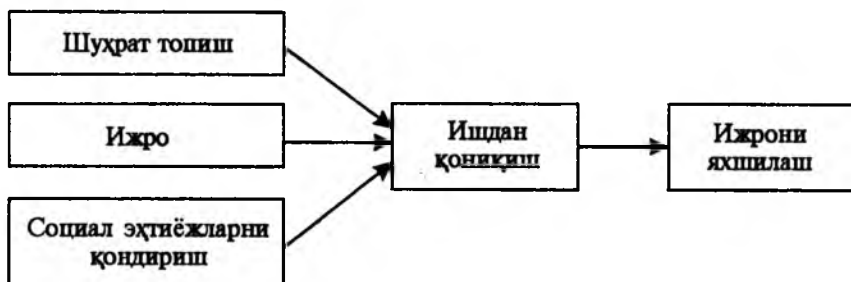
Оқилона (рационал) модел қуйидаги чизмага эга (49а-чизма).



49а-чизма. Мотивлаштиришнинг оқилона модели.

Бу ерда кишиларни мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо қўлланилади. Бу “ширин кулча” ва “қамчи” тактикасидир. Баъзи ҳолларда бундай ёндошиш тўғри бўлар, аммо унинг самараси жуда қисқа бўлади. Бошқа ҳолларда эса у кишилар ўртасидаги муносабатга путур етказиб узоқ муддатга зарар етказиши мумкин.

**Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели** қуйидаги чизмага эга (50-чизма).



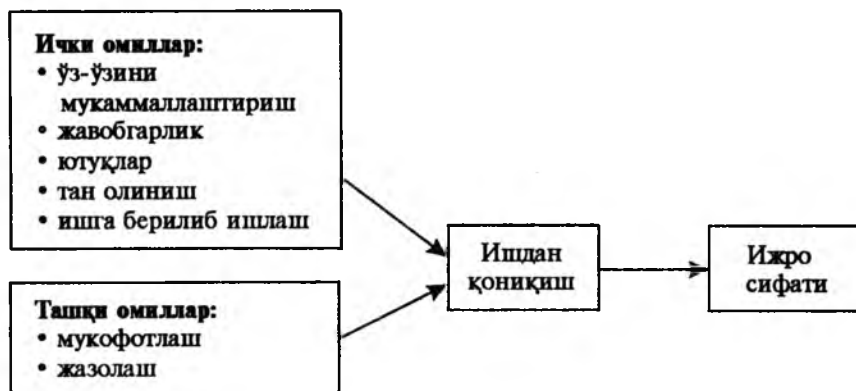
50-чизма. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

Бу моделнинг муаллифи америкалик руҳшунос Эмирсон Майо бўлиб, унинг негизида қуйидаги ғоя ётади.

**Ички омиллар:** шухрат топиш, ижрони яхшилаш ва социал эҳтиёжларни қондириш ишдан қониқишга олиб келади. Ишдан

қониқиш эса меҳнат унумдорлигини оширади. Бундай ёндошув энг муҳим ташқи омилни, яъни иш ҳақини инобатга олмайди. Гўёки “мамнун (эҳтиёжи қондирилган) киши бу унумли (самарали ишлайдиган) киши” эмиш. Бундай ўйлаш, албатта, нотўғри ва соддаликдир.

Ўз-ўзини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели қуйидаги чизмага эга (51-чизма).



51-чизма. Ўз-ўзини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели.

Бу модел Маслоу ва Хелпберг ёндошувларига асосланган бўлиб, узоқ муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафақат ички омиллар, шунингдек ташқи омиллар ҳам муҳим деб қаралади.

[184] Мотивлаштириш стратегиясини танлашда учта ёндошув мавжуд:

1. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси, яъни, кишилар мукофот олиш учун ишлайдилар:

- *ким кўп ва яхши ишласа, унга яхши ҳақ тўланади;*
- *ким ундан кўп ишласа шунчалик кўп ҳақ тўланади;*
- *ким сифатсиз ишласа, у жазоланади.*

2. Иш орқали мотивлаштириш: ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

3. Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш стратегияси: бўйсунувчилар билан бирга мақсадни аниқлаб олиш, унга ижобий акс алоқага имкон бериш, ҳаттоки у тўғри ёки нотўғри, ёхуд янглишган ҳолларда ҳам. Бу мотивлаштириш модели раҳбар билан ходим ўртасидаги муносабатни таҳлил қилиш ва унга устуворлик беришга асосланади.

Мотивлаштиришнинг қуйидаги усуллари қўлланилади:

- пулни рағбатлантириш ва мукофотлаш сифатида ишлатиш;
- жазолаш;
- рақобатни кучайтириш;
- иш орқали мотивлаштириш;
- ютуқни тан олиш ва тақдирлаш;
- ходимларни ўқитиш ва юксалтириш;
- салбий таъсирни чеклаш ва меъёрлаш;
- гуруҳ меҳнатини мукофатлаш ва рағбатлантириш;
- ходимларни бошқариш ишларига жалб этиш ва ҳ.к.

Қайд қилинган усуллар моҳиятида турличадир. Буни қуйидаги чизмадан кўришимиз мумкин.



52-чизма. Мотивация ва демотивация унсурларининг салмоғи.

### 9.3. Мотивлаштириш назариялари

[185] Америкалик руҳшунос Абрахам Маслоу XX сарнинг 40-йилларида ўзининг эҳтиёжлар устунлиги назариясини яратиб, кишилар ўз мотивлари жараёнида эҳтиёж ва қизиқишнинг 5 турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси қуйидаги кўринишга эга.



53-чизма. Мотивация босқичлари (А. Маслоу бўйича).

**Биринчи ўриндаги эҳтиёжлар** — бу базис эҳтиёжлар, яъни, яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А. Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу базис эҳтиёжларини қондириш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар, яъни озиқ-овқатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйкуга бўлган эҳтиёж қондирилса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин аҳамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчлик, тартиб, ҳимояга бўлган эҳтиёж ҳам бирламчи босқичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришиш эҳтиёжи иерархиянинг учинчи бўғинига қиради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни **социал эҳтиёжлар** деб ҳам юритилади.

Ҳурматга бўлган эҳтиёж эҳтиёжлар пирамидасининг тўртинчи бўғинини ташкил қилади. Бу эҳтиёжлар кишининг бошқалар томонидан тан олинишига бўлган эҳтиёж, яъни мавқе, нуфуз, шон-шухрат, муваффақият, диққат-эътибор. **Ўзлигини исботлаш эҳтиёжи**, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юқори даража яширин имкониятларнинг ҳақиқатга айланиши, нимага эришиш мумкин бўлса, шунга эришиш. Бу эҳтиёжлар шахснинг ўсишида ўз аксини топади.



А. Маслоу, одамлар — бу қонмаган эҳтиёжларини қондиришга интилувчи “очкўз махлуқ” лардир, деган эди.

[186] Бирламчи эҳтиёжлар қондирилгач, бошқа заруриятлар кишиларни юқори даражадаги эҳтиёжларга қараб ҳаракат қилишга мажбур қилади. Хўш, бу эҳтиёжларни қондириш учун раҳбар қандай усул ва ёндошувларни қўллаши керак. Шуларнинг айримларини қуйидаги жадвалда келтирамиз (46-жадвал).

46-жадвал

### Юқори даражадаги эҳтиёжларни қондириш усуллари

Т/ р	Эҳтиёжлар	Эҳтиёжларни қондириш усуллари
1.	Социал эҳтиёжлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларга шундай иш берингки, улар бир-бири билан алоқада бўлиш имкони бўлсин;</li> <li>• иш жойларида бирдамлик руҳи, муштараклик туйғусини яратинг;</li> <li>• қўл остидагилар билан даврий кенгашларни ўтказиб турунг;</li> <li>• ноформал гуруҳларни “тинчителик”га ҳаракат қилманг, (агар унинг корхона мавқеига таъсири бўлмаса);</li> <li>• ходимларга корхона доирасидан ташқарида ҳам социал фаоллик қилишга имкон беринг.</li> </ul>
2.	Ҳурматга бўлган эҳтиёж	<ul style="list-style-type: none"> <li>• қўл остидагиларга мазмунлироқ ишни таклиф қилинг;</li> <li>• ходимларнинг эришган ютуқлари билан <b>ақс алоқани</b> таъминланг;</li> <li>• ходимлар ютуқларини юқори баҳоланг ва рағбатлантиринг;</li> <li>• ходимларни мақсадни аниқлашга ва қарор қабул қилишга таклиф қилинг;</li> <li>• қўл остидагиларга ваколат ва ҳуқуқ беринг;</li> <li>• қўл остидагиларни амал пиллапоялари сари кўтаринг.</li> </ul>
3.	Ўзлигини исботлашга бўлган эҳтиёжлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• қўл остидагиларнинг ўз имкониятларидан тўлиқ фойдаланиши учун уларнинг ўқишига шароит яратиб беринг</li> <li>• қўл остидагиларга мураккаб ва муҳим иш беринг, токи улар бутун вужудини бериб ишласин;</li> <li>• қўл остидагиларнинг ташаббусини ривожлантиринг ва рағбатлантиринг.</li> </ul>

Бу эҳтиёжларни ҳеч қачон тўла-тўқис қондириш имконияти бўлмайди. Шу сабабли эҳтиёжларга асосланган мотивация жараёни чексиздир.

**[187] Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси боисий тозаланиш (мотивационная гигиена) деб юритилиб, унинг асосида қониқиш келтирувчи меҳнат руҳий соғлом бўлишга ҳам ҳамкорлик кўрсатади деган фикр ётади. У қуйидаги икки гуруҳ омилларга эътиборни қаратади (47-жадвал).**

47-жадвал

**Ишдан қониқиш омиллари**

Т/р	Боисий омиллар (қониқмаслик манбалари)	Т/р	Мотивация (юқори қониқтириш манбалари)
1.	Корхона ва маъмурият сиёсати	1.	Ютуқларга эришиш
2.	Меҳнат шароити	2.	Хизмат пиллапоялари бўйича кўтарилиш
3.	Иш ҳақи	3.	Юқори масъулият
4.	Ишчилар билан ўзаро муносабат	4.	Натижани тан олиш ва қўллаб-қувватлаш
5.	Меҳнат хавфсизлиги	5.	Ижодий ва хизмат доирасида ўсиш имконияти
6.	Меҳнат интизомини назорат қилиш даражаси		

**Биринчи гуруҳ омиллар “гигиеник омиллар”** деб аталади. Агар иш жойи ифлос, қоронғи, кўримсиз бўлса, бу меҳнатга интилишни сусайтиради. Аксинча, иш жойи тоза, эргонометрик нуқтаи назардан бенуқсон бўлса, меҳнатга аниқ йўналтирилган мотивлар пайдо бўлади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон қадр-қимматининг ўлчовчи сифатида қараш ҳам хавфлидир. Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у кўпайишга мойиллик туғдириб, уни бошқаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамoadан ажраб қолади.

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, билакс уни тўлдиради.

**[188] Кутиш назарияси** америкалик руҳшунос В. Врум томонидан 1964 йилда ишлаб чиқилган. Унинг моҳияти шундаки, мотивация нафақат эҳтиёжни қондиришга, шунингдек мақсадга эришиш учун танланган хоҳишга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3 та муҳим омилнинг ўзаро муносабати асосий ўринни тутати:

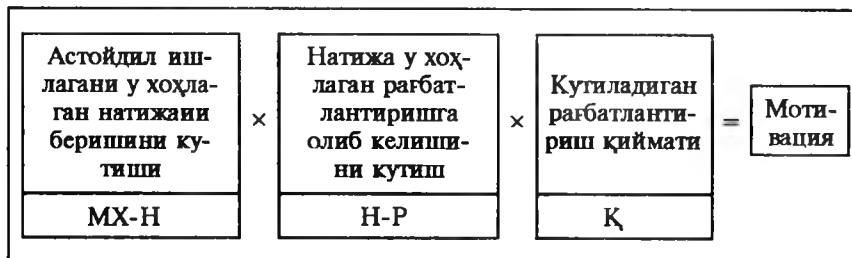
- меҳнат харажатлари (МХ) билан натижа (Н) ўртасидаги фарқни кутиш (МХ—Н);

- натижа (Н) билан рағбатлантириш (Р) ўртасидаги фарқни кутиш (Н-Р);
- рағбатлантириш қиймати (К), яъни қониқишнинг ёки қониқ-масликнинг нисбий кўрсаткичи.

Ҳар учала омил ўртасидаги боғланишни қуйидагича ифода-лаш мумкин:

Мотивация (М) = (МХ - Н)(Н - Р)К.

Бу боғланишни қуйидаги чизмада тасвирлаш мумкин (53а-чизма).



53а-чизма. Вруннинг мотивация модели.

Кутилган нарса қанчалик қониқишга олиб келса, шунчалик мотивация кучли бўлади. Бу деган сўз — эҳтиёж тушунчасидан ташқари раҳбар мураккаб, қийин ишга, астойдил ишлаганга яхши ҳақ тўланадиган ва рағбатлантирдиган вазиятларни яратиши керак. **Кутиш назариясининг** моҳияти ҳам шуни тақозо этади.

**Адолатлилик назариясига** биноан кишилар ўзлари эришган рағбат даражасини шу тизимда банд бўлган бошқа кишилар эришган рағбат даражаси билан қиёсий таққослайди, яъни:

Индивидуал даромад	=	Бошқа шахс даромади
Индивидуал харажат	=	Бошқа шахс харажати

**Дж. Адамс** фикрича, харажат таркибида нафақат ходимнинг мазкур ишни бажаришга сарфлаган меҳнати, шу билан бирга унинг шу корхонада ишлаган иш стажи, малака даражаси, ёши, социал мавқеи кабилар ҳам инобатга олинади.

Агар барча баҳолашлар ва таққослашлар натижасида адолатсизликка йўл қўйилмаганлиги маълум бўлса, у ҳолда мотивация омиллари ижобий томонга ишлайди. Ўзгаларга қандай ёндошилган бўлса, унга ҳам худди шундай ёндошилса, бу ҳолда ходим кучига куч қўшиб, меҳнат қилади ва аксинча. Яъни, агар ходим бу ерда адолатсизликка йўл қўйилганини сезса, рағбатлантиришда тенгсизлик бўлган бўлса, у ҳолда корхонада асаббузарлик ҳолати

вужудга келиб, ихтилофларнинг содир бўлишига сабаб бўлади. Адолат тарозуси бузилган бўлади.

Кимки қўлидан келадиганидан ортиқчасига интилса, у адолатдан маҳрумдир.

Токи кишилар меҳнатига, қобилиятига, билим-заковатига яраша тақдирланмас эканлар, улар унумдорликни, интенсивликни оширишга ҳаракат қилмайдилар. Корхонада ҳамжиҳатлик муҳити қарор топмайди.

[189] Мотивлаштиришда Х (икс) ва У (игрек) назариялари ҳам алоҳида ўринни тутати. Бу назарияларнинг муаллифи америкалик руҳшунос Д. Мак Грегор бўлиб, у бошқарувчи ва ходимларнинг меҳнатга бўлган муносабатини ифодалайди.

**Х (икс) назарияси** бўйича ишчилар ишлашни хоҳламайди, жавобгарликдан қочади, улар табиатан ялқов, ишқўс бўладилар. Шу боис уларни доимо туртиб, мажбурлаб, назорат қилиб, жазо билан қўрқитиб туриш керак. Шундагина улар корхона учун яхши ишлайдилар.

**У (игрек) назариясида** кишиларга ишониб, қобилиятларини ривожлантириб, улар ўзларининг фойдалилиги ва муҳимликларини ҳис қилишса, ишдан қониқиш ҳосил қилишса, шундагина корхонага катта фойда келтириш мумкин дейилади. Бу назария ходимнинг ўз меҳнатидан қониқиш ҳосил қилишига ҳамкорлик кўрсатувчи:

- *хизматларнинг тан олинishi;*
- *хизматдаги ўсиши;*
- *малакасининг ошиши;*
- *масъулиятнинг юқорилиги каби омилларни мотивацияга давват этувчи омиллар деб талқин қилади.*

Бу назарияга биноан бошқарувчи кўрсатма берибгина қолмай, ҳар бир кишининг қобилиятини ишга йўналтиради. Ишнинг кўзини билган раҳбар ўз қўл остидагиларига ваколатлар ва қабул қилинган қарорларни бажаришда эркинлик беради.

Умуман раҳбар олдида қуйидаги икки мақсад туриши керак:

- *мотивация воситаларини яхшилаш йўли билан қўл остидагиларнинг норозилик даражасини пасайтириб бориш;*
- *ходимларнинг ташаббусини уйғотадиган мотивациянинг кучли воситаларини қўллаб, уларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондириш.*

Мотивациянинг ана шундай восита (регулятор)ларини қуйидаги жадвалда келтирамиз (48-жадвал).

## Мотивация регуляторлари

Т/ р	Мотивация регуляторлари	Мотивация омиллари
1.	Ишчи кучи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ихчам иш жойи</li> <li>• шовқиннинг паст бўлиши</li> <li>• эргономика, дизайн ҳолати</li> <li>• тоза, озодалик даражаси</li> <li>• ошхонанинг мавжудлиги ва ҳ.к.</li> </ul>
2.	Рағбатлантириш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• яхши иш ҳақи</li> <li>• меҳнатига яраша адолатли рағбатлантириш</li> <li>• мукофот, дивидендларни бериб туриш</li> <li>• социал шароитларни яратиш (уй-жой, боғча, тиббий хизмат, текин овқатланиш, спорт ва маданий ҳордиқ)</li> </ul>
3.	Хавфсизлик	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхонага зарурлигингизни ҳис этиш</li> <li>• ҳурмат, касбдошлар ва раҳбарлар томонидан тан олинishi</li> <li>• жамоага бўлган яхши муносабат*</li> </ul>
4.	Шахсий ўсиш, юксалиш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўқиш учун имконият</li> <li>• амалга кўтарилиш имконияти</li> <li>• масъуллик ва таъсир кучининг ўсиши</li> <li>• ташаббус, ўзини кўрсатиш ва синаш имконияти.</li> </ul>
5.	Дахлдорлик ҳисси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишингизнинг фойдалилигини ҳис этиш</li> <li>• корхона фаолияти, режалари ва истиқболли ҳақида ахборотларга эгаллигингиз</li> <li>• раҳбарият томонидан ходимлар фикрини ҳисобга олинishi</li> </ul>
6.	Қизиқиш ва ундаш	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мароқли, қизиқ, завқли иш</li> <li>• маҳоратни ўстиришни талаб қилувчи мураккаб иш</li> <li>• юксалувчи масъулият</li> <li>• рақобатта чорловчи самара</li> <li>• мароқли ва мураккаб мақсад</li> </ul>

Муваффақиятга интилувчи раҳбар ана шу регулятор ва омилларга асосланиб, ўз ишончи билан бошқаларга етакчи бўлиб, улар орқали хизмат кўрсатадиган миждозларни ғалабага ишонтиради, атрофига истиқболли ходимларни йиғиб, уларнинг ҳурматини қозонади, қўл остидагиларни севади, уларнинг муаммосини ўзининг муаммоси деб тушунади, ишни юқори даражада бажаришга тadbиркорлик билан киришади.

[190] Умуман меҳнат натижаларини рағбатлантиришда мотивациянинг қуйидаги иқтисодий ва ноиқтисодий усуллари қўлланилади.

(49-жадвал)

**Мотивациянинг иқтисодий ва ноиқтисодий омиллари**

Иқтисодий омиллар	Ноиқтисодий (ташкилий ва маънавий) омиллар		
	Мақсадли омиллар	Меҳнатни бойитиш омиллари	Дахлдорликни ошириш омиллари
<ul style="list-style-type: none"> <li>• иш ҳақи</li> <li>• тадбиркорлик фойдаси</li> <li>• турли имтиёз ва мукофотлар бериш, ёки:</li> <li>• жарима</li> <li>• мукофотдан маҳрум этиш ва ҳ.к.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимлар олди-га улар фаолиятини юксалтирувчи аниқ ва равшан мақсадларни қўйиш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимларнинг иш фаолияти доирасини кенгайтириш</li> <li>• ходимлар меҳнатини бойитиш</li> <li>• мураккаб иш бериш</li> <li>• янада юқори-роқ босқичдаги иш бериш ва ҳ.к.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Социал масалаларни ечишда ходимларга ҳал қилувчи овоз бериш</li> <li>• қарорларни қабул қилишда ходимларни жалб қилиш</li> <li>• ходимларга масъулият юклаш, ваколат бериш ва ҳ.к.</li> </ul>

Мотивация — бу фақат мукофотларни тарқатиш эмас. Ўз хизмат вазифаларини бажара олмаган ёки меҳнат интизомини бузган ходимларни адолатли жазолаш ҳам уларни ўз фаолиятларини яхшилашга ундайди.

Қуйида немис олимлари В. Зигерт ва Л. Лангларнинг меҳнатни ташкил қилиш ва уни мотивлаштириш бўйича таклифларини келтирамиз:

- ҳар бир ҳаракат, айниқса мазкур ҳаракатни бажарилишини талаб қилувчининг ҳаракати обдон ўйланган бўлиши керак;
- кишилар ўз меҳнатидан завқ олиши керак, иши учун жавоб бериши лозим, натижа учун бирга курашиши даркор;
- ҳар бир киши ўз иш жойида ўзини нимага қодир эканлигини кўрсатгиси келади;
- кишиларнинг ўз ишларини такомиллаштириш тўғрисидаги фикрларини билиш лозим;

- кишиларни ўзлигини англашга имкон бериш керак;
- мақсадга эришишга ўз дахлдорлигини ҳис этган ходим янада кўпроқ куч билан ишлашга, ўзини кўрсатишга ҳаракат қилади;
- яхши ишлайдиган кишилар ҳам моддий, ҳам маънавий томондан тан олинишга ҳақлидирлар;
- ҳар бир ходимга барча ахборотларга кира олиш ҳуқуқи бўлиши керак, бунинг устига тез бўлиши муҳимдир;
- ходимларнинг иш фаолияти йўналишини ўзгартириш тўғрисидаги қарор уларнинг иштирокида, уларнинг тажрибаси, билимига асосланган ҳолда қабул қилиниши керак;
- ўз-ўзини назорат бўлиши керак;
- иш жараёнида ходимлар янги билимларни ола олиши лозим;
- ходимларнинг сувини сиқиб чиқариш эмас, балки уларнинг ташаббусларини қўллаб-қувватлаш даркор;
- ходимлар ўз меҳнатларининг сифати тўғрисида ахборотга эга бўлишлари лозим;
- ҳар бир ходим ўз-ўзига имконият борича хўжайин, бошлиқ бўлиши керак;
- ҳар бир киши муваффақиятга интилади.

#### 9.4. Мотивлаштириш юзасидан раҳбарга маслаҳатлар

[191] Америкалик менежерлар ходимларнинг ташаббусини доимо рағбатлантириб туриш мақсадида қуйидаги 100 маслаҳатни беради<sup>1</sup>.

#### 100 маслаҳат

<p>1. Янгиликлар қўллаб-қувватлашиб, рағбатлантириб борилгандагина вазият яратиш учун масъулиятни ўз устингизга олинг. Қўл остингиздагилар Сизни нечоғли қўллаб-қувватлашмасин, Сиз ўзингизнинг ишончингиз ва ташаббусингизни рағбатлантиришдан манфаатдорлигингизни ифода қилган</p>	<p>тақдирдагина уларнинг фаолияти намоён бўла бошлайди.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>2. Топқир бўлинг, меҳнатни доим ташкил этишнинг янги шакллари изланг ва ходимлар ўртасида ўзаро ижодий ишларни авж олдиришга ҳаракат қилинг.</p>
---	--

<sup>1</sup> Самыгин С, Столяренко Л. Менеджмент персонала. Ростов на Дону. "Феникс", 1997, стр. 168—175.

<p style="text-align: center;">***</p> <p>3. Ташкилий ишлар маданиятига, ташаббусни бўғиб, чеклаб қўядиган одатдаги расм-қоидаларга ўз диққатингизни жалб қилинг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>8. Янги вазифаларни аниқ-равшан, тушунарли ва яққол қилиб таърифлаб беринг. Уларнинг қандай адо этилаётганлигини доимо назорат қилиб боринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>4. Ижодий вазият ўз-ўзидан юзага келмаслигини эсда тутинг. Бунинг учун Сиз тегишли замин яратишингиз лозим.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>9. Ижодий равишда ёндошишни талаб қиладиган вазифаларни алоҳида кўрсатиб ўтинг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>5. Қўл остингиздаги кишилар ўз фикрлари ва билган нарсалари тўғрисида бир-бири билан, Сиз билан ўртоқлашишни истайдиган бўлишлари учун очиқ кўнгиллик ва эркинлик вазиятини яратинг. Бошлиқлар билан ходимлар ўртасида бўладиган тафовутни бўрттириб кўрсатадиган бўлсангиз, яккаланиб қоласиз.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>10. Қимматли ресурсларни, одамларнинг вақт ва куч-қувватларини сарфлайдиган, лекин бизнесингизнинг ривожланишига ёрдам бермайдиган эски маҳсулотлар, хизматлар, чоратадбирлардан воз кечинг.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>11. Вақт ва ресурсларни, янгиликларни жорий этиш талабларига мос равишда тақсимланг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>6. Бошқаларнинг ўз умрини яшаб бўлган эски услубидан воз кечинг. Майда-чуйда нарсаларга ҳам “оталик” қилаверманг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>12. Ўз қўл остингиздаги ходимларни янги гоёлар ва илғор тажрибани кўпроқ татбиқ этадиган бўлишига ўргатиб боринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>7. Бефарқлик ва ҳатто қаршиликка ҳам дуч келиб қолишингиз мумкин, бунга тайёр турунг. Ишнинг фойдаси учун ижодий ташаббус кераклигини изчиллик билан тушунтириб бориш йўли билан буларни аста-секин енгиб ўтиш мумкин.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>13. Ўз ходимларингизнинг шахсий хусусиятларини билиб олинг ва ҳисобга оладиган бўлинг. Ҳар бир кишининг қобилиятларини алоҳида баҳоланг. Ходимга ўз соҳасининг эксперти деб муомала қилинг.</p>



<p style="text-align: center;">***</p> <p>14. Мақсад ва вазифаларни шу тариқа шакллантирингки, токи улар мазкур ишларни бажаришда қатнашадиган ходимларнинг шахсий манфаатларига имкони борича кўпроқ мос келадиган бўлсин.</p>	<p>ни талаб қиладиган вазифаларни топширар экансиз, бунга ким талабгор деб сўраб кўринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>15. Ходимнинг ўз қадрини билишига ва олдига қўйилган вазифани уйдлашга бўлган истагини қўллаб-қувватлаб бординг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>20. Ташаббускор ижрочиларга улар худди аввалги сафаргидек яхши рағбатлантирилади деб кафолат беринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>16. Ходимларнинг ўз шахсий фазилатлари ва билимларини намоён қилишлари учун ҳамма имкониятларни яратиб беринг. Киши нечоғли кўпроқ билимдон бўлса, меҳнатга рағбати, ўзига ишонч билан қараб мустақил ишлай олса, меҳнатининг қадри шунча юқори бўлади.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>21. Қўл остингиздаги кишилар янги вазифани ўз касб маҳоратларини синов усули деб билишлари учун уларга ёрдам беринг. Бу нарса уларни ишга қизиқтиради ва қийинчиликларни енгиб ўтишда ёрдам беради.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>17. Ходимларингизга шундай ишни топширингки, токи бу ишни бажариш ўша ходимларда шахсий қаноат ҳиссини ҳосил қилсин. Бусиз улар ишга чинакам қизиқиш билдирмайдилар.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>22. Ижодий фаоллик кўрсатадиган ходимларгина мансаби ортишига умид қила олади деб ҳаммани ишонтиринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>18. Ходимларнинг касбий манфаатлари доирасидан четга чиқмайдиган лойиҳаларни афзал билинг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>23. Плпорализмни қўллаб-қувватланг. Танлаб олган иш услубингиз энг яхши услуб деб ўйламанг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>19. Қўл остингиздаги кишиларга улардан катта касб маҳорати-</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>24. Билиб олингки, бошчилик қилиб боришнинг табиатан ҳар хил одатларга бир хилда мос тушадиган усули, бошқаришнинг универсал усули йўқ. Яхши бошлиқ — керак пайтда бошқаришнинг ё либерал ёки демократик усули ёки авторитар усулини танлаб оладиган яхшигина психолог кишидир.</p>

<p style="text-align: center;">***</p> <p>25. Муаммоларни ижодий йўл билан ҳал этиш учун меҳнат ресурслари ва моддий ресурслардан фойдаланишнинг мумкин қадар кўпроқ усуллари қўлланг.</p>	<p>нинг масъулиятни сезиши ва уни интизомга ўргатиб борадиган бўлиши керак.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>26. Жами куч-ғайратни пировард натижага эришишга қаратинг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>27. Вазифани бошқа ходимлар билан биргаликда белгилаб олинг. Бу нарса уни бажаришнинг энг яхши дастурини ишлаб чиқишга ёрдам беради.</p>	<p>32. Турли ходимлар ўзларининг ижодий қобилиятларига қандай баҳо беришини ва шу қобилиятларини уларнинг ҳар бири қай тариха намоён қилмоқчи эканликларини ўйлаб кўринг. Ҳар бир ташкилотда ташаббускор, ишбилармон одамлар бўлади. Шуларнинг орасидан ўзига хос ечимларни қидириб топишда ёрдам бера оладиган “онгли командалар” тузинг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>28. Муаммони ҳал қилишнинг ўзига хос усули топилмагунча унинг устида қайта-қайта бош қотириш ҳолларини рағбатлантириб боринг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>33. Ижод қилишга табиатан лаёқатли кишиларни изланг, қўллаб-қувватланг ва рағбатлантириб боринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>29. Юксак, лекин оқилона иш андозаларини белгиланг. Аммо энг олижаноб мақсадлар ҳам ташкилотнинг техник ва молиявий имкониятлари доирасидан ташқарига чиқмайдиган бўлиши лозимлигини ёдда тутинг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>34. Вазифани аниқ-равшан қилиб ўртага қўйинг ва кутиладиган натижани тахминан тасвирлаб беринг. Ишнинг биринчи галдаги йўналишини белгилаб беринг. Ҳақиқат муаммоларини шу ҳолати амалга оширишга доир ишга жалб этинг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>30. Иш сифатига қўйиладиган талаблар унинг барча босқичларига сингиб кетадиган бўлишига эришинг.</p>	<p>Бой тажрибага эга бўлган, ҳақиқат бериб тура оладиган ёки қандай бўлмасин бирор муаммони ўзига хос услубда тасаввур эта оладиган бошқа мутахассисларни ҳам ишга жалб этинг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>31. Меҳнат интизомига риоя этилишини назорат қилиб бормасдан илож йўқ, лекин меҳнат интизоми ҳар бир ходим-</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>35. Раҳбарликни тўғридан-тўғри таъйин қилиш ва буюриш йўли билан эмас, балки ишон-</p>

тириш ва билвосита рағбатлантириб бориш йўли билан амалга оширинг. Вазифанинг аниқ доираларини белгилаб беринг ва уни адо этишнинг муқобил вариантларини бемалол қўлланиши учун имкон қолдириг.

\*\*\*

36. Кишиларнинг кўпроқ фикр қилиб, ўйлаб кўришлари мумкин бўлиши учун муаммони энг бошиданок кенг қилиб таърифлаб беринг.

\*\*\*

37. Ғоя туғилиб, пишиб етиладиган бўлиши учун етарлича вақт ажратинг.

\*\*\*

38. Ходимнинг ўз ишида кўпроқ эркинлик билан ва мустақил бўлиб ишлаши учун имкон беринг. Жуда бўлмаганда ихтисослашиши керак бўлган соҳасини уларга белгилаб беринг ва қулай пайти келганда ҳар сафар бу соҳани кенгайтириб боринг.

\*\*\*

39. “Авраллар” бўлишига ва ходимларни ниҳоятда шошлинч масалалар билан банд қилишга йўл қўймаслик учун ҳаракат қилинг, чунки бундай масалалар муқаррар равишда чиллаки ечимларга олиб боради.

\*\*\*

40. Ишни шундай ташкил этингки, ижодий фаоллик кўрсатадиган кишилар тез-тез янги

вазифалар олиб турмайдиган бўлсин. Ўйлаб кўриш учун уларга вақт зарур бўлади. Шу билан бирга уларга битта муаммо устида кўп вақт сарфлашга йўл қўйманг.

\*\*\*

41. Ижодий фаоллик кўрсатадиган ходимларга ташкилий жиҳатдан қулай шароитлар яратиб беринг ва уларни ҳаммадан муҳим бўлган мураккаб ишни бажарувчи ходимлар сифатида ҳар томондан рағбатлантириб туриг.

\*\*\*

42. Қўл остингиздаги кишилар муаммони ижодий равишда ҳал қилишда ўзларига зарур ресурсларни, ахборотни ола биладиган, экспертлар фикрини била оладиган бўлиши тўғрисида қайғуринг.

\*\*\*

43. Ишга доир ўйинларни рағбатлантириб боринг. Фикр қилиб, эркин мулоҳаза юритиш, хаёл суриш, тасаввур қилиш ижодиётнинг асосидир.

\*\*\*

44. Ғояни бирдан инкор қилмасдан, балки олдин унинг оқилона маъносини қидириб кўришга ўзингизни ва бошқаларни ўргатиб боринг. Биринчи қарашда одам гоёнинг фазилатларидан, одатда 10 фоизини пайқаб олади ва айни вақтда 90 фоизини назардан қочириб қўяди.

\*\*\*

45. Жамоода узаро ҳурмат ҳукм сурадиган ва рақиблик, гумонсираш, ишончсизлик имкони борича камроқ бўладиган вазият қарор топишини назорат қилиб боринг.

\*\*\*

46. Бош қотириб ўйлаб кўриш учун, бир ёки бир неча киши алоҳида ўтириши мумкин бўлиши учун махсус хона ажратинг.

\*\*\*

47. Оқилона қилинадиган таваккални рағбатлантириб боринг. Бусиз янгилликлар яратиш ва уларни ҳаётга жорий этишни хаёлга ҳам келтириб бўлмайди.

\*\*\*

48. Бошқаларнинг хато ва камчиликларига катта сабру тоқат билан қаранг.

\*\*\*

49. Ҳаддан ташқари қаттиқ жазо берманг. Жазонинг қаттиклиги бериладиган рағбатдан кўра аксари бир неча баробар ортиқ бўлади. Шу билан ҳайрон қоларлики, баъзи йўл қўйилган хато учун бериладиган жазо ҳеч нарса қилмай, бекор ўтирганлик учун бериладиган жазодан кўра ортиқроқ бўлади. Шу билан бирга киши бир марта қоқилса борми, ўзининг қобилиятларига ишончини йўқотиб қўйиши

мумкин. Эришилган ютуқ ва муваффақиятлар учун рағбатлантириб боринг ва камчиликларни имкони борича сезмагандек бўлиб кетаверинг.

\*\*\*

50. Ўзига хос янги бир гоё батамом барбод бўлса, бунинг учун азобланишдан кўрқиш одатини йўқотиб боринг.

\*\*\*

51. Гоё манзур бўлмаган ёки ишлаб чиқилмайдиган бўлса, бу унинг батамом барбод бўлганини билдирадиган гап эмаслигини тушуниб олишга ҳамиша имкон беринг. Қилинган хатти-ҳаракатларнинг ҳаммаси чиппақка чиқди деган гап ижод кишиси учун ҳаммадан ёмон.

\*\*\*

52. Хато қилишга йўл қўймаслик учун тиш-тирноғи билан ҳаракат қиладиган раҳбарлар кўпинча “бургага ачиқ қилиб кўрпани ҳам куйдиришади”. Гоёнинг ўзига хос, янгиллигига тан беринг. Дастлабки муносабат ҳамиша ижобий бўлиши керак. Шунинг учун ҳам янги гоёни кўриб чиқишда, аввало унинг барча ижобий томонлари ва афзалликларини ўрганиб чиқиш ва шундан кейингина уни қай тариқа амалга оширса бўларкин ва бунда қандай қийинчиликлар туғиларкин деб ўйлаб кўриш керак.

\*\*\*

53. Қўл остингиздаги кишиларнинг “пуч” хаёлларини амалга оширишга уларга вақт-бевақт имкон бериб тулинг ва бунда уларни бирдан танқид остига олманг.

\*\*\*

54. “Одам ишда хато қилиб, ўрғаниб боради” деган гапни эсда тутинг. Бундан фойдали сабоқлар чиқариб боринг.

\*\*\*

55. Одамлар билан гаплашганда ўзингизни хотиржам тутинг ва хайрихоҳлик кўрсатиб боринг.

\*\*\*

56. Ўз қўл остингиздагиларга “қарши” эмаслигингизни, балки ҳамиша сиз “улар томонида” эканингизни ўз хатти-ҳаракатларингиз ва муносабатингиз билан доимо намойиш қилиб боринг.

\*\*\*

57. Самимий ва хайрихоҳ бўлишга интилинг. Ўз тўғрингизда қўлингиз остидаги кишиларда қандай таассурот борлиги ва буни қандай қилиб яхшилаш мумкинлиги билан қизиқиб кўринг.

\*\*\*

58. Қўл остингиздаги кишиларга уларнинг ўз кўнгилларидаги кўрқув ва ишончсизликни йўқотиб, анча мустақил равишда ишлайдиган бўлишига ёрдам беринг.

\*\*\*

59. Ҳукмдорликни тақсимлаш йўли билан уни кучайтиришга эришиб боринг. Жамоа бўлиб раҳбарлик қилиб бориш усулларини ўйлаб топинг.

\*\*\*

60. Ўзингизни шунчаки бошлиқ ва “хўжайин” эмас, балки ақлли, топқир одам дейдиган бўлишларига эришинг.

\*\*\*

61. Ўз қўл остингиздаги кишиларга нисбатан очиқ кўнгил бўлинг ва уларнинг Сизга нисбатан очиқ кўнгил бўлишлари усулини қидириб топинг. Садақа бериш ва мажбур қилиш йўли билан очиқ кўнгилликка эришиб бўлмайди. Очиқ кўнгиллик ўзаро ҳурмат-эътибор натижасидир, унга ҳар кун биргаликда ишлаб бориш йўли билангина эришиш мумкин.

\*\*\*

62. Ҳушфёъл, ёқимтой ва ўзига талабчан одам бўлинг, вазиятга қараб жиддийлик, очиқ кўнгиллик кўрсатинг. Ўз кўлингиз остидаги кишиларнинг сўзларини диққат билан тингланг ва улар билан биргаликда чин кўнгилдан кўлинг.

\*\*\*

63. Қатъиятлик билан тажовузкорлик ўртасидаги тафовутнинг фарқига бориб тулинг ва

Ўзингизни шунга яраша ту-  
тинг.

\*\*\*

64. Қўл остингиздаги кишилар билан ташқаридан келадиган талаблар ва муаммолар ўрта-сида тўғондек бўлиб туринг.

\*\*\*

65. Ходимларга уларнинг ўзлари қарор қабул қилишига имкон бериб қўйинг.

\*\*\*

66. Қарорларни танлаш ва узоқ муддатли режаларни шакл-лантириш жараёнига ижодий равишда ишлайдиган фаол ходимларни мумкин қадар кўпроқ жалб этинг.

\*\*\*

67. Ташкилот ичида ахборот би-лан алмашишни кенгайтириб боринг.

\*\*\*

68. Ташаббусни чеклаб қўй-масдан, балки рағбатланти-риб, авж олдириб боринг.

\*\*\*

69. Ходимлар ташкилотнинг мақ-садлари ва шу кунги вазифа-ларини, шунингдек буларни бажаришда ўз шахсий ҳисса-ларининг аҳамиятини ҳам-иша тушуниб борадиган бўли-шига эришинг.

\*\*\*

70. Ижодий ҳисса ва ташаббус учун моддий ва маънавий рағ-батлантириш усулларини та-

комиллаштириб, янгилаб бо-ринг. Ҳокимлик қилиш, амал-дор бўлиш орқасидан, катта бойликлар орқасидан қувиш, баъзан жанжалкашлик, лаган-бардорлик, писмиқлик синга-ри ярамас хулқларни уйғота-ди. Бу ижодкорлик вазияти-ни тагидан қўпоради.

\*\*\*

71. Мансаблар поғонасидан кўта-рилиб бориш тартибини шун-дай такомиллаштирингки, то-ки барча даражадаги ходим-лар фақатгина ишда кўрсатган хизматлари учунгина юқори лавозимга кўтариладиган бўл-син.

\*\*\*

72. Ходимларни рағбатлантириш тизимида ижодий фаоллик мезонини асосий мезонлар-нинг бири қилиб қўйинг.

\*\*\*

73. Ижодиётда қозонган катта муваффақиятлари учун хо-димларга рағбатлантириш та-риқасида дам олишга қўшим-ча вақт беринг.

\*\*\*

74. Яхши иш учун шахсан ташак-кур билдиринг, бунда бутун ходимлар гуруҳи ёки бўлим-нинг қўшган ҳиссасини эмас, балки ходимнинг қўшган ҳис-сасини алоҳида кўрсатиб ўтинг.

\*\*\*

75. Қўлга киритилган муваффа-қиятларни ошқора ва кўрғаз-

мали қилиб, масалан, ёрқин диаграмма — плакатлар шаклида намоиш этинг.

\*\*\*

76. Ходимнинг курсатган алоҳида хизматлари учун ташкилотнинг энг юқори раҳбарлари томонидан топшириладиган ёрлик ёки ташаккурнома ташкил этинг.

\*\*\*

77. Фаоллик билан ўзини кўрсатган ходим тўғрисида ўз корхонангиз газетаси саҳифаларидан ёки ҳатто маҳаллий матбуотдан жой олишга эришинг.

\*\*\*

78. Корхона ичидаги коммуникация тизимини ривожлантириб бординг.

\*\*\*

79. Турдош фанларга оид муаммолар юзасидан ижодий равишда фикр юритадиган кишиларнинг мулоқотда бўлиши учун шарт-шароитлар яратиб бординг. Муаммога ҳар хил нуқтаи назардан қарайдиган ва турли мутахассисликларга эга бўлган ходимлар билан мажлис куриб туринг.

\*\*\*

80. Умумий масалаларни одамлар биргаликда ва очиқчасига муҳокама қила олиши учун бошқарув аппарати билан ишлаб чиқариш штатининг қўшма кенгашларини ўтказиб туринг.

\*\*\*

81. Ишда хатоларга йўл қўйилган бўлса, уларни ўзингизга ёзиб олинг ва қандай қилиб бундай хатоларга йўл қўймаслик ёки уларни бартараф этиш тўғрисидаги мавзу юзасидан ўқув машғулотига ўхшаш бирор нарса тайёрланг.

\*\*\*

82. Тажриба алмашинув курслари ташкил этиб, ўз ходимларингизнинг малакасини ошириб бординг.

\*\*\*

83. Одамларнинг эркинлик билан бемалол мулоқот қилиб боришлари учун имкон туғдириб бординг ва бунга кишиларни кўпроқ жалб этиб бординг.

\*\*\*

84. Биринчи галда қандай имкониятларни ишга солиш кераклиги муҳокама қилинадиган учрашувлар ва шахсий суҳбатларни ўтказиб туринг ва бунда янгидан амалга ошириладиган аниқ ғоя тўғрисида албатта сўз очинг.

\*\*\*

85. Бўлинмалар орасидаги тўсиқлар ҳаракатчан ва осон енгиб ўтиладиган бўлиши керак. Бўлинмалар ўртасида рақобат бўлишига йўл қўймайди.

\*\*\*

86. Гарчи “бир бош яхши, иккитаси эса бундан ҳам яхши” ва жамоа ҳамкорлиги анча са-

<p>марали бўлса-да, кўпчиликнинг фикрига қарама-қарши фикр юритаётган якка кишининг ишига тўққинлик қилманг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>87. Масалани ҳал қилишга қўшган ҳиссаси учун шахсан одамларнинг ўзига ташаккур билдириб, мукофотлар беринг.</p>	<p>92. Ўқув машғулотларига қатнашиш, махсус адабиётни ўқиб туриш ва ишга доир ўйинларда иштирок этиб бориш йўли билан ўзингизнинг ижодий қобилиятларингизни такомиллаштириб боринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>88. Ғоя ва фикрлар плюрализмини, уларнинг кимдан чиққанлигидан қатъи назар табрикланг ва қўллаб-қувватланг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>93. Ходимларнинг бевосита ўз вазифларидан ташқари анча кенг доирадаги масалаларга тааллуқли фикрларни ҳам баён қилиш истакларини рағбатлантириб боринг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>89. Ходимлар устидан тушган шикоятлар ёки норозиликлар тўғрисида ходимларни хабардор қилинг, шунда биргалашиб чора топса бўлади.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>94. Ташаббусни пайсалга солмай, аниқ-тайин ғояларга, таклифларга ва ишларга айлантириш учун шарт-шароитларни яратиб беринг. Қўлни қовуштириб кутиб ўтириш ярамайди.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>90. Жамоада ижодий вазият юзга келтириш масалалари билан бевосита шугулланадиган психолог, социологларни, бошқарувчи мутахассисларни улар ташкилотингиздаги ходимлар билан махсус ўқув машғулотлари ва ишга доир ўйинлар ўтказиб туришлари учун вақт-вақти билан таклиф қилиб туринг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>95. Янгиликларни жорий этиш ғояларини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг ташкилий механизмини яратинг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>91. Раҳбарлик лавозимларига бошқаларнинг ижодий қобилиятлари ва ташаббусларини қўллаб-қувватлай оладиган кишиларни тайинланг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>96. Қўл остингиздаги кишиларнинг юқори раҳбариятга юбориладиган ташаббусини ўз тавсияномангиз билан қўллаб-қувватланг. Қандай бўлса ҳам, жавобан алоқа бўлишини таъминланг.</p>
<p style="text-align: center;">***</p> <p>91. Раҳбарлик лавозимларига бошқаларнинг ижодий қобилиятлари ва ташаббусларини қўллаб-қувватлай оладиган кишиларни тайинланг.</p>	<p style="text-align: center;">***</p> <p>97. Юқори ташкилотнинг раҳбарлари билан янги ечимларнинг муаллифлари ўртасида ўзига хос, ғайрирасмий муно-</p>



<p>сабатлар ўрнатилишини ҳар томонлама қўллаб-қувватланг ва бунга йўл очиб боринг.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>98. Ташкилотга янги келган ходимлар, шунингдек, унинг фахрийлари бўлмиш кишиларнинг кайфу руҳияти билан қизиқиб туринг.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>99. Тамоми ҳафсалам пир бўлди деб юрган ходимларда ишга</p>	<p>бўлган қизиқишни қай тариқа янгитдан уйғотса бўларкин деб ўйлаб кўринг.</p> <p style="text-align: center;">***</p> <p>100. Ижодий ташаббусни рағбатлантиришга қўшимча ишлатиладиган бир ҳйла деб қараманг, уни умуман бошқарувга оид сиёсатнинг ажралмас бир қисми деб ҳисобланг.</p>
--	--

Америкалик мутахассисларнинг фикрига қараганда, мана шу маслаҳатлар ходимларнинг ижодий куч-қувватини, ташаббусини оширади, ижодий вазият, хайрихоҳлик вазиятининг вужудга келишига ва пиروвард натижада меҳнат унумдорлигининг ортишига ёрдам беради.

[192] **Демотивлаштириш** — бу мотивлаштиришга тескари ҳаракат қилиш, имкон борича билар-билмас ҳолда ходимларнинг ташаббусини бўғиш, улар билан ҳисоблашмаслик, уларни доимо кўрқув ва иккиланиш ҳолатида ўзини тутишга мажбур этиш каби номақбул хатти-ҳаракатлар мажмуасидир (интеллектуал тренингнинг Б қисмида бунга мисоллар келтирилган).

Таянч иборалар	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивация</li> <li>• "X" (икс) назарияси</li> <li>• "У" (игрек) назарияси</li> <li>• боисий тозалаш назарияси</li> <li>• адолатлилик назарияси</li> <li>• эҳтиёжлар устунлиги назарияси</li> <li>• адолатлилик назарияси</li> <li>• иқтисодий омиллар</li> <li>• демотивлаштириш</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мотивлаштиришнинг оқилона модели</li> <li>• инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели</li> <li>• А. Маслоунинг мотивация назарияси</li> <li>• Ф. Герцбергнинг — мотивация назарияси</li> <li>• кутиш назарияси</li> <li>• мотивация регуляторлари</li> <li>• ноиқтисодий омиллар</li> </ul>

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 116. Мотивлаштириш — бу:

- а) руҳий омил бўлиб, шахс фаоллигининг манбаи, сабаби, далили ва ҳар турли эҳтиёжларидир;
- б) ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи воситадир;
- в) кишилар фаолиятини руҳий йўллар билан мақсадга мувофиқ йўналтиришдир;
- г)  $a+b$ ;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

### 117. Қуйида қайд қилинган эҳтиёжларнинг қайси бири бирламчи эҳтиёжларга кирadi:

- а) физиологик эҳтиёжлар;
- б) социал эҳтиёжлар;
- в) маърифатга бўлган эҳтиёжлар;
- г) маънавиятга бўлган эҳтиёжлар;
- д) ўзликни англашга бўлган эҳтиёжлар.

### 118. Америкалик руҳшунос Абрахам Маслоунинг мотивация назарияси:

- а) боисий тозаланиш назарияси деб юритилади;
- б) эҳтиёжлар устунлиги назарияси деб юритилади;
- в) “гигиеник омиллар” назарияси деб юритилади;
- г) кутиш назарияси деб юритилади;
- д) адолатлилиқ назарияси деб юритилади.

### 119. Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси:

- а) кутиш назарияси деб юритилади;
- б) адолатлилиқ назарияси деб юритилади;
- в) боисий тозаланиш назарияси деб юритилади;
- г) эҳтиёжлар устунлиги назарияси деб юритилади;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

### 120. X (икс) назарияси бўйича:

- а) ишчилар ишлашни хоҳламайдилар;
- б) ишчилар жавобгарликдан қочадилар;
- в) ишчилар табиатан ялқов, ишёқмас бўладилар;
- г)  $a+v+b$ ;
- д) ишдан қониқиш ҳосил қилган бўладилар.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Темур тузуклари асарининг “Сипоҳга ҳақ бериш тузуғи”ни синчиклаб ўқинг ва қуйидаги жадвални тўлдириб, мотивлаштириш мавзусига боғлаган ҳолда қисқагина хулосаларингизни ёзинг.

“Амр қилдимки,— ёзади Темур, — амирлар, мингбошилар, юзбошилар, ўнбошилар ва оддий сипоҳийларга ушбу тартибда ойлик берилсин”.

### Учинчи устуни тўлдириш

№	Кимларга	Қанча ойлик берилсин
1	2	3
1.	Оддий сипоҳийга, ўз вазифасини ўринлатиб ба-жариш шарти билан, ойлиги	Минган отининг баҳоси бўлсин
2.	Баҳодирларнинг маоши	
3.	Ўнбошилар ойлиги	
4.	Юзбошилар маоши	
5.	Сипоҳийлардан қайси бири уруш ишларида хатоликка йўл қўйса ойлиги	
6.	Амирлар амирининг ойлиги	
7.	Девонбеги ва вазирларнинг маошлари	
8.	Ясовуллар, жасовуллар, қалақчиларнинг ойлиги	
9.	Аҳли мажлис бўлмиш саййидлар, олимлар, фозиллар, ҳакимлар, табиблар, мунажжимлар, қиссахонлар, хабарчилар, тарихшуносларга	
10.	Пиёдалар, хизматчилар, чодирчилар	
11.	Амир амири ўз ҳақини	

\* \* \*

### В. Ҳадислар, ҳикматлар, ўғитлар

Мотивлаштириш нуқтаи назардан қуйидагиларнинг тафсилотини беринг.

559. Ўргатинглар, осон кўрсатинглар, суюлтиринглар, нафратлангирманглар (қочирманглар).

\* \* \*

999. Осон кўрсатинглар, қийин кўрсатманглар; хурсанд қилинглар, нафратлангирманглар (одамларни қочирманглар).

(Муҳаммад Пайғамбар қиссаси. “Ҳадислар” китобидан.)

\* \* \*

Амирларим ва сипоҳларимни мартаба ва унвонлар, олтин-кумуш билан хушнуд этдим. Базмларда уларга (ўз ёнимдан) ўрин бердим, шу-

нинг учун жангларда жонларини фидо қилдилар. Дирҳам ва динорларни улардан дариф тутмадим.

(“Темур тузуклари”, 69-бет)

\* \* \*

- Қўли очикнинг — йўли очик.
- “Бер-бер” дейди раҳмон, “берма” дейди шайтон.
- “Ўзим” деган — ўзаксиз кетади.
- Ўзингга қарама, оламга қара!
- Ҳимматли одам эл қайғусини ер, ҳимматсиз одам, ўз қайғусини ер.

### *Ўз-ўзини текшириш учун саволлар*

- [180]. Мотивлаштириш деганда нимани тушунасиз?
- [181]. Эҳтиёжлар қандай тавсифланади?
- [182]. Мотивлаштириш услубида бошқаришнинг ўзига хос хусусияти нимада?
- [183]. Мотивлаштиришнинг “оқилона” (рационал), “инсоний муносабатларни мотивлаштириш” ва “Ўз-ўзини муҳимлаштириш” моделларининг моҳияти нимада?
- [184]. Мотивлаштириш стратегиялари ва усуллари тўғрисида нималар дея оласиз?
- [185]. А. Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади? Унинг моҳияти нимада?
- [186]. Иерархиянинг юқори даражасидаги иккиламчи эҳтиёжларни қондиришнинг қандай усулларини биласиз?
- [187]. Ф. Герцбергнинг мотивация назариясида қандай омилларга эътибор қаратилади?
- [188]. Кутиш ва адолатлилиқ назарияларининг моҳияти нимада?
- [189]. Х (икс) ва У (игрек) назариялари тўғрисида нималар дея оласиз?
- [190]. Иқтисодий ва ноиқтисодий мотивларга нималар қиради?
- [191]. Ходимлар ташаббусини рағбатлантиришда 100 маслаҳат нималардан иборат?
- [192]. Демотивлаштириш деганда нимани тушунасиз?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Оила фаровонлиги — миллат фаровонлиги. Т. 6, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 395—402 бетлар.
2. Каримов И. А. Халқ фаровонлиги — фаолиятимиз мезони. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 109—131 бетлар.

3. Каримов И. А. Халқ дарди билан яшайлик Т. 8, Т., “Ўзбекистон”, 2000, 319—329 бетлар.
4. Каримов И. А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фаровон ҳаёт — пировард мақсадимиз. Т. 8, Т., “Ўзбекистон”, 2000, 330—351 бетлар.
5. Мотивлаштириш. Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т, “Меҳнат”, 322—350-бетлар.
6. Мотивация. В кн. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М.,— Дело, 1997, с. 359—389.
7. Мотивационные теории. В кн. Брасс А. А. Основы менеджмента. Минск. ИП “Экоперспективы”, 1999, с. 62—72.
8. Мотивационные основы управления. В кн. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. М., “Триада, ЛТД”, 1997, с. 284—303.
9. Мотивация деятельности человека в организации. В кн. Менеджмент. Учебник для вузов. М., ЮНИТИ, 1998, с. 143—154.
10. Мотивация фирмы. В кн. Глухов В. В. Основы менеджмента. Санкт-Петербург, 1995, с. 10—24.

## Х Б О Б . БОШҚАРУВ ВАКОЛАТЛАРИ

Р е ж а :

10.1. Ваколат ва унинг зарурияти. (194—200)

10.2. Бошқарув ваколатларининг турлари. (201—204)

[194] Ўзбек тилининг изоҳли луғатида ваколат тушунчаси қуйидагича берилган:<sup>1</sup>

- \* **Ваколат** — бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқи. Масалан, халқ ноийби ўзининг юксак ваколатини сайловчилардан олади.
- \* **Ваколатли** — ваколати бор, вакиллик ҳуқуқига эга бўлган субъект. Масалан, ваколатли муассаса, ташкилотлар бўлмаса халқ демократиясининг бўлиши мумкин эмас.
- \* **Ваколатнома** — вакиллик ҳуқуқини берувчи ҳужжат, ишонч қоғози, тилхат.
- \* **Ваколатхона** — бирор давлат томонидан ўзга ерда таъсис этилган ва унинг манфаатларини кўзлаб иш кўрадиган муассаса. Масалан, Ўзбекистоннинг чет элдаги мухтор ваколатхонаси.

Бошқарув тизимида раҳбарлар томонидан ўз қўли остидаги ходимларга ўзи жавобгар бўлган вазифаларни ҳал этиш ёки ишларни амалга ошириш ҳуқуқини бериб қўйиши **бошқарув ваколатлари** деб юритилади. Ваколатларни топшириб қўйиш туфайли раҳбар бошқа ишларнинг талайгинасини бажариши, истиқболли ва энг асосий масалаларга диққат-эътиборини кўпроқ жалб этиш имкониятига эга бўлади. Айни чоғда у умумий раҳбарлик ва умумий назоратни ўз қўлида сақлаб қолади.

Ваколат шахсга эмас, балки лавозимга берилади. Бундай ёндошув ҳарбийча, яъни “зобит честни командирга эмас, балки унинг унвони (мундири)га беради” деган “матал”га ўхшаб кетади. Шахснинг лавозими ўзгариши билан унга берилган ваколат

<sup>1</sup> Қаг. нг: Ўзбек тилининг изоҳли луғати. М., 1981, 171-бет.

ҳам ўз кучини йўқотади. Масалан, маҳсулотни сотиш бўлимида раҳбар бўлиб ишлаган, сўнгра маҳсулот русумига жавоб берувчи юқори лавозимга кўтарилган бўлса, энди у олдинги бўлимдаги ходимларга тўғридан тўғри буйруқ бера олмайди.

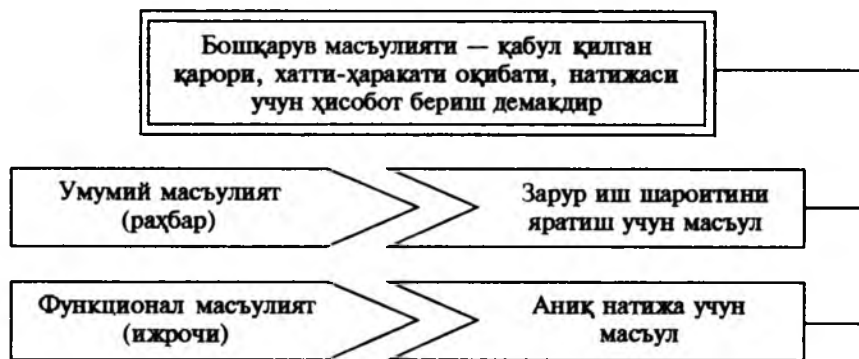
Бундай ҳолларда, яъни бўшаган лавозимга раҳбар тайинланмаганлиги сабабли, одатда ваколат лавозимга эмас, балки индивид (шахс)га вакиллик берилади.

[195] **Ваколат** — бу вакиллик ҳуқуқи бўлса, **масъулият** бу бирор иш, хатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир. Демак, ваколатни масъулият билан адаштирмаслик керак, чунки ваколатлар бошқа одамлар ишини бошқариш ҳуқуқини назарда тутади. Бошқа томондан, бу иккала тушунча бир-бири билан чамбарчас боғлиқдир. Яъни ваколатли шахс қабул қилган қарорлари, у қарорларнинг тўғри ёки нотўғри эканлиги, ишчан ёки ишчан эмаслиги тўғрисида юқори раҳбариятга ҳисобот бериши керак. У шуларга масъулдир ва жавобгардир.

Масъулият қанчалик юқори бўлса, уни таъминлаш механизми ҳам шунчалик юқори бўлади. Одатда икки турдаги масъулиятни ажратишади:

\*умумий масъулият

\*функционал масъулият (54-чизма)



54-чизма. Бошқарув масъулиятлари.

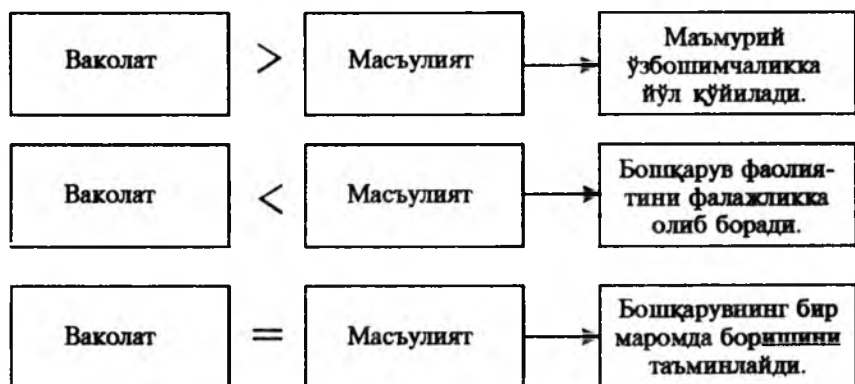
**Умумий масъулият** — бу корхонанинг бошқарув фаолиятини таъминловчи шарт-шароитларни яратиш бўйича масъулиятлар мажмуасидир. Масалан, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш, ҳужжатларни тайёрлаш ва ҳ.к. Бу ишларни одатда корхона раҳбари бажаради ва у шуларга масъулдир.

Функционал масъулият — бу аниқ ишларни бажариш билан боғлиқ бўлиб, у одатда бажарувчиларга юкланадиган масъулиятдир.

Бошқарув ваколати ва масъулияти бир-бири билан ҳамоҳанг бўлиши керак. Акс ҳолда корхона ва унинг ходимлари учун кутилмаган нохушликлар пайдо бўлиши ҳеч гап эмас. Масалан, топширилган ваколатнинг масъулиятдан баланд бўлиши маъмурий бебошликка, дабдабазликка йўл очади. Чунки бундай шароитда раҳбарларнинг хатти-ҳаракати жазоланмасдан қолиши мумкин.

Бунинг тескариси эса, яъни масъулиятнинг ваколатдан баланд келиш ҳолатлари фаол ҳаракатни шол (фалаж) қилишгача олиб келади. Чунки бундай шароитда кишилар ўзларига нохуш ҳолатларни туғдириб қўйишларидан хавотирда бўлиб, ортиқча ҳаракат қилишдан ўзларини тиядилар.

Шу сабабли ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги бошқаришнинг ҳар бир бўғинидаги раҳбар ва ходимлар учун ўта зарурдир. Шундагина корхона фаолияти бир маромда тараққий этиши мумкин. Бу нисбатларни қуйидагича тасвирлаш мумкин (55-чизма).



55-чизма. Ваколат ва масъулият нисбатлари.

[196] Ваколатнинг ҳам чегараси бўлади. Акс ҳолда ваколат ҳуқуқини олган лавозим эгаси, масъулиятсиз бўлса, мансабига хос бўлмаган қарорларни қабул қилмаслиги керак. Уларга ваколат берилса “Дўпписини деса бошини олиб” келади. Шу сабабли:

**Ваколат** — бу корхона ресурсларидан фойдаланиш ва кишиларни бошқариш бўйича у ёки бу лавозимдаги шахсга чекланган шарт билан берилган ҳуқуқдир.



Корхона миқёсида бу чекловлар мансабга оид қоидалар, қўлланмалар, турли бошқариш бўғинларининг функциялари ва вазифалари тўғрисидаги низомлар билан белгиланади ва қонунлаштирилади. Улар ёзма ёки оғзаки тарзда ходимларга етказилади.

Ўрнатилган чекловлар доирасидан чиққан шахс ўз ваколатини оширган бўлади. Масалан, аниқ станокда ишлашга рухсат, яъни ваколат олган ишчи бошқа ишчининг станогида рухсатсиз ўтиб ишласа, ҳаттоки ўзининг станогини бузилиб қолган тақдирда ҳам, у ўз ваколатини оширган бўлади, яъни бу ерда ваколат чегараси бузилган бўлади.

Бошқариш бўғини юқорилашиб борган сари ваколат чегараси ҳам муайян даражада кенгайиб боради. Аммо бу деган сўз юқори раҳбарларнинг ваколати чексиз деган сўз эмас. Уларнинг ваколати ҳам чекланган бўлади. Масалан, йирик очиқ шаклдаги акционерлар жамиятининг президенти ёки директорлар кенгашининг раиси томонидан қилинган харажатлар умумий бюджетдан ошиб кетса, бунинг учун улар президент ёки раис бўлишларидан қатъи назар, ўзларига юклатилган ваколат чегарасида акционерлар олдида жавоб берадилар.

Раҳбарлар ўрнатилган қонун-қоидаларга зид бўлган юмушларни бажариш учун ваколат беришга ҳақли эмасдурлар. Масалан, фирма олдинги забт этган бозорига пора талаб қилингани сабабли олаётган юқори фойдасидан воз кечиб энди ўз товарларини у бозорга чиқаришни тўхтатиб қўйди, дейлик. Агар шундай ҳолатда раҳбар бу ишга масъул бўлган ходимга бизнесни давом эттиришга ваколат берса, бу ерда у қонунни қўпол равишда бузган бўлади. Чунки қонун порахўрликка нисбатан аёвсиздир.

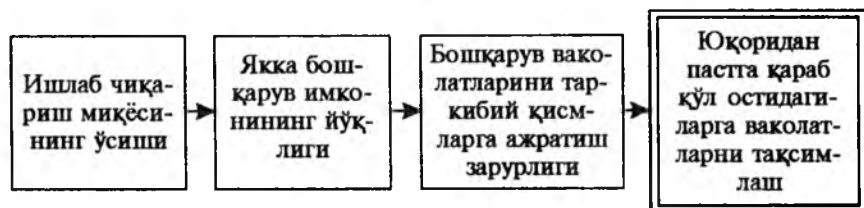
[197] Раҳбарга қўйиладиган муҳим талаблардан бири — кундалик майда-чуйда ишлар билан банд бўлиб қолмаслик ва стратегик, шунингдек корхона фаолияти учун катта аҳамиятга эга бўлган, яъни раҳбардан бошқа ҳеч ким ҳал эта олмайдиган масалаларга диққат-эътиборни қаратишдир. Раҳбар “бажариш қийин эмас, балки ўйлаб топиш қийин” дегар рус нақлини ёдда тутиши керак.

Бу хусусда П. М. Керженцев бундай деган эди:

“Агар раҳбар ҳар хил майда-чуйда ишлар билан ўралашиб қолиб, уларга ўз вақтини сарфласа, бу жуда хунук иш бўлади... Ташкилотчининг қоидаси **ишчи бошқаларга топшириш**, ўзи эса шу ишнинг бажарилиши устидан раҳбарлик ва назорат қилиши керак”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Керженцев П. М. “Принципы организации”. М., “Экономика”, 1968, стр. 400.

Дарҳақиқат корхонадаги мавжуд ва пайдо бўладиган муаммоларнинг барчасини фақат битта раҳбарнинг ўзи ечишга қодир эмас. Юмушларнинг кўплиги, раҳбар вақтининг етишмаслиги, муаммоларнинг турли-туманлиги туфайли уларни бажариш учун малакали шахслар қарорларининг зарурлиги кабилар лавозимли шахсларга ваколат бериш заруриятини туғдиради (56-чизма).



**56- чизма. Бошқарув ваколатларини бериш зарурияти.**

Ваколат бериш билан раҳбар, бир томондан иккинчи даражали ишлардан ўзини озод этса, иккинчи томондан қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш жойини яқинлаштиради. Бошқаришнинг у ёки бу бўғинига топшириладиган ваколат миқёси ечиладиган муаммоларнинг:

- \* *мураккаблигига;*
- \* *муҳимлигига;*
- \* *турли-туманлиги* каби омилларга боғлиқ. Қанчалик шу жиҳатлар мавжуд бўлса, шунчалик ваколат миқёси, кўлами кенгайди.

Меҳнат тақсимотининг чуқурлашуви ва ишлаб чиқаришнинг бир меъёрда бўлиши ваколат миқёсини камайтиришга олиб келади. Чунки биринчи ҳолда меҳнат ихтисослашади, бажариладиган операциялар соддалашади. Иккинчи ҳолатда ҳам иш фаолияти анча осонлашади. Натижада ходимларнинг ўзи бу жараёнларни бошқаришига қодир бўлади. Энди четдан ваколатли шахсларни жалб қилиб, тегишли қарорларни қабул қилинишига ҳожат қолмайди.

Ваколатларни топшириб қўйиш имконияти қўл остидаги кишиларнинг тайёргарлик даражаси ва таркибига боғлиқ. Масалан, ходимлар қанчалик малакали ва мустақил бўлса, уларга ваколатларни топшириб қўйиш шунчалик осон бўлади.

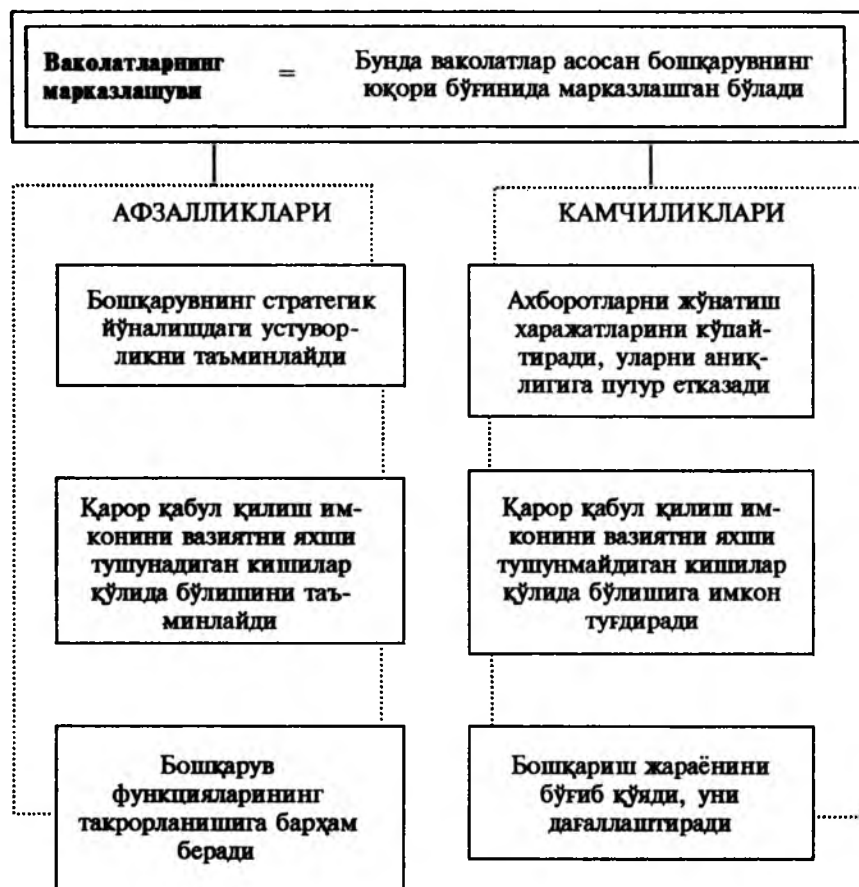
Коммуникация, алоқа воситаларининг ривожланганлик даражаси ҳам ваколат миқёсига ўз таъсирини кўрсатади. Агар бу соҳа ривожланган бўлса, раҳбар ваколат топширмасдан тўғридан-тўғри

юқори раҳбариятдан топшириқ олиши ва қуйи раҳбарларга топшириқ бериши мумкин.

[198] Бошқариш тизимида ваколатни тақсимлаш ҳар доим ҳам бир хилда бўлавермайди. Улар у ёки бу сабабларга биноан бошқаришнинг ё юқори бўғинида ёки қуйи бўғинида тўпланиши мумкин. Шунга қараб ваколатлар:

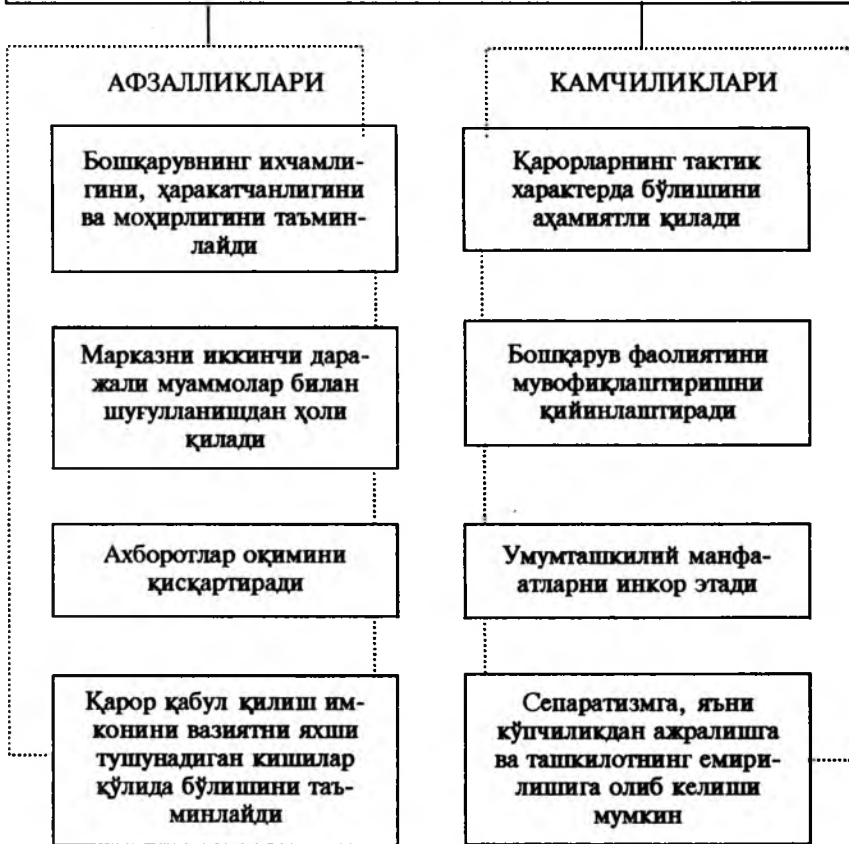
\* *марказлашган ва*

\* *марказлашмаган бошқарув ваколатларига бўлинади.*



57- чизма. Марказлашган ваколатлар.

**Марказлашмаган ваколат** = бунда ваколатлар асосан бошқарувнинг қуйи бўғинида мужассамлашган бўлади



58- чизма. Марказлашмаган ваколатлар.

Чизмалардан кўришиб турибдики, ваколатлар буткул марказлашган ёки батамом марказлашмаган бўлиши мумкин эмас. Зеро: тўлиқ марказлашиш жойлардаги имкониятга шубҳа туғдирса, тўлиқ марказлашмаслик, яъни қуйи бўғинларга ваколат бермаслик эса жойларда бошқаришнинг пала-партиш бўлишига сабаб бўлиши мумкин.

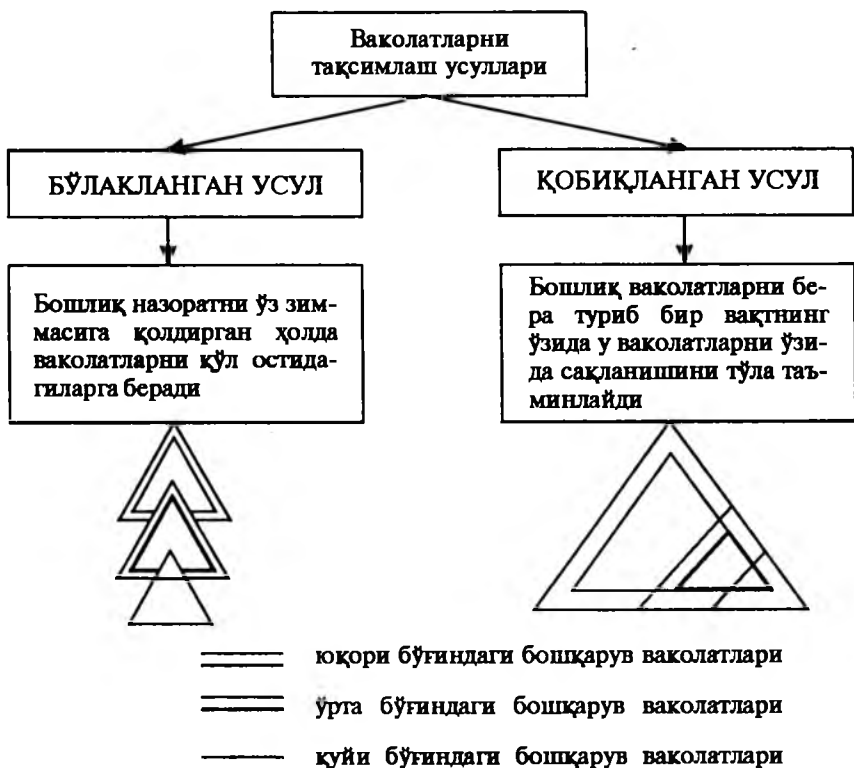
Марказлашган бошқарув ваколатларига устуворлик беришда қуйидагилар назарда тутилади:

- бошқарувда стратегик йўналишни кучайтириш ва барча ресурсларни корхонанинг энг муҳим томонларига сафарбар қилиш;
- харажатларни қисқартириш мақсадида ўзини оқламаган бир-бирини такрорловчи бошқариш функцияларини йўқотиш (масалан, ҳар бир бўлимдаги бухгалтериянинг ўрнига ягона марказлашган бухгалтерияни жорий қилиш);
- қарор қабул қилиш жараёнини жойлардаги аҳволни жуда яхши биладиган, тажрибали кишилар қўлида жамлаш.  
Аммо бундай устуворлик ўзининг салбий томонларига ҳам эга. Бинобарин: ахборотларни узатиш кўп вақтни талаб қилади, шу жараёнда уларнинг аксарият қисми йўқолиб ва бузиб етказилиши мумкин;
- муҳим қарорлар жойлардаги аниқ ҳолатни аниқ ва батафсил билмайдиган кишилар томонидан қабул қилинади ва улар жойлардаги фаолиятга зўрлаб ўтказилади.  
Натижада қабул қилинган қарорлар самарасиз бўлиб, амалиётга ўз татбиқини топиши бесамар бўлади.

Бугунги шароитда, яъни хўжалик юритувчи субъективларининг турли-туманлиги, улар сонининг катта ҳудудларда кенг тарқалгани, конъюнктуранинг жуда тез-тез ўзгариб туриши, қабул қилинадиган қарорларнинг геометрик прогресс билан кўпайиб бориши марказлашмаган бошқарув ваколатларига устуворлик беришни тақозо этади.

Ваколатларни тақсимлаш усулларига ҳам катта эътибор берилади. Ваколатларни топшириб қўйишда раҳбар учун энг муҳим ваколатлар топшириб қўйилган қўл остидаги ходимнинг ана шу ваколатлар доирасидаги хатти-ҳаракати учун ҳам, чора кўриш лозим бўлган вазиятда ҳеч нима қилмаслик учун ҳам жавобгарлигини белгилаб қўйиш муаммосидир.

Раҳбар ўзи танлаган ижрочи учун тўла-тўқис жавоб беради, бу эса албатта, ижрочининг шахсий масъулиятини соқит қилмайди. Ваколатларни топшириб қўйиш туфайли раҳбар ишининг анча катта ҳажмини бажариш мумкин ҳамда истиқболли ва энг асосий масалаларга диққат-эътиборни жалб этиш имконияти вужудга келади. Айни чоғда у умумий раҳбарлик ва умумий назоратни ўз қўлида сақлаб қолади. Шу нуқтаи назардан ваколатлар бўлакланган ва қобикланган усулларда тақсимланади (59-чизма).



59-чизма. Ваколатларни тақсимлаш усуллари.

[199] Шуни таъкидлаш лозимки, раҳбарлар ҳар доим ваколат беришни хуш кўрмайдилар. Америкалик олим Уильям Ньюмен бунинг бешта сабабини кўрсатади (50-жадвал).

50-жадвал

**Ваколат беришни хуш кўрмаслик сабаблари**

Т/р	Сабаблар	Изоҳ
1.	"Мен буни яхшироқ бажараман" деган янглиш фикрга бориш	* Бундай фикр аксарият ҳолларда нотўғридир. Чунки бундай ёндошув: <b>биринчидан</b> , раҳбарга корхонанинг стратегик, муҳим масалаларни ечиши учун имкон бермайди. Аксинча у майда-чуйда ишлар домига тортилади. <b>Иккинчидан</b> , ходимларига ишонмасдан ваколат бермаслик, уларнинг юксалишига йўл бермаслик билан баравардир. Бу демотивлаштиришнинг ўзидир.

Т/р	Сабаблар	Изоҳ
2.	Бўйсунувчиларга ишонмаслик	* Раҳбарки қўл остидагиларга шу тариқа муносабатда бўлар экан, энди улар айнан шундай ишлашга мослашадилар. Улар ташаббусни ва ўзларига бўлган ишончни йўқота борадилар.
3.	Таваккалчиликдан қўрқиш	* ваколатни топшириш муаммоларни туғдириши, раҳбарнинг эса унга жавоб бериш хавфи туғилиши мумкин деб фикрлайдилар ва таваккалга бормайдилар.
4.	Раҳбарлик қилиш қобилиятига нисбатан гумонсираш	* Айрим раҳбарлар ваколат берадиган кишиларда раҳбарлик қобилияти борлигидан гумонсирайдилар. Меҳнатни малакали кишиларга тақсимланиш аҳамиятини тушуниб етмайдилар.
5.	Раҳбариятни кутилиши мумкин бўлган хавфдан огоҳ қилиш учун танлама назоратнинг йўқлиги	* Ваколат бериш орқали раҳбарият жойлардаги ходимлар ишини самарали назорат қилишга ва натижалар тўғрисида ахборот олишга имкон туғдириши лозим. Бундай ахборотларни олиш жойлардаги ташаббускорликни рағбатлантиради, ходимларни мақсадни амалга оширишга чорлашга имкон беради.

[200] Афсуски, бўйсунувчилар ҳам ваколатни жон-дили билан қабул қилмас эканлар. У. Ньюмен фикрича бу сабаблар қуйидагилардан иборат:

- Бўйсунувчи муаммони ўзи ечишдан кўра, уни ҳал қилиш йўлини раҳбардан сўраб олишни афзал кўради.
- Бўйсунувчи йўл қўйган хатоси учун танқидга учрашдан қўрқади. Катта масъулият хато қилиш эҳтимоллигини оширишини билган бўйсунувчи ундан қочишга ҳаракат қилади.
- Берилмаётган топшириқни муваффақиятли бажариши учун бўйсунувчи ихтиёрида зарурий ресурслар ва ахборотлар бўлмади.
- Бўйсунувчи зиммасига юкланган иш у бажариши лозим бўлган иш кўламидан ҳам кўп ёки у айнан шундоқ деб ҳисоблайди.
- Бўйсунувчи ўзига нисбатан ишончи йўқ.
- Бўйсунувчига топширилаётган қўшимча ваколат ёки масъулият қўшимча рағбатлантирилмайди.

Сўнги сабаб барча сабаблар таркибида энг муҳими бўлиб, аксарият кўпчилик раҳбарлар шунга риоя қилмайдилар, яъни қўшимча масъулият ёки ваколат учун шунга тегишли равишда мукофот билан ёки маънавий томондан тақдирлашни ёддан чиқариб қўядилар. Бунга фақат ношуд раҳбарлар йўл қўядилар.

## 10.2. Бошқарув ваколатларининг турлари

[201] Бошқариш жараёнидаги функцияларнинг турли-туманлиги, муҳим ва номуҳимлиги ваколатларнинг ҳам шуларга мос равишда турлича бўлишини тақозо этади (60-чизма).



60-чизма. Бошқарув ваколатлари ва уларнинг турлари.

Бошқарув тизимида ташкилотлар, корхоналар расмий ва норасмий равишда ўрнатилган алоқаларда бўладилар. Шу жараёнда раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги бевосита ва билвосита алоқалар ваколатларнинг у ёки бу турини белгилаб беради.

Одатда, раҳбарлар билан бўйсунувчилар ўртасидаги ваколатлар вертикал тарзда бўлади. Улар раҳбарликнинг ва бўйсунушнинг шаклига қараб фарқ қилади.

[202] Фармойишли ваколатнинг моҳияти шундан иборатки, бу ваколатга эга бўлган шахс кимга тааллуқли бўлса, ўшаларнинг ижро этиши учун зарур бўлган қарорларни қабул қилишга ҳақлидир. Бу ваколатлар икки турга бўлинади:



- *чизиқли ваколатлар;*
- *функционал ваколатлар.*

Чизиқли ваколатлар, ваколат турларининг энг асосийси бўлиб, ташкилотларнинг иерархик тузилишининг пайдо бўлиши билан ноқ вужудга келган (59-чизма қаранг). У якка ҳокимлик тарзда раҳбарлик қилишга, яъни қонун доирасида:

- \* *буйруқ ва фармойишлар беришга;*
- \* *барча масалалар буйича қарорлар қабул қилишга асосланган. Чизиқли ваколатли раҳбарни одатда, чизиқли раҳбар деб аталади.*

Чизиқли ваколатда раҳбар билан бўйсунувчи ўртасида тўғридан тўғри маъмурий (лавозимли) алоқа ўрнатилиб, раҳбар бўйсунувчига мўлжалланган мақсадни бажариш учун қачон, қаерда ва нимани бажариш ёки бажармаслик тўғрисида бевосита кўрсатма беради. Уни фармойиш ёки буйруқда ифода этади.

Чизиқли ваколатта эга бўлган раҳбар зиммасига, одатда корхона фаолиятини тезкорлик билан бошқариш билан боғлиқ бўлган масалалар, яъни:

- \* *ходимлар меҳнатини ташкил қилиш;*
- \* *уларга меҳнат шaroитларини яратиш бериш;*
- \* *ходимларни ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш;*
- \* *ходимлар меҳнатига баҳо бериш;*
- \* *уларни мукофотлаш ёки жазолаш;*
- \* *жамоада қулай маънавий ва руҳий иқлимни яратиш ва уни барқарор тутиб туриш кабилар ҳам кирати.*

**Функционал ваколатлар**, одатда билвосита алоқа шароитида амалга оширилади. Бунда ваколатлар маълум доирада чекланган бўлади. Чунки ҳар бир бошқарув бўғинидаги раҳбарга муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учунчиси эса молияни бошқариш билан шуғулланади (17-чизма қаранг).

Бу тарзда ваколатларни бериш бошқариш самарадорлигини анча оширади. Чунки олдин бошқаришнинг барча функцияларини бажариш ваколатига эга бўлган ягона универсал раҳбар ўрнига энди ўз соҳасини пухта биладиган, ўзига топширилган иш участкаси учун жавоб берадиган мутахассислар аппарати пайдо бўлади.

[203] Идоравий ваколатлар корхонадаги функцияларнинг мураккаблашиб, у билан боғлиқ бўлган бошқариш жараёнининг қийинлашиб бориши сабабли вужудга келади. (16-чизмага қаранг.) Ушбу бошқариш структураси ҳар бир йўналишдаги ваколатга эга

бўлган раҳбар қошида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штабларни тузиш орқали ташкил этилади. Ўз ваколатига эга бўлган штабларнинг вазифаси ўзларига тегишли муаммоларни ўрганиш орқали юқори бўғин раҳбарларига қарорлар қабул қилишда ёрдам беришдан иборат.

Бу ерда бир йўналишдаги ваколатга эга бўлган раҳбарлар корхонанинг бош мақсадига эришиш йўлидаги бирламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгар бўлсалар, штабдаги ваколатли кишилар эса бирламчи вазифаларга тобе бўлган иккиламчи вазифаларнинг бажарилишига жавобгардирлар. Улар ўз ваколатлари доирасида фақат маслаҳат бериш функциясини бажарадилар. Бир йўналишдаги ваколатга эга бўлган раҳбарларнинг асосий вазифаси таклиф этилган ижобий ва салбий маслаҳатлар ичидан мақсадга мувофиқлигини аниқлаш ва уни узил-кесил қабул қилишдан иборат.

Идоравий ваколатлар қуйидаги аппаратлар хизматлари орқали амалга оширилади:

- *маслаҳат берувчи аппарат;*
- *хизмат қилувчи аппарат;*
- *шахсий аппарат.*

**Маслаҳат берувчи аппарат.** Бир йўналишдаги раҳбар бирор-бир муаммога дуч келиб, унинг ечими учун махсус малакага эга бўлган мутахассисларга зарурият туғилса, бундай ҳолларда корхона қошида вақтинчалик ёки доимий фаолият кўрсатувчи махсус маслаҳат берувчи аппарат тузилади.

Уларнинг асосий вазифаси ўз билим соҳалари бўйича бир йўналишдаги раҳбарга маслаҳатларини беришдан иборат. Бундай маслаҳатлар кўпинча қонунчилик, янги ёки махсус технологияни жорий қилиш, малака ошириш, шунингдек кадрлар билан ишлаш соҳалари бўйича талаб қилинади.

**Хизмат қилувчи аппарат.** Бу аппаратнинг асосий вазифаси раҳбариятга ўз ваколати доирасида хизмат қилишдан иборат. Бундай аппаратга кадрлар бўлими мисол бўла олади. Унга қуйидаги ваколатлар берилади:

- *ҳодимларнинг шахсий делоларини юргизиш;*
- *ишга қабул қилиш учун потенциал кадрларни излаш ва текшириш;*
- *бир йўналишдаги раҳбарларга номзодларни тавсия этиш ва ҳ.к.*

Хизмат қилувчи аппарат бошқа соҳаларга ҳам ўз хизматини кўрсатади. Бинобарин, жамоатчилик билан алоқа маркетинг бўйича тадқиқот ўтказиш, молиялаштириш, режалаштириш, моддий-

техника таъминоти, юридик муаммоларини ечиш, атроф-муҳитга таъсир ўтказувчи у ёки бу лойиҳаларни баҳолаш каби жараёнларда туғиладиган юмушларга кўмак бериш кабилар буларга мисол бўла олади.

**Шахсий аппарат** — бу хизмат кўрсатувчи аппаратларнинг бир кўриниши бўлиб, бу раҳбарнинг ё шахсий ёрдамчиси, ё котиби ёки референди бўлиши мумкин. Унинг вазифаси раҳбар нимани талаб қилса ўшани бажаришдир. Бу шахслар ҳеч қандай ваколатга эга бўлмайдилар. Улар фақат раҳбар номидан ва унинг топшириғи билан иш тутадилар.

Гарчи шахсий аппарат расмий ваколатга эга бўлмаса-да, унинг аъзолари катта ҳуқуқга эга бўлишлари мумкин, агар раҳбар уларга астойдил ишонч билан ёндашса.

**[204]** Идоравий ваколатларнинг турлари 52-жадвалда келтирилган.

**Тавсияли ваколатлар** фақат тавсия характерига эга. Бу ваколатга эга бўлган шахслар раҳбарларга ёки бажарувчиларга у ёки бу маракаб масалалар ечими бўйича ўз таклифларини, зарурият туғилган ҳолларда берадилар. Раҳбар бу таклифларни қабул қилиши ёки эътиборсиз қолдириши ҳам мумкин.

Аммо эътиборсиз қолдирган ҳолларда тавсия берувчи мутахассис ўз таклифларини мазкур масала ечими учун ўта заруригини, ўз хизматини беҳудага қилмаганини раҳбарга тушунтириб, уни ишонтиришга ҳаракат қилмоғи даркор.

**Мувофиқлаштирувчи ваколатлар** ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан боғлиқ. Мазкур ваколатга эга бўлган шахс ёки бўлим юқори раҳбарият номидан айрим бошқарув субъектлари фаолиятини мослаштириб, уни корхона мақсадига қараб йўналтиришга ҳақлидурлар. Одатда, бундай ваколатга корхонада мураккаб ёки баҳсли муаммолар вужудга келиб уларни ечиш зарурияти туғилган ҳолларда эҳтиёж туғилади.

**Ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига** эга бўлган шахс ёки гуруҳлар текширилаётган объект бўйича уларнинг раҳбарларидан барча зарур маълумотларни талаб қилишга ҳақлидурлар. Текширув асосида тайёрланган материалларни ўзларининг хулосалари билан бирга юқори бўғинга тақдим этиш ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эга бўлганларнинг асосий вазифасидир.

Мурасага келтирувчи ваколатларнинг моҳияти шундан иборатки, шу ҳуқуқга эга бўлган шахс қабул қилинаётган қарорларга нисбатан дахлдорлик даражасига қараб албатта ўз фикрини билдиради. Бундан у ҳам чизиқли, ҳам функционал ваколатлар доирасида бажаради. Бундай ваколатлар:

\* эҳтиёткорликка даъват этувчи ва

\* муҳосара қилувчи ваколатлар кўринишида бўлиши мумкин.

**Эҳтиёткорликка даъват этувчи ваколатга эга бўлган шахс, ма-салан, юрист раҳбар қабул қилган қарорларнинг қонун ва ўрна-тилган тартибларга мос тушиш ёки тушмаслигини текширади ва ундаги камчилик ёки қонунни бузганлигини айтиб, уни тўғри-лашга даъват этади. Агар раҳбар ҳаққонийлигини исботласа-ю, юрист бу билан қоникмаса, у ҳолда раҳбарнинг зиммасида маз-кур қонунбузарликнинг оқибати сақланиб қолади.**

**Муҳосара қилиш ваколатига бош бухгалтер эга бўлади. Унинг розилигисиз, имзосисиз бирор-бир пул маблағи билан боғлиқ бўлган қарор қабул қилинмайди.**

#### Таянч иборалар

<ul style="list-style-type: none"><li>• ваколат</li><li>• масъулият</li><li>• ваколат чегараси</li><li>• марказлашган ваколат</li><li>• марказлашмаган ваколат</li><li>• фармойишли ваколат</li><li>• бир йўналишдаги ваколат</li><li>• функционал ваколат</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• идоровий ваколатлар</li><li>• тавсияли ваколатлар</li><li>• мувофиқлаштирувчи ваколатлар</li><li>• назорат қилиш бўйича ваколатлар</li><li>• муросага келтирувчи ваколатлар</li><li>• муҳосара қилиш ваколати</li></ul>
--	---

### ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

#### 121. Ваколат — бу:

- а) вакиллик ҳуқуқини берувчи ҳужжат, ишонч қоғози, тилхат;
- б) бирор давлат томонидан ўзга ерда таъсис этилган ва унинг ман-фаатларини кўзлаб иш кўрадиган муассаса;
- в) ваколати бор, вакиллик ҳуқуқига эга бўлган субъект кабилар;
- г) бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номи-дан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқи;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

#### 122. Қуйида қайд қилинган ваколатларнинг қайси бири фармойишли ваколат турига кирди:

- а) тавсияли ваколатлар;
- б) бир йўналишдаги ваколатлар;
- в) мувофиқлаштирувчи ваколатлар;
- г) ҳисоб ва назорат қилиш бўйича ваколатлар;
- д) муросага келтирувчи ваколатлар.

**123. Қуйида қайд қилинган ваколатларнинг қайси бири идоравий ваколатлар турига киради:**

- а) бир йўналишдаги ваколатлар;
- б) функционал ваколатлар;
- в) тавсияли ваколатлар;
- г) муросага келтирувчи ваколатлар;
- д) в+а.

**124. Чизиқли ваколатлар:**

- а) ташкилотларнинг иерархик тузилишининг пайдо бўлиши билан оқ вужудга келган бўлиб, у яққа ҳокимлик тарзда раҳбарлик қилишга асосланади;
- б) одатда билвосита алоқалар шароитида амалга оширилиб, улар маълум доирада чекланган бўлади;
- в) фақат тавсия характерига эга бўлади;
- г) даъват этувчи ваколатлардир;
- д) ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан боғлиқ ваколатлардир.

**125. Функционал ваколатлар:**

- а) даъват этувчи ваколатлардир;
- б) тавсия характерига эга бўладилар;
- в) одатда билвосита алоқалар шароитида амалга оширилиб, улар маълум доирада чекланган бўлади;
- г) ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш билан боғлиқ ваколатлардир;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**126. Қуйида қайд қилинган қайси бир аппарат хизматлари орқали идоравий ваколатлар амалга оширилади:**

- а) маслаҳат берувчи аппарат;
- б) хизмат қилувчи аппарат;
- в) шахсий аппарат;
- г) а+б+в;
- д) а+б.

**127. Хизмат қилувчи аппарат:**

- а) раҳбариятга ўз ваколати доирасида хизмат қилади. Бунга кадрлар бўлими мисол бўла олади;
- б) ўз билим соҳалари бўйича чизиқли, раҳбарга маслаҳатлар беради;
- в) раҳбар нимани талаб қилса, ўшани бажаради;
- г) б+в;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Мазкур дарсликнинг V бобида келтирилган “Ваколатни жон дилингиз билан топширасизми?” номли тест саволларига жавоб беринг ва ўзингизни синаб кўринг.

\* \* \*

Б. Ваколатларнинг қайси бир тури маъмурий аппарат вазифаларининг қайси бир турига кўпроқ мос тушиши тўғрисидаги фикрингизни билдириш мақсадида қуйидаги 51-жадвалнинг тегишли қатор ва устунларига “+” ишорасини қўйиб чиқинг.

*51-жадвал*

№	Маъмурий аппарат (штаб) вазифалари	Ваколат турлари		
		тавсияли ваколатлар	функционал ваколатлар	келишиб олиш зарур бўлган ваколатлар
1.	Стратегик режалаштириш			+
2.	Маркетинг, бозорни тадқиқ қилиш			
3.	Бухгалтерия ҳисоби			
4.	Аудит			
5.	Ҳуқуқий ҳимоя	+		
6.	Молия			
7.	Ходимлар билан муносабати		+	
8.	Жамоатчилик билан алоқа			
9.	Маъмурий хўжалик хизмати			

\* \* \*

В. Корхонангизда раҳбар лавозимида ишлаётганлар қандай ваколатларга эга? Қуйидаги 52-жадвални тўлдиринг.

## Корхона миқёсидаги ваколатлар

№	Лавозимлар	Ваколатлар
1.	Корхона бошлиғи	
2.	Бош бухгалтер	
3.	Бош муҳандис	
4.	Режа ва молия бўлими бошлиғи	
5.	Маркетинг бўлими бошлиғи	
6.	Юрист	
7.	Тафтиш комиссиясининг аъзоси ва ҳ.к.	

Г. Мамлакат ва маҳаллий ҳудудлар раҳбарларига қандай ваколатлар берилганлигини теранроқ англаш учун 53-жадвални тўлдилинг.

53-жадвал

## Давлатни ва маҳаллий ҳудудларни бошқаришдаги ваколатлар

№	Лавозимлар	Конституциядаги моддаларга биноан	Ваколатлар
1.	Ўзбекистон Республикаси Президенти		
2.	Олий Мажлис		
3.	Маҳаллий халқ депутатлари кенгашлари		
4.	Ҳокимлар		
5.	Ўзини-ўзи бошқариш органлари (фуқароларнинг йиғини)		
6.	Раис (оқсоқол)		

Д. Италиялик иқтисодчи Вильфредо Парето (1848—1923) принципи билан танишмисиз? Эслатамиз у принцип (80:20 нисбат) вақтдан унумли фойдаланишга қаратилган бўлиб, моҳиятан қуйидагича таърифланади:

Агар раҳбарнинг бир кунлик иш вақтига унинг самарадорлиги нуқтаи назардан қаралса, унда 80% пировард натижага дастлабки 20% сарфланган вақт давомида эришилар экан. Ҳолбуки қолган 80% вақт атиги 20% натижага эришишга ярар экан.

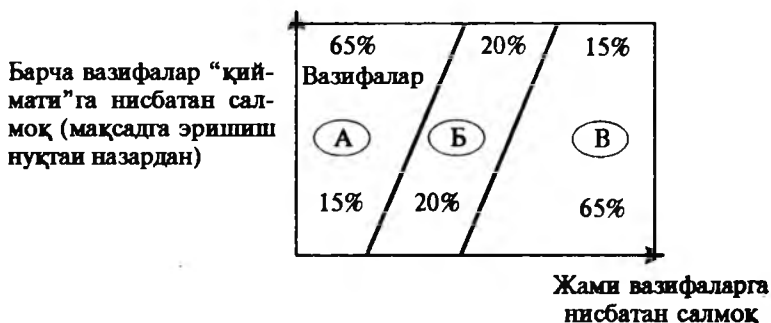
Буни қуйидагича ифодалаш мумкин.

## Паретонинг вақт принципи (80:20 нисбат)

Сарфланган вақт — 100%	Натижа — 100%
80% сарфланган вақт (кўпдан-кўп, "иккинчи даражали" вазифалар)	20% натижа беради
20% сарфланган вақт (камроқ "ўта муҳим" вазифалар)	80% натижа беради

Кундалик ҳаётда, бу деган сўз, дастлаб энг енгил, жозибали ёки жуда кам вақт сарфини талаб қилувчи юмушларни эмас, балки биринчи навбатда ўта муҳим ва зарур ишни қилиш лозим. Бу принципни янада изчиллик билан қўллаш учун барча вазифаларни ўта муҳим (А), муҳим (Б) ва унча муҳим бўлмаган (В) вазифаларга бўлиб, уларнинг умумий натижадаги салмоғини аниқлаш зарур. Шу тариқа А, Б ва В категорияларни таҳлил қилиш асосида бажариладиган ишлар устуворлиги белгиланади ва моҳиятига қараб ранжирланади.

Амалиётда шу нарса ўз тасдиғини топганки, унга биноан ўта муҳим ва ўта муҳим бўлмаган вазифаларнинг жами вазифалардаги салмоғи умуман ўзгармас ҳолда бўлар экан (61-чизма).



**61-чизма. Вазифалар ва вақт сарфлари нисбатлари.**

АВВ категорияларини таҳлил қилиш қуйидаги учта қонуниятга асосланади:

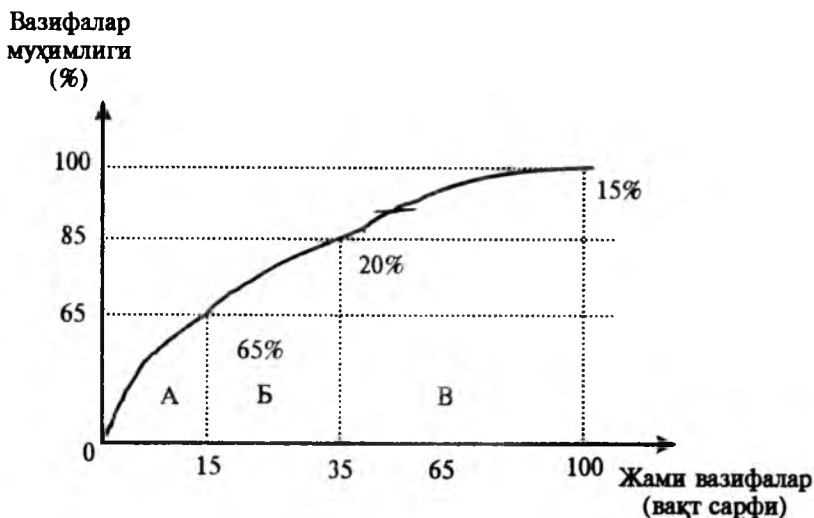
- раҳбар ўта муҳим вазифаларни (А категория) амалга оширишга жами вақтнинг 15%ни сарфлаб, жами вазифалар ("қиймати")нинг 65% ни бажаради.
- Муҳим вазифаларни (Б категория) бажаришга раҳбарнинг 20% вақти сарфланиб, тахминан 20% вазифаларни бажаради.
- Унча муҳим бўлмаган иккинчи даражали вазифалар (В категория) менежер жами вазифаларнинг 65% даражасида бўлиб, барча вази-



фалар “қиймати”даги салмоғи бажариладиган атиги 15% ни ташкил этади.

Демак, барча вазифалар “қиймати”даги асосий салмоғини бажаришга эришмоқ учун биринчи навбатда А вазифаларни бажармоққа киришиш лозим. Муҳимлиги жиҳатдан кейинги Б категориянинг зиммасига жами натижанинг анчагина улуши (20%) тўғри келади. Сўнги В категория эса жами вазифаларнинг 65% ни ташкил қилган ҳолда умумий натижанинг 15% ни бериши мумкин, холос.

Бу хулосаларни қуйидаги график ёрдамида янада ойдинлаштириш мумкин (1-график-х.10.2).



1-график. Вазифалар ва вақт сарфлари нисбатлари.

Вазифаларингизни АБВ усулида таҳлил қилар экансиз, уларни қуйидаги жадвалга тушириб, муҳимлиги нуқтаи назардан устуворликларини аниқланг:

**Вазифаларни ҳисобга олиш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш varaғи**

Сана				Вазифалар, юмушлар	Кимга юклатилди	Бошланди	Туғади	Изоҳ
	А	Б	В					
1	2	3	4	5	6	7	8	9

Шуни ёдингизда тутингки, ҳамма вазифани фақат ўзингиз бажаришга қодир эмассиз, устувор вазифаларни белгиланг ва энг муҳимларини ўзингиз бажаринг, қолганларини эса ходимларингизга топширинг

Қуйидаги ҳолларда ваколатлар қандай тақсимланади?

А вазифалар	Б вазифалар	В вазифалар
Ўта муҳим	Муҳим	Унча муҳим эмас
Барча вазифаларнинг—15%. Улар умумий "қиймати"нинг—65%	Барча вазифаларнинг—20%. Улар умумий "қиймати"нинг —20%	Барча вазифаларнинг—65%. Улар умумий "қиймати"нинг —15%
<b>Жавоблар</b>		
а) қисман ваколат бериш керак б) ваколат бермасдан фақат раҳбарларнинг ўзлари бажариши керак в) ваколатни тўлиқ бериш керак	а) ваколат бермасдан фақат раҳбарларнинг ўзлари бажариши керак б) қисман ваколат бериш керак в) ваколатни тўлиқ бериш керак	а) ваколатни тўлиқ бериш керак б) қисман ваколат бериш керак в) ваколат бермасдан фақат раҳбарларнинг ўзлари бажариши керак

### Е. Ҳикматлар ва ҳадислар

Ваколат бериш ёки бермаслик нуқтаи назардан қуйидагиларга ўз муносабатингизни билдинг.

100. Агар иш (мансаб) ноаҳил (мутахассис бўлмаган) кишига топширилса, қийматни кутавер.

\* \* \*

618. Ҳар бир киши нима учун яралган бўлса, шунга лаёқатлидир (яроқлидир).

\* \* \*

998. Аллоҳнинг барокот қўли кўпчилик устидадир.  
(Муҳаммад Пайғамбар қиссаси. "Ҳадислар" китобидан)

\* \* \*

- Ишнинг омади — ўз вақти.
- Эртадан умид қилсанг, бугундан ҳаракат қил.

- Ишонганим сен бўлсанг, кўрган куним не бўлур.
- “Куф-суф”чига ишонсанг ҳам, “хўп-хўп”чига ишонма.
- Кўп билсанг ҳам кўпдан эшит.
- Халққа суянсанг тўласан, халқдан чиқсанг сўласан.
- Олдиндан оққан сувни қадри йўқ.
- Подачига ёрдамчи, темирчига босқончи.
- Чумчуқ сўйса ҳам, қассоб сўйсин.

### *Ўзини ўзи текшириш учун саволлар*

- [194]. Бошқарув ваколатлари деганда нимани тушунасиз?
- [195]. Ваколат ва масъулият бир хил тушунчаларми?
- [196]. Ваколатнинг чегараси бўладими?
- [197]. Ваколат бериш зарурияти нимада?
- [198]. Марказлашган ва марказлашмаган ваколатлар тўғрисида нималар дея оласиз?
- [199]. Раҳбарлар ҳар доим ҳам ваколат беришни хуш кўрадиларми?
- [100]. Бўйсунувчилар жон дили билан ваколатни қабул қиладиларми?
- [101]. Бошқарув ваколатлари қандай турларга бўлинади?
- [102]. Фармойишли ваколатнинг моҳияти нимада?
- [103]. Идоравий ваколатлар деганда нимани тушунасиз?
- [104]. Идоравий ваколатлар қандай кўринишларда бўлади?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Халқ биздан амалий ишларни кутмоқда. 7 т., Т., “Ўзбекистон”, 1999, 64—78 бетлар.
2. Каримов И. А. Халқ ишончи — олий масъулият. 7 т., Т., “Ўзбекистон”, 1999, 258—273 бетлар.
3. Каримов И. А. Энг катта орзуим — менга ишонган одамларнинг омонлиги, юртимнинг тинчлиги. 7 т., Т., “Ўзбекистон”, 1999, 346—348 бетлар.
4. Бошқарув ваколатлари. Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т., “Меҳнат”, 2000, 350—360-б.
5. Управленческие полномочия. В кн. Веснин В. Р. Основы менеджмента. Учебник. М., Триада ЛТД, 1997, с. 100—130.
6. Организация взаимодействия и полномочий. В кн. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1997, с. 307—358.
7. Содержание и виды организационных полномочий. В кн. Менеджмент. Учебник. М., ЮНИТИ, 1998, с. 162—174.
8. Организационные полномочия. В кн. Веснин В. Р. Менеджмент. Учебное пособие в схемах. М., Белые альвы, 1999, с. 29—39.

## XI БОБ. НИЗО ВА СТРЕССНИ БОШҚАРИШ

Р е ж а :

- 11.1. Низо, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари. (205—211)
- 11.2. Низо жараёнидаги бошқичлар ва оқдбатлар. (212—213)
- 11.3. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш йўллари. (214—217)
- 11.4. Стресс ва уни бошқариш. (218—220)
- 11.5. Д. Карнеги хотиржамликка эришиш тўғрисида. (221—224)
- 11.6. Донолар асабийлик ҳақида. (225—227)

### 11.1. Низо, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари

[205]. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида низо тушунчаси қуйидагича талқин қилинади:

“Низо — бу ўзаро келишмовчилик ёки қарама-қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат; ихтилоф, нифоқ”.

Адоват, ихтилоф, нифоқ туфайли ўзаро жанжаллар содир бўлади. Одамлар жанжал ҳақида ўйлаганларида душманлик, қўрқитиш, бошқинчилик, тортишув каби нохушликларни назарда тутишади.

Бошқариш жараёнида низо — бу раҳбар, ишчи ва бошқа ходимлар ўртасида муайян масалаларни ҳал қилишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Ишлаб чиқаришдаги низолар кишилар кайфиятига салбий таъсир қилади ва уларнинг иш қобилиятигни пасайтиради, жамоадаги “*руҳий иқлим*”ни ёмонлаштиради, кадрлар қўнимсизлигини кўпайтиради. Шунинг учун бу масалаларга доимо эътибор бериш, меҳнат жамоаларини бошқаришни, кадрлар турғунлигини таъминловчи шартлардан биридир. Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар олдини олишнинг барча имкониятларидан фойдаланиш лозим.

Низо қандай характерга эга бўлмасин ва у қай даражада катта бўлмасин, барча ҳолларда низонинг сабаблари ҳамда уни вужудга келтирган ҳолатлар диққат билан таҳлил қилиниши лозим. Раҳбар ҳар бир аниқ вазиятнинг тагига адолат ва объективлик билан етиши, тегишли хулосалар чиқариши керак.

Социологлар тадқиқотларининг кўрсатишича, “*руҳий иқлим*” яхши бўлган ҳамда интизом анча юқори бўлган жойда фақат иқтисодий кўрсаткичлар юксак эмас, балки низолар ҳам анчагина кам, ходимларнинг ўз меҳнатидан катта қониқиш олаётгани кўзга ташланиб туради. Ходимлар норозилиги юксак талабчанлик ва ишлаб чиқаришнинг баъзи жиҳатларини яхшилаш, бу билан меҳнат унумдорлигини ошириш истагининг натижаси сифатида ижобий сабабларга ҳам эга бўлиши мумкин.

Жамоа аъзоларининг принципиаллиги ҳамда камчиликлар билан муроса қилмаслик истаги жамоанинг юксак фаоллиги ва ташаббуси туфайли юзага келади.

[206]. Ишлаб чиқаришда низоли вазиятлар турли сабабларга кўра вужудга келиши мумкин. Улардан:

- *меҳнатни ташкил қилишдаги камчиликларни;*
- *ҳақ тўлашнинг такомиллаштирилмагани;*
- *ёмон меҳнат шароитларини;*
- *меҳнат ҳақидаги қонунларни бузишни;*
- *раҳбарликнинг қониқарсиз савиясини;*
- *ўзаро муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва ҳоказоларни кўрсатиш мумкин.*

Жамоа аъзолари орасида низоларнинг кўпчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир бўлади (54-жадвал).

54-жадвал.

### Низо сабаблари

т/р	Низо сабаблари	Изоҳ
1.	Ресурсларни тақсимлашдаги адолатсизлик	• Ҳаттоки энг улкан корхоналарда ҳам ресурслар чекланган бўлади. Раҳбарият материаллар, меҳнат ва молиявий ресурсларни ўз тасарруфидаги бўлимларга умумкорхона мақсадини амалга ошириш нуқтаи назардан тақсимлаши керак. Бирига асоссиз кўп, бирига оз тақсимлаш сўзсиз низонинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Ҳамма ҳам кўпроқ ундириб олиш пайида бўлади.

т/р	Низо сабаблари	Изоҳ
2.	Вазифаларнинг — ўзаро боғлиқлиги	<p>• Меҳнат тақсимоти барча бўғинларни бири-бири билан боғлаб қўяди. Бундай шароитда бир киши ёки бир гуруҳ кишиларнинг бажарадиган иши бошқа бир киши ёки бошқа бир гуруҳ ишига боғлиқ бўлиб қолади. Масалан, ишлаб чиқариш бўлими ходим-лардаги меҳнат унумдорлигининг паст даражада эканлигини улардаги ускуналарнинг ёмон сифатли таъмирланганлиги билан боғлаб, таъмирлаш бўлимига айб қўяди. Таъмирлаш бўлими эса ўз навбатида бўлим учун зарур бўлган мутахассисларни ўз вақтида ишга қабул қилмаган кадрлар бўлимига шундай эътирозни билдиради ва ҳоказо. Кўриб турибсизки, норозиликлар ҳамма бўғинларда бор. Айнан шулар низо келиб чиқишига сабаб бўлади.</p>
3.	Мақсадлардаги ҳар хиллик	<p>• Ихтисослаштириш қанчалик чуқурлашса шунчалик бўлимлар кўпроқ ўз эътиборларини корхонанинг умумий мақсадини бажаришга эмас, балки хусусий ўз бўлими мақсадини амалга оширишга қаратади. Масалан, сотиш бўлими ўзининг иш қўламини ошириш ва рақобатбардошлигини мустаҳкамлаш мақсадида ишлаб чиқариш бўлиmidан имконият борича маҳсулот ассортиментини кўпайтиришни талаб қилади. Аммо, ишлаб чиқариш бўлими учун маҳсулот ассортиментини хилма-хил қилиб ишлаб чиқариш эмас, балки харажат ва самарадорлик нуқтаи назардан ассортимент турли-туман бўлмаган маҳсулотни ишлаб чиқариш маъқулроқдир. Кўриб турибсизки, бу ерда ҳам манфаатлар турлича.</p>
4.	Эркинлик, мустақиллик ва ўз кадрини билишдаги ҳар хиллик	<p>• Бу сабаб энг кўп ҳолларда учрайдиган сабаблардан ҳисобланади. Масалан, бўйсунувчи ўз фикрини айтишга ҳар доим ҳақлиман деб айтса, раҳбар бунга жавобан фикрингизни фақат биз "сўраган пайтда айтишингиз мумкин" деса, ўз-ўзидан низо</p>

т/р	Низо сабаблари	Изоҳ
		учун вазият туғилади. Ёки, тадқиқот бўлимидаги юқори малакали ходим ҳам нима учун ўз қадрини билмаслиги керак? У ҳам маслаҳат бериш ҳуқуқига эга-ку.
5.	Манманлик, қайсарлик.	• Шундай ходимлар борки, фақат ўзининг фикрини маъқуллайди, муроасага ҳеч ҳам бормайди. Бундай одамлар ғалванинг ини. Улар билан ниҳоятда эҳтиёткорлик билан муносабатда бўлиш керак.
6.	Коммуникация — ўзаро алоқанинг қониқарсизлиги	• Ахборотнинг ходимларга етиб бормаслиги ёки унинг жуда ҳам суст бўлиши низо чиқиш учун ҳам сабаб, ҳам оқибат бўлиши мумкин. Агар раҳбарият ходимларига ўз вақтида янги жорий қилинаётган иш ҳақи тизими тўғрисидаги ахборотни стказмаса, демакки ходимларнинг меҳнат унумдорлигини оширишдаги манфаатдорлиги ўзгармай қолади.

[207]. Низоларнинг асосан тўрт хили кўп учраб туради (62-чизма).



62-чизма. Низо хиллари.

Ички шахсий низо бир кишининг ўзига бир-бирига зид топшириқлар берилиб, раҳбарнинг пировард талаби бир-бирига мос келмай, бажарувчи бундай ҳолда нима қилишини билмай хуноб бўлган ҳолларда вужудга келади. Масалан, универсал магазинда бўлим бошлиғи сотувчидан иш жойидан бир қадам ҳам жилмай, харидорларга хизмат қилишни талаб қилди, дейлик. Кейинроқ эса у сотувчидан бу ишга ниҳоят кўп вақт сарфлагани ва натижада бўлимни янги товарлар билан тўлдирмаганидан шикоят қилса, бундай талаб олдинги талабга зид бўлиб чиқади. Натижада сотувчи нима қилишни билмай хуноби ошади. Мана Сизга низоли вазият.

Бошқа бир мисол. Ишлаб чиқариш бўлимининг бошлиғи ишчидан маҳсулот сонини кўп ишлаб чиқаришини талаб қилса, маҳсулот сифати бўйича раҳбар эса ундан маҳсулотни режадан оширмай, ҳаттоки уни бажармаса ҳам унинг сифатини оширишни талаб қилади. Хўш, бечора ишчи нима қилиши керак? У *“икки ўт”* орасида, нима қилишини билмайди. Кўриб турибсизки, бу ерда ҳам низоли вазият кўз ўнгимизда.

Биринчи мисолимизда бир кишининг ўзига қарама-қарши, бир-бирига зид талаб қўйиш натижасида низоли вазият вужудга келган бўлса, иккинчи мисолимизда бундай вазият бошқаришда — якка ҳокимлик тамойилининг бузилиши натижасида юзага келди.

Тадқиқотлар ва кузатишлар бундай вазиятлар: ишчининг ўзи ишидан қониқмаганлик, ўзига ва корхонага ишончсизлик, шунингдек, ходимда асаб бузилиши ҳолатларининг тез-тез содир бўлиб туриши натижасида вужудга келишини кўрсатади.

[208]. Шахслараро низо ҳаётда энг тарқалган низолардир. Бундай низолар, масалан:

\* **онлада:**

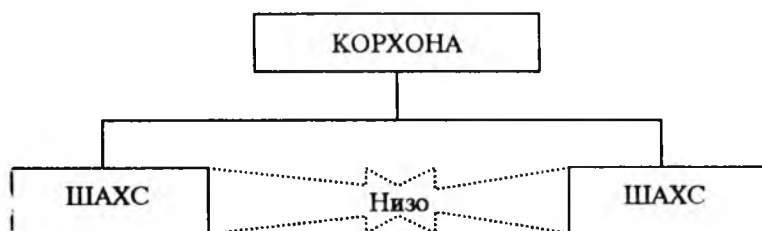
- эр билан хотин ўртасида;
- ота билан фарзанд ўртасида;
- она билан фарзанд ўртасида;
- фарзанд билан фарзанд ўртасида ва ҳоказо.

\* **ишлаб чиқаришда:**

- ходим билан ходим ўртасида;
- ходим билан раҳбар ўртасида;
- раҳбар билан раҳбар ва ҳоказолар

ўртасида бўлиши мумкин. Бунни қуйидагича тасвирлаш мумкин (63-чизма).





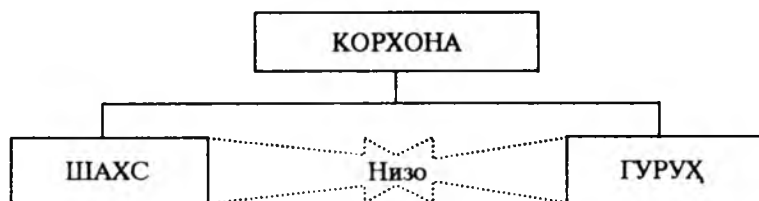
63-чизма. Шахслараро низолар.

**Шахслар ўртасидаги низо** кўп ҳолларда уларнинг у ёки бу масалага бўлган нуқтаи назарларининг мос тушмаслиги, раҳбарлар ўртасида ресурсларни тақсимлаш, ходимлар билан раҳбар ўртасида эса иш шароитини қониқарсизлиги кабилар юзасидан вужудга келиши мумкин. Бир лавозимга икки номзод қўйилганда ҳам шу турдаги низолар келиб чиқиш ҳоллари бўлади.

Шахслар тўқнашуви ҳам шахслараро низо туфайли бўлиши мумкин. Зеро, ҳар хил тоифа, феълдаги одамлар ҳамма вақт ҳам бир-бирларини тушунавермайдилар. Гарчи бир кўринишда бизга шундоқ туюлса-да, шахслараро низоларнинг 75—80 фоизи моддий манфаатдорлик замирида содир бўлади.

Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низолар, одатда айрим шахснинг у ёки бу нарсага нисбатан бўлган фикрининг ёки манфаатининг гуруҳ фикрига ёки манфаатига мос тушмаслик оқибатида вужудга келади. Айтайлик, бирор олийгоҳ доценти ўзининг асосий иш жойидан ташқари пул топиш мақсадида бошқа 2—3 жойда, шу жумладан, фирмада ишлаётгани умумкафедра манфаатига зид келади. Чунки кафедра жамоаси унинг шунча жойда ишлаб асосий иш жойидаги ишни қотира олмай, ўлда-жўлда ишлашидан манфаатдор эмас. Бундай қарама-қарши ҳолат улар ўртасида низонинг келиб чиқишига сабаб бўлади.

Худди шундай ҳолат раҳбарнинг бирор-бир бўлим ходимларига нисбатан қўллаган ноўрин жазоси раҳбар билан гуруҳ ўртасидаги тўқнашувга олиб келиши мумкин (64-чизма).



64-чизма. Шахс билан гуруҳ ўртасидаги низолар.

Аҳолида шахснинг гуруҳ билан тўқнашуви ҳам алоҳида шахс ва гуруҳ ўртасидаги келишмовчилик оқибатида бўлади. Масалан, маҳсулот ишлаб чиқаришни кўпайтириш йўлларида бири унинг нархини нисбатан пасайтириш йўлидир. Бу масалани корхона мажлисида муҳокама қилиш жараёнида бир гуруҳ ходимлар бундай йўл корхона зиммасига юклатилган режани бажарилишига имкон беришини айтса, бошқа бир ходим бундай йўл маҳсулот сифатининг пасайишига, унинг устига-устак ҳозирги ишлаб чиқараётган маҳсулотнинг сифати шундоқ ҳам рақобатдош корхоналарда ишлаб чиқарилаётган айнан шундай турдаги маҳсулот сифатидан паст эканлигига шама қилиб, бу йўлнинг нотўғрилигини исботламоқчи бўлади.

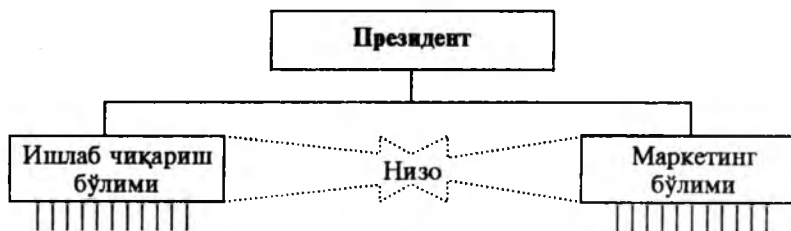
Бу ерда бир гуруҳ ходимларнинг фикри алоҳида ходимнинг фикрига мос тушмаяпти. Бундай ҳолат ҳам низо келиб чиқиши учун сабаб бўлади.

**[209].** Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоасида ходимларнинг ўзаро муносабати икки таркибий доирада:

- *формал (ёки расмий) ва*
- *ноформал (ёки норасмий)* доирада амалга ошади. **Формал гуруҳ ходимларнинг** ишлаб чиқариш ва ижтимоий фаолиятидаги маъмурий жиҳатдан мустақамланган расмий алоқаларини кўрсатиб беради. **Формал гуруҳ** кишиларнинг лавозим бурчларидан келиб чиқувчи ўзаро муносабатларига кўра белгиланади.

**Ноформал гуруҳ** шахсий симпатия ва антипатиялар асосидаги норасмий муносабатларни, манфаатларнинг умумийлигини, характерларнинг ўхшашлигини, ўзаро бир-бирини тушунишни ифодалайди.

Ҳар иккала гуруҳ доимо бир-бирига таъсир қилиб туради ва шу жараёнда низоли ҳолатлар ҳам вужудга келиб туради (65-чизма).



**65-чизма. Гуруҳлараро низолар.**

Гуруҳлараро низоларга:

- *бўлимлар билан бўлимлар ўртасидаги;*
- *маъмурият билан касаба уюшмаси ўртасидаги;*
- *бўлимлар билан маъмурият ўртасидаги;*
- *бўлимлар билан касаба уюшмаси ўртасидаги низолар мисол бўла олади.*

Бу турдаги низолар айниқса бир йўналишдаги бошқарув гуруҳлари билан штабли бошқарув гуруҳлари ўртасида содир бўладиган низоли вазиятларда яққолроқ кўринади.

Штабли бошқарув гуруҳларида банд бўлганлар, одатда бир йўналишдаги бошқарув гуруҳларида банд бўлганларга қараганда ёш ва иқтидорли кишилар бўладилар. Улар кўпинча “кўча” сўзлари билан муомала қилишни хуш кўрадилар. Бу эса гуруҳлар ўртасидаги муомалани жиддийлаштиради. Бир йўналишдаги раҳбарлар ахборотларни олиш нуқтаи назардан штабли раҳбарларга тобе эканликларини пеш қилиб, улар берган тавсияларини рад этишлари мумкин.

Экстремал шароитда бир йўналишдаги раҳбарлар штабли раҳбарлар томонидан қилинадиган тавсияларнинг шундай варианты атайлаб танлайдиларки, бу вариант пировард натижада мазкур ишнинг барбод бўлишига сабаб бўлади. Бу ҳаракат мутахассисларни “ўз ўрнига қўйиш” ёки ўч олиш мақсадида қилинган ҳаракат бўлади. Бундан ғазабланган штабли раҳбарлар бир йўналишдаги раҳбарларни ахборотга кириб боришини янада қийинлаштириб, уларни ўзларига тобелигини кучайтиради.

Бундай ҳолларда низоли вазият юзага келади ва бора-бора у пишиб ўзаро тўқнашиш содир бўлади.

Бир корхона доирасидаги бўлимларнинг мақсадлари бир-бирига мос тушмаслиги сабабли ҳам тез-тез низолар чиқиб туради. Масалан:

- *корхонанинг муайян бўлими ўзининг маҳсулотларини четга сотиб юқори фойда олишни, шу корхона доирасидаги бўлимларга паст нархда сотиб фойда олишдан афзал кўради;*
- *кундузги сменада банд бўлган тиббий ходимлар ишчиларга хизмат кўрсатиш даражаси паст бўлганлигидан кечки сменадаги банд бўлган тиббий ходимлар устидан шикоят қилишлари мумкин ва аксинча;*
- *товарларни сотиш бўлими истеъмолчиларнинг талабини қондириш учун ҳар доим омборда кўпроқ товар ғамламасининг етарли бўлишини хоҳласа, ишлаб чиқариш бўлими эса бундан манфаатдор эмас, чунки бундай иш тутиш ишлаб чиқариш харажатларининг ошишига, бу эса ўз навбатида маҳсулот баҳосининг ошишига олиб келади.*

Гуруҳлараро низолар ўз табиатига кўра аралаш низолардир, чунки уларнинг вужудга келиши барча юқоридаги низо турларининг таъсири остида бўлади.

[210]. Мавҳумлигига қараб, низолар *очиқ* ёки *ёпиқ* кўринишларда бўлиши мумкин.

**Очиқ низолар** одатда қарама-қарши томонларнинг кўз олдида, тўғридан-тўғри вужудга келади. Улар тўқнашиш содир бўлгунга қадар тўлиқ етилган бўлади. Бундай низолар раҳбарият назорати остида турганлиги сабабли корхона учун унчалик хавф туғдирмайди ва уларни бошқариш осон кечади.

**Ёпиқ низолар ўта хавфлидир.** Бундай низоларни аста-секин, белгиланган фурсатда *портлайдиган минага* ўхшатса бўлади. Агар низо ҳали *“етилмаган”* ёки уларни одамлар нигоҳидан яширилса, бошқача қилиб айтганда низо кишилар *“ичида”* бўлса, билингки, бу ниҳоят хавfli ва уни бошқариш жуда қийин.

Ёпиқ низолар кўпинча *фитна, иғво, ҳийла-найранг, фисқ-фасод* шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келади. Улар орага нифоқ солиш, бузғунчиликка қаратилган бўлиб, *ёлғон-яшиқ, уйдирма, бўҳтон* гаплар муҳолифлар учун асосий қурол вазифасини бажаради.

Очиқ низолар кўпинча нидо, чақирик шаклида ривожланиши оқибатида вужудга келади. Улар очикдан-очик чақирик, товуш чиқариш, даъват этишда ўз ифодасини топади. Бунда бир гуруҳ ходимлар ўзларига қарама-қарши бўлган расмий ёхуд норасмий гуруҳларнинг манфаатини ўзининг манфаати томон буришга ҳаракат қилади.

Характерига қараб низолар *объектив* ёки *субъектив* низоларга бўлинади.

**Объектив низоларга** корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боғлиқ низолар киради. Бу низолар амалий низолар бўлиб, ишлаб чиқаришни ривожлантириш, раҳбарлик услубини такомиллаштириш, корхонада нормал *“руҳий иқлим”* ни яратиш учун хизмат қилади.

**Субъектив низоларга** кишиларнинг у ёки бу воқеликка бўлган шахсий фикрларининг турличалиги оқибатида вужудга келадиган низолар киради. Бу низолар табиати бўйича ҳис-туйғуга, ҳиссиётга берилиш, қизиққонлик оқибатида юзага чиқади. Одатда, бундай низолар бир-бирини руҳан кўра олмайдиган ёки бир-бирини тушунмайдиган, ёхуд тушунишни хоҳламайдиган кишиларнинг қарама-қарши фикрлари оқибатида вужудга келади.

[211]. Оқибат натижасига қараб, низолар *конструктив* ва *деструктив* низоларга бўлинади.

**Конструктив низолар** корхонада мақсадга мувофиқ ўзгартиришлар қилинишини, оқибатда эса низо чиқадиган объект (сабаб)ни бартараф этишни назарда тутати. Агар низо ҳеч қандай асосга эга бўлмаса, унда бу низо **деструктив низо** деб юритилади. Бундай низолар ходимлар ўртасидаги муносабатларни барбод этади, сўнгра ишлаб чиқариш жараёнини, бошқарувчиларни издан чиқариш пайида бўлади.

Шуни назарда тутиш керакки, ҳар қандай конструктив низо, агар ўз вақтида олди олинмаса, деструктив низога айланади, яъни кишилар бир-бирига нисбатан нафратларини намойиш этиш, бўлар-бўлмасга тирноқ остидан кир излаш, ҳар бир сўздан илгак топиш, атрофдагиларнинг қадр-қимматини ерга уриш, ўзининг фикрини зўрлаб тиркаш, етилган муаммоларни ҳал қилишдан бош тортиш ҳаракатида бўлаверадилар.

Аксарият ҳолларда конструктив низоларнинг деструктив низоларга айланиши низода қатнашувчиларнинг шахсий хислатлари билан боғлиқ бўлади. Мутахассислар кишилар ўртасида ортиқча низоларни тарқатишга сабабчи бўлувчи олти тоифадаги “*низолар*” шахсларни ажратишади:

\* **Намойишкорона шахс.** Булар ҳар доим диққат марказида бўлишга интиладилар. Ҳар қандай эҳтиросли баҳсларнинг ташаббускоридирлар.

\* **Кибр-ҳаволи шахс.** Булар:

- ўзлари ҳақида юқори фикрда бўладилар;
- ўзгаларнинг фикри билан ҳисоблашмайдилар;
- ўзларининг хатти-ҳаракатига танқидий нуқтаи назардан қарамайдилар;
- жижзаки, териси юпқа, салга хафа бўладилар;
- атрофдагиларга захрини сочиб “қовуштириб” тарқатадилар.

\* **Жиловсиз шахс.** Булар:

- ўз-ўзини жуда ҳам султ назорат қиладилар;
- беҳштиёр ҳаракатлари билан ажралиб турадилар;
- тажовузкор бўладилар;
- ҳеч ҳам тушуниб бўлмайдиган кишилардир.

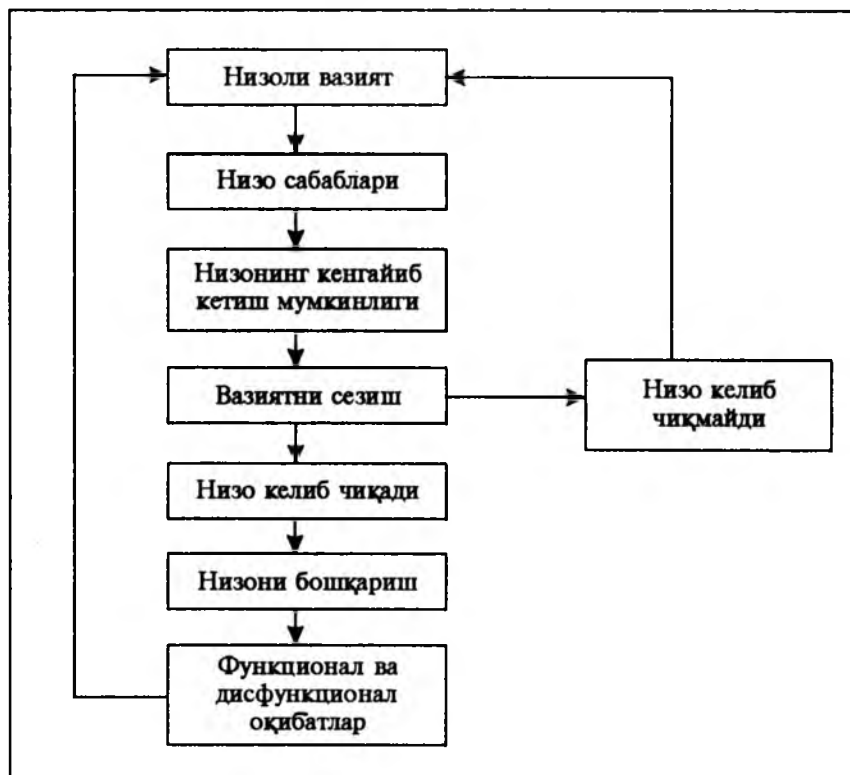
\* **Ўта аниқ шахс.** Булар:

- ортиқча талабчан бўладилар;
- ҳар доим шубҳада бўладилар;
- ваҳимачи бўладилар;
- икир-чикирга берилувчан бўладилар.

- \* **Мақсадга йўналтирилган шахс.** Булар:
  - *низони ўзларининг шахсий манфаатларини амалга оширишда қурол сифатида кўрадилар;*
  - *ўз манфаати йўлида атрофдагиларга қаллоблик қиладилар, найранг ишлатадилар.*
- \* **Низосиз шахслар.** Булар ўзларининг ҳаракатлари билан кўнглини топиши биланоқ янги низоларни ижод этадилар.

## 11.2. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар

[212]. Низонинг келиб чиқиши ва тўқнашишнинг содир бўлиши бир бутун жараён бўлиб, бу жараён куйидаги босқичларни ўз ичига олади (66-чизма).



66-чизма. Низонинг келиб чиқиш ва тўқнашиш жараёни модели.

Бу жараённинг **биринчи босқичида** низо чиқиши учун вазият туғилади, яъни томонлар манфаатларининг қарама-қаршилиги объектив равишда намоён бўлади. Аммо очиқдан-очиқ тўқнашув содир бўлмайди. Бундай ҳолат ҳар иккала томон ташаббуси билан ёки *“меросдан”* қолган низонинг таъсири остида вужудга келиши мумкин.

Низоли вазиятнинг объектив равишда вужудга келишига бевосита қарама-қарши турувчи томонларнинг ўзлари ёки уларнинг муҳолифлари сабабчи бўлиши мумкин. Улар турлича даража (ранг)га эга бўлган томонлардир. Масалан:

- *даражали муҳолифлар — бу шахслар;*
- *даражали муҳолифлар — бу гуруҳлар;*
- *даражали муҳолифлар — бу ташкилотлар;*
- *даражали муҳолифлар — бу диалог чоғида ўз-ўзидан қарор қабул қилувчи шахслардир.* Низонинг ривожланишида ва содир бўлишида уларнинг таъсири деярли бўлмайди.

Низоли вазиятнинг бошқа бир унсури — бу айти шу вазиятни келтириб чиқарувчи объектдир. Кўпинча шу объектни *“бўлиша олмаслик”* ёки уни *“бўлишдаги”* адолатсизлик сабабли низоли вазият вужудга келади. Натижада зиддиятга боровчи томонлар ўзларининг манфаатлари йўлида ҳал қилувчи мавқени эгаллашга уринадилар.

Низоли вазиятнинг ташқи унсурлари ҳам мавжуд. Булар қуйидагилардир:

- *ҳаддан ташқари ҳиссиётга берилиш;*
- *фикрини аниқ изҳор эта олмаслик;*
- *бир-бирини тушунишини хоҳламаслик;*
- *асосга эга бўлмаган ношукурлик ва ҳоказо.*

Низо сабаблари (2-босқич) ва унинг кенгайиш эҳтимоли (3-босқич)ни ўз вақтида сезиш, (4-босқич)низонинг юзага чиқмасликка олиб келади. Агар жараёнга эътиборсизлик билан қараладиган бўлса, у ҳолда низонинг келиб чиқиши табиий (5-босқич). Энди уни бошқариш (6-босқич) зарурияти туғилади. Бошқаришнинг самарадорлигига қараб, низонинг оқибатлари *функционал* ва *дисфункционал* кўринишларида бўлиши мумкин (7-босқич).

**[213].** Низонинг етгита **функционал оқибати** маълум. Бу оқибатлар низони бошқаришнинг ижобий самара берганлигини ифодалайди. Масалан, **биринчи оқибат:**

- *низони ҳал қилишда ҳар иккала томон учун маъқул қарор қабул қилинишида намоён бўлади. Қарама-қарши томонлар низо ечи-*

*мига тенг манфаат нуқтаи назаридан ёндошилганидан мамнун қоладилар. Бундай оқибат ўз навбатида низо ечими бўйича қабул қилинадиган қарор тўсиқларини, яъни қарама-қарши томонларнинг бир-бирига бўлган:*

- *адоватни;*
- *хусуматни;*
- *душманликни;*
- *адолатсизлик каби ғаразли тўсиқларни юмшатишга ёки бутунлай йўқотишга имкон беради.*

Функционал оқибатнинг бошқа кўринишида қарама-қарши томонларнинг кўпроқ ҳамкорлик қилишга, ҳаттоки келгусида ҳам ўртада низо чиқармасликка бўлган мойилликлари намоён бўлади.

Функционал оқибат қарама-қарши томонларнинг ўзаро сир сақлашлари, гўё *“айтиладиган фикр улар манфаатларига зид келади”*, деган гумон билан атайин айтилмай қолган фикрларда ҳам ўз аксини топиши мумкин. Аслини олганда, бундай оқибат ҳам қарор қабул қилиш сифатини оширишга ундайди, чунки бундай ҳолат қарши томоннинг юзага келиши мумкин бўлган низо сабаблари ва объектларини янада чуқурроқ таҳлил қилишга, унга *“ташхис”* қўйишга ундайди.

Функционал оқибат очикдан-очик кўринишдаги норозиликларда намоён бўлиши мумкин. Улар турли нуқтаи назарлар моҳиятини очишда, қўшимча ахборотларни олишда, муқобил ечимларни топишда томонлар учун имкон беради.

Агар низоларни бошқаришнинг самарали йўллари топилмаса, у ҳолда мақсадга эришишга халақит берувчи куйидаги кўринишдаги дисфункционал оқибатлар юзага келиши мумкин, яъни:

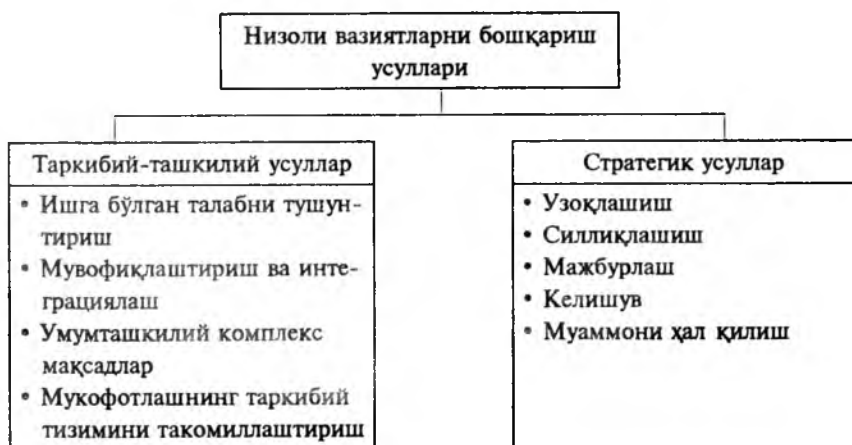
- *қоникмаганлик, мамнун бўлмаслик, норозилик;*
- *ёмон руҳий ҳолат;*
- *қўнимсизликнинг ошиши;*
- *меҳнат унумдорлигининг пасайиши;*
- *келажакда ҳамкорликнинг сусайиши;*
- *ўзининг гуруҳига кўпроқ садоқат ва бошқа гуруҳлар билан рақобатни сусайтириш;*
- *қарши томонни фақат “душман” деб гумонсираш, ўзининг мақсадини ижобий, қарши томоннинг мақсадини эса фақат “салбий” деб ўйлаш;*
- *ҳамкорликка чек қўйиш ва қарама-қарши томонлар билан низога чиқиш;*
- *ўзаро муносабат ва ҳамкорликни сусайтириб, адоватни, хусуматни кучайтириш;*
- *урғуни ўзгартириш: диққат-эътиборни кўпроқ реал муаммони ечишга эмас, балки низо жараёнида “голиб” чиқишга қаратиш.*



Бу оқибатлар фақат салбий томонга ишлайди ва низо етилмаган бўлса — етилтиришга, тўхтаб турган бўлса — қўзғатишга, жиддий бўлмаса — жиддийлаштиришга, тўқнашиш эҳтимол бўлиб турган бўлса уни амалга ошишига хизмат қилади. Қисқаси, адоват тегирмонига сув қуяди.

### 11.3. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф қилиш йўллари

[214]. Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир қатор самарали усуллари мавжуд. Уларни қуйидаги икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин (67-чизма).



67-чизма. Низоли вазиятларни бошқариш усуллари.

Таъкидлаганимиздек, раҳбар низоли вазиятларнинг келиб чиқиш сабабларини фақат кишилар ҳаракатларидаги тафовутлардан деб билмасликлари керак. Албатта, бу ҳам қандайдир аниқ ҳолатда низоли вазиятнинг вужудга келишида муҳим омил вазифасини бажариши мумкин. Аммо у таъсир этувчи факторларнинг фақат биттасидир. Шу сабабли, раҳбар, энг аввало низони келтириб чиқарувчи омилларнинг таҳлилини қилиши, сўнгра эса у ёки бу усулни қўллаш бўйича қарор қабул қилиши керак.

[215]. Таркибий-ташкилий усулларга қуйидагилар киради (58-чизмага қаранг).

**Ишга бўлган талабни тушунтириш усули.** Бу усул дисфункционал усулга мутлақо зид бўлиб, бунда ҳар бир ходим ва бўлимлар-

дан қандай натижа кутилиши тушунтирилади. Бу ерда уларга қуйидагилар эслатилади:

- *эришиши лозим бўлган натижа кўлами;*
- *ким ахборотни топширади ва ким уни қабул қилади;*
- *масъулият, жавобгарлик ва ваколат тизими;*
- *аниқ сиёсат, тартиб-қоидалар ва ҳ.к.*

Раҳбар бу масалаларни ўзи учун аниқлаштириш мақсадида эмас, балки ҳар бир вазиятда, ҳар бир ходим ва бўлим қай тарзда иш тутишини, уларни нима кутишини тушунтириб бермоғи лозим.

**Мувофиқлаштириш ва интеграциялаш усули.** Бу усул *оғзаки буйруқ (амр) занжири* деб юритилади.

Бошқаришда ваколатлар иерархиясини, яъни мансабларга кўра даражама-даража бевосита итоат этиш, бўйсунуш тартибини ўрнатиш кишиларнинг ўзаро ҳаракатларини, корхона ичидаги ахборотлар оқимини, қарорлар қабул қилишни тартибга туширади, мувофиқлаштиради.

Агар икки ёки ундан кўпроқ бўйсунувчилар ўртасида у ёки бу масала юзасидан қарама-қаршилиқ, келишмовчилик чиқиб қоладиган бўлса, бундай ихтилофни уларнинг тегишли бошлиқларига айттириб ҳал қилиш мумкин. Бу ерда якка ҳокимлик принципи жуда ҳам кўл келади.

Низоли вазиятларни бошқаришда:

- *бошқариш иерархияларини;*
- *функциялараро алоқани таъминловчи хизмат бўлимларини;*
- *функциялараро гуруҳларни;*
- *мақсадли гуруҳлар ва бўлимлараро мажлисларни интеграция-*

**лаш** ҳам жуда катта роль ўйнайди. Масалан, ўзаро бир-бири билан узвий боғланган сотиш ва ишлаб чиқариш бўлими ўртасида низоли вазият етилганлиги пайқаб қолинса, шу замонда унинг олдини олиш ёки бартараф этиш учун буюртма ва сотишни мувофиқлаштирувчи оралиқ хизмат органи тузилади.

Айнан шу орган сотиш бўлими билан ишлаб чиқариш бўлимига қўйилган талаб, айтайлик, ишлаб чиқариш қувватларининг тўлиқ бандлиги, баҳо, маҳсулотларни етказиб бериш графиги ва ҳоказо алоқалар аниқланади ва шу тарзда қайси бўлим ҳақ, қайси бири ноҳақлиги ўрнатилиб, низо чиқиш олди олинади.

**Умумташкилий (комплекс) мақсадлар.** Бу усулнинг моҳияти — барча қатнашчиларнинг ҳаракатини, бутун кучини бош мақсаднинг амалга ошишига сафарбар қилиш. Масалан, ишлаб чиқариш бўлимининг учала сменаси ўртасида низоли вазият содир бўладиган бўлса, унинг олдини олиш учун дарров сменалар мақсадлари асосида бўлимнинг умумий мақсади аниқлаб олинади. Энди ҳар бир сменанинг раҳбари бевосита смена манфаати нуқ-

таи назардан эмас, балки бўлимнинг умумий мақсади нуқтаи назаридан қарор қабул қилади.

**Мукофотланишнинг таркибий тизими.** Дисфункционал оқибатлардан холи бўлиш ҳамда кишиларнинг хатти-ҳаракатларига ижобий таъсир ўтказиш туфайли, келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг олдини олиш ва уларни бошқариш учун мукофотлаш тизими кенг қўлланилади. Умумташкилот, умумкорхонанинг комплекс мақсадларига эришишда жонбозлик кўрсатган, муаммонинг ечимига комплекс ёндошиб ён тарафдагиларга ёрдам кўрсатишга ҳаракат қилганлар албатта:

- *ташаккурнома;*
- *мукофот;*
- *хизмат ловозимини кўтариш кабилар билан тақдирланишлари лозим.*

Бу ўринда фақат мукофотлаш эмас, балки ғайри қонуний иш тутган, ёки умумкорхона манфаатига зид хатти-ҳаракат қилган ходим ва бўлимларга тегишли жазоларни белгилаш ҳам келиб чиқиши мумкин бўлган низоларнинг олдини олишда ҳал қилувчи роль ўйнашини таъкидламоқ жоиздир.

[216]. Низоли вазиятларнинг олдини олиш ёки зиддиятни юмшатишнинг бешта стратегик усули маълум (67-чизмага қаранг).

**Узоқлашиш.** Комил инсон жанжалдан узоқлашишга ҳаракат қилади. Келишмовчилик авжига чиққанда у муҳокамага қатнашмайди. Бундай усул низоли вазиятнинг ечилишига манфаатдор бўлмаган ва ўзаро маносабатларнинг зоҳирий яхшилигича қолишини исташган ҳолларда томонлар тарафидан қўлланилади. Бундай ҳолатли зиддият ҳали етилмаган ёки зиддиятга чиқувчиларнинг лавозим даражалари яқин бўлган ҳолларда кузатилади.

Агар зиддият субъектив сабаблар туфайли бўлган бўлса, у ҳолда **узоқлашиш стратегияси** маъқул стратегиядир. Чунки у томонларга тинчланишга, вазият устида яна бир бор фикр-мулоҳаза юритиб, фаҳм-фаросат ила англаб олиш, оқибатда эса қарама-қаршиликка боришга, уни давом эттиришга ҳеч қандай асос йўқ деган хулосага келишига имкон беради. Агар зиддият объектив сабаблар туфайли юзага келган бўлса, узоқлашиш стратегияси ҳар иккала томонни мағлубиятга олиб боради. Чунки узоқлашиш даврида вақт чўзилади, низоли вазиятни чақирувчи сабаблар чуқурлашади, қисқаси *“яра газак”* олади.

**Силлиқлашиш.** Бу усул кишиларни яхшиликка ундаш йўли билан низони бартараф қилишга қаратилган. Зиддиятли вазиятда қарама-қарши томонлар бир-бири билан хушмуомалали бўлишга, арзимаган нарсага аччиқланиш, умуман, бир вақтнинг ўзида

бирга сузаётган қайиқни “қалтис тебратиш” ярамаслигига чақиришади.

Бундай усул иккала томондан биттасининг лавозим даражаси ёки мавқеи юқори бўлган ва у мазкур зиддият бўйича ўзини баҳс-лашишга тушишни лозим деб билмаган ҳолларда қўлланилади. Бунда зиддиятга тушишдан воз кечган томон мухолифига ўз истагига эришишга имкон берса-да, иккала томон ўртасидаги даҳшатли “ёнғин” сўнади ва келажақда ҳам яхши муносабат сақланиб қолишига эришилади. Шу тариқа ишонч орқали вазият силқилашади.

**Мажбурлаш** — бу томонлардан бирининг хоҳиш-иродасини, сўзини мажбуран, зўрлаб қабул қилдиришдир. Сўзини ўтказмоқчи бўлган томон қарши томоннинг фикри билан ҳисоблашмайди, уни инкор этади. Бундай стратегияни қўллайдиган томон тажаввузкорлик билан ўз хоҳишини қарши томонга мажбурлаб ўтказиши мумкин. Бу усулни кўпроқ раҳбарлар қўл остида ишлайдиганларга нисбатан қўллашади.

Мажбурлаш стратегияси ташаббусни бўғади, корхонада “руҳий иқлим”нинг беқарорлигига олиб келади. Айниқса, бу усул юқори малакали, нисбатан ёш мутахассисларда нафрат уйғотади.

**Келишув.** Низоли ҳолатдан муваффақиятли чиқишнинг энг муҳим шarti — бу муросага кела олишдир. Келишув билан низоларни ҳал этиш, бу юқори баҳоланувчи стратегик усул бўлиб, бунда иккала томонни қаноатлантирувчи ечимга келинади.

**Муаммони ҳал қилиш.** Бу усул барча томонларни қаноатлантирувчи ечимни топиш учун низони чақирувчи сабабларни чуқур таҳлил қилиш ва барчанинг фикрларини инобатга олишга асосланади. Бу усул тарафдорлари ўз мақсадига бошқалар мақсади орқали эмас, балки низонинг энг оқилона ечимини топиш эвазига эришишни хоҳлайдилар.

[217]. Корхонада раҳбарият ва ходимлар ўртасида юзага келувчи низо “бутун жамоага” эмас, балки “танланган” одамларгагина ёмон таъсир этиши мумкин. Бундай низони бир йўла, катта ҳажмда уддалаш, бартараф этиш мумкин эмас. Бу низони бартараф этишда раҳбар оқиллиги, адолатлилиги, маданий савияси билан ҳамкорликка интилиши керак. Яъни, ушбу низоли вазиятда ҳокимлик мавқеида эмас, балки тенг ҳуқуқийлик асосида ечимни топиши лозим. Масалан, бу жараёнда қуйидагилар жуда ҳам муҳимдир:

- томонларнинг бир-бирини тан олиши;
- гапни бўлмайд тинглаш;
- ўзга киши сифатида тушуна олишни намоийиш қилиш;

- низо жараёнидаги ҳолатни ўзга киши қандай қабул қилиши (тушуниши)ни англаш;
- муҳокама қилинаётган мавзунини аниқ тасаввур қилиш;
- мавзуга нисбатан умумий қарашларни ҳосил қилиш;
- муроса қилинаётган оқибатни аниқлаш;
- низо мазмунини ёзиб чиқиш (таҳлил) қилиш;
- низони бартараф этиш учун ҳамкорликда ягона йўл танлаш;
- ҳамкорликда умумий хулоса (муроса)га келиш.

Бундай йўл машаққатли, аммо оқилона йўлдир. Бунинг учун тажриба керак.

Ҳозирги шароитда раҳбар фақат ўз соҳасини яхши билибгина қолмай, балки яхши ташкилотчи, руҳшунос (психолог) ва тарбиячи бўлмоғи лозим. Бунинг учун ҳар бир раҳбар ходим: социология, психология, педагогика, касбий этика фанларини мустақил эгаллаши керак. Буни ҳаётимиздаги жиддий ўзгаришлар, инсон омининг фаоллашуви, жамоаларни ўз-ўзини бошқариш шароитида улар билан ишлашни тақазо этади.

Жамоага аъзо бўлган ҳар бир шахснинг қалбига йўл топа билиш раҳбарнинг иш фаолиятида асосий аҳамиятга эга. Буни билган раҳбар ўз жамоаси ичида меҳнат жараёнида вужудга келадиган ҳар хил низоларни жамоада жамоат ташкилотлари билан бирга, юқори ташкилотларга чиқармасдан ўзида ҳал қилишга қодир бўлади.

Бундай раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қилади, жамоа олдида қўйилган мақсад ва режа топшириқларини ўз вақтида муваффақиятли бажаради. Жамоаларда соғлом руҳий иқлим яратиш учун раҳбар қуйидагиларга, яъни:

- ҳар хил ходимнинг шахсий фазилатларига;
- ёши, қобилияти, малакаси, истеъдодига;
- ишчилар ўртасидаги ҳамжиҳатликка;
- ўзаро ёрдамни бир-бири билан чамбарчас боғлайдиган ижтимоий алоқа маромига;
- рақобат муҳитини ташкил қилинганига;
- корхонада пировард натижалар учун ҳар бир ходимнинг масъулият сезиш туйғусини мустаҳкамланганлик даражасига;
- жамоа аъзолари ишининг унумдорлигига;
- мотивлаштириш даражаси кабиларга

этибор бериши лозим.

Ҳар бир низоли вазиятни раҳбар босиқ, ҳовлиқмасдан ҳал этиши керак.

## 11.4. Стресс ва уни бошқариш

[218]. Стресс — инглизча (stress) сўзидан олинган бўлиб, асабийлик, кескинлик деган маъноларни англатади.

Асабийлик турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ошиб кетиши, хавфли вазият туғилган пайтларда, зарур чораларни зудлик билан топишга мажбур бўлганда вужудга келадиган руҳий ҳолатдир. Бундай ҳолатга тушган кишиларга нисбатан: “у асабийлашди” деб айтишади. Шу маънода асабий тушунчаси:

- салга асабийлашаверадиган, бўлар-бўлмасга қизишиб, тутақиб кетадиган, зардаси тез, жиззаки киши;
- асабларнинг касаллиги туфайли юз берган, асаблар фаолиятининг бузилганлиги натижасида юзага келган хасталик;
- асабларнинг қўзғалиши билан боғлиқ бўлган ҳолат (жанжал, бақирӣқ-чақирӣқ) кабилар маъносида талқин қилинади.

Канадалик буюк физиолог Ганс Сельс асабийлашишни одам ёки ҳайвон организмнинг ҳар қандай таъсирга ўзига хос муносиб жавоб деб баҳолайди. У уч босқичга бўлинади:

1. *Бошланғич таъсирчанлик (эмоционал) туйғуси(ғалаён); авзои бадандаги кучларнинг сафарбарликка тортилиши.*
2. *Қаршилик кўрсатиш босқичи.*
3. *Толиқиш босқичи.*

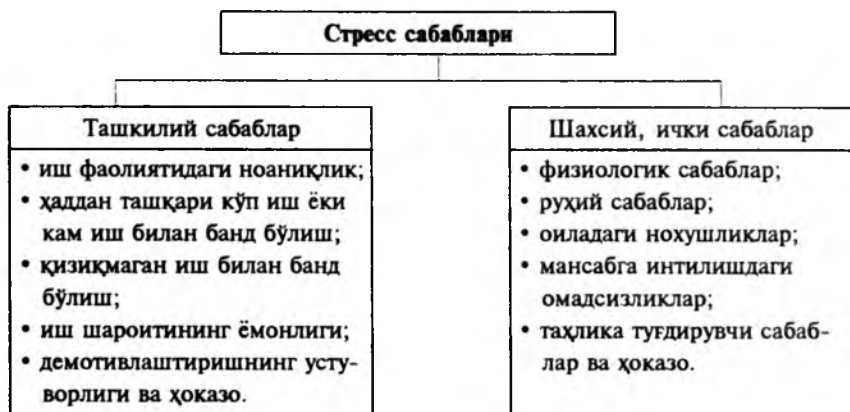
Стресс — бу оддий ва кўп учровчи ҳолат. Қаттиқ безовта бўлиш, ҳаяжон ва уйқусизликдан биз ҳаммамиз уни сезамиз. Озгина стрессларнинг зиёни бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун ҳар бир раҳбар ёки ходим:

- *йўл қўйиши мумкин бўлган ва*
- *ҳаддан ташқари асабийлашганлик даражасини билмоғи лозим. Ноль ҳолатдаги асабийлашиш бўлиши мумкин эмас. Яъни асабийлашмайдиган киши мутлақо йўқ. Танида жони бор ҳар қандай киши у ёки бу даражадаги асабийлик ҳолатига тушади. Аммо:*

Ҳаддан ташқари асабийлашишдан қочиш керак. Унинг оқибати кутилмаган нохушликка олиб келади.

Стрессга дучор бўлмаслик учун хайрли ишларни, масалан, маҳалла, қариндош-уруғ, ишда — ижодий ишларни кўпроқ қилиш керак. Сабр-қаноатли бўлиш, ҳар қандай мушкул вазиятга тайёр бўлиш, ўзини чалғитиш лозим. Машаққатли меҳнатни яхши дам билан бирга олиб бориш, ҳеч бўлмаса бир оз ором олиш, тинчланиш керак. Ишда хушфёъл, тавозелик бўлиш, ўзаро ҳурмат ва хушмуомалали инсон бўлиш керак.

[219]. Стресснинг содир бўлишига асосан икки йўналишдаги омиллар сабаб бўлади (68-чизма)



### 68-чизма.

**Иш фаолиятдан қониқмаслик** стрессга сабаб бўлувчи энг муҳим омиллардан ҳисобланади. Ходим ундан нима кутилаётганлигини, бу ишни қандай қилиш кераклиги ва бу иш қандай баҳоланишини билсагина хотиржам ишлайди.

Иш қобилияти ва омадсизлик инсон саломатлигига қаттиқ таъсир кўрсатади. **Ҳаддан ташқари кўп иш ёки, аксинча, беишлик** ҳам стрессга олиб келади. Бундай сабаблар туфайли содир бўлган асабийлашиш энг кўп тарқалгандир. Иш ҳаддан ташқари кўпайиб кетганда безовталаниш, моддий бойликларга нисбатан бепарқ бўлиш ҳиссиёти кучаяди. Худди шунингдек, иш билан кам таъминланганда юқоридаги ҳолатлар такрорланади.

**Қизиқмаган иш билан банд бўлиш** ҳам стрессни юзага келтирувчи сабаблардан ҳисобланади. Текширишлар шуни кўрсатадики, иш қанча қизиқарли бўлса, ходим шунча кам безовталанади, кам бетоб бўлади.

Яна бу сабабларга қўшимча: ёмон иш шароитлари, иш жараёнида одамларнинг бир-бирига асоссиз талабларни қўйиши, **уқувсиз раҳбарнинг уқувсиз** муомаласи, демотивлаштиришнинг устувор эканлиги ва бошқалар ҳам стрессни вужудга келтиради.

Стресснинг **физиологик сабабларига** қуйидагилар киради:

- *мигрень (бошни қаттиқ оғритадиган ва кўнгилни айнитадиган асабий касаллик) яра;*
- *қон босимининг ошиши;*
- *қон касаллиги;*
- *бел оғриғи;*

- артрит;
- астма;
- юрак оғриғи;
- ошқозон оғриғи каби касалликлар.

**Руҳий сабабларга** — қаттиқ кўзғалиш, иштаҳани йўқотиш, воқеаларга, одамларга нисбатан эътиборсизлик кабилар киради. Ҳаётда руҳий сабаблар туфайли вужудга келган стресслар жуда тез-тез учраб туради. Масалан, одам ўзининг (худбинона) эҳтиёжини худбинларча қондирса, яъни шуҳратпарастлик, ҳасадгўйлик фаровонликка эришув йўлидаги кўрқув, ҳокимиятга интилиш туфайли нопок фаолият кўрсатса ва унинг бу ҳолати ўзини мард ва олижаноб деб билган тушунчаларга мос келмаса — шу ҳолатда у ўз-ўзи билан зиддиятга, жазавага тушган ҳолатда бўлади.

Ёки бошқа бир руҳий сабаб — бу **ҳиссий зўриқиш**, яъни эҳтиёжларни қондиришга тўсқинлик қилувчи омиллар ёки тақдир зарбалари:

- энг яқин кишисининг ўлими;
- уруш, жанжал, низо ва ҳоказолар; қандай сабаблар бўлишидан қатъи назар — ички ёки ташқи таъсирданми барибир одамда асабий ҳолатни юзага келтиради.

Организм учун салбий туйғулар бўлган қуйидагилар ҳам асабийлашиш учун руҳий сабаблар ролини ўйнаши мумкин.

• бахиллик	• қаҳр-хуноблик	• рашк
• даҳшат	• иккиланиш	• шубҳа
• уят	• саросималик	• жаҳл
• нафрат	• қоникмаслик	• ачиниш
• тоқатсизлик	• виждон азоби	• макр
• норозилик	• хафагарчилик	• ғам
• ноумидлик	• ранжиш	• ташвиш
• озор	• кўрқиш	• хўрлик
• ҳақорат	• ёмон кўриш	• адоват

[220]. Асабий ҳолатнинг вужудга келиши ва унинг ўтиб кетиши, руҳий ҳаловатсизликни билиш, уни бартараф этиш кабилар раҳбарлик фаолиятининг диққат марказида туриши керак. Асабийлашган ҳолатда:

- *онгли фаолиятдаги айрим томонлар тўхташдан қолади;*
- *идрокда, хотирада англашилмовчиликлар пайдо бўлади;*
- *кутилмаган кўзғалишларга нисбатан айна бир хил бўлмаган таъсирлар юзага чиқади;*
- *диққат ва идрок кўлами торайиб, ҳаловатсизлик кучаяди ва бошқалар.*



Шундай вазиятларда нохуш ҳолатнинг олдини олиш, яъни уни бошқариш керак. Бунинг учун раҳбар ишини нимадан бошлаши керак?

Энг аввало у асабийлашган одамга нисбатан камситувчи муносабатда бўлмасдан, унга зиддият, ҳаловатсизлик ҳар бир шахс ҳаётининг ажралмас бўлаги эканлигини, бундай ҳолат нафақат унда, бошқаларда ҳам бўлиши мумкинлигини, буни эса баргараф қилишнинг иложи борлигини англаштириш керак. Бу асабий ҳолатни бошқариш ва шундай вазиятдан чиқишнинг энг қулай ва оқилона йўлидир.

Ҳаммадан ҳам ходим Сизнинг ёрдам беришга тайёр эканлигини сезиши керак. Бу унга биринчи қадам қўйишига ёрдам беради. Балки гапни шундай бошлаган маъқулдир: *“Сезишимча, Сизни нимадир қийнаётганга ўхшайди, агар Сизга ёрдамим тегса, мен буни жон деб бажараман. Марҳамат, истаган вақтингизда менга мурожаат қилишингиз мумкин”*.

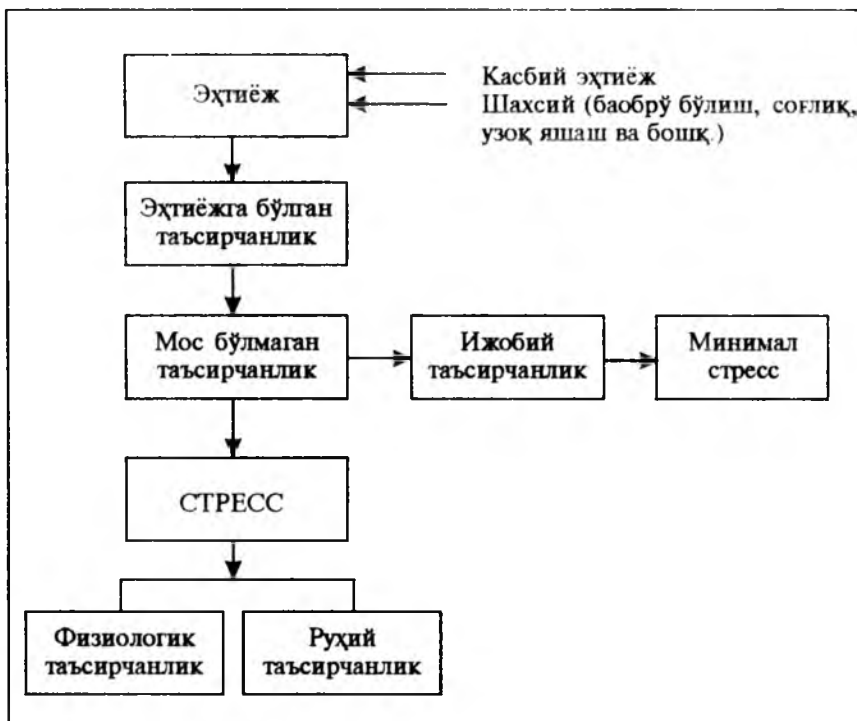
Суҳбат давомида қуйидагиларга эътибор бериш керак.

- унинг фаолиятини қизиқиб кузатиб бораётганингизни, унинг муаммоларига жиддий эътибор беришингизни билдиришингиз керак;
- унга ушбу суҳбат, шу хонадан ташқарига чиқмаслиги, ҳеч ким хабардор бўлмаслигини эслатинг;
- унинг муаммоси унинг “айби” деб қаралмаслигини тушунтиринг;
- ходимни сўзлашига имкон беринг, бир оз қийналса ҳам, тўхталиб қолганида ҳам сўзини бўлманг, бу унга нисбатан бетоқатлик ва ҳурматсизликни билдиради;
- унинг муаммоларини ҳал бўлишига ёрдам бера оладиган саволларни беринг. Балки зиддиятли, кескин деб англанаётган ҳолат ваҳима қиладигандек унчалик жиддий эмасдир.

Ходим билан ушбу руҳдаги қилинган ҳар бир суҳбат, оқилона ёрдам, ходимни ўзини қўлга олиши, ўзига ўзи ёрдам бера олишига олиб келади. Агар шу муаммони раҳбарнинг бир ўзи ҳал этиб қўя қолса, ходимни ўсиш имкониятидан маҳрум этган бўлади. Бундай тадбиркорона суҳбатлар махсус ажратилган хоналарда, яъни коммуникациялашган жойларда ўтказилгани яхши.

Бу жараёнда раҳбар шунга эътибор бериши керакки, ҳар бир асабийлашган ҳолат, зиддиятга киришган ҳар икки томоннинг ҳозиргача ошкор бўлмаган кучларини аён этади, юзага чиқаради.

Стресснинг қай даражада кечиши унга нисбатан таъсирланишига, уни қанчалик ҳис этилганига боғлиқ (69-чизма).



69-чизма. Стресс ва унинг содир бўлиш жараёни.

Чизмада баобрў бўлиш эҳтиёжини алоҳида ажратдик. Бу бежиз эмас.

XX асрнинг буюк руҳшуносларидан бири Веналик машҳур олим **Зигмунд Фрейд** бундай деган эди:

*“Бизнинг барча интилишларимиз асосида икки мақсад ётади, шулардан бири машҳур ва нуфузли инсон бўлишдир”.* Америкалик ўткир файласуф, профессор **Жон Дьюн** айнан шу фикрни сал бошқачароқ ифодалайди. Унинг таъкидлашича, инсон табиатига хос бўлган умумий орзу-истак — эл орасида нуфузли киши сифатида танилиб, иззат-обрў билан яшашдир.

Бироқ, бунга эришишнинг ўзи бўлмайди. Зеро обрў-шуҳрат, нуфуз — зўрлаб ёки талаб қилиб олинадиган фазилатлар эмас, унга фақат табиий йўсинда эришилади. Балоғат ёшига етган деярли ҳар бир инсон қуйидагиларни истади:

- соғлиқ ва узоқ яшаш;
- озиқ-овқат;

- *уйқу;*
- *пул ва қимматбаҳо буюмлар;*
- *болаларининг орзу-ҳавасларини кўриш;*
- *машҳур ва нуфузли бўлиш;*
- *жаннатга тушиш.*

Бу истакларнинг охиргисидан бўлак ҳаммасига бемалол эришиш мумкин. **Уильям Жеймс** таъкидлаганидек:

“Обрў-иззатли бўлиш учун зўр бериб интилиш инсон табиатида макон қурган энг кучли хусусиятдир”.

Обрў-иззатга нисбатан ана шу кучли ташналик инсонларни бутун умри давомида қийноққа солиб келади. Бу ташналикни камдан-кам одамгина қондира олади ва бунга эришганлар ҳаётда буюк инсон сифатида обрў ва нуфузга эга бўладилар.

Ўзининг салоҳиятига объектив баҳо беролмай, шон-шуҳратга эришишга имкони бўлмаганлар асоссиз равишда ўзини ҳар куйга солади, асабийлашишни ўзига қурол қилиб олади ва оқибатда шу нарса унинг умрига завола бўлади.

Ана шундай кишиларни хотиржамликка чақирамиз ва уларга кейинги мавзуда келтирилган **Д. Карнегининг “Ҳаётда қандай қилиб хотиржамликка эришиш ва тўлақонли яшаш мумкин”**-лиги тўғрисидаги маслаҳатларини кунт билан ўқишни тавсия этамиз.

## 11.5. Д. Карнеги хотиржамликка эришиш тўғрисида<sup>1</sup>

[221]. Ҳаловатсизлик ҳисси ҳақида билиш зарур бўлган асосий қоидалар қуйидагилардан иборат:

### 1. Бугунги кун билан яшанг.

“Бизнинг асосий ишимиз — олисдаги мавҳум нарсага қараш эмас, балки, қўлимиздаги имкониятимиз етган ишни бажариш бўлмоғи керак”, деган эди Томас Кармель. Эртанги кунга тайёрланишнинг

<sup>1</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. — Самара: Изд.-во “АВС”, 1997, стр. 431–630.

энг мақбул йўли — ақл-идрокни бир жойга йиғиб, бош шижоатни бугунги ишни осонликча бажаришга қаратиш. Бу — келгусига яхши тайёрланса бўладиган ягона йўлдир.

## 2. Таҳлика туғдирувчи ҳолатдан чиқишнинг сеҳрли формуласи.

Агар Сизни таҳликага соладиган вазият пайдо бўлса, қуйида ай-тганларимизни қилинг:

а) ўзингиздан сўранг: *“Бундан ҳам беш баттар бўлса нима бўлади?”*

б) ўша *“беш баттар”* аҳволга тайёрланинг;

в) юзага келган вазиятни таҳлил этинг ва уни ўнглашнинг энг мақбул чораларини топишга ҳаркат қилинг.

## 3. Таҳлика нималарга олиб келади?

Қўрқув — жонсараклик, ваҳима туғдиради. Таҳлика ҳисси бизнинг асабларимизни таранглаштиради. Ошқозон, асаб толаларига таъсир қилади. Ошқозон шираси таркибининг ўзгаришига сабаб бўлади. Булар эса ўз-ўзидан ошқозонда яра пайдо бўлишига олиб келади. Доктор Д. **Монтагу** айтганидай: *“Ошқозон яраси Сиз тановул қилаётган эмас, Сизни еяётган нарсалар боис ҳосил бўлади”*. Қўрқув, безовталиқ, нафрат, худбинлик, мавжуд турмуш тарзига мослашмаслик — ошқозон, юрак касаллигига олиб келади, қон босимининг ошиши, бод, диабет, шамоллашга сабаб бўлади. Касалликларга қуйидаги ҳолатлар ҳам сабаб бўлади: а) *ошлавий ажралиш*, б) *молиявий қўрқув*, в) *ёлғизлик ва хавотирлик ҳисси*, г) *узоқ вақт гина сақлаш*.

Кучни тиклашнинг энг яхши омиллари қаттиқ ишонч (атрофдаги кишиларга, ишга бўлган), уйқу, мусиқа ва кулгудир. Яхши ухлашни ўрганинг, мусиқани севинг, турмушнинг кулгили, қизиқ томонларини кўра билинг, ана шунда соғлиқ ва бахт доимо сизга ҳамроҳ бўлади.

*“Беҳаловатлик билан қандай курашишни билмаган одам ҳаётдан эрта кетади”*, деган эди тиббиёт соҳасида Нобель мукофотига сазовор бўлган доктор **А. Каррель**.

[222]. Д. Карнеги безовталиқ ҳиссини таҳлил қилишнинг қуйидаги усулларини кўрсатади:

1. Бездвталик туғдирувчи муаммоларни таҳлил қилиш ва ечиш йўллари. Бездвталикнинг асосий сабаби — бу чалкашлиқдир. Ҳаётдаги бездвталикларнинг тенг ярмига етарли билимга эга бўлмаи қарор қабул қилишга уринувчи одамларнинг ўзлари сабабчи бўладилар. Шу боис уч босқичли таҳлилни ўрганнинг:

а) Сизни нималар ташвишлантираётганини аниқ ёзиб олинг;

б) фактларни таҳлил қилинг ва Сиз нима қила олишингиз мумкинлигини ёзинг;

в) нима қилиш кераклиги ҳақида аниқ бир қарорга келинг.

Ана ундан кейин тезроқ амалий ишга киришинг ва натижасидан қайғурманг.

2. Ишингиздаги муаммоларни қандай қилиб ҳал қилса бўлади?

Ёндашув қуйидагича бўлиши ҳам мумкин:

1. Муаммо нималардан иборатлигини аниқланг.

2. Муаммоларнинг туғилишига нималар сабаб бўлади?

3. Муаммони ечишнинг қандай йўллари бор?

4. Муаммони ҳал қилишнинг қайси йўли Сизнингча энг маъқул?

[223]. Ҳаловатсизлик кишини адои-тамом қилмаслиги учун уни бартараф этиш мумкинлиги тўғрисида Д. Карнеги қуйидаги маслаҳатларни берган:

1. Бездвталик ҳиссини кўнгилдан қандай чиқариб ташлаш мумкин?

Ўзингизни қўлга олинг: ташвишга ўралиб олган одам тушкунликка тушмаслик учун қандайдир фаолиятда қатнашиши зарур. Рухий касалликларни даволашда кенг қўлланувчи “Даво — бу иш билан бандлик”, ибораси иш пайтида шифо саналади.

2. Эрингизни бошингизга чиқишига йўл қўйманг.

Майда-чуйдаларни деб осойишталигингизни йўқотманг. Ёдда тутинг! “Ҳаёт жуда қисқа, у “эркалик”ни кўтармайди”.

3. Сизга кўп ташвишлардан қутулишга ёрдам берувчи қонун.

Ўзингиздан ростини сўранг: қандай нохушлик эҳтимоли Сизни бездвта қияпти, бу нарса ўтиб кетиши мумкинми?

4. Ўтган ҳодисаларни таққосланг. Рўй берган ҳодисани тан олиш ва қабул қилиш, ҳар қандай бахтсизлик оқибатига бардош беришда биринчи қадам саналади.

5. Кўнгилхиралик бўлганда мушкул аҳволга тушиб қолишингизга йўл қўйманг, иссиғида ўзингизни тўхтатиб қолинг. Нарса-ҳодисалар-

нинг меъёрини билиш — хотиржамликнинг улкан сирини ихтиро этиш деган гап. Киши вақтида ўзини босиб олиши ва ўзига қуйидаги уч саволни бериши керак:

- а) *Мен куюнаётган нарса мен учун қанчалик қимматга эга?*
- б) *Ташвиш туғдирадиган ишни қачон тўхтатишим керак?*
- в) *Мен бу нарса учун яна қанча куюнаман? Куюниб бунинг қийматидан ҳам кўп “тўламаяпманми?”*

**6. Қиниқни арралашга уринманг.** Қипиқни арралаш мумкин эмас, чунки унинг ўзи арраланган. Утган воқеа ҳам худди шундайдир. Бўлиб ўтган изтиробли ҳодисани эслаб қайғуришингиз қипиқни арралашга ўхшайди.

...Подшоҳнинг бутун бошли отлиқ қўшини-ю, аскарлари ҳам ўтмишни қайтаролмайди. Шунинг учун қипиқни арралашга уринманг.

Шундай қилиб, безовталиқ Сизни ҳар доим тамом қилмасидан бурун ундан қутулиш йўллари:

**1-қонда.** Иш билан доим банд бўлиш безовталиқни сиқиб чиқаради. Фаол ҳаракат — бу энг яхши даво воситаларидан биридир.

**2-қонда.** Арзимас нарсаларга қайғурманг. Майда-чуйдаларни деб бахтингизнинг бузилишига йўл қўйманг.

**3-қонда.** Сизнинг аҳволингиздан қайғураётганларга нисбатан эҳтимоллар назарияси қонунини қўлланг. Эҳтимол, бундан баттар нимадир рўй бериши мумкин эди-ку?

**4-қонда.** Буни олдини олиб бўлмайдиган воқеа билан солиштиринг. Агар аҳвол Сизнинг ихтиёрингизда эмаслигини, уни ўзгартириш қўлингиздан келмаслигини билсангиз, ўзингизга шундай деб таскин беринг: *“Ҳа, бу шундай бўлди, бошқача бўлиши ҳам мумкин эмас эди”*.

**5-қонда.** Ўзингизни вақтида тўхтатишни уддаланг. Безовталиққа ёки бошқа ҳолатга нисбатан кўпроқ *“товон тўламаслик”*нинг қайси чорасини кўришни ўзингиз учун ҳал қилинг.

**6-қонда.** Утган ҳодиса ўз-ўзини гўрга тикаверсин. Қипиқни арраламанг.

[224]. Д. Карнеги тинчлик ва бахт яратишнинг еттита йўли тўғрисида ўз фикрини билдирган. Улар қуйидагилардан иборат:

### 1. Ҳаётингизни ўзгартириши мумкин бўлган саккизта сўз.

Бизнинг қандай бўлишимиз фикримиз қандай бўлишига боғлиқ. Тафаккуримиз тақдиримизни белгилайди. *“Инсоннинг ўзлиги, кун бўйи нима ҳақида ўйлаганидир”*, деганди Эмерсон.

Бизнинг асосий муаммомиз фикрнинг тўғри йўналишини танлашдир. Рим файласуфи **Марк Аврелий** айтган тақдиримизни ўзгартирадиган қуйидаги ибораларда жон бор. **Ўқиб олинг:**

“Бизнинг ҳаётимиз — фикримиз қандай бўлишига боғлиқ. Сиз ўзингиз ўйлаганингиздай эмас, балки Сиз нима ҳақида ўйлаётган бўлсангиз шундай кишисиз”.

Агар Сиз қалбингиз хотиржам ва бахтли бўлишни истасангиз ёруғ кунлар ҳақида ўйланг, бардам бўлинг. Шунда Сиз ўзингизни қувноқ ва тетик ҳис қилиб юрасиз.

## **2. Ўч олишга уриниш қимматга тушади.**

Гипертония бўлган беморларнинг аксарияти хафақонликдан оғриб қолади. Уларнинг доимий азият чекиши туфайли қон босими кўтарилади. Юрагида оғриқ пайдо бўлади.

Қадимдан бир мақол бор: *“Кимки хафа бўлишни билмаса тентак, кимки ўзини хафа бўлишига йўл қўймаса, у донишмандир”.*

Мухолифлардан қасд олишга уриниш — бу кишининг ўзига қимматга тушади. Келинг, яхшиси, генерал **Эйзенхауэр** қилгандек, ўзимиз ёқтирмайдиган кишиларга вақт сарфламайлик.

## **3. Қандай қилсангиз миннатдан азият чекмайсиз?**

Инсон табиати шундай, у ташаккур билдиришни унутиб қўйиши мумкин. Шунинг учун, биз агар ҳар сафар ташаккур эшитишга ўзимизни тайёрлаб турсак, бош оғриқни кўпроқ орттириб олган бўламиз. Биз қувноқ ва бахтли бўлишни истадикми, келинг, кимнингдир раҳматини ёки миннатини ўйламайлик. Кимгадир нимадир берганимиздан ўзимиз хурсанд бўлаверайлик.

*Миннат худди ёввойи ўт бўлса, миннатдорчилик атиргулдир.* Уни авайлаш, суғориш, севиб ўстириш лозим. Агар бизнинг болаларимиз миннатдор бўлишмаса, бунда кимни айблаш керак, деб ўйлайсиз. Меним-ча фақат ўзимизни.

## **4. Сиз ўзингизда борини миллион долларга алиштирган бўларминдигиз?**

Иккала кўзингизни миллион долларга туҳфа қиларминдигиз? Оёқларингизни неча пулга сотардингиз? Қўлларингизни-чи? Болаларингизни, оилангизни-чи? Ҳисоблаб чиқсангиз, ўзингиз нима-ларга эга эканлигингизни тушуниб етасиз. Бу бойликларингизни Рокфеллер, Фордов, Морганларнинг олтинларини ҳаммасини берса ҳам алиштирмас эдингиз, тўғрими?

Биз эса мана шунинг қадрига етамизми? **Шопенгауэр** айтганидек: *“Биз ўзимизда борини жуда кам ўйлаймиз. Нуқул етишмаётган нарсалар ҳақида қайғураемиз. Сиз ҳам, биз ҳам ўзимиздан уялишимиз*

керак. Ҳар куни эртақдагидек гузаллик қўйнида яшаймиз у, бироқ буларни сезмаймиз. Агар ғам-ташвишсиз, тўлақонли ҳаётда яшашни бошламоқчи бўлсак, бахтсизлигимизни эмас, омадимизни, Худонинг марҳамати, деб ҳисоблайлик.

**5. Ўзлигингизни топинг ва ўз-ўзингиз билан бўлинг. Унутманг, ер юзида худди Сиздек иккинчи одам йўқ.**

...Дунё, инсоннинг ҳаёт тарзи эскича бўлганидек, истак ҳам ўз-ўзидан эскича бўлиши мумкин. Истамаслик эса асаб толалари ва комплексининг қайсар жараёнидир. Ўз ақли, танаси қандай бўлса шундай бўлишини эмас, қандайдир бошқа киши бўлишга ташна бахтсиз одам йўқ. Ташвишлардан хотиржам бўлишни истасангиз қўйидаги гапга амал қилинг: *“Бошқаларга тақлид қилманг. Ўзлигингизни топинг, яратинг. Ўз-ўзингиз билан бўлинг”*.

**6. Агар Сизга лимон тегиб қолса, лимонад қилинг.**

Мабодо Сизга лимон тегиб қолса, безовталиқни йўқотиш учун ундан лимонад қилишингиз керак. Агар лимон тентакка тегиб қолса, у бунга рад этади ва шундай дея нолийди: *“Мен толеи наст одамман. Тақдирим ўзи шундай. Бундан қутулишимнинг ҳеч қандай иложи йўқ”*. Мабодо лимон доно кишига тегиб қолса-чи? У қўйидагича фикр юритади: *“Бу лимонни қандай қилиб лимонадга айлантирсам бўлади? Инсон ва унинг яширин имкониятларини ўрганишга бутун умрини бахшида этган буюк педагог Адлер Альфред, одамнинг энг фаройиб қобилиятларидан бири, манфийни мусбатга айлантириш саналади, деб айтганди.*

Айтайлик, биз шундай ҳолатга тушиб қолдикки, лимонад тайёрлай олмаймиз. Лекин иккита сабаб борки, нима бўлмасин биз бунга қилишга уриниб кўришимиз керак. Биринчидан, биз галабага эришимиз мумкин. Иккинчидан, галабага эришмаган тақдиримизда ҳам, манфийни мусбатга айлантиришга шунчаки уринишимиз орқага эмас, олдинга қарашимизга мажбур этади, салбий ҳиссиётларни ижобийсига алиштиради. Бу эса ижодни шундай томонга йўналтирадики, ўтган ҳодисага аза тутиб ўтиришга вақтимиз қолмайди.

**7. Қандай қилиб икки ҳафтада тушқунликдан фориғ бўлинади.**

Машҳур психиатр Адлер Альфред тушқунликдан азият чеккан беморларига оддийгина қилиб шундай дер эди: *“Сиз ўзингиз даволанишингиз мумкин. Бунинг учун ҳар куни кимнидир, нима биландир шод қилишингиз мумкинлигини ўйлашга ҳаракат қилишингиз ва бу маслаҳатга риоя этишингиз даркор”*. У ҳар куни яхшилик қилишни тавсия этарди.



*“Яхшилик кимнингдир чехрасида табассум ёритишдир”*, деганлар Муҳаммад пайғамбаримиз. Нима учун яхшилик қилган кишилар кайфиятида ажойиб ўзгариш юз беради? Чунки кимнидир хурсанд қилиш иштиёқи ўзи ҳақидаги доимий фикрларини — энг асосий сабаб бўлган хавотир, қурқув, тушкунлик туйғуларини ҳайдайди. Агар Сиз тушкунлик кайфиятини йўқотаман, хотиржамлик ва шодлик қўйнида яшайман десангиз, ўзингиз ҳақингизда ўйламанг, бошқа кишиларга қизиқиш билан қаранг, ҳар куни бошқаларга шодлик келтирадиган қандайдир яхшилик қилишга ҳаракат қилинг.

### БАХТ ВА ҲАЛОВАТГА ЭРИШИШНИНГ ЕТТИ ҚОИДАСИ

1. **Қоида.** *“Бизнинг фикримиз қандай бўлса, ҳаётимиз шундайдир!”* Шунинг учун ҳам фикрингизни тинчлик, жасурлик, саломатлик, умид ҳақидаги ўй-хаёллар билан тўлдилинг.

2. **Қоида.** Душманингиздан қасд олишга уринманг, акс ҳолда Сиз ўзингизга унга нисбатан ҳам кўпроқ зиён етказасиз. Генерал Эйзенхауэрдек ўзингиз суймаган одамлар ҳақида бир дақиқа ҳам ўйламанг.

3. **Қоида.** 1. Кимнидир миннатдор бўлмаганлигидан ранжимасдан, буни оддий ҳол деб ҳисоблайлик. Иисус Христос ўн нафар моховни даволаганда улардан фақатгина биттаси ташаккур айтганини эслайлик. 2. Бахтга, шодликка эришишнинг ягона йўли миннатдорчиликни кутмай, қилган яхшилигингиздан қониқиш ҳосил қилишдир.

4. **Қоида.** Бахтсизлигингизни эмас балки барокатингизни, роҳатингизни ҳисобланг.

5. **Қоида.** Бошқаларга тақлид қилманг. Ўзингиз билан бўлинг, чунки *“ҳасад — бу жоҳиллик”, “тақлид — бу ўзини ўзи ўлдиришдир”*.

6. **Қоида.** Агар тақдир Сизга лимон ато этса, Сиз ундан лимонад қилинг.

7. **Қоида.** Оғриқ жойларингизни унутиш учун озгини бўлса ҳам бошқаларга севинч келтиринг. Кимгаки яхшилик қилар экансиз, билингки, бу билан Сиз энг аввало ўзингизга яхшилик олиб келган бўласиз.

## 11.6. Донолар асабийлик ҳақида

[225]. Ризоуддин ибн Фахриддин хотиржамликка чорловчи 11 та насиҳатни қолдирган.

\* \* \*

**Биринчи насиҳат:** одамларнинг кўнгилларини оғритманг. Нодон ва хиёнатчиларга сирингизни айтманг, улар билан кенгашманг. Олим ва фозилларга эргашинг. Мурувват аҳлларидан қарздор бўлсангиз, ваъда қилган кунингизда топширинг. Қўлингиздан келган хизматни ҳеч кимдан аяманг. Ҳар куни бошингизни ёстиққа қўйган вақтингизда кун бўйи қилган ишларингизни бирма-бир кўздан кечиринг, яхши иш қилган бўлсангиз, севининг, маъносиз ишларингиз бўлса қайғуринг, тавба қилинг. Эртаси куни нима ишлар қилишингизни яхшилаб ўйлаб бир қарорга келинг, шу қарорингиз бўйича иш олиб боринг.

\* \* \*

**Иккинчи насиҳат:** дўст, душман орасида юз қизартирадиган ишларни қилишдан ҳазар қилинг, гўзал хулқли бўлиш билан шараф касб этинг. Тўғри йўлдан бир қарич ҳам айрилманг. Адабсиз, тарбиясиз билан ошна бўлсангиз, улар Сизни ўз йўлларига тортадилар, даражангиздан туширадилар. Омонатларингизга хиёнат қиладилар, сирларингизни фош этадилар.

\* \* \*

**Учинчи насиҳат:** бошқаларнинг айбларини кўрган вақтингизда ўз айбларингизни ҳам тушининг, ўз айбини кўрган киши бошқаларнинг айби билан шуғулланмайди. Ёлғончилик билан шухратланманг, ҳамманинг назаридан қоласиз. Ҳар кимнинг даражасини билинг. Билмаган нарсангизни билмайман дейишдан уялманг. Ўзингизга керак бўлмаган сўзларга аралашманг.

\* \* \*

**Тўртинчи насиҳат:** истаган нарсангиз бўлмай қолса, қайғуриб, бетоқат бўлманг, сабр қилинг. Келгуси кунларингизни ўйланг. Хоҳ тўғри, хоҳ нотўғри бўлган нарса учун сира ҳам қасам ичманг. Очiq жойда қилиш уят бўладиган ишларни яширин жойда ҳам қилманг.

\* \* \*

**Бешинчи насиҳат:** бир киши учун иккинчи бир киши билан орангизни бузманг. Мабодо улар дўстлашиб қолсалар, сиз уялиб қоласиз. Гўзал ишларни кўриб турувчи кўзлар ва ёзиб турувчи қаламлар бордир. Ақлингиз — энг тўғри насиҳатгўй. Нодонликдан бошқа душмандан қўрқманг. Илм нуруни бузуқлик суви билан ўчирманг. Одоб-ахлоқ кийимидан бошқа гўзал кийим топилмайди, буни унутманг.

\* \* \*

**Олгинчи насиҳат:** одамлар билан орангизда адоват, гинахонлик давом этаётган бўлса, уларни бартараф қилиб, дўстлашинг.

\* \* \*

**Еттинчи насиҳат:** одамлардан айб ахтариб юрувчи бўлманг, ўзаро келиша олмай бир-бирингиздан узоқлашиб кетманг, балки дўстлашинг, бир оила аъзолари каби бир-бирингизга меҳр-муҳаббатли бўлинг. Зарурат бўлмаса, бировдан ҳеч нарса сўраманг, унинг миннати кўтариб юрманг.

\* \* \*

**Саккизинчи насиҳат:** ақлни биз инсонларга улуғ ҳадя, улуғ неъмат деб билинг, уни соф ва комил равишда асрашга эътибор беринг, уларни сақлаш ҳар кимнинг энг биринчи ва шарафли бурчи эканини унутманг.

\* \* \*

**Тўққизинчи насиҳат:** икки юзламалилик, мунофиқлик, бахилликдан сақланинг. Ёлғончи, тухматчи ва чақимчи бўлманг. Ваъдангизга вафо қилинг, меҳнатсевар, ишчан, ғайратли ва матонатли бўлинг. Одамларни кулдириш учун маъносиз адаб, тарбияга хилоф бўлган сўзларни сўзламанг.

\* \* \*

**Ўнинчи насиҳат:** ақли одам ўзининг кимлигини, даражасини билиб, шунга қараб иш олиб боради. Ёмонликдан қайгуриб, яхшилиқ учун севиниш комил инсонда топилади. Молу-давлатингизни оилангизни тарбия этишда қизганманг.

\* \* \*

**Ўн биринчи насиҳат:** гуноҳ унутилмайди, эзгулик ерда қолмайди. Ҳар ким нима экса, шуни ўради.

\* \* \*

[226]. Шарқнинг машҳур ҳақими ва табиби Абу Бакр Розий аллома табиблар, донолар ва шогирдлари ҳузурида инсон саломатлигининг сирлари ҳақида баҳслашишни севарди. Ана шундай баҳсларнинг бирида зукко бир табиб сўз олиб бундай деди:

• *Инсондаги ҳамма касалликларни сабаби шамоллашдир. Шамоллашдан сақланган одам ҳеч қачон дард кўрмайди.*

Бир-икки табиблар ҳам унинг фикрини маъқуллаб: *“Тўғри, тўғри”* деб қўйишди. Лекин Абу Бакр Розий бу гапга эътироз билдирди:

• *Мен бу фикрга қўшилмайман, — деди у бошини сарак-сарак қилиб, — тумов бўлиш, шамоллаш, томоқ оғриғи каби дардлар ҳамма хасталикларга сабаб бўлавермайди. Зеро, тумовни, шамоллашни, томоқ оғриғини даволаса бўлади.*

Инсондаги кўп хасталикларга асаб, руҳият, кайфият сабаб бўлади. Асаб емирилдими, асаб ҳужайраси ўлдими, уни тиклаб бўлмайди.

— *Асаб аъзо-танзимизда нималар билан боғлиқ?* — сўради зукко табиб Абу Бакр айтди:

Инсон асаби жуда ҳам юзаки, лекин қудрати жуда ҳам зўр. Асаб томирларни бўғади, ички аъзоларни емирилишига олиб келади. Шунинг учун одамлар *“Куч-қувватдан кетдим, асабларим тамом бўлди”*, — дейишади.

Яна бир ҳакиму ҳозик сўради:

• *Асабни қандай қилиб асраса бўлади?*

Абу Бакр Розий бундай деб жавоб берди:

• *Асабни сақлайдиган асосий омил — тинчлик, хотиржамлик. Емирилаётган асабни яхши ҳордиқ, ширин уйқу ва самимий кулгу сақлаб қолади. Тажанг, жаҳлдор ва куйинчак одамнинг асаби тез емирилади. Бундай одамлар ўзининг ҳам, бошқаларнинг ҳам “этини” ейди. Сабр-тоқатли, меҳр-муҳаббатли, зўр иродали одамлар, ҳар қандай нафсини тия олишга қудрати етган одамларнинг асаби мустаҳкам бўлади.*

Асабнинг қимматини ҳеч бир хазинага тенглаштириб бўлмайди.

Даврада ўтирган ақли дониш табибу ҳакимлар Абу Бакр Розийнинг мулоҳазасига, табибликдаги ақлий муҳофазасига тасаннолар айтишди.

[227]. Асаб ҳақида айрим мутафаккир, донолар қуйидаги дил сўзларини айтишган.

Аёллар жозибасига путур етказиш ва тез қаритишда асабийлик, безовталиққа тенг келадиган нарса йўқ. Ундан истара сўнади, жағлар ичга тортиб, юзни ажин қоплайди.

*Д. Карнеги*

Асабни даволамай туриб, баданни даволаб бўлмайди.

*Суқрот*

Асабингизни болалик чоғингиздан бошлаб эҳтиёт қилинг.

*И. М. Саркизов-Серазини*

Одам умрини қисқа қилувчи таъсирлардан энг ярамаси — асабинг бузилиши ва номатлуб одатлар: ғам, ташвиш, кўрқув, зерикиш, кўз ёши, кўролмаслик, ғанимлиқдир.

*Х. Гуфеланд*

Руҳий азоб чекиш касаллик келтиради, азоб-уқибатни оғирлаштиради.

*И. Л. Данилевский*

Чарчаш белгиларининг манбаи мускуллар иш фаолиятида деб тушунадилар, мен эса фақат олий асаб системасида деб биламан.

*И. Сеченов*

Ҳеч кимга ғазаб билан қаттиқ муомала қилмадим ва ҳеч бир ишда танглик қилмадим, токи Тангри таолонинг ғазабига дучор бўлмайин ва ишимни бузиб, ҳолимни танг айламасин деб.

*Амир Темури*

Асабийлик, тарафкашлик, қизиққонлик, ҳиссиётга берилиб кетиш, одамни ақл билан иш қилишдан четлантиради, тўғри йўлдан оғдиради.

*Абу Райҳон Беруний*

Шундай қилиб, асабий ҳолатлар тизгинида яшайдиган кишилар турли салбий оқибатлар соясида бўладилар.

## Таянч иборалар

<ul style="list-style-type: none"> <li>• низо</li> <li>• ички шахсий низо</li> <li>• шахслараро низо</li> <li>• шахс ва гуруҳ ўртасида низо</li> <li>• гуруҳлараро низо</li> <li>• очиқ низолар</li> <li>• ёпиқ низолар</li> <li>• объектив низолар</li> <li>• субъектив низолар</li> <li>• стресс</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конструктив низолар</li> <li>• деструктив низолар</li> <li>• симметрик низолар</li> <li>• асимметрик низолар</li> <li>• функционал оқибатлар</li> <li>• дисфункционал оқибатлар</li> <li>• узоқлашиш усули</li> <li>• силлиқлашиш усули</li> <li>• мажбурлаш усули</li> <li>• келишув усули</li> <li>• асабийлик</li> </ul>
---	--

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 128. Низо — бу:

- а) ўзаро келишмовчилик ёки қарама-қаршилик, душманлик, адоват орқасида туғилган ҳолат, муносабат, ихтилоф, нифоқ;
- б) асабийлик, кескинлик;
- в) асабларнинг қўзғалиши билан боғлиқ бўлган ҳолат;
- г) ҳиссий зўриқиш;
- д) ногўғри жавоб йўқ.

### 129. Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири низонинг келиб чиқишига сабаб бўлиши мумкин:

- а) раҳбар савиясининг қониқарсизлиги;
- б) меҳнат шароитининг қониқарсизлиги;
- в) ҳақ тўлашнинг такомиллаштирилмаганлиги;
- г) мақсадлардаги ҳар хиллик;
- д) ногўғри жавоб йўқ.

### 130. Низолар:

- а) икки шахсий муносабатларда намоён бўлиши мумкин;
- б) шахслараро муносабатларда намоён бўлиши мумкин;
- в) шахс ва гуруҳ ўртасидаги муносабатларда намоён бўлиши мумкин;
- г) гуруҳлараро муносабатларда намоён бўлиши мумкин;
- д) а+б+в+г.

### 131. Ички шахсий низолар:

- а) шахсларнинг гуруҳ билан тўқнашувини билдиради;
- б) моҳияти жиҳатидан бир хил, лекин сабаблари, эҳтиёжлари, қизиқишлари қарама-қарши бўлган шахс ичидаги тўқнашувни билдиради;
- в) гуруҳларнинг ўзаро тўқнашувини билдиради;

- г) бўлимлараро тўқнашувларни билдиради;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**132. Шахслараро низолар:**

- а) кўп ҳолларда айрим шахснинг у ёки бу нарсага, масалага нисбатан бўлган фикрининг ёки манфаатининг гуруҳ фикрига ёки манфаатига мос тушмаслик оқибатида вужудга келади;
- б) кўп ҳолларда шахсларнинг у ёки бу масалага бўлган нуқтаи назарларининг мос тушмаслиги юзасидан вужудга келади;
- в) кўп ҳолларда бўлимлар билан бўлимларнинг у ёки бу масалага бўлган нуқтаи назарларининг мос тушмаслиги юзасидан вужудга келади;
- г) чизиқли бошқарув гуруҳлари билан штабли бошқарув гуруҳларининг манфаатлари мос тушмаган ҳолларда вужудга келади;
- д) а+б+в+г.

**133. Очиқ низоларга:**

- а) одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради;
- б) корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боглиқ низолар киради;
- в) одатда қарама-қарши томонларнинг кўз олдида, тўғридан-тўғри вужудга келадиган низолар киради;
- г) кўпинча фитнес, игво, ҳийла, найранг, фиска-фасод шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келадиган низолар киради;
- д) а+б+в+г.

**134. Объектив низоларга:**

- а) одатда қарама-қарши томонларнинг кўз олдида тўғридан-тўғри вужудга келадиган низолар киради;
- б) кўпинча фитнес, игво, ҳийла, найранг, фиска-фасод шаклида ривожланиш оқибатида вужудга келадиган низолар киради;
- в) одатда табиати бўйича ҳиссиётга берилиши, қизиққонлик оқибатида юзага келадиган низолар киради;
- г) корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чиқадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боглиқ низолар киради;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**135. Агар низо ҳеч қандай асосга эга бўлмаса, у ҳолда бундай низо:**

- а) деструктив низо деб юритилади;
- б) конструктив низо деб юритилади;
- в) ёпиқ низо деб юритилади;
- г) субъектив низо деб юритилади;
- д) а+б+в+г.

**136. Агар низо корхонада мақсадга мувофиқ ўзгаришлар қилиниши сабабли юзага келган бўлса, у ҳолда бундай низолар:**

- а) ёпиқ низолар деб юритилади;

- б) конструктив низолар деб юритилади;
- в) деструктив низолар деб юритилади;
- г) а+б;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

**А.** Мазкур дарсликнинг V бобидаги “Сиз тажовузкор эмасмииз?” номли тест саволларига жавоб беринг. Бу билан сиз ўзингизнинг низо-ларни келиб чиқишига қай даражада сабабчи эканлигингизни билиб оласиз.

\* \* \*

**Б.** Мазкур дарсликнинг V бобидаги “Сиз жанжалкаш эмасмииз?” номли тест саволларига жавоб беринг. Натижада Сиз қанчалик низо-ларни яхши кўрмаслигингиз ёки низоининг ғирт ини эканлигингизни билиб оласиз.

\* \* \*

**В.** Мазкур дарсликнинг V бобидаги “Стрессга мойилмииз?” номли тест саволларига жавоб беринг. Бу билан сиз ўзингизда асабийликнинг юқори, жуда юқори ёки қанчалик тинч ва вазмин эканлигини билиб оласиз.

\* \* \*

**Г.** Мазкур дарсликнинг V бобидаги “Ишдаги стресс ҳолатлари” номли тест саволларига жавоб беринг. Натижада Сиз ишингиздан стрессни келтириб чиқарувчи омиллар кўп ёки озлигини билиб оласиз.

\* \* \*

**Д.** Ушбу “Стрессга бардошлимииз?” номли тест саволларига жавоб беринг. Бу билан сиз ҳар қандай нохушликларга сабрли, чидамли ёки аксинча, бардош бермаслигингизни билиб оласиз.

№	Саволлар	Жавоблар			
		Жуда тўғри	Деярли ҳамма вақт тўғри	Баъзан тўғри	Мутлақ нотўғри
1.	Гоҳ озиш, гоҳ семириш жоним-га тегади	4	3	2	1
2.	Мен ҳар доим бошқалардан кўра яхши бўлишга ҳаракат қиламан	4	3	2	1
3.	Ютуқларимнинг тан олиниши ва мақтовга сазовор бўлишим мен учун жуда муҳим	4	3	2	1



№	Саволлар	Жавоблар			
		Жуда тўғри	Деярли ҳамма вақт тўғри	Баъзан тўғри	Мутлақ нотўғри
4.	Аҳён-аҳёнда ўриндиқ (кресло)ни орқага ташаб столни бармоқларим билан доира қилиб оёғимни ликиллашиб ўтираман	4	3	2	1
5.	Менга тез-тез икки букилиб таъзим қилишади	4	3	2	1
6.	Мен бир вақтнинг ўзида жуда кўп ишларни қила олишни ис-тайман	4	3	2	1
7.	Юрагим атрофида тез-тез оғриқ пайдо бўлиб туради	4	3	2	1
8.	Мен бўшашишни уддасидан чиқа олмайман; ҳаттоки узоқ ухлаб турганимдан сўнг ҳам, гўёки устимдан бирор оғир нарса юриб ўтгандай	4	3	2	1
9.	Жуда толиққан ҳолларимда кечаси билан ухламай чиқаман	4	3	2	1
10.	Кескин тикка турадиган бўлсам, бошим айлана бошлайди	4	3	2	1
11.	Мени кўп нарса ранжитади, ташвишга солади	4	3	2	1
12.	Мен ғалати ички нотинчликни ҳис этаман	4	3	2	1
13.	Иштаҳамнинг йўқлигидан безовтаман	4	3	2	1
14.	Дам олиш кунларида жон дилим билан "Луна" паркка бораман	4	3	2	1
15.	Мен суҳбатдошимни гапирар-гапирмасданоқ уни тўхтатиб қўяман	4	3	2	1
16.	Охирги пайтларда деярли ҳар гал учравушга кечикиб келаман	4	3	2	1

№	Саволлар	Жавоблар			
		Жуда тўғри	Деярли ҳамма вақт тўғри	Баъзан тўғри	Мутлақ нотўғри
17.	Транспорт тиқилинчи (пробка)га тушиб қолсам, қоним қайнаб кетади	4	3	2	1
18.	Шаънимга бўлган танқидни умуман кўтара олмайман	4	3	2	1
19.	Ҳар замонда чиндан ҳам ҳаддан ошгим келади	4	3	2	1
20.	Мени сигдирмоқчи бўлишмаса тажавузкорлигим тутади	4	3	2	1
21.	Кутишга тўғри келиб қолса, асабийлашаман	4	3	2	1
22.	Охириги вақтларда арзимаган нарсаларга аччиқданавераман	4	3	2	1
23.	Нохуш гап бўлган ҳолларда мен қизараман	4	3	2	1
24.	Ҳар қандай тўқнашув (зиддият) менинг кўнглимга узоқ вақт ичида нохуш из қолдиради	4	3	2	1
25.	Аҳдимни ҳеч қачон ўзгартирмайман	4	3	2	1
26.	Мен шубҳалиман	4	3	2	1
27.	Мен нафақат реал, шунингдек фараз қилинадиган қийинчиликларни ҳам ошириб тасаввур қилишга мойилман	4	3	2	1
28.	Болалар мени асабимга тегади	4	3	2	1
29.	Мен ниқобланганман	4	3	2	1
30.	Мен кўп ҳолларда бўлар-бўлмасга ташвишланаман	4	3	2	1

Сиз энг ози билан 30, энг кўпи билан 120 балл йиғишингиз мумкин. Хўш, сиз стрессга бардошлимисиз? Йиғган балларингизни қўшиб чикинг ва қуйидаги натижалар тафсилоти билан танишинг.

### 30—52 балл

Сиз тинч, вазмин яшаяпсиз. Ўзингиздан мамнунсиз. Ҳаётингиз муаммоларга ўзингизни маҳкам тутиб олган ҳолда ёндашасиз. Қалбаки иззатталаблик сиз учун ёт. Сизнинг эртақлардагидек хотиржамлигингизга ва бошқалардан устун эканлигингизга ҳавас қилса бўлади. Аммо, шундоқ бўлса-да, дунёга фақат ширин ҳаёллар билан қарашингиз, унга пуштиранг кўзойнак билан боқошингиз сизда васваса хавфини туғдириши мумкин.

### 53—75 балл

Сизнинг ҳаётингиз фаол, қизиқарли ва шавқ билан оқяпти. Стресснинг позитив (ижобий) ва негатив (салбий) омиллари мувозанатлашган. Бугунги кунгача Сиз ҳаётингизни мушгумзўрларча идора қилиб келишга эришгансиз. Аммо бундан ортиқ ҳаётингизни вазибаларни уудалашга қодир эмассиз. Сиз ўз имкониятларингизни ва социал муҳит талабларини обдан текшириб чиқошингиз керак. Ҳаддан ортиқ зўриқошни, кучанишни талаб қилувчи юмушларни кўпайтиришга интиланг.

### 79—96 балл

Сизнинг ҳаётингиз балл йиғиш, муваффақият қозониш имкониятига эга бўлиш, муддат учун кураш майдонига айланган деса муболаға бўлмайди. Баъзан сизни чурқ этолмайдиган қилиб қўйишади. Сизнинг иззатталаблигингиз, сизнинг рақобатдошларингиз ва атрофдагиларнинг фикрлари Сизга кўпдан-кўп ташвиш келтиради. Сиз ҳаётда энг асосий нарсани қўлга кирита олмадим деб шубҳаланасиз. Аммо, шу билан бирга ўз соғлигингизни ҳам йўқотдингиз-ку. Агар Сиз шу зайлда ўзингизни тутсангиз, у ҳолда Сиз эҳтимол кўп нарсага эришишингиз мумкин, лекин меҳнатингиз роҳатидан баҳраманд бўла олмайсиз. Шунинг учун ҳам интилишингизга сабр тиланг, тўқнашувларнинг бўлишига, қаҳр-газабга йўл қўйманг. Ўзингизга ўта юқори талабчан бўлманг. Стрессга бўлган бардошингиз қониқарсиз.

### 98—120 балл

Сизнинг бугунги ҳаётингиз ғирт — пойга. Руҳингизни ҳам, жисмингизни ҳам ҳовлиқош, шошма-шошарлик эзиб ташлаган. Зудлик билан ўзингиздаги стресс ҳолатларига чек қўйинг. Бундай стресслар таъсирида сизнинг соғлигингиз тез ва буткул қулайди. Бу эса сизнинг ҳар қандай ҳаракат ва интилишларингизни пучга чиқаради. Эҳтимол сиз зўриқошларни сусайтириш ёки мутлақ йўқотиш усулларига эгадирсиз.

## Е. Ҳикматлар, ҳадислар ва ўғитлар

Қуйидаги ҳадису ҳикматларга низо ва стресс нуқтаи назардан тавсилотлар беринг.

10. Оллоҳга энг ёмон кўринадиган киши-гина ва низо адоватини узоқ сақловчи одамдир.  
\* \* \*
12. Эй одам боласи, кифоя қилгудек рискнинг туриб, ҳаддингдан оширадиган молни истайсан. Эй одам боласи, озга қаноат қилмайсан, кўпга ҳам тўймайсан. Эй одам боласи, тонг отиб кўз очаркансан танинг сихат, оиланг тинч, бир кунлик таоминг бўлса бор, ортиқча бойлик ишташни қўй!  
\* \* \*
21. Ҳеч қачон, ҳеч кимни сўкма!  
\* \* \*
55. Омонат қўйган кишига омонатингни адо эт. Сенга хиёнат қилган кишига сен хиёнат қилма.  
\* \* \*
61. Агар сенга биров жонини ишониб топширса, уни ўлдирма.  
\* \* \*
63. Агар бирортангиз икки мусулмон ўртасида қозилик қиладиган бўлсангиз, ғазабланиб туриб ҳукм қилманг. Хусуматлашиб қозихонга келувчиларга гап-сўз, имо-ишора, жой кўрсатиш, ҳатто қарашда ҳам тенг ва бир хил бўлинглар.  
\* \* \*
82. Агар бирор киши айблаб сўкса, сен уни айблаб сўкма. Шунда гуноҳи унга, савоби сенга бўлади.  
\* \* \*
83. Агар яхшилигинг сени хурсанд қилиб, ёмонлигинг хафа қилса, демак сен мўмин экансан.  
\* \* \*
92. Кимни ғазаби келса, жим бўлсин.  
\* \* \*
93. Кимки ғазаби келса, тик турган бўлса ўтирсин. Агар ғазаби кетса ҳўп, кетмаса ётиб олсин.  
\* \* \*
115. Кечиримли бўлинглар, шунда сизларга ҳам кечиримли бўлишадилар.  
\* \* \*
122. Аҳмоқдан сақлан!  
\* \* \*
161. Сахий одамни янглишганини кечиринглар, чунки Оллоҳ сахий одамни ҳар тойилганда қўлидан ушлайди.  
\* \* \*
300. Ғазаби келганда уни боса оладиган киши энг кучли одамдир.

\* \* \*

305. Бир-бирларингизни қовламанглар, тортишманглар, ёмон кўринманглар, юз ўгиришманглар. Оллоҳнинг дўст-биродар бандалари бўлинглар.

\* \* \*

309. Одамлар орасини бузадиган чақимчиликдан сақланинглар.

\* \* \*

324. Тинчлик, тансиҳатлик Оллоҳ берган икки неъматдир. Кўп одамлар бундан бенаибдирлар.

\* \* \*

325. Шошилмаслик Оллоҳдан, шошилиш шайтондандир.

\* \* \*

348. Сабрлилиқ ва иқтисодли бўлиш (тежаб сарфлаш) ва виқорли, оғир-босиқ бўлиш пайғамбарлиқнинг 24 дан бир бўлагидир.

\* \* \*

353. Уч нарса бор. Кимда у бўлса, Оллоҳ таоло унинг ҳисобини оson қилади ва ўз раҳмати-ила жаннатга киргизади:

1. Ким сенга бермаса, сен унга бер.

2. Зулм қилган кишини кечир.

3. Сендан алоқасини узган одамга сен алоқангни боғлайвер.

\* \* \*

455. Тилини (сўзини) яхшилаган бандага Оллоҳ раҳматини берсин.

\* \* \*

490. Оғир-босиқ бўлинглар, эй Оллоҳ бандалари, оғир-босиқ бўлинглар.

\* \* \*

526. Сабр деб мусибат етган вақтда дарҳол ўзини тўхтатишга айтилади (кейинроқ ҳамма нарса босилиб қолади).

\* \* \*

612. Одамлар билан хусуматлашган ҳолда юрмоғинг, гуноҳкор бўлишингга кифоя қилади.

\* \* \*

614. Одамларга нисбатан ёмонлигингни тўхтат, шу ўзингга садақа ҳисобланади.

\* \* \*

677. Қурашда йиқитишга кучи етган кучли эмас, ғазаби келганда ўзини босишга кучи етган кучлидир.

\* \* \*

690. Кимки кичкинамикдан раҳм-шафқат ва каттамикдан ҳурмат қилмаса у биздан эмасдир.

	* * *
746.	Одамлар билан муроса қилиш ҳам садақа.
	* * *
765.	Кимга бир бало етса сабр қилса, неъмат келса, шукур қилса, зулумланса — кечирса, ўзи зулм қилса кечирим сўраса — мана шундай одамларга охират ва дунё омонлиги бўлур ва улар ҳидоятли кишилардир.
	* * *
792.	Кимки биродарининг айтган узрини қабул қилмаса, судхўр одамнинг гуноҳига тенг гуноҳ иш қилган бўлади.
	* * *
832.	Кимки ғазабини ютса, Оллоҳ таоло ул бандадан азобни қайтаради. Кимки тилини тийса, Оллоҳ таоло ул банданинг айбини беркитади.
	* * *
964.	Ғазабланма.

### *Ўзини-ўзи текшириш учун саволлар*

- [203]. Низо нима?
- [204]. Низоларнинг келиб чиқиш сабаблари нимада?
- [205]. Низоларнинг қандай хилларини биласиз?
- [206]. Шахслараро ва шахс билан гуруҳ ўртасидаги низоларнинг келиб чиқишига сабаб нима?
- [207]. Гуруҳлараро низолар тўғрисида нималар дея оласиз?
- [208]. Оқиқ ва ёпиқ низолар объектив ва субъектив низолардан нималар билан фарқ қилади?
- [209]. Конструктив ва деструктив низолар деганда нимани тушунасиз?
- [210]. Низо жараён сифатида қандай босқичларни ўз ичига олади?
- [211]. Низонинг функционал ва дисфункционал оқибатлари деганда нимани тушунасиз?
- [212]. Низоли вазиятларни бошқаришнинг қандай самарали усулларини биласиз?
- [213]. Таркибий-ташкилий усулларнинг моҳияти нимада?
- [214]. Стратегик усуллар тўғрисида нималар дея оласиз?
- [215]. Раҳбар низони бартараф қилиш учун қандай йўл тутиши керак?
- [216]. Стресс нима?
- [217]. Стресснинг сабаблари нимада?
- [218]. Стресс қандай бошқарилади?
- [219]. Ҳаловатсизлик ҳисси ҳақида билиш зарур бўлган асосий қондалар нимадан иборат?
- [220]. Безовталик ҳиссини таҳлил қилишнинг қандай усулларини биласиз?
- [221]. Ҳаловатсизлик сизни адои-томом қилмасдан қандай қилиб уни бартараф этиш мумкин?

- [222]. Д. Карнегининг тинчлик ва бахт яратишнинг етти йўли нима-лардан иборат? Бахт ва ҳаловатга эришишнинг етти қондаси-чи?
- [223]. Ризоуддин ибн Фахриддиннинг хотиржамликка чорловчи 11 та насиҳатини биласизми?
- [224]. Абу Бакр Розий асабнинг қиммати ҳақида.
- [225-227]. Асаб ҳақида доноларнинг дил сўзлари.

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Халқимиз жипслиги-тинчлик ва тараққиёт гарови. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 155—169 бетлар.
2. Каримов И. А. Адолат, Ватан ва халқ манфаати Ҳар нарсадан улуғ. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 209—222 бетлар.
3. Каримов И. А. Адолат ҳар ишда ҳамроҳимиз ва дастуримиз бўлсин. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 236—247 бетлар.
4. Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: конфликт! Новосибирск, 1984.
5. Вишнякова Н. Ф. Конфликт — это творчество. Мн., 1994.
6. Дмитрев А. В. Введение в общую теорию конфликтов. М., 1993.
7. Ершов А. А. Личность и коллектив (межличностные конфликты в коллективе и их разрешение) М., 1976.
8. Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.
9. Зигерт В., Ланг Л. Руководитель без конфликтов. М. 1990.
10. Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Самара. 1997.
11. Корнелиус Х., Фейр И. Выиграть должен каждый. Как разрешить конфликты? М., 1992.
12. Муҳаммад пайгамбар қиссаси. Ҳадислар. Т., Камалак. 1991.
13. Низо ва стрессни бошқариш. Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т. “Меҳнат”, 2000 й. 366—410-б.
14. Скотт Дж. Г. Способы разрешения конфликтов. Киев, 1991.
15. Храмов О. В. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций. Л. 1989.
16. Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1992 й.

## ХII боб. ТАВАККАЛЧИЛИК (РИСК)НИ БОШҚАРИШ

Режа:

12.1. Таваккалчилик ва хавф турлари (228—233)

12.2. Таваккалчилик турлари (234—238)

12.3. Таваккалчиликни бошқариш (239—245)

### 2.1. Таваккалчилик ва хавф турлари

[228] Ўзбек тилининг изоҳли луғатида “таваккал” тушунчаси: “узоқ мулоҳаза қилиб ўлтирмай, нима бўлса бўлар, “ё остидан ё устидан” зайлида қилинган ҳаракат маъносида талқин қилинади. Таваккалчи тушунчаси эса таваккалига, таваккал билан иш қилувчи маъносини беради.

Америкалик ишбилармонларга хос бўлган таваккалчиликни Америка иқтисодиётига “чапани” муҳожирлар олиб келганлар ва сингдирганлар. Улар ўтроқ ва эҳтиёткор ерли аҳолини ўз ишбилармонлик фаолиятида таваккалчилик ҳам қилиб туришга мажбур этишган.

Америкача таърифга кўра, таваккалчилик — бу бирон иш билан шуғулланиш оқибатида зарар кўриб қолишдан қутулиб қолиш имконияти. Албатта, баъзи хавфларни суғурта компаниялари билан шартнома тузиш орқали олдини олиш мумкин. Бироқ, хавфнинг асосий оғирлиги, яъни:

- менежернинг хатоси;
- нарх ўзгариши;
- талабнинг сусайиши;
- нотўғри танланган лойиҳа;
- ишчиларнинг норозиликлари ва бошқалар ишбилармоннинг елкасига тушади.

Аммо, умуман, хориж тажрибаси ишбилармонлик таваккалчиликсиз мумкин эмаслигидан гувоҳлик беради. Кимки ҳеч бир таваккал қилмаса, охир-оқибатда хонавайрон бўлади.

Ишбилармон ўн минг ёки миллионларни ҳали чиқармаган маҳсулотининг бозори юришиши кафолатига эга бўлмасдан, улар устида тадқиқотлар олиб боришга, ишлаб чиқаришни кенгайти-



риш ва янгиларини қуришга таваккал қилиб сарфлайди. Унинг ҳар бир ҳаракатида **омадсизлик хавфи** яширинган.

Хавфлилик омили маблағ ва қувватларни тежашнинг кучли рағбатлантирувчиси ҳисобланади. У:

- *корхона (фирма)нинг лойиҳалар рентабеллигини минг бора таҳлил этишга;*
- *харажатлар бўйича ҳисоб-китобни пухта билишга;*
- *қувватларни сотиб олиш ва кадрларни ёллашга ўта жиддий ёндошишга мажбур этади.*

Шундай қилиб, таваккалчилик ҳар қандай ишлаб чиқарувчи ёки ҳар қандай банк фаолиятининг вазиятга боғлиқ бўлган томони бўлиб, шу фаолиятнинг охири нима билан тугаши ноаниқлигини ва омад юришмаса, оқибатда зарар кўриши мумкинлигини акс эттиради.

Таваккалчилик фойдадан маҳрум бўлиш ва бошқа сабабаларга кўра **зарар** кўриш сингари ёмон оқибатлар рўй бериш **эҳтимоли** билан ифодаланади. Шу маънода:

**Таваккалчилик** — бу оқибатнинг яхши бўлишига умид боғлаб, хавф эҳтимолигини зиммасига олинган ҳолда қилинадиган ҳаракат.

**Таваккалчилик** — бу ресурс ёки даромаддан тўла ёки қисман йўқотиш хавфи.

**Таваккалчилик** — бу ноаниқлик шароитида ҳар қандай довурак менежер учун табиий ҳолат, вазият. Таваккал — ботирнинг иши.

**Таваккалчилик** — бу омадсиз оқибатнинг миқдорий баҳоланиши.

Эртанги кун ёки бўлажақда нима бўлишини олдиндан аниқ башорат қилиб бўлмас экан, барча қабул қилинадиган қарорлар таваккалчилик билан боғланган. Шу сабабли таваккалчиликдан қочмаслик керак, балки уни олдиндан кўра билиб, туғилиши мумкин бўлган хавф даражасини пасайтиришга ҳаракат қилиш лозим.

Бизнеснинг барча ташаббускорлари таваккалчиликка боришлари зарур.

[229] Бугунги кунда адабиётларда таваккалчилик билан боғлиқ бўлган эҳтимоликни турлича тушунчаларда, яъни:

\*Хавф.

\*Хатар.

\*Хавф-хатар ибораларида ифода этиляпти. Шунчалик турли ёндошувлар мақсадга мувофиқмикин? Уларнинг қайси бирини қўлласа маъқул бўларди?

Яна ўзбек тилининг изоҳли лугатига мурожаат қиламиз. Унда бу иборалар қуйидагича талқин этилган:

**Хавф** — бирор қўнғилсиз ҳодиса ёки фалокат юз бериш эҳтимоллиги; хатар; қўрқинч.<sup>1</sup>

**Хатар** — бирор бахтсизликка, фалокатга олиб келиши мумкин бўлган шароит; хавф;<sup>2</sup> таҳлика.

**Хавф-хатар** — хавф ва хатар, бирор нарсадан қўрқиш.

Қўриб турибмизки, **хавф** тушунчаси эҳтимоллик билан боғланилаётган бўлса, **хатар** иборасида эса асосий урғу шароитга, вазиятга бериляпти. Учинчисида ҳар иккала тушунча бир хил маънода талқин қилиняпти.

Бизнинг фикримиз-ча, бошқаришда, хусусан, таваккалчиликда хавф тушунчасини қўллаш маъқулроқдир. Чунки айнан бу тушунча эҳтимоллик, ноаниқлик тушунчалари билан ўзаро ҳамоҳангдир. Масалан, янглишиш хавфи, режанинг бажарилмаслик хавфи ёки эҳтимоллиги, компьютернинг ишламаслик хавфи, қарор қабул қилишда йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф, таваккалчиликдаги хавф ва ҳоказо.

Албатта, бу ерда янглишиш хатари ёки режанинг бажарилмаслик хатари ва ҳоказо юқоридагидек пурмаъноликни бермайди ва у эҳтимоллик даражаси билан эмас, балки аниқ бир шароит, вазият билан чамбарчас боғланган ҳолда қаралади. Шундай қилиб, таваккалчилик бир бутун жараёндир. Уни қуйидагича тасвирлаш мумкин (70-чизма).



70-чизма. Таваккалчилик жараёни.

<sup>1</sup> Қаранг. Ўзбек тилининг изоҳли лугати. М., 11-том, 1981, 310-бет.

<sup>2</sup> Уша ерда, 319-бет.

Тадбиркорнинг ёки раҳбарнинг таваккалчилик даражасига қараб хавф ва эҳтимоллик даражаси, шунингдек фойда ёки зарар даражаси турлича бўлади. Шу сабабли хавфдан ҳоли ёки қисман холи бўлиш учун таваккалчилик даражаси билан хавф даражаси ўртасидаги энг мақбул нисбатни танлаб олиш керак, яъни тарозининг шайини қуйидагича бўлиши лозим.



**Хавф ва тадбирлар нисбати.**

**[230]** Раҳбар ёки ишбилармон фаолиятида дуч келадиган хавфнинг турли кўринишлари мавжуд. Улар суғурта билан боғлиқ бўлган ва уни суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган турларга бўлинади.

*55-жадвал*

**Суғурта билан боғлиқ бўлмаган хавф турлари ва уларнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари**

Т/р	Хавф турлари	Хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари
1.	Менежерлар хатоси	<ul style="list-style-type: none"> <li>• текшириш ва назоратнинг мукамал тизимини ишлаб чиқиш;</li> <li>• бизнесда менежернинг хатоси жуда қимматга тушадиган ўринларида, ўзини оқловчи, ишни обдон қайта кўриб чиқишни йўлга қўйиш;</li> <li>• қиммат турувчи лойиҳаларга қўл уришда юз бериш эҳтимоли бўлган менежерлар хатоларининг ўзига хос моделини тузиш ва ҳоказо.</li> </ul>
2.	Тижоратчиликдаги хавф	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молиявий коэффициентлар нисбатининг йўл қўйиб бўладиган сўнгги чегарасини аниқлаш;</li> <li>• мазкур лойиҳага сарфланаётган маблағнинг бўлгуси рентабеллигини оширувчи усулларини тўғри танлаш ва ҳоказо.</li> </ul>

Т/ р	Хавф турлари	Хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари
3.	Ресурсларни но-тўғри тақсимланиш хавфи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ресурсларни тақсимлашда улар миқдорини эътиборга олган ҳолда кимга қанча зарурлигини аниқлаш ва тўғри белгилаш;</li> <li>• ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар миқдорини, сонини аниқ билиб олиш учун тўғри маркетинг тадқиқотларини олиб бориш, матрица услубидан фойдаланиш ва ҳоказо.</li> </ul>
4.	Иқтисодий беқарорлик ва талабнинг ўзгариши	<ul style="list-style-type: none"> <li>• самарали режалаштириш;</li> <li>• бозорни ўрганиш;</li> <li>• нарх-навони ўрганиш;</li> <li>• истиқболни белгилаш ва ҳоказо.</li> </ul>
5.	Рақобатдошларнинг ҳаракати	<ul style="list-style-type: none"> <li>• рақиблар амалга ошириш эҳтимоли бўлган ҳаракатларни чуқур ўрганиш;</li> <li>• уларнинг маркетинг фаолиятини, бозордаги нуфузини аниқлаш ва ҳоказо.</li> </ul>
6.	Молиявий хавф	<ul style="list-style-type: none"> <li>• молияни тўғри бошқариш;</li> <li>• нофаол маблағларни тезда даромад келтирувчи лойиҳаларга сарфлаш ёки фойдали фоизларга қарзга бериш;</li> <li>• маблағ фирмаларни ҳам қиммат лойиҳаларга жалб этиш орқали уларга хавфнинг бир қисмини ўтказиш ва ҳоказо.</li> </ul>
7.	Нарх, талаб, даромадлар даражасининг ўзгариш хавфи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• истиқболни белгилаш бўйича изчил изланиш;</li> <li>• хавфнинг оқибатларини юмшатиш усулларини ишлаб чиқиш;</li> <li>• мавжуд усуллардан самарали фойдаланиш ва ҳоказо.</li> </ul>
8.	Кутилмаган иқтисодий ва табиий фалокатлар, экологик офатлар хавфи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• буни олдиндан ҳисобга олиш мумкин бўлмасада, уларнинг кўп йиллик ўсиш даражасини кузатиб боришни ташкил қилиш.</li> </ul>
9.	Лойиҳани танлашда хато қилиш хавфи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• мазкур лойиҳани олиш ва олмаслик хусусидаги барча далилларни ақл тарозусининг икки палласига қўйиб кўриш.</li> </ul>
10.	Мазкур бизнес учун оғир оқибатлар келтирувчи кутилмаган сиёсий воқеалар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• буни ҳамма вақт ҳам олдиндан сезиб, эҳтиёт чорасини кўриб қўйишнинг иложи йўқ. Бироқ, барибир уни ҳам эътиборга олиб қўйиш ва қандайдир ҳатий ва руҳий чизмалар тузиб қўйиш керак.</li> </ul>

Т/ Р	Хавф турлари	Хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари
11.	Миллий ва миллатлараро кўтарилишлар хавфи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• буни ҳам олдиндан билиш ва ҳисобга олиб қўйиш мумкин. Унинг оғир оқибатларини жамоатчилик билан алоқалар соҳасида мазкур жойнинг миллий-руҳий ўзига хосликларини эътиборга олган ҳолда тўғри иш олиб бориш ёрдамида юмшатиш ёки бартараф этиш мумкин.</li> </ul>
12.	Ҳукуматнинг қутилмаган қарорлари (қонунлар-даги, нарх ва со-лиқлардаги ўзгар-тиришлар)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бозор иқтисодиёти шароитида бу айниқса муҳим. Шу боис қонунларни диққат билан ўрганиш билан бирга умумий аҳволдан ҳам хабардор бўлиб туриш лозим.</li> <li>• умуман қутилмаган қарорлар бўлмайди. Улар жамоатчиликни тайёрлаб, сўнгра қабул қилинади.</li> </ul>
13.	Ходимларнинг норозлиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тугал ўйланган иқтисодий-социал дастурлар тузиш;</li> <li>• ходимларнинг талаб ва эҳтиёжларини ҳисобга олиш;</li> <li>• яхши руҳий-маънавий муҳит, шароит яратиш ва ҳ.к.</li> </ul>
14.	Фирма бойлиги нуқтаи назардан унча улкан бўлмаган мол-мулкларнинг нобуд	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ички тадбирлар ёрдамида олдиндан эҳтиёт чораларини кўриш ва ҳ.к.</li> </ul>
15.	Кўп сонли, бир типли мол-мулкнинг нобуд бўлиш хавфи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• олдиндан эҳтиёт чорасини кўриб қўйиш;</li> <li>• ўз-ўзини "суғурта қилиш";</li> <li>• махсус захира фондини ташкил қилиш ва ҳ.к.</li> </ul>

**[231] Суғурта** — бу инсон фаолиятининг турли соҳаларида содир бўладиган табиий офатлар, фавқулодда ҳодиса ва бошқа воқеалар натижасида етказилган зарар ҳамда талафотларни жисмоний ва юридик шахслар тўлаган суғурта бадаллари (суғурта пули) дан ҳосил қилинадиган пул фондлари ҳисобидан тўлиқ ва қисман қоплаш билан жисмоний ва юридик шахслар манфаатлари суғурталашини таъминлашга доир муносабатлар, демакдир.

Суғурталашдан мақсад табиий офатлар ва кўнгилсиз ҳодисаларда келтирилган зарарларни қоплаш учун пул фондларини ҳосил қилишдир. Жисмоний ва юридик шахслар ҳисобидан шаклландиган бу фондларни ҳосил қилишда суғурта ташкилотлари билан суғурталанувчилар ўртасида муносабат юзага келади. Ўзбекистон

шароитида бу муносабат юзлаб суғурта ташкилотлари билан минглаб корхона ва ташкилотлар, фуқаролар ўртасида шаклланади.

**Суғурта объекти бўлиб мулк суғуртасида:** моддий бойликлар, мол-мулк; **шахсий суғуртада:** фуқароларнинг ҳаёти, соғлиғи ва меҳнат қобилияти ҳисобланади. **Суғурта предмети** қайд қилинганларнинг таркибий қисмларидир. Қишлоқ хўжалиғи суғуртаси объект бўлса, экинлар (ҳосил), чорва молларининг сони, мол-мулк хиллари — бинолар, иншоотлар, транспорт воситалари суғурта предмети ҳисобланади.

Шахсий суғурта предметиға маълум ёшға етиш, меҳнат қобилиятини йўқотиш ва вафот этиш ҳодисалари мисол бўла олади.

Раҳбар ва тadbиркорларнинг суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфларни ва уларнинг салбий оқибатларини камайтириш йўллари билиб қўйганлари фойдадан ҳоли бўлмас эди.

56-жадвал

**Суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфлар ва уларнинг салбий оқибатларини камайтириш йўллари**

Т/р	Хавф тури	Хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари
1.	Ёнғин ва бошқа табиий офатлар	<ul style="list-style-type: none"> <li>• эҳтимол қилинадиган зарар миқдорини суғурта қилдириш;</li> <li>• ёнғин ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш;</li> <li>• қишлоқ хўжалиғи экинларини қурғоқчилик ва бошқа табиий офатлардан суғурталаш;</li> <li>• чорва моллари ўлати ва мажбуран сўйиб юборишдан суғурта ва ҳоказо.</li> </ul>
2.	Автомобил ҳалокатлари	• автомобилни суғурта қилдириш.
3.	Юкнинг ташилишда бузилиши ёки нобуд бўлиш хавфи	• юк қийматини суғурта қилдириш.
4.	Фирма ходимлари эҳтиётсизлиги	• ходимлар эҳтиётсизлигидан қурилиши эҳтимоли бўлган зарар миқдорига суғурта қилдириш.
5.	Фирмага ходимлар нософдиллиги боис етказиладиган моддий ва маънавий зарар	• суғурта компаниясидан "Софдиллик" Бондларини сотиб олиш.

Т/ р	Хавф тури	Хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш усуллари
6.	Бутун лойиҳанинг бажарилишига жавобгар бўлган ходимлардан бири ёки бир гуруҳнинг ўз вазифаларини бажармаслигига алоқадор хавф	• кафолат Бондларини сотиб олиш.
7.	Корхонанинг (турли сабабларга кўра) иш фаоллигининг вақтинча тўхтаб қолиши	• бизнес тўхтаб қолган бутун давр мобайнида кўрилиши мумкин бўлган зарарни суғурта қилишдир.
8.	Фирма раҳбари, етакчи ходим ёки бошқа фирманинг муваффақияти унинг фаолият кўрсатиши билан боғлиқ бўлган мутахассиснинг ўлими ёки касаллигидан юзага келадиган хавф	• кўрилиши эҳтимоли бўлган зарар миқдориди суғурта қилдириш. Бу масъулиятли даврларда айниқса муҳим аҳамият касб этади.
9.	Ходимнинг ўлими, касал бўлиб қолиши ёки бахтсиз ҳодисага учраши билан боғлиқ хавф.	• суғурта компанияларида суғурта қилдириш.

Республикада суғурта компаниялари мол-мулк, уй ҳайвонларини, тижорат ишларини, фуқароларни (хусусий кишиларни) суғурта қиладилар. Кўчмас мулкнинг ҳамма турлари суғурта қилишга қабул этилади. Бундан ташқари юкларни ташиш, банкротлик, валюта инвестициялари, фойдалар, кредитлар, тўловлар, ходимлар, ишсизлик суғурта қилинади.

**[232] Қуйидаги ҳолларда хавф даражаси ортиши мумкин:**

- *тўсатдан ва кутилмаганда ўртага муаммо кўндаланг бўлиб қолганида;*

- банкнинг илгари орттирган тажрибасига тўғри келмайдиган янги вазифалар ўртага қўйилганда;
- раҳбарият зарур ва шошилиш чоралар кўра олмайдиган ва бу нарса молиявий зарар етказа оладиган маҳалларда;
- банк ёки бошқа ташкилот фаолиятининг мавжуд тартиби ёки қонунларнинг номукамаллиги аниқ вазиятга тўғри келадиган чора-тадбирларни кўришга халал берадиган маҳалларда.

**Булардан ташқари тижоратга доир қуйидаги хавфлар, яъни:**

- товарларни бозорда сотишга алоқадор хавф;
- юкларни ташиш маҳалидаги хавф ёки транспортга алоқадор хавф;
- товарни харидор томонидан қабул қилинишга алоқадор хавф;
- харидорнинг ҳақ тўлашга қодир ёки қодир эмаслигига алоқадор хавф;
- харидорнинг ҳақ тўлашни истамаслигига алоқадор хавф.

**Сиёсатга доир хавфлар:**

- харидор мамлакатда импортнинг тақиқланишига алоқадор хавф;
- юкларни харидорга ташиб етказиб бериш маҳалидаги иш ташлашлар (уруш, ғалаёнлар)га алоқадор хавф;
- валюталарнинг алмашилишига ёки пул ўтказишнинг тақиқлаб қўйилишига алоқадор хавф.

**Иқтисодиётга доир хавфлар:**

- пулнинг қадрсизланиши;
- ишсизлик даражаси;
- солиқ сиёсати;
- технологик ўзгаришлар;
- хомашё базаси билан боғлиқ хавфлар ҳам хавф даражасининг ортишига олиб келиши мумкин.

[233] Раҳбар, хусусан, хавф бўйича менежер белгиланган рентабеллик даражасини сақлаган ҳолда юз бериши эҳтимоли бўлган хавф даражасини имкон борича қандай камайтиришни билиши керак. Бундан ташқари, у корхона учун жуда нохуш воқеа юз берган шароитларда ҳам хавфнинг салбий оқибатларини камайтириш имкониятларини олдиндан ҳисобга олиб қўйиши лозим.

Хавфни бошқарув соҳасидаги ишларни малакали йўлга қўйиш, унинг бир қисмини бошқа ҳамкорларга ўтказиш, бизнесни ва ходимларни суғурта қилдириш орқали анча камайтириш мумкин.



Хавфни камайтириш ва рентабелликни оширишнинг бир қанча усуллари мавжуд. Уларнинг баъзиларини келтирамиз:

- қўшимча ишчи кучига, бозорнинг аҳволи ва хусусиятлари тўғрисидаги ахборотга, етарлича молиявий маблағларга эга бўлган корхоналар орасида шериклар ахтариш;
- тор соҳаларнинг қайси бирида хавф ҳаммадан кўп бўлса, уша соҳада ташқи маслаҳатчи-экспертлар хизматидан фойдаланиш;
- хавфни олдиндан билиш, тусмоллаш: тор жойларни ва хавф манбаларини аниқлаб олиш;
- ўзини суғурта қилиш учун корхона айланма маблағларининг бир қисми ҳисобига захира жамғармаси тузиш;
- бизнесни ва ходимларни суғурта қилиш йўли билан хавфнинг бир қисмини бошқа шахслар ёки ташкилотларга ўтказиш.

Сўнги иккита усул, яъни ўз-ўзини ва бизнесни суғурта қилиш махсус захира фондини ташкил этиш ва зарарларни айланма молия маблағлари ҳисобидан қоплаш билан боғлиқ. Бу усулдан фойдаланиш йўқотилиши мумкин бўлган мол-мулк бутун бизнеснинг мулкӣ ва молиявий миқёсларга нисбатан жуда кичик бўлган ҳолларда мантиқан тўғри бўлади.

Масалан, йирик корпорациянинг кичик бинода жойлашган озгина ускуналарини йирик суғурта компанияси орқали ёнғиндан суғурта қилдириш мақсадга мувофиқ эмас. Суғуртани ўз бўйнига олиш усули корхонанинг бир хил маҳсулоти кўп, уларнинг ишдан чиқиш эҳтимоли кам бўлган ҳолларда ҳам жуда қўл келади. Масалан, юзлаб танкерларга эга йирик нефт компаниялари шу усулдан фойдаланишади. Чунки, фирмага йилига битта танкерни йўқотиш (бу юз бермаслиги ҳам мумкин) ҳамма танкерлар учун суғурта солиғи тўлашдан кўра арзонга тушади.

**Хежир** (йўқотишлардан сақланиш) қилиш деган суғурта шакли ҳам бор. Унинг моҳияти шундайки, айтайлик, хомашёни қайта ишлашга ихтисослашган фирма кутилаётган даромадларининг хавфини бошқа томонга ўтказиш орқали суғурта қилади. Хежирлашда сотувчи (харидор) фьючерс келишуви тузиш билан айна бир вақтда ўз савдосига тенг келадиган фьючерс шартномаларини харид қилади (ёки сотади).

Хежирлаш томонлар кўрадиган эҳтимолдаги зиённи камайтириш имконини беради. Товар нархи ўзгариши билан кўриладиган зарар фьючерс бўйича олинадиган ютуқ билан қопланади.

Банк, биржа, тижорат амалиётида валюта хатарини суғурта қилишнинг турли усуллари ҳам хежирлаш деб юритилади.

**Хежир** — бу баҳо бўйича таваккалчилик суғуртаси; фьючерс шартномаси.

Қуйидаги омиллар хавфдан холи бўлишига ёрдам беради:

- \* миллий валютадаги қатъий баҳолар ёки чет эл валютасининг миллий валютага нисбатан курсининг олдиндан белгиланиши;
- \* экспорт ва импорт хавфини ўзаро мослаштириш;
- \* ўз миллий банкларидан фойдали шартлар билан қарз олиш;
- \* банклар билан маълум муддатга мўлжалланган махсус валюта битимлари тузиш ва ҳоказо.

## 12.2. Таваккалчилик турлари

[234] Амалиётда раҳбар ёки тадбиркор ўз фаолиятида:

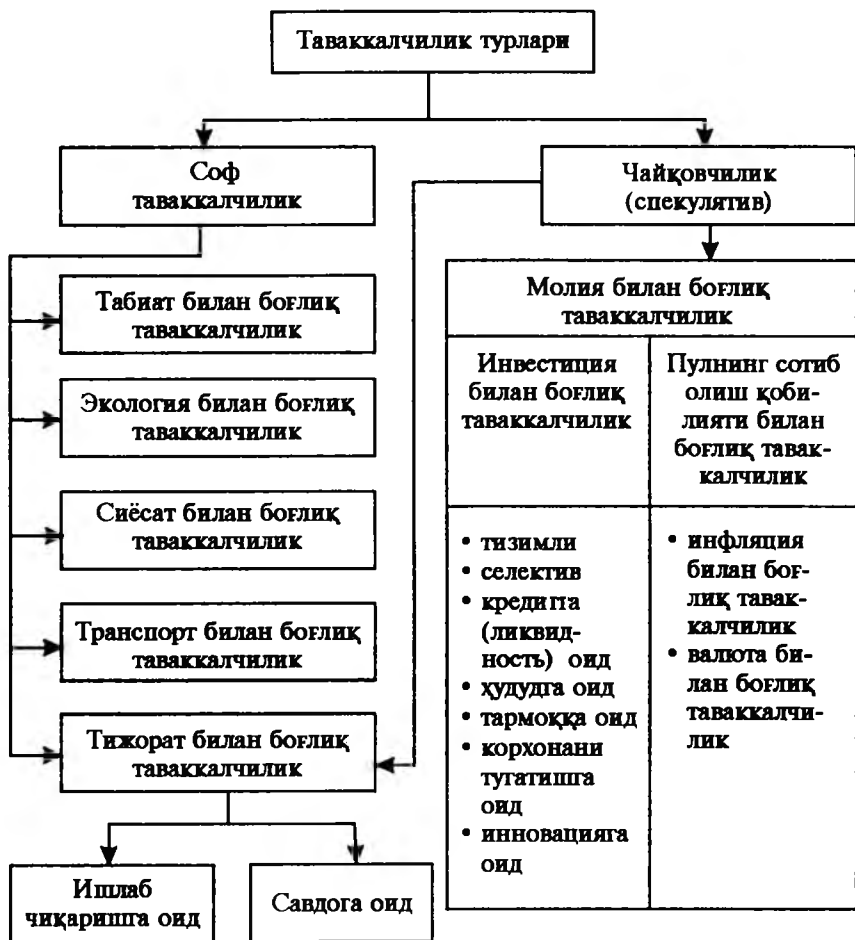
- *мол-мулк талафотига;*
- *молиявий йўқотишларга;*
- *даромадларнинг камайишига;*
- *фойда даражасини аниқлашдаги хатоликларга йўл қўймаслик ва шу жиҳатларни яхшилаш* мақсадида турли-туман таваккалчиликка борадилар. Шундай шароитда қайси бир турдаги таваккалчиликни танлаш, қайси бири кўпроқ самара бериши мумкинлигини аниқлаш кўп жиҳатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тақоза этади. Шундай тавсифнома қуйидаги кўринишга эга (71-чизма).

**Соф таваккалчилик** салбий (зарар, зиён) ёки нол натижага эришиш эҳтимолини билдиради. Бундай турдаги таваккалчиликка табиат, экология, сиёсат, транспорт ва қисман тижорат билан боғлиқ таваккалчиликлар киради.

**Чайқовчилик (спекулятив) таваккалчилик** ҳам салбий (зарар, зиён), ҳам ижобий натижа (ютуқ, фойда)га эришиш эҳтимолини билдиради. Бу турдаги таваккалчиликка молия билан боғлиқ бўлган икки турдаги, яъни инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган таваккалчиликлар киради.

[236] Соф таваккалчилик, юқорида таъкидлаганимиздек, табиатга, экологияга, сиёсатга, транспортга ва қисман тижорат билан боғлиқ бўлган таваккалчилик турларини ўз ичига олади.

Табиат билан боғлиқ таваккалчилик турига табиий офатлар оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлар киради, масалан, ер қимирлаши, сув тошқини, довул, эпидемия ва бошқалар туфайли кўрилган зарар даражаси.



71-чизма. Таваккалчилик таснифи.

Экология билан боғлиқ таваккалчилик — бу атроф-муҳитнинг ифлосланиши оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки қўшимча харажат.

**Сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик** — бу сиёсат беқарорлик оқибатида эҳтимол қилинадиган моддий (молиявий) зарарлар. Бу таваккалчилик корхона фаолиятига эмас, балки мамлакатдаги социал-сиёсий барқарорликка боғлиқ. Бунга оммавий тартибсизликлар, иш ташлашлар, ғалаёнлар, эмбаргони жорий қилиш, ҳукуматнинг олдинги шартномаларини бажаришдан бош тортиш каби оқибатлар натижасида кўрилиши таваккал қилинадиган зарарлар киради.

**Транспорт билан боғлиқ таваккалчилик** — бу автомобил, темир йўл, денгиз, ҳаво транспортларида юкларни ташиш жараёнида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир.

**Тижорат билан боғлиқ таваккалчилик** — бу хўжалик субъектларининг тадбиркорлик фаолияти оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир. Бундай турдаги таваккалчилик ўз навбатида ишлаб чиқариш, савдо ва қисман молия билан боғлиқ бўлган таваккалчиликларга бўлинади.

**Ишлаб чиқариш билан боғлиқ таваккалчилик** — бу ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиши ёки бир маромда ишламаётганлиги, технологиянинг бузилиши, сифатсиз хомашё оқибати ёки ходимларнинг сифатсиз ишлашлари эвазига эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки қўшимча харажатлардир.

**Савдо билан боғлиқ таваккалчилик** — бу ўзаро тўловларнинг кечиктирилиши, шартнома шартларининг бажарилмаслиги оқибатида эҳтимол (таваккал) қилинадиган зарар ёки олинмайдиган даромад.

[236] **Молия билан боғлиқ таваккалчилик** — бу эҳтимол қилинадиган молиявий зарарлар бўлиб, у ўз навбатида инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган, охиргиси эса ўз навбатида,

\*инфляция ва

\*валюта билан боғлиқ бўлган таваккалчилик турларига бўлинади.

**Инфляция билан боғлиқ таваккалчилик** — бу олинган даромадларнинг қадри юқори инфляция оқибатида тезроқ қадрсизланишини билдиради.

**Валюта билан боғлиқ таваккалчилик** — бу чет эл валютаси курсининг ўзгариши оқибатида кўриладиган катта зарарни билдиради. Бу таваккалчилик экспорт-импорт операцияларини, шунингдек, валюта операцияларини баҳолашда ўта зарурдир.

[237] **Инвестиция билан боғлиқ таваккалчилик** куйидаги турларга бўлинади (71-чизмага қаранг).

**Тизимли таваккалчилик** — бу, у ёки бу бозорда конъюнктуранинг ёмонлашиши ёки тушиб кетиши оқибатида эҳтимол қилинадиган зарар. Бу таваккалчилик инвестицияни аниқ бир объектга эмас, балки муайян бозор (масалан, валюта бозори, қўзғалмас мулк бозори ва бошқалар) учун барча қўйилган маблағ бўйича таваккалчиликни ифодалайди. Бунда инвестор катта зарар етказмасдан туриб ўз маблағини қайтара олмайди.

Тизимли таваккалчилик усулида инвестицияни қайси бир активга (айтайлик, қимматли қоғозларгами ёки қўзғалмас мулкка) таваккал қилиб сарфлаш мақсадга мувофиқлиги аниқланади.

**Селектив таваккалчилик** — бу у ёки бу бозорда инвестиция объектини нотўғри танлаб олиниши оқибатида кўриладиган таваккал зарар ёки бой берилган наф. Масалан, қимматли қоғозлар портфелини шакллантиришда фонд биржасидаги қимматли қоғозлар турини нотўғри танлаш оқибатида кўриладиган зарар шундай таваккал турига киради.

**Кредит таваккалчилиги** — бу қарз олган томоннинг ўз мажбуриятларини тўлай олмаслик хавфи. Банк яхши фойда кўриши учун кредитлаш хавфини камайтириш шарт. Банк ҳамини қарзнинг ўз вақтида ва фоиз билан қайтиб келиши қай даражада мумкинлигини назарда тутиб таваккалга боради. Бундай таваккалчиликка кредитни тўлаш муддатини кечиктириш ёки облигацияларга тўлашни музлатиб қўйиш мисол бўлади.

**Регионал таваккалчилик** — муайян регионларнинг иқтисодий ҳолати билан боғланган бўлиб, у:

- мазкур регионнинг асосий маҳсулотига (масалан, республикамизда пахтага) бўлган конъюнктура нархининг пасайиши оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;
- иқтисодий ёки сиёсий мустақилликка эришиш оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;
- ишлаб чиқаришнинг кескин тушиб кетиши ёки ишсизлик даражасининг ошиши оқибатида кўрилиши эҳтимол қилинадиган зарар хавфини ифодалайди.

**Тармоқ билан боғлиқ таваккалчилик** айрим тармоқ иқтисодиёти билан боғлиқ бўлиб, у иккита омил таъсири остида бўлади:

- тармоқдаги даврий беқарорликка;
- тармоқ ишлаб чиқаришининг ҳаётий босқичларига.

Яъни кириш, ўсиш, етилиш, тўйиниш, тушкунлик даврига қараб туриб тадбиркорлик фаолияти ёки инвестиция таваккалчилиги турлича даражада бўлади.

**Корхона таваккалчилиги** инвестиция объекти бўлган аниқ корхона фаолияти билан боғлиқ. Гарчи бу таваккалчилик тармоқ ва регионал таваккалчиликлар таъсири остида бўлса-да, ундаги таваккалчилик даражаси корхонанинг бозордаги мавқеи, доимий мижозлар (истеъмолчилар)нинг бўлиши, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг сифати ва бошқаларга боғлиқ. Корхона фаолиятидаги таваккалчилик қўйидаги кўринишларда бўлади:

- *ишлаб чиқарилган маҳсулотни истеъмолчи томонидан талаб қилиб олмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар;*
- *хўжалик шартномаларини бажармаслик оқибатида кўриладиган таваккал зарар;*
- *рақобатнинг кучайиши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;*
- *кўзда тутилмаган харажатларнинг вужудга келиши ва даромаднинг камайиши оқибатида кўриладиган таваккал зарар;*
- *корхона маблағининг талафоти туфайли кўриладиган таваккал зарар.*

**Инвестиция таваккалчилиги** деганда янги товар ёки хизмат, янги технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун сарфланган харажатларнинг қопланмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар тушунилади.

**[238] Таваккал капитал** — бу фан-техника янгиликларини жорий этиб, янги технологияни ўзлаштириб, бозор рақобатига бардош берадиган янги товарларни ишлаб чиқариш учун таваккалга қўйиладиган (сарфланадиган) капитал.

Таваккал капитал эгаси маълум иқтисодий ҳафвни ўз зиммасига олади, чунки янги ишга солинган капиталнинг нақадар фойда бериши ёки бермаслиги олдиндан аниқ маълум бўлмайди. Лекин капитал тусмолланиб, кўр-кўрона қўйилмайди, балки у янгиликка бўладиган талабни, бозорнинг умумий ҳолатини ҳисобга олади, бизнес соҳасида маслаҳат берувчи фирмалар хизматидан фойдаланади.

Таваккал капитални, одатда майда бизнес вакиллари ёки уларга алоқадор йирик фирмалар қўяди. Таваккал капитал фан-техника ютуқларини ишлаб чиқаришга жорий этишда катта роль ўйнайди.

Инвестиция объекти бўлиши у ёки бу товарни сотиш жараёнида унинг сифатини баҳолашдаги ўзгариш оқибатида кўзланган зарар хавфи инвестиция объекти (қимматли қоғозлар, қимматбаҳо нодир металлар, қўзғалмас мулк ва ҳоказо)нинг тугатилиши таваккалчилиги деб аталади.

### 12.3. Таваккалчиликни бошқариш

[239] Юқорида таъкидлаганимиздек, аксарият ҳолларда иқтисодий баҳолашлар ва бошқарув қарорлари кўп вариантли бўлиб, эҳтимоллик характериغا эга. Шу сабабли хато ва янглишишлар бу жараёнда табиий бўлганда, барибир нохуш ҳолдир. Шундай шароитда менежер:

- *таваккалчиликдаги хавф эҳтимолини;*
- *у хавф даражасини пасайтириш чораларини;*
- *эҳтимол қилинаётган зарарни қоплаш йўлларини олдиндан ҳисоб-китобини қилиши лозим. Таваккалчиликни бошқаришнинг моҳияти ҳам ана шунда.*

**Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад** — бу корхонани фақат банкротликдан сақлаб қолиш эмас, балки қандай шароитда бўлса ҳам фойдани минимал даражадан паст бўлишига йўл қўймасликдир.

Бошқаришдаги хато ва янглишишлар, банкрот бўлишнинг асосий сабабларидан бўлиб ҳисобланади. Буни халқаро бизнес тажрибаси тасдиқламоқда. Шунинг учун ҳам менежер ва тадбиркор таваккалчиликни бошқариш самарадорлигига жуда катта аҳамият бермоқликлари лозим.

Бу ўринда менежер олдидаги асосий вазифалар қуйидагилардан иборат:

- *юқори хавф соҳасини билиб олиш;*
- *хавф даражасини баҳолаш;*
- *тадбирларни ишлаб чиқиш ва уларни қўллаш;*
- *хавфни таҳлил қилиш ва огоҳлантириш.*

Амалиётда қуйидаги сабаблар оқибатида юқори даражадаги хавфларнинг туғилиш ҳоллари учрайди:

- *нотўғри қарорлар қабул қилинганда;*
- *бўйсунувчиларнинг топшириқларни қониқарсиз бажарганларида;*
- *бажарувчиларни нотўғри танлашда;*
- *маркетинг истиқболини аниқлашда хатога йўл қўйилганда;*
- *раҳбариятнинг менежер таклифини қатъий рад этган ҳолларда.*

[241] Хўш, зарар кўриш хавфини камайтириш ёки унинг олдини олиш мумкинми? Мумкин. Бунинг учун қуйидаги тадбир-чораларни амалга ошириш лозим (57-жадвал).

## Таваккалчиликни бошқариш

### 1. Хавфни камайтириш

#### 1.1. Ахборот тизимини яхшилаш

- ахборот олишни яхшилаш;
- ахборотни қайта ишлашни яхшилаш;
- ахборот гамлашни яхшилаш;
- алоқани яхшилаш.

#### 1.2. Фойдани ҳисоб қилиш

- эластикликни ҳисоблаш;
- режага ўзгартиришлар киритиш;
- муқобил режаларни тузиш

#### 1.3. Хатога йўл қўйишни камайтириш

- ходимларнинг таваккалчиликдаги масъулиятини ошириш;
- ходимларни рағбатлантириш;
- ходимлар танловига жиддий ёндашиш;
- ходимларни ўқитиш;
- таъминот бўйича ваколатни таъминлаш.

#### 1.4. Техник воситаларни шакллантириш

- меҳнатни муҳофаза қилиш, хавфсизликни таъминлаш;
- огоҳлантирувчи белгиларни ўрнатиш;
- техника созлигини таъминлаш;
- хавфли ҳолатни зудлик билан олдини олиш.

### 2. Хавфнинг олдини олиш

#### 2.1. Хавфни чегаралаш

- зарар кўриш хавфини чегаралаш;
- зарарни қоплаш;
- таваккалчилик ва хавфга эҳтиёткорона ёндашиш.

#### 2.2. Хавфни бошқалар зиммасига юклаш

- хавф ва унинг оқибатида қўрилган зарарни учинчи шахс (кредиторлар, ҳамкорлар, истеъмолчилар, давлат) зиммасига юклаш;
- зарарни қоплаш учун сугурта шартномаларини тузиш.

Зарар кўриш хавфини камайтириш мақсадида таваккалчиликнинг ўзи қуйидаги муҳим белгилар бўйича гуруҳланади.

#### 1. Объектга қараб:

- *умумий таваккалчилик (бу корхонанинг умумий фаолиятига хавф тугдиради)*
- *махсус таваккалчилик.*



## 2. Ишлаб чиқариш омилига қараб:

- хомашё таваккалчилиги (миқдорий, сифат, муддати бўйича);
- ускуналар, энергия, ходимлар, капитал таваккалчилиги.

## 3. Маҳсулотни ишлаб чиқариш, уни сақлаш жараёнига қараб:

- ишлаб чиқаришдаги таваккалчилик (ишлаб чиқариш усули, яроқсиз маҳсулотни ишлаб чиқариш хавфи ва бошқалар);
- тадқиқот ва ишланмалар таваккалчилиги;
- сақлашдаги таваккалчилик.

## 4. Маҳсулотни баҳолашга қараб:

- сотишдаги таваккалчилик;
- баҳолашдаги таваккалчилик;
- тўлашдаги таваккалчилик;
- кафолат бўйича таваккалчилик.

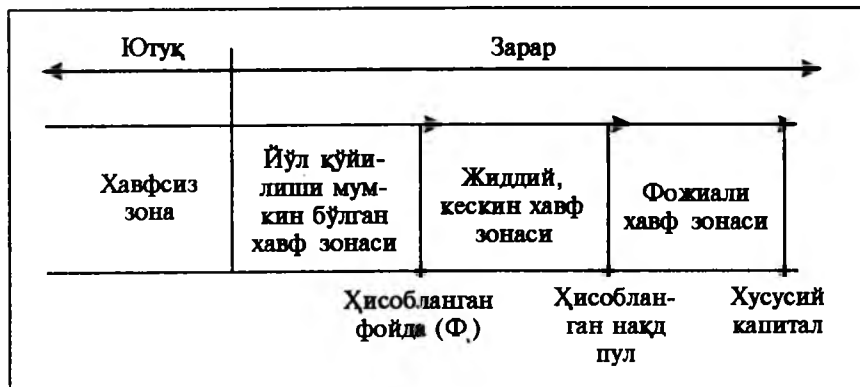
## 5. Суғурталанишига қараб:

- суғурталанадиган таваккалчилик (буни суғурта фондидан қоплаш мумкин);
- суғурта қилинмайдиган таваккалчилик (буни суғурта фондидан қоплаш мумкин эмас).

Бундай гуруҳлаш хавф олдини олиш ва уни камайтириш бўйича чора-тадбирларни ишлаб чиқиш учун жуда қўл келади.

[241] Таваккалчиликнинг мақсадга мувофиқлигига баҳо бериш учун энг аввало эҳтимол қилинаётган, хавф даражасига қараб таваккалчиликнинг тайин зоналарини ажратиб олиш зарур. Шу зоналарнинг умумий кўриниши 58-жадвалда берилган.

58-жадвал



Зарар кутилмайдиган, яъни хўжалик фаолиятининг натижаси ижобий бўлган зона хавфсиз зона деб аталади.

**Йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар кутиладиган фойдадан кўп бўлмаган зона тушунилади. Шунда тадбиркорлик фаолияти иқтисодий нуқтаи назардан мақсадга мувофиқ деб топилади. Йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонасининг чегараси қуйидагича кўринишда бўлади:

Зарар даражаси кўлами	=	Ҳисобланган фойда даражаси, кўлами
--------------------------	---	---------------------------------------

**Жиддий (кескин) хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар нафақат кутиладиган фойда, шунингдек ҳисобланган нақд пул даромад (выручка) дан ҳам кўп бўлган зона тушунилади, яъни жиддий хавф зонасининг чегараси қуйидагича бўлади:

Зарар даражаси, кўлами	>	жами харажат	+	фойда
------------------------------	---	-----------------	---	-------

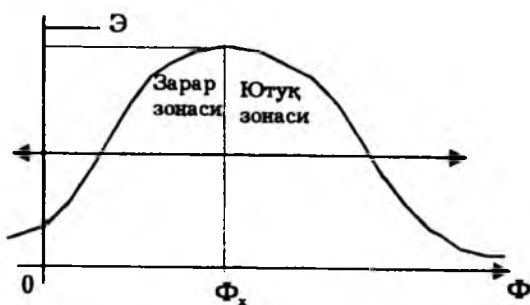
Бошқача қилиб айтганда, бу ерда тадбиркор нафақат ҳеч қандай фойда олишни, шунингдек барча ишлаб чиқариш харажатлари миқдорида тўғридан-тўғри зарар кўришгача таваккал қилади.

**Фожиали хавф зонаси** деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарарнинг жиддий хавф зонасини ўз домига тортиб, ундан ошиб корхонанинг хусусий капиталига тенг бўлган зона тушунилади, яъни бундай хавф зонасининг чегараси қуйидаги кўринишда бўлади:

Зарар даражаси, кўлами	=	хусусий капитал
---------------------------	---	-----------------

Бундай таваккалчилик оқибати корхонани ёки тадбиркорни банкротликка ва емирилишга олиб келади. Фожиали хавф тадбиркор ҳаёти, унинг соғлиғига хавф туғдириши мумкин.

[243]. Таваккалчилик эгри чизиғи деганда эҳтимол қилинаётган зарар билан кутиладиган фойда ўртасидаги боғланишни ифодаловчи эгри чизиқ тушунилади (1-чизма).



1-чизма. Эҳтимол қилинаётган фойда тақсимотини тавсифловчи эгри чизиқ.

Бу ерда фойда тасодифий миқдор ва у нормал тақсимот қонунига биноан тақсимотга эга деб фараз қилиняпти. Бундай ёндошув куйидагиларга йўл қўйилишини тақозо этади:

1)

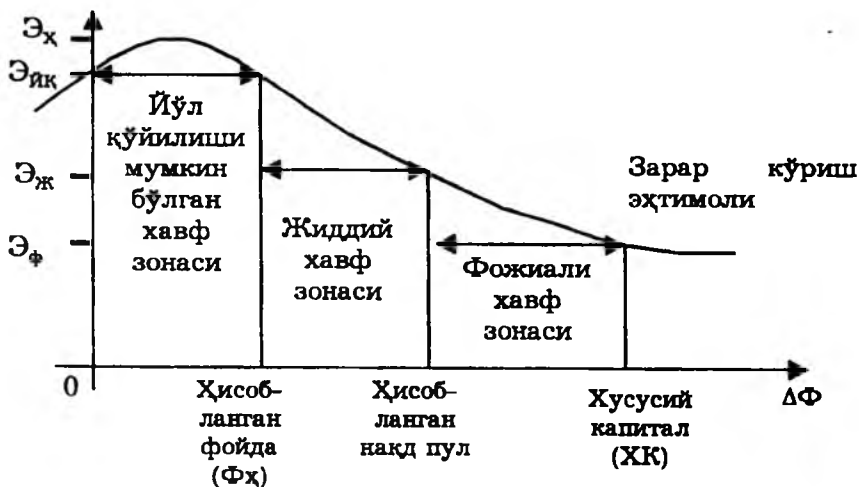
Фойда олиш эҳтимоли ( $\Phi_\varepsilon$ )	=	Ҳисобланган фойда ( $\Phi_x$ )
---	---	-----------------------------------

Бу деган сўз, фойда олиш эҳтимоли ( $\Phi_\varepsilon$ ) максимал, умумий фойда ( $\Phi$ ) эса математик кутиш эҳтимоли сифатида қабул қилинади деган сўздир. Ҳисобланган фойдадан оз ёки кўп фойда олиш эҳтимоли таваккалчилик даражаси (эҳтимоли)га боғлиқ. Тафовут ортиб борган сари фойда олиш эҳтимоли бир хил тарзда камайиб бораверади;

2) фойданинг ( $\Phi$ ) ҳисобланган фойдадан ( $\Phi_x$ ) кам бўлиши корхонанинг зарар кўрганини ( $\Delta\Phi$ ) ифодалайди:

$\Delta\Phi = \Phi_x - \Phi$
------------------------------

Шу фараз ва тахминларга асосланиб фойдадан ютқазиш эҳтимолини тавсифловчи эгри чизиқни чизиш мумкин (2-чизма).



2-чизма. Таваккалчиликнинг эгри чизиги.

Бу ерда,  $\mathcal{E}_x$  — ҳисобланган эҳтимоллик даражаси

$\mathcal{E}_{як}$  — йўл қўйилиши мумкин бўлган эҳтимоллик (таваккалчилик) даражаси;

$\mathcal{E}_ж$  — жиддий (кескин) таваккалчилик даражаси;

$\mathcal{E}_ф$  — фожиали даражада эҳтимол (таваккал) қилиш.

Таваккалчилик даражалари, яъни:

$$*\mathcal{E}_x, \mathcal{E}_{як}, \mathcal{E}_ж \text{ ва } \mathcal{E}_ф$$

\* $\Phi_x$ ,  $\Phi_{як}$  ва  $\Phi_ф$  ларнинг нисбатига қараб бизнесни ривожлантириш ёки ривожлантирмаслик тўғрисида қарор қабул қилиш мумкин. Амалиёт куйидаги коэффициентларни қўллашни маъқул деб ҳисоблайди:

$$\begin{aligned} \Phi_x &= 0,1, & \text{яъни } 10\% \\ \Phi_{як} &= 0,01, & \text{яъни } 1\% \\ \Phi_ф &= 0,001, & \text{яъни } 0,1\% \end{aligned}$$

Бу деган сўз, 100 тадан 10 мартасида фойдадан маҳрум бўлса, ёки 100 тадан 1 мартасида нақд пул (выручкаси)дан ва 1000 тадан 1 мартасида хусусий капиталидан ажралса, у ҳолда тадбиркорлик келишувини тузмаслик керак.

Шундай қилиб, таваккалчиликнинг учта кўрсаткичи ва йўл қўйилиши мумкин бўлган таваккалчиликнинг учта мезони асо-

сида муайян тадбиркорликнинг мақсадга мувофиқ ёки номувофиқлиги тўғрисида умумий шартларини кўрсатиш мумкин.

- *Йўл қўйилиши мумкин бўлган таваккалчилик даражаси ( $\Theta_{ик}$ ) йўл қўйилиши мумкин бўлган хавфдан ( $\Phi_x$ ) катта бўлмаслиги керак, яъни:*

$$\Theta_{ик} < \Phi_x$$

- Жиддий таваккалчилик даражаси ( $\Theta_x$ ) йўл қўйилиши мумкин бўлган хавфдан ( $\Phi_x$ ) кичик бўлиши керак, яъни:

$$\Theta_x < \Phi_x$$

- Фожиали таваккалчилик даражаси ( $\Theta_\phi$ ) фожиали хавфдан ( $\Phi_\phi$ ) катта бўлмаслиги керак, яъни:

$$\Theta_\phi < \Phi_\phi$$

Шундай қилиб, таваккалчиликнинг эгри чизигини чизиш, ундаги хавф зоналарини аниқлаш ва шу асосда тегишли қарорларни қабул қилиш таваккалчиликка баҳо беришнинг қудратли қуролларидан бири ҳисобланади.

[243] Таваккалчиликнинг эгри чизигини чизиш, ундаги хавф зоналарини аниқлаш, таваккалчилик самарадорлигига баҳо бериш бир қатор усулларни қўллашни талаб қилади. Улар қуйидагилар:

- *статистик усул;*
- *эксперт усули;*
- *аналитик усул.*

**Статистик усул** — ёрдамида ўхшаш фаолият билан шуғулланадиган хўжаликларда кўриладиган зарар, унинг даражалари ва тақорланиб туриш ҳоллари ўрганилади.

**Эксперт усули** — ёрдамида тажрибали тадбиркорлар фикри йиғилади, у қайта ишланади, менежер ва мутахассисларнинг аниқ тижорат операцияларда хавфнинг кутилиш даражалари тўғрисидаги фикрлари таҳлил қилинади.

**Аналитик усул** — эҳтимоллар назарияси, ўйинлар (теории игр) назариясидаги математик моделларни қўллашга асосланади.

Таваккалчиликни бошқариш фаолияти менежмент соҳасида энг тез ривожланиб бораётган профессионал фаолият ҳисобланади. Фарб фирмаларининг штатида айнан шу хавфни камайтиришга жавоб берувчи таваккалчилик бўйича лавозим мавжуд (таваккалчи-менежер). Улар фирма раҳбарлари билан бир қаторда

хавф-таваккалчилик бўйича қабул қилинадиган қарорларда қатнашадилар ва унинг оқибати учун баб-баравар жавоб берадилар. Таваккалчиликни бошқариш қуйидаги фаолиятларни ўз ичига олади:

- *Таваккалчиликни аниқлаш, таҳлил қилиш ва унинг даражасини баҳолаш;*
- *Таваккалчиликни оғоҳлантирувчи тадбирларни ишлаб чиқиш, уни минималлаштириш ва суғурталаш тадбирларини белгилаш.*
- *Таваккалчилик оқибатда кўрилган зарарларни қоплаш ва корхонани тиклаш йўлини излаш.*

Булардан ташқари таваккалчиликни стратегик бошқариш юзасидан қуйидаги саволларга жавоб топиш зарурдир:

- *Корхона айнан қайси бир турдаги таваккалчиликни ўз фаолиятига қўллаши керак?*
- *Шу сингари таваккалчиликни бошқариш учун қайси бир усулларни қўллаш маъқул?*
- *Корхона ўз зиммасига қай даражадаги таваккалчиликни олиши мумкин?*

Аммо таваккалчиликни бошқариш стратегиясини белгилаб олишнинг ўзи етарли эмас. Бундан ташқари шу стратегияни амалга ошириш механизмини, яъни таваккалчиликни бошқариш тизимини ишлаб чиқиш лозим. Бу қуйидагилардан иборат:

- *Қабул қилинадиган қарорларни самарали баҳолаш ва уни назорат қилиш тизимини яратиш.*
- *Корхонада таваккалчиликни бошқариш учун махсус бўлимни ташкил қилиш ёки шахсни тайинлаш.*
- *Таваккалчиликни суғурталаш, зарар ва йўқотишларни қоплаш учун махсус маблағлар ва захиралар ажратиш.*

Амалиётнинг тасдиқлашича, бу тадбирлардан ташқари таваккалчиликни бошқариш бўйича махсус қўлланмаларни ишлаб чиқишни тақозо этади. Айнан шу қўлланмада ҳар бир бўлим ва менежерларнинг таваккалчиликка бориш меъёрлари кўрсатилган бўлади.

**[245]** Таваккалчиликни бошқаришда асосан икки усул қўлланилади:

- *Таваккалчиликни оғоҳлантириш ва уни чегаралаш усули.*
- *Зарарни қоплаш усули.*

Таваккалчиликни пасайтириш усуллари қуйидагилардан иборат:

- *Қарор қабул қилиш муқобилларини ва таваккалчилик даражасини обдон экспертизадан ўтказиш.*

- Таваккалчиликнинг муайян даражасини белгилаш (лимитлаш), яъни муайян қарорни қабул қилиш билан боғлиқ бўлган харажатлар суммасини ўрнатиш.
- Қарздорнинг мажбуриятларини бажарилишини таъминлаш учун турли-туман кафолат ва қарз операцияларидан фойдаланиш.

Таваккалчиликни диверсификациялаш, яъни:

- корхона капиталини турли фаолиятларга инвестициялаш (12 тадан кам бўлган компания тавсия этилади);
- турли кўринишдаги қимматли қоғозларга инвестиция қилиш (8—20 кўриниш маъқул сон ҳисобланади);
- инвестиция портфели таркибини оптималлаштириш (1/3 катта фирмалар, 1/3 ўрта ва 1/3 кичик);
- товар етказиб берувчилар (камида иккита, агар 3—4 та бўлса янада яхши бўларди) кўпайтириш;
- бозорнинг бир қанча сегментларига товар ва хизматларни сотиш, яъни истеъмоллар категорияларини, миқдорлар ва турли регионларни қамраб олиш;
- қадрли молларни турли жойларга саралаш ва ҳоказо;
- юқори даражадаги фойда олиш, таваккалчилик хавфини ошириб юборишини назарда мўлжал олиш;
- кутилиши мумкин бўлган зарар олдини олиш ва уни аниқлашнинг самарали назорат қилиш тизимини қўллаш.

Иккинчи усул, яъни зарарни қоплаш учун қуйидаги тадбирлар амалга оширилади:

- махсус захира ва суғурта фондларини ташкил қилиш;
- таваккалчиликни суғурта ташкилотларида суғурта қилдириш.

[245] Таваккалчиликнинг миқдорий ўлчови зарарнинг мутлоқ ва нисбий кўрсаткичлари билан ифодаланади. Мутлоқ ифодаланиш натурал ёки қиймат кўринишда, нисбий ифодаланиш эса кутилиши мумкин бўлган зарарнинг капитал, харажатлар суммаси ёки фойдага нисбати кўринишида бўлади.

Таваккалчилик корхонаси банкротликка олиб борадими ёки аксигами — бунинг миқдорий ўлчовини билиш ўта зарурдир. Шу мақсадда таваккалчилик коэффициенти ҳисобланилади:

$$K_{\tau} = \frac{3}{\text{ЖМ}},$$

бу ерда  $K_{\tau}$  — таваккалчилик коэффициенти,  
 $3$  — максимал имконият даражасидаги зарар,  
 $\text{ЖМ}$  — жами маблағлар суммаси.

Эмпирик тадқиқотларнинг кўрсатишича таваккалчилик коэффициентининг оптимал даражаси 0,3, корхонани банкротликка олиб борадиган даражаси эса 0,7 ни ташкил қилади.

<b>Таянч иборалар</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• риск</li> <li>• хавф</li> <li>• омадсизлик хавфи</li> <li>• таваккалчилик</li> <li>• хатар</li> <li>• таваккаллик даражаси</li> <li>• хавф даражаси</li> <li>• эҳтимоллик даражаси</li> <li>• фойда даражаси</li> <li>• зарар даражаси</li> <li>• жиддий хавф зонаси</li> <li>• фожиали хавф зонаси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• хежир қилиш</li> <li>• суғурта қилиш</li> <li>• соф таваккалчилик</li> <li>• молия билан боғлиқ таваккалчилик</li> <li>• инвестиция таваккалчилиги</li> <li>• таваккал капитал</li> <li>• таваккалчилик зонаси</li> <li>• хавфсиз зона</li> <li>• йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси</li> <li>• таваккалчилик эгри чизиғи</li> <li>• таваккалчилик коэффициенти</li> </ul>

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

**140. Таваккалчилик — бу:**

- а) ресурс ёки даромаддан тўла ёки қисман йўқотиш хавфи;
- б) оқибатнинг яхши бўлишига умид боғлаб, хавф эҳтимоллигини зиммасига олинган ҳолда қилинадиган ҳаракат;
- в) ноаниқлик шароитида ҳар қандай довурак менежер учун табиий ҳолат, вазият;
- г) омадсиз оқибатнинг миқдорий баҳоланиши;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**141. Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири суғурта билан боғлиқ бўлмаган хавф турига киради:**

- а) менежерлар хатоси;
- б) юкни ташиш чоғида бузилиш ёки нобуд бўлиш хавфи;
- в) фирма ходимлари эҳтиётсизлиги;
- г) ёнгин ва бошқа офатлар;
- д) ходимнинг ўлими.

**142. Қуйида қайд қилинганларнинг қайси бири соф таваккалчилик турига киради:**

- а) молия билан боғлиқ таваккалчилик;
- б) инвестиция билан боғлиқ таваккалчилик;
- в) пулнинг сотиб олиш қобиляти билан боғлиқ таваккалчилик;



- г) табиат билан боғлиқ таваккалчилик;
- д) валюта билан боғлиқ таваккалчилик.

**143. Куйида қайд қилинганларнинг қайси бири чайқовчилик (спекулятив) таваккалчилик турига киради:**

- а) экология билан боғлиқ таваккалчилик;
- б) сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик;
- в) молия билан боғлиқ таваккалчилик;
- г) табиат билан боғлиқ таваккалчилик;
- д) а+б+г.

**144. Соф таваккалчилик:**

- а) ҳам салбий (зарар, зиён) ҳам ижобий натижа (ютуқ, фойда)га эришиш эҳтимолини билдиради;
- б) фақат салбий (зарар, зиён) ёки ноль натижага эришиш эҳтимолини билдиради;
- в) олинган даромадларнинг қадри юқори инфляция оқибатида тезроқ қадрсизланишини билдиради;
- г) чет эл валюта курсининг ўзгариши оқибатида кўриладиган катта зарарни билдиради;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**145. Спекулятив (чайқовчи) таваккалчилик:**

- а) фақат салбий (зарар, зиён) ёки ноль натижага эришиш эҳтимолини билдиради;
- б) ҳам салбий (зарар, зиён), ҳам ижобий натижа (ютуқ фойда)га эришиш эҳтимолини билдиради;
- в) атроф-муҳитнинг ифлосланиши оқибатини эҳтимол қилинадиган зарар ёки қўшимча харажатни билдиради;
- г) сиёсий барқарорлик оқибатида эҳтимол қилинадиган моддий (молиявий) зарарларни билдиради;
- д) табиий офатлар оқибатида эҳтимол қилинадиган зарарларни билдиради.

**146. Селектив таваккалчилик — бу:**

- а) у ёки бу бозорда инвестиция объектини нотўғри танлаб олиниши оқибатида кўриладиган таваккал зарар ёки бой берилган наф;
- б) қарз олган томоннинг ўз мажбуриятларини тўлай олмаслик хавфи;
- в) мазкур регионнинг асосий маҳсулотига бўлган конъюнктура нархининг пасайиши оқибатида кўрилиши мумкин бўлган зарар хавфи;
- г) янги технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун сарфланган харажатларнинг қопланмаслиги оқибатида кўриладиган таваккал зарар;
- д) а+б+в+г:

147. Таваккалчиликни бошқаришда қуйидаги чора-тадбирларнинг қайси бири хавфнинг олдини олиш борасидаги тадбирлар ҳисобланади:
- а) ахборот тизимини яхшилаш;
  - б) фойдани ҳисоб қилиш;
  - в) хатога йўл қўйишни камайтириш;
  - г) техник воситаларни шакллантириш;
  - д) суғурта шартномаларини тузиш.
148. Зарар кутилмайдиган, яъни хўжалик фаолиятининг натижаси ижобий бўлган зона:
- а) фожиали хавф зонаси деб аталади;
  - б) йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси деб аталади;
  - в) жиддий кескин хавф зонаси деб аталади;
  - г) хавфсиз зона деб аталади;
  - д) б+в.
149. Йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф зонаси деганда:
- а) эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарар кутиладиган фойдадан кўп бўлмаган зона тушунилади;
  - б) зарар кутилмайдиган, яъни хўжалик фаолиятининг натижаси ижобий бўлган зона тушунилади;
  - в) эҳтимол қилинаётган зарар нафақат кутиладиган фойда, шунингдек ҳисобланган нақд пул (выручка)дан ҳам кўп бўлган зона тушунилади;
  - г) эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарарнинг жиддий хавф зонасини ўз домига тортиб, ундан ошиб корхонанинг хусусий капиталига тенг зона тушунилади;
  - д) нотўғри жавоб йўқ.
150. Қуйидаги формулаларнинг қайси бири таваккалчилик коэффициентини ҳисоблаш учун қўлланилади:
- а)  $K_r = 3 - J_n$ ;
  - б)  $K_r = 3 : J_n$ ;
  - в)  $K_r = J_n : 3$ ;
  - г)  $K_r = J_n - 3$ ;
  - д)  $K_r = J_n \cdot 3$ .

Бу ерда: 3 — максимал имконият даражасидаги зарар суммаси  
 $J_n$  — жами маблағлар суммаси.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Мазкур дарсликнинг V бобидаги “Молиявий таваккалчиликка мойилмисиз?” номли тест саволларига жавоб беринг. Бу билан сиз ўзингизнинг таваккалчиликка нисбатан консерватив, эҳтиёткор ёки ўч эканлигингизни биласиз.

\* \* \*

**Б.** Мазкур дарсликнинг V бобидаги “**Чўнтағивғиздаги пулингизга дўстмисиз?**” номли тест саволларига жавоб беринг. Натижада Сиз таваккалга иш кўришингиз ёки пул сарфлашга келганда устаси фарангмисиз — буни билиб оласиз.

\* \* \*

**В.** Қуйида келтирилган маълумотларга асосланиб инвестиция қилишдаги риск (таваккалчилик) даражасини аниқланг. Қайси бир вариант мақбул экани тўғрисидаги ўз фикрингизни билдириңг.

№	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	Инвестициялаш вариантлари	
			1	2
1.	Жами маблағлар суммаси	млн.сўм	120	250
2.	Олиниши эҳтимол қилинган фойда	млн.сўм	130	200
3.	Эҳтимол тутилган максимал зарар	млн.сўм	75	140

**Г.** Амалий иш ўйини: “**Таваккалчилик ва суғурта**” ўйинига тайёргарлик.  
Раҳбар:

1. Ўйин қатнашчилари билан қўлланмавий мажлис ўтказади. Унда у мазкур ишлаб чиқаришнинг ўзига хос хусусияти, унда хавфнинг қандай турлари содир бўлиши мумкинлиги ва уларни ҳисоблаш тартибини батафсил тушунтиради.
2. Ўйин қатнашчиларини гуруҳларга тақсимлайди (юқори бўғин, ишлаб чиқариш-техника бўлими, реализация бўлими, молия-режа бўлими ва ҳ.к.).
3. Амалий иш ўйини учун зарур бўлган бошланғич маълумотларни тайёрлаш топшириғини беради.

Ўйин қатнашчилари

1. Фирманинг стратегик ривожланиш режасини, уни реконструкцияси бўйича тайёрланган техника иқтисодий асоснома ва ҳ.к. ни ўрганишади.
2. Таваккалчилик коэффициенти ва амалий иш олиб бориш учун зарур бўлган ҳужжатлар билан танишишади.
3. Фирмани ривожлантириш бўйича тузилган режаларга зарурий ўзгартиришларни киритишади.

**Ўйин мақсади**

Таваккалчилик даражасини баҳолаш бўйича бир қадар тажрибага эга бўлиш, шунингдек ишлаб чиқаришни қайта ташкил қилиш шароитида таваккалчиликдаги хавф даражасини камайтириш юзасидан тадбирларни ишлаб чиқиш.

## ФИРМА ТАВАККАЛЧИЛИГИ ВА УНИ СУФУРТАЛАШ

(2001—2005 йй.)

№	Таваккалчилик омиллари	Босқичлар бўйича таваккалчилик (хавф) коэффиценти			Таваккалчиликдаги хавфни пасайтириш чоралари
		тайёрлов босқичи	қурилиш босқичи	жорий фаолият	
1.	<b>Сиёсий омиллар:</b>				
	• <i>ташқи хавф</i>				
	• <i>ҳукумат барқарорлиги</i>				
	• <i>ҳарбий тўқнашувлар бўлиш хавфи</i>				
	• <i>коррупция</i>				
	• <i>ташқи иқтисодий мўлжал</i>				
2.	<b>Социал омиллар:</b>				
	• <i>фуқаролар уруши бўлиш хавфи</i>				
	• <i>иш ташлашлар бўлиш хавфи</i>				
	• <i>ғалаёнлар</i>				
	• <i>терроризм</i>				
	• <i>маҳаллий ҳокимиятнинг қонунқоидага риоя қилишлик даражаси</i>				
3.	<b>Молиявий омиллар:</b>				
	• <i>судаларни тўламаслик хавфи</i>				
	• <i>қайтармаслик хавфи</i>				
	• <i>шартномаларни тугатилиши</i>				
	• <i>хусусий капитални экспроприация қилиш</i>				
	• <i>пул-кредит сиёсатининг ўзгариши</i>				
4.	<b>Иқтисодий омиллар:</b>				
	• <i>мамлакатнинг иқтисодий ривожланиш даражаси</i>				
	• <i>савдо ва тўлов баланси динамикаси</i>				
	• <i>капитал қўйилма даражаси</i>				
	• <i>ишчи кучи қиймати</i>				

№	Таваккалчилик омиллари	Босқичлар бўйича таваккалчилик (хавф) коэффициенти			Таваккалчиликдаги хавфни пасайтириш чоралари
		тайёрлов босқичи	қурилиш босқичи	жорий фаолият	
5.	<b>Техника-технологик омиллар:</b>				
	• <i>ускуналарнинг жисмоний ва маънавий эскириши</i>				
	• <i>технология</i>				
	• <i>тайёр маҳсулотнинг ҳаётий йўли</i>				
	• <i>самарадорлик</i>				
	• <i>илмий ишланмалар</i>				
6.	<b>Табиий офатлар:</b>				
	• <i>ёнгин</i>				
	• <i>сув тошқини</i>				
	• <i>қурғоқчилик</i>				
	• <i>ер қимирлаш</i>				
	• <i>довул</i>				
7.	<b>Ўғирлик, айниш ва бошқа зарарлар</b>				
	• <i>пул маблағларини ўғирлаш</i>				
	• <i>хомашё ва материалларни ўғирлаш</i>				
	• <i>тайёр маҳсулотларни ўғирлаш</i>				
	• <i>ахборотларнинг сирқиб кетиш хавфи (утечка)</i>				
	• <i>моддий буюмларнинг айниши</i>				

Бу ерда таваккалчиликка хавф туғдирувчи асосан еттита бош омил ва уларнинг ҳар бирининг таркибида яна бештадан омил ажратиб кўрсатилган (таваккалчиликнинг минимал хавфи 1 га, максимал хавфи эса 10 га тенг). Масалан, иқтисодий омил бўйича таваккалчиликнинг минимал хавфи 1 га тенг, шунда уларнинг ҳар бир қисми 0,2 га тенг бўлади.

Ҳар бир омил бўйича таваккалчилик хавфи балларда ҳисобланади ва 7 га кўпайтирилади. Хавфни баҳолаш максимал баллга нисбатан фоизда ҳисобланилади.

- минимал хавф — 15—20% (юмшоқ хавф)
- ўрта миёна даражадаги хавф — 35—40% (қаттиқ хавф)
- максимал йўл қўйилиши мумкин бўлган хавф — 55% ва ундан юқори киритик хавф

Хавф (таваккалчилик) даражасини ҳисоблаш корхона фаолиятини уч босқичга бўлган ҳолда олиб борилади.

### **Ўйин шарти**

Ўқув жараёни учун ажратилган вақтнинг чегараланганини назарда тутиб амалий иш ўйини бир қадар соддалашган шароитда бажарилади.

Ўйин қатнашчилари хавф (таваккалчилик) даражасига таъсир этувчи барча омиллар тўғрисида етарлича маълумотларга эга эмас. Шу сабабли маълумотлар йўқ ҳолларда раҳбар томонидан тавсия этилган “ўртача миқдор”лардан фойдаланилади.

Суғурталаш талаб қилинадиган тартибда эмас, балки номи аталган ҳужжатларни қайд этиш билан чекланади.

### **Ўйин сценарияси**

Раҳбар ўйин қатнашчилари олдига қуйидаги вазифаларни қўяди:

1. Ҳар бир омил таркибидаги хавф турлари салмоқларининг умумий хавф даражасига таъсирини аниқлаш.
2. Мазкур бўлим ва корхона учун умумий хавф даражасини аниқлаш.
3. Хавф даражасини пасайтириш бўйича чора-тадбирларни белгилаш ва суғурталаш ҳамда уни расмийлаштириш учун асосланган қарорни тайёрлаш.

Юқори бўғиндаги раҳбарлар асосан ташқи омиллар таъсирида юзага келувчи хавф даражасини аниқлаш бўйича хулосаларини тайёрлайдилар ва уларни гуруҳ муҳокамасига тақдим этадилар. Ўрта бўғин раҳбарлари эса ички омиллар таъсирида юзага келувчи хавф даражасини аниқлайдилар ва ўз хулосаларини гуруҳ муҳокамасига топширадилар.

Ўйин қатнашчиларининг ўзаро фикр алмашувларидан сўнг юқори бўғин раҳбарлари ва ҳар бир гуруҳ эса ўзларининг бўлимлари юзасидан хавф даражасини аниқлайдилар. Бу босқичдаги ишлар якуни бўйича ҳар бир гуруҳ раҳбарлари маъруза қиладилар ва шулар асосида тегишли қарорларни қабул қиладилар.

Шундан сўнг ўйин қатнашчилари корхона фаолиятининг ҳар бир бўғинида содир бўлиши мумкин бўлган хавф даражасини камайтириш чораларини ишлаб чиқишга киришадилар. Ўрта бўғин раҳбарлари томонидан ёзма равишда тайёрланган хулосалар корхонанинг юқори бўғини раҳбарлари хулосаси учун тақдим этилади.

Юқори бўғин раҳбарлари топшириғи билан молия-режа бўлими гуруҳи корхона раҳбариятининг хавф (таваккалчилик) даражасини камайтириш ва уни суғурталаш режасини ишлаб чиқади.

Якуний ҳужжат барча гуруҳларга ўқиб эшиттирилади. Ҳўин қатнашчилари бу борада ўз фикрларини билдирадидлар. Раҳбар гуруҳлар қабул қилган қарорлари юзасидан ўз хулосаларини айтади ҳамда ижобий, салбий томонларини таъкидлайди.

Ҳўин жараёнида раҳбар ўзининг бўш вақтига қараб ўин қатнашчиларидан мамлакат сиёсатидаги, молия-кредит, солиққа тортиш ва бошқа соҳалардаги ўзгаришлар тўғрисида гапириб беришни талаб қилиши мумкин.

Хавфнинг ўзгариш мойиллигига қараб ўин қатнашчилари таваккалчилик (хатар) даражасини аниқлаш услубига (ишлаб чиқариш бўғинлари) миқёсида тегишли ўзгартиришлар киритишлари мумкин. Шундан сўнг якуний иш барча гуруҳлар муҳокамасига қўйилади.

### **Ҳўин регламенти**

Ҳўинни ташкил қилиш ва қўйилган учта вазифани бажариш тегишли якунларни қилишда камида 4 соат вақт ажратилади. Ҳўин қатнашчиларининг малакаси, маҳорати, тайёргарлик даражасига қараб ажратиладиган вақт ё кўпроқ ёки озроқ бўлиши мумкин.

### **Ҳўин якуни**

1. Хавф (таваккалчилик) даражасини пасайтириш бўйича корхона раҳбарлари фаолиятининг режасини тайёрлаш (босқичлар ёки иш вақтига қараб).
2. Ўз хоҳиши ёки мажбурий суғуртани расмийлаштириш учун зарур бўлган ҳужжатларни тайёрлаш. (Қаранг: Ўзбекистон Республикасининг “Суғурта тўғрисида”ги қонуни.)

### **Ҳўин қатнашчиларига эслатма**

Ишдаги таваккалчиликни икки тоифага бўлиш мумкин:

- *шартли таваккалчилик;*
- *соф таваккалчилик.*

**Шартли таваккалчилик** оқибатида зарар ҳам, фойда ҳам кўриш мумкин. Айтайлик, пойабзал ишлаб чиқарувчилардан бири қўнғироқчали туфли ишлаб чиқаришга аҳд қилди. Бу муайян даражадаги таваккал билан боғлиқ, чунки бу янгилик модага кириш-кирмаслигини ҳеч ким билолмайди, албатта. Агар омма туфлидаги қўнғироқчалар беъманилик деб топса, компания сарфлаган пулидан маҳрум бўлади. Лекин ушбу ечим тўғри чиқиб, бу услуб оммалашиб кетса, компания кўпгина пул ишлаб олади. Бизнес руҳидаги, бу услуб оммалашиб кетса, компания кўпгина пул ишлаб олади. Бизнес руҳидаги эркин тадбиркорлик тизими учун фойда олишни мўлжаллаб шартли таваккал қилиш хосдир.

**Соф таваккалчиликда**, аксинча, зарар кўриш эҳтимоли бор, холос. Масалан, ҳар бир корхонада ёнғин ёки ўғирлик рўй бериши мумкин. Бу — соф таваккалчилик деб аталади, чунки тадбиркорда бундан фойдаланишга ҳеч қандай умид бўлмайди. Лекин бу соф таваккалчиликка

боғлиқ зарарни энг кам миқдорда бўлиши учун муайян тадбирлар кўриши мумкин.

Хўш, таваккалчиликни бошқариш деганда нимани тушунасиз?

Таваккалчилик табиатини аниқлаш ва унинг зарарини камайтириш жараёни **таваккалчиликни бошқариш** деб аталади

Таваккалчиликни бошқариш корхона менежерининг энг муҳим вазифаларидан биридир. Бу кўйидаги стратегиялардан бирини ёки бир нечтасини амалга оширишни кўзда тутати:

- Қалтисликни бартараф этиш.
- Қалтисликнинг чекланиши.
- Қалтисликни тан олиш.
- Таваккални бошқага ўтказиш.

**Қалтисликни бартараф** этиш фаолиятининг таваккалчилик билан боғлиқ айрим турларидан воз кечишни ўз ичига олади. Масалан, сузиш ҳовузи бўлган катта меҳмонхоналарда доим меҳмонлардан бирортасининг чўкиб кетиш хавфи бўлади. Мавжуд ҳовузни ёпиб қўйиш ёки янгиларини қўймаслик йўли билан бу хавфдан қутулиш мумкин.

**Қалтисликнинг чекланиши.** Кўпинча “ўз-ўзини суғурталаш” деб аталадиган қалтисликни чекланишини билдиради. Ҳовузи бўлган меҳмонхонада қутқариш хизматини тузиш қалтисликни чеклаш усулларидан биридир.

**Қалтисликни тан олиш.** Кўпинча “ўз-ўзини суғурталаш” деб аталадиган қалтисликни тан олиш муайян таваккалчилик борлигини “Тан олишдан” иборат. Эҳтимол тугилган зарарлар ўрнини қоплаш учун махсус маблағлар ажратилади. Масалан, ўтзорларни автоматик усулда суғориш тизими ўрнатилган истироҳат боғининг маъмурияти суғурта қоғозини сотиб олмайди, балки қувур совуқда ёрилиб кетса, уни таъмирлаш учун пул тўплаб қўйишни афзал кўради.

**Таваккални бошқага ўтказиш.** Таваккалнинг айрим турлари (лекин ҳаммаси эмас) суғурта компанияларига “ўтказилиши” мумкин. Суғуртанинг энг кўп тарқалган турларидан қўйидагиларни қайд қилиш мумкин:

- Тўлов қобилияти суғуртаси.
- Мулк суғуртаси.
- Тадбиркорлик фаолияти тўхтаб қолишдан суғурта.

**Тўлов қобилияти суғуртаси.** Бу бирор одамнинг мулкига зиён етказиш билан ёки компания ходимининг айби билан ёинки унинг мулки воситасида бирор киши жароҳат олган тақдирда етказилган зиён билан боғлиқ зарар ўрнини қоплашни кўзда тутати. Масалан, “Иқбол” ошхонасининг доимий хўрандаси бу ерда тайёрланадиган ош (палов) ичига тушиб қолган тошни чайниб юбориб, тишини синдириб олди. Ошхона мижози бўлган суғурта компанияси унга стомотолог ҳисоб варағи асосида товон тўлайди.



**Мулк суғуртаси.** Мулк суғуртаси фирмани унинг мулки ўғирланиши ёки нобуд қилинишидан ҳимоя қилади. Бу суғурта тури корхонага кўрган зарари ўрнини қоплаш имконини беради.

**Тадбиркорлик фаолияти тўхтаб қолишдан суғурта.** Ёнгинлар ва табиий офатлар мулкнинг барбод бўлишига сабаб бўлибгина қолмай, уларнинг оқибатлари тугатилгунга қадар корхона фаолиятини тиклаш имконини бермайдиган қилиб қўйиши мумкин.

Корхоналарнинг кўплари узоқ вақт давомида ишламасдан бекор туришга қодир эмас, чунки уларга доимий харажатлар ўрнини қоплаш учун маблағ керак бўлиб туради. Тадбиркорлик фаолиятини тўхтаб қолишдан суғурта туфайли ёнгин ёки бошқа офатлар оқибатида вақтинча иши тўхтаб қолган корхоналар харажатининг ўрни қопланади.

### Г. Ҳадислар, ўғятлар, ҳикматлар

263. Албатта, мен ҳам Сизларга ўхшаш одамман, тахмин ва гумон билан иш туғиш гоҳ тўғри чиқади, гоҳ хато чиқади. Лекин ниманики Аллоҳ айтди деб айтсам у ҳақдир. Аллоҳ айтмаган нарсани айтди деб ҳеч қачон айтмайман.

*(Муҳаммад пайғамбар қиссаси. Ҳадислар китобидан)*

- Ёмгир тиласанг, мамоқалдиरोқдан кўрқма.
- Зарар кўрмай, фойда қайда.
- Совуқдан кўрққан — қишни ёқтирмас.
- Таваккални тошга ур, бахтингдан кўр.
- Таваккалчининг кемаси ботмас.
- Таваккал андиша билмас.
- Таваккал — нар, Андиша — мода.
- Андиша қозон қайнатмас.
- Иккиланиш ҳам ўлим.
- Таваккал — эрнинг йўлдоши.
- Ўйчи ўйлагунча, таваккалчи ишини битиради.
- Ўйчи уйига етгунча, таваккалчи бориб келибди.
- Учқундан кўрққан — темирчи бўлмас.

Маъмурнинг вазири Муҳаммад ибн Довуд кунлардан бир кун бир одамнинг шундай деб турганини эшитиб қолди:

Ақл эгаси бўлсанг, журъатга ҳам эга бўл,  
Чунки журъат бўлмаса, иккиланиш юз берад.

Шунда у қуйидаги байтни илова қилди:

Журъат эгаси бўлсанг, шошил ишга солмоққа.  
Чунки журъат бузилса, ишни орқага сурар!

*Муҳаммад Зеҳний*

- [228]. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш деганда намани тушунасиз?
- [229]. Таваккалчилик хавфли ёки хатарми? Ёки хавф-хатарми?
- [230]. Хавфнинг қандай турларини биласиз? Қайси хавфлар суғурта билан боғлиқ бўлмаган хавфлар ҳисобланади?
- [231]. Қандай хавфлар суғурта қилиб қўйиш мақбул бўлган хавфлардир?
- [232]. Қайси ҳолларда хавф даражаси ортиши мумкин?
- [233]. Хавфни камайтириш ва рентабелликни оширишнинг қандай усулларини биласиз?
- [234]. Таваккалчилик қандай тавсифланади?
- [235]. Соф таваккалчилик нима ва унинг қандай турларини биласиз?
- [236]. Молия билан боғлиқ таваккалчилик деганда нимани тушунасиз?
- [237]. Инвестиция билан боғлиқ таваккалчилик қандай турларга бўлинади?
- [238]. Таваккал капитал деганда нимани тушунасиз?
- [239]. Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад нима?
- [240]. Зарар қўриш хавфини камайтириш ёки унинг олдини олиш мумкинми?
- [241]. Таваккалчилик зонаси нима?
- [242]. Таваккалчилик эгри чизиги қандай кўринишга эга?
- [243]. Таваккалчилик қандай усуллар ёрдамида бошқарилади?
- [244]. Таваккалчилик коэффиценти қандай ҳисобланади?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т. 3, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 175—366 бет.
2. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 31—261 бетлар.
3. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 370—404 бетлар.
4. Гранатуров В. М. Экономический риск: сущность методов, измерения пути снижения: Учебное пособие. М., Дело. Сервис, 1999. 112 с.
5. Грачёва М. В. Анализ проектных рисков: Учебное пособие для вузов. М., ЗАО Финстатинфром, 1999, 216 с.
6. Морозов Д. С. Проектное финансирование: управление рисками/ Под ред. проф. В. Т. Катасова. М., Анкил. 1999, 120 с.

7. Риски в деятельности предприятия. В кн. Справочник директора предприятия. М., ИНФРА-М, 1998, с. 614—634.
8. Риск в управленческих решениях. В кн: Глухов В. В. Основа менеджмента. Учебное справочное пособие. Санкт-Петербург, 1995, с. 216—232.
9. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш. Қаранг: Шарифхўжасв М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т., “Меҳнат”, 2000 й., 410—440 б.
10. Управление рисками в организации. В кн: Менеджмент. Учебник для вузов. М., ЮНИТИ, 1998, с. 212—227.
11. Цой Т.Н. и др. Конкуренция и управление рисками на предприятиях в условиях рынка. М., Аланс, 1999, 288 с.

## XIII БОБ. БОШҚАРИШДА АХБОРОТ ВА КОММУНИКАЦИЯ

Режа:

13.1. Ахборотлар тизими. (246—251)

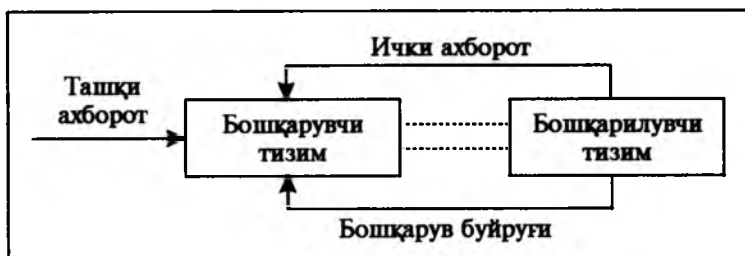
13.2. Коммуникация. (252—255)

13.3. Хужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш. (256—260)

### 13.1. Ахборотлар тизими

[246] Ахборот бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини ҳал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (72-чизма).



72-чизма. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари.

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташқи муҳит ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ)ни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи объектга таъсир ўтказадиган бошқарувчи тизимнинг ижроия органига юборилади ва бажарилиши назоратга олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғрисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга муттасил келиб тушади. Бу:

- иш ўринларига хомашёнинг келиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариши;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.

Ташқи ахборотлар, яъни:

- юқори ташкилотлардан олинадиган фармойиш, қарор ва топшириқлар;
- маҳсулот истеъмолчилари талаблари;
- бошқа корхоналарнинг илғор тажрибалари;
- рақобатдошларнинг хатти-ҳаракатлари;
- бозорлардаги ҳолат, улардаги мувозанат;
- инфляция ва ишсизлик даражаси;
- бюджетга тўловлар ва ҳоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига киради. Булар ташқи муаммолардан келиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Агар корхона ичида ахборот оқимларининг келиши ва ташқи дунё билан алоқалар бузилса, корхонанинг яшаши хавф остида қолади.

**[247]** Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга қуйидаги талаблар қўйилади:

- ишончлик;
- тушунарли, бир маънолик;
- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилик.

Ҳозирги даврда раҳбар бошқарув ишларида ташаббус ва омилкорлик кўрсатиши, тезкорлик билан иш олиб бориши, вазият ўзгаришни ўз вақтида пайқаб олиш, ресурслар билан маневр қила олиши, ҳар бир конкрет шароитда мақбул қарор қабул қилиши зарур. Бунинг учун раҳбар ишончли ва мазмунли ахборот олиб туриши лозим. Ортиқча, бефойда ахборот раҳбар ишини қийинлаштиради, ортиқча меҳнат ва вақт сарфлашга олиб келади.

Ахборот тушунарли бўлиши керак, чалкаш, бир-бири билан таққослаб бўлмайдиган кўрсаткичлар тўғри раҳбарлик қилишга ва ўз вақтида қарор қабул қилишга путур етказди.

Ахборотнинг ўз вақтида келиши ва ўз вақтида бажарувчиларга юборилиши, яъни **тезкорлиги** ҳам жуда муҳимдир. У бошқарув жараёнининг, бинобарин, ишлаб чиқаришнинг узлуксиз боришига ёрдам беради. Шунингдек, дастлабки ахборотни бошқариш турли мақсадлар учун осон ўзгариш, ундан бошқарувнинг барча бўғинларида фойдаланиш мумкинлиги, ахборотнинг узил-кесил ишланиши, ундан қўшимча ишлов бермасдан фойдаланиш ҳам катта аҳамиятга эга.

Зарур пайтда керакли натижа берадиган ахборотлар қимматли ҳисобланади. Кеч берилган ахборотлар ўз қимматини йўқотади.

Ишлаб чиқариш вазиятига тўғри баҳо бериш ва аниқ қарор қабул қилиш учун бошқарув органи ахборот билан **тўлиқ** таъмин этилиши, ахборот ҳажми мақсадга мувофиқ бўлиши керак. Ахборот етишмаслиги ёки ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши тезкор ва тўғри бошқаришга халал беради. Ва, ниҳоят, бошқариш аппарати ходимлари қанчалик юқори малакали бўлсалар, ахборот қиммати ҳам шунчалик юқори ва тартибга солинган бўлади. Бошқариш органлари маълумотлар қабул қилувчи техника воситалари билан қанчалик мукамал таъминланган бўлса, раҳбарларга ортиқча, бефойда маълумотлар шунчалик кам келиб тушади. Бу эса ўз навбатида ахборот оқимидаги **тежамкорликни** таъминлайди.

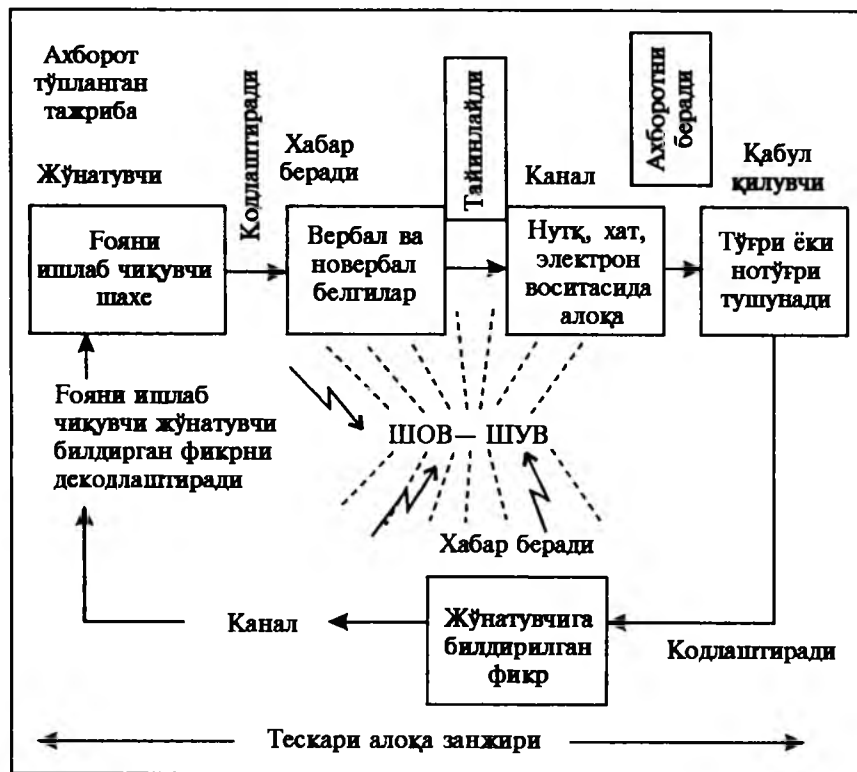
[248] Бошқариш тизимининг муваффақиятли ишлашининг зарур шарти фақат тўғри алоқагина эмас, балки тескари алоқанинг ҳам мавжуд бўлишидир. Тескари алоқа ҳар қандай даражадаги тизимлар ҳаракатини ростлаб туриш учун универсал механизм ҳисобланади.

Бошқарилувчи тизимдан бошқарувчи тизимга (бўйсунувчидан бошлиққа) келиб тушадиган ахборотни, яъни берилган фармойиш ва буйруқнинг натижалари тўғрисидаги ахборотни тескари алоқа деб тушуниш қабул қилинган (73-чизмадаги пункт чизиққа эътибор беринг).

Бошқарув тизими унсурлари ичида мураккаб, кўп томонлама ва хилма-хил алоқалар мавжудлиги шароитида тескари алоқанинг аҳамияти айниқса ортади. Бошқарувчи тизим фармойиш ёки буйруқ (топширик) бергандан кейин шу фармойиш ёки буйруқ қандай бажарилаётганлиги тўғрисида тескари алоқа йўли бўйича ўз вақтида ахборот билан таъминланиб турилмаса, бошқариш жараёни бузилади ва бошқарув тизими бутунлай издан чиқади.

Ишлаб чиқаришни ва давлат бошқарувининг барча даражаларида мустаҳкам тескари алоқа мавжудлиги характерлидир. Оддий бир мисол. Мамлакатимизнинг иқтисодий ва социал ривожланиши бўйича ишлаб чиқиладиган барча қонунлар, албатта умумхалқ муҳокамасига қўйилади, уларга меҳнаткашларнинг мулоҳаза ва истаклари ҳисобга олиниб, қўшимчалар ва ўзгартиришлар киритилади.

Тескари алоқа ёрдамида ахборотни жўнатувчи билан уни қабул қилувчи ўртасида алоқа ўрнатиледи. Бу жараёнда ахборотни қабул қилувчи ахборот билан ўзаро алмашув жараёнининг барча босқичларини такрорлайди, натижада ахборотни юборувчи энди уни қабул қилувчига айланади, яъни ҳар иккала томон ўз вазифаларини ўзаро алмашгандек бўлади (69-чизма).



73-чизма. Ахборот алмашув жараёнида тескари алоқа ва шов-шув.

Тескари алоқа — бу эшитганга, ўқиганга ёки кўрганга нисбатан акс таъсир ёки таъсирланиш таянчи. Бунда мазкур ахборотни олган шахс шу ахборотга бўлган муносабатини, тушунганлиги ёки тўлиқ тушунмаганлигини, қўллаб-қувватлаши ёки инкор этишини шу ахборотни юборган шахсга билдиради. Бундай алоқа ҳар иккала томоннинг бир-бирини қанчалик тушунганини билиш учун зарур.

Раҳбар берилган топшириқ ёки айtilган сўз ҳар доим бўйсунувчилар томонидан бирдек қабул қилинади, деб ўйламаслиги керак.

Бундай хато фикрга борувчи раҳбар ўзини реал воқеликдан узоқлаштиради. Тескари алоқани самарали ўрнатмаган раҳбарнинг бошқарув фаолияти заифлашади ва инқирозга юз тутади.

Шов-шув ахборот алмашув жараёнида салбий таъсир кўрсатувчи унсурлардан ҳисобланади. Ахборотларни узатиш назарияси тили билан айтганда шов-шув — бу ғояни бузиб талқин қилишда намоён бўлади. Айтилган сўздан тортиб, то уни қабул қилингунгача бўлган масофадаги турли тўсиқлар, шов-шувлар ахборотни кодлаштириш ва декодлаштириш, шунингдек раҳбар билан бўйсунувчи ўртасидаги алоқа жараёнига катта таъсир ўтказиши мумкин.

Шу сабабли шов-шувни ҳам эътиборсиз қолдириш мумкин эмас.

**[249]** Ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарув қарорларини қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолияти кўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Булар эса пировард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари миқёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли мазкур бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ахборотларни ўзига хос белгиларига қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради.

Туркумланганда ахборот тизими ҳар томонлама соддалашади, шунингдек, уни тўплаш, узатиш ва турларга ажратиш осонлашади, бунинг натижасида раҳбар ходимлар ахборот билан тўлиқроқ таъмин этилади. Барча ахборотларни қуйидаги белгилар бўйича туркумлаш мумкин (59-жадвал).

*59-жадвал*

### Ахборотлар турлари

Т/р	Туркумлаш белгилари	Гуруҳлар
1.	Мазмунига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• иқтисодий</li> <li>• ҳуқуқий</li> <li>• социал</li> <li>• техникавий</li> <li>• ташкилий</li> </ul>
2.	Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ички ахборот</li> <li>• ташқи ахборот</li> </ul>



Т/ р	Туркумлаш белгилари	Гуруҳлар
3.	Кимга мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• корхона учун</li> <li>• бўлим учун</li> <li>• цех учун</li> <li>• участка учун</li> </ul>
4.	Барқарорлик характериға қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оддий ахборот</li> <li>• шартли-доимий ахборот</li> <li>• ўзгариб турувчи ахборот</li> </ul>
5.	Фойдаланиш учун тайёрлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дастлабки ахборот</li> <li>• оралиқ ахборот</li> <li>• якуний ахборот</li> </ul>
6.	Даврийлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сменали ахборот</li> <li>• суткали ахборот</li> <li>• кварталлик ва ҳ.к. ахборот</li> </ul>
7.	Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• директив ахборот</li> <li>• ҳисобот кўринишида ахборот</li> <li>• ҳисобга олиш бўйича ахборот</li> <li>• назорат қилиш бўйича ахборот</li> </ul>
8.	Воқеаларнинг келиб чиқишини ақс эттириш вақтига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тарихий ахборот</li> <li>• жорий ахборотлар</li> <li>• перспектив ахборотлар</li> </ul>
9.	Мўлжалланганлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бир мақсадли ахборотлар</li> <li>• кўп мақсадли ахборотлар, яъни кўп муаммоларни ечишга мўлжалланган ахборотлар</li> </ul>
10.	Мустаҳкамлаш ва сақлаш имкониятига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• оғзаки ахборотлар</li> <li>• ёзма ахборотлар</li> <li>• овозли ахборотлар</li> <li>• тасвирли ахборотлар ва ҳ.к.</li> </ul>
11.	Муҳимлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ўта муҳим ахборот (кўрсатма, қўлланма)</li> <li>• муҳим бўлмаган ахборотлар ва ҳ.к.</li> </ul>
12.	Тўлиқлигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тўлиқ, комплекс ахборотлар</li> <li>• тўлиқ бўлмаган ахборотлар</li> </ul>
13.	Характерига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• индивидуал ахборотлар</li> <li>• функционал ахборотлар</li> <li>• универсал ахборотлар</li> </ul>
14.	Ишончлилигига қараб	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ишончли ахборотлар</li> <li>• эҳтимолли ахборотлар</li> </ul>

Ишлаб чиқариш доимий ривожланишда бўлганлиги сабабли ахборот турлари, сони ва кўлами ҳам кўпайиб бораверади. Шу боис юқорида келтирилган туркумлашни тўлиқ деб бўлмайди. Барча бошқариш вазибаларини комплекс ҳал этиш учун ахборотлар ҳар бир бошқариш объектининг ўзига хос хусусиятларини ҳисобга олиб аниқ туркумланади.

[250] Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин (74-чизма).



74-чизма. Ахборотлар тизими.

**Оддий тизим.** Ахборот пайдо бўлган жойдан истеъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон орқали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими қуйи бошқарув босқичига тўғри келади. Иш жойидан устага берилган ахборот бунга мисол бўла олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

**Мураккаб тизим.** Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боғлиқ. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада механизациялаш ва автоматлаштириш турлари қуйидагилардан иборат:

• **Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври.**

Бунда ахборот оддий механизмлардан фойдаланилган ҳолда бутунлай қайта ишланади.

\* **Аралаш ахборот тизими.**

Бунда ахборотни механизациялашган ва автоматлашган қурилмалари ёрдамида ўзгартиришларга эришилади. Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида корхонанинг ишлаб чиқариш фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

\* **Ахборот-маълумот тизими.**

Бунда кўз билан бажариладиган назорат учун баъзи бир маълумотларни бериш билан чекланади.

**\* Кузатув ахборот тизими.**

Бу тизим автоматлашган назорат ва бошқарувни таъминлайди. Кейинги иккала тизим асосан технологик жараёнлар тўғрисидаги ахборотларни қайта ишлаш учун қўлланилади. **Ахборотлар тизими** — бу мураккаб тизим бўлиб, ўз ичига турли ҳужжатларни, ахборот оқими, алоқа каналлари, техник воситалар ва автоматик бошқарув тизимларини олади. Бутун ахборотлар тизими аниқ ва доимий ишлаши лозим.

[251] Ҳар бир раҳбарнинг услуби кўп жиҳатдан қарор қабул қилиш учун зарур ва етарли ахборотни олиш ва ундан фойдаланишда унинг шахсий ишлаш услуби билан белгиланади.

**Ишлаб чиқаришни бошқариш** — бу ижодий жараён, ўзига хос бир санъат. У раҳбарнинг хилма-хил иш усулларида намоён бўлади. Бу усуллар эса раҳбарга ушбу соҳада оз омилкор кишиларнинг фикрини турли каналлар орқали аниқлаш ва бу ижобий фикрлардан бошқариш жараёнида фойдаланиш имкониятини беради. У ўз фикрларини ҳар бир кишининг онгига етказиш учун ҳам маълум хислатларга эга бўлиши керак.

Раҳбар суҳбатдошини шундай тинглай билиши лозимки, суҳбат натижасида иш ҳақида энг кўп даражада фойдали ахборот олиши керак. Бунга эса бошқаришнинг, айниқса ўз қўли остидагиларнинг фикрларига, сўзларига, таклиф ва танқидларига эътибор билан муносабатда бўлгандагина эришиш мумкин. Бўйсунувчи киши маълум ишини бевосита бажаради ва бу ишни бошқалардан кўра яхшироқ билади.

Шунинг учун раҳбар ўз қўл остидагилар билан суҳбат қилганида ўзи учун айниқса қимматли бўлган ахборотни олишни мўлжаллаши керак. Бунинг учун очиқ гаплашиш шартини яратиши лозим. Бегоналар бўлмаслиги лозим, телефон қўнгиरोқларини чеклаш ва ҳоказолар талаб қилинади.

**Раҳбарнинг ёзишни билиши** — бу фақат саводли ёза билиши эмас, балки фикрни қисқа ва равон, давлат тилида бадиий, содда баён қилиш демакдир. Раҳбарликда бу ўз қарорини бўйсунувчига етказиш услубидир. Ишлаб чиқаришни бошқаришда ёзиш мумкин бўлган ҳамма нарсани ёзиб қўйиши керак, деган қоида амал қилади. Бу бўйсунувчига ёзилганларга қараб ўз хатти-ҳаракатини аниқ текшириб бориш, раҳбарга эса қарорнинг бажарилишини назорат қилиб туриш имкониятини беради.

Раҳбар ўзига ахборот тайёрловчи ходимлар меҳнатини ташкил эта билиши, улардан омилкорлик билан фойдаланиши керак. Нотўғри, паст қийматли ахборот туфайли ёмон бошқарув қарори қабул қилишдан эҳтиёт бўлиши, энг муҳими унга келаётган ахборотларни саралаб олиши даркор. Функционал хизмат ходимлари, ёрдамчилар, референтлар раҳбарга энг зарур ахборотларни текшириб бериши мақсадга мувофиқ бўлади.

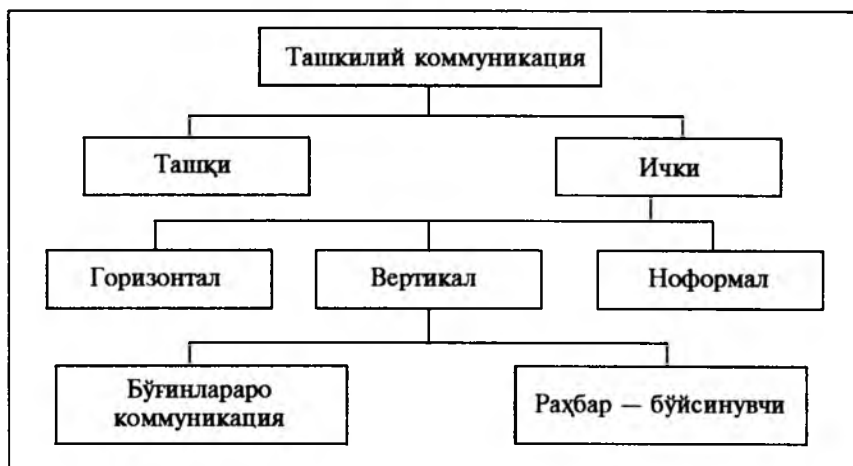
## 13.2. Коммуникация

[252] **Коммуникация** — бу кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши йўлга қўйилган коммуникация иш муваффақиятини таъминлайди. Сўровлар шуни кўрсатадики, 73 фоиз америкалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик раҳбарлар, коммуникация, қўйилган мақсадга эришиш йўлидаги бош тўсиқ деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа сўровга кўра 2000 турли компаниянинг 250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг қийин масаладан бири деб биладилар.

Умуман ҳар бир раҳбар 50 дан 90 фоизгача вақтини коммуникацияга сарфлайди.<sup>1</sup> Шу сабабли, шуни тасдиқлаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлигига, яъни:

- *кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;*
- *телефонда сўзлашув қобилияти;*
- *расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;*
- *мажлисларда қатнашиш маданияти кабиларга боғлиқ.*

**Корхона (ташкilot) коммуникацияси** — бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафақат ташкilot ичидаги, шунингдек унинг ташқарисидаги ахборот алмашувини ҳам олади (75-чизма).



75-чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси.

<sup>1</sup> Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1995, стр. 166

**Ташкилот** — бу давлат назорати ва бошқарувчи остидаги объект бўлиб, у ўзидан юқори тегишли ташкилотларга (макроиқтисодиёт ва статистика вазирлигига) турли ҳисоботлар, маълумотлар, ахборотлар бериб туради.

**Ташқи коммуникация** — бу ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир. Ташқаридан келадиган ахборотлар, жумладан юқори бошқарув органлари, ҳокимият, вазирлик, қўмиталар, Вазирлар Маҳкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

**Ички коммуникация** деганда корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади. Бу ерда бошқарув бўғинлари (вертикал коммуникация) ва бўлимлараро (горизонтал коммуникация) ахборот алмашуви амалга оширилади.

**Раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация** — бу ташкилотда энг кўп учрайдиган ахборот алмашувидир. Масалан, цех бошлиғи ёки мастернинг жамоа ва айрим ходимлар билан жонли алоқаси жуда юксак баҳоланади. Жонли алоқада раҳбар фақат ўз қарорини билдирибгина қолмай, бўйсунувчиларга таъсир кўрсатиши, уларда қарорни яхшироқ бажариш учун ташаббус ва хоҳиш уйғотиши мумкин. Қўполлик билан бақариш, “сўкиниш”га ва ҳоказоларга асло йўл қўймаслик керак. Раҳбарнинг шахсий обрўси кўп жиҳатдан у ўз фикрини қай тарзда билдиришига, қандай сўзлашига боғлиқ.

**Ноформал коммуникация** — бу раҳбар атрофидаги шов-шувлар, раҳбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алоқалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради. Бундай ахборот алмашуви чегара доирасида бўлиши керак.

**[253] Коммуникацион жараён** — бу икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир. Бу жараёнда тўртта базавий унсур қатнашади:

- *ахборотни жўнатувчи;*
- *ахборотнинг ўзи (хабар);*
- *алоқа канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;*
- *ахборотни қабул қилувчи (73-чизмага қаранг).*

Ана шу тўрт унсур бир-бири билан ҳамоҳанг ишлагандагина, ахборот ўз вазифасини бажаради. Ахборотларни алмашув жараёнида ҳар иккила томон (жўнатувчи ва қабул қилувчи) фаол рол ўйнаши керак.

Коммуникацион жараённи қуйидаги 6 босқич кетма-кетлигида бажариладиган ишлар мажмуаси тариқасида ифодалаш мумкин (73-чизмага қаранг).

**1. Ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш.** Бу босқичда ахборотни қабул қилувчига қандай топшириқни, қайси ғояни бериш тўғрисида фикрлайди ва уни шакллантиради.

**2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш.** Бу ерда ахборотни жўнатувчи ўзининг ғоясини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

**3. Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш.** Кодлаштириш билан бир қаторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофиқ равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шоҳобчаси ва бошқалар киради.

**4. Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш.** Декодлаштириш деганда узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади. Агар бир томон ахборотни таклиф этса, иккинчи томон уни ҳеч қандай тўсиқсиз сабабли, ахборот етказилгунча йўл-йўлакай турли шовшувларга дуч келиб асл моҳиятини йўқотиш мумкин. Шу сабабли тескари алоқа ҳам мавжуд (248-саволга қаранг).

**5. Ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш.** Бу босқичда ахборот узатувчи билан ахборотни қабул қилувчи ўз ўринлари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобни шакллантиради.

**6. Жавобни узатиш.** Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди. Ҳозирги пайтда энг муҳим коммуникация воситаси сифатида компьютерлар хизмат кўрсатмоқда. Улар ёрдамида ахборот тўпланadi, дастурлар тузилади, маълумотлар банки ҳосил қилинади. Компьютерлар нафақат ишлаб чиқаришни бошқариш учун, балки иқтисодиётнинг барча жабҳалари учун ўта зарур.

**[254].** Шунини қайд қилиш лозимки, шахслараро ахборот алмашув жараёнида айрим муаммолар туғилиши мумкин. Шундай муаммолар туркумига қуйидагиларни қайд қилиш мумкин:

- *Идрок қилишдаги руҳий фарқ.*
- *Маънавий (семантик) тўсиқ.*
- *Новербал имо-ишоралар.*
- *Филтрлаш.*
- *Алоқа каналларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши.*
- *Номақбул ташкилий структура (таркиб).*

Маълумки, кишилар бир хил маълумотни ўзларининг билим даражалари, ҳаётий тажрибалари, қизиқиш доиралари, эҳтиёжлари, ҳиссий туйғуларининг турличалигидан ўзларича турлича талқин қиладилар ва қабул қиладилар. Бу ўринда раҳбар билан бўйсунувчи ўртасидаги муносабат ҳам муҳим рол ўйнайди. Бир-бирига ишонч ва ўзаро бир-бирини англаш бор жойда ахборот кўлами

кенгаяди, уларнинг аниқлиги ошади, жавобгарлик ҳам бир хилда бўлади.

**Маънавий (семантик) тўсиқ** узатилаётган ахборотни кодлаштиришда қўлланилган белги (символ)ларнинг ахборотни қабул қилувчилар дидларига (уларнинг лавозимлари, мавқелари, минталитет, миллий урф-одатлари нуқтаи назардан) мос тушмаганлигида намоён бўлади.

Символ (белги)лардан ташқари ахборотлар билан алмашув чоғида **новербал**, яъни озгаки ёки сўзда эмас, балки имо-ишоралар, масалан, чеҳра, савлат, важоҳат, товушнинг ўзгариб туриши кабилар ҳам бажарувчига айтиладиган сўз моҳиятини тубдан ўзгартирилган ҳолда етказилишига сабаб бўлиши мумкин. Руҳшуносларнинг фикрича, сўз билан айтиладиган ахборотнинг 90 фоизигача қисми сўз орқали эмас, балки но вербал йўл билан қабул қилинар экан.

**Филтрлаш** — ахборотнинг истеъмолчига тез етиб бориши жараёнида уни ихчамлаштириш, нохуш “маълумотлар” дан тозалаш мақсадида ахборот соддалаштирилади, қайта ишланади, тегишли жамлар чиқарилади. Бундан ташқари куйи бўғиндаги раҳбарлар, ўзлари хоҳламаган, аммо юқори бўғиндаги раҳбарлар билиши шарт бўлмаган ахборотларни юбормайдилар. Шу тариқа ахборотлар филтрланади.

**Алоқа капиталларининг ҳаддан ташқари кўпайиб кетиши** ҳам коммуникацион жараёнга салбий таъсир кўрсатади. Бундай муаммо ахборотларни қайта ишлаш ва уларни узатиш воситаларнинг етишмовчилиги ёки уларнинг номукамаллиги оқибатида содир бўлади.

**Номаъқул ташкилий структура** ҳам коммуникацион жараёнда муаммо туғдирувчи омиллардан бири ҳисобланади. Қанчалик бошқарув бўғинлари кўп бўлиб, функциялар, вазифалар ва ваколатлар бир-бирини кўп такрорласа, шунчалик ахборотнинг манзилга етиб бориши секинлашади. Натижада шу давр ичида ҳар бир бўғинда ўзига мақбул бўлган “тузатишлар” киритилади. Бу жараёнда бўлимлар ва бўғинларда содир бўладиган ихтилофлар ахборотлар алмашувига ва қарорларни қабул қилишга жиддий тўсиқларни яратади.

[255] Ахборотни узатиш ва қабул қилиш кўп жиҳатдан самарали қулоқ солиш санъатига эга бўлиш даражасига боғлиқ. Америкалик олим профессор **Кит Дэвис** самарали қулоқ солиш санъатининг 10 та қоидасини келтиради. Қоидаларни навбатма-навбат ўқиб, бир зум ўзингизни ҳоли тутинг. Юзма-юз гаплашаётган аниқ кишини кўз олдингизга келтиринг ва ушбу қоидаларга нечоғлиқ риоя қилганингизга баҳо беринг.

## Самарали қулоқ солишнинг 10 қондаси

Т/р	Қоидалар	Изоҳ
1.	Сўзлашдан тўхтанг	• Гапира туриб қулоқ солиш мумкин эмас. Ҳар бир кишига шивирлаб, аммо, "ҳеч кимга овоза қилма" деган нақл бор.
2.	Сўзловчига ўзини эркин тутишга ёрдамлашинг	• Гапирувчи кишига ўзини эркин тутиши учун шароит яратинг. Кўпинча буни ҳал қилувчи муҳитни яратувчи деб аташади.
3.	Ўзингизни сўзловчига қулоқ солаётганингизни кўрсатинг	• Ўзингизни манфаатдор эканлигингизни кўрсатинг ва шунга мос равишда ҳаракат қилинг. Сўзлашув жараёнида газета, журнал ўқиманг. Эшитатуриб унга рад қилиш баҳоналарини изламадан, балки уни тушинишга ҳаракат қилинг.
4.	Ҳашга тегадиган ҳолатларни барта раф қилинг	• Расм чизиб турманг, столга урманг, қоғозларни бир жойдан иккинчи жойга қўзғатаверманг, эҳтимол эшик ёпиб қўйилса, хонада сокинлик бўлади.
5.	Бардошли бўлинг	• Вақтни аяманг. Сўзлагувчини бўлманг. Чиқишга зўр берманг, эшик томон қадам босманг.
6.	Сўзловчига ҳамдард бўлинг	• Сўзловчини ўзингизнинг ўрнингизга қўйиб кўринг.
7.	Характерингизни сақлай билинг	• Ҳазабланган киши суҳбат мазмунига ноаниқлик киритиш пайида бўлади.
8.	Баҳсга ва танқидга йўл қўйманг	• Бундай ҳол сўзловчини ҳимояга ўтишга мажбур қилади. У жим бўлиб қолиши ёки жаҳли чиқиши мумкин. Айнан баҳсда голиб чиқиб, бу билан ютқазган бўласиз.
9.	Саволлар беринг	• Бу сўзловчини илҳомлантиради, у Сизнинг уни қулоқ солаётганингизга яна бир бор иқроп бўлади. Бу олдинга жилишга ёрдам беради.
10.	Сўзлашдан тўхтанг	• Биринчи маслаҳат ҳам шундан бошланган. Охири ҳам шу билан тугайди. Зеро, қайд қилинганларнинг барчаси шунга боғлиқ. Сиз гапиришдан тўхтамас экансиз, демак, самарали қулоқ солишни ҳам билмайсиз.



Табиат одамга иккита қулоқ, аммо фақат битта тил ато этган. Оқистагина айтмоқчи бўлсак, бу деган сўз — гапиришдан кўра кўпроқ эшитиш керак. Эшитиш учун иккита қулоқ зарур: бири — сўз моҳиятини қабул қилиш, иккинчиси — сўзловчи ҳиссиётини илиб олиш учун керак.

Қулоқ солишни истамайдиганлар асосли қарорлар қабул қилиш учун етарли ахборотни олишга муваффақ бўлмайдилар. Ўзингизнинг қулоқ солиш қобилиятингизни ўстириш ниятида бўлсангиз сўзлашувдан сўнг ўзингизга ўзингиз баҳо беришга ҳаракат қилинг. Бунинг учун шу жараёнда қайд қилинган 10 қоидага биноан қандай самарали иш қилганингизни ўзингиздан сўранг. Шундан сўнг қайси қоидалар устида ишлашингиз ва ўзингизни такомиллаштиришингиз аён бўлиб қолади.

### 13.3. Ҳужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш

[256] **Ҳужжат** — бу бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ҳодисалар, жараёнлар, фактлар тўғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситасидир. Бошқача қилиб айтганда ҳужжат — бу нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу кабиларни кўрсатувчи расмийлаштирилган иш қоғози ёки кимнинг кимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғози (паспорт, гувоҳнома, рейтинг дафтарчаси ва ҳ.к.).

**Ҳужжатлаштириш** деганда бирор кимса ёки нарса ҳақидаги фикр-ни ёзиб, ҳужжат ҳолига келтириш, расмийлаштириш тушунилади.

**Иш юритиш** — бу корхоналарнинг ўз функция ва вазифаларини бажариш давомида ҳужжатлар устида олиб борадиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуасидир. Бу жараён ҳужжатлаштириш, улар устида ишлаш усуллари ўз ичига олади.

Ишлаб чиқаришни бошқаришда фойдаланиладиган ахборотларнинг энг муҳим шакли — бу ёзма ахборот, яъни ҳужжатдир. Ҳужжатли ахборот ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча жараёнларига сингиб кетади. Ҳужжатларсиз бошқаришнинг биронта ҳам функцияси муваффақиятли амалга ошмайди. Барча бошқариш ходимлари у ёки бу тарзда ҳужжатли ахборотни қайта ишлашда банд бўладилар. Мутахассисларнинг анчагина қисми (бизнес режани тузувчилар, иқтисодчилар, бухгалтерлар, статистлар, конструктор-инженерлар, котибалар ва ҳоказолар) учун эса бу иш улар меҳнатининг асосий мазмунини ташкил этади.

Ҳужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

**Биринчидан**, бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юри-тиш операцияларининг салмоғи катта бўлиб, 30—60 фоизгача ета-ди. Йирик ва ўрта корхоналарни бошқариш жараёнида минглаб хилма-хил ҳужжатлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришга оид операцияларнинг ақсарияти ҳужжатлаштириш ёрдамида бошла-нади, амалга оширилади, назорат қилинади, тартибга солинади ва ниҳоясига етказилади.

**Иккинчидан**, иш юритишнинг аҳамияти корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига, тезкорликка, бошқарув ходимининг меҳнатига, маданиятига, тежамкорлигига ва ҳоказоларга унинг бевосита таъсир ўтказиши билан белгиланади.

Иш юритиш ижрони таъсирчан назорат қилишда муҳим роль ўйнайди. Ҳужжатлар юридик аҳамиятга ҳам эга. Ҳужжатлашти-риш ва иш юритишни яхши йўлга қўймай туриб, корхонани ре-жали бошқариб бўлмайди.

[257] Корхоналарда хилма-хил ва турли-туман ҳужжатлардан фой-даланилади. Уларни қуйидагича туркумлаш мумкин (61-жадвал).

61-жадвал

### Ҳужжатларнинг турлари

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Ҳужжат турлари	
		умумий	махсус
1.	Объектига қараб	*Хизматга оид ҳужжатлар Лавозимли шахс имзолайди Объект-корхона.	*Шахсий ҳужжатлар: • ариза, хат, таржимаи ҳол. • Объект — ходим. У ўз номи-дан ёзади ва имзолайди.
2.	Фойдаланиш жойига қараб	*Ички ҳужжатлар: • буйруқлар • актлар • қўлланмалар • низомлар • ҳисоб ҳужжатлари ва ҳ.к. Булар корхонанинг ички фаолияти учун қўлланилади.	*Ташқи ҳужжатлар: • хатлар • илтимосномалар • жавоблар • рекламациялар Бошқа корхоналар ва юқори органлар билан ёзишмалар.
3.	Реквизитлар сонига қараб	*Оддий ҳужжатлар • маълумотнома • илова хатлари Битта кўрсаткич ёки савол-дан иборат бўлади.	*Мураккаб ҳужжатлар: • буйруқлар • режалар • ҳисоботлар Жуда кўп реквизитлар ёки саволлардан иборат бўлади.

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Ҳужжат турлари	
		умумий	махсус
4.	Юридик мавқеига қараб	<p>*Стандарт бўлмаган ҳужжатлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хатлар</li> <li>• қарорлар</li> <li>• актлар</li> <li>• буйруқлар</li> </ul> <p>Булар якка тартибда тайёрланади ва эркин характерда бўлади.</p>	<p>*Стандарт ҳужжатлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• счётлар</li> <li>• тўлов талабномалари</li> <li>• накладнойлар</li> </ul> <p>Булар юқори ташкилотлар томонидан тасдиқланган расмий ҳужжатлардир.</p>
5.	Ижро этиш муддатига қараб	<p>*Шошилич ҳужжатлар:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• телеграммалар</li> <li>• телефонограммалар</li> <li>• факс ва ҳоказолар</li> </ul> <p>Маълум муддат ичида ижро этишни талаб қилади.</p>	<p>*Шошилич бўлмаган ҳужжатлар.</p> <p>Бу ҳужжатларнинг ижро этиш муддати белгиланмайди.</p>
6.	Аслигига қараб	<p>*Асл нусхадан кўчирма ҳужжатлар.</p> <p>Асл ҳужжатларнинг кўпайтирилган ҳамда лавозимли шахслар (котиба, иш юритувчи) томонидан имзоланган нусхалари.</p>	<p>*Асл нусхадаги (оригинал) ҳужжат.</p> <p>Дастлабки, тегишли тарзда расмийлаштирилган ва имзоланган ҳужжат Архивда сақланадиган ҳужжат тариқасида далолатларда сақланади.</p>
7.	Бош қарув функциясига қараб	<p>*Умуммаъмурий ҳужжатлар:</p> <p><b>1. Хизмат-ахборот ҳужжатлари:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• хатлар</li> <li>• телеграммалар</li> <li>• маълумотлар</li> <li>• актлар</li> </ul> <p><b>2. Фармойиш ҳужжатлари:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• буйруқлар</li> <li>• қўлланмалар</li> <li>• қарорлар</li> <li>• циркулярлар</li> </ul> <p><b>3. Шахсий таркибга оид ҳужжатлар:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ходимлар ҳисоби</li> <li>• гувоҳномалар</li> <li>• тавсияномалар</li> </ul>	<p>*Махсус ҳужжатлар. Бу ҳужжатларда функционал хизматлар фаолияти акс эттирилади.</p> <p>Жумладан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• фан-техника</li> <li>• технология</li> <li>• иқтисодиёт</li> <li>• ҳисоб-китоб</li> <li>• молияга оид</li> <li>• юридик</li> <li>• режа</li> <li>• статистикага оид ҳужжатлар.</li> </ul>

Т/р	Гуруҳлаш белгилари	Ҳужжат турлари	
		умумий	махсус
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• тавсияномалар</li> <li>• хизмат сафари қозғалари</li> </ul> Умумий маъмурий ҳужжатларда ташкилий жараёнлар акс эттирилади.	
8.	Конфидици-аллигига қараб	*Ошкор ҳужжатлар, яъни ҳамма ўқийдиган ва босиб чиқаришга рухсат этилган ҳужжатлар. • Ошкор қилиш таъқиқланган ҳужжатлар.	*Ёпиқ ҳужжатлар, (махфий, мутлақо махфий). Буларни рухсатномаси бўлган кишиларгина ўқий оладилар. Босишга рухсат этилмайди.
9.	Бажарилишига қараб	*Қўлда ёзилган ҳужжатлар, яъни қўлда сиёҳ ёки қаламда ёзилган ҳужжатлар.	*Босма қилинган, яъни машинада ёки компьютерда терилган ҳужжатлар.

Демак, ҳужжатлар икки гуруҳга ажратилар экан. Биринчи гуруҳга корхоналарнинг фармойиш бериш ва ижро этиш жараёнида тузиладиган ҳужжатлари киради. Булар ташкилий фармойишли ҳужжатлаштириш бўлиб, унга ташкилий ҳужжатлар (низом, қоида, қўлланма), фармойишлар (қарор, буйруқ, ечимлар), маълумот — ахборотлар (хат, акт, ҳисобот ва ҳоказо) киради.

Иккинчи гуруҳдаги ҳужжатлар бошқаришнинг ҳар бир махсус функциясига хос ҳужжатлар (молия, бухгалтерия ҳужжатлари ва ҳоказо), шунингдек, транспорт, алоқа, статистика, юриспруденция ҳужжатлари ва ҳоказодан иборат бўлади.

[258] Иш юритиш ҳужжатларни қайд қилиш, кўпайтириш, ҳужжатларни таҳлил қилиш, маълумотнома ахборот хизмати кўрсатиш, ҳужжатларни сақлаш, ижрони назорат қилиш, ташиш, архивда сақлашга тайёрлашдан иборат бўлади. Иш юритишнинг асосини қуйидаги тамойиллар ташкил қилмоғи лозим:

- *корхонанинг барча бўлинмаларида ҳужжатлар қабул қилишнинг бир хил усуллари, ҳужжат шакллари, ижрони назорат қилиш каби усуллар қўлланилиши лозим;*
- *корреспонденциялар бир жойда қабул қилиб олинishi ва қайд қилиниши лозим;*
- *ҳужжатлар бир марта қайд қилиниши керак, қайд қилиш тизими ҳужжатларни ижро этишни назорат қилиш тизими билан ўзаро ва боғланган бўлиши керак;*

- *ҳужжатлар ижро этилиши босқичларида шундай сақланиши керакки, токи зарур маълумотномаларни тузиш учун керакли ҳужжатни тез топиш мумкин бўлсин;*
- *ҳужжатлар тезкорлик билан ҳамда энг оз меҳнат сақланган ҳолда доиравий айланиши лозим.*

Ҳужжатни баён қилиш услуби раво, аниқ ва қисқа бўлиши ҳамда айна вақтда мазмун тизимни тўла акс эттирилиши лозим. Ишга оид ёзувларни иложи борича қисқартирмаслик, балки қисқартма сўзларнинг фақат қабул қилинган шаклларида фойланиши зарур.

Ҳужжатларни баён қилишнинг изчиллиги, яъни учта мантиқий унсур:

- *кириш;*
- *таҳлил;*
- *хулосанинг уйғунлаштирилиши* муҳим аҳамиятга эга. Киришда — ҳужжат тузиш сабаби кўрсатилади. Таҳлилда — масалалар баёнининг мазмуни, исботи акс эттирилади. Хулосада эса ҳужжатнинг асосий мазмуни берилади. Оддий ҳужжатларда, албатта бу учта унсурнинг ҳам бўлиши шарт эмас.

Давлат стандартларида баён этилган ҳужжатларни тузиш қоидалари қогоз ўлчами (формати), реквизитлар состави, ҳужжатларда уларнинг тартиби ва жойлаштириш ўрни, ҳужжат бланкаларини ва реквизитларини расмийлаштириш тартиби, акт, қарор, телеграмма, билдиришнома (рапорт), хат, буйруқ, хизмат юзасидан хат, қарор, фармойиш каби ҳужжатларни тузиш тартиби ва услубини кўзда тутлади.

**[259]** Ҳужжатлар билан олиб бориладиган бутун иш бир қанча босқичлардан иборат (76-чизма).



**76-чизма. Ҳужжатлар билан ишлаш жараёни.**

Корхонага келган ҳужжатлар **кириш корреспонденцияси** деб аталади. Қабул қилинган корреспонденциянинг адрес бўйича келганлиги текширилиши ва конвертлар, ҳужжатларга зарар ет-

казилмаган ҳолда очилиши керак. Бирор шахсга аталган конвертларни очиш тавсия этилмайди.

Корреспонденцияни қайд қилишда журнал ва карточка тизими қўлланилади. **Журналда** ҳужжатлар келиши тартиби бўйича китобчада қайд қилинади. Бундай усулни ҳужжат обороти унча катта бўлмаган (бир кунда 10—15 та хат олинадиган) корхоналарда қўлланиш тавсия этилади.

Карточка усули энг замонавий бўлиб, энг кам меҳнат сарфлаган ҳолда учётга олиш, назорат қилиш ва ахборот-маълумотнома қидирув ишларининг пухта тизимини ташкил қилиш, ҳужжатлар обороти вақтини қисқартириш имконини беради.

Иш корреспонденцияси **ижро этилиш** хусусиятига кўра икки қисмга бўлинади. Биринчи қисми корхона раҳбарига берилади. У ҳар бир ҳужжат бўйича ижро этиш тартиби, муддатлари ва ижрочилар ҳақида кўрсатма беради. Қолган корреспонденцияси таркибий бўлинмалар раҳбарларига юборилади. Бу ерда ижрочилар ҳақидаги масала ҳал этилади. Ҳужжатларнинг ижро этилишини назорат қилишни яхши уюштириш муҳим аҳамиятга эга. Шу мақсадда махсус назорат картотекаларини қўллаш гоят қулайдир.

Корхонада жўнатиладиган ҳужжатлар **чиқиш корреспонденцияси** дейилади. Ҳар бир ҳужжатда индекс бўлиши шарт. Бу нарса бошқа муассасалар билан ёзишмаларда уларни кўрсатиш ҳамда делоларда ва архивда уларни қидириб топиш имконини беради.

Ижро этилган ҳужжатлар маълум бир тизимда **сақланади**. Делоларни гуруҳларга ажратишнинг энг тарқалган белгилари қуйидагилар ҳисобланади.

Қайд қилинган гуруҳлаш белгилари бир-бирига мувофиқ бўлиши, яъни бир хил ҳужжатлар хронологик белгига, бошқалари эса номинал белгига кўра делоларда жойлаштирилиши лозим. Бундан ташқари, ҳар бир бўлинмада архивга топширилмасдан доимий сақланиши талаб қилинадиган ҳужжатлар учун ҳужжатлар жилди ажратиш керак.

[260] Ҳужжатлар муайян оқимда ҳаракат қилади. **Ҳужжатлар оқими** дейилганда ҳужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган пайтдан бошлаб корхонадан жўнатишгунга қадар ёки архивга топширилгунга қадар ҳаракати тушунилади.

\***Номинал белги** — бунда ҳужжатлар вазифасига ёки номига кўра (ҳисоботлар, актлар, қарорлар, буйруқлар ва ҳ.к.) бирлаштирилади.

- \***Хронологик белги** — бунда ҳужжатлар календар даврлари бўйича гуруҳланади (ойлар, йиллар бўйича ҳисоботлар).
- \***Корреспонденциялар белгиси** — бунда ҳужжатлар келиш манбалари (вазирликлар, қўмиталар, бирлашмалар, концернлар ва ҳ.к.)га кўра бирлаштирилади.
- \***Йўналишлар бўйича** — бунда ҳужжатлар йўналишлар (фан-техника кенгашининг, махсус илмий кенгаш қарори ва ҳ.к.) бўйича бирлаштирилади.
- \***Географик белги** — бунда ҳужжатлар бир шаҳар ёки туманда бўлган корхона, ташкилотлар бўйича гуруҳланади.

Ҳужжат оборотини тартибга солиш учун ахборот оқимини, унинг барқарорлигини, пайдо бўлиши ва вазифасини ўрганиш лозим. Бу ҳол турли усуллар (оғзаки сўраш, анкеталаш, тадқиқ қилишнинг махсус карталари) ёрдамида бажарилади.

Ҳужжат оборотини ўрганишда ҳужжат қаердан келишини, қаерда қайд қилинишини, қаерга берилишини, бу ҳужжат асосида қандай ҳужжатлар ишлаб чиқишини, ҳужжат тайёрлаш даврийлигини, нусхаси ва ҳ.к.ларни аниқлаш талаб қилинади. Бунинг натижасида ҳужжат обороти маршрути тузилади.

Шундан сўнг ҳужжат обороти тизими лойиҳаланади, бунда ҳужжат шакллари яхшилаш, уларнинг оборот вақтини қисқартириш, ҳужжат билан ишлашни мақсадга мувофиқлаштириш ҳамда ижрони назорат қилишнинг турли йўллари топилади.

Ҳужжат обороти тизимида корреспонденцияларнинг экспедициядан корхонанинг таркибий бўлинмаларига маълум тартибда етказиб берилиши муҳимдир. Ҳужжатлар ҳажми катта ва корхона ҳудуди анча тарқоқ ёки кўп жойни эгаллаган бўлса, транспорт воситаларидан фойдаланиш, ҳалқа маршрутини ташкил этиш мақсадга мувофиқдир.

Ҳужжат оборотини такомиллаштириш кўп жиҳатдан корхонанинг ўзига, унинг ҳужжат устида ишлаш маданиятини кўтариш учун кўп билан иш олиб бориши ва ташаббус кўтаришига ҳамда қоғозларни расмийлаштириш ва улар ҳаракати тўғрисидаги эскича қарашларга кескин барҳам беришга боғлиқдир.

Гап шундаки, иш юритиш ягона давлат тизими, бу қўлланма эмас, у корхона ва ташкилотларда ҳужжатлаштириш ишларини ташкил этишни кўрсатиб бермайди. Унда принципиал қоидалар, меъёрий талаблар ва тавсиялар бор, холос. Улардан ҳар бир идора, унинг муассаса ва корхоналарида иш юритиш бўйича аниқ йўл-йўриқлар ишлаб чиқиш учун фойдаланиш лозим. Ҳужжат оборотида ҳужжат устида ишлаш операцияларини камайтириш ёки умуман такрорий операцияларга йўл қўймаслик лозим.

## Таянч иборалар

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• ахборот</li><li>• ташқи ахборот</li><li>• ички ахборот</li><li>• тескари алоқа</li><li>• вербал белги</li><li>• новербал белги</li><li>• доимий ахборот</li><li>• ўзгариб турувчи ахборот</li><li>• дастлабки ахборот</li><li>• хужжат</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• директив ахборот</li><li>• оғзаки ахборот</li><li>• овозли ахборот</li><li>• ўта муҳим ахборот</li><li>• ишончли ахборот</li><li>• эҳтимолли ахборот</li><li>• ахборотлар тизими</li><li>• коммуникация</li><li>• горизонтал коммуникация</li><li>• вертикал коммуникация</li><li>• ноформал коммуникация</li></ul> |
|--|---|

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 1. Ахборот — бу:

- а) маълумотлар тўплами;
- б) хабарлар мажмуаси;
- в) бошқарув негизи;
- г) тўғри жавоб йўқ;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

### 2. Мазмунига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади?

- а) иқтисодий ахборотлар;
- б) корхона учун ахборотлар;
- в) ички ахборотлар;
- г) дастлабки ахборотлар;
- д) сменали ахборотлар.

### 3. Келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади?

- а) ҳуқуқий ахборотлар;
- б) ташқи ахборотлар;
- в) бўлим учун ахборотлар;
- г) шартли-доимий ахборотлар;
- д) оралиқ ахборотлар.

### 4. Кимга мўлжалланганлигига қараб ахборотлар қандай турларга бўлинади?

- а) социал ахборотлар;
- б) ўзгариб турувчи ахборотлар;
- в) цех учун ахборотлар;
- г) якуний ахборотлар;
- д) сменалик ахборотлар.



**5. Барқарорлик характериға қараб ахборотлар қандай турларға бўлинади?**

- а) техникавий ахборотлар;*
- б) участка учун ахборотлар;*
- в) кварталлик ахборотлар;*
- г) ўзгариб турувчи ахборотлар;*
- д) директив ахборотлар.*

**6. Фойдаланиш учун тайёрлиғига қараб ахборотлар қандай турларға бўлинади?**

- а) тарихий ахборотлар;*
- б) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар;*
- в) бир мақсадли ахборотлар;*
- г) оғзаки ахборотлар;*
- д) якуний ахборотлар.*

**7. Даврийлиғига қараб ахборотлар қандай турларға бўлинади?**

- а) назорат қилиш бўйича ахборотлар;*
- б) сменали ахборотлар;*
- в) жорий ахборотлар;*
- г) ёзма ахборотлар;*
- д) ўта муҳим ахборотлар.*

**8. Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб ахборотлар қандай турларға бўлинади?**

- а) ҳисобот кўринишидаги ахборотлар;*
- б) ҳисобга олиш бўйича ахборотлар;*
- в) директив ахборотлар;*
- г) назорат қилиш бўйича ахборотлар;*
- д) нотўғри жавоб йўқ.*

**9. Воқеаларнинг келиб чиқишини акс эттириш вақтига қараб ахборотлар қандай турларға бўлинади?**

- а) перспектив ахборотлар;*
- б) тасвирли ахборотлар;*
- в) муҳим бўлмаган ахборотлар;*
- г) тўлиқ ахборотлар;*
- д) индивидуал ахборотлар.*

**10. Ишончлилиғига қараб ахборотлар қандай турларға бўлинади?**

- а) тўлиқ ахборотлар;*
- б) эҳтимолли ахборотлар;*
- в) функционал ахборотлар;*
- г) муҳим бўлмаган ахборотлар;*
- д) универсал ахборотлар.*

**11. Ахборотлар тизими ўз ичига қуйидагиларни олади:**

- а) ҳужжатлар тўпламини;*
- б) ахборотлар оқимини;*
- в) алоқа каналларини;*
- г) техник воситаларни;*
- д) нотўғри жавоб йўқ.*

**12. Коммуникация — бу:**

- а) кишилар ўртасида ўзаро ахборот алмашувидир;*
- б) маълумот ва хабарларни тўплашдир;*
- в) давлат назорати ва бошқаруви остидаги объектдир;*
- г) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёни;*
- д) нотўғри жавоб йўқ.*

**13. Ташқи коммуникация деганда:**

- а) раҳбар атрофидаги шов-шувлар тушунилади;*
- б) ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади;*
- в) корхона ичидаги бўлимлар ўртасидаги ахборот алмашуви тушунилади;*
- г) раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация тушунилади;*
- д) нотўғри жавоб йўқ.*

**14. Ички коммуникация деганда:**

- а) раҳбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алоқалари тушунилади;*
- б) корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади;*
- в) кишилар ўртасидаги ўзаро ахборот алмашуви тушунилади;*
- г) нотўғри жавоб йўқ.*

**15. Ноформал коммуникация — бу:**

- а) корхона ичидаги бўлимларро ахборот алмашувидир;*
- б) корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашувидир;*
- в) ташкилот билан ташқи муҳит ўртасидаги ахборот алмашувидир;*
- г) расмий каналлар билан ахборотлар алмашувидир;*
- д) раҳбар ва бўйсунувчи ўртасидаги коммуникация.*

**16. Коммуникацион жараён — бу:**

- а) икки ва ундан ортиқ одамлар ўртасидаги ахборот алмашиш жараёнидир;*
- б) бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган ҳужжатлар мажмуасидир;*

- в) норасмий каналлар билан ахборотлар алмашиш жараёнидир;
- г) тўғри жавоб йўқ;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**17. Қуйида қайд қилинган унсурларнинг қайси бири коммуникацион жараёнга қатнашади?**

- а) ахборотни жўнатувчи;
- б) ахборотнинг ўзи (хабар);
- в) алоқа канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;
- г) ахборотни қабул қилувчи;
- д) нотўғри жавоб йўқ.

**18. Декодлаштириш деганда:**

- а) ахборотни талқин қилиш ва жавобни шакллантириш тушунилади;
- б) узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрига ўтказиш, белгиларда ифодалаш тушунилади;
- в) Алоқа қилиш каналини танлаш ва ахборотни узатиш тушунилади;
- г) ахборотларни кодлаштириш ва ахборотни шакллантириш тушунилади;
- д) ахборотни танлаш ва ғояни шакллантириш тушунилади.

**19. Ҳужжат — бу:**

- а) нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу кабиларни кўрсатувчи расмийлаштирилган иш қоғозидир;
- б) кимсанинг кимлигини, машғулотини, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қоғозидир;
- в) бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ҳодисалар, фактлар тўғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситасидир;
- г) нотўғри жавоб йўқ.

**20. Объектга қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) хизматга оид ҳужжатлар;
- б) ташқи ҳужжатлар;
- в) мураккаб ҳужжатлар;
- г) стандарт бўлмаган ҳужжатлар;
- д) шошилич ҳужжатлар.

**21. Фойдаланиш жойига қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) шахсий ҳужжатлар;
- б) ички ҳужжатлар;
- в) оддий ҳужжатлар;

- г) стандарт бўлмаган ҳужжатлар;
- д) шошилич ҳужжатлар.

**22. Реквизитлар сонига қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) асл нусхадан кўчирма ҳужжатлар;
- б) умуммаъмурий ҳужжатлар;
- в) мураккаб ҳужжатлар;
- г) ошкор ҳужжатлар;
- д) қўлда ёзилган ҳужжатлар.

**23. Юридик маъқенга қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) хизмат-ахборот ҳужжатлари;
- б) машинка қилинган ҳужжатлар;
- в) ошкор қилиш тақиқлаган ҳужжатлар;
- г) стандарт ҳужжатлар;
- д) ёпиқ ҳужжатлар.

**24. Ижро этиш муддатига қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) шошилич ҳужжатлар;
- б) шахсий таркибга оид ҳужжатлар;
- в) ёпиқ ҳужжатлар;
- г) асл нусхадан кўчирма ҳужжатлар;
- д) махсус ҳужжатлар.

**25. Бошқарув функциясига қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) умуммаъмурий ҳужжатлар;
- б) махсус ҳужжатлар;
- в) хизмат-ахборот ҳужжатлари;
- г) фармойиш ҳужжатлари;
- д) шахсий таркибга оид ҳужжатлар.

**26. Конфиденциаллигига қараб ҳужжатлар қандай турларга бўлинади?**

- а) ошкор қилиш тақиқланган ҳужжатлар;
- б) босишга, кўпайтиришга рухсат этилмайдиган ҳужжатлар;
- в) ёпиқ ҳужжатлар;
- г) нотўғри жавоб йўқ.

**27. Ҳужжатлар оқими деганда ҳужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган пайтдан бошлаб:**

- а) корхонадан жўнатилгунга қадар ҳаракати тушунилади;
- б) архивга топширилгунга қадар ҳаракати тушунилади;
- в) нотўғри жавоб йўқ;
- г) тўғри жавоб йўқ.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Билинги, раҳбарлик лавозимига ўтишингиз биланоқ сиз коммуникация жараёнининг қоқ ўртасига тушиб қоласиз. Энг аввало сиз раҳбариятнинг фаолиятингиз тўғрисидаги (миқдор, сифат ва маҳсулотни ишлаб чиқариш муддатлари) нуқтаи назарини билмоғингиз лозим. Ўз навбатида эса бу ахборотларни қўл остингиздаги ходимларга етказишингиз зарур.

Булардан ташқари раҳбар сифатида сиз ходимларнинг меҳнат унумдорлиги даражасига жавоб берасиз. Мабодо у кўрсаткич паст бўлса, раҳбариятдан жазо оласиз. Бу жараёнлардан раҳбарият сиз орқали хабардор бўлиши керак. Ўз навбатида сиз фаолиятингиздаги муаммолар хусусида, айниқса мустақил ўзингиз еча олмайдиган масалаларни улар билан муҳокама қилишингиз керак.

Бу жараёнларнинг барчаси коммуникацион оқим бўлиб сиз уни удалай олишингиз лозим (чизмага қаранг):



Раҳбарлик лавозимида барқарор туришингиз ва бу соҳадаги ютуғингиз айнан шу ахборотларнинг кирими ва чиқимидаги жараёнларнинг нечоғлиқ билишингизга боғлиқ. Бу жараёнга икки омил таъсир кўрсатади:

- Сизнинг бошқаларга ва бошқаларнинг сизга нисбатан бўлган ишончи.

- Коммуникация жараёнини англаш ва удаллай олиш даражангиз.

Б. Қуйидаги коммуникацион чегарани ўзингизга нисбатан қўлланг:

1.	<p><b>Раҳбарингиздан қандай ахборотларни оласиз?</b></p> <p>А) Етарли даражадами ёки камми, ҳаммаси ҳам сизга тушунарлими?</p> <p>Б) У ахборотларни уз вақтида оласизми?</p> <p>В) У ахборотларни қайта ишлаш мураккабми?</p>
2.	<p><b>Ҳамкасбларингиз (бошқа раҳбарлар)дан қандай ахборотларни оласиз?</b></p> <p>А) Норасмий тармоқларга уланганмисиз?</p> <p>Б) Норасмий ахборотларни сиз асосан кимлардан оласиз?</p> <p>В) Ахборотлар манбаларини текширасизми?</p>
3.	<p><b>Қўл остингизда ишлайдиган ходимларга қандай ахборотларни етказасиз?</b></p> <p>А) Улар бу ахборотлар тўғрисида Сиздан эркин сўрай оладиларми?</p> <p>Б) Бу ҳол сизни қониқтирадими?</p>
4.	<p><b>Қўл остингиздаги ходимлардан қандай ахборотларни оласиз?</b></p> <p>А) Бу бевосита сизнинг кузатувингиз асосида олинган ахборотларми?</p> <p>Б) Қўл остингиздагиларнинг ўзлари ҳам ахборот берадиларми?</p> <p>В) Танбеҳ ва танқидларга очиқ кўнгиллимисиз?</p>
5.	<p><b>Раҳбарингизга қандай ахборотларни етказасиз?</b></p> <p>А) Бу ахборотлар уни қизиқтирадими, уларга нисбатан кўнгли очиқми?</p> <p>Б) У сиздаги қийинчиликни тушунадими, шу ҳолни ҳис қила оласизми?</p> <p>В) Муҳим воқеаларни айтиш билан чекланасизми ёки узоқ вақт муҳокама қилиш имконияти борми?</p>
6.	<p><b>Ҳамкасбларингиз (бошқа раҳбарлар) билан қайси ахборотлар тўғрисида маслаҳатлашасиз?</b></p> <p>А) Уларнинг у ёки бу юмушига ярай оладиган ёрдамнингизни таклиф қиласизми?</p> <p>Б) Сизнинг фикрингиз-ча, қайси ахборотлар хусусида маслаҳатлашиш ўринли бўлади?</p>

Бу машқни бажара туриб, сиз яна бир бор жавобларингизга эътибор беринг. Текширинг ва ўзингиз шундан қониқасизми? Агар қониқсангиз, демак, сиз қайси соҳада коммуникацияни кучайтириш, уни яхшилаш тадбирларини кўрасиз.

**В. “Юқорига қараб борадиган” ёки “юксаладиган” коммуникация хусусида нималар дея оласиз?**

- Агар мен раҳбарни *мақтаб* кетсам, унга хушомад қилсам, у ўйлайди-ки, мен унинг пинжига киришга ҳаракат қиляпман. Шу йўл билан унинг мени хуш кўришига эришаман ва у мени “*Пардозловчи*” дейди.

- Агар мен раҳбарни *танқид қилсам* ёки унга танбеҳ берсам, у ҳолда у ўйлаши мумкин: “Мени танқид қилишга журъат этаётганнинг ўзи ким, нима қилмоқ керак?”

Ва у мени “**Сурбет, аҳмоқ**”, дейди

- Агар мен раҳбаримга *ҳеч нарса демасам*, унда у мени “**Лоқайд, бешарво**”, ўзининг мустақил фикрига, маслағига, эътиқодига эга эмас деб ўз эътиборидан узоқлаштиради ёки мутлоқ чиқариб ташлайди.

Ва у мени “**Кўринмас одам**”, дейди

Хўш, сиз ўзингизни қандай тутмоғингиз лозим?

Аммо шуни эсда тутингки:

\* \* \*

- Бемаъни мақтов гапирганни ҳам, мақталганни ҳам ерга уради.

*Ф. Гримм*

\* \* \*

- Агар мақтовни нолойиқ деб топсангиз, билингки, бу хушомад.

*Демократ*

\* \* \*

- Гоят иродасиз ва гоят калтафаҳм одамгина ўзи сазовор бўлмаган мақтовлардан хузурланади.

*А. Смит*

\* \* \*

- Фойдали танбеҳни сохта мақтовдан аъло кўрадиган ақлли кишилар бармоқ билан саноклидир.

*Ф. Ларошфуко*

\* \* \*

- Сизни мақтаб, ўзгаларни ёмонлаганнинг сўзини ҳеч тингламанг.

*Л. Н. Толстой*

**Г. Сиз киришувчанмисиз?**

**(Коммуникабелилимисиз?)**

Қуйида таклиф қилинаётган 16 саволга ҳолисона жавоб берсангиз буни билиб оласиз.

Т/р	Саволлар	Ҳа	Баъзан	Йўқ
1.	Сизни оддий учрашув кутяпти. Уни кутиш сизни издан чиқарадими?	2	1	0
2.	Чидаб бўлмайдиган даражагача бўлгандагина Сиз врачга боришни лозим топасиз.	2	1	0
3.	У ёки бу мажлисларда, анжуманларда маъруза, ахборот билан чиқишни айтишса, Сиз саросимага тушасиз.	2	1	0
4.	Ҳеч қачон бормаган шахрингизга Сизни хизмат сафарига жўнатишмоқчи. Шу хизмат сафарига боришдан бош тортишга ҳаракат қиласизми?	2	1	0
5.	Кечинмаларингиз билан ўртоқлашишни яхши кўрасизми?	2	1	0
6.	Кўча-кўйда Сизга у ёки бу савол билан мурожаат қилишса (бирор-бир манзилни, вақтни ва ҳ.к. сўрашса) жаҳлингиз чиқадиими?	2	1	0
7.	"Ота ва бола" ўртасида муаммо борлигига ва турли авлодларнинг бир-бирини тушуниши қийинлигига ишонасизми?	2	1	0
8.	Бир неча ой олдин яқин дўстингиз Сиздан 1000 сўм қарз олган эди. Шунини қайтаришни унут-ганлигини эслатишга тортинасизми?	2	1	0
9.	Қаҳвахона ёки ошхонада Сизга сифатсиз овқат берди. Норозилигингизни фақат ликопчани чеккага индамай суриб қўйиш билан билдирасизми?	2	1	0
10.	Нотаниш киши билан яккама-якка ўтиришингизга тўғри келди. То у гап бошламагунча Сиз суҳбатга киришмайсиз, шундай эмасми?	2	1	0
11.	Ҳар қандай узундан-узун навбатни кутиш Сизни ваҳимага туширади. Навбат кутишни афзал кўрасизми ёки навбат кутиш хоҳишидан воз кечасизми?	2	1	0
12.	Низоли ҳолатларни текшириш учун тузилган комиссия таркибда бўлишдан қўрқасизми?	2	1	0
13.	Адабий китоб, санъат, маданиятни баҳолашда ўзингизнинг шахсий фикрингиз мавжуд. Бошқаларнинг фикрини тан олмайсиз, шундайми?	2	1	0



Т/р	Саволлар	Ҳа	Баъзан	Йўқ
14.	Сиз мукамал биладиган масала юзасидан мутлоқ нотўғри фикр билдиришди. Сиз индамай қола оласизми ёки баҳсга тушасизми?	2	1	0
15.	У ёки бу хизмат ёки ўқув мавзулари масаласида Сиздан ёрдам сўрашди. Бу ҳолат сизнинг жонингизга тегадими?	2	1	0
16.	Ўз нуқтаи назарингизни оғзаки айтишдан кўра, ёзма равишда ёзишни афзал кўрасизми?	2	1	0

### Натижалар:

**Ҳўш, қанчалик киришимли экансиз? Танишинг.**

#### 30—32 балл

Сиз ғирт киришувчан (коммуникабел) эмассиз. Бу сизнинг кулфатингиз. Чунки бундан ўзингиз изтироб топасиз. Кўпчилик билан бажариладиган ишларда сизга суяниш қийин. Ўзингизни назоратга олинг, кенг бағирли, дилкаш бўлишга ҳаракат қилинг.

#### 25—29 балл

Сиз одамларга аралашмайдиган, ҳоли яшовчи, писмиқсиз. Камгапсиз. Эҳтимол шу сабабли ошна-оғайнингиз кам. Гарчи янги иш ва янги алоқалар ўрнатиш сизни ғулғулага гирифтор қилмаса-да, барибир бу ҳол сизни мувозанатдан чиқариб туради. Характерингиздаги бундай хусусиятни биласиз ва ўзингиздан норози ҳам бўлиб турасиз. Афсусланманг, фақат шу тариқа сиз ўзингиздаги бу қусурлардан секин-аста ҳоли бўласиз. Қандайдир кучли бурилиш содир бўлиш эҳтимолдан узоқ бўлмаса, ажаб эмас. Шунда сиз коммуникабелликни ўзингизга кашф этасиз. Фақат сиз гафлатдан уйғонмоғингиз даркор.

#### 19—24 балл

Сиз дилкаш улфатсиз. Нотаниш ҳолатларда ҳам сиз ўзингизни тўлиқ ишонч билан тутасиз. Янги муаммолар Сизни ҳеч ҳам чўчитмайди. Шундай бўлса-да, янги одамлар билан эҳтиёткорлик билан киришасиз. Баҳсларга, кўпчилик олдида бўладиган илмий муноазараларга истаристамас қатнашасиз. Сизнинг мулоҳазаларингиз кўпроқ кинояли, пичинг ва истехзоли, яъни кўпроқ пичинг қилиб гапирасиз, гарчи бунга асос бўлмаса-да. Ҳечқиси йўқ, бу камчилик тузатиб бўладиган камчиликдир.

### 14—18 балл

Сиз коммуникабелсиз ва ўта қизиқувчансиз. Сухбатдошингизни жон дилингиз билан эшитасиз. Бошқалар билан бўлган муносабатда жуда бардошлисиз. Ҳеч қандай жаҳл қилмасдан ўз нуқтаи назарингизни ўтказасиз. Янги одамлар билан учрашувга жон дилингиз билан борасиз. Шундоқ бўлса-да, шов-шувли улфатларни, жўраларни, шерикларни ёқтирмайсиз.

Файри оддий, ажиб, ғалати хулқ-атворлилар, кўп гапирувчилар жингизга тегади.

### 9—13 балл

Сиз жуда улфатисиз (баъзан, эҳтимол, ўта даражада дилкашсиз). Синчков, серсавол, ҳар нарсани билишга уринувчисиз ва кўп нарсалар тўғрисида гапириб беришни яхши кўрасиз. Бундай қизиқувчанлигингиз, диққатга сазоворлигингиз атрофдагиларингизнинг гашига тегади. Янги кишилар билан жон дилингиз билан танишасиз. Ҳар доим диққат марказида бўлишни истайсиз. Гарчи барча илтимосларни бажаришга қурбингиз етмаса-да, ҳеч кимнинг илтимосини қайтармайсиз.

Аччиғингиз чиқадиган ҳоллар ҳам бўлса-да, тез ўзингизга келасиз. Сизга нима етишмайди. У ҳам бўлса, жиддий муаммолар дуч келганда: сабр, тоқат, қунт ва ҳафсала. Лекин хоҳласангиз сиз ўзингизни чекин-масликка мажбур қила олишингиз мумкин.

### 4—8 балл

Сиз жуда дилкаш бўлишингиз, барча ишлардан хабардор бўлишингиз лозим. Гарчи жиддий мавзулар сизнинг бошингизни қотиришига олиб келса-да, барибир баҳсларда фаол қатнашишни ёқтирасиз. Ҳар қандай масала юзасидан ўз фикрингизни айтишга жон дилингиз билан ёндошасиз, гарчи улар бўйича юзаки билимга эга бўлсангиз ҳам. Ҳамма жойда ўз ўрнингизга эгасиз. Гарчи қойил мақом қилиб бажармасангиз-да, ҳар қандай ишга жон дилингиз билан киришасиз. Шу сабабли раҳбарият ва ҳамкасбларингиз Сизга нисбатан эҳтиёткорлик билан ёндошишади. Булар ҳақида жиддий ўйланг.

### 3 ва ундан паст балл

Сизнинг коммуникабеллик қобилиятингиз дардга чалинган. Сиз сўзамол, маҳмадонасиз, Сизга тааллуқли бўлмаган ишларга ҳам бурнингизни тикаверасиз. Ўзингизни билмаган ҳолда атрофдагиларингиз давра-сида турли низоларнинг келиб чиқишига сабабчи бўласиз. Сержаҳлсиз, тез хафа бўлувчисиз, кўп ҳолларда объектив эмассиз. Жиддий ишлар сиз учун эмас. Одамлар қаерда бўлишларидан қатъи назар хоҳ уйдаи, ишдаи, кўча-кўйдаи, сиз билан бўлишлари жуда қийин.

Сиз ўз характерингиз устида жиддий ишлашингиз лозим. Энг аввало, ўзингизда бардошни, ўзингизни тута билишни, одамларга нисбатан ҳурмат ва дўстона муносабатни тарбиялашингиз керак. Ва ниҳоят, соғлигингиз тўғрисида ўйланг, бундай ҳаёт тарзи “изсиз” ўтмайди.

## Д. Ҳикматлар, ҳадислар ва ўғитлар

Куйида келтирилган ўғитларни коммуникация ва ахборот нуқтаи назардан тафсилотини беринг.

\* \* \*

1. Райят аҳволидан огоҳ бўлдим, улуғларини ога қаторида, кичикларини фарзанд ўрнида кўрдим. Ҳар ернинг табиати, ҳар эл ва шаҳарнинг расму одатлари, мижозидан **воқиф** бўлиб турдим. Ҳар бир ўлка ва шаҳар аҳолисининг улуғлари билан дўст тутиндим. Уларнинг мизожларига, табиатига тўғри келган, ўзлари танлаган одамларни уларга ҳоким қилиб тайинладим. Ҳар бир мамлакатнинг аҳолини, сипоҳу райят кайфиятини, туриш-турмушини, қилиш-қилмишларини, ўрталаридаги алоқаларни **хатта битиб, менга билдириб** туришлари учун диёнатли, тўғри ёзувчи кишиларни белгиладим. Бордию, эгри ёзганлари менга **билдирилса**, уларни жазоладим. Ҳокимлару сипоҳдан қай бирининг халққа жабр-зулм етказганини **эшитсам**, уларга нисбатан дарҳол адолату инсоф юзасидан чора кўрдим.

\* \* \*

2. Турли мамлакатлардаги садрлар ва ғозиларга шариятнинг асосий талаблари қандай бажарилаётганлиги хусусида менга **хабар қилиб** туришни буюрдим. Шунга ўхшаш ҳар эл ва ҳар шаҳарга сипоҳ ва райят орасида урф-одатларга оид жанжалли ишлар ҳақида менга **маълумот** бериб турсин, деб адолат амирини тайинладим.

\* \* \*

3. Подшоҳ мажлис аҳлидан огоҳ ҳушёр бўлсинким, улар кўпинча айб ахтариб, **гапни ташқарига ташийдилар**, подшоҳнинг сўзидан, ишидан вазирларга, амирларга **хабар бериб** турадилар. Масалан, шунга ўхшаш бир воқеа менинг ўзим билан (ҳам) рўй берганди. Ўзимнинг хос мажлисимдаги бир қанча суҳбатдошларим вазирлар ва амирларимнинг жосуслари бўлиб чиқди.

*Амир Темур тузуқларидан*

### *Ўз-ўзини текшириш учун саволлар*

- [246]. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
- [247]. Ахборотга нисбатан қандай талаблар қўйилади?
- [248]. Тескари алоқа нима?
- [249]. Ахборотлар қандай туркумланади?
- [250]. Ахборотларнинг қандай тизимларини биласиз?
- [251]. Раҳбарнинг ахборот билан ишлаш услуби қандай бўлиши керак?

- [252]. Коммуникация нима?
- [253]. Коммуникацион жараён деганда нимани тушунаси?
- [254]. Шахслараро ахборот алмашувда қандай муаммолар туғилиши мумкин?
- [255]. Самарали қулоқ солиш санъатининг 10 та қондасини биласизми?
- [256]. Хужжат нима? Иш юритиш-чи?
- [257]. Хужжатларнинг қандай турларини биласиз?
- [258]. Корхона (фирма)ларда иш юритиш қандай тамойилларга асосланади?
- [259]. Хужжатлар билан ишлаш жараёни қандай босқичларни ўз ичига олади?
- [260]. Хужжат оқими (оборот) деганда нимани тушунаси?

## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т. 3, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 175—366 бетлар.
2. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1998, 31—261 бетлар.
3. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI асрга интилмоқда. Т. 7, Т., “Ўзбекистон”, 1999, 370—404 бетлар.
4. Бошқаришда ахборот ва коммуникация. Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т., Меҳнат, 2000, 440—465-бет.
5. Внутриорганизационный обмен информацией. В кн.: Веснин В. Р. Основы менеджмента: Учебник. М., Триада, ЛТД, 1997, с. 316—328.
6. Информационная поддержка руководителя. В кн.: Глуков В. В. Основы менеджмента (учебно-справочное пособие). Санкт-Петербург, 1995, стр. 295—305.
7. Коммуникации. В кн.: Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основа менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1997, с. 165—193.
8. Познай себя и других. Популярные тесты. М., Маркетинг, 1996.
9. Роль коммуникаций в системе управления. В кн.: Менеджмент. Учебник для вузов. М., Юнити, с. 175—189.
10. Тамбовцев В. Л. Пятый рынок: Экономические проблемы производства информации. М., 1993.

## XIV БОБ. БОШҚАРУВ САМАРАДОРЛИГИ

Режа :

- 14.1. Бошқарув самарадорлиги тўғрисида тушунча ва унинг мезонлари. (261—264)
- 14.2. Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари. (265—270)
- 14.3. Бошқарув тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари. (271—274)

### 14.1. Бошқарув самарадорлиги тўғрисида тушунча ва унинг мезонлари

[261] Дастлаб “самара” ва “самарадорлик” тушунчалари тўғрисида икки оғиз сўз. Ўзбек тилининг изоҳли луғатида бу иборалар қуйидагича талқин этилган.

“**Самара** — бу натижа, оқибат, мева. Масалан, ижодий меҳнат самараси”.

“**Самарадорлик** — бу кутилганича ёки ундан ҳам ортиқ самара. Самарали, сермаҳсул. Масалан, самарали меҳнат”.

Иқтисодиётда “самара” — бу яратилган:

- \* яли ички маҳсулот (ЯИМ)
- \* яли миллий даромад (ЯМД)
- \* яли соф маҳсулот (ЯСМ)

\* яли соф даромад (ЯСД) кабиларда ўз аксини топади. Аммо биргина самаранинг ўзи киши фаолиятини тўлиқ ифодамай олмайдди. Энг муҳими шу самарага қандай харажатлар орқали эришилганини аниқлашдир. Зеро, бир хил харажат қилиб турли самара олиниши мумкин бўлганидек, бир хил самарага турли хил меҳнат сарфи туфайли эришиш ҳам мумкин.

Ижтимоий ишлаб чиқаришнинг мақсади ҳам оз меҳнат, моддий ва пул маблағлари сарфлаб кўпроқ самарага эришишдир. Бу деган сўз эришилган самарани (С) сарфланган харажатга (Х) бўлиш керак. Бундай таққослаш самарадорлик (СД) нисбий кўрсаткичини беради.

$$СД = \frac{С}{Х}$$

Касрнинг махражи — бу абсолют миқдорлар бўлиб, улар ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш жараёнида сарфланган:

- \* ялпи меҳнат (ЯМ)
- \* ялпи хомашё (ЯХ)
- \* ялпи фондлар (ЯФ)
- \* ялпи инвестиция (ЯИ)лардир.

Самара ва самарадорлик тушунчаларига нисбатан бундай ёндашиш бошқариш объектига, яъни яхлит ишлаб чиқаришга хосдир. Бошқариш самарадорлигини аниқлашда бу тариқа ёндашиш, албатта нотўғри бўларди. Чунки бу ерда асосий урғу бошқарилувчи объект (корхона, фирма ва ҳ.к.) самарадорлигига эмас, балки кўпроқ **бошқарув меҳнати самарадорлигига**, хусусан, бошқарув функцияларининг самарадорлигига берилади.

Ресурслар	Бошқарув функциялари	Самара (ижобий)
Материаллар	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Алоқа</li> <li>— Қарор қабул қилиш</li> <li>— Режалаштириш</li> <li>— Ташкил қилиш</li> <li>— Мотивлаштириш</li> <li>— Назорат қилиш</li> </ul>	Яхши сифатли товар ва хизматлар
Меҳнат		Фойда ва харажатлар
Капитал		Бандлик
Энергия		Социал нафлар
Ахборот		<b>Самара (салбий)</b>
		Яроқсиз товар ва хизматлар
		Молиявий зарарлар
		Ишсизлик
		Социал нохушлиklar

#### 77-чизма. Бошқарув ресурслари ва самаралари.

Шундай қилиб, бошқарув самарадорлиги — бу ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишда бошқаришнинг ролини оширишдан иборатдир.

[262] **Мезон (критерия)** — бу таққослаш ёки баҳолаш учун ўлчов, андаза. Масалан, меҳнат — киши қадр-қимматининг мезонидир. Ёки аниқроқ мисоллар:

62-жадвал

#### Мезонлар

Т/р	Мезонлар	Ҳисоблаш тартиби	ИЗОҲ
1.	Самарадорлик мезони	$\frac{C}{x} > 1$	С—самара Х—мазкур самара учун сарфланган харажат

Т/р	Мезонлар	Ҳисоблаш тартиби	ИЗОҲ
2.	Интенсивлик мезони	$\frac{J_{му}}{J_{фк}} > 1$	$J_{му}$ — меҳнат унумдорлигининг ўсиш суръати $J_{фк}$ — фонд билан қуролланишнинг ўсиш суръати
3.	Иқтисодий барқарорлик мезони	$\frac{J_{му}}{J_{юф}} > 1$	$J_{юф}$ — иш ҳақи фондининг ўсиш суръати
4.	Давлат бюджетдаги тақчиллик мезони	$\frac{B_d}{B_x} = 0,97$ еки 0,965	$B_d$ — бюджетнинг даромад қисми $B_x$ — бюджетнинг харажат қисми $B_u$ тақчиллик 3—3,5 фоиздан ошмаслиги керак.
5.	Эҳтиёжни қондириш мезони	$\frac{ИФ_n}{A} > 1$	$ИФ_n$ — озиқ-овқат, кийим-кечак, оёқ кийими ва ҳоказоларнинг жон бошига истъомол қилиш меъёри $a$ — стандартлашган аҳоли сони

Бошқарув меҳнати самарадорлигининг мезони қуйидагича кўринишга эга:

$$\frac{C}{B_x} \geq 1$$

Бу ерда,

$C$  — самара.

$B_x$  — бошқарув харажатлари.

**Бошқарув харажатлари:**

- ахборот олиш ва уни қайта ишлаш билан боғлиқ харажатлар;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни амалга ошириш билан боғлиқ харажатлар;
- илмий ишланмалар, лойиҳалаш, тажриба ва серияли ишлаб чиқаришни ўз ичига олувчи бошқичлар харажати;
- маҳсулотлардан фойдаланиш харажатларидан иборатдир.

Бошқача қилиб айтганда, бунга бошқарувнинг барча функцияларини бажариш билан боғлиқ харажатлар киради.

**Кўрсаткич** — бу бирор нарсанинг ривож, ўзгаришини билдирувчи белги ёки нарса. Кўрсаткичлар мутлақ ва нисбий кўринишларда бўлиши мумкин. Мутлақ кўрсаткичлар аниқ шароитда содир бўлган воқеа ва ҳодисанинг миқдорини, ҳажмини, қийматини ифодалайди. Нисбий кўрсаткичлар эса у ёки бу мезоннинг интенсивлик даражасини тавсифлайди.

**[263] Бошқариш объекти** фаолиятини тавсифлаш учун қуйидаги самарадорлик мезонлари қўлланилади:

\* **Умумлаштирувчи мезонлар:**

- *Ресурслар самарадорлиги* → тах
- *Харажатлар самарадорлиги* → тах

\* **Хусусий мезонлар:**

- *маҳсулот ишлаб чиқаришга энг кам жонли меҳнат сарфлаш;*
- *энг кам моддий ресурслар сарфлаш;*
- *энг кам молиявий ресурсларни сарфлаш.*

\* **Сифат мезонлари:**

- *юқори сифатли маҳсулот ишлаб чиқариш;*
- *шартномаларни муддатида бажариш;*
- *ходимларнинг барқарорлиги;*
- *рақобатбардош технологияга эришиш ва ҳ.к.*

Бинобарин, бошқариш жараёни самарадорлигини ошириш берилган мезонлар ёки мезонлар тизимига мувофиқ равишда бошқарувчи орган томонидан муайян натижага эришиш мақсадида аниқ объектни энг қулай, энг самарали бошқариш усуллари топишдан иборатдир.

**[264] Бошқариш субъекти** фаолиятини тавсифлаш учун қуйидаги самарадорлик мезонлари қўлланилади:

\* **Бошқариш тизимидаги молиявий харажатларни тежаш.**

- *Бошқариш аппарати харажатларининг камайиши бошқарувчи тизим самарадорлигининг иқтисодий мезони бўлиши мумкин. Бу ўринда бошқарув аппарати штатларини оқилона қисқартириш, хизмат сафарларини камайтириш кабилар тежамкорликнинг муҳим омиллари эканлигини таъкидлаш зарур.*

\* **Бошқариш тизимида жонли ва буюмлашган меҳнатни тежаш.**

- *Бу мезон кучларни энг кўп даражада тежаш ва меҳнатдан энг унумли фойдаланишни кўзда тутади. У сермеҳнат ишлар ва операцияларни қисқартиришда, моддий ва меҳнат воситаларини тежашда ифодаланади. Меҳнатни тежашга бошқарув таркиби ва технологияси жараёнларини рационализациялаш, бошқарув аппаратидаги меҳнатни компьютерлаштириш йўли билан эришилади.*

\* **Айрим операцияларни бажаришга ва бутун бошқарув жараёнига сарф бўладиган вақт.**

- *Бу мезонда бош омил — вақтдир. Ахборот тўплаш ва уни қайта ишлашга, бошқарув қарорларини қабул қилиш ва уларни*



*амалга оширишга сарф бўладиган вақтни ҳар томонлама қисқартириш; бизнес режани тузишга кетадиган вақтни қисқартириш, тезкор топшириқларни етказиш муддатини тезлаштириш, фаолият натижаларини тезкорлик ила баҳолаш билан иқтисодий кўрсаткичларни яхшилашга ҳал қилувчи таъсир кўрсатади.*

Қайд қилинган мезонларнинг ҳар бири мазкур давр учун иқтисодий сиёсатда белгиланган мақсадлардан, корхона ёки тармоқнинг аниқ иш шароитлари эътиборга олингани ҳолда бошқарув фаолиятига баҳо бериш учун танлаб олиниши керак. Бошқарув тизимининг турли вазифаларини мақсадга мувофиқлаштириш учун ҳам мезон танланади.

## **14.2. Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари**

[265] Бошқариш самарадорлиги ўз табиати билан мураккаб жараён. Уни фақат битта ёки иккита кўрсаткич билан ифодалаб бўлмайди. Бунинг учун кўрсаткичлар тизими зарур. Бу тизимни иккита йирик гуруҳга бўлиш мумкин:

**\* Бошқариш тизими фаолиятини тавсифловчи миқдорий кўрсаткичлар, яъни:**

- бошқарувдаги жонли меҳнатнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув учун сарфланган молиявий ресурсларнинг тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- бошқариш учун сарфланадиган вақтни тежалишини тавсифловчи кўрсаткичлар.

**\* Бошқарувнинг социал самарадорлигини тавсифловчи сифат кўрсаткичлари, яъни:**

- бошқаришнинг илмий-техник даражасини ифодаловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув аппарати ходимларининг малакаси даражасини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- қабул қилинган қарорлар самарадорлигини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув жараёнидаги ахборотларнинг ишончилиги ва тўлиқлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;
- бошқариш маданиятини тавсифловчи кўрсаткичлар;
- коммуникациянинг самарадорлигини ифодаловчи кўрсаткичлар;
- бошқарув аппаратидаги меҳнат шароитини тавсифловчи кўрсаткичлар ва ҳ.к.

Шундай қилиб, бошқарув самарадорлигига баҳо бериш учун жуда кўп турли-туман миқдорий ва сифат кўрсаткичлари қўлланилади. Ҳар бир кўрсаткични қуйидаги тарзда таққослаш керак:

- \* бирор давр ҳақиқий кўрсаткичларини режадаги, нормативдаги кўрсаткичлар билан;
- \* жорий давр ҳақиқий кўрсаткичларини ўтган даврлар кўрсаткичлари билан;
- \* бир корхона ҳақиқий кўрсаткичларини бошқа корхона ҳақиқий кўрсаткичлари билан.

Шундагина иқтисодий таҳлил ҳам макон, ҳам замон нуқтаи назардан амалга оширилган бўлади.

[266] Бошқарув меҳнати самарадорлиги (бир йил ҳисобида) қуйидагича ҳисобланади:

$$J_{\text{бс}} = \frac{C_1}{\text{БХ}_1} : \frac{C_0}{\text{БХ}_0}$$

Бу ерда:

$J_{\text{бс}}$  — бошқарув самарадорлиги индекси;

$C_0$  ва  $C_1$  — базис ва жорий даврларда эришилган самара (ялпи ёки товар маҳсулот);

$\text{БХ}_0$  ва  $\text{БХ}_1$  — базис ва жорий даврлардаги бошқарув харажатлари.

Йиллик бошқарув харажатлари қуйидаги харажатларни ўз ичига олади:

- муҳандис-техник ходимлар ва хизматчилар иш ҳақи;
- материал учун харажатлар;
- ЭҲМ ва оргтехникани эксплуатацияси учун сарфланган харажатлар;
- қўшимча ва бир йўла қилинадиган харажатлар (бошқарув техникаси ва ускуналарини сотиб олиш, ташкилий лойиҳаларни молиялаштириш ва ҳ.к.).

Ишлаб чиқаришни бошқариш учун сарфланадиган йиллик умумий сарф ( $\text{БХ}_{\text{бак}}$ ) қуйидагича аниқланади:

$$\text{БХ}_{\text{бак}} = \text{ЖХ}_n + E_n \cdot \text{БИХ}$$

Бу ерда:  $\text{БХ}_{\text{бак}}$  — бошқариш учун сарфланган бир асосга келтирилган харажатлар;

ЖХ<sub>и</sub> — йиллик жорий харажатлар;  
 Е<sub>и</sub> — самарадорликнинг норматив коэффиценти (0,15);  
 БИХ — бир йўла харажатлар.

Йиллик жорий харажатлар қуйидагича ҳисобланади:

$$\text{ЖХ}_{\text{и}} = \text{БМХ} + \text{ИХ}_{\text{б}} \cdot (1 + a)$$

Бу ерда:

ИХ<sub>б</sub> — бошқарув ходимларининг иш ҳақи учун сарфлар;  
 БМХ — бошқариш учун зарур бўлган материалларга сарфланган харажатлар;  
 а — қўшимча ва турли харажатлар коэффиценти.

Қўшимча харажатлар:

- *хизмат сафарлари;*
- *транспортни молиялаш;*
- *ихтиро ва рационализаторлик таклифларини татбиқ қилишга ажратилган сарфлар;*
- *меҳнатни ҳимоя қилиш каби харажатлардан ташкил топади.*

Бир йўла харажатлар (БЙХ) қуйидаги формула ёрдамида ҳисобланади:

$$\text{БЙХ} = X_{\text{бт}} + X_{\text{им}}$$

Бу ерда:

X<sub>бт</sub> — бошқарув техникаларини сотиб олиш учун харажатлар;  
 X<sub>им</sub> — бошқарувни такомиллаштириш учун бажарилган илмий ишланмалар, лойиҳалар учун харажатлар.

[267] Бошқарув ходимлари:

- *корхонада ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг меҳнат талабчанлик даражасини қисқартиришга;*
- *корхонанинг бир маромда ишлашини таъминлашга;*
- *ишлаб чиқаришни моддий-техник базасини мустаҳкамлашга;*
- *бизнес-режа ва техник-иқтисодий кўрсаткичларни оптималлаштиришга катта таъсир кўрсади. Шу сабабли, меҳнат унумдорлигининг ошиши эвазига тежалган бошқарув харажатлари (меҳнати)ни (ИТ<sub>му</sub>) аниқлаш ўта зарурдир:*

$$\text{ИТ}_{\text{му}} = J_{\text{му}} : J_{\text{бс}}$$

Бу ерда:

$J_{\text{мух}}$  — меҳнат унумдорлиги индекси;

$J_{\text{бс}}$  — бошқарув харажатлари индекси.

Бошқарув ходимининг меҳнат унумдорлиги қуйидагича аниқланади:

$$\text{МУ}_{\text{бх}} = \frac{\text{ЯМ(ТМ)}}{T_{\text{б}}}$$

Бу ерда:

$\text{МУ}_{\text{бх}}$  — бошқарув ходимларининг меҳнат унумдорлиги;

$\text{ЯМ(ТМ)}$  — бир йилда ишлаб чиқарилган ялпи ёки товар маҳсулоти, сўм;

$T_{\text{б}}$  — бошқарув ходимларининг ўртача йиллик сони, киши.

Агар меҳнат унумдорлиги ошиб борса, у ҳолда меҳнат сарфи камаяди, аммо тўғридан-тўғри нисбатда камаймайди, яъни ишлаб чиқаришнинг ўсиши меҳнат сарфининг камайиш фоизига тенг эмас. Бу боғланишни қуйидагича ифодалаш мумкин:

$$\text{Меҳнат сарфининг камайиш фоизи} = \frac{\text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}}{100 + \text{Меҳнат унумдорлигини ошириш фоизи}} \quad \square 100 = \frac{15}{100 + 15} \quad \square 100 = 13\%$$

Масалан: агар меҳнат унумдорлиги 15 фоизга ошса, у ҳолда меҳнат сарфи 13 фоизни ташкил қилади.

$$\text{Меҳнат унумдорлигининг ошиш фоизи} = \frac{\text{Меҳнат сарфининг камайиши}}{100 - \text{Меҳнат сарфининг камайиши}} \quad \square 100 = \frac{15}{100 - 15} \quad \square 100 = 17\%$$

Масалан: агар меҳнат сарфи 15 фоизга камайса, у ҳолда меҳнат унумдорлиги 17 фоизга ортади.

[268] Бошқарув ходимлари маҳсулот таннархининг хусусан шартли ўзгарувчан харажатлар ( $ИТ_{шўх}$ )нинг пасайишига таъсир кўрсатади. Буни қуйидагича ифодалаш мумкин.

$$\dot{ИТ}_{шўх} = \frac{ИТ_{шўх}}{БХ}$$

Бу ерда:

$\dot{ИТ}_{шўх}$  — шартли ўзгарувчан харажатларнинг пасайиши эвазига эришилган йиллик иқтисодий тежам;

БХ — йиллик бошқарув харажатлари;

$ИТ_{шўх}$  — шартли ўзгарувчан харажатларнинг йиллик тежамми, яъни:

$$ИТ_{шўх} = T_{мх} + T_э + T_{иҳ} + T_{им} + T_{ух} + T_{ичу} + T_y$$

Бу ерда:

$T_{мх}$  — моддий харажатларнинг пасайиши эвазига олинган тежам;

$T_э$  — ёқилғи ва энергиянинг тежалиши эвазига олинган тежам;

$T_{иҳ}$  — ишчиларнинг иш ҳақи ва унинг тежалиши эвазига олинган тежам;

$T_{им}$  — яроқсиз маҳсулотнинг камайиши эвазига олинган тежам;

$T_{ух}$  — унумсиз харажатларнинг камайиши эвазига олинган тежам;

$T_{ичу}$  — ишлаб чиқаришни ўзлаштиришдаги сарфларнинг камайиши эвазига олинган тежам;

$T_y$  — ускуналарни сақлаш ва эксплуатацияси билан боғлиқ бўлган сарфларнинг камайиши эвазига олинган тежам.

[269] Фойданинг қўшимча ўсиши асосида бошқарув ходимининг иқтисодий самарадорлиги ( $БХ_{ис}$ ) қуйидагича аниқланади:

$$БХ_{ис} = \frac{\dot{ИТ}_ф}{БХ}$$

Бу ерда:

$\dot{ИТ}_ф$  — фойданинг қўшимча ўсиши эвазига эришилган йиллик иқтисодий тежам.

БХ — йиллик бошқарув харажатлари.

$$\text{ЙИТ}_\phi = \frac{(A_2 - A_1)}{A} \cdot \phi_1 + \frac{(T_1 - T_2)}{100} \cdot A_2$$

Бу ерда:

$A_1$  ва  $A_2$  — бошқарув ишини такомиллаштирмаган ( $A_1$ ) ва такомиллаштиришдан сўнг ( $A_2$ ) реализация қилинган йиллик маҳсулот ҳажми;

$T_1$  ва  $T_2$  — бошқарув ишини такомиллаштирилмаган ( $A_1$ ) ва такомиллаштиришдан сўнг ( $A_2$ ) реализация қилинган бир сўмлик маҳсулотнинг таннарихи;

$\phi_1$  — бошқариш ишини такомиллаштиргунгача реализация қилинган маҳсулотдан келиб тушган фойда.

Тежамни бошқарув соҳасининг ўзида ҳам аниқлаш мумкин. Бу ерда унга қуйидаги омиллар таъсир кўрсатади:

- бошқарув ходимларидаги меҳнат талабчанлигининг пасайиши;
- бошқарув ходимларининг шартли қисқариши;
- иш вақти йўқотилишининг қисқариши.

Ахборотни қайта ишлашдаги меҳнат талабчанликнинг пасайиши эвазига олинган иқтисодий самара ( $ИС_{\text{мт}}$ ) қуйидагича аниқланади:

$$ИС_{\text{мт}} = \sum (MT_1 - MT_2) S$$

Бу ерда:

$MT_1$  ва  $MT_2$  —  $i$  операция бошқаришини такомиллаштирилмаган ( $MT_1$ ) ва такомиллаштиришдан сўнгги меҳнат талабчанлик ( $MT_2$ ) даражаси, одам-кун.

$S$  — бошқарув ходими бир иш кунининг ўртача йиллик қиймати.

[270] Механизациялаш ва автоматлаштириш туфайли бошқарув аппарати таркибини такомиллаштириш — корхона фаолиятини яхшилашнинг муҳим йўналишларидан бўлиб ҳисобланади. Шу нуқтаи назардан бошқарув аппарати таркибини такомиллаштириш эвазига тежалган харажатни аниқлаш катта аҳамиятга эга.

$$ТХ_{\text{шқх}} = \left[ \frac{ИВ\Phi_1}{ИВ\Phi_2} - 1 \right] \cdot ХС \cdot ИХ$$

Бу ерда:

$ТХ_{шкх}$  — шартли қисқарган ходимлар эвазига тежалган харажат.

$ИВФ_1$  ва  $ИВФ_2$  — бошқаришни такомиллаштирилмаган ( $ИВФ_1$ ) ва такомиллаштиришдан сўнгги битта ходимга тўғри келган иш вақти фонди ( $ИВФ_2$ ), соат;

$ХС$  — бошқаришни такомиллаштирилгунгача бўлган ходимларнинг сони, киши.

$ИХ$  — битта ходимга тўғри келган йиллик ўртача иш ҳақи.

Унумсиз иш вақтининг камайиши ва унумсиз бошқарув харажатларининг пасайиши эвазига олинган тежам ( $Т_{унвк}$ ) қуйидагича аниқланади;

$$Т_{унвк} = (У_{ивк} \cdot У_{хс} \cdot ИВФ) \cdot ОС_k$$

Бу ерда:

$У_{ивк}$  — иш куни давомида унумсиз иш вақти ва унумсиз бошқарув харажатининг камайиши, соат;

$У_{хс}$  — унумсиз иш вақтини камайтирган ходимлар сони, киши;

$ИВФ$  — бошқарув ходимининг йиллик иш вақти фонди, кун;

$ОС_k$  — бошқарув ходими бир иш соатининг ўртача йиллик қиймати, сўм.

Маълумки, ишлаб чиқариш жараёнига кадрлар қўнимсизлиги ҳам жуда катта зиён етказади. Шу сабабли, бошқарув ходимлари корхонада оптимал иш шароитини яратишга, меҳнатни тўғри ташкил қилишга, шахсий эҳтиёжларни қондиришга ва жамоада меъёрдаги социал-руҳий муҳитни яратишга ўз фаолиятларини қаратмоғлари лозим.

Кадрлар қўнимсизлигининг камайиши эвазига олинган тежам қуйидагича аниқланади:

$$ИТ_{кк} = \sum 3_{ккi} \left(1 - \frac{КК_x}{КК_k}\right)$$

Бу ерда:

$ИТ_{кк}$  — кадрлар қўнимсизлигининг камайиши эвазига олинган тежам.

$3_{ккi}$  — кадрлар қўнимсизлиги оқибатида кўрилган ўртача йиллик зарар (икки ҳафта ичида ишдан бўшайман

дейдиган ходимлар меҳнат унумдорлигининг пасайиши; ишга янги қабул қилинганлар меҳнат унумдорлигининг пастлиги, ўқиш билан боғлиқ харажатлар ва ҳ.к.).

$K_{\text{к}}$  ва  $K_{\text{к}}$  — кадрлар қўнимсизлигининг ҳақиқий ва кутиладиган коэффициентлари.

Кадрлар қўнимсизлиги коэффициенти ( $K_{\text{к}}$ ) муайян муддат ичида ўз ихтиёри билан ишдан бўшаган ( $ИХ_{\text{иб}}$ ) ва меҳнат интизомини бузганлиги учун ишдан бўшатирилган ( $МИБ_{\text{иб}}$ ) ходимлар сонини жами ишловчиларнинг рўйхатдаги ўртача сонига ( $T$ ) нисбати тарзида ҳисоблаб чиқилади.

$$K_{\text{к}} = \frac{ИХ_{\text{иб}} + МИБ_{\text{иб}}}{T} \cdot 100$$

### 14.3. Бошқариш тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари.

[271] Бошқарув тизими самарадорлигини тавсифлаш учун умумлаштирувчи кўрсаткич ва бир гуруҳ хусусий кўрсаткичлар қўлланилади. Умумлаштирувчи кўрсаткич қуйидагича ҳисобланади:

$$БТС = \frac{БХ \cdot 100}{АФ \cdot K_1 + ОФ \cdot K_2}$$

Бу ерда:

БТС — бошқарув тизими самарадорлиги

БХ — йиллик бошқарув харажатлари

АФ — асосий ишлаб чиқариш фондлари (актив).

ОФ — айланма фондлар.

$K_1$  ва  $K_2$  — ишлаб чиқаришни кооперативлаштириш ва центрациялаш (тўплаш) даражалари.

$$K_1 = \frac{d_{\text{mk}}}{d_{\text{tk}}}$$

Бу ерда:

$K_1$  — кооперативлаштириш коэффициенти;

$d_{\text{mk}}$  — мазкур корхона маҳсулоти қийматидаги кооперативлашган ярим фабрикатлар салмоғи.



$d_{ik}$  — таққосланаётган (таққослаш базаси қилиб қабул қилинган) корхонанинг умумий таннархидаги кооперативлашган маҳсулот салмоғи.

$$K_2 = \frac{A\Phi_{MK}}{A\Phi_{TK}}$$

Бу ерда:

$K_2$  — концентрациялаш даражаси;

$A\Phi_{MK}$  — мазкур корхонанинг асосий фондлари қиймати;

$A\Phi_{TK}$  — таққослаш базаси қилиб шартли қабул қилинган корхонанинг асосий фондлари қиймати.

Юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарилаётган объект, яъни корхона ишлаб чиқариш самарадорлиги корхона соф маҳсулотига асосланиб ҳисобланган меҳнат унумдорлиги даражаси билан ифодаланади, яъни:

$$ИЧС = \frac{СМ}{Т} \cdot 100.$$

Бу ерда:

ИЧС — ишлаб чиқариш самарадорлиги.

СМ — корхонанинг соф маҳсулоти.

Т — корхонада банд бўлган ходимларнинг ўртача сони.

Бошқариш тизими самарадорлиги кўрсаткичи ( $K_{\text{отс}}$ ) қуйидаги боғланишда ўз аксини топади:

$$K_{\text{отс}} = \frac{\text{БТС}}{\text{ИЧС}}$$

Шундай қилиб,  $K_{\text{отс}}$  қанча кичик бўлса, бошқариш тизими самарадорлиги шунча юқори бўлади, чунки, бошқариш учун харajat даражаси кам бўлиб, меҳнат унумдорлиги юқори бўлса, ишлаб чиқариш шунча тежамли ва мақсадга мувофиқ бошқарилган бўлади.

[272] Бошқарув тизими самарадорлигини батафсил таҳлил қилиш мақсадида қуйидаги хусусий кўрсаткичлар тизими қўлланилади (65-жадвал).

## Бошқарув тизими самарадорлигини тавсифловчи хусусий кўрсаткичлар

Т/ р	Хусусий кўрсаткичлар	Ҳисоблаш тартиби
1.	Бошқарув аппарати таркиби ва сонининг нормативга бўлган нисбати коэффициенти ( $K_m$ )	$K_m = \frac{ББС_n \cdot БХС_n}{ББС_x \cdot БХС_x}$ <p><math>K_m</math> — мувофиқлик коэффициенти</p> <p><math>ББС_n</math> ва <math>БХС_n</math> — бошқарув бўғинларининг норматив ва ҳақиқий сони</p> <p><math>ББС_x</math> ва <math>БХС_x</math> — бошқарув ходимларининг норматив (меъёрий) ва ҳақиқий сони</p>
2.	Бошқарув аппаратининг оператив ишлаш коэффициенти ( $K_{\infty}$ )	$K_{\infty} = \frac{\sum_{i=1}^{m_1} (D_1 - d_1)k_1 + \sum_{i=1}^{m_2} (D_2 - d_2)k_2 + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} (D_n - d_n)k_n}{\sum_{i=1}^{m_1} D_1 K_1 + \sum_{i=1}^{m_2} D_2 K_2 + \dots + \sum_{i=1}^{m_n} D_n K_n}$ <p>Бу ерда:</p> <p><math>D_1, D_2, \dots, D_n</math> — юқори ташкилотлар, корхона раҳбарияти ва бўлимлар раҳбарлари томонидан бажариладиган топшириқларнинг муддати, кун</p> <p><math>d_1, d_2, \dots, d_n</math> — тегишли топшириқларнинг ўрнатилган муддатдан кечиктирилиб бажарилиши, кун</p> <p><math>m_1, m_2, \dots, m_n</math> — топшириқлар сони</p> <p><math>K_1, K_2, \dots, K_n</math> — муҳимлик коэффициенти.</p> <p>Бу кўрсаткич қарор, буйруқ ва фармойишларни белгиланган муддатда бажарилиш даражасини ифодалайди. У ҳужжатларнинг ижро этилиш муддатидан четта чиқилган (муддати чўзиб юборилган) жаъми вақтнинг белгиланган жаъми вақтга нисбати тарзида ҳисоблаб чиқилади. Белгиланган жами вақтни ҳисоблашда турли ҳужжатларнинг муҳимлигини баҳолаш коэффициенти эътиборга олинади. Масалан:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• юқори ташкилотлар ҳужжатларининг муҳимлик коэффициенти (<math>K_1</math>) — 1.0</li> <li>• завод бошқармаси ҳужжатлариники (<math>K_2</math>) — 0.8</li> <li>• цех ва хизмат бўлимлариники (<math>K_n</math>) — 0.6</li> </ul> <p>Агар топшириқ муддатидан олдин бажарилса, у ҳолда <math>K_{\infty}</math> нолга тенг деб олинади.</p>

Т/р	Хусусий кўрсаткичлар	Ҳисоблаш тартиби
3.	Муҳандис бошқарувчилар меҳнатининг техника билан таъминланиш коэффициенти ( $K_{мб}$ )	$K_{мб} = \frac{ТВ_6}{ИТХХ \cdot ИТХХ_x}$ <p>Бу ерда:  <math>ТВ_6</math> — ишлаб чиқаришни бошқаришдаги техник воситаларнинг ҳақиқий қиймати  <math>ИТХХ</math> — инженер-техник ходимлар ва хизматчиларнинг техника воситалари билан норма бўйича ўртача таъминланганлик даражаси  <math>ИТХХ_x</math> — инженер-техник ходимлар ва хизматчиларнинг ҳақиқий сони.</p>
4.	Бошқарувчанлик коэффициенти ( $K_6$ )	$K_6 = \frac{1}{Z} \sum_{i=1}^m \frac{T_x}{T_n}$ <p>Бу ерда:  <math>Z</math> — бошқарув бўғинлари сони (корхона → цех → участка → поток линия)  <math>m</math> — мазкур бошқарув бўғинидаги раҳбарлар сони  <math>T_n</math> ва <math>T_x</math> — бошқарув даражасида битта бошқарувчига тўғри келган норматив ва ҳақиқий бўйсунувчи ходимлар.</p>
5.	Бошқарув коэффициенти ва унинг бажарилиш сифати коэффициенти ( $K_{6ф}$ )	$K_{6ф} = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n t_{йив}}{\sum_{i=1}^m \Phi_{см}}$ <p>Бу ерда:  <math>t_{йив}</math> — бошқарувнинг тегишли функциясини қоникарсиз ёки кечиктирилиб бажарилиши натижасида йўқотилган иш вақти  <math>n</math> — бошқарув функциялари сони  <math>\Phi_{см}</math> — бўлимдаги, сменадаги вақт фонди;  <math>m</math> — бўлимлар сони.</p>
6.	Ишлаб чиқаришни бошқаришда механизация ва оргтехникадан фойдаланиш коэффициенти ( $K_{мот}$ )	$K_{мот} = \frac{T_{мот х}}{T_{мот н}}$ <p>Бу ерда:  <math>T_{мот н}</math> ва <math>T_{мот х}</math> — ишлаб чиқаришни бошқаришда техник воситалардан фойдаланиш бўйича нормадаги ва ҳақиқатдаги ўртача вақт, соат.</p>

Т/ р	Хусусий кўрсаткичлар	Ҳисоблаш тартиби
7.	Бошқарув ҳужжатларининг мақсадга мувофиқлиги коэффициенти ( $K_{бх}$ )	$K_{бх} = \frac{\Sigma(BX_{б} + BX_{ст} + BX_{бкт})}{\Sigma BX}$ <p>Бу ерда:  <math>BX_{б}</math> — бир хиллаштирилган ҳужжатлар сони  <math>BX_{ст}</math> — стандартлашган ҳужжатлар сони  <math>BX_{бкт}</math> — бир қолипга туширилган ҳужжатлар сони  <math>\Sigma BX</math> — ишлаб чиқаришда қўлланилаётган жами бошқарув ҳужжатлари.</p> <p>Бу кўрсаткич бошқарувдаги ҳужжатларнинг ихчамланишини, такомиллаштирилганлик даражасини характерлайди.</p>
8.	Бир маромдаги коэффициент ( $K_{бм}$ )	$K_{бм} = \frac{\Sigma g_x < p}{\Sigma g_p}$ <p>Бу ерда:  <math>K_{бм}</math> — маҳсулотни бир маромда ишлаб чиқарилиши даражасини тавсифловчи коэффициент  <math>g_x &lt; p</math> — муайян давр (кунлар, ҳафталар, ўн кунликлар ва ҳ.к.) ичида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ҳақиқий, аммо режадаги даражадан кўп бўлмаган даражаси  <math>g_p</math> — шу давр ичида ишлаб чиқарилиши режалаштирилган маҳсулот ҳажми.</p>
9.	Ишлаб чиқаришни бошқаришни ташкил қилишнинг умумий коэффициенти ( $K_{бу}$ )	$K_{бу} = 8\sqrt{K_m \cdot K_{бo} \cdot K_{мб} \cdot K_б \cdot K_{бф} \cdot K_{мот} \cdot K_{бх} \cdot K_{бм}}$ <p>Бу кўрсаткич юқорида қайд қилинган хусусий кўрсаткичларнинг ўртача геометрик тортилган ҳосиласи бўлиб, ишлаб чиқаришни бошқаришни ташкил қилиш самардорлигини умумлаштириб тавсифлайди.</p>

[273] Бошқарув самардорлигини тавсифловчи хусусий кўрсаткичларни ҳисоблаш тартибини оёқ кийимлари фабрикаси кўрсаткичлари мисолида кўриб чиқамиз (64-жадвал).

Йил давомида маҳаллий Саноат вазирлиги томонидан 305 кунда бажарилиши лозим бўлган қатор топшириқлар берилган. Фабрика бу топшириқларни 20 кун кечиктириб бажарган. Ўз навбатида

фабрика раҳбарияти бўлимларга бу топшириқларни бажариш учун 280 кун, функционал бўлимларга — 190 кун белгилаган. Топшириқни бажариш биринчи ҳолда 10 кунга, иккинчисида эса 40 кунга кечиктирилган.

64-жадвал

**Оёқ кийими фабрикаси фаолятини тавсифловчи кўрсаткичлар**

Т/р	Кўрсаткичлар	Ўлчов бирлиги	Режа	Ҳақиқатда
1.	Фабрикадаги бўлимлар сони	та	48	51
2.	Инженер-техник ходимлар (ИТХ) ва хизматчилар сони	киши	401	389
3.	Ишлаб чиқаришни бошқаришда банд бўлган техник воситаларнинг балансдаги қиймати	минг сўм	600	—
4.	ИТХ ва хизматчиларга тўғри келган ўртача техник воситалар қиймати	сўм	2000	—
5.	Бир йил давомида техник воситалардан фойдаланиш соатлари	соат	2920	2700

Фабрикада тўрт бўғинли бошқарув тизими ўрнатилган:

Фабрика → раҳбарияти	цехлар → раҳбарлари	участкалар → раҳбарлари	поток линия- ларидаги уста- лар
-------------------------	------------------------	----------------------------	---------------------------------------

Тегишли бўғинлар раҳбарларининг ҳар бирига ўртача: норматив бўйича 8; 7; 6; 18;

ҳақиқатда эса 4; 5; 4; 27 та бўйсунувчи тўғри келади.

Бир йилда 6200 хил ҳужжат ишлатилиб, шундан 4000 таси бир хиллаштирилган, 600 таси стандартлашган, 300 таси бир қолип (трафарет)га солинган ҳужжатлар қўлланилган. Қолган ҳужжатлар эса эркин шаклдаги ҳужжатлар бўлган.

Бошқарув аппаратининг ўз функцияларини қониқарсиз ёки ўз вақтида бажармаганлиги сабабли, йўқотилган иш вақти қуйидагилар билан тавсифланади (65-жадвал).

Декадалар бўйича оёқ кийимини ишлаб чиқариш қуйидагича бўлган:

Декада	Пойабзал ишлаб чиқариш, млн. жуфт	
	Режа	ҳақиқатда
I	1.50	1.40
II	1.50	1.60
III	1.60	1.60
Жами	4.60	4.60

65-жадвал

### Йўқотилган иш вақти

Т/р	Ишлаб чиқариш	Иш вақти фонди (соат)	Йўқотилган иш вақти, соат						
			моддий техник таъминот бўлимида	бош технолог бўлимида	режаниқтисод бўлимида	бош механик бўлимида	маъмуриятда	бошқа турли хизматлар	жами
1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	Чарм	11200	500	300	200	270	100	30	1400
2.	Оёқ кийим	210000	800	390	270	400	200	40	2100
	Жами	32200	1300	690	470	670	300	70	3500

Юқоридаги кўрсаткичларни ҳисоблаб чиқамиз:

$$K_m = \frac{48}{51} \cdot \frac{401}{389} = 0,94$$

Агар бошқарув ходимларининг ҳақиқий сони ( $BXC_x$ ) норматив сони ( $BXC_n$ ) дан кичик, яъни:

$$BXC_x < BXC_n$$

бўлса, у ҳолда уларнинг нисбати бир деб қабул қилиб олинади.

$$K_{60} = \frac{[(305 - 20) \cdot 1] + [(280 - 10) \cdot 0,8] + [(190 - 40) \cdot 0,6]}{(305 \cdot 1) + (280 \cdot 0,8) + (190 \cdot 0,6)} = 0,92$$

$$K_{mb} = \frac{600}{2 \cdot 389} = 0,77 \quad K_{mop} = \frac{2700}{2920} = 0,93$$

$$K_6 = \frac{1}{4} \left( \frac{4}{8} + \frac{5}{7} + \frac{4}{6} + \frac{27}{18} \right) = 0,85$$

Бошқарув функцияларининг бажарилиш сифатини тавсифловчи кўрсаткичлар қуйидагича ҳисобланади:

- *моддий-техника таъминоти бўлимида:*

$$K_{6\Phi}^1 = 1 - \frac{1300}{32200} = 0,95$$

- *бош технолог бўлимида:*

$$K_{6\Phi}^2 = 1 - \frac{690}{32200} = 0,97$$

- *режа-иқтисод бўлимида:*

$$K_{6\Phi}^3 = 1 - \frac{470}{32200} = 0,985$$

- *бош механик бўлимида:*

$$K_{6\Phi}^4 = 1 - \frac{670}{32200} = 0,98$$

- *чарм ишлаб чиқариш цехида (маъмурий бўлимда):*

$$K_{6\Phi}^5 = 1 - \frac{100}{11200} = 0,99$$

- *оёқ кийими ишлаб чиқариш цехида (маъмурий бўлимда):*

$$K_{6\Phi}^6 = 1 - \frac{200}{21000} = 0,99$$

- *бошқа турли хизматлар:*

$$K_{6\Phi}^7 = 1 - \frac{70}{32200} = 0,998$$

- *фабрика бўйича:*

$$K_{6\Phi}^8 = 1 - \frac{3500}{32200} = 0,89$$

$$K_{6M} = \frac{400 + 600 + 300}{6200} = 0,80$$

$$K_{6P} = \frac{1,4 + 1,5 + 1,6}{1,5 + 1,6 + 1,6} = 0,96$$

Шундай қилиб, ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигининг умумий коэффициенти 89 фоизни ташкил қилди:

$$K_{6y} = 8\sqrt{0,94 \cdot 0,92 \cdot 0,77 \cdot 0,93 \cdot 0,85 \cdot 0,89 \cdot 0,80 \cdot 0,96} = 0,89$$

[274] Бошқаришни такомиллаштириш тадбирлари бошқарув аппаратыни қисқартириш, унинг ташкилий таркибини ихчамлаштириш ва ишлаб чиқариш ҳажмини кўпайтириш имкониятини беради. Бу натижаларга эришилганлик даражаси қуйидаги кўрсаткичларда ўз аксини топади:

- *йиллик иқтисодий самара;*
- *меҳнат унумдорлигининг ўсиши;*
- *қўшимча сарфланган капитал қўйилманинг қопланиш муддати.*

Бошқарув аппаратынинг қисқариши оқибатида иш ҳақи фонди тежаллади. Бу эса ўз навбатида маҳсулот таннархисининг пасайишига олиб келади:

$$T_{\text{иx}} = T_{\text{бк}} \cdot \overline{\text{ИХ}}_6 \cdot \left(1 + \frac{C_{\text{аx}}}{100}\right)$$

Бу ерда:

$T_{\text{иx}}$  — тежалган иш ҳақи.

$T_{\text{бк}}$  — қисқартириладиган бошқарув аппараты ходимлари сони.

$\overline{\text{ИХ}}_6$  — бошқарув аппаратыда банд бўлган ходимларнинг ўртача иш ҳақи.

$C_{\text{аx}}$  — социал суғуртага ажратмалар, фоиз.

Жорий қилинган тадбирлар натижасида ишлаб чиқарилган жами маҳсулот таннархи қуйидагича ҳисобланади:

$$T_2 = T_1 - \text{И}T_{\text{иx}}$$

Бу ерда:

$T_1$  ва  $T_2$  — тадбир жорий қилингунгача ( $T_1$ ) ва жорий қилингандан сўнг ( $T_2$ ) жаъми ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг таннархи.

Йиллик иқтисодий самара харажатларни бир асосга келтириш ёрдамида аниқланади:

$$\begin{aligned} \text{И}C_{\text{я}} &= [T_1 + (E_{\text{н}} \cdot \text{КК}_1)] - [(T_2 + (E_{\text{н}} \cdot \text{КК}_2))] = \\ & [T_1 + (E_{\text{н}} \cdot \text{КК}_1)] - [T_1 - T_{\text{иx}} + (E_{\text{н}} \cdot \text{РК}_2)] \end{aligned}$$



Бу ерда:

$KK_1$  ва  $KK_2$  — тадбир жорий қилингунгача ( $KK_1$ ) ва жорий қилингандан сўнг ( $KK_2$ )ги капитал қўйма харажати.

$E_n$  — иқтисодий самара нормативи (яъни техникани жорий қилишда — 0,15).

Меҳнат унумдорлигининг ўсиши:

$$\Delta MU = \frac{MU_2 - MU_1}{MU_1} \cdot 100$$

Бу ерда:

$MU_1$  ва  $MU_2$  — тадбир жорий қилингунгача ( $MU_1$ ) ва жорий қилингандан сўнг ( $MU_2$ )ги меҳнат унумдорлиги даражаси.

$$MU_1 = \frac{Q_1}{T_1}; \quad MU_2 = \frac{Q_1}{T_1 - T_6}$$

Бу ерда:

$Q_1$  — тадбир жорий қилингунгача бўлган ишлаб чиқариш ҳажми.

$T_1$  — тадбир жорий қилингунгача банд бўлган ходимлар сони.

$T_6$  — тадбир жорий қилингандан сўнгги бошқарув аппаратада бўлганлар сони.

Қўшимча сарфланган капитал қуйилманинг қопланиш муддати қуйидагича аниқланади:

$$KK_{\text{қм}} = \frac{KK_2 - KK_1}{T_1 - T_2}$$

Бу ерда:

$KK_{\text{қм}}$  — капитал қуйилманинг қопланиш муддати (срок окупаемости).

Агар бошқаришни такомиллаштириш бўйича бир неча муқобил вариантлар ишлаб чиқилса, у ҳолда қайси бир вариант учун

кам харажат қилиш кўзда тутилган бўлса, шу вариантни танлаш керак:

$$T_1 + (E_n \cdot KK_1) \rightarrow \min$$

Таянч иборалар	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• самара</li> <li>• самарадорлик</li> <li>• самарадорликнинг нисбий миқдори</li> <li>• мезон (критерия)</li> <li>• самарадорлик мезони</li> <li>• интенсивлик мезони</li> <li>• иқтисодий барқарорлик мезони</li> <li>• бошқарув самарадорлиги мезони</li> <li>• умумлаштирувчи мезонлар</li> <li>• хусусий мезонлар</li> <li>• сифат мезонлари</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• бошқарув самарадорлиги индекси</li> <li>• бошқариш тизими самарадорлиги</li> <li>• кооперативлаштириш коэффициенти</li> <li>• концентрациялаш даражаси</li> <li>• бошқарувчанлик коэффициенти</li> <li>• бир маром (ритм) даги коэффициент</li> <li>• ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигининг умумий коэффициенти</li> </ul>

## ТЕСТ ТОПШИРИҚЛАРИ

### 1. Бошқарув самарадорлиги деганда:

- а) ялпи ички маҳсулот тушунилади;
- б) сарфланган харажатнинг эришилган самарага бўлган нисбати тушунилади;
- в) эришилган самаранинг сарфланган харажатга бўлган нисбати тушунилади;
- г) ялпи инвестиция тушунилади;
- д) ногўри жавоб йўқ.

### 2. Қуйида қайд қилинган формулаларнинг қайси бири самарадорлик мезонини ифодалайди:

$$а) \frac{ИФ}{ИФ_n \cdot A} \geq 1$$

$$б) \frac{Б_0}{Б} = 0,97 \text{ ёки } 0,96$$

$$в) \frac{J_{му}}{J_{ухф}} > 1$$

$$г) \frac{c}{x} > 1$$

$$д) \frac{J_{му}}{J_{фк}} > 1$$

Бу ерда:

ИФ — истеъмол фонди.

ИФ<sub>н</sub> — жон бошига истеъмол қилиш нормаси.

А — стандартлашган аҳоли сони.

Б<sub>а</sub> ва Б<sub>х</sub> — бюджетнинг даромад ва харажат қисмлари.

J<sub>аиф</sub> — иш ҳақи фонди индекси.

J<sub>фк</sub> — фонд билан қуролланиш индекси.

С — самара.

Х — мазкур самара учун сарфланган харажат.

3. Қуйидаги формула, яъни:

$$\frac{J_{му}}{J_{фк}} > 1$$

- самарадорлик мезонини ифодалайди;
- иқтисодий барқарорлик мезонини ифодалайди;
- давлат бюджетидаги тақчиллик мезонини ифодалайди;
- эҳтиёжни қондириш мезонини ифодалайди;
- интенсивлик мезонини ифодалайди.

4. Қуйида қайд қилинган формулаларнинг қайси бири ёрдамида бош-қарувчанлик коэффициентни ҳисобланади:

$$а) K = \frac{1}{Z} \sum_{2-1}^m \frac{\bar{T}_k}{\bar{T}_n}$$

$$б) K = \frac{ББС_n \cdot БХС_n}{ББС_x \cdot БХС_x}$$

$$в) K = \frac{\sum_{2-1}^n t_{\text{ишв}}}{\sum_{2-1}^m \Phi_{cm}}$$

$$г) K = \frac{T_{\text{мотк}}}{T_{\text{мотн}}}$$

$$д) K = \frac{\sum q_x \cdot p}{\sum q_p}$$

Бу ерда:

- $Z$  — бошқарув бўғинлари сони;  
 $m$  — мазкур бошқарув бўғинидаги раҳбарлар сони;  
 $T_{i_1}$  ва  $T_{i_2}$  —  $i$  бошқарув даражасида битта бошқарувчига тўғри келган норматив ва ҳақиқий бўйсунувчи ходимлар;  
 $ББС_{i_1}$  ва  $ББС_{i_2}$  — бошқарув бўғинларининг норматив ва ҳақиқий сони;  
 $БХС_{i_1}$  ва  $БХС_{i_2}$  — бошқарув ходимларининг норматив ва ҳақиқий сони;  
 $t_{i_1}$  — бошқаришнинг тегишли функциясини қоникарсиз ёки кечиктириб бажарилиши натижасида йўқотилган иш вақти;  
 $n$  — бошқариш функциялари сони;  
 $\Phi_{см}$  —  $m$  бўлим сменасидаги вақт фонди;  
 $m$  — бўлимлар сони;  
 $T_{i_1}$  ва  $T_{i_2}$  — ишлаб чиқаришни бошқаришда техник воситаларидан фойдаланиш бўйича нормадаги ва ҳақиқатдаги ўртача вақт ва соат;  
 $q_p$  — муайян давр (кунлар, ҳафталар ва ҳ.к) лар ичида ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг ҳақиқий, аммо режадаги даражадан кўп бўлмаган даражаси;  
 $q_p$  — шу давр ичида ишлаб чиқарилиши режалаштирилган маҳсулот ҳажми.

## 5. Қуйидаги формула ёрдамида:

$$K = \frac{\Sigma(BX_6 + BX_{ст} + BX_{БКТ})}{\Sigma BX}$$

- бошқарувчанлик коэффициенти ҳисобланади;
- бошқарув ҳужжатларининг мақсадга мувофиқлик коэффициенти ҳисобланади;
- бир маромда ишлаш коэффициенти ҳисобланади;
- бошқарув аппарати таркиби ва сонининг нормативга бўлган нисбати коэффициенти ҳисобланади;
- бошқарув функциясининг бажарилиш сифати коэффициенти ҳисобланади.

## ИНТЕЛЛЕКТУАЛ ТРЕНИНГ

А. Раҳбарлик фаолиятингизнинг самараси қай даражада эканлигини биласизми? Қуйидаги тест саволларига ҳолисона жавоб берсангиз, буни билиб оласиз. Бунинг учун “ҳа” ёки “йўқ” устунларнинг тегишли қатори рўпарасига “+” ишорасини қўйиб чиқинг.

№	Саволлар	"Ха"	"Йуқ"
1	Касбингиз соҳасидаги янги технологияни, ютуқларни ўз фаолиятингизда қўллашга ҳаракат қиласизми?	↓	
2	Бошқа кишилар билан ҳамкорлик қилишга ҳаракат қиласизми?	↓	
3	Сиз ходимларингиз билан мулоқотда бўлганингизда қисқа, аниқ ва мулозимсиз?	↓	
4	У ёки бу қарорни мажбурлаб қабул қилинганлиги сабабларини тушунтирасизми?		
5	Қўл остингиздаги ходимларингиз сизга ишонишадими?	↓	
6	Мақсад, уни бажариш муддатлари, усуллари, масъулиятли томонларини муҳокама қилиш жараёнига топшириқни бажарувчиларнинг барчасини жалб қиласизми?		
7	Таклиф берувчи ёки камчиликларни кўрсатувчи ташаббускор ходимларингизни рағбатлантирасизми?		
8	Сизни танийдиган ва сиз билан мулоқотда бўладиганларнинг барчасини номини эслаб қоласизми?	↓	
9	Кўзланган мақсадни амалга ошириш учун ўз ходимларингизга эркинлик берасизми?	↓	
10	Топшириқларнинг бажарилишини назорат қилиб борасизми?	↓	
11	Қўл остингизда ишлаётганларга ёрдам берасизми ёки фақат улар илтимос қилган тақдирдами?	↓	
12	Қойилмақом қилиб бажарган иши учун ходимларингизга миннатдорчилик билдирасизми?		
13	Кишиларнинг яхши фазилатларини топишга ҳаракат қиласизми?		
14	Қўл остингизда ишлаётган ҳар бир ходимингизнинг имкониятидан қай даражада самарали фойдаланишингизни биласизми?		
15	Қўл остингизда ишлаётган ходимларингизнинг қизиқиши ва интилишларини биласизми?		
16	Диққат билан тинглайдиган бўла оласизми?		
17	Ходимингизга унинг ўртоқлари олдида миннатдорчилигингизни билдирасизми?	↓	
18	Ходимларингизга, холи ҳолда (якка ўзига) танбеҳ берасизми?	↓	

№	Саволлар	"Ҳа"	"Йук"
19	Юқори бўгин раҳбарига тақдим этган маърузангизда ўз жамоангиз ишини мақтайсизми?		
20	Ўз қўл остингизда ишлайдиганларга ишонасизми?		
21	Маъмурий ва бошқарув каналлари орқали олган ахборотларнинг барчасини қўл остингизда ишлайдиганларга беришга мойилмисиз?		
22	Тармоқ, корхонанинг мақсадларидан келиб чиққан ҳолда ходимларингизга меҳнатининг ролини тушунтирасизми?		
23	Ўзингизга ҳам, ходимларингизга ҳам ишларни режалаштиришга вақт қолдирасизми?		
24	Ҳеч бўлмаганда олдиндан бир йил учун тузилган ўз-ўзини такомиллаштириш режаси борми?		
25	Вақт талабига жавоб берувчи кадрлар малакасини ошириш режаси мавжудми?		
26	Махсус адабиётларни доимо ўқиб борасизми?		
27	Мутахассислигингиз бўйича махсус адабиётга боймисиз?		
28	Соғлигингиз ва иш қобилиятингиз ташвишини ўйлаб борасизми?		
29	Мураккаб, аммо жуда ҳам қизиқарли ишни бажаришни хуш кўрасизми?		
30	Ходимларингиз фаолиятини яхшилаш борасида улар билан самарали суҳбатларни олиб борасизми?		
31	Ходимни ишга қабул қилишда улардаги қайси фазилатлар, сифатларга эътибор беришни биласизми?		
32	Қўл остингиздаги ходимларнинг муаммолари, саволлари ва имкониятларига жавоб беришга доимо тайёр ҳолда турасизми?		
33	Қўл остингиздаги ходимларингизни муайян масофада ушлайсизми?		
34	Қўл остингиздагиларга ҳар доим ҳурмат билан муносабатда бўласизми?		
35	Сиз ўзингизга ишонасизми?		
36	Ўзингизнинг кучли ва бўш томонларингизни яхши биласизми?		
37	Бошқарув қарорларини қабул қилишда ўзига хос ноёб, ташаббусли усулларни тез-тез қўллайсизми?		

№	Саволлар	"Ҳа"	"Йуқ"
38	Махсус курс ва семинарларда малакангизни тез-тез ошириб турасизми?		
39	Кишилар билан муносабатда ва ўзингизнинг юриш турмушингизда эпчилмисиз?		
40	Раҳбарликдаги самарадорликни ошириш мақсадида ўзингизнинг раҳбарлик усулингизни ўзгартиришга тайёرمىсиз?		

"Ҳа" ва "йуқ" жавоблар сонини ҳисобланг ва натижани чиқаринг.

Барча келтирилган саволлар муваффақиятли раҳбарлик қилиш мезонига мўлжалланган саволлардир. Модомики шундай экан, 40 та савол ҳам "ҳа" жавобга мос тушади.

40 та "ҳа" — бу энг юқори самарали ва бекаму кўст бошқарув потенциалидир. Маълумки, ҳар қандай мукамаллик — бу энг юқори мезон, унга ҳеч қачон тўлиқ эришиб бўлмайди. Агар сиз ўзингизни яхши, оқил раҳбар эканлигингизни кўрсатмоқчи бўлсангиз, Сиз бу саволларга бe-фарқ ёндошмайсиз.

Ҳамма гап сизнинг неча марта ва айнан қайси саволларга "йуқ" деб жавоб беришингизда. Бу сизнинг энг бўш томонингиз.

Ҳўш "ҳа" ва "йуқ" ларнинг қандай нисбати талабчанлигингизга бог-лиқ?

Энг оқил бошқарув самараси 33 ва ундан ортиқ "ҳа" жавоб билан изоҳланади. Агар 33 та кам "ҳа" жавоб бўлса, демак бошқариш самаран-гиз "қониқарсиз" деб баҳоланади,

Б. Корхонада бошқарув самарасини баҳолаш учун қуйидаги тест саволларига жавоб беринг. Фақат ўзингизга мақбул бўлган битта жавобни танланг.

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
1	<b>Агар ходимлардан уларнинг бурчи тўғрисида сўроқ қилинса, у ҳолда қандай хулосага келиш мумкин?</b>	
	А. Шундан маълум бўлдики, улар ўзларининг бурчларини тахмин даражасида билишади.	2
	Б. Шундай хулосага келиш мумкинки, бурчи аксарият мажбурий ҳолат шароитидан, бошқалар ёки бўлимларнинг пала-партиш ишидан юзага келади.	0
	В. Ходимлар ўз бурчларини яхши билишади. Ҳаттоки улар ўз бурчлари доирасига кирмайдиган ишларни ҳам ба-жаришади.	7

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	<p>Г. Шундоқ ҳам бўладики, аниқ бурчини бажара туриб, ўша бурчнинг нима, қанақалигини айтолмайди.</p> <p>Д. Бурч соҳасида “тайинлаш, бошқага ошириш қонуни” амал қилади. Кўпгина ишлар, шу сабабли, турли хил усулларда бир ходим зиммасидан иккинчи ходим зиммасига ўтади. Бундай ҳол тушунмовчиликка ва низо-нинг келиб чиқишига сабаб бўлади.</p>	<p>5</p> <p>0</p>
2	<p><b>Лавозимлар тўғрисидаги қўлланма (низом)лар сизда қандай ҳолатда?</b></p> <p>А. Лавозимлар тўғрисидаги қўлланма ўз ҳолича, бурч тўғрисидаги қўлланма ўз ҳолича амалда. Бу ҳар икки қўлланмани мувофиқлаштириш лозим деб ўйлайман. Шундагина лавозим тўғрисидаги қўлланма бошқариш учун амалий қуролга айланади.</p> <p>Б. Лавозим тўғрисидаги қўлланмани ҳеч қачон бошқаришнинг муҳим ва жиддий қуроли деб ҳисобламаганман. У кўпроқ текширувчилар учун мўлжалланган. Ҳар бир ходимнинг аниқ бурчини ва ҳуқуқини буюмга ўхшаб қўлланмалар сандигига жойлаб ёки саранжомлаб бўлмайди.</p> <p>В. Ходимларнинг бажарадиган ишлари ва бурчларининг ўзгариб туришига қараб лавозимлар тўғрисидаги қўлланмаларга ҳам вақт-вақти билан аниқликлар киритиб борилади.</p> <p>Г. Бизда асосий эътибор ишга эмас, балки лавозим тўғрисидаги қўлланманинг турли бандларини муҳокама қилишга яъни, унга ниманидир қўшиш ёки ундан ниманидир олиб ташлашга қаратилган. Яъни иш ўрнига вақтни беҳуда ўтказиб сафсата сотиш билан банд бўладилар.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>10</p> <p>0</p>
3	<p><b>У ёки бу ҳужжатни излаш зарурияти туғилса, у қолда ходимларингиз ўзини қандай тутишади?</b></p> <p>А. Барча бор ҳужжат (тез тикгич, папка)ларни, тўзиган қоғозларни титкилаб сўралган ҳужжатни излашади. Албатта бундай зўр ва матонат билан қилинган ҳаракат ўз самарасини беради.</p> <p>Б. Ҳужжатни ўша замоноқ топишади ва тақдим этишади.</p> <p>В. Кўп ҳолларда шундай ҳам бўлиши мумкин. Жуда кўп излаб, юзлаб қоғозларни оғдар-тўнтар қилиб ҳужжат-</p>	<p>3</p> <p>10</p>



№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	<p>ни топа олишмайди. Маълум вақт ўтгандан сўнг ҳужжат энди керак бўлмай қолганда қайси бир ходим томонидан у топилади: Ҳужжатнинг топилиш “қувончи” сиз учун янгилик эмас.</p> <p>Г. Ҳар биримиз жуда кўп ҳужжатлар билан ишлаймиз. Барчаси учун алоҳида эътибор ажратиш амалда жуда қийин. Шу сабабли, айрим бедарак (изсиз) йўқолган ҳужжат — бу табиий ҳол деб қаралади.</p> <p>Д. Ҳужжатни излай бошланиши билан, барча ходимлар уни тартиблаштириш, бир тизимга солиш зарурлигини бир оғиздан айтишади. Ҳужжат топилиши билан то кейинги излаш зарурлигича бундай бир овоздан қўлаб-қувватлаш яна сўнадию-қўяди.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
4	<p><b>Фармойишли ҳужжатларингиз (буйруқ, кўрсатма, фармойиш ва ҳақозо)ларнинг бажарувчанлигини назорат қилиниш даражаси қай ҳолатда?</b></p> <p>А. Менинг фикримча: мавжуд назорат тизими тезкор ва ақс алоқаларни таъминламайди. Бу эса бошқаришнинг кўпгина масалаларини муваффақият билан бажаришга имкон бермайди.</p> <p>Б. Фармойишли ҳужжатлардаги тадбирларнинг ижроси доимо назорат қилиб турилади. Шундай бўлса-да, бу уларнинг ўз вақтида ва яхши сифатли бажарилишини таъминламайди.</p> <p>В. Ходимларнинг ўз бурчларини ҳис этишини ва уларнинг масъулиятини сездирувчи аниқ назорат тизими амал қилади.</p> <p>Г. Бажарувчанликни назорат қилиш тизимини жорий қилиш истаги бор. Эҳтимол у ниманидир беради. Аммо бу нарса махсус малакали ходимларни, алоҳида хонани, боринки ЭҲМни талаб қилади. Булар мураккаб-ку. Шунинг учун ҳам буни қайта-қайта ўйлаш керак, етти ўлчаб бир кесиш керак.</p> <p>Д. Бажарувчанликни назорат қилиш ҳеч қандай тайёргарликсиз — онда-сонда олиб борилади. Аниқ ва пухта тизим йўқ.</p>	<p>3</p> <p>10</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p>
5.	<p><b>Буйруқлар, фармойишлар, кўрсатмалар бериш оқими қай ҳолатда? Уларнинг бажарилиши-чи?</b></p> <p>А. Улар шунчалик кўпки, уларни бажариш фақат тазйиқ остида, зўрлаш орқали амалга оширилади.</p>	0

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	<p>Б. Буйруқ ва фармойишларни чиқариш ўз йўли билан, иш эса ўз йўли билан боради. Ким учун ва нима учун у буйруқлар ва фармойишлар чиқарилади, мутлақо тушунарли эмас.</p> <p>В. Фақат энг зарур, уларсиз иш юритиш мумкин бўлмай-диган буйруқ ва фармойишлар чиқарилади.</p> <p>Г. Чиқариладиган буйруқ ва фармойишлар на вақт, на моддий ва молиявий, на меҳнат ресурслари билан боғланган бўлади. Шу сабабли, уларнинг кўпчилиги реал кучга эга бўлмайди. Ҳисобот бўйича эса ҳаммаси жойида. Қогозда хоҳлаган нарсани бажариш мумкин.</p>	<p>0</p> <p>10</p> <p>0</p>
6.	<p><b>Шахсий ишингизни режалаштиришингиз қай аҳволда?</b></p> <p>А. Бизга ҳар бир ходим ҳафталик ишини режалаштириб боради. Бу режалар махсус папкаларда сақланади. Амалда-чи, амалда: режалар ўз-ўзича ҳар бир ходим эса жорий вазиятга қараб иш тутади.</p> <p>Б. Шахсий ишни режалаштириш бизнинг хоҳишимизга боғлиқ. Дастлаб, раҳбарият бир ҳафта учун тузилган режани талаб қилади. Сўнгра у режалар тўғрисида унутилади ва уларсиз иш олиб борилади. Шундай ҳоллар ҳам бўлади: бир ойлаб ҳафталик режаларсиз ишланади сўнгра фавқулудда текширишда текширувчилар олдида “оппоқ” бўлиб кўринмоқ учун ўтиб кетган саналар билан ҳафталик режалар тузиб қўйилади.</p> <p>В. Бизнинг раҳбар ҳафталик режаларга шунчалик катта эътиборлики, бутун фаолиятимиз асосан тадбирларни режалаштиришдан иборат бўлади. Зарур топшириқлар ҳовлиқиш билан бажарилади. Бу ерда тушунарсиз ҳол вужудга келади: режалар тузилади, аммо иш кўнгилдагидек эмас.</p> <p>Г. Бизнинг раҳбарнинг иш услуби қуйидагича: бўлим олдида қўйилган вазифалар яхши сифатли ва ўз вақтида бажарилиши керак. Ҳар бир ходим ўзининг бурчига биноан қайси ишни қачон бажариши лозимлигини билади. Шундан келиб чиққан ҳолда ҳафталик ишини белгилайди. Ва, бундай мўлжаллар бизлар учун “иш режаси” деган баланд парвозли сўзлар эмас.</p>	<p>0</p> <p>3</p> <p>0</p> <p>10</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
7.	<p><b>Сизларда раҳбар топшириғи қандай бажарилади?</b></p> <p>А. Ходимлар топшириқни “бир қулоғдан киради, унисидан чиқиб кетади” қабилида қабул қилишади. Фақат раҳбар норозилиғи пайдо бўлган топшириқларгина бажарилади.</p> <p>Б. Аксарият кўпчилик топшириқлар муддатида бажарилмайди. Ходимлар кўп ҳолларда гуё “топшириқни бажариш арафасида” ёки топшириқ бажарилади “тактикасини” тутишади. Топшириқ эртага бажарилади деса-да, уни бажаришга ҳатто киришмаган бўлади.</p> <p>В. Ходимларда бажарувчанлик хусусияти жуда юқори, раҳбарларнинг топшириқ ва вазифалари аниқ ва ўз вақтида бажарилади.</p> <p>Г. Бизнинг ходимлар топшириқ ва вазифаларни бажаришда мустақилликка эга эмас. Топшириқ берувчи масъулларни доимо “туртиб” туришига, уларга берилган вазифаларни бажаришлари юзасидан кўрсатмалар беришга кўп вақт ажратади. Бу билан раҳбар ўзи учун самарасиз иш топиб туради.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>10</p> <p>2</p>
8	<p><b>Сиз ишлаб турган жойда ўтказилган мажлис ёки кенгаш хусусида сизда қандай таассурот қолди?</b></p> <p>А. Бизда мажлис ва кенгашлар нисбатан камроқ ўтказилади. Тайёргарликнинг яхшилиғи эвазига улар, одатда сабоқли, аниқ ва қисқа муддатда ўтказилади.</p> <p>Б. Бизда мажлис ва кенгашлар тез-тез ўтказилади. Улар ишчан ўтмайди, кўп вақтни эгаллайди, уларнинг самараси жуда паст, гарчи уларда кўпдан-кўп чоралар, яъни “иш кучайтирилсин”, “эътибор берилсин”, “масъулият ва жавобгарлик оширилсин”, “ишдаги камчиликлар кўрсатилсин” каби даъватлар бўлса-да.</p> <p>В. Ўтказиладиган мажлис ва кенгашлар кўп ҳам, оз ҳам эмас. Бу раҳбарнинг хоҳишига боғлиқ. У мажлислар асосан қаттиқ койиш, танбеҳ билан ўтади. Ҳиссиёт устуворлик қилади. Ходимлар бундай мажлис ва кенгашлардан турли йўллар ва сабаблар билан қочиб интилишади.</p> <p>Г. Биздаги мажлис ва кенгашлар сиртдан маъқул ва жиддийга ўхшайди. Чиройли ёзишади, ўзгартиришади ва исботлашга ҳаракат қилишади. Чиройли, ҳатто кўркем қарорлар қабул қилинса-да, улар одатда чала бажа-</p>	<p>10</p> <p>0</p> <p>0</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	рилади ёки умуман эътибордан четда қолади. Бундай уддабуронлик гўё ҳаммани қониқтиради.	0
9.	<p><b>Бошқарув тизимида энг кўп тарқалган ҳодисалардан бири вақтни “ўғирлаш” ёки бекор ўтказиш ҳисобланади. Қуйида қайд қилинаётган пала-партиш омиллардан қайси бири сизнинг энг кўп вақтингизни олади?</b></p> <p><b>А.</b> Бизда вақтни энг кўп ўғирлайдиган нарса — бу кутиш. Раҳбар қабулида, ҳужжатларга виза ёки имзо қўйишда, ошхонада навбатни кутиш кабиларга жуда кўп вақт кетади.</p> <p><b>Б.</b> Бизда мажлис ва кенгашлар ҳаддан ташқари беҳаёларча жуда кўп вақтни ўғирлайди ва мажлис, кенгашларнинг салобатлилиги улардаги қатнашувчиларнинг сони ва мажлисларнинг давомлилиги билан белгиланади.</p> <p><b>В.</b> Бизнинг тизимда вақт камдан-кам ўғирланса-да, бундай ҳоллар жуда тез-тез такрорланиб туради. Минутлар ва соатлар турли маълумот (справка)ларни расмийлаштиришга, бино ёки хона калитини излашга, хатти-ҳаракатлардаги номутаносибликларни тузатиш каби юмушларга билинмайин кетиб қолади. Аниқ ва тушунарли гапирмаслик ҳам қимматли вақтни “еб” қўяди.</p> <p><b>Г.</b> Бизларда ҳам вақтнинг ўғирланиши бор аммо уларни “ўғирланган” вақт дейиш қийин. Саранжомсизлик ва сусткашлик туфайли кўп вақт йўқотилади.</p>	<p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>0</p> <p>10</p>
10.	<p><b>Бошқарувни такомиллаштириш борасида Сизда ишлар қандай йўлга қўйилган?</b></p> <p><b>А.</b> Қайта ташкил қилишнинг кети кўринмайди. Унинг биринчисини тугатмасдан яна янгиси чиқиб қолади ва ҳоказо.</p> <p><b>Б.</b> Бизда ходимлар огоҳки: бошқаришни ташкил қилиш тўғрисида гап борар экан ва у бошланар экан, албатта иш мураккаблашади ва унинг ҳажми кўпаяди. Бу ишламаётган эски бошқарув усулига янги, кўп самара бермайдиган усулнинг қўшилиши эвазига содир бўлади.</p> <p><b>В.</b> Бошқарувни такомиллаштириш жуда катта тадбирларни ўтказиш орқали амалга оширилмаса-да, йилма-йил</p>	<p>0</p> <p>3</p>

№	Саволлар ва жавоблар	Балл
	<p>қандайдир самарали ўзгаришлар юз беради. Бу ишни энгиллаштиради, уни самарали қилади.</p> <p>Г. Бўлимлар бўйлаб доимо ташвишли илмий ходимлар юришади. Улар нималарнидир ўрганишади. Раҳбарлар учун ҳисоботларни тайёрлашади. Тавсиялар берилади. Аммо уларнинг барчаси жавонларга тушади. Бизда ҳамма нарса эскилигича қолади: бизлар ишлаймиз, илмий ходимлар эса ўрганишади — ёзишади, ҳисоблар тайёрлашади, пировардда тавсиялар китоб жавонларига тушади.</p>	8
	<p>Д. Бизда бошқаришни такомиллаштиришнинг яхши перспектив (истикболли) режаси ишлаб чиқилган. Бу режалар доимо такомиллаштириб борилади, истиқбол эса яна ва яна узоқ муддатга чўзилтирилади. Бу эса гўё ходимлар преспектива билан зўр қизиқишади-ю, бироқ бошқаришни такомиллаштириш бўйича кундалик, беором тадбирлар ҳеч кимни қизиқтирмайди деган хулосага олиб келади.</p>	1

Энди белгиллаган балларингизни йиғинг ва ўзингизнинг баҳоингиз билан танишинг.

### 95 балл

Бу бошқарувнинг энг юқори самарали эканлигини кўрсатади. Кейинги вазифа шундай даражани сақлаш ва давом эттиришдир. Сизнинг уюшқоқлигингиз ва тажрибангиз мақтовга арзигули ва уни ёйиш мақсадга мувофиқдир. Хусусан бундай самарадорликни қайси усуллар ва воситалар билан қўлга киритганингиз ҳаммани қизиқтиради. Буни ўрганиш кўпларга наф келтириши табиий.

### 80—94 балл

Гарчи айрим камчиликлардан холи бўлмаса-да, бошқаришни самарали ташкил қилишда яхши натижаларга эришгансиз. Камчиликларни йўқотишга ҳаракат қилишни давом эттириш керак. Агар шундоқ қилмасдан ҳушёрликни бой берсангиз яна янги камчиликлар вужудга кела бошлайди ва бошқарув самарадорлиги пасайиши мумкин. Юқори даражадаги бошқарув самарадорлигига эришиш қийин. Аммо эришилган бундай даражани барқарор ушлаб туриш ҳам мураккабдир.

### 70—79 балл

Бу даражадаги бошқарув ўртача даражадан юқори бўлса-да, уни юқори самарали дейиш қийин. Бу даражани ўтиш даражаси деса бўлади. У гоҳ кўтарилиши, гоҳ пасайиши мумкин. Ҳаммаси сизнинг бошқаришни ташкил қилишдаги масъулятингизга, ташкилотчилигингизга боғлиқ.

### 50—69 балл

Бу бошқарув даражаси ўртачадан паст ёки бир оз юқоридир. Агар бундай ҳолат сизни безовта қилса, унда сиз мавжуд камчиликларни тез йўқотасиз. Бошқарувнинг лозим такомиллашувига эришмасдан туриб, юқори самарадорликка умид боғлаш қийин.

### 50 балл

Бундай ҳол сиздаги бошқарув самарадорлигининг ва ташкилотчилигинингизнинг хароб ҳолга тушганлигидан далолат беради. Бу ерда кўпроқ тартибсизлик тўғрисида гап боради, чунки ижобийдан кўра кўпроқ салбий жиҳатлар устуворликка эга. Бошқариш сизда жуда бўш ташкилий асосга эга. Бу деган сўз сизда вақт жуда кўп беҳуда нарсаларга сарфланади. (Ахир уни ҳисоблаш мумкин.) Бу эса ортиқча куч ва асабни сарфлашни талаб қилади.

Сиз зудлик билан бошқаришнинг ишончли ва илмий асосини яратишга киришишингиз лозим. Акс ҳолда сизнинг инқирозга дуч келишингиз ҳеч гап эмас.

## В. Тоққирлик бўйича тестлар

1. Маълумки, кўлимизда 10 та бармоқ бор. 10 та қўлда нечта бармоқ бор?
2. 1 дан юзгача сонлар қаторида нечта 9 сони бор?
3. Сўққабощ қоровул кундуз куни вафот этди. Унга пенсия беришадими?
4. Мерфининг қонунларидан бирида: “Киши ҳаётидаги воқеалар ёмондан яхшилиқка қараб ривожланади”, дейилган. Ундан кейин нима бўлади?
5. Ёмғир чоғида овчи қандай дарахтнинг панасида туради (абсолют аниқ жавоб бўлиши керак)?
6. Самолёт Санк-Петербургда Банкокга Тошкент орқали учиб борди. Учувчининг ёши нечада (абсолют аниқ жавоб бўлиши керак)?
7. Мураккаб ва тушунарсиз ҳақиқатга нимани қарама-қарши қўйиш мумкин?
8. Нуқтаи назарнинг аниқ бўлиши кўпроқ нимага боғлиқ?
9. Қиёсий таҳлилда “А” корхона ўзининг кўрсаткичи бўйича биринчилар қаторида, “Б” корхона эса охиридан олдинда, дейилган. Қайси бир корхона юқори кўрсаткичга эга?
10. Фикрлашдан чарчадингиз, нима қилиш керак?
11. Муроса билан яшаш учун нима қилиш керак?

12. Оддий инфляция гиперинфляциядан нима билан фарқ қилади?
13. Менежер бир суткада 26 соат ишлаши учун нима қилиши керак?
14. “Мен эрталаб оч қоринга иккита тухум едим”. Бу ерда мантиқан қандай ноаниқлик бор?
15. Еттита ёниб турган шамнинг иккитаси ўчиб қолди. Нечта шам қолди?
16. Самолётни оптимистлар ихтиро қилишган, дейишади. Унда пессимистлар нимани ихтиро қилишган?
17. Ўзганинг ишини тез-тез бажариб турсангиз қандай ҳолат содир бўлаверади?
18. Қайси бири катта: 70 сўмнинг 5% ми ёки 5 сўмнинг 70%ми?
19. Саватдаги 5та тухумни 5 кишига шундай тарқатингки, саватда яна битта тухум қолсин. Шундай бўлиши мумкинми?
20. Арифметик амалларни қўлласангиз туриб 666 сонини бир ярим мартага ошириш мумкинми?
21. 7 билан 8 нинг орасига шундай бир белги қўйингки, натижада 7 сони 8 сонидан кичик, 7 сонидан эса катта бўлсин.
22. 3% нинг 3% неча фоизни ташкил қилади?

### Г. Ҳикматлар, ҳадислар ва ўғитлар

Куйидаги ўғит ва ҳадисларнинг маъзини чақинг ва уларнинг тафсилотини бошқарув самарадорлиги нуқтаи назардан беринг.

Маслаҳатчилар ва кенгаш аҳли йиғилганда олдимиздаги ишларнинг яхши-ёмон, фойдаю зиён томонлари, уларни қилиш-қилмаслик ҳақида сўз очиб, [улардан] фикр сўрар эдим. Уларнинг сўзларини эшитгач, ишнинг ҳар икки томонини мушоҳада қилиб, фойда-зиёнларини кўнглимдан кечирардим; унинг хатарли томонларига кўпроқ эътибор назари билан қарардим; қайси бир ишда икки хатар мавжуд бўлса, уни [бажаришдан] воз кечардим ва бир хатарлик ишни ихтиёр этардим.

\* \* \*

Ишларимнинг барисида аввал кенгаш-маслаҳат қўладим, ишни бажаришга киришар эканман, олдиндан чора-тадбирлар белгилаб қўярдим, ҳамда бу иш қандай якунланиши ҳақида фикр-мулоҳаза қилган ҳолда иш бошлардим; сўнгра, кези келганда, тўғри тадбир ва қатъий жазм, ёҳуд мулоҳазакорлик ва эҳтиёткорлик, ёки узоқни кўриб, ортини ўйлаган ҳолда, уни [кўнгилдагидек] ниҳоясига етказардим.

\* \* \*

Агар [ганим устига] лашкар тортмоқчи бўлсам, уруш-ярашдан ўртага сўз ташлаб, амирларим кўнгиллариининг бу икковидан қай бирига мой-

иллигини билишга интилардим. Агар ярашдан сўз очсалар, бунинг фойдасини уруш зиёнига солиштириб кўрардим. Агар урушга мойил бўлсалар, унинг наф ва фойдасини яраш зиёнига таққослаб кўрардим; қайси бири фойдалироқ бўлса, шуни ихтиёр қилардим.

(“Темур тузуклари”дан)

### *Ўз-ўзини текшириш учун саволлар.*

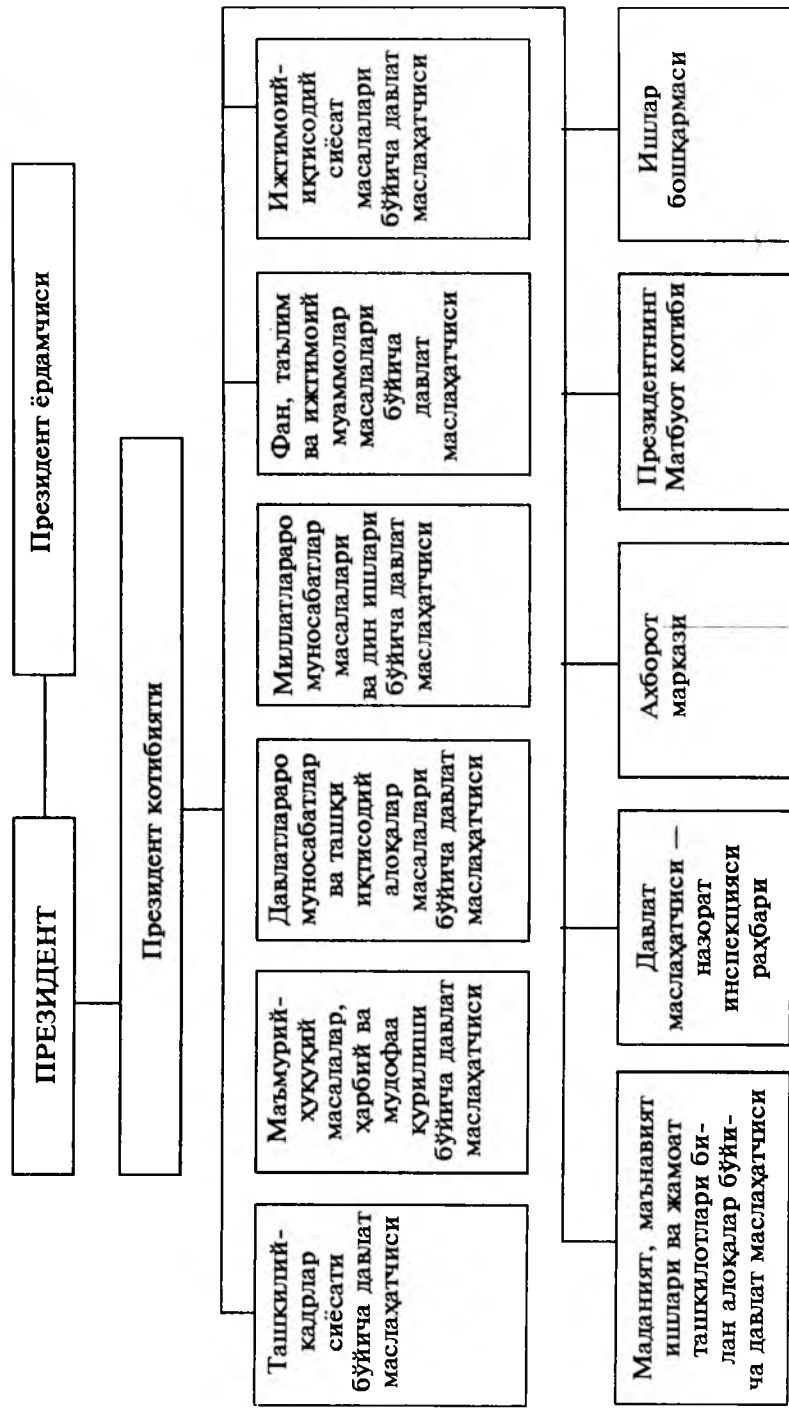
- [261]. Бошқарув самардорлиги деганда нимани тушунасиз?
- [262]. “Мезон” (критерия) ва “кўрсаткич” бир хил тушунчаларми?
- [263]. Бошқариш объекти фаолиятини тавсифлаш учун қандай самарадорлик мезонлари қўлланилади?
- [264]. Бошқариш субъекти фаолиятини тавсифлаш учун қандай самарадорлик мезонлари қўлланилади?
- [265]. Бошқариш самардорлигини таҳлил қилишда қандай кўрсаткичлар қўлланилади?
- [266]. Бошқарув меҳнати самарадорлиги кўрсаткичи қандай ҳисобланади? Иқтисодий самарачи?
- [267]. Меҳнат унумдорлигини ошириш эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
- [268]. Маҳсулотнинг таннархини пасайиши эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
- [269]. Фойданинг қўшимча ўсиши асосида бошқарув ходимининг иқтисодий самарадорлигини аниқлаш мумкинми?
- [270]. Бошқарув девони таркибини такомиллаштириш эвазига тежалган бошқарув харажати қандай аниқланади?
- [271]. Қандай кўрсаткич ёрдамида бошқарув тизими самарадорлиги аниқланади?
- [272]. Қандай кўрсаткичлар бошқарув тизимини хусусий кўрсаткичлари бўлиб ҳисобланади?
- [273]. Бошқарув самарадорлигини тавсифловчи хусусий кўрсаткичлар қандай ҳисобланади?
- [274]. Бошқаришни такомиллаштириш мақсадида жорий қилинадиган тадбирлар самарадорлиги қандай аниқланади?

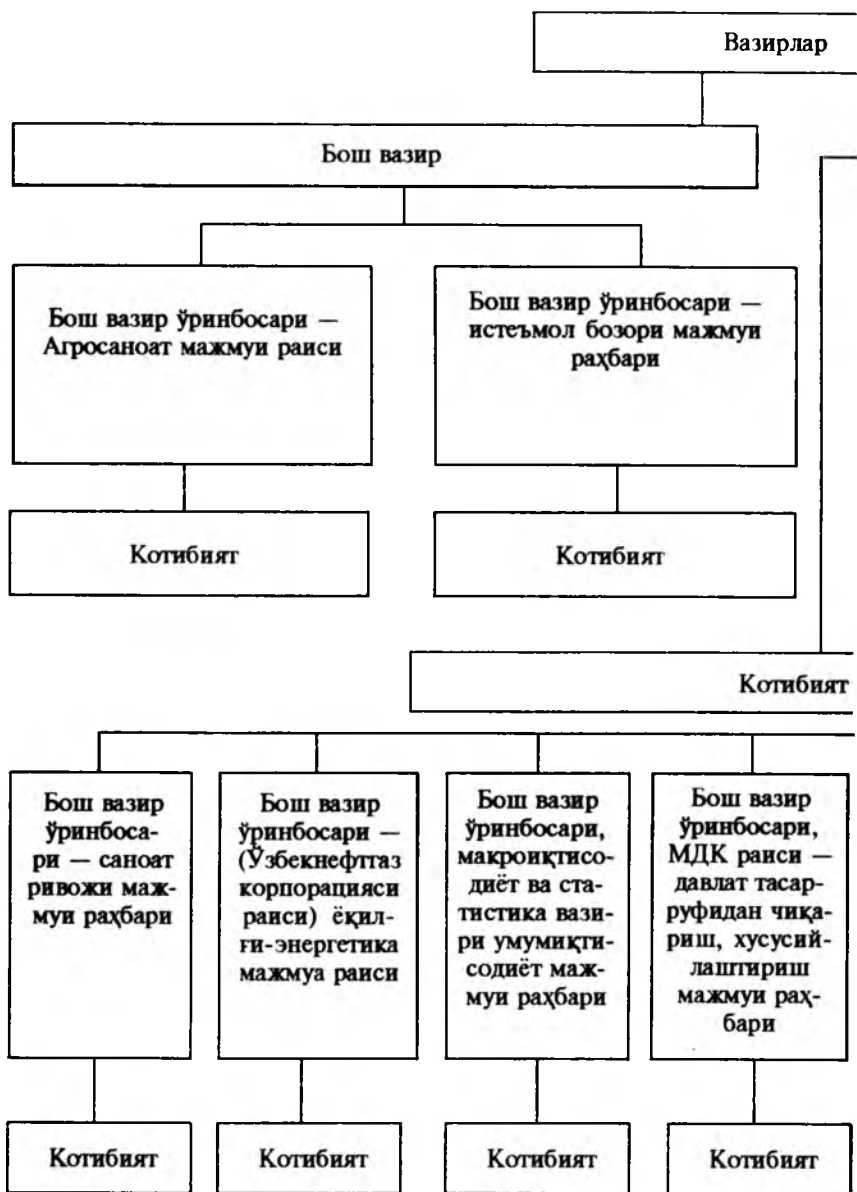
## АДАБИЁТЛАР

1. Каримов И. А. Иқтисодий ислоҳот: илк самаралар. Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 269—273 бетлар.
2. Каримов И. А. Ислоҳотлар мувоффақияти — истиқлол кафолати, Т. 1, Т., “Ўзбекистон”, 1996, 240—246 бетлар.



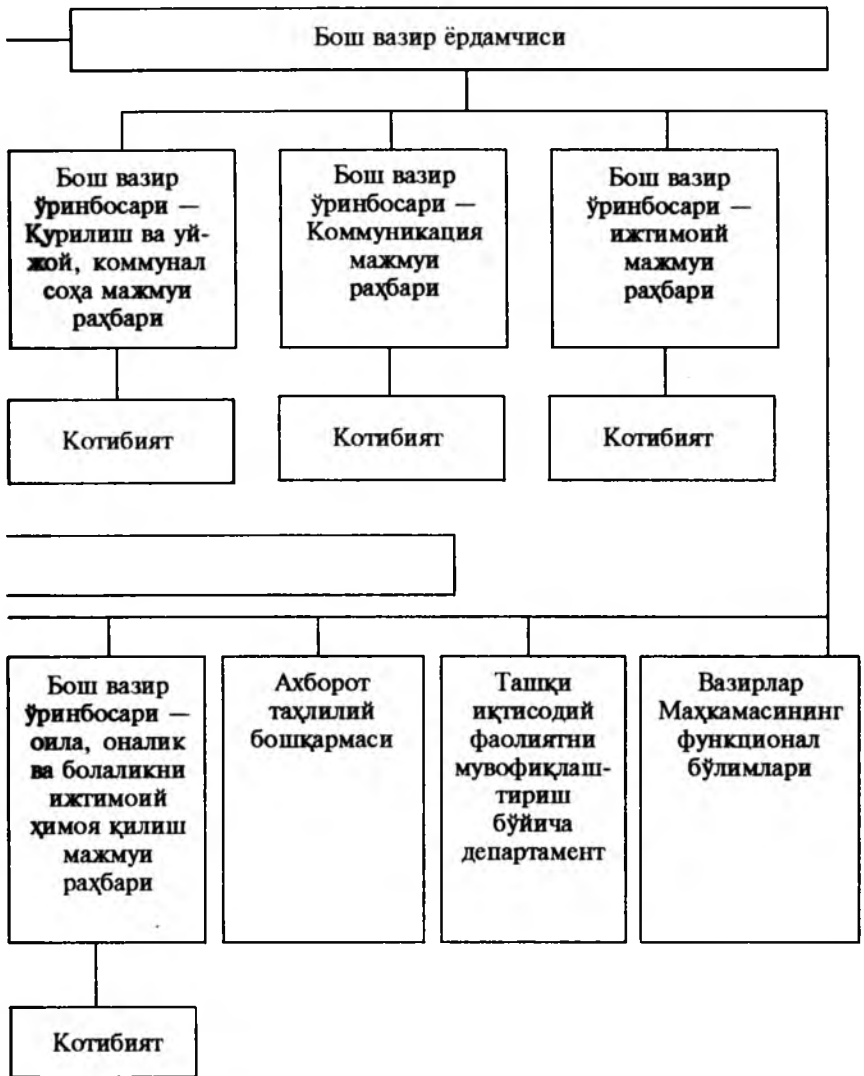
3. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий юксалиш йўлида. Т. 5 Т., “Ўзбекистон”, 1997, 79—103 бетлар.
4. Каримов И. А. Ислохотлар изчиллиги — инсон манфаатлари омили. Т. 5, Т., “Ўзбекистон”, 1997, 360—378 бетлар.
5. Каримов И. А. Қишлоқда ислохотларни чуқурлаштириш — устувор вази-фа. Т. 5. Т., “Ўзбекистон”, 1997, 323—331 бетлар.
6. Каримов И. А. Мулкдорлар синфини шакллантириш — ислохотларнинг бош мезони. Т. 5. Т., “Ўзбекистон”, 1997, 332—338 бетлар.
7. Каримов И. А. Тадбиркорлик — юксалиш гарови Т. 8, Т., “Ўзбекистон”, 2000, 39—58 бетлар.
8. Каримов И.А. Жамиятда тадбиркорлик руҳини қарор топтириш — тараққиёт гарови. Т., “Халқ сўзи” газетаси, 18 июл 2001 йил.
9. Бошқарув самарадорлиги. Қаранг: Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Ўқув қўлланма. Т., “Меҳнат”, 2000, 466—491-бетлар.
10. Вачугов Д., Кислякова Н. Практикум по менеджменту: Деловые игры. Учебное пособие. М., “Выс. шк.”, 1998.
11. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала — М., Прогресс, 1975.
12. Друкер П: Эффективный управляющий. М., 1994.
13. Зиверт . Тестирование личности. Пер. с нем. М., “Интерэксперт”, 1998.
14. Кузьмин Н. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1995.
15. Кхол Й. Эффективность управленческих решений. Пер. с чешск. М., Прогресс, 1975.
16. Монденя. “Тоёта” — методы эффективного управления. М., Экономика, 1989.
17. Питтерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. Пер. с англ. М., Прогресс, 1986.
18. Познай себя и других. Популярные тесты. М., “Маркетинг”, 1996.
19. Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом. М., 1994.
20. Эффективность менеджмента организации. В кн. Менежмент. Учебник для вузов. М., ЮНИТИ, 1998, с. 315—320.





*Котибиятлар ўз мустақил ишчи аппаратиغا эга. Вазирлар, давлатлари бевосита Вазирлар Маҳкамасига бўйсунди.*

Маҳкамасининг Раиси



қўмиталари, идоралар ҳамда бошқа давлат ва хўжалик бошқаруви орган

# ВИЛОЯТ ҲОКИМЛИКЛАРИНИНГ

## ВИЛОЯТ ҲОКИМИ

Ҳокимнинг  
биринчи  
ўринбосари

Ҳокимнинг  
биринчи  
ўринбосари — қишлоқ ва сув  
хўжалиги  
бошқармаси бошлиғи

Ҳокимнинг  
ижтимоий  
масалалари  
бўйича  
ўринбосари

Ҳокимнинг  
қурилиш,  
уй-жой ва  
коммуникация  
масалалари  
бўйича  
ўринбосари

Ҳокимнинг  
индустриал  
ривожланиш ва истеъмол  
бозори мажмуи масалалари  
бўйича  
ўринбосари

Котибият:  
мудир,  
бош мутахассис,  
етакчи  
мутахассис, референт

Котибият:  
мудир,  
бош мутахассис,  
етакчи  
мутахассис, референт

Котибият:  
мудир,  
бош мутахассис,  
етакчи  
мутахассис, референт

Котибият:  
мудир,  
бош мутахассис,  
етакчи  
мутахассис, референт

Котибият:  
мудир,  
бош мутахассис,  
етакчи  
мутахассис, референт

Ташкилий ишлар ва кадрлар масалалари  
бўйича гуруҳ: бош мутахассис, етакчи  
мутахассис, референт

## ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ

## ҲОКИМНИНГ ЁРДАМЧИСИ

Ҳоким  
Ўринбосари — назорат инспекцияси раҳбари

Ҳокимнинг оила, оналик ва болаликни ижтимоий ҳимоя қилиш масалалари бўйича ўринбосари — хотин-қизлар қўмитаси раиси

Ҳокимнинг умумиқтисодий масалалари бўйича ўринбосари — вилоят иқтисодиёт ва статистика бош бошқармаси бошлиғи

Ахборот таҳлил гуруҳининг раҳбари (мақоми бўйича ҳоким ўринбосари лавозимига тенглаштирилади)

Раҳбар ўринбосари, бош мутахассис, етакчи мутахассис, референт

Котибият: мудир, бош мутахассис, етакчи мутахассис, референт

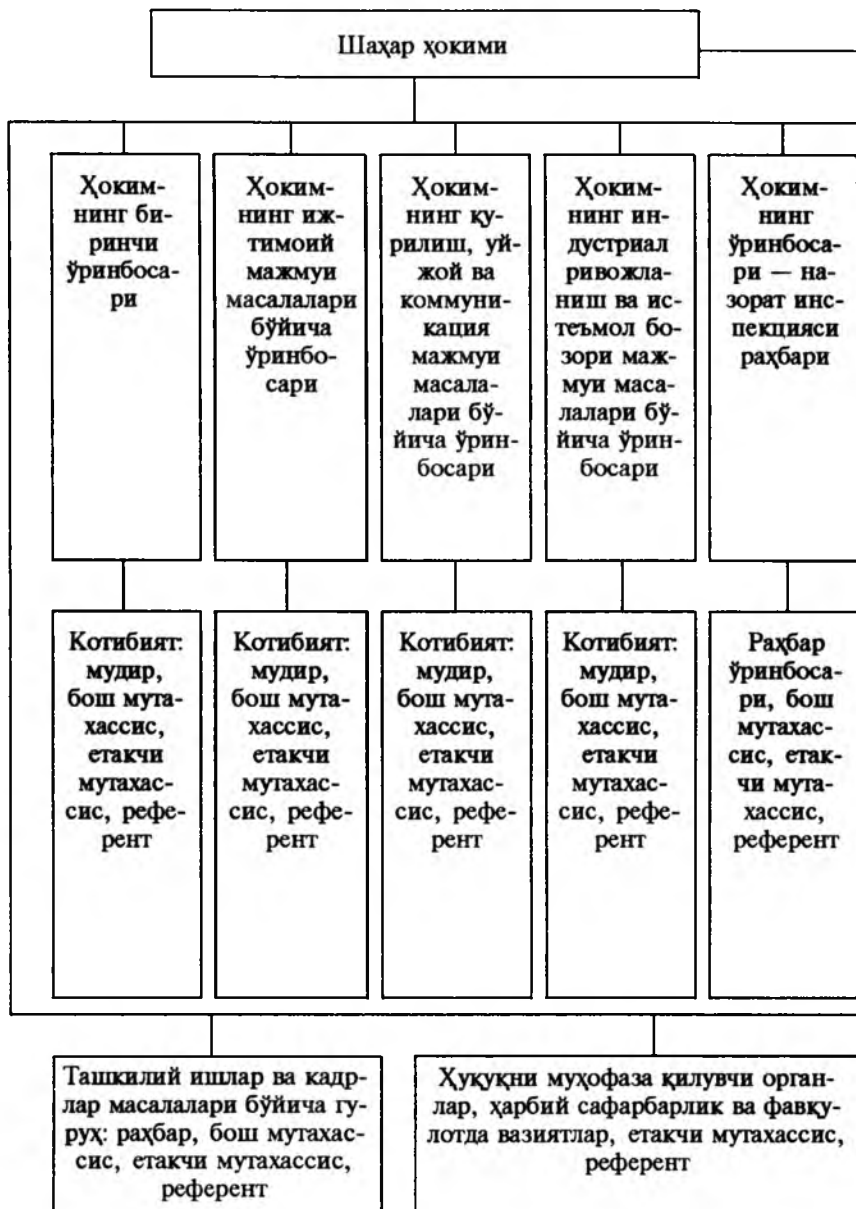
Вилоят иқтисодиёт ва статистика бош бошқармаси

Бош мутахассис (иқтисод, молия, хусусийлаштириш ва чет эл инвестициялари бўйича), етакчи мутахассис, референт

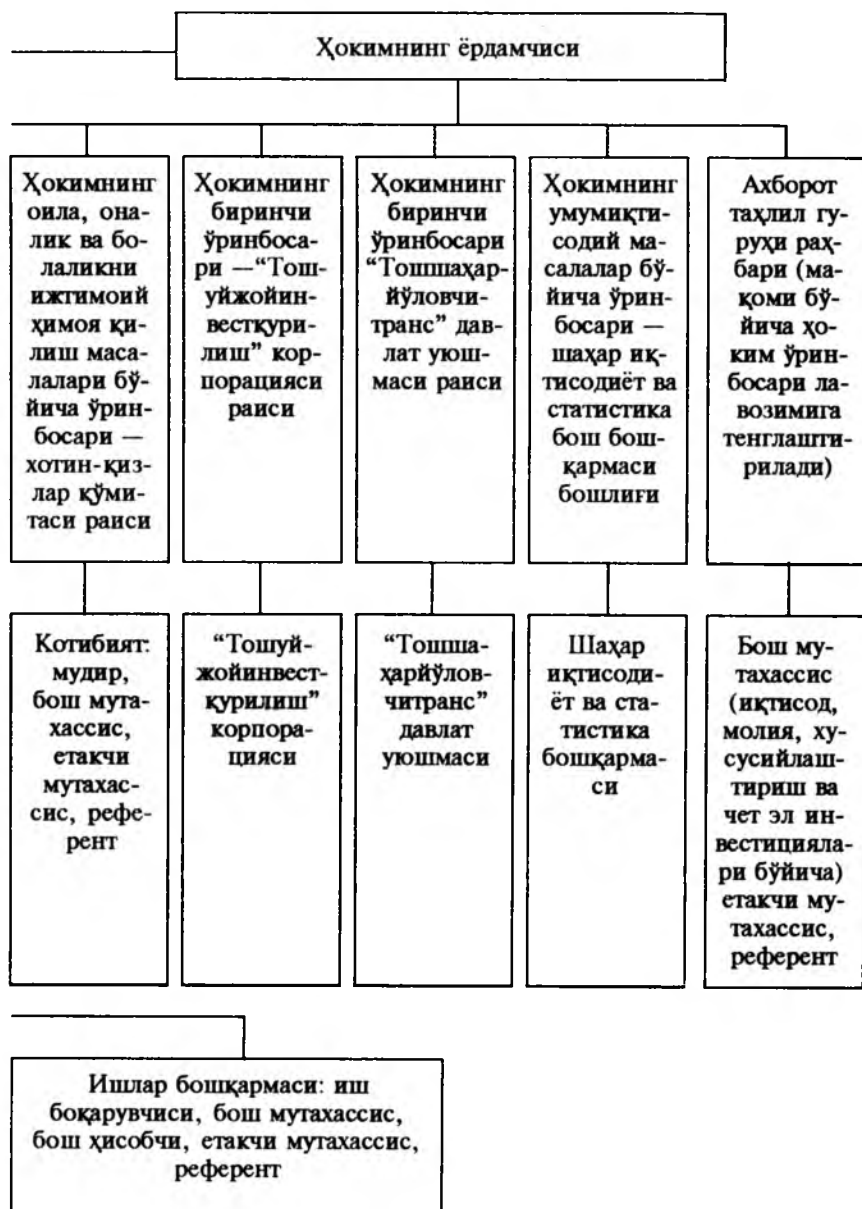
Ҳуқуқни муҳофаза қилувчи органлар, ҳарбий сафарбарлик ва фавқулодда вазиятлар масалалари бўйича гуруҳ: бош мутахассис, етакчи мутахассис, референт

Ишлар бошқармаси: иш бошқарувчиси, бош мутахассис, етакчи мутахассис, референт

## ТОШКЕНТ ШАҲАР ҲОКИМИЯТИНИНГ

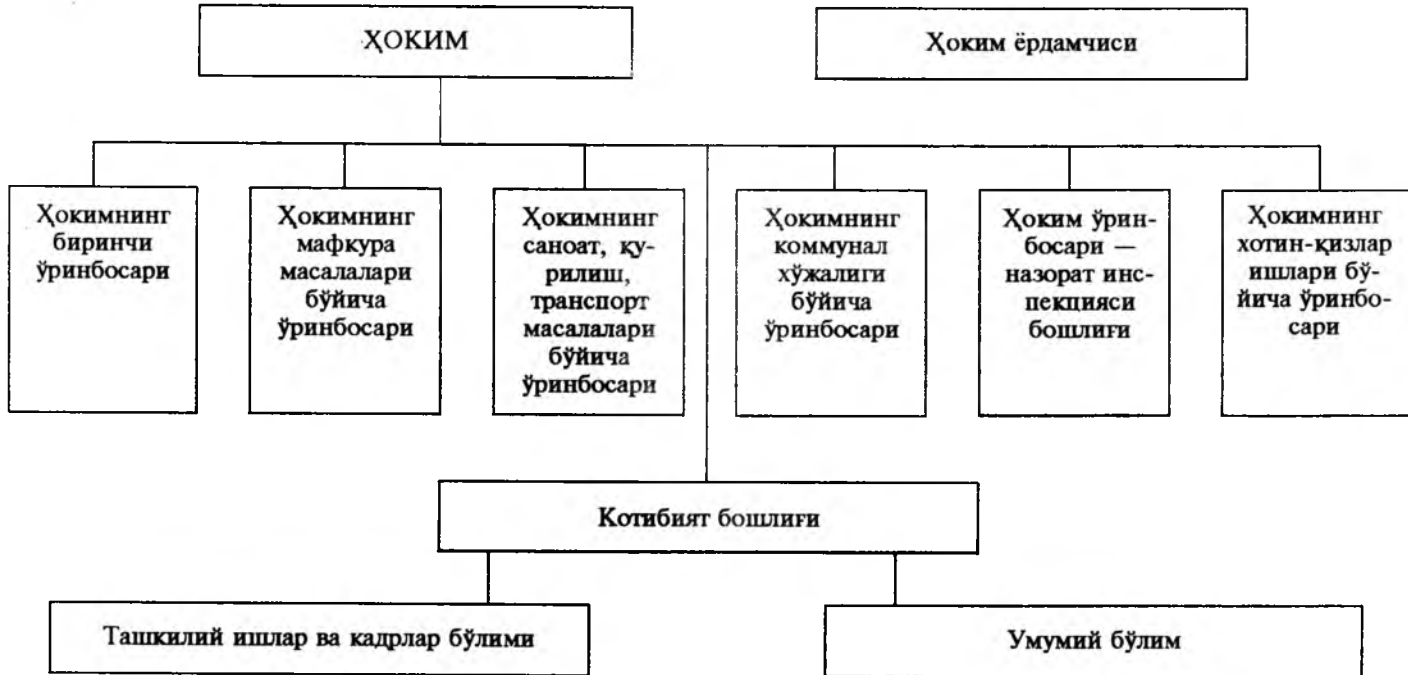


## ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ

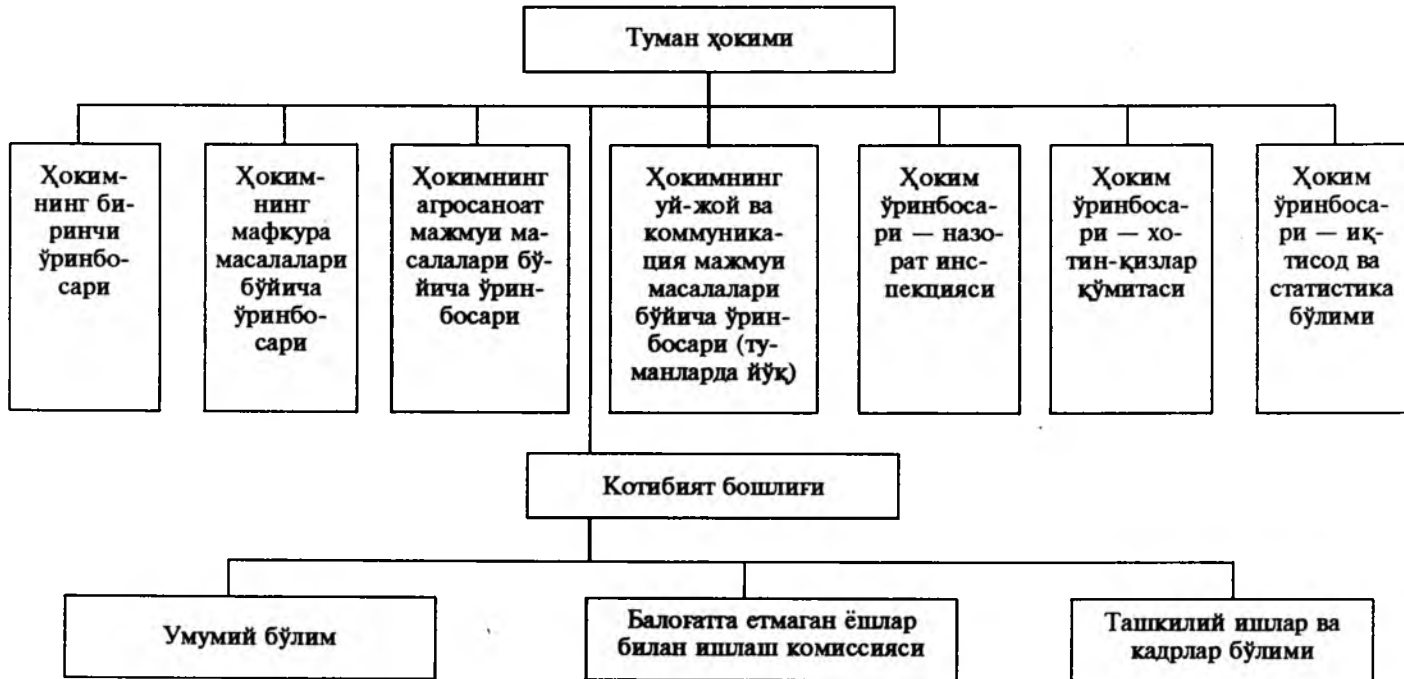




ШАҲАР ҲОКИМЛИКЛАРИ АППАРАТИНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛМАСИ



## ТУМАН ҲОКИМЛИКЛАРИ АППАРАТИНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИМАСИ



**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ВАЗИРЛИКЛАРИ  
ВА ДАВЛАТ ҚЎМИТАЛАРИ**

Вазирликлар ва қўмиталар	Номи
Вазирликлар:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ЎзР Макроиктисодиёт ва статистика вазирлиги.<sup>1</sup></li> <li>2. ЎзР Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлиги.</li> <li>3. ЎзР Ички ишлар вазирлиги — "ИИБ".</li> <li>4. ЎзР Олий ва ўрта махсус таълим вазирлиги.</li> <li>5. ЎзР Коммунал хизмат кўрсатиш вазирлиги.</li> <li>6. ЎзР Соғлиқни сақлаш вазирлиги.</li> <li>7. ЎзР Ташқи ишлар вазирлиги.</li> <li>8. ЎзР Маданият ишлари вазирлиги.</li> <li>9. ЎзР Қишлоқ ва сув ҳўжалиги вазирлиги.</li> <li>10. ЎзР Халқ таълими вазирлиги.</li> <li>11. ЎзР Мудофаа вазирлиги.</li> <li>12. ЎзР Алоқа вазирлиги.</li> <li>13. ЎзР Ижтимоий таъминот ва меҳнат вазирлиги.</li> <li>14. ЎзР Молия вазирлиги.</li> <li>15. ЎзР Энергетика ва электрлаштириш вазирлиги.</li> <li>16. ЎзР Адлия вазирлиги.</li> <li>17. ЎзР Фавқулодда ҳолатлар бўйича вазирлик.</li> </ol>
Қўмиталар:	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ЎзР Давлат архитектура ва қурилиш қўмитаси — "Ўздавархитектқурилиш".</li> <li>2. ЎзР Давлат геология ва минерал ресурслар қўмитаси.</li> <li>3. ЎзР Деҳқончилик саноати комплексини моддий-техникавий таъминлаш ва техникани тузатиш давлат кооператив қўмитаси — "Ўзқишлоқхўжаликтаъминоттузатиш".</li> <li>4. ЎзР Давлат жисмоний тарбия ва спорт қўмитаси.</li> <li>5. ЎзР Давлат матбуот қўмитаси.</li> <li>6. ЎзР Саноатда ва кончиликда ишларнинг бехатар олиб борилишини назорат қилиш давлат қўмитаси — "Ўз-саноатконтехназорат".</li> <li>7. ЎзР Давлат Солиқ қўмитаси.</li> <li>8. ЎзР Давлат табиатни муҳофаза қилиш қўмитаси.</li> <li>9. ЎзР Фан ва техника давлат қўмитаси — "ФТДҚ".</li> <li>10. ЎзР Давлат ўрмончилик қўмитаси.</li> <li>11. ЎзР Давлат божхона қўмитаси.</li> </ol>

<sup>1</sup> Бу вазирлик Ўзбекистон Республикаси Президентининг 1992 йил 15 майдаги фармонида биноан 1997 йил 5 августда ташкил этилган Ўзбекистон Республикаси Истиқболни белгилаш ва статистика Давлат қўмитаси ўрнига ташкил этилди

## МУНДАРИЖА

Кириш .....	3
<b>I б о б. Менежмент мустақил фан .....</b>	<b>5</b>
1.1. Менежмент фанининг предмети, объекти ва методи .....	5
1.2. Менежмент назарияларининг эволюцион ривожланиши .....	11
Тест топшириқлари .....	36
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	57
Адабиётлар .....	57
<b>II б о б. Бошқарув мақсади ва функциялари .....</b>	<b>59</b>
2.1. Бошқарув мақсади .....	59
2.2. Бошқариш функциялари .....	73
Тест топшириқлари .....	85
Интеллектуал тренинг .....	87
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	103
Адабиётлар .....	104
<b>III б о б. Бошқаришнинг ташкилий структураси .....</b>	<b>105</b>
3.1. Бошқариш структураси тўғрисида тушунча .....	105
3.2. Бошқаришнинг умумдавлат органлари .....	120
3.3. Бошқаришнинг маҳаллий органлари .....	130
3.4. Бошқаришнинг тармоқ органлари .....	140
3.5. Жамоат ва ўзини-ўзи бошқариш органлари .....	148
Тест топшириқлари .....	152
Интеллектуал тренинг .....	154
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	165
Адабиётлар .....	166
<b>• IV б о б. Бошқарув усуллари .....</b>	<b>167</b>
4.1. Бошқарув усуллари тўғрисидаги тушунча .....	167
4.2. Бошқаришнинг ташкилий-маъмурий усуллари .....	171
4.3. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари .....	180
4.4. Бошқаришнинг социал-руҳий усуллари .....	187
Тест топшириқлари .....	191

Интеллектуал тренинг .....	192
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	199
Адабиётлар .....	200
<b>• V боб. Менежер .....</b>	<b>202</b>
5.1. Менежер ва раҳбарлик услуби .....	202
5.2. Раҳбар фазилатлари .....	209
5.3. Раҳбар маданияти .....	223
Тест топшириқлари .....	241
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	346
Адабиётлар .....	347
<b>VI боб. Бошқарув қарорлари .....</b>	<b>349</b>
6.1. Бошқарув қарорларининг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар .....	349
6.2. Бошқарув қарорлари таснифи .....	354
6.3. Қарорни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш .....	359
6.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш .....	367
Тест топшириқлари .....	372
Интеллектуал тренинг .....	374
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	397
Адабиётлар .....	397
<b>VII боб. Стратегик бошқарув ва режалаштириш .....</b>	<b>399</b>
7.1. Стратегия ва стратегик бошқарув тушунчаси .....	399
7.2. Стратегик режа ва унинг босқичлари .....	406
7.3. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш .....	413
7.4. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес-режани ишлаб чиқиш .....	418
Тест топшириқлари .....	429
Интеллектуал тренинг .....	433
Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	445
Адабиётлар .....	446
<b><u>VIII боб.</u> Ишлаб чиқариш ва ҳодимларни бошқариш .....</b>	<b>448</b>
8.1. Ишлаб чиқаришини бошқариш .....	448
8.2. Ҳодимларни бошқариш .....	454
Тест топшириқлари .....	477
Интеллектуал тренинг .....	481

Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	484
Адабиётлар .....	485
<b>IX боб. Мотивлаштириш .....</b>	<b>487</b>
9.1. Мотивлаштириш ва эҳтиёж .....	487
9.2. Мотивлаштириш моделлари в стратегиялари .....	492
9.3. Мотивлаштириш назариялари .....	495
9.4. Мотивлаштириш юзасидан раҳбарларга маслаҳатлар .....	502
Тест топшириқлари .....	513
Интеллектуал тренинг .....	513
Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	515
Адабиётлар .....	515
<b>X боб. Бошқарув ваколатлари .....</b>	<b>517</b>
10.1. Ваколат ва унинг зарурияти .....	517
10.2. Бошқарув ваколатларининг турлари .....	527
Тест топшириқлари .....	531
Интеллектуал тренинг .....	533
Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	538
Адабиётлар .....	538
<b>XI боб. Низо ва стрессни бошқариш .....</b>	<b>539</b>
11.1. Низо, уларнинг келиб чиқиш сабаблари ва турлари .....	539
11.2. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар .....	549
11.3. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш йўллари .....	552
11.4. Стресс ва уни бошқариш .....	557
11.5. Д. Карнеги хотиржамликка эришиш тўғрисида .....	562
11.6. Донолар асабийлик ҳақида .....	568
Тест топшириқлари .....	573
Интеллектуал тренинг .....	575
Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	581
Адабиётлар .....	582
<b>XII боб. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш .....</b>	<b>583</b>
12.1. Таваккалчилик ва хавф турлари .....	583
12.2. Таваккалчилик турлари .....	593
12.3. Таваккалчиликни бошқариш .....	598
Тест топшириқлари .....	607
Интеллектуал тренинг .....	609
Ўз-ўзини текшириш учун саволлар .....	617

Адабиётлар .....	617
<b>XIII боб. Бошқаришда ахборот ва коммуникация .....</b>	<b>619</b>
13.1. Ахборотлар тизими .....	619
13.2. Коммуникация .....	627
13.3. Ҳужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш .....	632
Тест топшириқлари .....	639
Интеллектуал тренинг .....	644
Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	650
Адабиётлар .....	651
<b>XIV боб.  Бошқарув самарадорлиги .....</b>	<b>652</b>
14.1. Бошқарув самарадорлиги тўғрисида тушунча ва унинг мезонлари .....	652
14.2. Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари .....	656
14.3. Бошқариш тизими самарадорлигини ҳисоблаш усуллари ...	663
Тест топшириқлари .....	673
Интеллектуал тренинг .....	675
Ўз-ўзини бошқариш учун саволлар .....	687
Адабиётлар .....	687

МУРОД ШАРИФХЎЖАЕВ, ЁРҚИН АБДУЛЛАЕВ

## МЕНЕЖМЕНТ

Олий ўқув юртлари бакалавр ва  
магистрантлари учун дарслик

*Тошкент “Ўқитувчи” 2001*

Муҳаррир: С. Мирзахўжаев  
Бадий муҳаррир М. Калинин  
Техник муҳаррир Т. Грешникова  
Мусаҳҳиҳлар М. Иброҳимова, А. Иброҳимов

ИБ № 7942

Оригинал-макетдан босишга рухсат этилди 23.07.2001. Бичими 60×90<sup>1/16</sup>.  
Кегли 10, 9 шпонли. Таймс гарн. Офсет босма усулида босилди.  
Шартли б.т. 44,0. Шартли кр.-отг. 44,25. Нашр. т. 39,1.  
3000 нусхада босилди. Буюртма № 60.

“Ўқитувчи” нашриёти. Тошкент, 129. Навоий кўчаси, 30.  
Шартнома № 07-47-2001.

Ўзбекистон Республикаси Давлат матбуот кўмитасининг Янгийўл  
ижара фабрикаси Янгийўл ш., Самарқанд кўчаси, 44 2001



65.290-2я73

Ш 26

Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент:  
Дарслик. — Тошкент, “Ўқитувчи”, 2001 й. 704 б.

Сарл. олдиди: Ўзбекистон Республикаси Олий ва  
ўрта махсус таълим вазирлиги, Тошкент Молия  
институти

**ББК 65.290-2я73**



**АКАДЕМИК  
МУРОД ШАРИФХЎЖАЕВ**



**ПРОФЕССОР  
ЁРКИН АБДУЛЛАЕВ**

**МУРОД ШАРИФХЎЖАЕВ** - Ўзбекистон Республикаси Фанлар академиясининг академиги. Ўзбекистонда хизмат кўрсатган фан арбоби, Ўзбекистон Олий Мажлиси депутаты, Ўзбекистонда хизмат кўрсатган мураббий.

-1932 йилда Тошкент шаҳрида таваллуд топган. 1953 йили Тошкент молчи-иқтисод институтини тугатиб, ўз меҳнат фаолиятини шу институтда ўқитувчиликдан бошлаган.

М.Шарифхўжаевнинг иқтисод муаммолари мавзуларида бешта монография, икки юздан ортиқ илмий мақолалари эълон қилинган.

„Ифтихор“, „Истиқлол истиқболлари“ рисоалари, „Иқтисодиёт назарияси“, „Бозор иқтисодиёти назарияси ва амалиёти“, „Менежмент“ каби дарсликларнинг муаллифи.

**ЁРКИН АБДУЛЛАЕВ** - иқтисод фанлари доктори, профессор, Ўзбекистонда хизмат кўрсатган фан арбоби, Ўзбекистон олий таълим аълочиси.

-1942 йилда Самарқанд вилояти, Нурота туманининг Фозгон қишлоғида таваллуд топган. 1968 йили Тошкент халқ ҳўжалиги институтини тугатиб, ўз меҳнат фаолиятини шу институтда ассистентликдан бошлаган.

Ё.Абдуллаев статистика муаммолари бўйича учта монография, қатор мақолалар, „Статистиканинг умумий назарияси“, „Макроиқтисодий статистика“, „Бозор иқтисодиёти назарияси ва амалиёти“ дарсликлари ҳамда „Бозор иқтисодиёти асослари“, „Қимматли қоғозлар“, „Кичик бизнес ва тadbиркорлик асослари“, „Статистика назарияси“, „Менежмент“ каби туркум ўқув қўлланмалари муаллифи.