

**Ўзбекистон Республикаси Олий ва Урта Махсус Таълим Вазирлиги
Бухоро Давлат Университети**

5140900-Касбий таълим(ижтимоий -иқтисодий) йуналиши учун

Бизнес этикаси

фанидан

Маърузалар матни

Бухоро-2008

Тузувчи: Хужакулов Л. Ч.
Такризчи: доц. М. А. Орипов /БухДУ/

Аудитория соатлари: 118

Назарий машгулотлар- 40соат
Амалий машгулотлар- 40 соат
Мустакил таълим - 38 соат

Маъруза матнлари «Иктисодиёт назарияси» кафедрасининг
2008-йил 25 июндаги йигилишида муҳокама
килинди ва маъқулланди.

Кафедра мудири: проф. Б. Н. Навруззода

Маъруза №1. Бизнес этика курсининг предмети, вазифалари ва мазмуни.

Режа.

1. Курснинг предмети ва вазифалари.
2. Бизнес ҳулкининг асосий тамоилларининг кодекси.
3. Бозор этикаси.
4. Бозордаги манфаатлар қиймати.
5. Соф ракобат.
6. Замонавий этиканинг шаклланиш босқичлари.

Мамлакатимизда олиб борилаётган иктисодий ижтимоий ислохотларнинг туб негизини тадбиркорлик, омилкорлик ва ишбилармонлик ҳислатларисиз тасаввур этиш қийин. Эркин бозор муносабатларининг кенг раванк топиши инсонлар ҳаётида, турмуш тарзида, маънавий ва амалий қуникмаларида намоён бўляпти.

Республикамыз фуқоролари ривожланган Европа давлатлари, АКШ, Япония каби давлатларнинг бой амалий тажрибаси ҳусусида етарли ахборотга эга бўлиб бормокдалар.

Бизнеснинг дастлабки вужудга келиш шароитида уни бир қатор қуламда ёки жабуҳаларда талқин этилиши, уни системали тарзда урганиш, изланиш объекти ҳамда амалий фаолият йуналиш сифатида тартибга солиш зарур бўлади.

Қупгина олимлар «бизнес» – инглизча яъни «иш» маъносини билдиради деб таъкидлайдилар. Бошқача ёндашишга қура, «бизнес» тушунчасини айрим олимлар туб маъно жихатидан инглиз тилидаги «BUSINESS» яъни «банд» деган маънодан келиб чиккан деб асослайдилар. У уз навбатида бизнесни маъо қулами жихатидан таккослаб бўлмайдиган, касб машгуллик, тадбиркорлик, шартнома, ишбилармонлик доираси ёки ҳаёти, компания ва аксарият ҳолларда даромад ундириш манбайи сифатида кенг маънода қаратилади.

Узгача нуктайи назардан бизнес инсон имқониятларини амалда синаш майдони, ракобат қилиш соҳаси, иктисодий эркинлик белгиси, ривожланиш услуби сифатида ҳам кенг талқин этилади.

Шу сабабдан бизнесни амалга ошириш билан боглик бўлган фанлар ва соҳалар қулами тобора кенгайиб бормокда. Ҳусусан, «Бизнес асослари», «Бизнесни бошқариш», «Ҳалқаро бизнес», «бизнес социологияси» ва бошқа шунга ухшаш бизнес билан боглик фанлар лекин замонавий тадбиркорликнинг истикболий жихатларини урганишда мустикал бўлган фан соҳаси – «Бизнес этикаси» алоҳида урин эгаллайди.

Чунки бизнес факат урганиш ва фаолият жараёнига эмас, балки келгусида ривожланувчан ва мослашувчан соҳа сифатида амалий ҳаётда мустикамланиб бормокда.

«Бизнес стратегияси» фанининг асосий мақсади бўлиб замонавий бизнеснинг стратегик йуналишларини таҳлил ва башорат қилиш,

истикболни белгилаш каби сохаларга тааллуқли назарий ва амалий услублар билан таништириш, ҳамда илгор фирмаларнинг фаолият юритиш мухити тахлили асосида узиш имкониятларини танлаш, стратегияни белгилаш ва уни режалаштиришни ташкил этиш ҳамда бошқа стратегик аҳамиятга молик булган саволлар ва муаммолар ҳам ушбу фаннинг урганадиган объектлари жумласига киради.

Ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиётига узиш йулини танлашда шу давргача ривожланишнинг шу йулидан борган жаҳоннинг турли мамлакатлари тажрибаларини урганади. Хар бир мамлакат тажрибасини ижобий ва салбий томонлари мавжуд булади.

Мақсад Ўзбекистонни узига хос табиий, демографик, иқтисодий, ижтимоий ва маънавий, ахлокий жихатларига мос келадиган ривожланиш йулини топиш эди. Шу мақсадда бозор иқтисодиётининг шведча ёки японча моделини синчиклаб урганилади.

Швед моделига кура, бозор иқтисодиёти ижтимоий мазмунига эга булиши, яъни ижтимоий манфаатларни устуворлиги таъминланиши керак.

Японча моделга кура эса бозор иқтисодиётига узишда иқтисодий қонунларнинг қучи қатъий таъминланиши керак.

Японлар жамиятнинг иқтисодий имкониятларидан қупайтириб сунгра фуқароларнинг турмуш даражасини қутаришга эришилган.

Демак, Ўзбекистонда бозор иқтисодиётига узишнинг узига хос хусусиятлари деганда биз Ўзбекистон президенти томонидан ишлаб чиқилган 5 та тамойилни тушунамиз.

Бизнес нима? Турли адабиётларда унга турлича маънони оладиган булсак, бизнес «иш қилувчи» одам деган маънони билдиради.

Қупчилик адабиётларда бизнес фаолияти тадбирқорлик ва ишбилармонлик тушунчалари билан узвий боғлиқ ҳолда ишлатилади.

Тадбирқорлик у ёки бу юмушни вақт ичида энг қулай йул билан қуп фойда олиш асосида бажара оладиган фаолият эгаси тушунилади.

Бизнес – бу рухсат этилган, жамият аъзоларига фойда қелтирувчи фаолият билан шугулланиб, қул, даромад топишни билдиради.

Бизнес қенг маънодаги қонуний йул билан даромад топишга қаратилган.

Маданийлашган бозор иқтисодиёти қул топишнинг гайриқонуний усулларини тан олмайди.

Бизнесга бозор орқали талаб эҳтиёжини қондирувчи фаолият ҳам киради. Истеъмолчиларнинг бизнесда иштирок этишидан манфаати товар ва хизматлари сотиб олишларидир.

Бизнесга тадбирқорликдан ташқари бошқа йул билан масалан, қул ёки қимматбаҳо буюмларни банкка қуйиб даромад топиш ёки ерни ижарага бериб қул топиш қабилар ҳам киради. Лекин бу фаолият сохаларида яратувчилик йук, яъни ҳеч бир нарсани яратмай у бойликдан ундириш ҳолос.

Бизнес фаолияти муносабатларнинг иқкита асосий талаби бор. Биринчидан бизнес иштирокчилари суверенитетга мустақиллик, эркинликка эга булишлари шарт.

Бизнесда ҳамма нарсалар кишилар билан бошланиб кишилар билан тугайди.

Тартибга солинадиган бозор иктисодиётига утишнинг бошлангич шароитларига кура бир-бирдан мутлако фарк килувчи уч хил ёндашувни ажратиб курсатиш мумкин.

Иккинчиси, ривожланаётган мамлакатларнинг энг оддий ва бозор патриархал - феодал муносабатлари куринишларига эга бўлган анъанавий иктисодиётни маданий бозор муносабатларига айлантиришдир.

Учинчиси, собик социалистик мамлакатларнинг якка ҳокимлик таркибидан маъмурий буйруқбозлик бошқаруви ва марказлаштирилган бозор муносабатларига, демократик жамиятга утишдир.

Бозор иктисодиётига утиш даврида давлат иктисодий эркинликларнинг кафолати булади. Айтиш шундайки давлат иктисодиётига узининг тартибга солиш таъсирини мақбул равишда утказа олади.

Тадбиркорлик бизнес ҳам меҳнат тури ҳисобланади. Меҳнатни тугри ташкил қилиш, бошқарув системасини яхшилаш, бизнесни давлат томонидан қўллаб қувватлаш иктисодий ўсишнинг асосий шартларидан биридир. Хар бир бизнесмен меҳнатига яраша ҳақ олиши, доимий равишда давлат назоратида бўлиши, ижтимоий жихатдан ҳимояланиши зарурдир.

Персонални бошқариш илдишлари кишилик жамиятининг узок тарихига бориб тақалади. Қабилла (уруғ) жамоаларига бирлашган одамзоднинг дастлабки вакиллари ўзларининг анча чекланган жисмоний ва ақлий ресурсларидан фойдаланиш муаммоларини кун сайин ҳал қилиб борганлар, меҳнат тақсимоти, меҳнат қилиш сабаблари ва интизом масалаларига дуч келганлар. Бутун инсоният тарихида энг кўп ўқиладиган китоб бўлган Қуръонда ҳам одамларни бошқариш билан боғлиқ бўлган кўпгина мисоллар мавжуддир.

Шонли тарихимизда буюк давлатчилликка асос солган соҳибқирон Амир Темури ўз тузукларида: "Тажрибамда кўрилганким, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий, тадбиркор ва ҳушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир. Чунки тажрибали бир киши минг кишига иш буюради", деб ёзган эди.

Ўрта асрларда қорхона ва ташкилотларнинг кўпчилиги унчалик кўп бўлмаган кишилар меҳнатидан фойдаланишган (чамаси, бирдан-бир истисно армия ҳисобланган), айтиш шундайки бир хил юмушлар ва ишлар кўп йиллар ва ҳатто асрлар мобайнида бажарилган. Персонални бошқариш қорхона ва ташкилот раҳбарининг, кўпинча соғлом фикр ва тажриба асосида ўз ходимларига нисбатан қарор қабул қиладиган қорхона ва ташкилот эгаси фаолиятининг йўналишларидан бири бўлган. Бу фаолият ташқи томондан бутунлай жўн ва оддий бўлиб кўринишига қарамадан, ўрта асрлар даври касб мансабини режалаштириш ва ривожлантиришга доир кўпгина қизиқарли мисолларга бойдир, шунингдек меҳнатни рағбатлантириш (ёлланма ишчиларнинг фойдада иштирок этишига доир дастлабки режалар), касб таълими (цеҳ мактаблари, шогирдлик тизимлари) ҳақида ҳам мисоллар топилади.

XIX асрдаги саноат инқилоби иқтисодий ташкилотларнинг характерини тубдан ўзгартириб юборди, устахоналар ўрнига кўпроқ микдордаги

кишиларнинг биргаликдаги меҳнатидан фойдаланадиган фабрикалар келди. Меҳнатнинг хусусияти ҳам ўзгарди, хунармандларнинг малакали меҳнати ўрнига пролетарнинг механик ва мазмунсиз меҳнати келди. К.Маркс пролетарларни фақат "машинанинг кўшимчаси" деб таърифлаган мазкур корхона ва ташкилотлар раҳбарларини фақат ишчилар билан бўладиган муносабатларни ҳал қиладиган мутахассислар ёллашга мажбур қилди. Саноат ишлаб чиқариш ватани бўлган Англияда бу мутахассисларни фаровонлик котиблари деб, АҚШ ва Францияда жамоатчи котиблар деб аташарди. Дастлабки мутахассисларнинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги асосий функциялари (вазифалари) ишчилар учун мактаблар ва касалхоналар барпо этишдан, меҳнат шароитларини назорат қилишдан, касб-хунар иттифоқлари тузиш майлларига қарши туришдан иборат бўлди.

Асримизнинг 20-30 - йилларида саноат ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини бошқариш соҳасида муҳим ўзгаришлар содир бўлди. Бу ўзгаришларни ўрта муҳим омил - "меҳнатни илмий асосда ташкил этиш"нинг пайдо бўлиши ва ривожланиши, касабачилик ҳаракатининг ривожланиши ва ходимлар билан иш берувчилар ўртасидаги муносабатларга давлатнинг фаол аралашувини олдиндан белгилаб берди.

"Меҳнатни илмий асосда ташкил этиш" назарияси ёки тўғрироғи "илмий бошқариш" назариясига шу асрнинг бошларида Фредерик Тейлорнинг (АҚШ) асарларида асос солинган бўлиб, кейинчалик бошқа кўпгина олимлар томонидан ривожлантирилди. Бу назария умуман корхона ва ташкилотни бошқаришда ва хусусан инсон ресурсларини бошқаришда "тинч инкилоб" ясади. "Илмий бошқариш" назариясининг тасдиқлашича, барча корхоналар учун бошқариш ва меҳнатни ташкил этишнинг оптимал (энг мақбул) ва универсал (ҳар томонлама) усуллари мавжуд бўлиб, улар меҳнат унумдорлигини бирмунча ошириш имконини беради. Бу усулларни фан (табиий фанлар, психология) ютуқларидан фойдаланиш асосида, мавжуд иш усуллари мунтазам равишда ўрганиш ҳамда экспериментлар ўтказиш асосида ишлаб чиқиш таклиф этилган эди. "Илмий бошқариш" ғояларининг тарқалишига қараб кўпгина корхоналарда янги касб вакиллари муҳандислар (инженерлар) пайдо бўлди, улар иш усуллари ўрганиш ва қулайлаштириш билан шуғулланишарди.

Ишчилар оммасини саноат корхоналари доирасида бирлаштирадиган ва уларнинг меҳнатини механик ҳамда бир хил меҳнатга айлантирадиган машиналашган меҳнатнинг (ишлаб чиқаришнинг) ривожланиши амалда барча саноат мамлакатларида касаба уюшмаларининг шиддат билан ўсишига олиб келди. Касабачилик ҳаракати кудратли кучга айландики, у ўзининг оқибатлари жиҳатидан кенг миқёсли ҳаракатлар иш ташлашлар, бойкотлар ва ҳатто компанияларнинг маъмурияти билан қуролли низоларга олиб келишга қодир эди. Асримиз 30-йилларининг бошларида касаба уюшмалари билан иш

берувчилар ўртасида жамоа шартномаларининг тузилиши саноат жиҳатидан ривожланган деярли барча мамлакатларда умумий тажрибага айланди. Касаба уюшмаларига бирлашган ходимлар билан муносабатларнинг бирмунча мураккаблашиб кетиши кўпгина корхона ва ташкилотлардан директорлар ёки

маъмуриятчилар лавозимларини ташкил этишни талаб қилди. Бу лавозимларда ишловчилар вазифасига касаба уюшмалари билан музокаралар олиб бориш, уларнинг эътирозларини таҳлил қилиш (қўриб чиқиш), суд жараёни бўладиган тақдирда ташкилот манфаатларини ҳимоя қилиш ва шу қабила қирарди.

Саноат жиҳатдан ривожланган мамлакатларда жамиятнинг ижтимоий табақалашуви ишлаб чиқарувчи кучларнинг илгари мисли қўрилмаган даражада ўсиши асримизнинг дастлабки ўн йилликларида социалистик ва коммунистик партиялар, шунингдек радикал касаба уюшмаларининг таъсири кучайишига сабаб бўлди. Бу эса қонуний ўзгаришлар натижасида компанияларда меҳнат қонунчилиги соҳасида экспертлар ҳисобланган мутахассисларга эҳтиёж пайдо бўлди. Бу экспертлар корхона маъмуриятининг қонунларга риоя қилишини таъминлашлари, шунингдек давлат органлари, билан ўзаро муносабатларни амалга оширишлари лозим эди. Корхона ва ташкилотлар мазкур масалалар билан шуғулланадиган махсус бўлимлар туза бошладилар. Бу бўлимлар одатда кадрлар бўлимлари деб аталари. 50-70-йилларда саноати ривожланган мамлакатлар бўйича навбатдаги қонунчилик тўлиқини авж олдики, у меҳнат муносабатларини давлат йўли билан тартибга солишни бирмунча мураккаблаштирди.

Янги қонунлар иш ўрнида камситишларнинг барча турларига қарши қаратилган бўлиб, ёлланган ходимларни ижтимоий қафолатлашни кучайтирар, меҳнатни муҳофаза қилиш ва атроф-муҳитни ҳимоялашнинг батафсил ишлаб чиқилган стандартларини ўрнатган эди.

Асримизнинг 20-30-йилларида пайдо бўлган инсон ресурсларини бошқариш бўйича ихтисослашган бўлимлар узоқ вақт мобайнида иккинчи даражали роль ўйнаб келдилар. Асосан ҳужжатлар юритиш, низоларни қараб чиқиш, судларда қатнашиш, иш ҳақини тўлаш ва ҳоказолар билан боғлиқ бўлган ишларни бажариб келдилар. Уларнинг вазифалари ўта техник, компания раҳбарияти учун ёрдамчи ишлар сифатида қараларди. Одамларни бошқариш билан боғлиқ барча қарорлар юқори раҳбарлар томонидан қабул қилинарди, бу ишда кадрлар бўлими иштирок этмасди.

Иккинчи жаҳон уруши йилларида саноат корхоналарининг кадрлар бўлими олдиға (айниқса АҚШ ва Буюк Британияда) ҳаётнинг ўзи ғоят муҳим вазифани барча касблардаги юз минглаб янги ходимларни ишға қабул қилиш ва уларға таълим бериш вазифасини қўйди. Бу ходимлар армияға чақирилганлар ўрнини эгаллашлари керак эди. Мазкур вазифа муваффақиятли ҳал қилинди ва ўша вақтдан бери кадрлар танлаш ва тайёрлаш масалалари инсон ресурсларини бошқариш бўлимлари фаолиятининг энг муҳим йўналиши бўлиб қолди.

Асримиз бошларида пайдо бўлган "унумдорликни бошқариш"янада ривожлантирилди, унинг моҳияти иқтисодий кўрсаткичлар асосида, яъни вақт бирлиги ичида ишлаб чиқарилган маҳсулот, олинган фойда асосида иш усулларини ишлаб чиқиш ва ишчилар сонини режалаштиришдан иборат эди.

Урушдан кейинги даврда компаниялар, аввало Америка компаниялари биринчи бор муҳандислар, муҳосиблар ва бошқа "оқ ёқаликлар"ни қайта тайёрлаш билан шуғулландилар. Компания ичида касб таълимининг

кўламлари, мураккаблиги ва аҳамияти бирмунча ошди, шу билан бирга бу жараёни бошқарадиган кадрлар бўлимининг аҳамияти ортди.

20-йилларнинг охиридаёқ америкалик олимлар Э.Мэйс ва Ф.Роэзлиз Бергер "инсоний муносабатлар" концепциясини илгари сурдилар. Бу концепция меҳнат унумдорлиги фақат ишлаб чиқаришни ташкил этиш усулларига эмас, балки бошқарувчиларнинг ижрочиларга қандай муносабатда бўлишларига, яъни механик омилга эмас, балки инсон омилига боғлиқ бўлишини тасдиқлар эди. Буюк турғунлик оқибатлари ва иккинчи жаҳон уруши бирмунча вақт корхоналар раҳбарларининг диққат-эътиборини Мэйс ва Роэзлиз Бергер ғояларидан четга тортди, бироқ 50-йилларда уларга бўлган қизиқиш янги куч билан пайдо бўлди, чунки меҳнатни ташкил этишнинг тейлорча усуллари исталган самарани бермай қўйган эди. 1960 йилда Дэвид Мак Грегор кейинчалик машҳур бўлиб кетган "Корхонанинг инсоний томони" деган китобини эълон қилди. Бу китобда у "илмий бошқариш" назариясининг асосий қоидаларини танқид қилди. Мак Грегорнинг фикрича, мазкур назарияда тарғиб қилинган батафсил тадбирлар ва қоидалар, ҳамма соҳаларга кириб бораётган меҳнат тақсимооти ва қарорлар қабул қилиш функцияларининг ташкилот юқори қатламларида тўпланиши ташкилотнинг ижодкорлиги ва ташаббусини сўндирди, ходимларнинг мустақиллигини чеклаб қўяди, ходимлар билан уларнинг раҳбарлари ўртасида келишмовчилик келтириб чиқаради, пировард натижада унумдорликка салбий таъсир кўрсатади. Мэйс ва Роэзлиз Бергер қарашларини ривожлантирган Мак Грегор ва бошқа бошқарув назариётчиларининг ишлари бошқарув амалиётига ҳам, шунингдек бўлажак раҳбарларни тайёрлашга ҳам муайян даражада таъсир кўрсатди.

60-70-йилларда Американинг бизнес мактаблари ўз дастурларини уларга инсон ресурслари билан боғлиқ бўлган фанларни саноат психологияси, ташкилий ҳуқ-атвор, ходимларни бошқариш фанларини киритиш ҳисобига кенгайтдилар. Натижада иқтисодиётга инсон ресурсларини бошқаришнинг зарурлиги ва муҳимлигини англаб етган, шунингдек бу жараёнинг молия ёки харидни бошқаришга нисбатан ўзига хос томонларини тушунган раҳбарлар кела бошладилар.

70-йилларда Америкада ва 80-йилларда /арбий Европада "инсон ресурслари бўлимлари"га айланиб қолган кадрлар бўлимлари учун одамларни бошқаришга инсонпарварлик билан ёндашишни тасдиқлаш уларнинг ташкилот ичидаги мақомини оширишни ва айни вақтда фаолиятнинг мансабни режалаштириш ва ривожлантириш, ташкилот ичидаги коммуникация, меҳнатни бойитиш, бошқариш ишларига ишчиларни жалб этиш сингари янги йўналишлари пайдо бўлганлигини билдирар эди. Коллежлар ва бизнес мактаблари инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассисларни тайёрлай бошладилар, бу соҳада кўплаб ассоциациялар ва касаба ташкилотлари вужудга келди. Персонални бошқариш молияни ва технологияни ривожлантириш каби муҳим ташкилий функцияга айланди, уларнинг раҳбарлари эса кўпгина замонавий компаниялар юқори раҳбариятининг тўла ҳуқуқли аъзолари бўлиб қолдилар.

1960-1970 йилларда инсон ресурсларини режалаштириш эпизодик машқлардан расмий ташкилий жараёнга айланди, компаниялар унинг ёрдамида ўзларининг узоқ муддатга ишчи кучига бўлган эҳтиёжларини белгилаб олдилар, компаниялар ихтиёрида бўлган инсон ресурсларини ва уларнинг ривожланишини таҳлил қилиб чиқдилар, четдан ходимлар қабул қилиш ва уларни ўқитишга бўлган эҳтиёжларни ҳисоблаб чиқдилар. Мазкур жараённинг самарадорлигини ошириш учун кўпгина компаниялар етарли даражада мураккаб математик моделларни ишлатдилар. 1970 йилларнинг охирида ривожланган мамлакатларда инсон ресурсларини режалаштиришга доир маҳсус ташкилотлар, шу жумладан Америкада инсон ресурсларини режалаштиришга доир машҳур жамият ташкил этилди. Бу жамият персонални бошқариш назарияси ва амалиётининг ривожланишига катта таъсир кўрсатди.

1980 йиллардаги ноқулай иқтисодий конъюнктура кўпгина компанияларни ўз иш операцияларини қисқартиришга ва ходимларни бўшатишга мажбур қилди. Ташкилотнинг ходимларни оммавий равишда бўшатишига самарали бошчилик қилиш қобиляти энг танг ваколатлардан бирига айланди. Инсон ресурслари бўлимлари бўшаб қолган ходимларни ишга жойлаштириш ва уларни қайта ўқитиш ишлари билан, ташкилотда қолганларнинг ахлоқини қўллаб-қувватлаш билан шуғулландилар. Инсон ресурсларини режалаштириш анча самарали бўлиб қолди, "3/4"усули кенг тарқалди, бунда ташкилот ўзини эҳтиёжни қисқартириш ташвишидан халос қилиш учун талаб қилинадиган ходимларнинг фақат 75% ни ёллайди. Қисман бандлик миқёслари бирмунча кенгайди, "бутун умрга бир ташкилотда"принципи кескин танқид қилинди.

90-йилларнинг бошлари фан техника тараққиётининг жадаллашуви, бозорларнинг кенгайиши ва рақобатнинг маълум даражада кучайиши билан ажралиб турди, бу давр инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги мутахассислар олдида қуйидаги янги вазифаларни кўйди:

- ходимлардаги малака даражасининг замонавий иқтисодиётнинг қаттиқ талабларига мос келишини таъминлаш, бу иқтисодиётда таянч кўникмалар ҳар беш йилда эскириб қолади;

- ривожланган мамлакатларда ишчи кучига бўлган ортиб боровчи харажатларни қатъий назорат остига олиш, бунда якка тартибдаги компенсация пакетларининг рақобатбардошлигини сақлаб қолиш;

- корхонага энди келмайдиган ходимларнинг ташкилотга алоқадорлигини қўллаб-қувватлаш усуллари қидириб топиш ва ташкилотга мансублик туйғусини ривожлантириш; бу ходимлар уйда ишлашлари мумкин ва ташқи олам билан электрон алоқа воситалари ёрдамида муомала қиладилар;

Ҳозирги вақтдаги кўпдан-кўп корхона ва ташкилотлар орасида кўп миллатли корпорациялар, чамаси, персонални бошқариш соҳасида энг бой тажриба тўплаганлар. Уларнинг инсон ресурслари бўлимлари кенг кўламдаги масалалар билан шуғулланадилар ва ташкилотларнинг ривожланишида муҳим роль ўйнайдилар. Шу сабабли сиз мисол тариқасида транс-миллий корпорациянинг инсон ресурсларини бошқариш бўлимини кўриб чиқамиз, лекин бошқа ташкилотларнинг, масалан, АҚШ қуроли кучларининг ёки ўз

персоналини комплекс бошқаришда узоқ анъаналарга эга бўлган етакчи университетларнинг тажрибасини ҳам ҳисобга олмаслик мумкин эмас.

Одатда инсон ресурслари бўлимига йирик корпорацияда Вице-Президент бошчилик қилади, у ташкилотнинг биринчи раҳбари Президентга, Бош директорга ва шу кабиларга бевосита бўйсунди. Ҳажми жиҳатидан кичикроқ бўлган шундай ташкилотларда бу вазифани директор ёки бўлим бошлиғи бажариши мумкин, бироқ бунда у ташкилот раҳбарига бевосита бўйсунганини сақлаб қолади. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентнинг мавқеи ички иерархияда (поғонавийликда) унинг ташкилотни бошқаришдаги иккиламчи ролини акс эттиради. Бир томондан, у муайян функционал хизматнинг - инсон ресурслари бўлимининг раҳбари ҳисобланса, иккинчи томондан, бутун ташкилот юқори раҳбариятининг аъзоси бўлади. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент вазифасига кўра раҳбар бўлади. Персонални бошқариш функционал тизимлари танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш ва компенсация тизимларининг фаолият кўрсатишини ташкилот (унинг президенти) нуқтаи назаридан қониқарли бўлишини таъминлайди, уларни такомиллаштириш устида ишлайди ва ўз бўлинмаси ходимларини бошқаради. У компаниянинг юқори раҳбарияти аъзоси сифатида бутун ташкилотнинг бошқарилиши учун ташкилотнинг бошқа раҳбарлари билан биргаликда жавобгар бўлади. Кўпгина ҳозирги замон корпорациялари ташкилотга стратегик раҳбарлик қилиш учун Ижроия қўмита ёки Директорларнинг ички кенгашини махсус орган сифатида ташкил этадилар, унга Президент ва унинг ўринбосарлари-минтақавий Вице-Президентлар, молия, ишлаб чиқариш, маркетинг, инсон ресурслари бўйича Вице-Президентлар, шунингдек асосий бўлинмаларнинг раҳбарлари кирадилар. Инсон ресурслари бўйича Вице-Президент компания учун ғоят муҳим бўлган ривожлантириш масалаларини, стратегияни белгилаш масалаларини муҳокама қилишда иштирок этади (масалан, янги минтақани ўзлаштиришнинг бошланиши тўғрисидаги ва бу жараён қандай амалга оширилиши ҳақидаги қарорлар, савдо ваколатхонаси очиш йўли биланми ёки кўшимча корхона ташкил этиш, филиал очиш ва шу каби йўллар биланми, компаниянинг ишлаб чиқариш стратегияси қандай бўлади, бунинг учун қандай капитал маблағлар талаб этилади ва ҳоказо масалаларни муҳокама қилишда қатнашади. Албатта, бутун ташкилотни бошқариш масалаларини муҳокама қилишда ва бизнес-стратегияни ишлаб чиқишда инсон ресурслари бўйича Вице-Президент аввало одамларни бошқариш соҳасидаги мутахассис сифатида, бу масала юзасидан бошқа раҳбарлар учун ички маслаҳатчи сифатида намоён бўлади. Бироқ ўзининг касбий соҳасида омилкор бўлишдан ташқари, у ташкилотнинг ривожланишидаги умумий қонунларни тушуниши, бозорни, рақобатчиларни, компания ишлаб чиқараётган маҳсулотларни ва унинг кўрсатадиган хизматларини билиши, стратегик тафаккурга эга бўлиши, яъни умуман бутун компанияни бошқариш бўйича мутахассис бўлиши талаб қилинади. Акс ҳолда унинг инсон ресурсларини бошқариш соҳасидаги маслаҳатлари ҳам етарли даражада самарали бўлмайди, юқори раҳбарият орасидаги обрў-эътибори умуман эгаллаб турган лавозимига мувофиқ бўлмайди.

Аксинча, компанияни бошқариш нуктаи назаридан бўлим раҳбарига инсон ресурсларини бошқариш осон бўлади, чунки унинг ташкилотдаги мавқеи юқори бўлади. Бу сўнги талаб бўлимнинг барча ходимлари учун тўғри келади, чунки мазкур ходимлар кўпинча ўзларига нисбатан раҳбарлар етарли даражада эътибор бермасликларидан ва улар билан ҳамкорлик қилишни истамасликларидан шикоят қилиб юрадилар. Бундай етарли даражада баҳо бермасликнинг биринчи сабаби кўп ҳолларда бу ходимларнинг ташкилот фаолиятига доир муҳим масалаларида укувсизлигидир, бу ҳол уларни ўз ҳамкасблари олдидаги эътиборини тушириб юборади.

Инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга муҳим хизматлар ёки бўлимларнинг раҳбарлари бевосита бўйсунадилар, бу хизмат ва бўлимларнинг номлари маълум даражада персонални бошқариш тизимларининг элементларига танлаш, ўқитиш ва ривожлантириш, баҳо бериш, компенсацияга боғлиқ бўлади. Компаниянинг ҳажми, унинг фаолиятининг ўзига хос томонлари ва анъаналарига қараб, инсон ресурслари хизматлари ва бўлинмаларининг сони ва номи, шунингдек уларда ишловчи ходимлар миқдори ўзгариши мумкин. Масалан, битта ташкилотда иш ҳақи, имтиёзлар, ходимлар билан муносабат бўйича тўлақонли бўлимлар мавжуд бўлиши мумкин (касаба уюшмалари кучли бўлган тақдирда), шунингдек бу корхона ва ташкилотда касбий ривожланиш, коммуникация яхши йўлга қўйилган бўлиб маъмурият, компаниянинг автомобиллар саройини бошқариш вазифаларини қамраб олади. Одатда меҳнат ва атроф муҳитни муҳофаза қилиш бўйича алоҳида сектор тузилади, айниқса кишилар саломатлиги ва атроф муҳит учун хавфли фаолият билан шуғулланадиган компанияларда шундай бўлади. Кўпинча бундай "иккинчи даражали хизматлар" маъмурий-хўжалик бўлими ихтиёрига берилади, унинг бошлиғи, бевосита корхона ва ташкилотнинг инсон ресурслари бўлими раҳбарига бўйсунди.

Бошқа хизматлар сингари инсон ресурслари бўлими ўзининг лавозимлар поғонасига эгадир, бу поғона умумташкилий тузилманинг таркиби қисми ҳисобланади. Бўлим, сектор ёки гуруҳнинг бошида ўрта бўғин раҳбарлари инсон ресурслари бўйича Вице-Президентга бўйсунадиган директорлар ёки бўлим бошлиқлари туради. Уларнинг асосий вазифаси ўзларига ишониб топширилган персонални бошқариш тизими ишини ташкил этиш, шунингдек ўзининг раҳбарига эксперт маслаҳатларини беришдир. Масалан, компания олдида турган мақсадларга эришишда компенсация бўйича директорнинг ҳиссаси маъмурият сектори бошлиғининг ҳиссасидан салмоқлироқ бўлиши мумкин, бу ҳар иккала позиция бевосита персонал бўйича Вице-Президентга бўйсунитидан қатъий назар шундай бўлади.

Директорлар ва бўлим бошлиқлари компенсация, касб таълими ва ривожлантириш, персонални ҳисобга олиш соҳасидаги мутахассисларнинг ишига раҳбарлик қиладилар ва ҳоказо. Мазкур ходимлар аналитик вазифаларни бажарадилар, касб таълимини амалга оширадилар, персонални бошқариш тадбирларини ишлаб чиқадиладар, раҳбарларнинг қарорлар қабул қилишлари учун материаллар тайёрлайдилар, яъни инсон ресурсларини бошқариш учун муҳим бўлган вазифаларнинг ижрочилари ва функционал экспертлар ролида майдонга чиқадиладар. Мутахассислар ўзларининг лавозим

вазифаларини муваффақиятли бажаришлари учун инсон ресурсларини бошқариш соҳасида касб билимлари мавжуд бўлиши зарур, бу билимлар амалий ишлар ва таълим жараёнида ҳосил қилинади, шунингдек ташкилот фаолиятининг ўзига хос томонларини тушуниш зарур бўлади. Бутун бўлимнинг иши котиблар, техниклар, шоферлар ва бошқа техник персоналнинг ёрдамида муҳтож бўлади, уларнинг омилкорлиги бошқа ходимлар ишининг самарадорлигига бевосита таъсир қилади.

Инсон ресурслари бўлими ходимларининг сони кўпгина омилларга-ташкилотнинг ҳажмига, унинг фаолияти турига, ташкилот олдида турган вазифалар, анъаналар, молиявий аҳволига, ривожланиш босқичига боғлиқ бўлади. Компаниянинг умумий ходимлари сони билан инсон ресурслари бўлимининг ҳажми ўртасидаги "мақбул нисбат"ни ҳисоблашга доир кўп сонли уринишлар ҳозирга қадар муваффақиятли тугалланган эмас. Турли-туман тадқиқотлар ниҳоятда хилма-хил натижалар беради, улардан персонал бўйича битта мутахассисга ташкилотнинг қанча ходими тўғри келиши аниқ эмас, бу рақам 30 дан 2000 гача тебраниб туради. Айни вақтда қуйидаги тамойил аниқ кўзга ташланади: инсон ресурслари бўлимининг битта ходимига тўғри келадиган ташкилот ходимлари сони ташкилотнинг ривожланиши ва такомиллашиб боришига қараб ортиб боради. Ёш корхона ва ташкилотлар етук корхона ва ташкилотларга қараганда бошқариш соҳасидаги мутахассисларнинг диққат-эътибор беришига кўпроқ муҳтож бўладилар.

Корхона ва ташкилотлар асосий фаолият билан банд бўлган бўлинмалардан (улар пойабзал фабрикасида пойабзал ишлаб чиқариш, автомобиль заводида автомобил ишлаб чиқариш университетда талабаларга таълим бериш билан шуғулланадилар), асосий фаолиятда бевосита иштирок этмайдиган бўлинмалардан ташкил топади, лекин бу бўлинмалар ташкилотнинг нормал ишлашини (хом ашё сотиб олиш, иш ҳақи тўлаш, автомобилларни таъмирлашни) таъминлайди. Биринчи турдаги бўлинмалар ва уларнинг раҳбарлари кўпинча **мунтазам раҳбарлар деб аталади, иккинчи турдаги бўлинмалар функционал ёки кўллаб қувватлаш бўлинмалари деб аталади.**

Асосий мақсади маҳсулот ишлаб чиқариш, сотиш ва нусха кўчириш асбоб ускуналарини ишлаб чиқариш ҳисобига акциядорлар даромадини энг кўп даражада оширишдан иборат бўлган компания учун мунтазам раҳбарлар бош директор, завод, сотиш ва техник хизмат кўрсатиш бўйича минтақавий директорлар, усталар ва бригадирлар; вазифасига кўра раҳбарлар молиявий директор, таъминот бўлимининг бошлиғи, персонал бўйича директордир. Ҳарбий полкдаги вазият ҳам худди шунга ўхшашдир: полк кўмондони, батальонлар, роталар, взводлар ва бўлимлар кўмондонлари мунтазам раҳбарлар ҳисобланади, штаб бошлиғи, молиявий қисм бошлиғи, алоқа бошлиғи, жисмоний тайёргарлик раҳбари вазифасига кўра раҳбарлардир.

Мунтазам раҳбарлар корхона ва ташкилотнинг ўз мақсадига эришуви учун бевосита жавобгардирлар, бинобарин, ташкилот ихтиёрида бўлган ресурслардан қандай фойдаланиш кераклиги ҳақида қарорлар, яъни ишлаб чиқариш, сотиш, қарорлар қабул қилишга вакилдирлар. **Функционал хизматлар** бундай ваколатлардан маҳрум этилган, уларнинг вазифаси

мунтазам бўлинмалар фаолиятини қўллаб-қувватлаш ва мунтазам раҳбарларга улар қабул қиладиган қарорларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида эксперт маслаҳатлари беришдан иборатдир. Харид қилиш ва ахборот бўлими завод учун қандай қарорлар қабул қилиниши ҳақида мустақил қарор қабул қилмайди, бу иш завод директорининг ваколатига киради, бироқ мазкур хизматларнинг вакиллари шу масала юзасидан мунтазам раҳбарга қарорлар қабул қилишда анчагина салмоққа эга бўлган батафсил тавсиялар берадилар.

Инсон ресурслари бўлими функционал ёки ёрдамчи бўлинма ҳисобланади, унинг ходимлари ташкилотнинг асосий фаолиятида бевосита иштирок этмайдилар, нон ёпмайдилар, нусха кўчириш машинасини таъмирламайдилар, автомобиллар сотмайдилар ва жанговар ҳаракатлар олиб бормайдилар. Персонални бошқариш соҳасидаги қарорлар ишга қабул қилиш ва ишдан бўшатиш ҳақидаги, янги лавозимга тайинлаш ҳақидаги, касб таълимига юбориш, иш ҳақини ошириш ва шу қабила тўғрисидаги қарорлар бўлиб, ваколатли раҳбарлар томонидан қабул қилинади. Инсон ресурслари бўлимининг ходимлари мазкур масалалар юзасидан мунтазам раҳбарнинг эксперт маслаҳатчилари бўлиб майдонга чиқади. Нусха кўчириш техникасига хизмат кўрсатиш бўлинмаси ходимларига иш ҳақини ошириш, масаласини ҳал этиш вақтида компенсация бўйича мутахассис бу бўлинма раҳбарига мўлжалланаётган иш ҳақини ошириш бўлинманинг ишчи кучи харажатларига қандай таъсир этишини маълум қилади, бутун ташкилот учун қандай оқибатларга олиб келиши мумкинлиги, маҳаллий меҳнат бозоридаги аҳволнинг қандайлиги, компенсация пакети қайта кўриб чиқилгандан кейин қанчалик рақобатбардош бўлиши ва ҳоказолар ҳақида ахборот беради, шунингдек, масалан, хизмат кўрсатиш бўйича фақат механикнинг иш ҳақини 20% ошириш, бўлинманинг бошқа ходимларига компенсация миқдорини ўзгаришсиз қолдириш ҳақидаги қарорни таклиф этади. Раҳбарнинг ҳукуки таклиф қилинган қарорни қабул қилиш ёки рад этишдир, бунда у инсон ресурслари бўйича мутахассисга номаълум бўлган омилларни ҳам ҳисобга олади. Лекин у мутахассис маслаҳатини рад этишда қилаётган таваккалга яхши баҳо бериши лозим.

Мунтазам ва функционал бўлинмаларнинг мавжуд бўлиши уларнинг ўзаро муносабатларида потенциал низога эга бўлади, бу низо амалда икки тамойилнинг функционал экспертизанинг инкор қилинишига ва мунтазам раҳбарларнинг функционал раҳбарлар билан алмаштирилишига олиб келади.

Биринчи тамойил шу нарсада намоён бўладики, мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига (ёки кўмаклашувчи бошқа бўлинмаларга) бошқаришда иштирок этиш ҳукуқини рад қиладилар, экспертизани инкор қиладилар ва мутахассисларнинг вазифасини маъмуриятчиликдан ва "линия"фармойишларини бажаришдан иборат қилиб қўядилар. Бундай йўл тутиш бутун корхона ва ташкилот учун ғоят салбий оқибатларга олиб келиши мумкин. Узоқ вақт мобайнида машинасозлик компаниясининг раҳбарияти инсон ресурслари бўлимининг завод ходимлари иш ҳақини ошириш тўғрисидаги таклифларини рад қилиб келди, бунда молиявий аҳволнинг мураккаблигини рўқач қилди. Шунда бир куннинг ўзидаёқ энг малакали операторлардан 28 нафари заводдан кетиб қолди ва раҳбарият энг мураккаб

станокларни 15 кун тўхтатиб қўйишга мажбур бўлди. Компания таклиф этилган иш ҳақини оширишдан минг баравар зарар кўрди.

Иккинчи тамойил бутунлай қарама-қаршидир мунтазам раҳбарлар инсон ресурслари бўлимига персонални бошқариш масалаларининг барча турлари бўйича ёки уларнинг асосий қисми бўйича қарорлар қабул қилиш ҳукуқини беради. Бундай раҳбарларнинг фикри ниҳоятда оддий: "Мен сотиш, хизмат кўрсатиш, жанговар тайёргарлик ва бошқа ишлаб чиқариш масалалари билан жуда бандман, персонал билан шуғулланишга вақтим йўқ. Бунинг учун махсус бўлими ташкилот учун мақбул келадиган қарорларни қабул қилиш учун ҳамиша ҳам етарли ахборотга эга бўлавермайди, бу қарорларни амалга ошириш учун зарур ваколатларга ҳам эга эмас. Вентиляция жиҳозларини ишлаб чиқарадиган ва монтаж қиладиган компания анчагина моддий зарар кўрди ва ўз мавқеига путур етказди, чунки иш жойида созловчи устанинг бўлмаслиги оқибатида объектни буюртмачига топширишни бир ҳафта кечиктириб юборди, чунки созловчи уста касб таълими олиш учун бўлим томонидан бошқа шаҳарга юборилган экан.

Шуни ҳам айтиш керакки, йирик компаниянинг бир цехи ёки минтақавий бошқармаси даражасида иш ҳақи тизимини танлаш тўғрисида қарор қабул қилиш мақсадга мувофиқ бўлмаса керак. Бу ишни инсон ресурслари марказий бўлими амалга оширгани мақсадга мувофиқдир. Айни вақтда у ёки бу ходимнинг иш натижаларига баҳо беришни бутун ташкилотнинг инсон ресурслари бўйича директори эмас, балки ўша ходимнинг бевосита бошлиғи амалга ошириши лозим.

Мунтазам ва функционал раҳбарлар ўртасидаги зиддиятлар ва уларни ҳал қилишга уриниш икки томонлама ёки биргаликдаги жавобгарлик концепциясида ўз ифодасини топган. Мазкур концепцияга мувофиқ мунтазам раҳбарлар ҳам, инсон ресурслари бўлими мутахассислари ҳам инсон ресурсларини бошқаришдан иборат асосий вазифани улардан фойдаланиш самарадорлигини ошириш вазифасини амалга ошириш учун жавобгардирлар. Инсон ресурслари бўлими бу вазифани ҳар бир ходимнинг имкониятларини рўёбга чиқаришга ёрдам берадиган умумий шарт-шароитлар яратиш (tizimlar, tadbirлар, dasturlar ишлаб чиқиш) йўли билан, уларни татбиқ этишни назорат қилиш билан ҳал этади.

Адабиетлар

1. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М. Изд-во. «Консалтбанкир» 2002
2. Петрухин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Изд-во. «Дело» М. 2000
3. Шер Абдулла. Ахлоқшунослик. Т.: «ЎАЖБНТ» Маркази, 2003

4.Эрик Берн. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000.

Таянч иборалар.

Бизнес хулкининг асосий тамоилларининг кодекси. Бозор этикаси. Бозордаги манфаатлар қиймати. Соф ракобат. Замонавий этиканинг шаклланиш босқичлари. Ишбилармон этиканинг умумий тушунчаси. Бизнес этикети. Хулқ қоидалари. Қабул маросимида кийиладиган кийим. Ташриф карточкалари. Ишбилармон совгалар ва хадялар. Чой-чақалари. Реклама фаолияти. Бизнес учун рекламанинг ахамияти. Паблик римойшиз реклама фаолиятининг бир кўриниши сифатида реклама ишини амалга оширишнинг умумий қоидалари ва тамойилари.

Назорат саволлари.

1. Бизнес хулки деганда нимани тушунасиш?
2. Хулқ қоидалари ва тамойиллари.
3. «Бизнес – этиканинг узвий қисми» деганда нимани тушунасиш.

Мавзу № 2. Ўзбекистон Республикаси Президентини Ислам Каримовнинг Ўзбекистоннинг 2007 йилдаги ижтимоий-иқтисодий ривожланиши якунлари ва 2008 йилдаги иқтисодий ислохотларни энг муҳим устувор йўналишларига доир маърузанинг фанни ўқитишдаги роли ва ахамияти.(2 соат)

Режа:

- 1.2007 йилда мамлакатни ижтимоий иқтисодий ривожлантириш якунлари борасидаги ута муҳим ва узига хос жиҳатлар ҳамда хулосалар.
2. Ишчи кучи бандлигини ошириш ва аҳоли турмуш даражасини юксалтириш йўлида эришилган натижалар.
3. Кишлоқ хўжалиги соҳасида рўй берган чуқур ўзгаришлар.

1. 2007 йилда мамлакатни ижтимоий иқтисодий ривожлантириш якунлари борасидаги ута муҳим ва узига хос жиҳатлар ҳамда хулосалар.

Президентимиз И.А.Каримов ўз маърузасининг бошида йиғилишдан кузланган мақсад-йўртимизда амалга оширилаётган ислохотлар натижалари ва 2007йилда мамлакатимизни ижтимоий иқтисодий ривожлантириш якунларини танқидий баҳолаб,2008 йилдаги муҳим ҳаётий аҳамиятга эга бўлган устувор вазифа ва йўналишларини белгилаб олиўдан иборатлигини қўрсатиб ўтди.Шунингдек, ўтган йилда мамлакатни ижтимоий иқтисодий ривожлантириш якунлари борасидаги ута муҳим ва узига хос жиҳатлар ҳамда хулосаларга тўхтаб ўтиш лозимлигини таъкидлади.

Утган йил давомида мамлакатимиз ижтимоий иктисодий ҳаётида аҳамиятли ютуқлар, белгиланган устивор йўналишларидан келиб чиқувчи вазифаларни амалга оширишда салмоқли натижа ва сезиларли ўзгаришлар кулга киритилди. Булар таркибида қуйидаги *устивор йўналишлар* курсатиб утилган:

- бюджет ва солиқ ислохотларини янада чуқурлаштириш;
- таркибий ислохотларни ҳамда иктисодиётни модернизация қилишни чуқурлаштириш
- хусусий мулк секторини кенгайтириш, бизнес учун қулай муҳитни яратиш;
- аҳолининг иш билан бандлигини таъминлаш;
- экспортни рағбатлантириш ва валюта ресурсларини тежаш;
- уй-жой коммунал хужалигида ислохотларни чуқурлаштириш;
- энергия ресурсларини тежалишини таъминлаш.

Президентимиз биринчи навбатда, амлакат ялпи ички маҳсулотининг юксак ўсиш суръатлари ва макроиктисодий ривожланиш натижалари, олти-валюта захирасининг ўсиши ва тулов балансининг барқарорлигини таъминлайдиган экспорт ҳажмининг мисли қўрилмаган даражада қўпайиши каби ижобий ҳолатларининг Халқаро валюта жамғармаси томонидан юксак даражада баҳолашганини қўнғ билан қайд этиб ўтди.

Мамлакатимизда оқилона ва самарали иктисодий сиёсатининг ишлаб чиқилиши ва ҳаётга изчил равишда татбиқ этилиши, барқаро ривожланишни асосий манба, омиллариининг тўғри танланиши ва уларга устивор аҳамият қаратилиши кейинги йилларда иктисодий ўсишнинг юқори суръатларини таъминланишига имконият яратмоқда. Жўмладан, бўндай энг муҳим омиллар сифатида қуйидагиларни айтиб ўтиш мақсадга мувофиқдир:

- макроиктисодий барқарорликни таъминланиши ва қулай макроиктисодий шароитнинг яратилиши;
- иктисодиётнинг муҳим тармоқларида таркибий ислохотларнинг янада чуқурлаштирилиши;
- иктисодиётнинг янада эркинлаштирилиши ва модернизациялаштирилиши;
- иктисодиётда хусусий секторнинг роли ва аҳамиятининг ўсирилиши;
- тадбиркорлик субъектларининг иктисодий мустақиллиги ва ҳуқуқларини кенгайтириш орқали хусусий сектор ривожланишининг рағбатлантирилиши
- моддий-техника ресурслари ҳамда тайер маҳсулотларни сотиш ва сотиб олиш тизимнинг эркинлаштирилиши;
- қўрхоналарининг молиявий- хўжалиқ фаолиятига давлат назорат органлари аралашувининг қескин қисқаририлиши ва ҳ.к.

Мазкур манба ва омиллариининг таъсири натижасида мамлакатимизда асосий макроиктисодий қўрсаткичларнинг қажарилиши

Жадвал-№1. *Иктисодиёт ривожланишининг асосий макроиктисодий қўрсаткичлари, (қўизда)*

курсаткичлар	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ЯИМ	103,8	104,2	104,0	104,2	107,7	107,0	107,3	107,5
Саноат ишлаб чикариши	105,9	107,6	108,3	106,2	109,4	107,3	110,8	111,2
Кишлок хужалиги ишлаб чикариши	103,1	104,2	106,0	107,3	108,9	106,2	106,2	107,5
Асосий капиталга инвестициялар	100,9	104,0	103,8	104,5	105,2	107,0	111,4	111,7
Давлат бюджетининг бажарилиши(ЯИМга нисбатан%)	-1,0	-1,0	-0,8	-0,4	-0,4	-0,1	-0,5	-0,3
Инфляция даражаси	28,2	26,6	21,6	26,7	22,1	13,5	6,8	3,5
Ишсизлик даражаси(давр якунига %)	0,4	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2	0,1

Манба: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика кумитаси маълумотлари.

Жадвалдан куринадики, 2007 йилда ялпи ички маҳсулот ҳажми 7,3 фоизга ўсди. Бунда ишлаб чиқариш ҳажмининг саноатда 10,8 кишлок хўжалигида 6,2 фоизга ўшгани, инвестицияларининг 11,4-қурилиш-пудрат ишларининг 12,8 хизмат курсатиш соҳасидаги курсаткичларнинг 19,5 фоизга ўсгани иқтисодий ривожланишининг асосий омиллари бўлиб хизмат қилди. Давлат бюджети 93 миллиард Сум еки ялпи ички маҳсулотга нисбатан 0,3 фоиз профицит билан бажарилди. Олиб борилаётган катъий пул-кредит ва пул айланмасининг изчил назоратда тутилиши монетар курсаткичларининг барқарор даражасини таъминлаш, инфляция суръатини пасайтириш ва уни 6,8 фоизга олиб қилиш имконини берди.

Ўзбекистон 1991 йилга нисбатан ЯИМнинг ўсиши борасида МДХ мамлакатлари орасида етакчи уринлардан бирини эгаллаб келмоқда. Мамлакатимизда 2007 йилда мазкур курсаткичининг МДХ бўйича ўртача даражасидан 25,5% юқори натижага эришди.

Мамлакатимизнинг ижтимоий-иқтисодий тараққиетида қўлга киритилаётган ютуқларига осонлик билан эришилмаган. Мазкур рақамлар остида юртимиз раҳбари томонидан ҳар томонлама уйлаб, оқилона тарзда ишлаб чиқилган ва амалга оширилаётган ижтимоий-иқтисодий сиёсат, бунедкор халқимизнинг фидокорона ва жасорат билан қилаётган меҳнатлари етади. Бундай натижаларини қўлга киритиш шунчаки осон эмаслиги ялпи ички маҳсулот ҳажмининг 1991 йилдаги даражасига эришиш Ўзбекистонда 2001 йилда таъминлангани ҳолда, МДХ мамлакатларининг ярмидан кўпроқ қисмида ҳали хануз таъминланганлиги орқали ҳам намоян бўлади.

Бу жараёнда таҳлил қилиш учун солиштирма нархларда олиб қараганда, 2000 йилга нисбатан 2007 йилда иқтисодийнинг ўсиши 45 фоизни ташкил этганлиги, бунда саноат ишлаб чиқариши 1,6 марта, кишлок хўжалиги 1,5 баробар, ташқи савдо айланмаси 1,7 марта, экспорт ҳажми 1,9 марта, олтин-валюта захираси 3,7 баробар, раел иш хақи эса 4 марта ўшганини курсатиш мумкин. Шу билан бирга, инфляциянинг йиллик даражаси 4 мартадан зиёд пасайганлигини, ишлаб чиқариш самарадорлигини ўсиши натижасида саноатда меҳнат унумдорлиги 1,7 марта ўшганлигини ҳам қайд этиш лозим.

Шуниси, диккатга сазоворки, ялпи ички махсулотнинг юкори суръатлар билан усиши анъанавий хомаше тармоклари хисобидан эмас, жахон бозоридаги кулай конъюктура ва айрим хомашелари турлари хамда материаллар нархининг юкорилиги хисобидан эмас, балки биринчи навбатда ракобатбардош тайер махсулотлар ишлаб чикариш хамда замонавий хизмат курсатиш сохаларини жадал ривожлантиришни белгилаб берадиган жиддий таркибий узгаришлар ва ишлаб чикариш самарадорлигини ошириш эвазига таъминланмокда.

2007 йилда саноатнинг ялпи ички махсулотдаги улуши 2000 йилдаги 14,2 фоиз урнига 22,1 фоизни, хизматлар курсатиш сохасининг улуши 30 фоиз урнига 39,5 фоизни ташкил этди. Кишлок хужалигига эса аксинча- курсаткич пасайиб, 32 фоиздан 24 фоизга тушди. Бунинг сабабларидан бири табиий иклим шароитидаги узгаришлар булиб хисобланади. Бу холатни куйидаги жадвал маълумотларидан куриш мумкин:

Жадвал-№2. Ялпи ички махсулотнинг ишлаб чикариш таркиби(%).

курсаткичлар	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Саноат	14,2	14,1	14,5	15,8	17,5	20,7	22,1	24,5
Кишлок хужалиги	30,1	30,0	30,1	28,6	26,4	25,0	24,0	24,8
Курилиш	6,0	5,8	4,9	4,5	4,8	4,9	5,1	5,3
Хизматлар	37,2	38,2	37,9	37,4	37,2	38,4	39,5	40,4
Соф соликлар	12,5	11,9	12,6	13,7	14,1	11,0	11,1	11,9

Манбаа: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика кумитаси маълумотлари.

Екилги-энергетика мажмуаси ва рангли металлургия тармоклари юкори суръатларда усди. Утган йили факат екилги-энергетика мажмуасини ривожлантириш, реконструкция ва модернизация килиш учун 250 миллион доллар хжмидаги хорижий сармоя жалб килинди.

2007 йилда усиш суръати машинасозлик ва метални кайта ишлаш саноатида 25,7 фоиз, киме ва нефть-киме саноатида 19,6 фоиз, егочни кайта ишлаш ва мебель саноатида 18 фоиз, курилиш материаллари саноатида 12 фоизга ошди.

Ўзбекистонда ишлаб чикаришни юкори суръатларини таъминлаш, тадбиркорлик фаолиятини рағбатлантириш, аҳолининг реал даромадларини ва истъемол талабларини оширишда мунтазам равишда солик юкини камайитириш чораларининг кенг кулланилиши уз натижаларини бермокда. Айникса, соликлар ва туловларини бир хиллаштиришга катта эътибор каратилиши соликка тортиш механизмларининг ошкоралигига, соликларни хисоблаш ва тулашга оид корхоналар фаолиятини соддалаштиришга, шунингдек солик мажбуриятларининг бажарилишини самарали назорат килишга ердам беради.

Айни пайтда бу хол республикамизда кулланиладиган солик тизимини халқаро меъерлар ва андозаларига мувофиқлаштириш зарурати билан изохланади.

Жахоннинг турли мамлакатларидаги иктисодий тартибга солиш даражасидаги фарклар, кулланилаётган ижтимоий-иктисодий сиёсатнинг йуналиши, муайян мамлакатларнинг геосиёсий жойлашуви ва бошқа омиллардан келиб чиққан ҳолда, улардаги ЯИМга нисбатан солиқ туловлари даражаси бир-биридан фаркланади. Умуман солиқ юки даражаси бўйича дунё мамлакатларини 3 гуруҳга ажратиш мумкин:

1) солиқка тортишнинг юкори даражаси-солиқлар салмоғи ЯИМнинг 40 фоизидан ортиқ(масалан, Люксембург);

2) солиқка тортишнинг уртача даражаси-солиқлар салмоғи яимнинг 30 фоизидан 40 фоизгача(масалан, Дания, Швеция, Австрия, Германия, Буюк Британия);

3) солиқка тортишнинг уртачадан пастроқ даражаси- солиқлар салмоғи ЯИМнинг 30 фоизгача(масалан, Хитой, Хиндистон, Миср, Малайзия, Жанубий Корея).

Ўзбекистонда солиқ юки даражаси йилдан-йилга мунтазам равишда пасайиб бормокда. Агар 1999 йилда йилда ушбу курсаткич ЯИМнинг 38,7 фоизини ташкил этган бўлса, 2005 йилга келиб 22,6 фоизга тушди 2007 йилда эса ЯИМнинг 19,3 фоизини ташкил этди.

Иктисодиётдаги таркибий узгаришлар, хужалик юритувчи субъектларнинг ишлаб чиқариш фаоллигини ошириш ва молиявий барқарорликни таъминлашда пухта уйлаган, биринчи навбатда навбатда солиқ юкини камайтиришга қаратилган солиқ сиёсатининг утқазилиши муҳим аҳамият касб этди. Маълумки, юридик шахслар даромадлари (фойдаси)дан олинадиган солиқ ставкасининг аҳамиятли даражада ошиб кетиши корхоналарининг уз ишлаб чиқариш ҳажмларини кенгайтириш ва техник жихатдан қайта жихозлашдан манфаатдорлигини пасайтириб юборади. Шунга кура, мамлакатимизда юридик шахслардан олинадиган даромад (фойда) солигини камайтиришга алоҳида эътибор қаратилмокда. Жумладан 1990 йилда мамлакатимизда фойда солиғи 35 фоизни ташкил этгани ҳолда, 1995 йилга келиб 38 фоизга, 1999 йилда 33 фоизга, 2007 йилдан бошлаб эса дунёдаги энг кам даража – 10 фоизга туширилди. Шунинг билан бир вақтда, мамлакатимизда халқ истеъмоли молларини, болалар учун мулжалланган товарларни ишлаб чиқаришни, маҳаллий товарлар экспортини рағбатлантириш мақсадида бундай товарлар ишлаб чиқарувчиларга нисбатан фойда солигининг паст ставкаси (7 фоизгача) кулланилади. Утган йили юридик шахслар даромадлари (фойда)дан олинадиган солиқ ставкалари 15 фоиздан 12 фоизгача, дивидент ва фойзалардан олинадиган солиқ 15 фоиздан 10 фоизгача, ягона ижтимоий тулов эса 31 фоиздан 25 фоизгача камайтирилди, экология солиғи бутунлай бекор қилинди.

Республикаимизда солиқ тизимини такомиллаштириш жараенида хужалик юритувчи субъектларга нисбатан солиқ юкини изчил камайтиришга алоҳида эътибор қаратилмокда. Бунда биринчи навбатда, уларнинг даромадларидан ундириладиган бевосита солиқларнинг салмоғини камайтириш диққат марказида турибди. Бунинг натижасида корхона ихтиерида қоладиган маблағлар улушининг купайиши эвазига унинг айланма маблағлари микдорини купайтириб бориш ва оптимал даражасини сақлаш, ишлаб

чиқаришни замонавийлаштириш, унинг самарадорлигини ошириш мақсадида кулрқ инвестиция қиритиш, ходимлар меҳнатини янада рағбатлантириш имкони пайдо бўлади.

1. Ишчи қучи бандлигини ошириш ва аҳоли турмуш даражасини юксалтириш йулида эришилган натижалар.

Мамлакатимиз иқтисодий сиесатининг асосий мақсадли йуналишларидан бири- аҳолининг юксак турмуш даражасини таъминлашдан иборат.Шунга кура, 2007 йилда аҳоли бандлигини ошириш, халқимиз турмуш даражасини босқичма-босқич юксалтириш йулида сезиларли қадамлар қуйилганлиги Президентимиз маърузасида муҳим жихатлардан бири сифатида белгилаб берилди.

Аҳолининг турмуш даражаси унинг ҳаёт кечирishi учун зарур бўлган моддий ва маънавий неъматлар билан қондирилиши даражаси орқали намоен бўлади.Шу билан бирга, аҳоли турмуш даражасининг Бирлашган Миллатлар Ташкилоти томонидан таъсия этилган курсатқичлари тизими йз ичига қуйидаги гуруҳларни олади:

- тугилиш ва улиш даражаси ҳамда бошқа демографик курсатқичлар;
- ҳаёт кечирishнинг санитар-гигиена жихатидан шароитлари;
- озик-овқат товарларини истъеомол қилиш даражаси;
- турар жой шароитлари;
- маълумот ва маданият;
- меҳнат қилиш ва бандлик шароитлари;
- аҳолининг даромадлари ва ҳаражатлари;
- ҳаёт кечирish қиймати ва истъеомол нархлари;
- транспорт воситалари;
- дам олишни ташкил этиш;
- ижтимоий таъминот.

Шу билан бирга,мамлакатимиз аҳолиси сонинг йилдан-йилга усиб бораётганлигини айтиб утиш жоиздир.Мазкур усишнинг асосий омиллардан бири сифатида тугилиш даражаси ҳисобланади.

Аммо, аҳоли сонининг усиши унинг муносиб турмуш даражасини таъминлаш борасида ҳам муйян маъсулиятларни қелтириб чиқаради.Булардан асосийси- фаровон ҳаёт қесириш учун иш урни ва етарли даромад ҳажмига эга бўлиш ҳисобланади.Шунга кура, ҳар қандай ижтимоий йуналтирилган тараккиёт йулидан бораётган мамлакат учун ишчи қучи бандлиги муаммоси ҳал этиш муҳим ҳисобланади.

Кейинги йилларда мамлакатимиз иқтисодиетидаги тарқибий узғаришлар ва иқтисодий ислохотлранининг босқичма-босқич чуқурлаштириб борилиши иш билан банд аҳоли сонининг усишини таъминланмоқа.Айниқса , иш билан бандлик усишгининг юқори даражаси иқтисодиёт ҳусусий секторининг жадал ривожланиши билан боғлиқ.Бу қуйидаги жадрвалда акс эттирилган:

Жадвал-№3. *Иқтисодиетнинг тармоқлари бўйича банд аҳолининг тақсимланиши(минг қиши)*

Курсатқичлар	2004	2005	2006	2007
--------------	------	------	------	------

<i>Банд булганлар сони,жами</i>	<i>9589,0</i>	<i>9910,6</i>	<i>10196,3</i>	<i>10467,0</i>
<i>Иктисодиет тармоклари буйича:</i>				
<i>саноат</i>	<i>1223,3</i>	<i>1283,9</i>	<i>1347,5</i>	<i>140,2</i>
<i>кишлоқ ва урмон хужалиғи</i>	<i>3063,0</i>	<i>3042,5</i>	<i>2969,5</i>	<i>2963,5</i>
<i>Транспорт ва алоқа тизимлари</i>	<i>432,8</i>	<i>461,0</i>	<i>488,1</i>	<i>506,9</i>
<i>қурилиш</i>	<i>763,3</i>	<i>808,1</i>	<i>848,5</i>	<i>876,6</i>
<i>Савдо,умумий овқатланиш,МТТ,тайерлов сохалари</i>	<i>815,0</i>	<i>857,6</i>	<i>903,9</i>	<i>977,2</i>
<i>Уй-жой ва коммунал хужалиғида ҳамда аҳолига маиший хизмат курсатиш соҳаси</i>	<i>285,4</i>	<i>301,1</i>	<i>316,4</i>	<i>331,2</i>
<i>Согликни сақлаш,жисмоний тарбия ва ижтимоий таъминот сохалари</i>	<i>654,4</i>	<i>689,0</i>	<i>735,5</i>	<i>768,1</i>
<i>Таълим,маданият,санъат,фан ва илмий таъминот тизимлари</i>	<i>1257,4</i>	<i>1321,0</i>	<i>1385,1</i>	<i>1434,5</i>
<i>Молия ва кредит тизими</i>	<i>50,4</i>	<i>52,8</i>	<i>54,2</i>	<i>54,4</i>
<i>бошқа соҳалар</i>	<i>1719,6</i>	<i>1093,6</i>	<i>1147,6</i>	<i>1152,2</i>
<i>Давлат секторида,%</i>	<i>23,2</i>	<i>23,1</i>	<i>22,9</i>	<i>22,4</i>
<i>Нодавлат секторида,%</i>	<i>76,8</i>	<i>76,9</i>	<i>77,1</i>	<i>77,6</i>

Манбаа: *Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика қўмитаси маълумотлари.*

Жалвалдан куринадики,мамлакатимиз иктисодиетининг нодавлат секторида иш билан аҳолининг 77,6 фоизи банддир.Тадбиркорлик фаолияти учун кенг йул очиб берилиши ва қулай шарт-шароитларининг таъминланиши уз навбатида бу соҳада банд булганлар сонининг ушшани жадаллаштирилди.2007 йилда янги иш уринларининг 85%и кичик бизнес соҳасида яратилди.Кичик тадбиркорликнинг устивор ривожланиши натижасида ушбу соҳа республика буйича жами жами иш банд аҳолининг 65,5%ини қамраб олди.

Кичик бизнесни янада ривожлантириш буйича қурилган чора-тадбирлар натижасида 2008 йилнинг 6 ой мобайнида рўйхатга олинган кичик тадбиркорлик қорхоналари сони йилнинг бошидагига нисбатан 2,9% ушди ва 434,5 мингтани ташкил этди.Бунда рўйхатга олинган кичик қорхоналар умумий сонига нисбатан фаолият қурсатаётган қорхоналар улуши 0,7 фоиз ошди ва 93,5 фоизни ташкил этди.

Фаолият юритаётган кичик бизнес қорхоналари сони саноатда 4,1, қурилишда – 6,7, транспорт ва алоқа соҳасида-14,2, бошқа ишлаб чиқариш соҳаларида 6,7 фоиз ушди.Ялпи ички маҳсулотда кичик бизнес улуши 2007 йил биринчи ярмидаги 38,1 фоиздан 40,2 фоизгача ошди.

2008 йилнинг биринчи ярмида 372,1 мингга якин янги иш уринлари (худудий дастурлар курсаткичларига набатан 118,2 фоиз), шу жумладан, кичик бизнес ва хусусий тадбиркорлик соҳасида 203,8 мингта еки уларнинг умумий сонига нисбатан 54,8 фоиз, хизмат курсатиш ва сервис соҳасида 130,2 мингдан ортиқ янги иш уринлари ташкил этилди.

Касаначиликни ривожлантириш негизда корхоналар ва хизматлар ишлаб чиқариш уртасидаги кооперациясини кенгайтириш бўйича олиб борилган фаол ишлар натижасида 66,7 мингта иш уринлари яратилди. Шу жумладан, йирик саноат корхоналари билан кооперацияси асосида 16,2 мингта, бошқа тармоқларнинг йирик корхоналари билан 26,2 мингта тайер маҳсулот ишлаб чиқаришга ихтисослашган кичик саноат корхоналари билан 24,3 мингта иш уринлари ташкил этилди. Умуман, ҳисобот даврида касаначиликда меҳнат шартномалари, пудрат ва оилавий бизнес шартноғмалари бўйича иш уринлари ҳисобга олинган ҳолда, 132,6 минг киши иш билан таъминланди.

Меҳнат бозорида олиб борилган фаол сиёсат аҳоли бандлигининг 2,9 фоиз ушшига кумаклашди ва иш билан банд бўлганлар сони 305,9 минг кишига қупайиб, 10,8 миллион кишини ташкил этди.

3. Кишлоқ хужалиғи соҳасида руй берган чуқур узгаришлар.

Мамлакатимиз аҳолиси ҳаётнинг фаровонлиғи, кишлоқ хужалигининг истикболдаги тараққиети фермер хужалиқларининг ҳар томонлама ривожланиши билан боғлиқ. Зеро, хужалиқ юритишнинг бу шакли ривожланган мамлакатларнинг узок даврли тажрибасида узининг самарадорлиғи, рақобатбардошлиғи, бозор конъюктурасига тез мослаша олиши каби хусусиятларини намояна эта олди. Шунга қура, Ўзбекистонда ҳам фермер хужалиқларининг ривожланишига катта эътибор қаратилиб, фаолиятининг зарур иқтисодий шарт-шароитлар яратилди, меъерий-ҳуқуқий асослари ишлаб чиқилди.

Ўзбекистонда бозор муносабатларига утиш шароитида фермер хужалиқларининг ташкил топиши аграр ислохотларнинг асосий мазмуни ташкил этди. Фермер хужалиқларининг ташкил этилиши босқичма-босқич ва изчиллик асосида олиб борилди. Умумий ҳолда мамлакатимизда фермер хужалиқларини ташкил этиш ва ривожланиши 3 босқичга бўлиш мумкин.

- *биринчи босқич-1993-1998* йиллар. 1993 йилда “Дехкон(фермер)хужалиқлари тугрисида”ги қонуни қабул қилиниши билан мамлакатимизда 7,6 минг дехкон (фермер) хужалиқлари ташкил этилди. Уларнинг ихтиерида 70 минг гектар ер мавжуд эди, яъни битта фермер хужалиғига 9,4 га ер тугри келар эди. 1994 йилга келиб, дехкон (фермер) хужалиқлари сони қарийб икки марта қупайди. 1995-1997 йиллар давомида дехкон (фермер) хужалиқлари сонининг ушши суръати бирмунча сусайди. Мана шу уч йил давомида 7,2 минг дехкон (фермер) хужалиқлари ташкил топди. Шу билан бирга 1993-1997 йиллар ичида бир хужалиққа тугри келадиган уртача ер майдони 2 мартага ва уртача ишчилар сони 1,7 мартага қупайди.

- *иккинчи боскич-1998-2003* йиллар.1998 йилда фермер хужалиги алохида уклад сифатида тан олинди ва “Фермер хужалиги тугрисида”ги конунининг кабул килиниши билан унинг хукукий асоси яратилди.Шу йили республикамизда 23048 та фермер хужаликлари фаолият курсатиб, уларнинг ихтиерида 446,5 минг гектар ер булган.Ишчилар сони 163 минг кишидан иборат булган.2001 йилда фермерлар сони 55445 нафарга етган, бириктирилган ер майдони ва ишчилар сони уларга мос равишда 1054,7 минг гектарни ва 386 минг кишини ташкил этган.Вазирлар Махкамасининг 2002 йил 5 январдаги 8-сонли “Кишлок хужалиги корхоналарини фермер хужаликларига айлантириш чора-тадбирлари тугрисида”ги карори кабул килинган сунг норентабел кишлок хужалиги корхоналари урнида фермер хужаликларини ташкил этиш жараени бошланди.Натижада 2002 йилда 16961 та, 2003 йилда эса 15146 та фермер хужаликлари ташкил этилди. 2003 йилда 87552 фермер хужаликларига 2148,1 гекта ер ажратилган хамда 765 минг нафар ишчилар ишлаб чикаришда банд булган.Шу йил битта фермер хужалигига уртача 24,0 ер майдони тугри келиб, бу 1993 йилдагига нисбатан2,5 баравар купдир.Умуман олганда, 1998-2003 йиллар мобайнида 64504 фермер хужаликлари ташкил топган.

- *учинчи боскич-2003йилдан хозиргача* .Ушбу йиллар мобайнида республикамизда бозор шароитида тез мослаша оладиган самарали ва хакикий мулкдорларга айланган фермер хужаликларини ривожлантиришга катта эътибор каратилди.Хукумат томонидан яратилган шарт-шароитлар натижасида фермер хужаликларининг сони сезиларли даражада усиб, 2004 йилда 103921 тани ташкил этди.2008 йилда эса улар сони 197567 тага етиб , улар ихтиеридаги ер майдони 4881,9 минг гектарни , ишчилар сони эса салкам 1,7 млн. кишини ташкил этди.

Фермер хужаликларини хар томонлама кулла-кувватлаш , самарали фаолияти учун зарур шарт-шароитларнинг таъминланиши утган давр мобайнида уларнинг кишлок хужалиги ялпи махсулотини ишлаб чикаришдаги иштирокининг сезиларли даражада усишига олиб келади.

2008 йилнинг биринчи ярмида сугориладиган ерларнинг меллиоратив холатини яхшилаш жамгармаси маблаглари хисобидан сугориладиган ерларнинг меллиоратив холатини яхшилаш буйича чора-тадбирларни амалга ошириш доирасида узунлиги 8070,1 километр магистрал туманлараро ва хужаликлараро коллекторларни куриш ,реконструкция килиш хамда таъмирлаш кайта тиклаш буйича 469 лойиха бажарилди.Меллиорация ва бошка ишларни амалга оширишга ихтисослашган 49 давлат унитар корхонаси ташкил этилди.

Жорий йилнинг биринчи ярмида утган йилнинг шу давридагига нисбатан кишлок хужалиги ялпи махсулоти усиши 105,4 фоизни ташкил этди.Умуман олганда, кейинга йилларда фермер хужаликларининг кишлок хужалиги ялпи махсулоти таркибидаги улуши республикамизнинг вилоятларида усиб бормокда.

Жадвал- №4. *Фермер хужаликларининг кишлок хужалиги ялпи махсулоти таркибидаги улуши(фоизда)*

<i>Вилоятлар</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>Усиш суръати(20 07/2003йй.)</i>
<i>Коракалпогис тон Республикаси</i>	<i>6,1</i>	<i>8,6</i>	<i>19,4</i>	<i>31,3</i>	<i>36,8</i>	<i>6,0</i>
<i>Андижон</i>	<i>5,0</i>	<i>5,2</i>	<i>5,5</i>	<i>6,5</i>	<i>9,6</i>	<i>1,9</i>
<i>Бухоро</i>	<i>7,4</i>	<i>9,6</i>	<i>13,8</i>	<i>20,9</i>	<i>24,8</i>	<i>3,4</i>
<i>Жиззах</i>	<i>16,0</i>	<i>28,2</i>	<i>38,8</i>	<i>45,2</i>	<i>43,6</i>	<i>2,7</i>
<i>Кашкадарье</i>	<i>5,5</i>	<i>10,5</i>	<i>17,8</i>	<i>34,7</i>	<i>35,1</i>	<i>6,4</i>
<i>Навоий</i>	<i>5,7</i>	<i>9,5</i>	<i>13,3</i>	<i>19,7</i>	<i>23,2</i>	<i>4,1</i>
<i>Наманган</i>	<i>4,8</i>	<i>6,2</i>	<i>8,1</i>	<i>13,3</i>	<i>20,8</i>	<i>4,3</i>
<i>Самарканд</i>	<i>6,2</i>	<i>6,9</i>	<i>10,2</i>	<i>16,2</i>	<i>18,0</i>	<i>2,9</i>
<i>Сурхондарье</i>	<i>8,8</i>	<i>10,7</i>	<i>14,0</i>	<i>17,0</i>	<i>20,0</i>	<i>2,3</i>
<i>Сирдарье</i>	<i>16,0</i>	<i>17,7</i>	<i>30,6</i>	<i>41,1</i>	<i>48,2</i>	<i>3,0</i>
<i>Тошкент</i>	<i>6,3</i>	<i>10</i>	<i>12,0</i>	<i>14,4</i>	<i>16,0</i>	<i>2,5</i>
<i>Фаргона</i>	<i>4,7</i>	<i>9,8</i>	<i>12,5</i>	<i>16,0</i>	<i>26,2</i>	<i>5,6</i>
<i>Хоразм</i>	<i>5,3</i>	<i>6,4</i>	<i>10,1</i>	<i>16,2</i>	<i>26,1</i>	<i>4,9</i>
<i>Республика буйича жами</i>	<i>6,9</i>	<i>9,9</i>	<i>14,1</i>	<i>20,4</i>	<i>24,5</i>	<i>3,6</i>

Манбаа: Ўзбекистон Республикаси Давлат статистика кумитаси маълумотлари

Жадвал маълумотларидан куринадики, республикаимиз буйича фермер хужаликларининг кишлок хужалиги ялпи махсулоти таркибидагиулуши 2003 йилдаги 6,9 фоиздан 2007 йилда 24,5 фоизга, яъни 3,6 баравар усган.Шуни айтиб утиш жоизки, фермер хужаликлари амалда кишлок хужалиги ишлаб чикаришнинг асосий шаклига, уни баркарор ривожлантиришни таъминлашда етакчи харакатлантирувчи кучга айланди.

Кейинги йилларда зарар келтириб ишлаетган ширкат хужаликларини боскичма-боскич тугатиб, фермер хужаликларига айлантириш борасида йирик тадбирлар амалга оширилди.Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Махкамаси томонидан кабул килинган бир катор карорлар, жумладан, 2003 йил 30 октябрдаги “2004-2007 йилларда фермер хужаликларини ривожлантириш концепциясини амалга ошириш чора-тадбирлари тугрисида”ги 476-сонли 2004 йил 24 декабрьдаги 607-сонли “2005-2008 йилларда фермер хужаликларини жадал ривожлантириш чора-тадбирлари тугрисида”ги карорлар билан истикболсиз ширкат хужаликлари боскичма-боскич тугатилиб, бугунги кунда улар негизида фермер хужаликлари ташкил этиш ишлари якунига етказилмокда.2007 йилда 666та ширкат хужалигини кайта ташкил этиш хисобидан 74 мингта фермер хужалиги тузилиб, уларнинг купи мевасабзавотчиликка ихтисослашган.

Таянч тушунчалари

Фермер хужаликлари.

Ширкат хужаликлари.
Кишлок хужалиги.
Ишсизлик.
Ялпи ички маҳсулот.
Модернизациялаштириш.
Аҳолининг даромадлари.
Ижтимоий-иқтисодий сиёсат.
Инвестициялар.

Такрорлаш учун саволлар:

1. Белгиланган устивор йуналишларини изоҳланг?
2. Бюджет ва солиқ ислохотларнинг мақсади?
3. Иқтисодийетни модернизациялаштиришнинг асосий вазифаларини изоҳланг?
4. Хусусий мулк секторини кенгайтиришдан мақсад?
5. Аҳолининг иш билан бандлигини таъминлаш воситалари?
6. Экспортни рағбатлантириш воситалари?

Адабиётлар:

1. Каримов И.А. «Ўзбекистоннинг ўз истиклол ва тараққиёт йули» Т. – 1992
2. Каримов И.А. Ўзбекистон – бозор муносабатларига ўтишнинг ўзига ҳос йули. Т., 1993
3. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида. Т., 1995
4. Каримов И.А. Ўзбекистон ХХІ аср бусагасида: Хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт қафолатлари. Т., 1998
5. Улмасов А., Шарифхўжаев М. Иқтисодийёт назарияси. Т., 1995
6. Кодиров А., Турсунов А., Тургунов У. Иқтисодийёт назарияси. Т., 1997
7. Улмасов А. Иқтисодийёт асослари. Т., 1997
8. Шодмонов Ш., Жураев Т. Иқтисодийёт назарияси Т., 2000
9. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономика: принципы, проблемы и политика. М., изд. «Республика», 1999

Маъруза №3: Бизнес этикаси ва менежмент.

1. Бизнес этикаси ўрни ва унинг тузилмаси.
2. Бизнес этикаси ва бошқариш қарорлари.
3. Этиканинг асосланган қарорларининг модулининг схемаси.
4. Ишбилармолик этикаси ва замонавий бошқарув.
5. Халқаро миқёсидаги бизнес этикаси.

Ўзбекистон Республикаси мустақилликка эришгандан сунг бозор иктисодиётига босқичма-босқич эволюцион йул билан утиб бормокда. Ўзбекистонни бозор иктисодиёти шароитидаги асосий вазибаларидан бири бу – бизнес маданияти ва этикетини шакллантириш ва тадбиркорлар гуруҳини вужудга келтиришдир. Бу тугрисида И.А.Каримов шундай деган эди: «Тадбиркорлик маданияти масаласини хал қилиш бозорни вужудга келтиришга қаратилган бутун тадбирлар тизимининг тамал тоши булиб хизмат қилади».

Бу масалани моҳиятини янада очмокчи булсак тадбиркорлар синфини вужудга келиши бу – халқ эҳтиёжлари учун етарли миқдорда сифатли махсулот етказиб беради. Тадбиркор халқнинг талаб ва таклифлари асосида эркин бозор нархларини қуяди ва шу асосда уз манфаати ва давлат манфаатига хизмат қилади.

Бу эса республикага чет эл махсулотлари келтиришни камайтиради. Буни урнига чет элга узи ишлаб чиқарган махсулотлардан экспорт қилади. Шунини айтиб утиш керакки республика тараккиётида тадбиркорларнинг урни бекиёсдир. Буни Ўзбекистонни иктисодий ривожланишини асосий бугинида тадбиркорлар фаолияти ётганини унутмаслик керак.

Бундан ташқари тадбиркорлик фаолияти ривожланиши давомида янги ишчи уринлари очилади. Тадбиркорлик фаолиятининг бу қурилишлари орқали ишсизлар сони оз миқдорда булса ҳам камаяди ва халқни маънавияти юксалади, меҳнатга муносабат узгаради.

Тадбиркорлик фаолиятини ривожлантирилгандан сунг республикаимизга чет давлатларнинг турли хил қўшма қорхоналари қириб келмокда. Бу республикаимиз худудидаги ишлаб чиқариш учун қулай шарт-шароитлар қорлигидан қалолат беради. Бундан ташқари замонавий технологияларни олиб қирилиши эса жаҳон бозорида уз урнини топа оладиган махсулотлар ишлаб чиқаришини қалолатидир.

Сифатли махсулот ишлаб чиқариш энг аввало рақобат қулиши керак. Собик СССР тизими даврида яққа ҳокимликка эришилгани қуфайли. Махсулотни сонига қараб сифатига қаралмади. Бу эса иктисодий инқирозга олиб келди ва қорхона омборларидан сифатсиз махсулотлар қулиб тошиб кетди. Мустақилликка эришганимиздан сунг республикаимиз рақобарияти асосий эътиборни ана шу масалага қаратди ва мавжуд саноатдаги яққа ҳокимликни қуғатиш мақсадида қичик ва урта тадбиркорликни уз эътиборини қаратди.

Ракобатни ташкил этиш туфайли ишлаб чиқариш самарадорлиги, хом-ашё ва материаллар, сармоя бозори, уз махсулотини сотадиган бозор учун иктисодий беллашув юзага келди.

Ракобат туфайли олдинлари эски технология иш юритиш корхоналарда иктисодий оксалишлар булади. Бу оксалишдан кутилишнинг бирдлан бир йули ракобатчи билан тенглаша оладиган бозор талабларига тенглаша оладиган сифатли махсулотлар ишлаб чиқариш лозим булди. Бу эса анашу корхона олидига жуда катта вазифаларни куяди. Булардан:

-янги замаонавий технология оли келиб урнатиш

-хом-ашёни танлашда адашмаслик ва хакозолар.

Корхона ишчи хизматчилари анашу масалаларни ечсагина бозор иктисодиётида уз урнини топади. Ракобатнинг булиши бу талаб ва таклифга хам боғлиқ булади. Талаб купайган сари ана шу корхона узини ишлаб чиқараётган махсулотини сифати ва эхтиёжига караб купайтириб чиқаради.

Агар махсултини эхтиёжлардан куп микдорда ишлаб чиқариб юборса шу корхона махсулотини ортикчаси омборларда туриб қолади, бу эса корхонани иктисодий таназулга келтириб куяди.

Агар XIX аср фикран буюк шахслар - Наполеон, Эдисон, Пушкин номлари билан боғлиқ бўлса, тугаб бораётган XX аср бизнинг хотирамизда инсон хаётининг моддий асосини тубдан ўзгартириб юборган “суперташкilotлар” билан кўпроқ эса қолади. Ҳақиқатан хам, XX асрда инсоннинг сайёралараро фазога парвози амалга оширилди. Мустақил Ўзбекистонда хам дастлаб офислар, кейин эса хонадонларимиз компьютерлаштирилмоқда, Андижоннинг Асака шахрида ишлаб чиқарилаётган ДЭУ автомобиллари зебзийнат буюмидан оммавий ҳаракат воситасига айланмоқда. Туполев билан Боинг конструкторлик бюрolari трансатлантик парвозларни Тошкентдан Самарқандга сафар қилиш каби оддий воқеага айлантирмоқдалар.

Амалда XX асрнинг ҳар бир муҳим ютуқлари ортида якка-ёлғиз даҳо эмас, балки корхона ва ташкилотнинг куч-қудрати туради. Биз рангли телевизор ёки микротўлқинли печнинг ихтирочиси номини эсламасак хам, уларни ишлаб чиқарувчи компаниялар - Сони, Панасоник, Филипс номларини яхши биламиз. Худди шу гапни автомобиллар, компьютерлар, мобил телефонлар ва бошқа фойдали кўпгина буюмлар ҳақида хам айтиш мумкин. Улар нафақат Ўзбекистонда, балки умуман ҳозирги замон кишининг хаётини анча-мунча осонлаштиради. Лекин бу деган сўз айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси ўзининг жамиятдаги аҳамиятини йўқотди, деган маънони англатмайди. Айрим шахснинг истеъдоди ва тажрибаси аввалгидек унинг тараққиётининг асосида ётади. Бироқ бу жамиятнинг моддий маданияти шу қадар мураккаб бўлиб қолдики, бундан кейинги тараққиёт ресурсларининг ҳаддан ташқари тўпланишини талаб қилади. Юзлаб ва ҳатто минглаб истеъдодли хамда юқори малакали кишиларнинг куч-ғайратини бирлаштирувчи ва мувофиқлаштирувчи ҳозирги замон корхона ва ташкилоти доирасидагина ўтмиш даҳолари орзу қилган лойиҳаларни амалга ошириш мумкин бўлди. Ла-Манш остидан туннел ўтказиш ғояси кўп асрлар муқаддам вужудга келган бўлса хам, у фақат 1994 йилдагина бир гуруҳ француз ва британиялик курувчилар компаниялари томонидан рўёбга чиқарилди.

Циолковский 1894 йилдаёқ ракетанинг учишига доир доҳиёна ҳисоб-китоблар қилган эди, биринчи сунъий йўлдош эса Ер орбитасига фақат 1957 йилда чиқди. Бу кўплаб кишилар истеъдоди билим ва меҳнатларининг натижаси бўлди.

Ўзбекистонда асримизнинг 20 - йилларда ихтиро этилган телевизор 50-йилларнинг охирларида бошқа хорижий мамлакатларда ишлаб чиқарилади.

Корхона ва ташкилотлар инсонни унинг бутун ҳаёти мобайнида қамраб олади. Бизнинг ҳар биримиз кўп вақтимизни корхона ва ташкилотларда-болалар боғчаларида, мактабларда, институт ва Университетларда, муассасаларда, клублар ва партияларда ўтказмайди. Корхона ва ташкилотлар маҳсулотлар ишлаб чиқаради, хизматлар кўрсатади, кишилиқ жамияти уларни истеъмол қилиб ёки улардан фойдаланиб, ҳаёт кечирази ва ривожланади; корхона ва ташкилотлар жамиятидаги ҳаёт тартибини белгилаб беради, бу тартибга кандай риоя этилаётганини назорат қилади; жамоат ташкилотлари эса бизнинг қарашларимиз ва манфаатларимизни ифодалаш воситаси бўлиб хизмат қилади. XX асрнинг охирларида корхона ва ташкилот жамоат ҳаётининг ҳақиқий универсал шакли бўлиб қолди. Агар XIX асрдаги маънавий ва сиёсий инқилоблар инсонни эскича қарашлардан ижтимоий қарашларга эга бўлган мавжудотга айлантирган бўлса, ҳозирги асримиздаги инқилоблар, аввало технология соҳасидаги инқилоб, инсонни корхона ва ташкилот одамига айлантирди.

Муайян мақсадларга эришиш учун биргаликда ишлайдиган кишилар бирлашмаси анъанавий равишда корхона ва ташкилот деб аталади. Ўзбекистон Республикасининг корхоналар тўғрисидаги қонунида эса бу борада қуйидаги таъриф берилган: “Хуқуқий шахс хуқуқига эга бўлган, мулкчилик хуқуқлиги шароитида амалдаги қонунларга мувофиқ ўз фаолиятини рўёбга чиқарадиган мустақил хўжалиқ юритувчи субъект корхона ҳисобланади”¹ Масалан, Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети, Шаҳрисабздаги “Оқсарой” меҳмонхонаси, Асакадаги “Ўзавтодэу” акциядорлик жамияти, футбол бўйича ўсмирлар командаси ва ҳоказолар корхона ва ташкилотлар ҳисобланади. Бу санаб ўтилган ташкилотлар ўзларининг миқёси, фаолият турлари билан қанчалиқ фарқ қилишига қарамай уларнинг бир нечта умумий белгилари ҳам борки, улар қуйидагилардан иборат:

1. Фаолияти мақсадининг мавжудлиги.
2. Корхона ва ташкилот аъзолари ўртасида барқарор алоқаларнинг ва бу ўзаро

Муносабатлар тартибини белгилаб берадиган қоидаларнинг (ташкилий тузилиш ва

маданият) мавжудлиги.

3. Атроф (ташқи) муҳит билан доимий ўзаро алоқадорлик.
4. Ташкилий мақсадларга эришиш учун ресурслардан фойдаланиш ва бошқалар.

¹ Ўзбекистон Республикасининг +онуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: =онунлар ва фармонлар. - Т.: Ўзбекистон, 1992-77-б.

Корхона ва ташкилотлар ўз-ўзидан пайдо бўлмайди, уларни одамлар ўзларининг муайян мақсадларга эришиш учун восита сифатида вужудга келтирадилар (ташкил этадилар). Одатда корхона ва ташкилотни тузиш вақтида унинг асосчилари

томонидан белгиланган мақсадлар анча оддий ва бир неча банддан иборат таклифлар шаклида ифодаланган бўлади. Корхона ва ташкилот ривожланиб борган сари мақсадлари мураккаблашиб ва кўп ҳолларда эса ўзгариб ҳам боради.

Ташкилий мақсадларнинг ўзгариши кўпгина омиллар: чунончи, корхона ва ташкилот миқёсларининг кенгайиб бориши, ташқи муҳитнинг ўзгариши, техника ва технологиянинг ривожланиши, ижтимоий онгнинг ўзгариши, корхона ва ташкилот асосчиларининг янги раҳбарлар билан алмашилиши каби омиллар таъсирида рўй беради. Иқтисодий жиҳатдан корхона ва ташкилотларни текширган тадқиқотчилардан кўпларининг бу ташкилотлар мақсадларини шакллантиришга бевосита нималар таъсир қилиши ҳақидаги фикрлари ўхшашдир. Корхона ва ташкилотга аввало учта омил таъсир кўрсатади. Улардан биринчиси - мижозлар (истеъмолчилар ёки бозор), иккинчиси - мулк эгалари (корхона ва ташкилотга маблағ қўшган кишилар), учинчиси - ходимлардир. Баъзан бу омилларга тўртинчисини - раҳбарларни ҳам киритадилар, улар, бир томондан мулк эгаларининг вакиллари бўлсалар, иккинчи томондан, бошқа ходимлар сингари ёлланган ходимлар ҳисобланадилар.

Санаб ўтилган гуруҳлардан ҳар бирининг мақсадни аниқлашга таъсир кўрсатиш даражаси ташкилотдан ташкилотга ўтиб боради ва ҳар бир корхона ва ташкилотда вақт ўтиши билан ўзгариши мумкин. Ўз фаолиятида аввало истеъмолчиларга қараб мўлжал оладиган ташкилотлар ва аксинча ходимлар ва раҳбарларнинг манфаатларини устун қўядиган корхона ва ташкилотлар ҳам мавжуддир. Корхона ва ташкилотнинг мақсадларида барча асосий гуруҳларнинг манфаатларини акс эттиришда энг мақбул мутаносибликка эришиш корхона ва ташкилотнинг ривожланишидаги энг муҳим шартлардан биридир. Бошқаларнинг манфаатларини инкор этиш ҳисобига бошқа гуруҳнинг манфаатларини қондириш одатда ниҳоятда ёмон оқибатларга олиб келади.

Корхона ва ташкилотлар ўз фаолиятларида мазмун жиҳатдан ҳам, шунингдек вақт истиқболи нуқтаи назаридан ҳам фарқ қиладиган мақсадлар мажмуига амал қиладилар. Ташкилий мақсадларнинг вужудга келишини учта поғонага ажратиб кўрсатиш мумкин: таянч қадриятлар, стратегик вазифалар ва қисқа муддатли режалар.

Таянч қадриятлар корхона ва ташкилот фаолиятининг асосий мақсадларини белгилаб беради ва ўзига хос *raison d'être* бўлиб, уни кишиларнинг ҳар бир уюшмаси амалга оширади. Кейинги ўн йилликлар мобайнида /арбдаги кўпгина йирик корхона ва ташкилотлар, аввало индустриал корпорациялар ўзларининг кредоларини (нуқтаи назарларини) ишлаб чиқа бошладилар. Бу кредо компания мавжудлигининг асосий мақсадларини баён қилиб берадиган қисқача баёндир. Американинг Хьюлетт-Паккард корпорацияси ўзининг кредосини тўртта қоидадан иборат

қилиб қўяди: **1. “Компания ўзи сотадиган нарсалар хажмини ва оладиган фойда микдорини доимий равишда кўпайтириб бориши лозим: 2. компания технологик янгиликларни жорий қилиш ҳисобига фойда олиши лозим: 3. компания ҳар бир ходимнинг кўшадиган ҳиссасини муносиб баҳолаши ва адолатли тақдирлаши ҳамда ходимнинг ўзига хос кадр-қимматини ҳурмат қилиши: 4. компания жамиятнинг маъсулиятли аъзоси сифатида ҳаракат қилиши лозим”.** Кредо ташкилот таянч кадриятларининг расмий ифодаси ҳисобланадики, бироқ унинг йўқлиги асло ташкилотнинг бундай мақсадлари йўқлигини англатмайди.

Таянч мақсадлари анча барқарор бўлиб, узоқ муддат мобайнида ўзгармасдан келади, корхона ва ташкилот ривожланишининг ворисийлиги ҳамда барқарорлигини таъминлайди.

Стратегик вазифалар корхона ва ташкилот томонидан ташқи муҳит имкон берган ривожланиш имкониятларини таҳлил қилиш ва ташкилот мавжудлигининг таянч мақсадларини ҳисобга олган ҳолда корхона ва ташкилотнинг ўз потенциалини (салоҳиятини) таҳлил қилиш асосида ишлаб чиқилади. Аслида бу ташкилот фаолиятининг муаяйн шароитида унинг таянч мақсадларини рўёбга чиқариш режаларидир. Стратегик вазифалар ўзига пировард мақсадни, вақт оралиғини ва мақсадга эришиш усулини қамраб олади. Бу вазифалар асосий мақсадларга нисбатан корхона ва ташкилот учун ташқи бўлган муҳитга кўпроқ даражада боғлиқ бўлади ва вақти-вақти билан янгилаб туришни талаб қилади. Шу билан бирга стратегик вазифаларнинг корхона ва ташкилотдаги асосий мақсадларга қарама-қаршилиги чуқур ташкилий тангликка олиб келиши мумкин, Американинг Ай-Ти-Энд-Ти телефон компанияси билан худди шундай аҳвол юз берди. Бу компания 1900 йилда шундай стратегик вазифани қўйган эди: 1996 йилга бориб, Эн-СИ-АР компаниясини сотиб олиш ҳисобига шахсий компьютерлар бозорида етакчилардан бири бўлиб қолиш. Бу стратегик вазифани амалга ошириш натижасида Ай-Ти-Энд-Ти қарийб 5 млрд. доллардан маҳрум бўлди, 100 дан ортиқ олий раҳбарлари, 10.000 ходимидан ажралди, чуқур ташкилий тангликка учради ва шахсий компьютерлар бозорида ишлаш ғоясидан воз кечишга мажбур бўлди. Бунга сабаб шуки, компания таяниб иш кўрган принциплар (либерализм, харидорга диққат-эътибор, буюртмачилар билан йўлга қўйиладиган узоқ муддатли муносабатлар) шахсий компьютерлар бозори хусусиятларига тўғри келмай қолди. Бу хусусиятлар эса корхона ва ташкилотдан тезкорликни, қаттиқ қўлликни, интизомга қатъий риоя қилишни, тежамкорликни, маҳсулот сотадиган маҳсус каналларга эга бўлишни талаб қилар эди.

Қисқа муддатли режалар корхона ва ташкилотнинг стратегик вазифаларини амалга оширишнинг аниқ дастурларидан иборат бўлиб, анча муайян ва батафсил ташкилий мақсадлар ҳисобланади ҳамда корхона ва ташкилотнинг барча ходимларига дахлдор бўлади. Қисқа муддатли режаларга кўп миллиардли компаниянинг йиллик бизнес режалари ҳам, пицци сотувчилар ёки такси ҳайдовчиларининг кундалик пул ишлаш режалари ҳам киради. Қисқа муддатли режаларнинг муҳимлиги шундан иборатки, улар иш

ўрнидаги ходимларнинг хулқ-атворини бошқаради ва бинобарин, корхона ва ташкилотнинг қўлга киритадиган натижаларига бевосита таъсир кўрсатади.

Ўзбекистон Республикасини корхоналар тўғрисидаги қонунда белгиланганидек: “Корхона ўз фаолиятини мутсқил режалаштиради ва хом ашё ресурслари ва материалларининг мавжудлигини ҳамда ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга, бажарилаётган ишга, кўрсатилаётган хизматга бўлган талабларини ҳисобга олиб, тараққиёт истиқболларини белгилашди”.²

Ташкилий мақсадларга эришиш корхона ва ташкилот ходимлари бўлган кишиларнинг биргаликда ишлашини назарда тутди. Ҳар бир корхона ва ташкилот, у ҳоҳ масъулияти чекланган ва бор-йўғи беш киши ишлайдиган ширкат бўлсин, ҳоҳ ўн минглаб ходимлари бор университет бўлсин, мазкур ўзаро ҳаракатни мувофиқлаштиришга, муайян ички тартиб ўрнатилган бўлишига эҳтиёж сезади. Мазкур тартиб ташкилий тузилиш ва ташкилий маданият шаклида намоён бўлади.

Ташкилий тузилиш ташкилот ходимлари бажарадиган вазифалар ўртасидаги нисбатни (ўзаро бўйсунитиш) белгилаб беради. Ташкилий тузилиш меҳнат тақсимоти, ихтисослашган бўлинмалар ташкил этилиши, лавозимлар поғонаси (иерархияси), ташкилот ичидаги тадбирлар шаклларида намоён бўлади ва самарали ташкил этишнинг зарур жиҳати ҳисобланади, чунки унга ички барқарорлик бағишлайди ва ресурслардан фойдаланишда муайян тартибга эришиш имконини беради.

Ташкилий тузилиш деганда аввало анъанавий равишда меҳнат тақсимотига асос қилиб олинган тамойил тушунилади. Айрим ташкилотлар вазифаларнинг функционал бўлинмалар ўртасида тақсимланиши тамойили бўйича тузилган, бунда ҳар бир бўлинма фаолиятининг бирор йўналишига - ишлаб чиқаришга, молияга, харид қилишга, персоналга жавобгардир. Бундай ташкил этиш **функционал ташкил этиш дейилади**

Ташкилий тузилишнинг бошқа ҳили маҳсулотлар бўйича тузилиш дейилади, чунки меҳнат тақсимотига ишлаб чиқариладиган маҳсулот ёки кўрсатиладиган хизматлар - совутгичлар ишлаб чиқариш бўлими, кир ювиш машиналари ишлаб чиқариш бўлими ва ҳоказолар асос қилиб олинади

Матрицали ташкилий тузилиш ҳар иккала ташкилий анъанавий шакллар учун хос бўлган камчиликларга барҳам бериши лозим бўлиб, уларнинг “чатишмаси” ҳисобланади. Матрицали ташкил этиш функционал мутахассисларнинг ишини маҳсулотлар бўйича бўлинмаларнинг фаолияти билан бирлаштиради, функционал бўлинмаларнинг экспертлари маҳсулот ишлаб чиқарадиган бир ёки бир нечта бўлинмаларга бириктириб қўйилади ва уларнинг ходимларига ёрдам кўрсатишади.

Бажариладиган вазифалари нуқтаи назаридан корхона ва ташкилот ходимлари анъанавий равишда уч тоифага бўлинадилар - **раҳбарлар, мутахассислар ва ижрочиларга.** Раҳбарлар ташкилот ресурсларини тассарруф қиладилар ва улардан фойдаланиш тўғрисида қарорлар қабул қиладилар.

² Ўзбекистон Республикасининг +онуни. Ўзбекистон Республикасидаги корхоналар тўғрисида Ўзбекистон Республикаси: =онунлар ва фармонлар.- Т.: Ўзбекистон, 1992- 87 б.

Раҳбарларга завод бош директори, университет ректори, жамоа уюшмаси раиси ва шунга ўхшашлар киради. Мутахассислар маъмурий ҳокимиятга эга бўлмайдилар, лекин муайян соҳада эксперт ҳисобланадилар ва раҳбарларга қарорлар қабул қилишда ёрдам кўрсатадилар. **Мутахассисларга** бош конструктор, маслаҳатчи-шифокор, ўқув кафедрасининг мудирини ва шунга ўхшаш ходимлар киради. Ижрочилар (бажарувчилар) раҳбарлар қабул қилган қарорларни ҳаётга тадбиқ этадилар, корхона ва ташкилот режаларини бевосита амалга оширадилар. **Ижрочилар** жумласига ресторан официантини, заводдаги токарни, даволовчи шифокорни, университет профессорини ва шунга ўхшаш касб эгаларини киритиш мумкин. Юқорида бўлинган бу тоифалар шартлидир, чунки “соф” раҳбарнинг ўзини, мутахассис ёки ижрочининг ўзини камдан-кам ҳолларда топиш мумкин, ходимларнинг кўпчилиги бу учта вазифани бирлаштиради (тўғри, маълум даражада), бироқ мазкур бўлиниш ташкилот ходимлари бажарадиган турли ҳил вазифаларга таъриф беришда муайян аҳамиятга эгадир.

Ташкилий тузилишнинг яна бир муҳим таърифи корхона ва ташкилотнинг юқори бўғини билан қуйи бўғини ўртасидаги масофанинг катта-кичиклиги ва поғонавийлигидир. Раҳбар билан оддий ижрочи ўртасидаги масофа қанчалик катта бўлса (даражалар сони) ташкилотдаги поғонавийлик даражаси шунчалик юқори бўлади.

Поғонавий ташкилотлар ресурсларни тақсимлашни ва улардан фойдаланишни назорат қилиш билан самарали бўлиб, уларнинг муайян фаолият йўналишларида юқори даражада тўпланишини таъминлайди. Шу билан бирга, бундай тузилмаларда коммуникация жараёни (айниқса пастдан юқorigа) кам самарали бўлади, ходимларнинг мустақиллиги чекланган, лоқайдлик юқори бўлади. Поғонавий даражаси камроқ бўлган корхона ва ташкилотлар анча тезкор бўлиб, ўзгаришларга осонлик билан мослашади, лекин ўз ходимларидан анча юқори даражада жавобгарликни ва тайёргарликни талаб қилади.

Тузилма ташкилий мақсадларга эришиш учун ташкил этилади, шунинг учун мазкур мақсадлар ўзгариб боришига ёки уларнинг амалга ошиш шароитларига (ташқи муҳим ҳолатига) қараб ўзгаришлар бўлиши мумкин ва лозим, акс ҳолда корхона ва ташкилотнинг самарадорлиги бирмунча камайиши мумкин. 80 - йилларнинг бошларида Американинг Жене́рал Моторз автомобиль корпорацияси ўзининг йиғув заводларида поғонавий даражаларни (директордан тортиб то йиғувчигача) қискартириб, 22 тадан 6 тага келтиришга мажбур бўлган эди. Бундан кўзда тутилган мақсад - ишлаб чиқаришнинг мослашувчанлик даражасини ошириш, маҳсулот сифати учун масъулиятни ишчиларга ҳам тақсимлаш, компаниянинг бозордаги рақобатбардошлигини ошириш учун уларнинг ақлий салоҳиятидан фойдаланишдан иборат эди.

Ташкилий тузилиш ҳар қандай муассаса ходимларини ташкил этишнинг расмий воситаси ҳисобланади. Бундан ташқари ҳар бир корхона ва ташкилотда алоҳида ташкилий маданият, яъни унинг ходимлари амал қиладиган қадриятлар ва хулқ-атвор нормалари ҳам мавжуд бўлади. Ташкилий маданиятнинг бир неча даражалари мавжуддир.

Биз кундалик ҳаётимизда дуч келадиган нарсалар - Ай-Би-Эм ходимларининг оқ кўйлаклари ва ҳаворанг костюмлари ва уларнинг асосий рақобатчилари бўлган Эпл компьютерзнинг жипсилари; Тоёта ходимларининг ҳар бир иш куни бошланиши олдидан компания мадҳиясини ижро этишлари; Макдональдс персонали кўкрагида номи ёзилган лавҳалар - буларнинг ҳаммаси ташкилий маданиятнинг юқори қатлами бўлиб, у корхона ва ташкилотнинг таянч кадриятларидан келиб чиқадиган хулқ-атвор нормаларига асосланган. Айрим компаниялар ўзларининг таянч кадриятларини кредо тарзида баён қиладилар; кўпчилик корхона ва ташкилотлар учун кадриятлар қандайдир номоддий бир нарса ҳисобланади, ходимлар уни ўзларининг корхона ва ташкилот билан ўзаро алоқаларининг бутун мажмуи яъни: иш, раҳбарлар, ҳамкасблари ва қўл остидагилар билан муомала қилиш, ички наشرларни ўқиш ва хоказолар билан идрок этадилар. Бироқ ташкилий маданиятнинг иш натижаларига таъсири жуда катта бўлиб ташкилий мақсадлар ёки корхона ва ташкилот тузилишининг ходимлар кадриятлари ва кундалик хулқ-атвор нормаларига мос келмаслиги оқибатида ички низо келиб чиқади ва у чуқур тангликка ўсиб ўтиши мумкин.

Таърифларга қараганда, кўп йиллар мобайнида қарор топадиган ташкилий маданият корхона ва ташкилотни мустаҳкамлайдиган барқарор жиҳат ҳисобланади. Бироқ у ўзгаришларга ҳам учраб туради. **Биринчидан**, ташкилий маданият ташқи муҳитда рўй берадиган ўзгаришлар таъсири остида табиий йўл билан ривожланиб боради. Оксфорд университети 50 йиллик фаол қаршилик кўрсатишдан кейин бизнес бўйича мутахассислар тайёрлайдиган бўлим очди. Американинг учинчи мактаблари эса ўз курсантлари сафига хотин-қизларни ҳам қабул қила бошладилар. **Иккинчидан**, ташкилий маданият раҳбарият ёки ходимларнинг бошқа нуфузли гуруҳи томонидан онгли равишда ўзгартирилиши мумкин. Бу жараён ниҳоятда мураккаб ва сермеҳнатки, у одамларни бошқараётганлардан ҳаддан ташқари раҳбарлик фазилатларини, қатъият, сабр-тоқат, стратегик тафаккурни талаб қилади. Ташкилий маданиятни ўзгартиришга доир уринишларнинг кўпчилиги мағлубият билан тугаган, бироқ кўплаб корхона ва ташкилотларнинг раҳбарлари яна бундай уринишлар қилиб кўрадилар, чунки маданият натижаларга нисбатан бетараф ҳисобланмайди. Муайян шароитларда корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришишга имкон берадиган маданиятлар ҳам мавжуд ва аксинча, бунга тўсқинлик қиладиган маданиятлар ҳам бор. Ташкилий маданиятларни ўзгартириш учун кўп йиллар ва ҳатто ўн йиллар керак бўлади. Масалан, Женерал Электрикнинг Президенти Жек Велш 80-йилларнинг бошларида ўз компаниясини ислоҳ қилиш устида иш бошлаган ва бу иш 90-йилларнинг охиригача давом этади, деб ҳисобланади.

Ҳар қандай корхона ва ташкилот муаллақ ҳолда мавжуд бўлмайди ва ривожланмайди, балки у ўзини қуршаб турган атрофдаги олам ёки ташқи муҳит билан доимий ўзаро алоқада бўлади. Корхона ва ташкилот учун ташқи муҳит айрим кишилардан, гуруҳлардан ва унга ресурслар етказиб берувчи, ташкилот ичида қарорлар қандай қабул қилинишига таъсир кўрсатадиган ёки унинг фаолияти натижаларининг (маҳсулот ёки хизматларнинг)

истеъмолчилари бўлган муассасалар ҳисобланади. Мазкур қонунда белгиланганидек: “Корхоналар қонунларга мувофиқ ташқи иқтисодий фаолиятини мустақил равишда амалга ошириш ҳуқуқига эгадир”. Масалан, Андижондаги “Ўзавтодэу” АЖ учун ташқи муҳит у бутловчи деталлар, хомашё, энергия оладиган кўпдан-кўп корхоналар, “Ўзавтодэу”га ўз битирувчиларини ишга юборадиган ҳунар-техника билим юртлари, институтлар, ташкилотни бошқаришга ўз таъсирини ўтказувчи Республика ва маҳаллий органлар, даллоллар, автомобилларни улгуржи ва чакана харид қилувчилар, турли дўконлар (истеъмолчилар) дир.

Ҳозирги замон корхона ва ташкилотлари учун қуйидаги асосий ташқи муҳит элементларини алоҳида ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Мижозлар маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчилари (сотиш бозори).
2. Хом ашё ва бошқа нарсалар етказиб берувчилар (ресурслар бозори, шу жумладан меҳнат бозори).
3. Рақобатчилар.
4. техника ва технология.
5. Давлат.
6. Жамоат ташкилотлари ва гуруҳлар.

Мижозлар ҳар қандай ташкилот учун муҳим бўлган гуруҳ ҳисобланади, чунки ташкилот улар ҳисобига мавжуд бўлади ва ривожланади. Кундалик ҳаётда мижоз тушунчаси дўконларнинг харидорлари ёки ресторан хўрандаларига тенглаштирилади. Ҳақиқатда эса бу тушунча анча кенгроқ бўлиб, ўзига маҳсулотлар ва хизматларнинг истеъмолчиларини ҳам, шунингдек бу хизматларни ташкилотдан сотиб олувчиларни (буюртмачиларни) ҳам қамраб олади. Кўп ҳолларда истеъмолчи ва буюртмачи бир-бирига мос келмайди - туман поликлиникаси учун мижозлар ёрдам сўраб мурожаат қиладиган кишилар (истеъмолчилар) ва поликлиникани маблағ билан таъминлайдиган маъмурият (буюртмачи) ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мижозлари кимлар ва уларнинг эҳтиёжлари қандайлигини аниқ тасаввур қилиш ташкилот муваффақиятининг муҳим шарти ҳисобланади. Корхона ва ташкилотнинг мақсадлари, тузилиши, бошқарув тизимлари ана шу эҳтиёжларни ақс эттириши ва уларнинг қондирилишини таъмин этиши лозим.

Хом ашё етказиб берувчилар корхона ва ташкилотга унинг ўз мақсадларига эришмоғи учун ресурслар етказиб беради. Ресурсларнинг мавжудлиги ва нарҳи корхона ва ташкилотнинг фаолиятига кучли таъсир кўрсатади ва стратегик вазифаларни ишлаб чиқишда ҳамда қисқа муддатли режаларни тайёрлашда ҳисобга олинади.

Рақобатчилар истеъмолчиларга мазкур корхона ва ташкилот ишлаб чиқарадиган товарларга ўхшаш товарлар етказиб беради ёки хизматлар кўрсатади, айнан ўша етказиб берувчилардан хом ашё ва материаллар сотиб олади, худди корхона ва ташкилотда ишлаётган ишчи кучларига ўхшаш ишчи кучини жалб қиладди. Рақобат корхона ва ташкилотнинг эркинлигини чеклаб, унинг мақсадлари, тузилиши ва бошқарув усулларига таъсир кўрсатади.

Техник ва технология ташқи муҳитнинг алоҳида омилиги ажратилади (хом ашё етказиб берувчиларга қўшимча равишда), чунки фан-техника

тараққиёти инсоният жамияти ва унинг ташкилотларининг ҳаракатлантирувчи кучларидан бирига айланган. Бир томондан, замонавий технология корхона ва ташкилотларга ривожланиш учун жуда улкан потенциал имкониятлар яратиб беради, бу эса уларнинг мақсадларини, тузилишини, бошқарув тизимини тубдан ўзгартиради (технологик кашфиётлардан фаолиятининг янги йўналишларини ривожлантириш учун бир неча марта фойдаланган Хьюлет-Паккард мисолини эслайлик). Шу билан бирга ҳозирги вақтда корхона ва ташкилотнинг технологик ютуқлари илгарига қараганда анча юқори даражада бўлиб, бошқалар учун қулай ва фаолиятининг барча соҳаларида рақобатнинг мислсиз даражада бўлиши учун негиз яратади.

Давлат “ўйин қоидалари”ни - қонунларни белгилайди. Ўзбекистон Республикаси давлати таркибидаги корхона ва ташкилотларнинг фаолиятини “Корхоналар тўғрисида”ги қонун асосида бошқариб туради. Ташкилот ана шу каби қонунлар асосида ҳаракат қилади ва уларга риоя этилишини давлат кузатиб боради. Бу билан қонунлар ташкилот фаолиятининг барча томонларига таъсир кўрсатади. Кейинги вақтларда тобора кўпроқ корхона ва ташкилотлар **жамоат бирлашмалари ва гуруҳларнинг** (экологлар, хотин-қизлар ташкилотлари ва шу кабиларнинг) таъсирини узларида ҳис қилмоқдалар, улар ҳозирги замон ижтимоий ва иқтисодий ҳаётининг доимий омилига айланиб бормоқдалар.

Шу нарса аниқки, санаб ўтилган омиллардан ҳар бирининг корхона ва ташкилотга таъсири натижалари вақт ўтиши билан ўзгариб боради, бироқ ташқи муҳит умуман ҳар бир корхона ва ташкилотга домий равишда кучли таъсир ўтказиб келади. Бу таъсир натижасида ташкилий тузилиш ўзгариши, ишлаб чиқариш стратегияси, корхона ва ташкилот олдида турган мақсадлар қайта қараб чиқирилиши мумкин.

Ташқи муҳитнинг корхона ва ташкилотга таъсир кўрсатишининг муҳим омили **ўзгарувчанлик даражасидир**. Барқарор муҳитда иш олиб борадиган корхона ва ташкилотлар анча узоқ муддатли режалаштиришни, бошқарувнинг поғонавий ва расмий тизимларини, бандлик кафолатларини ва иш ҳақини оширишни яхши кўрадилар. Кескин равишда ўзгариб турадиган шароитда ишлайдиган корхона ва ташкилотлар ўз мақсадларига тез-тез ўзгаришлар, тузатишлар киритиб туришга, стратегия ва тузилишни ўзгартиришга мажбур бўладилар. Ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлик даражаси фаолият турининг хусусиятларига, техника ва технологиянинг, сиёсий тизимнинг ривожланиш даражасига боғлиқ бўлади. Бироқ умумий тамойил - ташқи муҳит ўзгарувчанлик даражасининг ошиши бўлиб, у ташкилий ўзгаришлар жараёнини тезлаштиради. Масалан, Оксфорд университети ўтган бир аср мобайнида ўзининг ички тузилиши нуқтаи назаридан амалда ўзгаргани йўқ, бироқ кейинги 20 йил ичида унда жуда катта ўзгаришлар содир бўлди. Шу асрнинг 90-йиллари ўрталаридаги ҳамдўстлик мамлакатлари эса барқарорликнинг пастлиги билан ажралиб туради ва унда иш олиб бораётган ташкилотлар кун сайин эмас, балки соат сайин ўзгариб турибди. Ўзининг ташкил топган кунидан буён амалда деярли ўзгармай келган Республика халқ банки кейинги тўрт йил ичида ташкилий мақсадлар нуқтаи назаридан, тузилиши, фаолият турлари жиҳатидан анча ўзгарди.

Корхона ва ташкилот ўз олдига қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун ресурслардан - профессорлар ва экспедиторлар меҳнатидан, лаборатория жиҳозлари ва металлга ишлов бериш станокларидан, прокат станларидан, нефть ва пахта хом ашёсидан, металл рудаси ва сувдан, пул воситаларидан фойдаланади. Фойдаланиладиган ресурслар қанчалик ҳилма-ҳил бўлмасин, улар анъанавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иқтисодчиси Ж.Б.Эйнинг таърифи буйича ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.

Агар корхона ва ташкилот сарфлаган капиталига қвас ишлаб чиқариш ва уни сотиш йўли билан даромадни кўпайтирмоқчи бўлар экан, у тегишли технология асбоб-ускуналари, ачитки, жавдар, шакар тарзидаги хом ашёни сотиб олиши, маҳсулот сотишни ташкил этиши лозим бўлади. Агар ташкилот фойда олиш мақсадида маслаҳат хизмати кўрсатишни амалга оширмоқчи экан, малакали маслаҳатчилар штатини ташкил этиши, миждозларни қабул қилиш учун хона сотиб олиши ёки ижарага олиши, ёрдамчи асбоб-ускуналар харид қилиши зарур бўлади.

Мисоллардан кўриниб турибдики, ресурсларнинг ўзгариши аввало корхона ва ташкилот олдига турган мақсадлар билан белгиланади. Бироқ ишлаб чиқариш омиллари фақат бир-бирини тўлдириб қолмай, балки бир-бирини алмаштиради ҳам. Масалан, компьютер (моддий ресурс) меҳнат ва иш ҳақи бўлимидаги беш нафар ҳисобчи инсоннинг ўрнини эгаллайди, юқоридан тушаётган сувнинг кучи (табиий ресурс), буғ двигатели (моддий ресурс) шулар жумласидандир. Иқтисодий назарияга мувофиқ ресурсларни танлаш уларнинг унумдорлик даражасини қиёслаш, яъни ресурсларни сотиб олишга сарфланган харажатлар билан ундан фойдаланишдан келадиган самара нисбати асосида амалга оширилади. Масалан, агар компьютер (у уч йилдан кейин маънавий эскиради) ҳар бири йилига 5.000 доллар иш ҳақи оладиган беш нафар ҳисобчининг меҳнатини алмаштирса, унинг ўзи 5.000 доллар туради ва иш ҳақи йилига 7.000 доллар бўлган операторнинг ишлашини талаб қилади, демак корхона ва ташкилот компьютерни танлаши керак бўлади (компьютер сарф бўладиган умумий чиқим 26.000 долларни ташкил этади (5.000 Қ 7.000 х 3 қ 21.000), ҳисобчиларга сарф этиладиган чиқим эса 75.000 долларни ташкил этади (5.000 х 5 х 3 қ 75.000), ҳолбуки уларнинг унумдорлиги ўхшашдир). Бироқ реал ҳаётда бундай соф оқилона методика ҳамиша ҳам қўлланилавермайди.

Корхона ва ташкилот ресурслар харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади пахтани қайта ишлаб газмолга айлантиради, станокларда деталь тайёрлайди, автобус ҳайдовчиларини ўқитади ва йўлга юборади. Мазкур жараён самарали бўлмоғи учун корхона ва ташкилот фойдаланиладиган ресурсларнинг оптимал нисбатини (уларнинг миқдори, усули, жойи, вақти, ўзаро ҳаракат қилиш муддати нуқтаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир уйни бир киши уч йил мобайнида қуриши мумкин, ўн кишилик бригада ғиштдан тўрт ой мобайнида, темир-бетон блокларидан уч кишилик бригада кўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қуриши мумкин, бу иш

уйнинг бўлажак эгаси эга бўлган мақсад ва маблағларга боғлиқдир. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

Моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда инсонларни бошқариш ҳар қандай корхона ва ташкилотни бошқаришнинг таркибий қисмидир (моддий ва табиий ресурсларни бошқариш билан бир қаторда). Бироқ ўзининг таърифларига кўра одамлар ташкилотлар фойдаланадиган ҳар қандай ресурслардан жиддий равишда фарқ қилади, бинобарин, бошқаришнинг алоҳида усуллари талаб этади.

Биринчидан, одамлар интеллектга (ақл-идроққа) эга бўлиб, уларнинг ташқи муҳитга (бошқаришга) реакцияси механик тарзда эмас, балки ҳиссий-ўйланган, англаб етилган реакциядир, демак, ташкилот билан ходим ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатиш жараёни икки томонламадир.

Иккинчидан, одамлар доимий равишда такомиллашиб ва ривожланиб боришга қодирдирлар. Инсон ўз ҳаётининг илк даврида юришни гаплашишни, ўқишни, ёзишни, компьютер билан муомала қилишни ўрганади. У ишга келар экан, касбий кўникмаларга эга бўлади, улар унинг бутун мансаби давомида такомиллашиб боради. Ҳозирги фан-техника тараққиёти даврида технология, шу билан бирга касбий кўникмалар бир неча йил мобайнида эскириб қолади, шунинг учун ҳам ходимларнинг доимий равишда такомиллаши ва ривожланиб боришга қодирлиги қандай корхона ва ташкилотнинг фаолияти самарадорлигини оширишнинг энг муҳим ва узоқ давом этадиган манбаидир.

Учинчидан, инсоннинг меҳнат ҳаёти ҳозирги жамиятда 30-50 йил давом этади, шунга кўра инсон билан корхона ва ташкилотларнинг ўзаро муносабатлари ҳам узоқ давом этиш хусусиятига эгадир. Масалан, Францияда инсон ўрта ҳисобда бир корхона ёки ташкилотда 16 йил меҳнат қилади.

Тўртинчидан, моддий ва табиий ресурслардан фарқли ўлароқ одамлар кўп ҳолларда корхона ва ташкилотга онгли равишда, муайян мақсадларни ўз олдларига қўйган ҳолда келадилар ва ташкилотдан ана шу мақсадларни амалга оширишда ёрдам беришни кутадилар. Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ўзаро ҳамкорликда ишлашдан қаноат ҳосил қилиши бу ҳамкорликни давом эттиришнинг муҳим шарти ҳисобланади, ҳудди шунингдек корхона ва ташкилот ҳам бу ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилади.

Ходимнинг корхона ва ташкилот билан ҳамкорликдан қаноат ҳосил қилиши инсон ресурсларининг охириги, лекин муҳим хусусиятларидан бири бўлиб, ҳар бир алоҳида олинган кишининг ўзига ҳослигидан далолат беради. Иккита бир ҳил темир бўлағи ёки бир киловатт электр энергиясидан фарқли ўлароқ иккита бутунлай бир ҳил одам бўлмайди. Шунга биноан корхона ва ташкилотдаги турли аъзоларнинг айни бир ҳил бошқарув усулига муносабати бутунлай бошқача бўлиши мумкин.

Юқорида санаб ўтилган ўзига хос хусусиятларга кўра инсон ресурсларини бошқариш фаолиятнинг алоҳида бир туридир, у махсус вазифаларни бажаришни ва мазкур фаолият билан шуғулланадиган кишиларда алоҳида сифатларнинг бўлишини талаб қилади. Одамларни бошқариш механик эмас, балки ижодий ёндашувни тақозо этади, шунинг учун ҳам барча қарорларни қабул қилишда узоқ муддатли истиқболнинг ўзига ҳослиги ва уни ҳисобга олиш керак бўлади.

Ҳар қандай корхона ва ташкилотни ривожлантиришнинг стратегик вазифалари ва қисқа муддатли режаларини амалга ошириш унинг персонали (ходимлари) томонидан, яъни жалб қилинадиган инсон ресурслари томонидан кўпинча **ишлаб чиқариш функциялари** деб аталувчи муайян саъй-ҳаракатларнинг бажарилишини назарда тутати. **Ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор** атамасини ишлатиш анча тўғрироқ бўлади, чунки у ўзига фақат техникавий кўникмаларни (станокда, компьютерда ишлай олиш, ишлаб чиқарилаётган маҳсулотни билишни) эмас, балки хулқ-атворга доир кўникмаларни (мижозга муносабат, катта куч сарфи билан ишлай олиш ва шу кабиларни) ҳам назарда тутати. Мазкур ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвор ташкилот фойдаланадиган моддий ва табиий ресурсларга, унинг тузилиши ва маданиятига боғлиқ бўлади, лекин биринчи навбатда ташкилий мақсадлар билан белгиланади. Масалан, итальян таомларига ихтисослашиш ҳисобига даромад олишни 20% купайтиришга эришган рестораннинг ошпазлари итальян таомлари рецептларини яхши билишлари ва шундай таомлар тайёрлаш кўникмаларига эга бўлишлари лозим, официантлар эса итальян таомларининг хусусиятларини хўрандаларга зўр ихлос билан тушунтира олишлари, таомлар ва виноларни тавсия қила билишлари даркор ва ҳоказо.

Корхона ва ташкилот ходимларининг ишлаб чиқаришдаги хулқ-атвори корхона ва ташкилотнинг мақсадларига эришишга қанчалик яқин бўлса, улар ишининг самарадорлиги, инсон ресурсларидан фойдаланиш самарадорлиги шунчалик юқори бўлади. Демак, инсон ресурсларини бошқариш вазифаси ташкилий мақсадларга эришиш учун ҳар бир ходимнинг талаб қилинган хулқ-атворини таъминлашдан иборатдир. Бундан ташқари, персонални бошқаришнинг сифат хусусияти, яна миқдор хусусияти ҳам мавжуддир - корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўладиган миқдордаги ходимлар сонига эга бўлиши лозим. Умуман инсон ресурсларини бошқариш корхона ва ташкилотни ишлаб чиқариш вазифаларини бажариш учун талаб қилинадиган зарур миқдордаги ходимлар билан таъминлашдан иборат бўлади.

Алоҳида олинган ҳар бир ходимдан самарали фойдаланиш унинг талаб қилинган ишни бажара олиш қобилиятига боғлиқдир. **Қобилият дейилганда ходимда ўзига юкланган вазифаларни бажариш учун касб малакасининг мавжудлиги, етарли даражадаги жисмоний куч-қувват ва чидамлилиқ, ўқувлилиқ, умумий маданият борлиги ва шу кабилар тушунилади.** Масалан, мактаб ўқитувчиси учун қобилият мактаб дастурини (программасини) билиш, ўқувчи болалар руҳиятини тушуниш, тингловчилар олдида сўзлай олиш, дафтарларни текшириш, ўқувчиларга ҳар жиҳатдан ўрнатилган бўлиш ва уларга маслаҳатлар бера олиш тушунилади.

Корхона ва ташкилотнинг мақсадига эришмоқ учун касбга доир вазифаларни бажара олишнинг ўзи кифоя қилмайди, чунки ходим қанчалик малакали бўлмасин, унинг меҳнат унумдорлиги унинг ишлаш истагига ва меҳнат қилиш сабабига (мотиви) боғлиқ бўлади. Фақат меҳнат қилиш сабаби ва касб маҳоратини бирга қўшиб олиб бориш мақсадга эришишни

таъминлайди. Масалан, ер қазувчи меҳнат қилишга қанчалик интиломасин у экскаваторда ишлаш малакасини эгалламасдан туриб ўз машинасининг самарали ишлашини таъминлай олмайди.

Меҳнат қилиш сабабига кўпгина омиллар-мукофот берилиши, касбий жиҳатдан ўсиш ва унинг истикболи, ходимнинг умумий маданият даражаси ва хоказолар таъсир қилади. Ходимнинг касбга доир вазифаларни бажариш қобилияти қуйидагилар билан белгиланади:

- ходим корхона ва ташкилотга келганда ўзи эга бўлган потенциал (салоҳият);

- у корхона ва ташкилотда оладиган касбга доир таълим;

- унинг жисмоний ва маънавий аҳволи (у бир қатор омилларга, шу жумладан моддий рағбатлантиришнинг миқдорига боғлиқ бўлади);

- ходимнинг корхона ва ташкилотдан олган баҳоси, бу ҳоҳ расмий аттестация бўлсин ёки раҳбарнинг кундалик маслаҳатлари бўлсин.

Хуллас, инсон ресурсларини бошқариш (талаб қилинган малакани ва сабабини таъминлаш корхона ва ташкилотнинг талаб қилган ходимини танлаб олиш ва уни сақлаб қолишдан, унга касб таълими бериш ва ривожлантиришдан, ҳар бир ходимнинг фаолиятига ташкилотнинг мақсадларига эришиш нуқтаи назаридан баҳо беришдан иборат бўлиб, шу билан бирга ходимнинг ҳуқ-атворига тузатишлар киритиб бориш, унинг сарфлаган куч-ғайратига қараб рағбатлантириш имконини ҳам беради.

Ҳозирги жамиятда мавжуд бўлган корхона ва ташкилотлар қанчалик ҳилма-ҳил бўлмасин, фаолиятлари ҳам турлича бўлмасин, улардан ҳар бирининг ишида юқорида санаб ўтилган фаолият турлари мавжуд бўлади. Инсон ресурслари билан ишлаганда ҳар бир корхона ва ташкилот ўзининг фаолиятига хос хусусиятлардан қатъий назар, мақсадга мос вазифаларни бажаради.

Биринчидан, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз мақсадларига эришиш учун зарур бўлган инсон ресурсларини, яъни ходимларни жалб қилади. Ходимларни танлаш усуллари ташкилотнинг фаолият хусусиятларига ва шарт-шароитларига боғлиқ бўлади, масалан, армияга давлат чақириғи, институтга танлов имтиҳонлари, сиёсий ташкилотлар аъзоларини жалб қилиш ва хоказо. Бугунги кунда ходимни корхона ва ташкилот билан боғлашнинг кенг тарқалган усули уни ишга ёллашдир, яъни корхона ва ташкилот билан шахс ўртасида шартнома (битим) тузишдир. Шу шартномага мувофиқ ўзининг ташкилотга мос жисмоний ва интеллектуал салоҳиятларини моддий рағбатлантириш ҳисобига муайян муддатга айирбошлайди.

Иккинчидан, истисносиз барча корхона ва ташкилотлар ўз ходимларига “таълим беради”лар, бундан мақсад ўз олдиларида турган вазифаларни тушунтириш ва ходимлар кўникмаси ва малакасини ана шу вазифаларни мослаштиришдир. Бу ерда “таълим бериш” сўзларининг кўштирноқ ичига олинишига сабаб шуки, ташкилотнинг ходимга кўрсатадиган таъсири турли шаклда бўлиши, яъни ер қазувчи учун ўн дақиқали йўл-йўриқдан бўлажак раҳбарлар бизнес мактаби битирувчилари учун ярим йиллик интеграция дастуригача бўлиши мумкин.

Учинчидан, ташкилотлар ўз мақсадларига эришишда ходимларидан ҳар бирининг иштирок этишига баҳо беради. Корхона ва ташкилот турлари кўп бўлганидек, баҳо бериш шакллари ҳам турличадир - булар саф олдида миннатдорчилик билдириш, унвонини (мансабини) ошириш, навбатдаги разряд бериш, ҳар йилги аттестациядан ўтказиш ва хоказолардан иборат бўлиши мумкин.

Ниҳоят, ҳар бир корхона ва ташкилот ўз ходимларини маълум бир шаклда рағбатлантиради, яъни улар корхона ва ташкилотнинг мақсадаларига эришиш устида меҳнат қилиб, сарфлаган вақтлари, куч-қувватлари, ақл-идроклари ўрнини тўлдирадилар. Рағбатлантиришнинг энг кўп тарқалган ва одатдаги шакли албатта, пул билан мукофотлаш ёки иш ҳақи тўлашдир. Лекин ходимларга компенсация тўлашнинг бошқа кўпгина натура тарзидаги турлари ҳам борки, булар корхона ва ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулот билан мукофотлаш, каттароқ маош тўланадиган ишга ўтказиш, шунингдек ҳайрия ташкилотлари аъзоларининг турли фаолиятларда иштирок этишдан олган маънавий қониқиш ҳосил қилишлари ва шу кабилардир.

Юқорида санаб ўтилган вазифалар ҳар бир корхона ва ташкилотда мавжуддир, лекин улар турли шаклларда турлича даражада бўлиши мумкин. Бироқ Хитой халқ партияси ҳам, Ай-Би-Эм ҳам, “Ўзавтодэу” АЖ ҳам ўз ходимларини танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш билан шуғулланадилар. Агар ташкилот мазкур вазифалар билан шуғулланмас экан, унинг инқирозга учраши муқаррардир.

Шундай қилиб, ташкилот муваффақиятли ривожланиши учун персонални танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, яъни мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларини ишлаб чиқиши, фойдаланиши ва уларни такомиллаштириши зарур. Биргаликда олинган бу усуллар, тадбирлар, дастурлар инсон ресурсларини бошқариш тизимларидан иборатдир. Анъанавий равишда бундай тизимлар тўртта бўлиб, улар инсон ресурсларини бошқаришнинг асосий вазифаларига тўғри келади - бу тизимлар персонални танлаш, персонални ўқитиш ва ривожлантириш, персоналга баҳо бериш ва персонални рағбатлантиришдир. Баъзан бу сўнгги икки тизим бир-бирига чамбарчас боғлиқ бўлганлиги сабабли улар бирлаштирилади.

Кейинги йилларда тадбиркорлик фаолиятининг турли шакллари вужудга келмокда, булар ишлаб чиқариш соҳасида деҳқон фермер хужаликларда ва бошқа соҳаларда тадбиркорлик фаолиятлари ишламокда.

Ўзбекистон Республикаси президенти ва вазирлар маҳкамасининг тадбиркорлик фаолиятини ривожлантириш учун катор фармон ва қонунлари ишлаб чиқилди. Жумладан булар каторига тадбиркорларни чет давлатлар тадбиркорлари билан тенг ҳуқуқли ҳамкорлик қилиш учун шарт-шароитлар яратиб берилмокда. Шу асосда чет давлатлардан тайёр маҳсулотлар эмас, балки хом-ашё олиб келишмокда. Кчик ва урта тадбиркорликни ривожлантириш учун ва уларга ёрдам берадиган ҳуқуқий шарт-шароитлар ва институционал тузулмалар вужудга келтирилди. Булар –товар ишлаб

чиқарувчилар ва тадбиркорлар палатаси, бизнес фонд, «мадад» сугурта агентлигидир. Улар тадбиркорлик фаолиятини ҳукукий иктисодий ҳимоя қилади ва ривожлантириш учун кумаклашади.

Кейини йилларда республикада яғни тадбиркорлик фаолияти вужудга келмокда, бу Бухоро, Самарканд, Хива, Тошкент ва бошқа шаҳарлардаги саёҳатчиларга хизмат килувчи комплексларни хусусйлаштиришга катта эътибор берилмокда. Бу эса чет давлатлардан келаётган саёҳатчилар учун яхши маданй дам олишга имкониятлар тугилади, маиший хизмат курсатиш сифати ортади.

Бу республикада сайёҳларни кизикишини ортиради ва сайёҳларни куплаб келишини кафолатлайди.

Таянч иборалар

Бизнес этикаси ўрни ва унинг тузилмаси. Бизнес этикаси ва бошқариш қарорлари. Этиканинг асосланган қарорларининг модулининг схемаси. Ишбилармолик этикаси ва замонавий бошқарув. Халқаро миқёсидаги бизнес этикаси. Бизнес этикаси. Халқаро бизнеснинг тамойиллари. Компанияларнинг маънавий мажбуриятлари. Гиппернормалар. Этика нормативларнинг ишлаб чиқиш. Стратегияни ишлаб чиқишда этика хусусиятларини ҳисобга олиш. Тадбиркорлик этикаси. Цивилизациялашган тадбиркорлик этикаси шакллантириш шароитлари: озодлик; барқарорлик; тарғибот; ҳуқуқ; ассоциялаштириш

Назорат учун саволлар:

- 1.Бизнес этикаси ўрни ва унинг тузилмаси нимани англатади?
- 2.Бизнес этикаси ва бошқариш қарорлари қай йусинда қабул қилинади?
- 3.Этиканинг асосланган қарорларининг модулининг схемасини тушунтириб беринг?
- 4.Ишбилармолик этикаси ва замонавий бошқарувнинг асосий тамойилларини айтиб беринг

Маъруза №4: Бизнес этикети ижтимоий нормаларнинг хусусий тури сифатида.

Режа:

- 1.Бизнес этикетининг нормалари ва уларнинг бизнесдаги аҳамияти.
- 2.Хулқ атвори формал ва ноформал ижтимоий назорати.
- 3.Бизнесда нормал ва хулқ атвор нормативларининг аҳамияти.
- 4.Бизнес этикетининг қоидалари ижтимоий нормаларининг хусусий тури сифатида.
- 5.Бизнес этикетининг тамойиллари.

Ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиётига ўтиш йулини танлашда шу давргача равожланишнинг шу йулидан бўлган турли давлатларнинг тажрибаларини ўрганди.

Хар бир давлатни тажрибасини ижобий ва салбий томонлари мавжуд бўлади.

Мақсад, Ўзбекистонни ўзига хос табиий , демографик иқтисодий мос келадиган равожланиш йулини топиш эди.

Шу мақсадда Бизнес этикетининг нормалари ва уларнинг бизнесдаги аҳамияти шведча ёки Японча моделини синчиклаб ўрганилди.

Швед моделига қўйра бизнес этикаси ажралмас ижтимоий эга бўлиши, яъни ижтимоий манфатларнинг устиворлиги таъминланиши керак.

Японча моделга қўйра эса бизнес этикасининг иқтисодий қонунлар қўйи катъий таъминланиши керак.

Японлар жамиятни ижтимоий ва иқтисодий имкониятларини қўйириб қўйгра қўйроларнинг турмуш даражасига қўйради.

Демак, Ўзбекистоннинг бозор иқтисодиётига ўтишинг ўзига хусусиятлари деганда, биз Ўзбекистон Президенти томонидан ишлаб чиқилган 5 та тамойилни тушунамиз.

Бизнес социологиясининг моҳияти, тадбиркорлик ва бизнес тушунчалари билан бир хил. Бизнес бирон бир иш фаолияти билан боғлиқ бўлган муносабатдир, ишбилормонликдан келиб чиқадиган муносабатдир.

Бизнес билан боғлиқ шахс бизнесмен дейилади.

Бу суз инглизчадан олинган бизнес- иш, мен- одам деган маънони англатади.

Бизнес тадбиркорлик иқтисодий категория бўлиб, ҳуждалик юритиш усули, иқтисодий фикрлашга туридир.

Аввало, бизнес тадбиркорликни иқтисодий объект ва субъектларидан бошлаш ва ўрганиш керак.

Тадбиркорлик яққа, гуруҳ, жамоа ҳамда юз бериши мумкин, фаолиятлари бизнес мазмунига эга бўлишлари керак. Умуман бизнес этикаси фанининг хусусиятларини оладиган бўлсак, бу давлат, жамоа ва хусусий қўйроналари, тадбиркор- фермерлар фаолиятини ўрганувчи фан ҳисобланади.

Бизнесдаги асосий тушунча бу тадбиркорлик тушунчасидир. Унда аввало қўйчиликни ташкил этувчи хусусий шахслар ёки яққа шахслар бўлиб, улар майда қўйроналари очик фаолият қўйсатадилар ва ўз шахсий меҳнатига асосланадилар.

Хиссадорлик жамиятлари жамоа тадбиркорлигига асосланган. Ижара жамоалари ер, корхоналарини ижарага олиб фаолият курсатишдир. Кооператив эса сармояларни бирлаштириб, бирга тушишдан иборат.

Давлат корхоналари бизнес асосида фаолият курсатса, тадбиркорлик субъекти булаб олади.

Бизнес коидалари тартибли, назорати билан шугулланувчи давлат кисми ва ундаги меҳнат жамоалари тадбиркорлик субъектлари була олмайди, чунки бизнес учун капиталдан фойдаланиш имконига эга булганлар тадбиркорликнинг реал субъектларни асос килиб олади.

Тадбиркорлик доимо маълум равишда ташкил топиб, аник шаклларда ифодаланади. У хужалик юритиш усули сифатида бир канча умумий белгиларга эга. Буларга асосан хужалик субъектларининг мустакиллиги ва суверенлиги, иктисодий манфаатдорлик, доимо хужалик жавобгарлигини киритиш мумкин.

Тадбиркорликдаги мустакиллик аввало эркин холда мустакил равишда бир карорга келиш имкониятини беради. Бу карор бозор механизми харакатини таъминлайди. Айтайлик маълум сармояга эга ва истаги бор шахс бизнесга киришиши, узининг тижорат ишини ёки ишлаб чикаришини ташкил килиши мумкин. Чунки ишлаб чикариш ресурслари, яъни ишлаб чикариш воситалари ва иш кучини бозордан сотиб олиш мумкин.

Нима ишлаб чикариш, канча ишлаб чикариш, кимдан нима сотиб олиш, кимга сотиш, кайси бахони белгилаш кабилар эркин тарзда бозор холатини эътиборга олган холда тадбиркор томонидан хал этилади.

Лекин тадбиркорликни соддалаштириб булмайди. Яъни хамма нарса мумкин деб иш тутиб булмайди. Хар бир тадбиркор якка эмас, зеро бозор иктисодиёти купчилик фаолият якунидир.

Тадбиркорлик юкоридан хужайинлик килишдан, нима килиш, кандай ишлашни белгилаб беришдан озод булади, аммо бозордаги ва унинг каттик талабларидан, механизмларидан холи була олмайди.

Тадбиркорликда мустакиллик билан иктисодий манфаатдорлик ажралмас холатда боғлангандир. Даромадни, фойдани юкори даражага етказиш тадбиркорлик фаолиятини белгиловчи асосий омил булиб хисобланади. Умуман бошланган иш унинг кенгайиши, узгариб бориши, даставвал, шунга боғлиқдир.

Тадбиркорлик фаолиятини белгиловчи хусусиятлардан яна бири унинг ташкил этилиш усулидир. Бу жараён стихияли ёки ташкилий равишда юз бериши мумкин. Тарихан бу жараён стихияли булиб келган.

Мартаба (мавқе) - бу персоналнинг ўз меҳнат истикболи тўғрисидаги субъектив равишда англаб етилган фикр-мулоҳазалари, ўзини ўзи намоён қилиш ва меҳнатдан қониқиш ҳосил қилиш борасидаги кутилган йўлларидир. Бу хизмат пиллапоясидан тадрижий равишда илгарилаб бориш, ходим кўникмалари, қобилиятлари, малака имкониятлари ва фаолияти билан боғлиқ бўлган иш ҳақи миқдорларининг ўзгаришидан иборат.

Кишининг ишдан ташқари ҳаёти мартабага маълум даражада таъсир қилади, бу мартабанинг маълум қисми ҳисобланади. Бу - бир вақтлар танланган фаолият йўлидан олға томон илгарилаб боришдир. Масалан, катта

ваколатларга, тагин ҳам юқорироқ мақомга, нуфузга, хокимиятга, кўп миқдордаги пулга эга бўлишдир. Уй бекаларининг, оналарнинг, ўқувчилар ва шу кабиларнинг мартабаси (мавқеи) тўғрисида ҳам гапириш мумкин. Мартаба тушунчаси ташкилий поғона бўйлаб узлуксиз ва доимий равишда юқорига ҳаракат қилиб боришни англатмайди.

Бошқача қилиб айтганда, мартаба - бу инсоннинг меҳнат қилиш билан боғлиқ ҳаёти мобайнидаги иш тажрибаси ва фаолияти билан боғлиқ алоҳида англаб етилган мавқеи ва ҳуқ-авторидир.

Мартабанинг икки тури бўлади: касб мартабаси ва ташкилот ичидаги мартаба.

Касб мартабаси шу нарса билан ажралиб турадики, муайян бир ходим ўзининг касбий фаолияти жараёнида ривожланишнинг турли-туман босқичларидан ўтади: таълим олиш, ишга кириш, касб-хунар соҳасида ўсиш, ўзига хос касбий қобилиятларини қўллаб-қувватлаш, пенсияга чиқиш. Ходим бу босқичларни изчиллик билан турли ташкилотларда ишлаш билан ўтказган бўлиши мумкин.

Касб мартабаси билан бир қаторда **ташкилот ичидаги мартабани** ажратиб кўрсатиш мумкин. У ходимнинг бир ташкилот доирасида ривожланиш босқичларининг изчиллик билан алмашилиб боришини қамраб олади.

Ташкилот ичидаги мартаба учта асосий йўналишда амалга оширилади:

вертикал йўналиш - кўпинча мартаба тушунчасининг ўзини худди ана шу йўналиш билан боғлайдилар, чунки бундай ҳолда мартабанинг ортиб бориши анча сезиларли бўлади. Мартабанинг вертикал йўналиши дейилганда таркибий поғонанинг анча юқорироқ даражасига кўтарилиши тушунилади;

горизонтал йўналиш - фаолиятнинг бошқа функционал соҳасига ўтказишни ёхуд поғонадаги муайян хизмат ролини бажаришни назарда тутаяди, бу хизмат вазифаси ташкилот тузилмасида расман қаттиқ бириктириб қўйилмаган бўлиши мумкин (масалан, муваққат мақсадли гуруҳнинг раҳбари вазифасини дастурини бажариш ва ҳ.к.); горизонтал йўналишга олдинги поғонадаги вазифаларни кенгайтириш ёки мураккаблаштириш ҳам киради (одатда бунда олинадиган ҳақ ҳам ўзгаради);

марказга интилувчан йўналиш - мазкур йўналиш кўп ҳолларда ходимлар диққатини жалб қилса-да, лекин анча камроқ самара беради. Марказга интилувчан мартаба дейилганда асосий ўзакка, яъни ташкилот раҳбарлигига интилиш тушунилади. Масалан, ходимни унинг учун мақбул бўлмаган учрашувларга таклиф этиш, расмий ёки норасмий кенгашларга чақириш, ходимнинг норасмий ахборот манбаига йўл топиш, унга ишонч оҳангида мурожаат қилиш, раҳбариятнинг айрим муҳим топшириқлар бериши.

Мартабани режалаштириш ва амалга оширишнинг асосий вазифаси касбий ва ташкилот ичидаги мартабаларнинг ўзаро таъсирини таъминлашдир. Бу таъсир бир қатор вазифаларни ҳал қилишни назарда тутаяди, чунончи:

* ташкилот мақсадлари билан айрим ходим мақсадларининг ўзаро боғлиқлигига эришиш;

* мартабани режалаштиришнинг муайян ходимга қаратилишини таъминлаш бундан мақсад ўзига хос эҳтиёжлари ва вазиятларини ҳисобга олишдир;

* мартабани бошқариш жараёнининг ошкоралигини таъминлаш;

* “мартабанинг боши берк кўчалари”га барҳам бериш, амалда уларда ходимнинг ривожланиши учун имконият йўқ бўлади;

* мартабани режалаштириш жараёни сифатини ошириш;

* муайян мартабага доир қарорларни ҳал қилишда фойдаланиладиган хизмат соҳасида ўсишнинг кўргазмали ва идрок этиладиган мезонларини шакллантириш;

* персоналнинг мартабага бўлган лаёқатини ўрганиш;

* нореал умидларни қисқартириш мақсадида ходимларнинг мартабага интилишига асосли баҳо беришни таъминлаш;

* хизмат соҳасида ўсиш йўллари аниқлаш; бу йўллардан фойдаланиш керакли вақтда ва керакли ўринда ходимларга бўлган миқдор ва сифат эҳтиёжларини қондиради.

Тажрибанинг кўрсатишича, кўпинча ходимлар ўзларининг мазкур жамоадаги истиқболларини билмайдилар, бу эса персонал билан ишлашнинг яхши йўлга қўйилмаганлиги, ташкилотда мартабани режалаштириш ва назорат қилишнинг йўқлигини кўрсатади.

Хизмат мартабасини режалаштириш ва назорат қилиб бориш шундан иборатки, ходимни ташкилотга ишга қабул қилишдан бошлаб то уни ишдан бўшатиш тахмин қилинган вақтгача уни лавозимлар тизими ёки иш ўринлари бўйича режали равишда горизонтал ва вертикал илгарилаб боришини йўлга қўйиш зарур. Ходим фақат ўзининг қисқа муддатли эмас, балки узоқ муддатли истиқболини ҳам билиши, шу билан бирга хизматда кўтарилиши учун қандай кўрсаткичларга эришмоғи зарурлигини ҳам билиши даркор. Масалан, мартабани режалаштириш шаклларида бири Японияда тарқалган умрбод ёллаш тизимидир. Ушбу тизим иккинчи жаҳон урушидан кейин пайдо бўлди ҳамда ўзининг ҳаётийлиги ва самарадорлигини исботлади. Бу тизимнинг моҳияти шундан иборатки, инсон маълумот олгандан сўнг компанияга ишга киради ва у ерда пенсияга чиққунча ишлайди. Ана шу даврда ходим бир неча жойни алмаштириши, фаолият соҳасини ўзгартириши, хизмат бўйича кўтарилиши мумкин, лекин буларнинг ҳаммаси битта компания доирасида рўй беради. Умрбод ёлланишнинг афзал томони шундаки, ҳар бир ходим фикран ўзини ўзи ишлаётган компания билан боғлайди ва ўзининг равақ топиши компаниянинг равақ топишига боғлиқ эканлигини тушунади. Мазкур тизим эртанги кунга ишонч туғ диради, ходим ўзининг деярли бўшатишмаслигига имони комил бўлиб ишлайверади. Шу билан бирга, умрбод ёлланиш жиддий чеклашларга ҳам эгадир. Бу тизим Японияда йирик компаниядаги ходимларнинг фақат 25-30%га оммалашга. Компаниянинг аҳволи ёмонлашган тақдирда ходимни барибир бўшатишади; бандликнинг кафолатлари ҳақидаги битимлар расмий ҳужжатларга ёзиб қўйилган эмас.

Япониядаги умрбод ёлланиш тизими - бу кафолатланган бандлик шаклларида биридир. Хозирги вақтда жаҳонда ишни сақлаб қолиш

кафолатларига қизиқиш ортиб бормоқда. Бунинг учун юқорида кўрсатиб ўтилган сабаблардан ташқари бошқа сабаблар ҳам мавжуддир:

бўшатилишдан кўрқиш асабийлик вазиятини вужудга келтиради ва меҳнат унумдорлигини пасайтиради;

янги ускуналарнинг жорий этилиши иш ўринларини қискартиришга олиб келиши мумкин деб кўрқиш ишлаб чиқаришнинг техникавий жиҳатдан ривожланишига тўғаноқ бўлади;

кадрлар қўнимсизлигининг ортиши ташкилотга жуда қимматга тушади, айниқса юқори малакали ходимлар ҳақида гап борганда шундай бўлади.

Бандлик кафолатларининг таъминланиши ташкилотларда ходимлар билан ишлашни бошқаришдан иборат мураккаб муаммолардан бири ҳисобланади. Айрим раҳбарлар бу муаммони ҳатто қараб чиқишни ҳам истамайдилар, бозор шароитида тадбиркор киши қачон бўшатишни ўзи билади, деб ҳисоблайдилар. Бирок, агар ташкилот раҳбари ходимлардан уларнинг унумдорликни, иш сифати ва самарадорликни оширишларини кутадиган бўлсалар, у ҳолда уларнинг ўзлари ишни сақлаб қолишнинг муайян кафолатларини беришлари лозим бўлади.

Хизмат мартабасини назорат қилиш турларидан бири ихтисослашмаган мартаба ҳисобланади. Масалан, японлар шундай фикрга қатъий амал қиладиларки, раҳбар мутахассис бўлиши, компаниянинг ҳар қандай соҳасида ишлашга қодир бўлиши, фақат бирорта вазифани бажариш билан чекланиб қолмаслиги лозим. Инсон хизмат зинапоясидан кўтарила бориб, компанияга турли томонлама назар ташлаш имкониятига эга бўлиши, битта лавозимда 3 йилдан ортиқ сақланиб қолмаслиги керак. Агар сотиш бўлимининг раҳбари таъминот бўлимининг раҳбари билан ўрин алмашса, бу нормал ҳол деб ҳисоблашади. Япониянинг кўпгина раҳбарлари ўз мартабаларининг илк босқичларида касаба уюшмаларида ишлаганлар. Бундай сиёсат натижасида япон раҳбари бирмунча камроқ маҳсус билимга эга бўлмаган ҳолда (бу билим 5 йилдан кейин ўз қимматини йўқотади) ташкилот тўғрисида яхлит бир тасаввурга эга бўлади, бунинг устига шахсий тажрибасини орттиради.

Дастлабки босқич мактабда ўқишни, ўрта ва олий маълумот олишни ўз ичига олади ҳамда 25 ёшгача давом этади. Ана шу давр мобайнида инсон фаолият турларини излаш мақсадида бир нечта ишларни алмаштириши мумкин. Бу ишлар унинг эҳтиёжини қондириш ва имкониятларига жавоб бериши учун қилинади. Агар у дарҳол ана шундай фаолият турини топса унинг шахс сифатида ўз-ўзини намоён қилиш жараёни бошланади, ўзининг яшаш хавфсизлиги тўғрисида қайғуради.

Шундан кейин **ривожланиш босқичи** бошланади, у тахминан беш йил - 25 ёшдан 30 ёшгача давом этади. Бу даврда ходим танланган касбини ўзлаштириб олади, зарур кўникмалар ҳосил қилади, унинг малакаси шаклланади, ўз-ўзини намоён қилиши содир бўлади ва мустақиллик ўрнатишга эҳтиёж пайдо бўлади. Ходимни яшаш хавфсизлиги, соғлиғи ҳақида ғамхурлик қилиш қизиқтира бошлайди. Одатда бу ёшда оилалар вужудга келади ва шаклланади, шунинг учун ҳам тирикчилик ўтказиш учун энг кам иш ҳақидан юқори иш ҳақи олиш истаги пайдо бўлади.

Кўтарилиб бориш босқичи одатда 30 ёшдан 45 ёшгача давом этади. Ана шу даврда малаканинг ортиши, хизматда кўтарилиш жараёни юз беради. Амалий тажриба, малака хосил бўлади, ўз-ўзини намоён қилишга тагин ҳам юқорироқ мавқега мустақилликка эга бўлишга эҳтиёж ортади, шахс сифатида ўз фикрларини билдириши кучаяди. Бу даврда хавфсизликка бўлган эҳтиёжни кондиришга камроқ эътибор берилади, ходимнинг диққат-эътибори меҳнат ҳақининг кўпайишига ва соғлиғи ҳақида бош қотиришга қаратилади.

Сақланиб қолиш босқичи эришилган натижаларни мустаҳкамлаш ҳаракатлари билан ажралиб туради ва 45 ёшдан 60 ёшгача давом этади. Малаканинг юқори чўққисига эришилади, фаол ғайрат ва махсус таълим олиш туфайли малака янада такомиллашади, ходим ўз билимларини ёшларга беришга қизиқиб қолади. Бу давр ижодкорлик билан ажралиб туради, бу соҳада янги хизмат поғоналарига кўтарилиш юз бериши мумкин. Одам мустақиллик ва ўзини намоён қилиш чўққисига эришади. Ҳақли равишда ўзига ва бошқа кишиларга нисбатан ҳурмат - эътибор берилишини ҳоҳлайдиган бўлиб қолади. Гарчи бу даврда ходимнинг кўпгина эҳтиёжлари қондирилган бўлса ҳам, уни ўзига тўланадиган меҳнат ҳақининг даражаси қизиқтиради, лекин бошқа даромад манбаларига катта қизиқиш (масалан, бошқа ташкилотларнинг фойдасида, акциялари, облигацияларида иштирок этиш) пайдо бўлади.

Яқунланиш босқичи 60 ёшдан 65 ёшгача давом қилади. Бу даврда одам пенсия тўғрисида жиддийроқ ўйлай бошлайди, бу ердан кетишга тайёргарлик кўради. Мана шу даврда бўшаб қоладиган лавозимига муносиб ўринбосар излаш ва номзодни ўқитиш ишлари олиб борилади. Гарчи бу давр мартабанинг инқирози билан фарқланиб турса ҳам, бу ёшдаги кишилар ишдан тобора камроқ қониқиш хосил қиладилар, руҳий ва физиологик етишмовчилик ҳолатини бошдан кечирадилар, ўз-ўзини намоён қилиш ўзига ва бошқаларга ҳурмат талаб бўлиш бутун мартаба давомида юқори даражада бўлади. Улар иш ҳақи даражасининг сақланиб қолишини истайдилар, лекин бошқа даромад манбаларини кўпайтиришга интиладилар, пенсияга чиққанда бу даромадлар оладиган даромадига яхши кўшимча бўлиши мумкин.

Охирги, пенсия босқичидан бу ташкилотдаги мартаба (фаолият тури сифатида) тугайди. Ўзини бошқа фаолият турларида кўрсатишга интилиш ва имконияти пайдо бўлади, холбуки ташкилотда ишлаб юрган вақтида бундай қилишга имконияти чекланган эди. Ўзига ва пенсия оладиган бошқа биродарларига нисбатан ҳурмат билан қараш эҳтиёжи барқарорлашади. Бироқ молиявий аҳволи ва соғлиғи бу йилларда бошқа даромад турларини қидиришга ва соғлиғи ҳақида ўйлашга мажбур қилади.

Ҳар бир киши ўз эҳтиёжларига ва ижтимоий-иқтисодий шарт-шароитларга асосланган ҳолда ўз келажагини режалаштиради. У ўзининг хизмат соҳасида ўсиш истиқболларини ва мазкур ташкилотда малакасини ошириш имкониятлари бор-йўқлигини билишни ҳоҳлашида ҳеч қандай ажабланарли нарса йўқ. Шунингдек у ўзи бажариши лозим бўлган шартларни ҳам билиши керак. Акс ҳолда хулқ-атворининг сабаблари заиф бўлиб қолади, одам бор кучини сарфламасдан ишлайди, малакасини оширишга интилмайди.

ва ташкилотни янги, тагин ҳам истиқболли ишга ўтиш олдидан бирмунча вақт ишлаб туриш мумкин бўлган жой деб қарайди.

Киши ишга кириш вақтида ўз олдига муайян мақсадлар қўяди, лекин ташкилот ҳам уни ишга қабул қилар экан, ўз олдига муайян мақсадлар қўйган бўлади. Шунинг учун ҳам ишга қабул қилинувчи ўзининг ишчанлик фазилатларини реал баҳолай олиши даркор. Киши ўзининг ишчанлик фазилатларини ташкилот ва иш унинг олдига қўядиган талабларга таққослай олиши керак. Унинг бутун мартабасининг муваффақияти ана шунга боғлиқ бўлади.

Ишга қабул қилинаётган одам меҳнат бозорини яхши билиб олиши даркор. У меҳнат бозорини билмасдан туриб ўзига биринчи қарашда маъқул бўлиб кўринган ишга кириб қўйиши мумкин. Лекин бу иш унинг кутган иши бўлмаслиги ҳам мумкин. Ундай ҳолда янги иш қидиришга тўғри келади.

Айтайлик, киши меҳнат бозорини яхши билади, ўз меҳнатини сарфлайдиган истиқболли соҳани қидиради ва ўз билими ҳамда ўқувларига мос келадиган иш топиш қийинлигини билиб олади, чунки бу соҳада ишламоқчи бўлганлар жуда кўп бўлади, натижада кучли рақобат вужудга келади. Ўз-ўзига ва имкониятларига ишонган ва бозорни билиб олган ходим ўзи яшамоқчи ва ишламоқчи бўлган тармоқ ҳамда минтақани танлаб олиши ҳам мумкин. Ўзининг кўникмалари ва ишчанлик хусусиятларига тўғри баҳо бера олиш ўз-ўзини, кучларини, заиф томонлари ва камчиликларини билишни тақозо этади. Фақат шундай қилгандагина мартабага эришиш мақсадларини тўғри қўйиш мумкин.

Мартабанинг мақсади сифатида фаолият соҳасини, муайян ишни, лавозимни, хизмат пиллапоясигаги ўринни санамаслик керак. У яна ҳам теранроқ мазмунга эга бўлади. Мартаба мақсадлари бирор сабабда намоён бўлади, ходим ана шу сабабга кўра мазкур аниқ ишга эга бўлишни, лавозимларнинг иерархик зинапоясига муайян поғонани эгаллашни истайди.

Мисол тариқасида мартабанинг айрим мақсадларини санаб ўтамиз:

- ўз-ўзига берилган баҳога мос келадиган ва шунинг учун ҳам маънавий қониқиш хосил қиладиган фаолият турини эгаллаш ёки лавозимга эга бўлиш;
- ўз-ўзига баҳо беришга, жойга, табиат шароитларига жавоб берадиган иш ёки мансабга эга бўлиш; улар ходимнинг соғлиғига қулай таъсир кўрсатади ва яхши дам олишни ташкил этишига имкон беради;
- сизнинг имкониятларингизни кучайтирадиган ва ривожлантирадиган лавозимни эгаллаш;
- ижодий хусусиятга эга бўлган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;
- касб бўйича ишлаш ёки муайян даражада мустақилликни қўлга киритиш имконини берадиган лавозимни эгаллаш;
- яхши ҳақ тўланадиган ёки айна вақтда катта қўшимча даромад олиш имконини берадиган ишга ёхуд лавозимга эга бўлиш;
- фаол таълим олишни давом эттириш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш;
- бир вақтнинг ўзида ҳам болалар тарбияси, ҳам уй-рўзғор хўжалиги билан шуғулланиш имконини берадиган ишга ёки лавозимга эга бўлиш.

Мартабанинг мақсадлари ёш ўтиши билан алмашилиб боради, ўзимиз қандай ўзгаришимиз, малакамизнинг ортиши билан ўзгариб боради ва ҳ.к. Мартаба мақсадларини шакллантириш - бу доимий жараёндир.

Мартабани бошқаришни ишга қабул қилиш чоғидан бошлаш керак. Сизни ишга қабул қилаётиб, иш берувчи ташкилотнинг талаблари баён қилинган саволлар беришади. Сиз эса ўз мақсадларингизга жавоб берадиган, ўз талабларингизни шакллантирадиган саволларни беришингиз лозим бўлади.

Мисол тариқасида ишга кираётганларнинг иш берувчига берадиган айрим саволларини айтиб ўтамиз:

Ташкилотнинг ёш мутахассисларга нисбатан фалсафаси қандай?

Уй-жой билан таъминлаш имкониятлари қандай?

Йилига хизмат сафарларига (шу жумладан, хорижий сафарларга) неча кун кетади?

Ташкилотнинг ривожланиш истиқболлари қандай?

Ташкилот ишлаб чиқарган маҳсулотни ходимлар сотиб олганда чегирмалар борми?

Ташкилотда ишдан ташқари вақтларда ишлаш йўлга қўйилганми?

Ташкилотдаги меҳнатга ҳақ тўлаш тизимлари қандай?

Ташкилотнинг рақобатчиси кимлар?

Ташкилот ўзининг болалар даволаш-соғломлаштириш муассасаларига эгами?

Юқорироқ лавозимларга кўтарилиш имкониятлари қандай?

Таълим олиш, малакани ошириш ёки қайта тайёрланиш учун шарт-шароитлар яратиб бериладими?

Лавозимлар қисқарадими ва нима муносабат билан?

Мабодо қисқаришга тушиб қолсам ишга жойлашишда ташкилотнинг ёрдам беришига умид қилишим мумкинми?

Пенсия фондининг шаклланиш принциплари қандай, пенсиянинг миқдорлари-чи?

Иш жараёнида мартабани бошқаришда қуйидаги қоидаларни эсда тутиш лозим: ташаббуссиз, истиқболсиз бошлик билан ишлашга вақт сарфлаб ўтирманг, ташаббускор, тезкор иш юритадиган раҳбарга керак бўлинг; ўз билимларингизни оширинг, янги малакаларга эга бўлинг; ўзингизни юқорироқ ҳақ тўланадиган лавозимни эгаллашга тайёрланг (агар бу лавозим бўш бўлиб қолса ёки яқинда пайдо бўладиган бўлса); (ўз мартабангиз учун муҳим бўлган бошқа кишиларни) ота-она, оила аъзолари, дўстларни билиб олинг ва уларга баҳо беринг; бир кеча-кундузга ва бутун ҳафтага мўлжаллаб режа тузиб олинг, унда сеvimли машғулотларингиз учун ҳам ўрин қолдиринг; ҳаётда ҳамма нарса ўзгаришини эсдан чиқарманг: ўзингиз, билим ва малакаларингиз, бозор, ташкилот, атроф муҳит ўзгаради, шунинг учун ҳам бу ўзгаришларга баҳо бериш мартаба учун муҳим бўлган фазилатдир; мартаба соҳасидаги қарорларингиз амалда ҳамиша истак ва воқеалик ўртасидаги, сизнинг қизиқишларингиз билан ташкилот қизиқишлари ўртасида ҳамиша муроса-мадорадан иборат бўлади; ҳеч маҳал ўтмиш билан яшаманг: биринчидан, ўтмиш бизнинг хотирамизда ҳаққоний аксини топа олмайди, иккинчидан, ўтмишни қайтариб бўлмайди; сизнинг мартабангиз бошқаларга нисбатан

тезроқ ривожланиб кетишига йўл қўйманг; бўшашингизга зарурат туғилиши билан бўшанг; ташкилотни ҳам меҳнат бозори деб ўйланг, лекин ташқи меҳнат бозорини ҳам унутманг; ишга жойлашишда ташкилотингизнинг ёрдамчини камситманг, бироқ янги иш топишда аввало ўзингизга ишонинг.

Бизнес фаолиятини асосий йуналишидаги иштирокчилари бу тадбиркорлик, фермер хужаликлари, кишлоқ хужалик маҳсулотларини қайта ишловчи корхоналар ва ҳар хил маҳсулотни сотувчи тижоратлар ҳам бизнес фаолиятига қирадилар. Бундан ташқари кичик фирма ёки хусусий корхона кичик оилавий асосини ташкил қилиб бориши ҳам мумкин. Хизмат курсатиш соҳасидаги бизнес ва бошқалар йуналишлари қиради. Фирмаларнинг эҳтиёжи тугилган жойларига уларнинг эҳтиёжи учун нарсалар ишлаб чиқариш бизнесининг асосий йуналишига қиради.

Масалан, кишлоқ жойларда маиший хизмат курсатишга эҳтиёжи бўлса, уша жойда бизнес фаолиятини йулга қуйиш учун у ерга маиший хизмат курсатишни йулга қуйиш керак.

Ҳар бир бизнес фаолиятини юритишда бевосита уша жойнинг шароитига эҳтиёжига боғлиқ ҳолда бўлади. Бизнес фаолиятини юритишда яхши шерик олиш ҳам бизнес фаолиятининг ривожланишига ёрдам беради. Масалан, кишлоқ жойларда кичик ва урта бизнесни шакллантириш бугунги куннинг асосий муаммоларига айланмоқда.

Бизнес фаолиятини юритишда сарф-харажат ва даромад муҳим рол уйнайди. Корхона ёки фирма мисолида бизнес фаолиятини юритиш корхонадаги ишчиларни иш ҳақи билан таъминлаш, уларга шарт-шароитлар яратиб бериш, уларни турли хил байрамларда рағбатлантириши ҳам уша ерда ҳам бизнесни ҳам тадбиркорликни ривожлантиришга ёрдам беради.

Бизнес фаолиятининг йуналиши талаб ва таклифлардан қилиб чиқади. Бизнес фаолиятининг йуналишида рақобат жуда муҳим рол уйнайди.

Хусусий мулкда ҳам бизнес фаолиятини юритишда ишбилармонлик муҳим рол уйнайди. Ишбилармонликда ишнинг қузини қиладиган ҳар томонлама малакали тажрибага эга бўлган кишилар бўлиши керак.

Бозор иқтисодиёти халқ хужалигини ҳамма ноишлаб чиқариш соҳаларида мулкни ва мазмунига эга бўлган бизнес фаолиятини қучайтиришга қаратилади.

Тадбиркор ва ишбилармон одамнинг узида қуйидаги хусусиятлари бўлмоғи керак.

1. Вазиятни тугри баҳолай билиши, яъни талаб ва таклифни биринчи бўлиб ҳис қилиш.
2. Узи шугулланаётган соҳада етарли малака ва тажрибага эга бўлиши.
3. Бухгалтерия ҳисоб-китобини ва банк муомаласини урганиш ва ушлаштириш.
4. Бозор муомаласини эгаллаганлиги.
5. Ишонарли шерикларга эга бўлиш.
6. Қурқмасдан таваккалчилик қила олиш.

Хозирги замон иктисодиётида хужаликлар фаолияти кооператив асосида ривожланиши туфайли ташкилий техник рахбарлик менежерлар томонидан амалга оширилмоқда.

Демак тадбиркор ва мулкдор уртасида каттик боғлиқлик йук. Шунга кура тадбиркорликни мулкдорлик хусусияти белгиламай уни қарамсизликнинг моддийлашуви, хужалик юритувчиларнинг мустакиллигини белгилайди.

Келажак бозор иктисодиёти билан белгиланар экан, тадбиркорлик ижтимоий ҳаётда уз аҳамиятини ошириб боради.

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Каримов.И.А. Иктисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида. Т.1995 йил.
2. Ё.Тоиров. Социология асослари. Ф.1998йил.
3. Алиқориев.Умумий социология. Т.1999йил.
4. А.Гофуров. Иктисодий назария. ФДУ.1995 йил

Таянч иборалар.

Бизнес этикетининг нормалари ва уларнинг бизнесдаги аҳамияти. Хулқ атвори формал ва ноформал ижтимоий назорати. Бизнесда нормал ва хулқ атвор нормативларининг аҳамияти. Бизнес этикетининг қоидалари ижтимоий нормаларининг хусусий тури сифатида. Бизнес этикетининг тамойиллари. Ишбилармонликнинг хулқ атвори. Ижтимоий нормалар тушунчаси ва уларнинг асосий функциялари. Хулқ атвори тартибга солиш. Хурмат. Статус муносабатлар. Ошхоналар этикети. Стол атрофидаги мулоқот этикети. Овқатланиш маданияти. Анъанавий байрамларни уюштириш.

Назорат учун саволлар.

- 1.Бизнес этикетининг нормалари ва уларнинг бизнесдаги аҳамиятини еритиб беринг?
- 2.Хулқ атвори формал ва ноформал ижтимоий назорати деганда нимани тушунасан?
- 3.Бизнесда нормал ва хулқ атвор нормативларининг аҳамиятини тушунтиринг?

Маъруза №5 Бизнеснинг нутқ маданияти.

Режа:

1. Нутқ этикетига қўйиладиган талаблар ва қоидалар.
2. Нутқ маданиятининг психологик таъсиллари.
3. Расмий Бизнес стили.
4. Матнларда асосий қирраларни очиқ бериш.

Корхоналарда ташкилотчи ва тарбиячи бўлиш ҳар кимнинг ҳамкорлик қилидан келавермайди. Чунки буюртма ишлар ута мураккаб ва маҳсулиятли иш бўлиб, кишининг алоҳида ҳулқ-атворга эга бўлишини, сунгра уни доимий равишда такомиллаштириш ва ривожлантиришни талаб қилади.

Ишлаб чиқаришда ташкилотчининг асосий иши одамлар билан ишлашдан иборатдир. Ташкилотчи жамоа олдига қўйилган мақсадни, режани, топширикни, буюртмани сон ва сифат қўрсаткичлар бўйича бажариши учун ишловчиларнинг билимидан касбидан мақсадга мувофиқ фойдаланиши ва уларни бир оқимга йўналтира олиш қобилиятига эга бўлиши керак.

Маълумки, уюштиришни яхши билмаган раҳбар ходимдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлмай, ишлаб чиқариш учун зарарлидир. Ишлаб чиқариш жамоасининг раҳбари амлда узининг ташкилотчилик қобилиятини қўрсата олгандагина ташкилотчилик родини муваффақиятли бажариши мумкин. Бунинг учун раҳбар ходим уз ишини олдиндан тузилган шахсий режага асосан олиб бориши зарур.

Шахсий режасиз ишлаган раҳбар ходимлар жамоаси олдига қўйилган вазифани муваффақиятли бажара олмаслиги амалиётда қўрилиб турибди. Масалан, шахсий режасиз ишлаган раҳбар эрталаб ишга келганда корхона, цех, участкадаги ишчиларнинг ишини қандай

даражада уюштирилганлигини текшириб чиқиш у елда турсин, уз ишини нимадан бошлашни, кандай уюштиришни ҳам билмайди. Агар ишни бошлаган такдирда ҳам, у биринчи навбатда, майда, ечилиши зарур булмаган ишлар билан шугулланади. Зарур ва тезда хал килиниши лозим булган муаммолар четда қолади. Бундай усулда ишлаш махсулиятсизликка олиб келади, натижада берилган топширик вақтида бажарилмайди.

Тажрибали раҳбар ходимлар уз ишини доимий равишда шахсий режага асосан олиб борадилар. Чунки улар шахсий режани ишлаб чиқаришни юкори даражада уюштириш манбаи деб қарайдилар.

" Емон қорхона ёки завод йук, лекин ёмон раҳбарлар бор". Буюртма ибора шуни билдирадики, емон ишлаб турган қорхонага жамоани яхши бошқарадиган, ташкилотчилик қобилияти юкори, меҳнатсевар, талабчан, билимдон раҳбар қуйилса, у қорхона тезда яхши қорхоналар сафига қушилади. Агар яхши ишлаб турган қорхона ларга ташкилот чилик қобилияти паст раҳбар қелиб қолса, аксинча улар аста-секин емон ишлайдиган қорхонага айланади. Бундан шундай ҳулоса чиқариш қеракки, ишлаб чиқаришда раҳбарнинг ташкилот чилик қобилияти режаларни ва бошқа масалаларни уз вақтида ечишда қатта аҳамиятга эга

Тажрибали раҳбар ходимлар афсуски қам, баъзи ҳолларда топилмайди. Шу сабабли ишлаб чиқаришга янги раҳбар ходимлар таклиф қилинади. Улар учун раҳбарлик ишини муқаммал урганиш жуда қийин қучади. Бундай раҳбарлар ёш бўлишига қарамасдан яхши мутахассис, ташкилотчи бўлиши ва уз ишини муқаммал билиши қерак. Янги раҳбар икки томонлама текширувдан утқазилади.

Бир томондан, раҳбар сифатида унинг ишини, тартибини, интизомини, ишчилар билан ишлаш услубини, муомалаисни юкори раҳбар ходимлар текшириб, назорат қилиб боради. Зарур бўлганда унга ишдаги қамчиликларни тузатиш учун қурсатмалар беради.

Иккинчи томондан, уз қули остида ишлайдиган ишчилар ва иш бўйича қабулига қелувчилар, ҳамқорликда ишлайдиган қорхоналарнинг ходимлари масалаларни хал қилиш вақтида унинг раҳбарлик қобилиятини текширадилар ва унга узларича баҳо берадилар. Бунда англашилмовчилик ҳоллари ҳам қуй бериши мумкин. Масалан, янги раҳбарларнинг қабулига қелган ҳар бир ходим узининг муаммосини ижобий ечиш учун бутун вужудини, билимини ва тажрибасини намоён қилади. Агар янги раҳбар унинг талабини ечишга қаршилиқ қурсатса ёки ижобий хал қилмаса унинг тажрибаси йуклиги тугрисида қамситиб қуйишлари мумкин. Бундай ҳолларда раҳбар ходим узини йукотмасдан, берилган саволларга қавоб беришга тайёр туриши ва асабийлашмасдан

иш тутиши лозим. Шунга ухшаш холлар рахбарларнинг иш жараёнида, корхона, цех, участкаларда тез-тез учраб туради. Шунинг учун янги рахбарларни доимий равишда уқитиш ва ургатиш, иш тажрибасини ошириш керак. Буюртма ишлар билан бирлашма бошқарув директорининг ходимлар буйича муовини ва унга буйсунувчи ходимлар булими шугулланади.

Яхши ташкилотчининг муҳим сифатларидан бири унинг ишчиларга уларнинг тажрибаси, қобилияти, шахсий ҳислатларини ҳисобга олган ҳолда меҳнатни тақсимлашидир. Зеро, ҳеч қачон ишчига топширикни унинг имкониятларидан юқори даражали қилиб бериш керак эмас акс ҳолда, берилган топширик бажарилмай қолиши мумкин. Ишчиларга бериладиган топширик қанчалик мураккаб бўлмайсин, лекин бажариладиган бўлиши шарт. Шундагина бажарувчи у ишни бажариш учун бор қучини, вужудини сафарбар этади. Ишчиларга вазифаларни тугри тақсимлаш, уларга ишонч билдириш уларнинг қўнглини қутаради ва қучига- қуч қўшади.

Талабчанлик, берилган топширикнинг бажарилишини ўз вақтида назорат қилиш ҳам ташкилотчининг муҳим сифатлари жумласига қиради.

Рахбар аввало ўзига нисбатан талабчан бўлиши ва бошқаларга намуна қўрсатиши лозим.

Агар рахбарнинг ўзи берилаган топширикларни ўз вақтида бажармаса, унда ўз қўл остидаги ишчилардан ўзи берган топширикларни бажаришни талаб қилиши жуда қийин бўлади. Шундай рахбарлар ҳам борки, улар бошқа ходимларнинг вазифаларини бажаришга ўзларини қўшаверадилар, натижада ўзларининг вайфасини бажаришга вақтлари етмай қолади. Шунинг учун ҳамма вазифаларни тенг баробар, чуқур ўйлаб, нормативларга асосан тақсимлаш зарур.

Қўйидагилар рахбарнинг ташкилчилик сифатини намоянча қилади: меҳнатни тугри тақсимлаш, қўн тартибини мақсадга мувофиқ белгилаш ва унга риоя қилиш, шунингдек қўн ўншта вақтини ишчиларга қўлай қилиб белгилаш, қўн олиш вақтини аниқлаш, ўз қўлимини ва малақасини ошириш ва ҳоқазо.

Бошқаришнинг янги усуллари қўрий этиш, яъни қайта қўриш қўрхона ишчиларининг қўлатига таъсир қўрсатади, уларни иш сифатини оширишга ўндайди. Баъзи қўлларда бошқарув тизимининг ўзгаришига айрим ишчилар қўол қўршилиқ қўрсатмаса ҳам, сўст салбий қўрама-қўршилиқларни вужудга қўлтиради. Бўндай қўлда рахбар қўдим бор қўлимини иш тажрибасини ишга қўлиб, қўрама-қўршилиқни қўртараф этиши зарур. Демак, ишлаб қўкаришни бошқариш қўминида ишчиларни бошқариш етганлиги намоянча бўлиб қўрибди. Қўрхонада ишлаб қўкариш ва ҳўжалиқ қўолияти натижалари учун рахбарнинг таъсири жуда

каттадир. Шунинг билан бирга узи бошкарадиган меҳнат жамоасини аъзоларини тарбиялаш раҳбарнинг диққат марказида бўлиши керак. Ҳар бир раҳбар доимий равишда хужалик, ташкилотчилик, тарбиявий ишларни бирга қушиб олиб бориши зарур. Шундагина у олдида қуйган режани ўз вақтида сифатли бажариши мумкин.

Раҳбар жамоа аъзоларини тарбиялашда, биринчи навбатда, тартиб интизомни йўлга қуйиши зарур. Жамоа аъзоларини тарбиялаш ишлари барча турдаги раҳбарлар фаолиятида муҳим уринни эгаллайди. Ишловчини камситиш, унинг ҳуқуқини чеклаш, тартиб-қоидадан четга чиқиш, яъни уни қупол равишда бузиш жамоа аъзолари ва раҳбар учун ҳам чидаб бўлмайдиган ҳол ҳисобланади. Бундай ҳоллар юз берганда раҳбар зудлик билан айбдорларни топиб уларни ҳузурига чақириши ва ноҳуш ҳолни бартараф учун керакли чора-тадбирларни қуриши керак. Жамоадаги ҳар бир қоидабузарни, у ким бўлишидан қатъий назар (ишчи, уста, муҳандис ва ҳоказо), тарбиялаш жараёнида раҳбарнинг шахсан ўзи шугулланмасдан, балки жамоа фаоллари билан биргаликда тарбиялаши керак бўлади. Чунки баъзи бир раҳбарлар: "ҳаётдаги ҳамма нарсанинг сирларини биламан, тажрибам улкан, менга етадиган киши йўқ", - деб, суҳбатлашаётган ходимига қупол гапириб, қамштиб, қўнғилини ранжитиб қуйиши мумкин. Агар шу жаренда жамоа аъзоларининг фаолари қатнашса, раҳбар ўзида маҳсулият сезиб, ўзини маданиятли қўрсатишга, суҳбатдоши билан мулоҳим гапиришга ҳаракат қилади. Жамоанинг раҳбарлари раҳбарга жамоада тарбия ишларини яхшилашда ёрдам қўрсатишга ҳаракат қилади, тартиббузар эса ўзини бошқача ҳис этади. Чунки раҳбарнинг ҳонасидан чиққандан сўнг цехда, участкада шу ишчилар билан ишлашга тўғри келади.

Буюртма усул билан жамоа аъзоларини тарбиялаш яққа усулда тарбиялашдан қўра раҳбарлар учун анча самарадорли, тартиббузарларга нибатан таъсирчан ҳисобланади.

Ҳар қандай қўрхона ишининг муваффақияти ишлаб чиқариш жамоаларининг маънавий ҳолатига ўзвий боғлиқдир.

Ишлаб чиқаришда ошқоралиқни ривожлантиришда меҳнат жамоалари муҳим уринни эгаллайди.

Меҳнат жамоалари ишлаб чиқариш бўлинмаларининг асосий негизи ҳисобланади. Раҳбарнинг тарбиявий ишларига меҳнат жамоалари ёрдам беради. Чунки меҳнат жамоаларида бир-бирини ўртоқларча ҳурмат қилиш, ёрдам қўлини қўзиш, оғир пайтда ҳамдам бўлиш. Тарбиялаш ишлари алоҳида аҳамиятга эга, буюртма ишлар жамоа аъзоларини бир-бирига яқинлаштиради, жамоага мансублик ҳиссининг ҳосил бўлишига қўмақлашади.

Рахбар меҳнат жамоаларида тарбиявий ишларни муваффақиятли амалга ошириши учун касаба уюшмаси. Уртоклик суди ва бошқа жамоат ташкилотлари биргаликда ишлаши зарур. Акс ҳолда, рахбар яккабошчилик бошқарув усулини куллаб, жамоада уча-мунча низоларни вужудга келтириши мумкин.

Жамоа аъзоларини тарбиялашда рахбар уз огзидан чиққан сузни тугри бажара билиши муҳим аҳамиятга эгадир. Баъзи бир рахбарлар ишчиларга мукофот бераман, ойлик маошингни ошираман деб ваҳда бериб, муддати келганда урдасидан чиқа олмай уялиб қолади. Бундай рахбарларнинг субутсизлиги оқибатида жамоадаги тарбиявий ишлар сусайиб, рахбарнинг обриси пасайиб кетади. Уз ваҳдасини вақтида бажарадиган рахбарлар жамоа аъзолари ичида доим ҳурмат, эҳтиборга саъзовор бўладилар.

Рахбар ходимлар шуни унутмасликлари зарурки ҳар қандай кишидан ишни нотугри талаб қилиб, уни ҳафа қилиш жуда осон, аммо ҳафа бўлган киши уни қуп вақтгача эслаб юради, буюртма эса ишни яхши олиб боришга анча ҳалакит беради. Рахбарнинг талаби адолатли, мунтазам равишда бажарилиши мумкин бўлса, меҳнат жамоалари уни куллаб -қувватласа, талабчанлик ҳар доим ишдан яхши натижаларни қулга қиритишга имкон беради. Тартиб бузувчиларни рахбар жамоа таъсири асосида тарбиялаши керак. Агар буюртма усулда ҳам тарбиялаш натижа бермаса, унда рахбар уларга нибатан турли маъмурий қораларни қуриши керак, Буйсунувчи ҳақиқатдан айбдор бўлишига рахбарнинг ишончи қомил бўлмаса, уни жаъзолашдан қайтиши керак. Ҳеч қачон рахбар узига қарашли ходимларини рухий асабийлашган ҳолатда жаъзолаши мақсадга мувофиқ бўлмайди. Рахбар жаъзо бериш буйруғига имзо чекишдан олдин унинг тугрилигини синчиклаб текшириб чиқиши керак. Рахбар шуни эсда тутиши керакки, маъмурий жаъзо бериш буюртма асосий мақсад бўлмай, балки жамоа аъзоларини интизомини ушлаш қуролидир.

Рахбарнинг ходимларга нибатан ҳар доим маъмурий жаъзо қуллаши унинг кадрлар ишлаши етарли бўлмаганлигини, уларнинг уз урнида эмаслигини ва ишчилар орасида тарбиявий ишларнинг яхши олиб қорилмаганлигини билдиради.

Рахбарликнинг қуйидаги турлари мавжуд:

Автократик ёки авторитарлик тури. Бу турдаги рахбар қул остидагиларнинг фаолияти учун жавобгарликни уз зиммасига қулик олади. Ҳамма мавжуд ахборотларни қузи орқали утқазишга ҳаракат қилади. Жамоа аъзоларини бевосита қулокотда бўлишини чеклаб

куяди. Узининг ноурин ҳаракатларини танкид килинишига чидай олмайди. Узига буйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танкид килишни яхши куради.

Бундай раҳбар одатда, куп гапиришни ектирмайди, лёкин буйсунувчилари билан муомалада булганда унинг раҳбарлик гурури баландлиги, узини катта тутиши сезилиб туради. Одатда автократ раҳбарлар узига буйсунувчилври олдида ковоги солинган кайфиятда булади. Бирок автократлик бошқарув усулини ҳар жихатдан емон деб бхзи бир ҳолларда буйсунувчиларнинг маданий даржаси, ахлоки пастлиги сабали автократлик бошқарув услубини танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин. Аммо жамоада ҳар томонлама демократик муносабатлар пишиб етилган пайтда раҳбар узининг иш услубини узгартиришга мажбур булади.

Шундай килиб раҳбарнинг автократик бошқарув услубини факат салбий баҳолаб булмайди, чунки у бошқарув муносабатларнинг ривожланиш тарихининг маълум бир даврида узининг ижобий томонини курсатган.

Анархиклик тури. Бунда раҳбар фаоллик курсатмайди, у факат шахсан ахборот манбаи булиб хизмат килади ёки уни узи йигади, ишлаб чиқариш масалаларини муҳокама қилиш расмий ҳаратерга эга булад, ишда узини -узи танкид қилиш йук булади.

Бундай раҳбар ташқаридан курсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кузга ташланиб туради. Бунда у ёкии буюртма масалаларин бажариш айрим буйсунувчиларга боглик булиши мумкин.

Демократик раҳбарлик тури. Бундай раҳбарлик турида раҳбар уз фаолиятини узининг гуруҳидаги жамоа аъзоларига таянган ҳолда олиб боради. Фаолият учун жавобгарлик буйсунувчилар орасида тақсимланади. Жамоа аъзоларини бир-бири билан бевосита муносабатларини рағбатлантириш билан биргаликда раҳбар тобеларнинг билдирган фикрига кулок солади, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олади, илгорларни ва бошка ходимларни муқофотлайди. Бундай раҳбарлик тури тобеларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамода уртоклик ва ишчан муҳитни ҳоси қилади. Буюртма факат жамоанинг шароитига таъсир курсатибгина қолмай, балки унинг иш натижаларига ҳам бевосита ижобий таъсир курсатади, Жамоани юқори даражали уюштириш шуни талаб қиладики, Бунда раҳбар жамоанинг ишини ҳар қайси таркибий қисмига ва улар аъзоларининг узаро алоқасини ва муносабатларини бузмаслиги керак. Ҳозирги мазкур усулни қорхона лар фаолиятида қуллаш ходимлар билан ишлашда ижобий натижа бермокда.

Рахбарнинг тарбиявий ишларидан энг мухими меҳнат жамоаларида ёш ишчиларин тугри, ҳозирги замон техникавий таракқиети талабига жавоб берадиган мутахассис килиб тарбиялашдир.

Ёш ишчиларни тарбиялашда меҳнат жамоаларининг аҳамияти каттадир. Чунки бунда ёшларнинг оилада, мактабда, махсус уқув юртларида олган билимлари мустаҳкамланади. Меҳнат жамоаларида меҳнат тарбиясининг бошлангич шарти касб танлашдир. Ҳозирги замон касбини эгаллаш ишчилар олдида алоҳида талаблани қуяди. Ишчиларинг рухий ва жисмоний ҳислатларига мос келадиган ҳамда уни кизиқтира оладиган касб унинг ишда узини қобилиятини курсатишга, меҳнат унвондорлигини оширишга имкон ҳозирлайди. Шунинг учун бугунги кунда ишчиларни касбга йуналтиришнинг аҳамияти катта.

Касбга йуналтириш кишининг муайян касбга яроқлилигини аниқлашдир.

Меҳнат жамоаларида касбга йуналтириш ва танлаш ишлари билан барча табақалардаги раҳбар ходимлар дастлаб янги ишчиларнинг маълумотлари билан танишиб чиқиши ва уларнинг умумий рухий сифатларини билишлари керак. Бунда раҳбарлар ишчиларнинг муайян ишга қобилиятини ва шу ишчиларни қай тарзда (тез, секин) бажаришини аниқлайдилар. Сунгра уларнинг шахсий хусусиятларини урганиб чиқадилар. Чунончи, ёш ишчиларинг қуриш, эшитиш қобилиятлари, шовкинга чидамли ёки чидамсизлиги қабилаар албатта ҳисобга олинади. Шу йул билан ишчиларни қайси касбга қуйиш мумкинлиги аниқланади. Тугри танланган касб ишчининг кутаринки руҳда ишлашига имкон ҳозирлайди. Ишчи узини кизиқтирадиган иш билан шугулланиб, касбини такомиллаштириш имкониятига эга бўлади.

Ишчиларин касбларга танлаш ишларини раҳбарлар руҳиятшунослар, социологлар билан биргаликда олиб боради. Касбни тугри танлаш ёш ишчиларнинг жамоага тез қуниқишига ёрдам беради. Раҳбарларнинг жамоага янги келган барча ёш ишчиларни уз касбларини яхши узлаштиришлари учун қуллаб-қувватлашга имконияти етмайди. Шунинг учун бу ишларни амалга оширишда раҳбарга устозлар ёрдам курсатадилар.

Устоз деганда биз юкори малакали, ҳаётий тажрибага бой бўлган кекса ишчиларни тушунамиз. Жамоада устозлик ишларини ривожлантириш учун унинг нозик жойларини ва ундаги мавжуд қийинчиликларни билиш зарур. Корхона лардаги жамаи устозлик ишларини текшириб қурилганда устозларнинг 10 фоизи узларининг шогирдлари билан тил топиша олмаганлиги, 70 фоизи узларида психологик, педагогик билимларнинг етишмаслиги, 30 фоизи уларга ҳужалик раҳбарлари етарли ёрдам бермаганлиги ҳақида фикр

билдиришди. Рахбар ходимнинг узи жамоадаги ишчиларнинг рухий хусусиятларини ва тарбия усулларини яхши билган такдирдагина юкоридаги камчиликларин бартараф этиш мумкин.

Жамоада устозликни ривожлантиришнинг бешта йуналиши мавжуд булиб, улар куйидагилардан иборат:

1. Устозларни танлаш. Хар кайси юкори малакали ишчи устоз була олмайди. Аввало ёшларнинг тарбиячиси булиш учун устоз ишчи юкори малакали, соф виждонли, багри кенг, давлат сиесатини тугри тушунадиган инсон булиши зарур. Бундан ташкари устозда педагогик билим билан шогирдларини узига мойил кила билиш кобилиятига эга булиши керак.

2. Ёш ишчиларни - шогирдларни тарбиялаш ва касбга урганиш дастурини тайёрлаш. Бунда дастлаб дастурнинг касбга урганиш кисми яхши уйлаб чикилади. Сунгра тарбиявий ишлар буйича умумий дастур тузилади. Дастурда асосий эхтибор меҳнатни хурмат килиш ва касбга кизиктириш, жамоатчилик ва ишчи бурчини хис эта билишни шакллантиришга каратилади.

3. Устозларга шогирдларнинг психологик маълумотларини йигиш буйича ёрдам курсатиш. Шогирд устоз учун мураккаб шахс булиб хисобланади.

Устозларга шогирди хакидаги асосий маълумотлардан ташкари баъзи бир холларда тиббий маълумотлар ҳам зарур булади. Масалан, шу пайтгача кандай касалликни уз бошидан утказганлиги, асаб тизимининг кай холатда эканлиги, ирсий омилларнинг мавжудлиги кабилар. Бундай ахборотларни йигиш, педагогик жихатдан унинг махносига тушуниш устознинг узига анча кийинлик килади. Шунинг учун унга жамоа рахбарлари ва жамоа фаоллари уз вактида ёрдам бериб туришлари лозим.

4. Устозларнинг ишини доимий назорат килиш ва уларни психология ва педагогика фанлари буйича янги биллимлар билан курулантириш. Устозлик тугрисидаги янги тажрибалар билан уларни хабардор килиш. Устозлар доим касаба уюшма ва бошка жамоат ташкилотлари фаолларининг ёрдамидан фойдаланади. Катор корхона ларда устозлар иши буйича жамоа услубий ташкил килинган булиб, хайхатда устозлар билан турли суҳбатлар утказилади. Суҳбатга кекса, фаол ишчилар ва бошка илгор ходимлар ҳам таклиф килинади.

5. Устозларнинг меҳнатини моддий ва маънавий жихатдан рағбатлантириш. Устоз сермашаккат жамоатчилик фаолиятидир. Усул ишчи, мутахассис, педагог ва илгор кишиларнинг меҳнатини ҳам уз ичига олади. Бу иш хар кимнинг ҳам кулидан кела вермайди. Унга факат шу ишга кобилияти бор, обру-эҳтиборга эга булган кишиларгина лойик булиши мумкин. Устозлик ишини муваффакиятли бажарган

кишиларни моддий ва маънавий рағбатлантириш адолатли ишдир. Чунки илгор устозларни рағбатлантириш бошқа устозларни шогирдлар билан яхши ишлашга ундайди. Шунинг учун обрӯ - эҳтиборли, уз ишига сидкидилдан караган устозлар корхона ларда доимий равишда моддий ва маънавий жихатдан рағбатлантириб турилади.

Бошқарув меҳнати ижтимоий меҳнат тури бўлиб, унинг асосий вазифаси ижтимоий меҳнат жараёнида айрим иштирокчиларнинг ва меҳнат жамоаларининг олдига қуйилган топшириқларни, режаларни муваффақиятли бажариш учун уларнинг фаолиятини мақсад сари йуналтириш ва бир-бирига мувофиқлаштиришни таъминлашдир.

Бошқарув меҳнатининг узига хос хусусияти шундан иборатки, бу меҳнат билан шугулланадиган ходимларнинг узлари моддий бойликни ҳосил қилмайдилар, лекин улар моддий ва маънавий бойликларни ишлаб чиқаришда усул ёки бу ишларни бажарувчи ишчиларнинг қобилиятини, ҳулқ-атворини, ҳаракатини бошқариб турадилар.

Бошқарув меҳнатининг бевосита предмети бошқариладиган объектни ҳозирги пайтдаги ҳолатини тавсифловчи маълумотдир. Меҳнат натижалари эса шу объектнинг олдига қуйган мақсадни бажариш учун унинг ҳолатини ўзгартиришга мос қеладиган ечимлар, ишлар, ҳаракатлардир.

Моддий ишлаб чиқариш соҳасида бошқарув меҳнати муҳандислик меҳнати билан ўзвий бўғлиқдир. Бошқарув вазифасини бажаришда раҳбар балан биргаликда мутахассислар, техник ижрочилар иштирок этади. Ҳар қайси бошқарув вазифасини бажарадиган ходим корхонанинг барча жамоа фаолияти натижаларига бевосита таъсир қурсатади.

Корхона, цех, бўлим раҳбарлари усталарни, ходимларни танлайди ва жой-жойига қуяди. Ижрочиларни, ишлаб чиқариш бўлимларининг ишларини бир-бирига мувофиқлаштиради ва ишчилар меҳнатининг самарадорлигини таъминлайди.

Мутахассислар жумласига муҳандислар, техниклар, иқтисодчилар ва бошқа қиради. Улар янги ва такомиллаштирилган маҳсулот турларини, технологик жараёнларни, техник ва иқтисодий меҳерларни, шунингдек ишлаб чиқаришда замонавий меҳнат ва бошқарув шакллари, усулларни ишлаб чиқади ҳамда уларни ишлаб чиқаришга жорий этади. Бутун корхонанинг иш фаолияти уларнинг ишига бўғлиқ бўлади.

Техник ишларни бажарувчилар - ҳисобчилар, қотиблар, машинисткалар, ҳисоблаш машиналарида ишлайдиган операторлар ва

бошкалар. Улар бошқарув вазифасини бажариш учун дастлабки маълумотларни йиғиш, уларни узатиш, қайта ишлаш, ҳар хил ҳужжатларни тайёрлаш ва расмийлаштириш ишларини амалга оширади.

Бошқарув меҳнатининг моддий ишлаб чиқариш соҳасини таҳрифи ишчилар меҳнати каби унумли меҳнат бўлиб, бу иш билан банд бўлган ходимга, ишчилар жамоасининг бир қисми деб қаралади. Шунинг учун бошқарув меҳнати натижалари ишлаб чиқилган ва ижро этилган қарорлар ёки ҳужжатлар сони билан эмас балки унинг корхона ёки цехнинг барча жамоалари фаолиятига қўйилган таъсири билан баҳоланади. Қарорларни қабул қилиш ва уларни амалга ошириш жараёнида бошқарув аппарати турли ишлаб чиқариш бугинларини қўл-гайратларини бирлаштиради.

Ҳар қандай ҳолларда ҳаим бошқарув меҳнати барча зарур бошқарув вазифаларини энг кам ҳаражат ҳамда вақт сарф қилган ҳолада сифатли бажаришни таъминлаши керак.

Раҳбар фаолиятини характери турли-тумандир. Раҳбар ташкилотчи, маҳмур, мутахассис-тарбиячи, жамоат арбоби ролида иш олиб боради. Ташкилотчи сифатида иш олиб борилганда у бошқарув меҳнатининг ишлаб чиқаришни илмий ташкил этиш бўйича эга бўлган билимларига таянади ва амалда қўллайди.

Бошқарув ва ишлаб чиқаришни уюштириш жараёнида руебга чиққан масалалар ўз вақтида ҳал этилмаса, у тезда юқори табақали раҳбарларга ёки корхона раҳбарига етиб боради. Шунинг учун раҳбар участкани бошқарганда меҳнатни юқори даражада илмий асосда уюштиришга қатта аҳамият беради. Чунки ўз вақтида ҳал қилинмаган ҳар бир муаммолар учун у корхона раҳбарига жавоб беради.

Жамоа олдига қўйилган мақсадни бажариш учун йўналтирилган ташкилотчилик ишини раҳбар узининг ижодий иши, яъни мақсадга мувофиқ қарорларни танлаш билан бирага олиб боради.

Бошқарувчи сифатида раҳбар ўз қўл остидагиларига ҳуқуқий мезонларга риоя қилган ҳолда маъмурий усулда таъсир қўйиладиган фойдаланади.

Раҳбарни ўзи мутахассис бўлиши, ўз ходими олдига фақат вазифаларин юқлаш билан қаноатланмасдан, балки масалаларни қандай усулда ҳал қилиш йўллари билиши зарур.

Раҳбар тарбиячи, устоз сифатида ўз ходимларини иродали, қамтар қилиб, байналминаллик, ватанпарварлик руҳида тарбиялайди. Жамоат арбоби сифатида узини ишини қасаба уюшма қўмитаси ва бошқа жамоат ташкилотлари билан биргаликда олиб боради, муҳим маданий-

тарбиявий ва бошка тарбирларни ишлаб чиқади, шунингдек сайлов идораларида катнашади.

Шундай қилиб бир хил фаолият билан шугулланадиган, маълум мансаб вазифасини бажарадиган раҳбарларнинг меҳнати оддий мутахассис меҳнати билан бир хил деб ҳисоблаб бўлмайди. Чунки раҳбар бажарадиган иш серкирра ва турли - тумандир.

Раҳбарнинг меҳнатини фақат ақлий меҳнат десак, у етарли бўлмайди. Раҳбар ҳар хил маҳхмурий- ташкилий ечимларни қидириш жараёнида муҳандис-техник ходимлар, ихтирочилар билан бирга ижодий меҳнат билан ҳам шугулланади.

Раҳбар тарбиявий ишларни амалга оширганда унинг педагогик фаолияти намоён бўлади.

Одатда раҳбарлар ҳар хил меҳнатни кетма- кет бажармасдан, балки паралелл равишда бажарадилар. Бу раҳбарнинг ташкилот қилиш, тарбиявий ва бошка ишларини бирга олиб борганида қуриниб туради. Раҳбар меҳнатининг мазмунини аниқлаш унинг ҳар қайси турдаги фаолияти мазмунини таҳлил қилишдан қилиб чиқади.

Раҳбарнинг маъмурий- ташкилий ва тарбиявий фаолияти билан боғлиқ бўлган ишни тўрт турга бўлиш мумкин:

1. Хизматчи - бу оғзаки ахборотни қабул қилиш ва узатишни билдиради.
2. Бошқарув - қарорларни ижрочиларга етказиш.
3. Мувофиқлаштирувчи - бошқарув объектининг таркибий қисмларини бир-бири билан узвий боғлаш.
4. Назорат- баҳоловчи- қарорларнинг ижросини назорат қилиш.

Бошқарув объекти бўлган корхона (цех, участка) ларнинг олдига қуйилган вазифаларни уз вақтида бажарилишида энг муҳим масалаларни тайёрлашда ва уларни зудлик билан ҳал этишда, зарур қарорларин қабул қилишда раҳбарнинг ижодий билими алоҳида аҳамиятга эгадир.

Бу ечимлар қурилатган масалаларга, саволларга қура техник, ташкилий - иқтисодий ва бошка характерларга эга бўлиши мумкин.

Масалаларни ечиш йулини қидириб топиш икки хил аналитик ва конструктив жараёнлардан иборат.

Биринчиси - ахборот олиш, уни билиш, тушуниш, уқиш, масалан, ҳужжатлар, адабиётлар ва у ёки бу объект ҳамда жараёнлар билан бевосита танишиб чиқиш.

Иккинчиси - утқазилган таҳлилга асосан зарур қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул этиш.

Рахбар ишининг мазмуни унинг ишлаб чиқариш жамоасини бошқаришда бажарадиган вазифаси билан аникланади.

Рахбар бевосита ишлаб чиқаришни тайёрлаш ва унга хизмат курсатиш, корхонани юкори сифатли хом аше билан таъминлаш. Ишлаб чиқаришни тезкор бошқариш ва уни мувофиклаштириш, молиявий воситалар билан таъминлаш, жамоанинг ижтимоий ривожланишини бошқариш ва бошқалар билан боғлиқ бўлган ишларни бажаришда иштирок этади.

Рахбарнинг фаолияти - бу рахбарлик вазифасини амалга ошириш асосида ишлаб чиқариш ва меҳнат жамоаларига мақсадли рахбарлик қилиш жараёнидан иборат бўлиб, давлат меҳнат жамоаларини ва ишчи шахсни ягона мақсадга эришишини таъминлашдир. Рахбарликнинг умумий вазифалари - режалаштириш, уюштириш. Тартибга солиш, назорат ва ҳисоб-китоб қилишдир.

Режалаштириш. Бу бошқарув объектини ривожлантириш учун унинг мақсадини аниқлаш ва унга эришиш учун зарур воситаларни ҳамда режали иш ҳаракатларини тузишдир. У уз ичига бошқарув объектларининг келажакда ривожланишини башорат қилиш ва уни замонавийлаштириш ишларини олади.

Уюштириш. Бу ишлаб чиқариш объекти ва бошқарув тизимини танлаш, уларни тузиш ва тизимнинг тузилиши бирликлари орасидаги нисбатини ва уларнинг узаро муносабатларини аниқлашдан иборат.

Тартибга солиш. Бу бошқарув объекти ишлаш жараёнида режа топшириқларидан четга чиқиш ҳолларини бартараф этиш учун тизимнинг ҳар хил бугинлари орасидаги зарур нисбатни ушлаб туришга қаратилган.

Нazorat - баҳоловчи ишлаб чиқариш жараёнининг боришини кузатиш ва унинг ривожланишини ишлаб чиқилган режага мувофиқлигини текширишдан иборатдир.

Ҳисоб - китоб қилиш, яъни режа курсаткичларининг бажарилишини текшириш. Ҳисоб якуний ахборотни туплашга ва уни таҳлил қилишга ёрдам беради. Шунингдек, у ахборот манбаидан фойдаланиб, тизимнинг келажакдаги ҳаракат дастурини ишлаб чиқишга имкон ҳозирлайди. Бу вазифаларнинг моҳияти ва улардан тугри фойдаланиш меҳнат жамоасига муваффақиятли рахбарлик қилишнинг гаровидир.

Ҳар қандай бошқарув тизим корхона, цех, бўлим, бир-бири билан узвий боғланган объект ва субъектдан ташкил топган бўлади. Рахбар яккбошчи сифатида субъектни бевосита бошқаришда уз кул остидагилар фаолияти учун юкори рахбарлар олдида жавобгар шахсдир.

Рахбарнинг тутган урни ва роли корхона нинг бошқарув тизимидаги вазифасининг турига боглик булади. Бу белгига кура рахбарлик мунтазам ва функционал турларга буинади.

Биринчисига - усталар, катта усталар, участка бошликлари, цех бошликлари, ишлаб чиқариш рахбарлари, корхона директорлари, бирлашмаларнинг бош директорлари киради;

Иккинчисига - функционал тузилишларнинг булимлари ва хизматлари киради. Масалан, иктисодий-режалаштириш булими, меҳнатни, ишхакини ташкил қилиш булими, бош механика, энергетика булими ва бошқа булимлар шулар жумласидандир.

Мунтазам ишлаб юрган рахбарлар вазифасига корхона ёки унинг булинмалари олига қўйилган топшириқларни муваффақиятли бажариш учун унинг ихтиёридаги барча ресурслар мажмуасига ҳар томонлама мувофиқлаштирилган ҳолда таъсир этиш киради. Шунинг учун мунтазам рахбарларни қарорлари дастурий хусусиятга эга бўлиб, функционал рахбарликдан фарқи шуки, улар қагул қиладиган қарорлар факат мунтазам рахбарлик розилигига асосан қўлга киради.

Рахбарни ишлаб чиқаришда эгаллаган жойи ва роли бошқарув даражасига боглик. Рахбарликнинг характери бошқарувнинг турли даражаларида ҳар хилдир.

Шундай қилиб, корхона бирлашма микёсида бошқарув олий даражали бошқарув бўлиб. Корхона, бирлашма режаларини ва ишларини уюштириш бўйича рахбарликни амалга оширади.

Ишлаб чиқариш булимлари ва цехларини бошқариш уртача даражадаги бошқаришга киради. Бунда корхона директори томонидан цехга белгиланган режаларни топшириқларни бажариш бўйича тезқор рахбарлик таъминланади.

Паст даражадаги бошқарувга ишлаб чиқариш участкаларини бошқариш киради. Бунда ишлаб чиқариш жараёнларини бажариш бўйича бевосита ишчиларга рахбарлик қилинади. Демак, барча даражаларда маълум вазифалар ҳал қилинади. Корхона фаолиятига тааллуқли истикбол қарорлар, муҳим масалалар, муаммолар олий даражадаги рахбарликда қўрилади. Ишлаб чиқаришга тааллуқли муайян муаммолар эса пастки ва урта даражаларда ҳал қилинади.

Рахбар меҳнатининг мазмуни ва характери унинг ишлаб чиқаришда тутган урни ва роли билан белгиланади. Лекин у корхона, цех, участканинг бошқарув тузилиши билан узвий боглик булади. Бундай ҳол функционал бошқарув аппарати мавжуд бўлган корхона ларнинг директорлари ва уларнинг муовинлари, ишлаб чиқаришга цех рахбарларига ҳосдир.

Бошлангич ишлаб чиқариш жамоалари раҳбари меҳнатининг мазмуни, унинг тутган урни ва роли, шунингдек раҳбарнинг вазифаси, ҳукуки, бурчи махсулияти билан аниқланади.

Бошлангич жамоани бошқариш жараёнида раҳбарлар узлавозимларига мос тартиб-қода, низом, йуриқнома ва бошқа ҳужжатлардан фойдаландилар. Машинасозлик корхоналарида бошлангич жамоаларнинг участка ва бўлимларининг уста ва катта уста бошқаради. Қоидага асосан буларнинг иши, вазифаси, аниқ, бир-биридан чегараланган бўлиши шарт. Лекин баъзи бир пайтларда ишлаб чиқаришда уста ва катта устанинг вазифалари аниқ чегараланмаганлиги сабабли маълум чалқашликларнинг келиб чиқишига сабаб бўлади. Масалан, катта уста, кичик устанинг ишига аралашиб, бевосита ишчиларга буйруқ бериши, бундай ишчилар таажжубланиб кимнинг топширигини бажаришни билмасдан, натижада берилган топшириқлар уз вақтида бажарилмаслиги мумкин. Бу эса ишлаб чиқаришга салбий таъсир курсатади.

Устанинг вазифаси уз қули остидаги ишчиларга бевосита топшириқ бериш ва уни вақтида бажарилишини талаб қилишидан иборат. Катта устанинг вазифаси эса уз бўлимидаги усталарни бошқариш ва уларнинг ишини мувофиқлаштиришдир. Шунинг учун ҳар бир раҳбар узининг вазифасини тулиқ, чегарадан чиқмасдан, ҳалол ва виждонан бажариши шарт. Шундагина ишлаб чиқаришда раҳбарлар қузлаган мақсадларига эришиши мумкин.

Баъзи бир жамоа раҳбарлари фақат бугунги ишлаб чиқариш курсаткичларини яхшилаш устида бошқарув қотирадилар, лекин ишлаб чиқаришнинг келажак натижалари уларни қизиқтирмайди. Раҳбарлар шуни яхши билиши зарурки, агар ишлаб чиқаришнинг келажак муаммоларига уз вақтида аҳамият берилмаса, унда ҳозирги вақтда цехларда, участкаларда яхши иқтисодий курсаткичларга эришиш мумкин бўлмайди. Шунинг учун ишлаб чиқаришда уста, цех бошлиғи ва бошқа раҳбарлар истикболдаги муаммоларни, илғор меҳнат усулларини қидириб топиши, ихтирочилик ишларини ишлаб чиқиши ва уларни жорий қилиши, ишчилар малакасини, билим савиясини қутаришни яхши билиши ва уни амалга ошириши керак. Шунингдек, раҳбар ходимлар узларининг хусусий малакасини ошириб туриши, бозор муносабатларини яхши тушуниши, иқтисодий билим даражасини қутариши зарур. Фақат шундагина ишлаб чиқариш жамоаларини самарали бошқариш ишлари яхши йулга қуйилган деб ишонч ҳосил қилиш мумкин бўлади.

Ҳозирги даврда мулкчилик шаклининг, ҳужалик механизмининг ва хусусийлаштиришнинг узгарганлиги тугрисида қуп гапирилмоқда.

Аммо барча иктисодий узгаришлар инсонлар онги оркали хакикатга айланади. Бошкача килиб айтганда, бозор иктисоди учун янги хизматчи ходимлар, биринчи навбатда, маркетингологлар, менежерлар, дилерлар, брокерлар, маклерлар керак. уларсиз бозор иктисодиети яшай олмайди. Бошқариш таркибида маркетинг марказий уринни эгаллаши зарур, чунки унга тулаконли бозор хужалигини ташкил килишда, истеъмолчи топишда етакчи вазифа берилади.

Маркетингнинг вазифаларини урганишдан олдин бозор иктисодига таъсир курсатувчи механизм тугрисида тула тушунчага эга булиш зарур.

Кузатувлар шуни курсатдики, халк хужалиги сохаларида ишлар марказий бошқарувсиз ва режалаштиришсиз олиб борилган давлатларда товарлар савдо дуқонларига ва омборларга бир межерда келди туради ва харидорлар уларни харид килиб турадилар. Зарур фабрика ва заводлар курилади, межнаткашлар ва ишбилармоналр узига тегишли даромадни олади.

Бозор товарлар ва хизмат курсатиш мувозанати талаб ва имқоният коидаси таъсири эвазига руебга чикади. Бунда эса яхши йулга куйилган давлат назорати ҳамда маркетинг оркали эришилади.

Деярли икки аср давомида дуне амалиети талаб ва тимқониятнинг самарали йулларини, товар-пул муносабатларининг давлат микёсида (солиқлар, хает даражаси, фоизлар ва хокаъзолар) ҳамда корхона, бирлашма, агросаноат комплекси даражасида хужалик юритиш-рақобат шароитидаги маркетинг бошқарувини ишлаб чикди ва бизга тақдим этди.

Маркетинг дастурини ишлаб чикиш билан корхонанинг маркетинг хизмати булими шугулланади.

Маркетинг фаолияти бошқарувида харидорга товар ва хизматларни мослаштириш коидаси амал килади.

Фирманинг маркетинг дастурини барча хизматчиларга таништириш маркетинг хизматининг мухим вазифаси хисобланади. Хизматчилар, агар улар нима килиш кераклигини ва ишнинг кандай сарф харажатлар эвазига бажарилишини билган тақдирдагина энг юкори унумдорлик ва яхши сифат билан межнат киладилар.

Маркетинг - директор уз хизматчилари олдида катта ҳуқуқ ва жавобгарликка эга. У фақат маркетинг хизматини бошқарибгина қолмасдан, балки фирма, компания ва агросаноат бирлашмаси - АСБ нинг барча иктисодий. Молиявий, ишлаб чикариш, ижтимоий илмий изланиш фаолиятини доимий равишда наъзоорат килиб туради. Демак, бошқарув қарорларининг мол сотилишида амалга оширилиши бу маркетингнинг мухим қоидаларидан бири хисобланади. Бозорнинг

товарга булган муносабати ишлаб чиқариш ҳажмини, турини ва таркибини олдиндан аниқлаб беради.

Маркетинг - директор ва унинг идораси қуйидаги вазифаларни бажаради:

а) мақсадли бозор танлаш тавсияномаларини фирма имкониятларига боғлаб ишлаб чиқади;

б) бозор талабларини урганди ва ташқи шароитга боғлаб сотиладиган маҳсулот ҳажмини аниқлайди;

в) фирма маҳсулотларини сотиб олувчи харидорлар талабини билиш мақсадида, янги маҳсулотларнинг техник тавсифининг ва тула товар рўyxатини урганиб чиқади;

г) маҳсулотнинг ҳаёт даврини, у ёки бу босқичга киришини ўз вақтида аниқлайди;

д) маркетинг изланишларининг ахборот билан таъминланишини ишлаб чиқади ва такомиллаштиради;

е) фирманинг юқори раҳбарлари қарорлари ва бошқа хизматчиларнинг шахсий қарорларидан қелиб чиқиб, маркетинг фаолиятини ўтказди ва тўғри йўлга солади;

м) фирманинг илмий изланиш ташкилотларига янги технология ва жиҳозлар тўғрисида тавсияномалар беради;

з) сотувнинг талабини ва рағбатлантирилишининг фаолият дастурини ишлаб чиқади;

к) фирманинг барча фаолиятини назорат қилади, қеракли ҳолларда маълум фаолиятларга ва ишлаб чиқариш жараёнига чек қўяди;

л) нарх сиёсатининг асосий йўналишини ишлаб чиқади.

Фирма ёки қишлоқ хўжалик агросаноат бирлашмаси йирик бўлса, уларнинг раҳбарлари бошқарув малакасига қўпроқ диққат-эҳтибор бериши қерак. Шу билан бирга қорхонанинг катта- кичиклигига қарамасдан битта раҳбар қўл остида бўйича ишловчиларнинг сони 8-10 қишидан ошиб қетмаслиги қерак. Қўл остидагиларнинг бундай нисбати раҳбарларнинг алоҳида назорат қилишини таъминлайди.

Агросаноат комплексида маркетингнинг хусусиятлари. Бундай бошқарув таркибини бунёд қилишдан мақсад, маҳсулот ишлаб чиқарувчиларни ҳам, уни истеъмол қилувчиларни ҳам қониктиришдан иборат. Бу соҳада дунё амалиетида катта тажриба тўпланган. Чунончи, АКШ ва Канадада жорий тартиблар асосида давлат кооперативлардан маҳсулот сотиб олади, улар билан битим тўзади. Бу битимда ишлаб чиқаришга тааллуқли барча масала, сотиб олиш шартлари, маҳсулот сифати ва миқдори, қутара нарх миқдори ва юқори сифатли маҳсулот ўчун тўланадиган қўшимча ҳақлар ҳақида эслатиб ўтилади. Шу билан

бир вақтда агар ҳар иккала томон бмитимини бажармаса, жарима тулаш ҳам белгиланади.

Фойдаланилган адабиётлар.

1. Каримов.И.А. Иктисодий ислохотларни чуқурлаштириш йулида. Т.1995 йил.
2. Ё.Тоиров. Социология асослари. Ф.1998йил.
3. Аликориев.Умумий социология. Т.1999йил.
4. А.Гофуров. Иктисодий назария. ФДУ.1995 йил

Таянч иборалар:

Расмий Бизнес стили. Матнларда асосий қирраларни очиб бериш. Нутқнинг ахамияти. Сухбатдошнинг хулқига эътибор ва талаб. Мазмунли ва мазмунсиз нутқлар. Мурраккаб вазиятларда нутқ сўзлаш қоидалари. Бизнес нутқларининг ўзига хос томонлари. Бизнес нутқи. Ўзаро сўзлашиш нутқи. Савдодаги нутқ. Ахборот нутқи. Нутқнинг таъсирчанлиги.

Назорат учун саволлар:

1. Нутқ этикетига қўйиладиган талаблар ва қоидаларни айтиб беринг
2. Нутқ маданиятининг психологик таомилларини тушунтиринг
3. Расмий Бизнес стили нима?

Маъруза №6: Бизнес мулоқоти.

Режа:

1. Бизнес мулоқотига шахсий сифатларнинг таъсири.
2. Ишбалармонлик мулоқотининг турлари.
3. Бизнес мулоқот, унинг тузилмаси ва асосий қонуниятлари.
4. Мулоқот коммуникацияси сифатида.
5. Диалогли мулоқот.
6. Бизнес мулоқотларини гуруҳли шакллари.
7. Телефон орқали мулоқот.

Файласуфлар қадим замонлардан буён шахс ҳулқ-атворининг у ёки бу шакллари қонуниятларини аниқлашга, нима сабабдан бир киши билан умумий тил топиш осон, бошқа киши билан умумий тил топишнинг ҳеч қандай иложи йўқлигини, айрим кишининг ҳулқ-атвори мантиғи нима билан белгиланишини аниқлашга уриниб келганлар.

Хулқ-атвор шахснинг атроф-муҳит билан ўзаро таъсирга киришиш шаклларида иборат бўлиб, улар бир қатор омилларга боғлиқ бўлади. Шахсни ва унинг ҳулқ-атворини тавсифлаб берадиган асосий омилларга қуйидагилар киради:

- шахснинг табиий хусусиятлари, унинг ўзига хос психологик хусусиятлари;
- эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизими;
- шахсни бошқариш тизими, унинг “мен-образи”.

Шахснинг табиий хусусиятлари - булар унда туғилган вақтидан бошлаб мавжуд бўлган нарсалардир. Одатда улар фаоллик ва таъсирчанлик сингари динамик тавсифларнинг маълум даражада ифодаланиши билан ажралиб туради. Шахснинг фаоллиги турли хил фаолиятларга интилишида, ўзини намоён қилишида, психик жараёнларнинг, ҳаракат реакциясининг кечиш кучи ва тезлигида ифодаланади, яъни шахснинг фаолиятига хос бўлган хусусият сифатида намоён бўлади. Фаолликнинг энг охириги ифодаси, бир томондан, катта куч-ғайрат сарфлаш, ҳаракатдаги, фаолиятдаги, нутқдаги шиддаткорлик бўлса, иккинчи томондан, психик фаолият, нутқ, имо-ишоранинг заифлиги, пассивлигида акс этади. Таъсирчанлик шахснинг асаби кўзғалувчанлигининг турли даражасида, унинг атрофимиздаги оламга бўлган муносабатини кўрсатиб берувчи ҳис-туйғуларининг шиддаткорлигида намоён бўлади. XX аср 20-йилларининг бошларида швецариялик психиатр К.Г.Юнг шахснинг психологик хусусиятларини “экстраверсия” ва “интроверсия” тушунчалари орқали таърифлаб беришни таклиф этди.

Экстраверсия (extra - ташқари) шахснинг шундай психологик хусусиятларини кўрсатиб берадики, бунда шахс ўзининг қизиқишларини ташқи омилга, ташқи объектларга қаратади, баъзан буни ўзининг қизиқишлари ҳисобига, шахсий аҳамиятини пасайтириш ҳисобига амалга оширади.

Экстравертларга ҳулқ - атворининг таъсирчанлиги, имо-ишоралардаги фаоллик, самимийлик, ташаббус кўрсатиш (баъзан ортиқ даражада), ижтимоий кўникувчанлик, ички оламнинг очиклиги хос бўлади.

Интроверсия - (intro - ички) шахснинг ўз шахсий манфаатларига, ички оламига диққат эътиборининг қайд қилиниши билан ажралиб туради.

Интровертлар ўзларининг манфаатларини энг муҳим деб ҳисоблаб, уни юқори даражада қадрлайдилар. Улар учун одамовилик, биқиклик, ижтимоий пассивлик, мустақил таҳлил қилишга мойиллик, етарли даражада мураккаб ижтимоий адаптация (кўникувчанлик) хосдир.

Интроверсия-экстраверсиянинг ҳиссий тавсифлар билан бирга қўшилиб келиши шахс темпераментини белгилаб беради.

“Темперамент” тушунчаси латинча *temperamentum* - қисмларнинг тегишли нисбати, мутаносиблик деган сўздан келиб чиққан.

Темпераментнинг энг машҳур турлари (сангвиник, меланхолик, флегматик ва холерик) миллоддан аввалги асрдаёқ Гиппократ томонидан жорий қилинган бўлиб, уларнинг номлари ҳанузгача сақланиб қолган, лекин мазмуни ўзгарган.

Темперамент- шахснинг ўзига хос хусусиятлари мажмуидан иборат бўлиб, улар унинг фаолиятининг динамик ва ҳиссий томонларини, шунингдек ҳулқ-атворини акс эттиради ва улар қуйидагича намоён бўлади:

- холерикларда - шиддатли реакциялар, очиклик, кайфиятнинг кескин алмашинуви, беқарорлик ва умумий ҳаракатчанлик билан намоён бўлади;
- рационаллик - (хатти-ҳаракатларнинг тўғрилиги) билан ифодаланади;
- флегматикларда - сусткашлик, барқарорлик, биқиклик, ҳиссий ҳолатини ташқарига унчалик намоён қилмаслик, мулоҳазаларининг мантиқийлиги билан ажралиб туради;
- меланхоликларда - беқарорлик, осонгина таъсирланиш, одамшаванда эмаслик, ҳатто арзимас нарсалар ва воқеалардан ҳам чуқур куйиниш билан ажралади;
- сангвиникларда - ҳаракатчанлик, таассуротларни алмаштириб туришга мойиллик, таъсирчанлик, одамшавандалик билан ажралиб туради.

Темпераментнинг санаб ўтилган бу хиллари нисбатан барқарор бўлиб, муҳит ва тарбия таъсирида ўзгаришларга кам бўйсунди. Шу билан бирга улар шахснинг мазмун томонини, қадриятлари ва эҳтиёжларини ифодаламайди.

40-йилларда бир гуруҳ америкалик олимлар Г.Айзенк раҳбарлигида темперамент тушунчасини юқорида қараб чиқилган иккита омил: экстраверсия ва ҳиссий барқарорликнинг ўзаро боғлиқлиги натижаси сифатида талқин қилишган. Бу гуруҳ шахснинг устун даражадаги темпераментини аниқлаш бўйича тест ишлаб чиқди.

Энг кўп тарқалган ва машҳур тестлар: ММРІ, Кэттелла ва бошқалар. Шахснинг темпераментидан келиб чиқиб, унинг қандай реакция беришини билиш темпераментнинг ижобий хусусиятларига таяниш ва салбий хусусиятларига барҳам бериш имконини туғдиради. Масалан, холерикнинг кескинлигига хушмуомалалик ва босиқлик билан жавоб бериш, флегматикнинг сустлигига фаолликни, таъсирчанликни қарама-қарши қўйиш, меланхоликнинг қайғусини некбинлик (оптимизм) билан енгиш мумкин. Психологларнинг тез-тез қайд қилишларича, сангвиниклар маълумотномалар тайёрлашга одатда кўпинча қораламаларни қисқартириб ёзадилар ёки уларни мутлақо ёзмайдилар, холериклар кўпинча эътиборсизликлари туфайли оддий хатоларга йўл қўядилар, флегматиклар эса вақтнинг ўтиб кетганлигини пайқамай, ишни кечикиб тамомлашлари мумкин.

Шундай қилиш, ходимнинг индивидуал-психологик хусусиятларини билиш у билан қандай муомалада бўлиш шаклини тўғри танлашга ёрдам беради.

Шахснинг тавсифи унинг характери, яъни инсоннинг ҳулқ-атворини, унинг ишга, нарсаларга, бошқа кишилар ва ўзига муносабатини белгилаб берадиган барқарор психологик хусусиятлари йиғиндисидир.

Шунингдек характерга хос хусусиятларнинг қарама-қаршилигини: принципалик-принципсизлик, саҳийлик-исрофгарчилик, меҳнатсеварлик-дангасалик, пухталиқ-пала-партишлиқ ва ҳоказоларни ҳам айтиб ўтиш керак.

Характер хусусиятлари муайян шарт-шароитлардан, ҳаётнинг ижтимоий муҳитидан ва шахснинг ишлари хусусиятидан келиб чиқади ва кўп жиҳатдан табиий белгилар, темперамент билан белгиланади.

Табиий белгилар билан боғлиқ бўлган шахснинг психологик хусусиятлари яна бир муҳим хусусиятни - қобилиятларни ташкил этади.

Қобилиятлар шахснинг билим, кўникмалар ва малакаларни ҳосил қилиш тезлиги ва унинг муайян турдаги фаолиятни бажариш имконияти билан белгиланади.

Шахснинг иккинчи омили ёки таркибий қисми унинг эҳтиёжлари, сабаблари, қизиқишлари тизимидир, яъни шахснинг ҳулқ-атвори сабабларини нималар белгиласа, қабул қилинадиган қарорларни тушунтиришга ўшалар ёрдам беради.

Инсоннинг ҳулқ-атворини тушунтирадиган кўпгина назариялар яратилган. Жумладан файласуфлар қадим замонлардан буён шахснинг фаоллиги манбалари ва кўзғотувчи манбаларни белгилашга уриниб келганлар. Улардан айримларнинг фикрича, инсон ҳулқ-атворининг асосий сабаби унинг қаноатланишга интилиши (гедонизм таълимоти). XX аср Америка психологиясидаги йўналиш бўлган бихевиоризм кенг машҳур бўлиб кетди, унинг тадқиқот мажмуи шахс ҳулқ-атворининг турли шакллари бўлиб, улар ташқи муҳитнинг рағбатлантирувчи омилларига организмнинг реакцияси мажмуи сифатида тушунилади.

Инсоннинг эҳтиёжларидан келиб чиқиб, унинг ҳулқ-атворини тушунтириб берадиган назариялар кўпроқ ривож топди. Бундай назарияларнинг энг машҳур

муаллифлари А.Маслов, Э.Каит, Д.Мак Келланд, Ф.Герцбург ва бошқа бир қатор олимлардир.

Шахснинг эҳтиёжи - инсонда ҳаракатга интилишни вужудга келтирувчи бирор-бир нарсанинг йўқлигини англашдир. Унинг нормал ҳаёт кечириш учун озуқа уй-жой, об-ҳаво зарур бўлса хотин-қизлар учун уларнинг кўзга ташланиб туриши учун чиройли безаклар даркор.

Инсон эҳтиёжларининг миқдори ва хилма-хиллиги ниҳоятда катта бўлиб, бошланғич эҳтиёжлар ажратиб кўрсатилади. Булар инсон физиологияси томонидан вужудга келтириладиган озиқ-овқатга, ҳаво, уйқу, сексга бўлган эҳтиёжлар бўлиб, улар инсоннинг биологик тур сифатида мавжуд бўлишини таъминлайди.

Иккиламчи эҳтиёжлар ҳаётини тажрибани ривожлантириш ва ҳосил қилиш жараёнида пайдо бўлади. Улар бирламчи эҳтиёжлардан анчагина хилма-хилроқ бўлиб, шахснинг психологик ривожланишига, турмуш шароитига, жамиятда, гуруҳда қабул қилинган ижтимоий нормаларга боғлиқдир.

Шахснинг эҳтиёжлари бизнес билан шуғулланишдаги муваффақиятни кўп жиҳатдан белгилаб беради. Бир томондан, бизнесга қизиқишнинг пайдо бўлиши, бу соҳада ишлаш шахснинг ўз ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга бўлган ижтимоий эҳтиёжларини қондиришга (муваффақиятга эришиш, кўпроқ нарсани қўлга киритиш, ижтимоий фойдали меҳнат билан шуғулланиш ва ҳ.к.) жавоб ҳисобланади. Лекин иккинчи томондан, мижозларнинг ҳақиқий эҳтиёжларини билиш, уларнинг ривожланишини башорат қила олиш мазкур бизнеснинг амалга ошишига ёрдам беради.

Бозорда таклиф этиладиган буюмлар, хизматлар мижознинг муайян эҳтиёжини қондирган тақдирдагина бирмунча кенг роқ ўрин олади. Бошқариш соҳасида маслаҳат берувчи ҳисобланган машҳур америкалик мутахассис П.Дракер бундай деб ёзган эди: “Ҳеч ким товарнинг ўзига ҳақ тўламайди балки унинг эҳтиёжларни қаноатлантириш хусусияти учун ҳақ тўлайдилар - энг яхши деганда унга эришиш воситаларини ишлаб чиқиш мумкин”.

Шахс эҳтиёжларининг бутун хилма-хиллиги унинг фаолиятининг манбаини, сабабини ташкил этади. Сабаб - инсоннинг нима учун ҳаракат қилишини кўрсатувчи, фаолиятга ички ундовчи нарса бўлиб, у муайян эҳтиёжларни қондириш билан боғлиқдир.

Мисол: яхши ҳақ олиб ишламайдиган мутахассис ходимнинг даромадироқ янги иш излаши муқаррардир. Бундай ҳатти-ҳаракатнинг сабаби ишдан қоникмаслик, бажараётган вазифаларига қизиқишининг пасайганлиги, эҳтимол, бошлиқ билан муносабатларининг бузилиши, жамоадаги шароитнинг ўзгарганлиги ва ҳамкасблари билан муносабатларида кескинликнинг кучайганлиги ва бошқа сабаблар бўлиши мумкин.

Бу барча ҳолларда мутахассис ходимлар ҳулқ-атворининг ҳақиқий сабабларини ўрганиб бориш ўз навбатида яхши ходимдан ажралиб қолишнинг олдини олиш, жамоадаги эҳтимол тутилган ихтилофнинг олдини олиш имконини беради.

Мутахассиснинг муваффақиятли фаолияти учун қизиқиш тушунчаси ҳам муайян аҳамиятга эгадир. Қизиқиш - шахснинг у ёки бу нарсага қаратилган билиш эҳтиёжининг намоён бўлиш шакли бўлиб, бу нарса ижобий ҳис-туйғу уйғотиши мумкин. Шахснинг қизиқишлари ниҳоятда хилма-хил бўлади: мусиқага, техникага, табиатга ва ҳоказоларга бўлган қизиқиш. Мазкур тушунчада энг асосий нарса қандайдир бир нарсага инсон ўз қизиқишини намоён қилиб, бу қизиқишни ўз мақсадларига эришиш воситасига айлантиришидир. Мисол:

- мақсад - бошқалардан ажралиб туриш, шон-шухрат қозониш, пул ишлаб қолиш;

- қизиқиш - музыкага, спортга ва бошқа нарсаларга қизиқиш;
- хулқ-атвори таъкил этиш - музика соҳасидаги бизнесни ўрганиш ва ўзининг билимлари ва музикаий кўникмалари асосида ўз фаолиятини таъкил этиш.

Шахснинг хулқ-атворини белгилаб берадиган учинчи таркибий қисм бошқарув тизими ёки “мен-концепция”дир. Унинг моҳияти ҳар бир кишининг ўзига хослигини, бетакрорлигини, ўз “мен”ини ҳис қилишини, шахс ўзини ўтмишда, ҳозирги вақтда ва келгусида қандай ҳолда кўришини англаб этишдан иборатдир. Мазкур тушунча шахснинг ўзи ҳақидаги, ўз қизиқишлари, майллари, мўлжаллари, ўзини ўзи ҳурмат қилиши, ўзига бўлган ишончи ҳақидаги тасаввурини ўз ичига олади. Бу тушунчанинг операцион ёки амалий моҳияти шундан иборатки, бизнинг атрофдаги олам билан бўладиган барча муносабатларимиз ўз “мен”имизни кўриш асосида, атрофдагиларнинг реакцияси шахснинг ўз реакцияси билан қандай мос келиши фактидан келиб чиқиб таъкил этилади.

“Мен-образ”нинг барқарорлиги инсон хулқ-атворининг изчиллиги ва барқарорлигининг шарти ҳисобланади. Шахс муайян ҳусусиятлар мажмуини ўрнатишга ва уни доимий равишда сақлаб туришга интилади. Бу ҳусусиятлар унинг қандай қўллаш, моҳиятини белгилаб беради. Шахс ўзининг атрофдагилар билан ўз муносабатларини ана шу тасаввурлар йиғиндисига мувофиқ таъкил этади, ўзига ўзи ва бошқаларга баҳо беради. Бир қатор ҳолларда одамлар агар объектив ахборот ўз тасаввурларига мувофиқ келмаса, уни инкор қилишлари мумкин ва нотўғри ёки ҳатто ёлғон маълумотларга ишонишлари (агар улар “мен-образ”га мувофиқ келса) мумкин. Масалан, агар шахс ўз қобилиятларини объектив равишда баҳолаб, иш жараёнида камчилик ёки ноаниқликка йўл қўйса, бу ҳатони унинг шериги топган тақдирда у буни тўғри қабул қилади (бошқа тенг шароитларда) ва эътирозни эътироф этади. Агар ўзига берган баҳоси ошириб юборилган бўлса, бу эътироз камситиш тарзида қабул қилинади ёки уни эшитмагандай муомала қилади. Агар ўзига берган баҳоси пасайтириб юборилган тақдирда шахс узок вақт куйиниб юради, ҳатто топширикни бажаришдан энди бош тортиши ҳам мумкин.

Инсон онгида ўз образини, ўзининг реал “мен”ини ҳимоя қилишнинг психологик механизми мавжуд бўлади. Улар шахснинг психологик мувозанатини сақлаш ва унинг психологик “шинамлиги” учун зарур бўлади. Шу билан бирга мазкур механизмлар танқидий мулоҳазаларни идрок этишни кийинлаштириши мумкин, чунки улар яратилган ички образни, шахснинг ўзи ҳақидаги тасаввурни бирлигини бузади.

Кишининг ўзи ҳақида нотўғри тасаввурга эга бўлиши унинг бошқалар билан муомаласида кўпгина тўсиқлар вужудга келтириши мумкин ва унинг хулқ-атворида зиддиятлар келтириб чиқаради.

Ҳар бир киши ўз шахсини ҳимоя қилиш шакллари хосил қилади, баъзан бу онгсиз тарзда юз беради. Мана, улардан айримлари:

қориштириш - салбий импульсни ёки ноқулай ҳис-туйғуни жавоб хатти-ҳаракати учун қулай бўлмаган бир объектдан бошқасига, анча қулай объектга кўчириш учун қайта мўлжаллаш назарда тутилади.

Проекция - ўзининг салбий ҳис-туйғуларини, истакларини, ҳусусиятларини бошқа шахсга онгсиз равишда тўнкашдир. Одатда, мазкур механизмнинг таъсири айниқса ўзининг камчиликларини тушунишга қобилиятсиз бўлган (ўзи ўзига оширилган баҳо бериш) шахсларга хосдир. Бундан ташқари, элатларо муносабатларда мазкур механизмнинг таъсири натижасида бир гуруҳ шахсларга ўзлари англаб етмаган салбий ҳусусиятлар тақалиши мумкин, бу ҳол муомала жараёнини қийинлаштиради.

Идеаллаштириш. Айрим шахсларда баъзан ўзи хакида ўзининг “мен”и тўғрисида идеаллаштирилган тасаввур шаклланади, улар ўзларини мукамал шахс деб биладилар, ўз камчиликларини кўрмайдилар. Бундай “мен-концепция”сининг яратилиши турли хил шахслараро мураккабликларга олиб келиши мумкин. Бу концепцияга амал қилиб шахс атрофдагиларга мутлақо тўғри келмайдиган талаблар қўйиши мумкин.

Мисол: “Мен”и идеаллаштирилган киши ҳамиша эътироф этилишини истайди. У доимо ўзини мактаб юришларини ҳоҳлайди. Танқид қилинишига ҳар қандай шаъмани у ҳақорат деб ҳисоблайди.

Шахс жамиятдан, жамоадан, гуруҳдан ташқарида бўла олмайди, у гуруҳда қарор топади, рўёбга чиқади. Шахснинг ижтимоий муҳитга мослашув жараёни шахснинг ижтимоийлашуви дейилади.

Ижтимоийлашув - шахснинг муомала ёрдамида мазкур жамоага, гуруҳга, жамиятга хос бўлган нормаларни, қадриятларни, йўл-йўриқларни ўзлаштириш асосида унинг шаклланиш жараёнидир.

Мазкур жараён етарли даражада мураккаб, баъзан оғриқли бўлиб, бир неча босқичда содир бўлади ва инсоннинг бутун умри бўйи давом этади, яъни ижтимоий гуруҳлар, тартибларнинг алмашинувида, айниқса жамиятдаги ижтимоий йўналишларнинг алмашинувида содир бўлади. Ҳозирги вақтда жамиятимизда рўй бераётган жараёнлар ижтимоий йўл-йўриқларнинг ўзгариши билан боғлиқ бўлиб, шахснинг нормалари ва мўлжаллари ўзгаришида ўз ифодасини топади. Амалда ҳар бир киши вужудга келган бозор иқтисодиёти шароитида жамиятда ўз ўрнини қидириб топишга мажбур бўлмоқда, кўпгина қадриятларга қайтадан баҳо бериш содир бўлмоқда, шахснинг ўзига-ўзи баҳо бериши ҳам ўзгараётир.

Шахснинг ижтимоийлашуви бошқа шахслар билан ўзаро муомалада бўлишида, яъни гуруҳда, жамоада содир бўлади.

“Жамоа” тушунчаси бошқаришнинг кўпгина бўлимларида марказий ўринлардан бирини эгаллайди.

Жамоа деганда нима тушунилади ва нима сабабдан бу тушунча бошқариш тизимида шунчалик муҳим ўрин тутаети?

Жамоа - ижтимоий ташкилот бўлиб, унинг учун биргаликдаги ижтимоий аҳамиятли фаолият ҳосдир.

Шу билан бирга жамоа- бу биргаликда меҳнат қиладиган шахслар гуруҳи бўлиб, унда кишилар бир-бирлари билан шундай ўзаро ҳаракат қиладиларки, бунда ҳар ким бошқа шахсга мурожаат қиладети, айти вақтда унинг таъсирини ҳам ҳис этади.

Жамоалар кичик (3-5 кишидан иборат айрим бўлинма шаклида) ва кўп минг кишилиқ бўлиши мумкин. Ҳар бир ҳолда ҳам жамоа айрим шахсга нисбатан муайян функцияларни бажараети.

Бирон-бир жамоанинг аъзоси бўлиш инсонга ўзининг объектив ижтимоий эҳтиёжларидан бирини-гуруҳга, жамоага мансуб эканлигини ҳис қилиш, уни рўёбга чиқариш имконини беради. Инсоннинг бирон-бир гуруҳга тегишли эканлигини сезиб туриши, айниқса ишлаб чиқариш топшириқларини бажараетган пайтда зарур. Малакаси бўйича ўзига тенг бўлган шахсларнинг қўллаб-қувватлаши ва баҳосини олиши керак. Шахснинг ижтимоийлашуви айти жамоа орқали, унинг жамоа нормаларини, қоидаларини ўзлаштириб олиши (ёки инкор қилиши) содир бўладети. Жамоа ўзига кирган кишиларга муайян тарзда таъсир кўрсатади, уларни ўзига ҳос бўлган фаолият кўрсатиш ва ривожланиш қонунларига мувофиқ шакллантиради.

Жамоанинг иккинчи функцияси шахс учун унинг яшашига зарур бўладиган ижтимоий муҳит яратишдир.

Бундан ташқари жамоада шахснинг ўз-ўзини камолга етказиши (ўзини намоён қилиши) содир бўлади. Фирманинг муваффақиятли фаолиятида жамоанинг ролига илгаридан баҳо бериб келинган ва кўпгина илғор компанияларнинг диққат-марказида туради. Чунончи Т.Питерс ва Р.Устерман муваффақият принципларини шакллантиришда жамоада қулай вазият яратишни қўллаб-қувватлаш учун куч-ғайрат ва имкониятларни аямаслик кераклигини тавсия этадилар. “Жамоа” тушунчасининг ўзи умумлаштирувчи ҳисобланади, чунки йирик жамоаларда кишиларнинг ёши, касбий қизиқишлари ва ҳоказолар бўйича турли гуруҳларни топиш мумкин.

Жамоани тавсифлаш учун баъзан уни белгиловчи аломатларни ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Жамоадаги барча аъзолар мақсадларининг бирлиги, яъни булар қадриятли йўналишлар бўлиб, жамоадаги шахсларни бирлаштиради. Агар биз корхона ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш жамоаси ҳақида гапирадиган бўлсак, у ҳолда мақсадлар ташқаридан берилади. Бунда бошқарув топшириқларидан бири мақсадни тўғри шакллантиришдан иборатдир. Бордию расмий тузилма ҳақида гап борадиган бўлса, унда мақсад айнан шу жамоани ҳосил қилувчи асос бўлади, бунга дам олишни биргаликда ўтказиш, қандайдир ишларни, топшириқларни бажариш киради.
2. Раҳбарлик - бошқарув органисиз жамоа бўлмайди, кимдир раҳбарлик вазифасини ўз зиммасига олиши, одамларни жипслаштириши, улар ўртасида топшириқларни тақсимлаши лозим бўлади, акс ҳолда ҳар қандай биргаликдаги фаолиятини оқилона ташкил этиш мумкин эмас.
3. Интизом, яъни мазкур жамоа учун қабул қилинган ҳуққ-атвор нормаларини бажариш. Одатда бу ёзиб қўйилмаган ахлоқий нормалар фақат мазкур гуруҳнинг, жамоанинг ўзига тааллуқли бўлади.

Интизом жамоанинг ўз олдига қўйилган вазифани уддалашида муайян тартиб бўлишини таъминлайди, умумий мақсадга эришишга тўсқинлик қилувчи тамойилларни барҳам топтиришга ёрдам беради.

Интизом шахсни мазкур жамоада қабул қилинган муайян ҳуққ-атвор андозасига олиб киради, нормал иш юритиш учун шарт-шароит яратади.

Шу билан бирга жамоанинг, гуруҳнинг шахсга ўтказадиган таъсири етарли даражада катта эканлигини ҳам айтиб ўтиш даркор. /арб адабиётларида аллақачон комформизм тушунчаси, яъни гуруҳнинг тазйиқига ён бериш тушунчаси ишлаб чиқилган ва кенг суратда ёритиб келинади.

Ҳозирги вақтда жамоаларни таснифлашга доир кўпгина йўналишлар ишлаб чиқилган. Персонални бошқариш хизматлари иши нуқтаи назаридан расмий-норасмий жамоалар (гуруҳлар)ни қараб чиқиш қизиқарлидир.

Расмий жамоалар (жамоаларнинг тузилмалари) ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш учун раҳбарият иродаси билан ташкил этилади. Бу жамоаларнинг вазифаси мазкур ташкилотдаги меҳнат тақсимотига мувофиқ муайян ишларни бажаришдан иборатдир.

Бирламчи жамоалар - булар бўлимлар, хизматлар, участкалар, бригадалар, жамоалар бўлиб, улар ходимларни айрим технология жараёни асосида бирлаштириб, бу жараёни амалга ошириш билан ходимлар бевосита муносабатларга киришадилар.

Иккиламчи жамоалар бўлим, цех микёсида ҳаракат қилади; бундай жамоа барча аъзоларининг бевосита таъсир кўрсатиш даражаси анча пастроқ бўлади (масалан, фирма аъзоларининг сони 10 минг киши бўлса, айрим ходимлар бир бирларини мутлақо

танмасликлари, билмасликлари мумкин), лекин фирмага мансублик ҳар бир шахс учун катта аҳамиятга эга бўлади.

Норасмий жамоалар (гуруҳлар) баъзан адабиётларда жамоанинг норасмий тузилмалари деб аталади, улар ишловчиларнинг ўзаро самимияти, дўстона муносабатлари асосида бирорта муайян мақсадга эришиш учун уларнинг истаги бўйича ташкил этилади. Айрим ҳолларда бундай гуруҳлар раҳбардан норози кишилар томонидан ташкил этилиши мумкин.

Норасмий гуруҳларнинг таъсир кўрсатиш кучи етарли даражада катта бўлиб, муайян шароитларда у устунлик қилиб, раҳбариятнинг куч-ғайратини йўққа чиқариши ҳам мумкин. Норасмий гуруҳларни, уларнинг фаолият кўрсатиш қонунларини, ходимларга таъсир кўрсатишини тадқиқ қилиш ишлари анча илгари, 20- йиллардаёқ бошланган эди. Элтон Мэйонинг экспериментлари маълум ва машҳурдир. Хотирн экспериментининг натижалари шуни кўрсатадики, ишлаб чиқариш вазибаларини бажариш жараёнида ходимлар ўртасидаги ўзаро ижтимоий муносабатлар улар учун ниҳоятда муҳимдир, шунинг учун ҳам уни жамоани бошқаришда ҳисобга олиш зарур. Хатто яхши ташкил этилган ташкилотда ва жамоанинг оқилона ишлаб чиқилган расмий тузилмасида ҳам кичик гуруҳларни ва уларда мавжуд бўлган норасмий етакчиларни ҳисобга олмаслик барча умидларни чиппакка чиқариши мумкин ва ташкилот бошқариб бўлмайдиган бўлиб қолади.

Норасмий етакчи - бу расмий раҳбар бўлмаган мутахассис бўлиб, у ўзининг шахсий фазилатлари, касб маҳорати ёки бошқа ҳислатлари билан жамоада обрў-эътибор қозонган бўлади ва унинг ҳулқ-атворида жиддий таъсир кўрсата олади.

Норасмий гуруҳда ҳамкасбларга ёрдам кўрсатиш ёки улардан ёрдам олиш имкониятлари кўпроқ бўлади. Янги ходим ўз бошлиғидан кўра ўз ҳамкасбига тезроқ маслаҳат сўраб мурожаат қилиши мумкин. Бу ҳол шунга олиб келадики, янги ходимлар ҳам бундай гуруҳларда қатнашишга интиладилар.

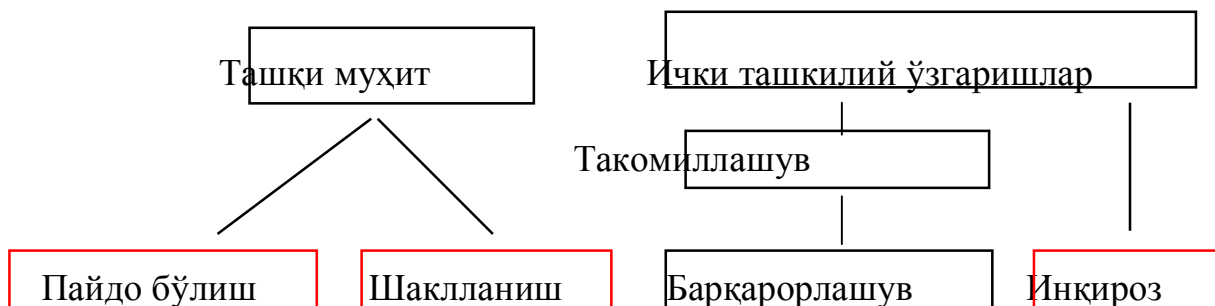
Бундан ташқари, одамлар кўпинча норасмий гуруҳлардаги ўзларига маъқул келадиган кишиларга яқинроқ бўлиш учун мурожаат қиладилар. Америкалик олимлар тажрибасининг кўрсатишича кишилар ишда ўзларидан бир неча метр нарида бўлган шериклари билан эмас, балки ёнларида ўзларидан бир ярим метр нарида турган ҳамкасблари билан ҳамкорлик қилишга интиладилар. Одамлар ўз фикрларига кўра, ким ўзларини кўпроқ қаноатлантирса, омилкор бўлса, ҳимоя ва ҳурмат қилса, ўшандай кишиларга кўпроқ интиладилар.

Янги жамоанинг шаклланиш жараёни ривожланишнинг изчил бир нечта босқичини ўтишдан иборат. Раҳбарнинг жамоани бошқариш жараёни ва санъати унинг ривожланишнинг бир босқичидан иккинчи янада юқорироқ босқичига оқилона кўчиришдан иборат (8.5.расм). Бундай босқичларга қуйидагилар киради:

- пайдо бўлиш;
- шаклланиш;
- барқарорлашиш;

-

такомиллашув ёки инқироз (бу табиийки олдинги босқичларга қарама-қарши бўлиб, уларни инкор қилади).



Пайдо бўлиш босқичи янги ташкилотнинг ташкил этилиш босқичи ёки янги бошлиқнинг келиши билан боғлиқдир. Бу босқичда мақсадли йўл-йўриқлар (ташқи ташкилотники) берилади, меҳнат жамоасининг расмий тузилиши, бошқарув органлари, ҳисобот бериш тизимлари лойиҳалаштирилади.

Мазкур босқичда “бошлиқ - ходим” ўзаро талаблари, ишлаб чиқилади, ходимлар ўртасидаги ўзаро алоқа барқарор бўлмайди. Масалан, янги кичик корхона ташкил этилади, дейлик. Унинг фаолияти мақсади ва ташкилотнинг тузилиши аниқланган, айрим ходимлар танланган, лекин бу ҳали жамоа эмас. Уларнинг бирга ишлаш тажрибаси, “бошлиқ-ходим” муносабатини амалга ошириш тажрибаси йўқ, ишлаб чиқариш вазифасини бажаришдаги ўзаро боғлиқлик йўналишлари белгиланмаган. Жамоанинг бу босқичидаги психологияси-ижрочилик бўлиб, кутиб туриш, баъзан эҳтиёткорлик кайфияти устун туради. Бу ҳол вужудга келган жамоага янги раҳбар тайинланганда ҳам юз беради.

Шаклланиш босқичи норасмий кичик гуруҳларнинг вужудга келишини назарда тутди, бунда ташқи таъсир ички турткилар билан алмашади, шунингдек жамоанинг ижтимоий фикри шаклланади.

Мазкур босқич жамоани бошқариш учун айниқса мураккабдир. Бир томондан, кичик гуруҳларнинг ташкил этилиши объектив жараён бўлиб, раҳбар бунга ҳалақит бера олмайди. Иккинчи томондан, бирмунча табақаланиш, айниқса кучли норасмий етакчилар мавжуд бўлган шароитда, жамоа олдида турган асосий мақсадларнинг бажарилишини қийинлаштириши мумкин. Шу сабабдан раҳбарнинг бу босқичдаги вазифаси норасмий гуруҳлар ўртасидаги, кучлар нисбатини тўғри тақсимлашдир. Бунда ҳар гуруҳга ёки айрим бажарувчига топшириқлар берилади, улар рағбатлантирилади ва ҳар кимга алоҳида- алоҳида ёндашилади.

/арбдаги мутахассислар жамоани жипслаштириш учун (айниқса, уни шакллантириш босқичида) биргаликда спорт, маданий тадбирлар ўтказишни тавсия этадилар.

Барқарорлашув босқичида жамоанинг етуқлик ҳолатига эришилади. Бунда жамоанинг норасмий тузилмаси ташкил этилган ва ишлаётган бўлади, мувозанат шартлари белгиланган, жамоанинг ижтимоий нормалари ташкил топган, жамоатчилик фикри қарор топган бўлади. Бундай жамоа етарли даражада барқарор, ташқи таъсирларга қаршилиқ кўрсатиши мумкин.

Шу билан бирга мазкур ташкилотнинг қарор топган норасмий тузилиши бошқарув нуқтаи назаридан муайян мураккабликлар келтириб чиқаради. Агар гуруҳлардаги нормалар мазкур ташкилот учун расмий бўлган нормалар билан мос келса, унумдорлик анча юқори бўлиши мумкин. Акс ҳолда ўзгаришларга қаршилиқ кўрсатиш тенденцияси кўзга ташланади.

Ташқи ва ички омилларнинг таъсир кўрсатиши натижасида (иктисодий вазиятда, ташқи муҳитда) жамоа барқарорлашув (такомиллашув) ёки инқироз босқичига ўтиши мумкин.

Персонални бошқариш соҳасидаги ўзаро боғлиқ ҳаракатлар занжирида ходимни ишга олишдан тортиб унинг ташкилотдан кетишига, қадар менежерлар вақтининг 50-80% гуруҳлардаги фаолият турларига сарфланади. Ҳар қандай раҳбар ишининг самарадорлиги гуруҳлардаги ишнинг ўзига хос хусусиятларини тушуниш ва менежерлар гуруҳининг аъзоси сифатида тўғри ҳаракат қилиш ва ўзининг гуруҳдаги ишини бошқариш билан чамбарчас боғлиқдир. Кейинги йиллардаги тадқиқотлар гуруҳларда амал қиладиган ва иш кўрсаткичларига таъсир кўрсатадиган айрим кучларга аниқлик киритди.

Мазкур бўлим материалларининг анчагина қисми М.А.Робер ва Ф.Тилман ишланмаларидан, шунингдек Хэнди ишларидан олинган бўлиб, уларда гуруҳларда олиб бориладиган ишлар юзасидан илмий изланишларга қисқача шарҳ берилган. Шу билан бирга Хэнди умуман гуруҳлар бўйича обзор бериб қолмасдан, балки ташкилотларда фаолиятнинг жорий масалаларини ҳал қилиш учун тузиладиган менежерлар гуруҳларига доир тартибга солинган шарҳ беради.

Персонални бошқаришга доир курсларнинг кўпчилиги гуруҳларнинг самарадорлигини оширишга доир қўлланмаларни баён қилади. Буларга етакчилик услуби, муаммоларни ҳал қилиш ва қарорлар ишлаб чиқиш учун фойдаланиладиган усуллар, гуруҳга диққат-эътиборни унинг вазифаларига қаратиш ва гуруҳ аъзолари ўртасидаги келишмовчиликларга барҳам бериш жараёнлари каби масалалар киради. Бу масалалар бўлим сарлавҳасига чиқарилган мавзунини тушуниш учун анча муҳим ҳисобланади.

Менежерлик гуруҳларининг самарали ишлашига таъсир қилувчи омилларни қараб чиқишга ўтишдан олдин умуман ташкилотларда муайян муаммоларни ҳал қилиш учун тузиладиган гуруҳларга тааллуқли кўпчилик ғоялар, қоидаларни санаб ўтишга ҳаракат қилиб кўрамиз. Бунга аниқлик киритиш учун М.Шерифнинг классик экспериментини эслатиб ўтамиз. М.Шериф гуруҳни битта қоронғи хонага жойлаштириб, ҳамманинг эътиборини тушиб турган ёруғлик доғига қаратади. Сўнгра гуруҳнинг ҳар бир аъзосидан ёруғлик қайси йўналишда тушаётганлиги ва қандай масофада келаётганлиги сўралган. Гарчи ёруғликнинг ўрни алмаштирилмаган бўлса ҳам бу саволга яқка тартибдаги жавобларда муайян фарқлар бўлган. Бироқ, ҳар ким ўз жавобини айрим ҳолда айтганда гуруҳ ёруғликнинг йўналиши ва масофаси ҳақида жуда тез бир фикрга келган ва гуруҳий қарорга эришилган, лекин бунда кўп ҳолларда бу фикрлар олдингисидан бирмунча фарқ қилган.

Шундай қилиб, юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда айтиш мумкинки,

-кишилар гуруҳларда доимий равишда бир бирлари билан боғлиқ равишда яшайдилар;

-бир гуруҳнинг одамлари умумий нормаларга эга бўладилар ва умумий мақсадларни қўллайдилар;

-гуруҳлар бир хил вазифаларни бажармасликлари мумкин. Уларнинг ҳаммаси маълум даражада ихтисослашган. Ҳақиқатда уларнинг ихтисослашуви одамларнинг эҳтиёжларига боғлиқ бўлади;

-шахслар кўпгина гуруҳларда иштирок этадилар. Гуруҳ инсон ҳаётининг табиий ва муқаррар бир қисми ҳисобланади. Гуруҳлар доимий муваққат ва тасодифий бўлади;

-айрим гуруҳлар эркин бўлади. Уларга одамлар ўз хоҳишлари бўйича кирадилар. Бошқалар мажбурий характерда бўлади (масалан, биз дунёга келиб оила, этник гуруҳ ёки миллат танламаймиз);

-ишчи гуруҳлари расмий ва норасмий бўлиши мумкин. Расмий гуруҳлар ташкилий тузилиши билан ажралиб туради. Бу ердаги ижтимоий муносабатлар шахсиз хусусиятга эга бўлади ва олдиндан белгиланган роллар орқали амалга оширилади. Булар ташқи муҳит маданият билан белгиланувчи нормаларга мувофиқ расмийлашиш тенденциясига эга бўлади. Норасмий гуруҳда шахсий ижтимоий муносабатлар мавжуд бўлади, улар ички муҳит билан белгиланадиган ролларда амалга оширилади. Бу ролларнинг мазмуни гуруҳ ичидаги ўзаро ҳамкорликнинг натижасидир;

-гуруҳнинг нормаларига таъсир кўрсатиш ҳамиша қийин бўлади. Буни ичдан туриб амалга ошириш осон ва ташқаридан туриб бажариш жуда қийин. Агар бу таъсирни амалга оширадиган киши етарли даражада гуруҳнинг ишончи ва ҳурматига сазовор бўлмаса, шундай бўлади;

-барча гуруҳлар ўз аъзолари гуруҳ нормаларига мувофиқ келишлари учун уларга тазйиқ ўтказадилар. Бу аъзоларнинг ҳуқ-атвор нормалари, нутқи иш унумдорлиги, раҳбариятга, ишлаб чиқаришга ишдан ташқари вақтда меҳнат қилишга ва шу кабиларга муносабати гуруҳ нормаларига мувофиқ бўлиши лозим;

-гуруҳлар умуман айрим аъзоларга нисбатан камроқ ғоялар таклиф қилади, бироқ гуруҳ яхши ғоялар беради: бу ғоялар яхши ишланган, ҳар томонлама баҳоланган, улар учун жавобгарлик юқори даражада бўлади;

-гуруҳлар айрим гуруҳ аъзоларига нисбатан анча таваккалчилик билан қарорлар қабул қиладилар;

гуруҳлар ўртасида ва гуруҳ ичида келишмовчиликлар бўлиши табиий ҳолдир. Келишмовчиликлар шахсий, шахслараро, гуруҳлараро, ижтимоий бўлиши мумкин. Келишмовчиликлар оқибатида кичик гуруҳлар пайдо бўлади, бошқача фикрловчилар гуруҳдан чиқиб кетади, “ҳамма балогоа гирифтор одам” танланади, гуруҳда ташкилий ўзгаришлар содир бўлади, янги раҳбар келади ёки алмаштирилади, гуруҳ тарқалиб кетади.

Гуруҳларни (уларни шакллантирувчи ва таъсир кўрсатувчи кучлар) тушуниш самарали бошқарувни йўлга қўйиш учун жуда муҳимдир.

Маълумки, шахснинг ҳулқ-атвори унинг ўз эҳтиёжларини қондириш мақсадида вазиятни ўзгартиришга қаратилган ҳаракатидир. Ҳулқ-атворнинг мақсади вазиятни ўзгартиришдир. Мақсадга эришилмаса ва вазиятни ўзгартиришга муваффақ бўлинмаса, янги ҳатти-ҳаракатларга олиб келувчи янги ҳолат бошланади. Энди шундай бир ҳолатни олиб кўрамиз. Бунда икки киши бир-бирлари иштирокида ўзларини шундай тутадиларки, гўё улар биргаликда мақсадларига эришадилар. Масалан, ихтирочида ғоя бор, лекин пул йўқ. Иккинчи кишида маблағ бору, лекин ҳеч қандай ғоя йўқ. Уларнинг эҳтиёжлари, сабаблари ва мақсадлари мутлақо бошқа-бошқа бўлиши мумкин. Лекин уларнинг ҳулқ-атвори даражасида ўзаро боғлиқлик бор. Уларнинг учрашуви кескинликни камайтиради. Бу улар учун омадли кундир!

Ёки бир гуруҳ кишилар борки, уларнинг ўзаро ҳамкорлик қилиши, ўзаро мулоқоти бир бирларини қониқтиради. Аини вақтда сабаблар ва шахсий мақсадлар ҳар хил бўлиши мумкин.

Шундай қилиб, ўзаро боғлиқлик ва ўзаро ёрдам гуруҳ ривожининг бошланғич нуқтаси бўлади. Бу жараён қуйидагиларни изоҳлаб беради:

- * шахсининг гуруҳга мансублиги, гуруҳнинг жозибадорлиги ва гуруҳга аъзолик;

- * норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлиши;

- * гуруҳда ролларнинг вужудга келиши (айрим шахслар гуруҳ эҳтиёжларига бошқаларга нисбатан кўпроқ мос келадилар ва гуруҳда вазиятнинг яхшиланишига имкон берадилар. Масалан, гуруҳда хушчақчақ киши, команданинг жонидили, ғоялар ташувчи киши ва ҳ.к.лар бўлса шундай бўлади).

Шундай қилиб, айтиш мумкинки, гуруҳ - бу кишиларнинг ўзаро ҳаракати натижасида вужудга келадиган мажмуидир. Бу кишилар ўзаро ҳар кимнинг кескин ҳолатини камайтириб, ҳар кимга ўз мақсадларига эришиш имконини берадилар. Аммо булар корхонада муайян вазифаларни ҳал қилиш учун ташкил этиладиган расмий гуруҳларнинг ишида самарага эришиш учун етарли бўлмайди.

Чамаси қуйидаги таъриф анча фойдалироқ бўлиши мумкин: гуруҳ - бу ўзларини айрим умумий мақсадларга эга бўлган гуруҳ деб қабул қиладиган кишиларнинг ҳар қандай йиғиндисидир.

Хўш “умумий мақсад” дегани нима?

Аввало шуни айтиб ўтамизки, гуруҳий мақсадлар, ҳар қандай шахснинг мақсади каби албатта аниқ ва англаб етилган бўлиши шарт эмас. Бундан ташқари, умумий мақсадлар ҳам корхона ва ташкилот ўз аъзоларига юклайдиган соф расмий мақсадлар бўлмайди. Биз бу ўринда шу фактни тушунтириб беришга ҳаракат қиламиз: гуруҳ аъзолари корхона ва ташкилот таклиф этиш-этмаслигидан қатъий назар умумий мақсадни кўзлайдилар. Шахсий мақсадлар ўхшашлиги гуруҳга умумий мақсад бериш учун ҳали етарли бўлмайди. Масалан, уч йигит аини бир қизга уйланишни истайдилар. Уларнинг мақсади ўхшаш, ҳатто бир хил, бироқ умумий мақсад эмас. Бу гуруҳнинг мақсади эмас. Гуруҳнинг мақсади - бу шахсий мақсадларнинг бир бирига мос келишидир.

Кичкина чодир - дўкон қураётган уч йигитни мисол қилиб келтирмоқчимиз. Уларнинг ҳар бирида қатнашиш сабаби ҳар хил:

биттаси чодир эгасининг ўғли бўлиб, ўз отасига қувонч етказишни ҳоҳлайди;

бошқаси ўзини кўрсатишни истади;

учинчиси бу дўконда ишлайдиган қиз билан танишмоқни ҳоҳлайди.

Уларнинг чодир кўришдаги ҳамкорлиги ҳар бирига шахсий мақсадга эришиш имкон беради. Шу сабабдан ҳар ким чодир кўришдан манфаатдор. Уларнинг ҳамкорлиги билан чодир кўрилаётганлиги муҳимдир. Бу уларнинг умумий мақсадидир.

Иккинчи томондан, улардан ҳар бири фойда олиши учун унинг чодир кўришидан манфаатдор бўлиши керак. Лекин чодирни айна унинг ўзи кўриши шарт эмас.

Гуруҳнинг мақсади - ўзаро ҳаракатлар индукторидир. Кузатишлар ва экспериментларнинг қуйидаги натижаси муҳимдир: гуруҳда бир кишининг таклиф қилган мақсади бошқаларга таъсир қилади. Ана шу мақсад мавжуд бўлганда бошқалар талаб қилинган йўналишда ҳаракат қилишга мажбур бўлишидир. Таклиф этилган мақсаднинг индуктив кучи гуруҳнинг ўз аъзоларига ёқиш - ёқмаслигига боғлиқдир. Шахс мазкур гуруҳга ўз эҳтиёжларини ёки муддаоларини қондириш учун киради. Масалан, бир пиёла чой ичиш истагини қондириш учун чойхонага келадиган бир гуруҳ бир-бирига боғлиқ бўлмаган кишиларга агар хавф туғиладиган бўлса, яъни чойхоначи чойхонани сабабсиз вақтинча ёпиб қўймоқчи бўлса, бу ҳолда чойхўрлар гуруҳ бўлиб бирлашишлари мумкин. Уларни бирлаштирган умумий мақсад мазкур жараёнга тўсқинлик қилишдир.

Ташкилотдаги гуруҳларга хизмат қиладиган мақсадлар хилма хил бўлиши мумкин: ишни тақсимлаш, бошқарувни амалга ошириш, муаммоларни ҳал қилиш ва қарорлар қабул қилиш; ишни назорат қилиш масъулиятини ошириш. Айрим гуруҳлар бошқа унчалик расмий бўлмаган вазифаларни бажариш учун ҳам вужудга келиши мумкин.

Энди “гуруҳнинг самарадорлиги” деган тушунчани изоҳлаб бериш мумкин. Гуруҳнинг самарадорлиги дейилганда гуруҳнинг умумий мақсадларини амалга ошириш даражаси тушунилади. Айрим тадқиқотчилар бунга гуруҳ аъзоларининг бу ерда бўлишдан қаноат ҳосил қилишини ҳам қўшади. Бу билан шахснинг алоҳида эҳтиёжлари гуруҳ фаолиятининг ижтимоий аҳамияти билан қўшилиб кетади.

1. Маълумотларнинг биринчи қисми киши диққатини гуруҳ ишлаётган муҳитга қаратади. Одатда бу менежерлар гуруҳлари тузиладиган ташкилотдир. Унда гуруҳ фаолиятининг эркинлиги бирмунча чекланган бўлади, чунки ҳар қандай ташкилотнинг иш юритиш усуллари, йиғилишлар ўтказиш коммуникация алоқалари ва шу каби муайян нормалари бўлади. Гуруҳ етакчисининг ташкилот доирасидаги тутган ўрни бўлиб, у гуруҳнинг самарадорлиги, унумдорлиги, маънавий ва жисмоний ҳолатига таъсир кўрсатади.

2.Кўпгина тадқиқотчиларнинг кўрсатишича, ҳатто гуруҳнинг ташкилотда жойлашуви ҳам унинг ҳолатига таъсир кўрсатади: унинг ҳудудий яқинлиги, битта бинода ишлаши одатда ҳамкорликда ишлашга ёрдам беради, гуруҳнинг турли жойларда ёки ҳатто бинонинг турли қаватларида жойлашганлиги унинг самарали ишлашига ҳалақит бериши мумкин.

3.Вазифанинг тури гуруҳнинг талаб қилинадиган ҳажми ва таркибини белгилаб беради. Масалан, ахборот тарқатиш кўпроқ микдордаги иштирокчиларни талаб қилади. Уларнинг сони ўзига хос муаммоларни ҳал қилишдагига нисбатан ортиқроқ бўлади. Топшириқларнинг тақсимланиши таркибий ёндашувидан фойдаланиш имконини беради, ғояларни ифодалаш эса зарур даражадаги пухталиқни талаб қилади. Бу ҳилдаги вазифаларни бир мажлисда аралаштириб юбориш эса мақсадга мувофиқ эмас. Шунингдек иккита ҳар ҳил вазифани битта гуруҳнинг бир вақтда бажариши ҳам ўринли туюлмайдиган. Гуруҳнинг вазифалари вақт ва жойига қараб бўлиниши керак.

Вазифанинг муҳимлиги ҳам катта аҳамият касб этади: вазифа қанчалик муҳим бўлса, гуруҳ уни бажариш учун шунчалик кўп масъулият ҳис қилади. Пировард натижада ҳар қандай вазифанинг барча жиҳатларини белгилаб олиш зарур, бу гуруҳнинг энг мақбул таркиби ва ҳажмини аниқлаш, вазифани бажариш учун вақт белгилаш учун керак бўлади.

3. Гуруҳнинг сони ютуқлар ва камчиликлар ўртасидаги “ўрта миёналик” ни акс эттириш ифодасидир. Бир томондан гуруҳ қанча катта бўлса, шунча ҳилма-ҳил билим ва малака талаб қилинади. Иккинчидан, катта гуруҳ унинг ҳар бир аъзосининг иштирок этиши ва таъсир кўрсатишини чеклаб қўйиши мумкин.

Кўпгина тадқиқотлар олиб борилмоқдаки, улар кичик гуруҳ тушунчасига аниқлик киритади. Қайси гуруҳни катта ва қайсинисини кичик гуруҳ дейиш мумкин? Гарчи изланаётган таъриф билан жамоанинг функционал вазифаси ўртасида мустаҳкам боғланиш бўлса ҳам, кўпгина олимлар 20-йиллардаёқ россиялик педагог олим Макаренко айтган фикрга қўшиладилар. Унинг фикрича, кичик гуруҳ (бунга менежерлик гуруҳи тўғри келади) тахминан етти кишидан иборат. Гуруҳнинг ҳажми ортиб борган сари уни кичик гуруҳларга бўлиш тенденцияси пайдо бўлади.

Гуруҳ яхшироқ натижа бериши учун муайян даражада тажрибага эга бўлиши лозим. Бундан ташқари, гуруҳга аъзолар керак бўлади, улар гуруҳ олдига қўйилган ҳилма-ҳил вазифаларни бажаришга ҳисса қўшадилар.

Гуруҳда кимлар бўлиши мақсадга мувофиқлиги малакасини ўрганишга кўпгина олимлар ўз тадқиқотларини бағишлаганлар. Китобхонлар эътиборини Р.М.Белбин ўтказган тадқиқот самарасига жалб қиламиз (у менежерлар гуруҳларининг фаолиятини текширган эди). Муаллифнинг фикрича, яхши натижа берадиган гуруҳ ўз аъзолари вазифасини унутмаслиги лозим. У гуруҳда бўлиши лозим бўлган кишиларнинг типлари ва ўзига хос хусусиятларини баён этган.

Гуруҳда бир ҳил типдаги кўплаб кишиларнинг бўлиши мувозанатнинг бузилишига олиб келади. Одамлар сони етарли бўлмаса топшириқни бажармай қолиш ҳавфи туғилади. Чамаси, кичик командада бир киши бир

неча вазифани ўйнайди. Тез-тез ўзгариш содир бўлиб турадиган жамоаларда одамларнинг тўлиқ бўлиши айниқса муҳимдир, холбуки анча барқарор гуруҳларда одамлар сони унчалик тўлиқ бўлмаслиги ҳам мумкин.

Шу муносабат билан Р.М.Белбин таклиф қилган менежерлик гуруҳини ташкил этиш ҳақидаги тамойиллар анча қизиқарлидир:

* гуруҳнинг самарадорлиги унинг аъзолари касб вазифаларида ва гуруҳ ичидаги вазифаларда ўз кучларини қанчалик тўғри тақсимлаб олишларига боғлиқ бўлади;

* ҳар бир гуруҳ вазифаларнинг маълум даражада мувозанатли тақсимланиши билан ажралиб туриши зарур; энг мақбул хусусият гуруҳнинг мақсадлари ва вазифаларига боғлиқ бўлади;

* гуруҳ аъзоларининг шахсий хусусиятлари уларнинг бир хил вазифаларни яхшироқ бажаришларига, бошқа вазифаларни бажаришдаги имкониятларини чеклашга сабаб бўлади;

* гуруҳ ичида вазифаларни тегишли кишилар бажарган тақдирдагина гуруҳ ўз ресурсларидан энг яхши фойдаланишга муваффақ бўлади.

*

1) Гуруҳга раҳбарлик қилиш муҳим омиллардан бири ҳисобланади. Лекин биз бу бўлимда раҳбарликнинг энг яхши ва универсал усулини аниқлашни мақсад қилиб қўймаймиз. Менежмент назариясида бу масалага кўпгина ишлар бағишланган. Биз бошқарувнинг турли усулларини қараб чиқамиз, бунда уларнинг гуруҳ билан ишлашдаги самарадорлигига эътибор берамиз. Турли усулларнинг ҳар хил натижа беришини кўрамыз, улардан ҳар бирининг самарадорлигини аниқлашга ҳаракат қиламиз.

Директив модель. Бунда бир киши, раҳбарнинг ўзи (расмий етакчи) бошқаради. Айнан у қарорлар ишлаб чиқади, гуруҳ фаолиятини мувофиқлаштиради ва назорат қилади.

Бу моделдан фойдаланиш натижалари: қарорнинг сифати раҳбар эга бўлган ахборотга ва қарор қабул қилиш учун бу ахборотдан тўғри фойдалана олиш қобилиятига боғлиқ бўлади.

Қарор ходимларга аниқ, қисқа шаклда етказилиши керак. Қарор қабул қилиш раҳбарнинг обрўсига, унинг ишонтириш қобилиятига ва у эга бўлган санкцияларга боғлиқ бўлади. Қарорнинг қабул қилиниши унинг албатта маъқулланишини билдирмайди. Ходимларнинг кўплари ўзларига мажбуран тикиштирилган нарсаларни ёктиришмайди. Шу сабабли қарорларнинг маълум қисми бажарилмай қолади.

Оқибатлари:

- Бошқарувнинг директив модели алоҳида олинган ходимлар билан уларнинг бошлиғи ўртасида муайян бўйсиниш муносабатларини вужудга келтиради. У шажаравий поғоналарни кўпайтириб, ҳамкорликка тўсик бўлади. Шунинг учун доимий назорат қилишни талаб этади. Бошқарувнинг бундай услуби гуруҳдаги кескинликни авж олдириб, норасмий гуруҳларнинг пайдо бўлишига олиб келади.

Демократик модель. Бу моделнинг ўзига хос хусусияти гуруҳни ташкил этган ходимлар билан раҳбар ўртасида фаол фикр алмашувидир. Қарорлар гуруҳ йиғилишида қабул қилинади.

Бу моделдан фойдаланиш натижалари:

Бошқарувнинг бу хилда ахборот хажми кўпаяди ва қарор қабул қилиш осонлашади. Бироқ қарор директив моделдаги қарорга нисбатан секинроқ амалга оширилади. Бошқарувнинг бу хили амалда катта қийинчиликлар туғдиради ва шу сабабли раҳбарда алоҳида хусусиятлар (ўз хавфсизлигини хис қилган, бошқаларни тушуниш қобилияти, йиғилишлар ўтказиш амалиётини эгаллаш ва ҳ.к.) бўлишини талаб қилади. Раҳбар билан гуруҳ ўзаро муомалани ўрганишлари керак, бу эса биринчи қарашда туюлганидек унчалик осон вазифалардан эмас.

Оқибатлари:

Демократик бошқарув моделини тадбиқ этишнинг натижаларига баҳо бериш осон иш эмас. Биз ғарбдаги кўпгина илғор фирмалардан фарқли улароқ, бу моделни тадбиқ этиш соҳасидаги катта тажрибага эга эмасмиз. Лекин шунга қарамайдан бошқарувнинг бундай усулида гуруҳнинг маънавий ҳолати ва унинг аъзоларининг қаноат ҳосил қилиш даражаси бошқарувнинг директив усулига қараганда анча юқори бўлади, деб ҳулоса чиқариш мумкин. Тадқиқотларнинг кўрсатишича, демократик моделни тадбиқ этишнинг узок оқибати сифатида кенг тармоқ ёйган гуруҳ тузилмаси пайдо бўлиши мумкин.

Бу усулда ўз-ўзини назорат қилиш яқинроқ амалга оширилади. Ён алоқалар тез-тез бўлиб туради ва камроқ ихтилофлар келтириб чиқаради.

Бошқаришнинг замонавий аҳволи раҳбардан кўпроқ ҳиссий етукликни, таъсирчанликни талаб қиладики, улар шахсни гуруҳ ва жамоаларни яхши билишга асосланади.

Раҳбарликнинг ҳар жиҳатдан ёмон бўлган бепарволик усулуби ҳақида ҳам бир-икки оғиз гапириб ўтиш керак. Бироқ бу услуб гуруҳлардаги шахслараро муносабатлар малакасини шакллантириш ва раҳбарлар танлаш соҳаларида ўз ифодасини топади.

2. Жараёнлар ва тадбирлар. Бу ерда гап муаммоларни гуруҳ бўлиб, муҳокама этиш ҳақида боради, бунинг натижасида гуруҳ муайян қарор қабул қилади. Гуруҳ бўлиб қарор қабул қилиш жараёни бир неча фазада давом этади. Масалан, дастлаб гуруҳ аъзоларидан бири муаммони ўртага қўяди, шунга қараб ҳақиқий ахборот тўпланади. Фақат шундан кейингина фикрлар илгари сурилади. Қарор қабул қилишнинг бирорта тадбири келишиб олинишига қадар ахборот ва айтилган фикрларга асосланган усулларга баҳо берилади. Яъни жараён қуйидагича изчилликда давом этади: Иницировка қилиш - ахборот излаш - диагностика қилиш - фикрларни аниқлаш - баҳо бериш - қарор қабул қилиш.

Бундай усулни демократик бошқарув услуби раҳбари муваффақият билан қўллаши мумкин. Бинобарин, у фақат коммуникация тармоқларини диққат билан назорат қилиб қолмай, шу билан бирга жараёнда гуруҳнинг барча аъзолари иштирок этишини, жараённинг бузилмаслигини, гуруҳ

аъзолари олдинги босқични тамомламай туриб, янги босқичга ўтмасликларини кузатиб боради.

Агар гуруҳ бўлиб қарор қабул қилиш вақтида ихтилофли вазият вужудга келса, раҳбар жараёни боришини назорат қилишда давом этади. Одатда раҳбарга қўллаб-қувватлаш вазифалари: рағбатлантириш, ҳамжихатлик вазиятини қўллаб қувватлаш, муроса-мадора йўлини излаш, якун яшаш нормалар белгилаш юкланади.

Раҳбарнинг ҳамкорлик қилишга қаратилган йўл-йўриғи ундан қуйидагиларни бажара олиш қобилиятини талаб қилади:

- шарт-шароит яратиш ва хис-туйғуларини эркин ифодалашни рағбатлантириш;
- гапириш ва тинглашга ҳалақит бермаслик;
- билдирилган хис-туйғуларни қабул қилиш; бу асло уларнинг рағбатлантириши ёки уларга рози бўлишни билдирмайди; уларни далил сифатида, амалда мавжуд нарсалар сифатида қабул қилиш ва уларга қўшилиш керак;
- бу хис-туйғуларини гуруҳ олдида уларнинг мавжудлигини таъкидлаш тарзида ифодалаш.

Буларсиз гуруҳ кам самарали бўлади ёки умуман бўлиниб кетади.

3. Гуруҳнинг ўзи назорат қилиши ва раҳбар таъсир этиши мумкин бўлган яна бир омил - гуруҳ аъзолари ўртасидаги ўзаро таъсир кўрсатишдир. Амалий экспериментларда одатда учта модель: “юлдуз”, “доира” ва кўп каналли схема тузилади 8.6. расм.

Тадқиқотларнинг кўрсатишича, “юлдуз” моделидан фойдаланишда барча ҳолларда ечимга тезроқ эришилади, натижа амалда ҳамisha марказда турган одамга боғлиқ бўлади.

“Доира” - энг “секин” амалга ошадиган модель ҳисобланади, бироқ гуруҳ аъзолари томонидан ишлаб чиқилган қарордан қониқиш “юлдуз” моделига нисбатан анча юқори бўлади.

Мураккаб муаммоларга нисбатан кўп каналли тарх энг яхши қарор ишлаб чиқиш учун энг яроқли ҳисобланади. Бироқ вақт ёки рақобат таъсирида кўп каналли модел осонгина “юлдуз” бўлиб қолади.

Қарор қабул қилиш учун у ёки бу моделни танлаш раҳбариятнинг тадбиқ этадиган услуби сифатида вазифанинг ҳилига, уни ҳал қилиш учун ажратилган вақтга боғлиқ бўлади, яъни вазиятли ёндашувни талаб қилади.

4. Асослаш - бу бизни муайян мақсад билан ҳаракат қилишга ундовчи майл ёки эҳтиёждир. Эҳтиёж - асослашнинг ички жиҳатидир. Мақсад - унинг ташқи жиҳатидир.

* гарчи гуруҳ иши самарадорлигининг натижаси унинг қондирилиши ҳисобланса ҳам, асослаш қондиришга нисбатан анча кўпроқ нарсани билдиради. Қониқишнинг йўқлиги гуруҳни тарқалиб кетишига олиб келиши мумкин. Бироқ қониқиш ҳосил қилган гуруҳ ҳамisha ҳам самарали бўлавермайди:

* гуруҳ аъзоларининг асосланишини яхшилаш мумкин, бунинг учун улар кутиладиган натижани билишлари ва унинг ҳақиқий эканлигига ишонч ҳосил қилишлари лозим бўлади (ўтиш назарияси).

Шунингдек кутиладиган натижаларга нисбатан ишнинг қандай бўлиши ҳақида ахборотга эга бўлиш зарур;

в) гуруҳ ва у ҳал қиладиган вазифа унинг ҳар бир аъзоси учун муҳим бўлиши зарур, токи у ўз зиммасига қўшимча жавобгарликни қабул қилсин;

г) гуруҳ даражасидаги асослашнинг энг муҳим жиҳати - “аниқ қўйилган вазифа ва унинг муҳимлиги”дир. Гуруҳ етакчиси учун энг кийин вазифа-умумий мақсаднинг гуруҳ қатнашчилари шахсий мақсадларидан устун бўлишига эришишдир.

Шу билан гуруҳ ишининг самарадорлигига тааллуқли масалаларнинг қисқача шарҳини тугаллаш мумкин. Табиийки, у мазкур ғоя қизиқарли материални тўлиқ очиб беришни даъво қилмайди. Бошқариш соҳасидаги мутахассислар, психология, социология соҳасидаги олимлар бу материални ўрганишга ўнларча йилларга чўзилган тадқиқотчилик ва тажриба ишларини бағишлаганлар. Бундан ташқари, кимда ким гуруҳни дарҳол юқори самарали бошқарув бирлигига айлантиришнинг тайёр воситасини топа олса, ҳайрон қоларли натижаларни қўлга киритиши мумкин.

Ҳақиқатан ҳам ҳозирги вазият - ўтиш вазияти бўлиб, ўзига хос хусусиятларга эгадир. Хулқ-атвори бошқаришнинг эскича модели ўз кучини йўқотди ва эндиликда ўтмиш кадриятларимизга хос ва мустақиллик даври талабларига мос келадиган хулқ-атвор нормаларини қарор топтиришимиз керак. Биз кўпинча пухта, омилкор бўлиш, одамлар психологиясини ҳисобга олган ҳолда иш юритиш зарурлиги ва ҳоказолар ҳақида гапирамиз. Агар сиз раҳбар сифатида амалга оширишингиз лозим бўлган саъй-ҳаракатлар шарт-шароитларга боғлиқ бўлса, ва тубдан ўзгариб кетган бўлса, юқоридаги ибораларнинг ҳаммасини нималарни англатади? Бошқа томондан, ўзимизда ва чет элларда катта ҳажмдаги тажриба ишлари амалга оширилганки, уларда ҳеч бўлмаганда, қандай йўналишда ҳаракат қилиш лозимлиги кўрсатиб берилган.

Иқтисодиётдаги танглик ҳолатининг таркибий қисмларидан бири меҳнат танглиги бўлиб, унинг қуйидаги барча белгилари кўзга ташланиб туради:

- меҳнат кадриятлари тўлиқ девальвация қилинди;
- меҳнат ўзининг маъно ҳосил қилувчи функциясини йўқотди;
- меҳнат турмуш тарзи асосидан омон қолиш воситасига айланди.

Ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётининг шаклланишини кўпчилик ўз меҳнатининг моҳияти ва мақсади деб қабул қила олмайди. Шунингдек меҳнатнинг мазмуни моддий манфаатдорликдан иборат қилиб қўйилмаслиги лозим. Унумли меҳнат асосини шакллантириш учун инсон шахсий эҳтиёжларини қондириш доирасидан четга чиқиши керак.

Эълон қилинган хусусийлаштириш ҳам (гарчи у давлатнинг иш ўринларига бўлган монополиясига барҳам берса ҳам, лекин у малака оширишни, ташаббускорликни ривожлантиришни, ишдаги ижодкорликни рағбатлантирмайди), ишчи кучининг бўшаб қолиши ҳам меҳнат бозорида

рақобат вужудга келтиришни ҳал қилишга қодир эмас, шунингдек улар кучли меҳнат асосини шакллантиришга ундамайди, лекин ишчи кучининг янада деградация қилиниши жараёнини тўхтатиб туради. Ҳозирги вақтда асослаш жараёнлари нуқтаи назаридан асосий вазифа-ҳар кимни фақат ишлаб чиқариш воситаларининг эгаси қилиш эмас, балки ўз ишчи кучининг эгасига айлантиришдир.

Меҳнат танглиги муаммосини ҳал қилиш вақтида ижтимоий гуруҳлар тўқнашади, улардан ҳар бири ўз манфаатларини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга интилади.

Айнан жамият давлат орқали юқори унумли меҳнат сабабларини ривожлантиришга ёрдам бериши лозим. Давлатнинг бу соҳасидаги бошқарувчилик ва тартибга солиб турувчи иштирокисиз танглик ҳолатидан қутулиб бўлмайди.

Меҳнат танглигини барҳам топтириш соҳасидаги давлат сиёсати (дастури) қуйидагилардан иборат бўлиши лозим:

- юқори самара билан ишлашни истайдиган ва бунга қодир бўлган ходимларни ҳимоя қилиш ва уларнинг ҳуқуқларини рўёбга чиқаришни таъминлаш, уларнинг меҳнат потенциалини самарали рўёбга чиқариш ва такрор ҳосил қилиш учун етарли бўладиган меҳнат ҳаётининг сифат даражасини кафолатлаш;
- ғайриқонуний равишда даромад олиш ва ижтимоий текинхўрликнинг ҳар қандай шаклига қаршилик кўрсатиш, меҳнат қонунларини бошқаришнинг маъмурий-ҳуқуқий усулларини ва уларга риоя этилишини назорат қилишни кучайтириш.

Юқори унумли меҳнатни асослаш ходимларнинг нормал меҳнат қобилиятини тиклаш билан бир қаторда меҳнат қадриятининг ижтимоий қадриятлар умумий тузилмасида эгаллайдиган мавқеини ошириш, янгича меҳнат онги ва меҳнат этикасини шакллантириш имконини беради.

Мазкур муаммони ҳал қилишнинг стратегияси ва тактикаси меҳнат фаолиятини асослаш ва уни рағбатлантиришдир.

Меҳнат фаолиятини асослаш меҳнат танглигига барҳам бериш стратегияси сифатида ходимга узоқ муддатли таъсир кўрсатишдан иборат бўлиб, ундан кўзда тутилган мақсад тегишли асос ўзагини шакллантириш ва шу асосда меҳнат потенциалини ривожлантиришдир.

Рағбатлантириш муаммосини ҳал қилиш тактикаси сифатида ходимнинг қадриятли йўналиши ва қизиқишларининг ҳақиқий тузилишига, мавжуд меҳнат потенциалини янада тўлароқ рўёбга чиқаришга қараб йўл тутишдир.

Асослаш ва рағбатлантириш меҳнатни бошқариш усуллари сифатида йўналиши бўйича бир-бирига қарама-қаршидир: биринчиси мавжуд аҳволнинг ўзгаришига иккинчиси уни мустаҳкамлашга қаратилган, лекин шу билан бирга улар бир-бирини тўлдиради. Биз меҳнатни асослашнинг сифат ўзгаришисиз тангликдан чиқа олмаймиз.

Меҳнатни асослаш ва рағбатлантириш фақат бир-бирига мос келиб, бир-бирини кучайтириб қолмасдан, шу билан бирга бири иккинчисига қарши туриши ҳам мумкин. Масалан, етарли даражада моддий қоплаш имконияти

бўлмасдан туриб пул даромадларини ўстириш фақат меҳнат асосини ошириб қолмасдан, балки уни пасайтиради ҳам. Меҳнатни рағбатлантирувчи омилларни ҳар қандай ислоҳ қилиш, агар бунга инсоннинг хулқ-атвор реакцияси ҳисобга олинмаса, кутилган натижаларни бермайди.

Рағбатлантириш ходимнинг эҳтиёжлари, манфаатлари ва қобилиятларига мувофиқ келиши лозим, яъни рағбатлантириш омили ходимнинг асослаш механизмига мос бўлиши керак.

Шуни ҳам аниқ тасаввур қилиш керакки, асослаш инсоннинг ташқи ва ички омиллар таъсири билан белгиланадиган у ёки бу хулқ-атвор хилини онгли равишда танлаш жараёнидир. Бунда ташқи омилларга рағбатлантириш омиллари кирса, ички омилларга сабаблар (асослар) киради.

Асослаш жараёни мураккаб ва хилма-хилдир. Бу ходисани тушунтиришга қаратилган кўп миқдордаги хилма-хил асослаш назариялари мавжуддир. Ҳозирги вақтдаги тадқиқотларда асослаш мазмуни назариялари (А.Маслоунинг эҳтиёжлар иерархияси назарияси, К.Альдерфернинг FRG назарияси, Герцбергнинг икки омили назарияси ва ҳ.к.) ва асослашнинг процессуал назариялари (К.Левиннинг кутиш назариялари, В.Врумнинг афзаллик ва кутиш назариялари, Б.Ф.Скиннернинг мустаҳкамлаш назарияси, Бортер-Лоулернинг адолат назарияси (назария муаллифлари - Л.Бортер ва Э.Лоулер), Д.Аткинсоннинг таваккални танлаш модели, Дуглас Макгрегорнинг “икс” ва “игрек” назарияси ва ҳ.к. мавжуддир.

Дастлабки назарияларда асосий эътибор асослаш негизида етган омилларни таҳлил қилишга қаратди ва айни вақтда асослаш жараёнининг ўзига амалда эътибор берилмайди. Қолган назариялар асослаш жараёнига, асослаш жараёни натижаларини тасвирлаш ва башорат қилишга бағишланган, лекин улар сабабларнинг мазмунига дахлдор эмас.

Рус олимларидан А.Г.Ядов, А.Г.Здравомислов, В.П.Рожин, Л.С. Бляхман, Н.Ф.Наумов, И.Ф.Белов ва бошқаларнинг тадқиқотларида фақат асослаш эҳтиёжлари эмас, балки уни шакллантириш ва фаолият кўрсатиш жараёни ҳам қараб чиқилади, меҳнат фаолиятининг маъно ҳосил қилувчи сабаблари ажратиб кўрсатилади, шахслар типологияси берилади.

Асослаш типи - бу асосан шахснинг фаолияти муайян эҳтиёжлар гуруҳларини қондиришга қаратилганлигидир. Тадқиқот мақсадларига қараб бундай типологиялар анча-мунча топилади. Бизнинг мақсадимиз учун асослашнинг учта типидан фойдаланувчи типология кифоя қилади. 1 тип - меҳнатнинг кўпроқ мазмунига ва ижтимоий аҳамиятга эътибор берадиган ходимлар; 2 тип - кўпроқ меҳнатга ҳақ тўлашга ва бошқа меҳнат билан боғлиқ бўлмаган қадриятларга эътибор берувчи ходимлар; 3 тип - турли маънавий қадриятларни юқори баҳоловчи ходимлар.

Ҳозирги вақтда ходимларнинг асосий кўпчилиги (камида 80%) асослашнинг иккинчи типига тааллуқлидир: асослаш ўзаги (уларнинг тушунчасида) юқори иш ҳақига асосланган.

Меҳнатни асослашга турли рағбатлантирувчи омиллар: иқтисодий нормативлар ва имтиёзлар тизими, иш ҳақи даражаси ва даромадларни адолатли тақсимлаш, меҳнат шароити ва унинг мазмундорлиги оила ва

жамоадаги муносабатлар, атрофдагиларнинг эътироф қилиши, мансаб, мулоҳазалар, ижодий ташаббус ва қизикарли иш, ўзини кўрсатиш истаги ва доимий равишда таваккал қилиш, қаттиқ ташқи буйруқлар ва ички маданият ҳамда бошқалар таъсир кўрсатади.

Жамоатчиликнинг эътироф этишини ифодалаш асосида ходимнинг хулқ-атвори тартибга соладиган рағбатлантириш ёрлиқлар, нишонлар, тақдим этиш, суратини ҳурмат тахтасида жойлаштириш каби йўллар билан амалга оширилади. Чет эллар тажрибасида фахрий ёрлиқлар, унвонлар ва мукофотлар бериш, кўпчилик ўртасида рағбатлантириш қўлланилади. Кўпчилик ўртасида ҳайфсан эълон қилишдан қочилади, бу айниқса Япония учун хосдир. АҚШда хизматларига қараб баҳо бериш модели ишлатилади.

Бизнинг тажрибамизда меҳнатнинг нуфузини оширадиган, ходимнинг мақомини, унинг жамоатчилик томонидан эътироф этилиши каби тизимлардан етарли даражада фойдаланимаяпти. Бундай усуллар асосан тижорат ташкилотларида кўпроқ тарқалган.

Умуман меҳнатни асослашдаги камчиликлар ва хусусан иш ҳақини ташкил этишдаги камчиликлар республикадаги меҳнатни асослаш жараёни хусусиятларига таъсир этмасдан қолмайди.

Барча рағбатлантирувчи тизимларнинг ижтимоий йўналишига қарамасдан ижтимоий муаммоларни ҳал қилишнинг уддасидан чиқиб бўлмаяпти. Бутун аҳолининг 10-13% да даромадлар миқдори озиқ-овқат савати қийматидан пастроқ бўлиб турибди.

Ишловчи фуқароларнинг бугунги кунда Тошкент Давлат Иқтисодиёт Университети “Меҳнат иқтисоди ва социологияси” кафедраси олимлари томонидан ўтказилган социологик кузатувлар натижасига биноан, 25% га яқини кун кечириш учун зарур миқдордан кам иш ҳақи олмоқда. Бу ҳол айниқса бюджет соҳасига хосдир. Аҳоли айрим қисмларининг кам даромад олиши фақат иқтисодиётнинг аҳволига боғлиқ эмас, балки маълум даражада аҳолининг турли гуруҳлар ўртасида даромадларнинг ниҳоятда нотекис тақсимланишидир. Статистика маълумотларига қараганда, даромадларнинг каттагина қисми аҳолининг нисбатан кичикроқ гуруҳлари ўртасида тақсимланади.

Пул даромадларининг тузилишини таҳлил қилиш шуни кўрсатадики, пул даромадларини ташкил қилувчи асосий таркибий қисми меҳнатга тўланадиган ҳақ, пенсия ва бошқа ижтимоий тўловлардан келадиган реал даромадлар. Иш ҳақининг ўсиши истеъмол қийматлари ўсишининг фақат 70%дан ортиғроғининг ўрнини қоплаган. Реал пул даромадларининг кўпайиши амалда асосан тадбиркорлик фаолиятдан, фойдада иштирок этишдан, кўчмас мулк операциялари ва молия-кредит операцияларидан келган даромадлар ҳисобига тўғри келади. Бундай даромадларнинг аксарият кўпчилигини аҳолининг анча чекланган доирасигина олади.

Меҳнатга ҳақ тўлашга иқтисодиётни ислоҳ қилиш жараёнида пайдо бўлган камчиликлар кескинлашган:

- иш ҳақининг ниҳоятда паст эканлиги;

- иш ҳақининг ҳаддан ташқари минтақавий ва тармоқ жиҳатидан табақалашуви;
- меҳнатга ҳақ тўлашнинг меҳнат натижалари билан боғлиқ эмаслиги;
- кўпгина ташкилотларда иш ҳақининг тўланишида сурункали кечикиб қолишлар ва бошқалар.

Шундай қилиб, истиқболда энг долзарб нарсa энг кам иш ҳақининг даражаси ва уни индексациялашни тахминан истеъмол нархларининг ўсиши даражасида сақлаш масаласидир. Бироқ келгусида ҳам маблағларнинг етишмаслиги оқибатида паст разрядлар бўйича компенсация тўловларидан кўпроқ микдорда фойдаланиб туриш режалаштирилади. Бу эса чамаси, малака даражасининг ўсишини рағбатлантиришни янада пасайтиришга олиб келади. Бюджетдан ташқари соҳада истеъмол фондига солиқ юқини босқичма-босқич заифлаштириб боришга ва ходимларнинг яқка тартибдаги иш ҳақидан ва уларнинг фойдада иштирок этишидан келадиган даромадларидан олинадиган солиқни кўпайтиришга ўтиш мўлжалланди. Бунда аҳолининг юқори даромадли гуруҳларига солиқ солиш шқалалари қаттиқлаштирилади. Шу билан бирга солиқ солиш тизими молиявий тадбирдан кўра тартибга солувчи тадбирга айланади.

Адабиётлар:

1. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М. Изд-во. «Консалтбанкир» 2002
2. Петрухин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Изд-во. «Дело» М. 2000
3. Шер Абдулла. Ахлоқшунослик. Т.: «ЎАЖБНТ» Маркази, 2003
4. Эрик Берн. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000.

Таянч иборалар

Бизнес мулоқот, унинг тузилмаси ва асосий қонуниятлари. Мулоқот қомуникацияси сифатида. Диалогли мулоқот. Бизнес мулоқотларини гуруҳли шқллари. Телефон орқали мулоқот. Бизнес мулоқотини оғзаки турлари: диалогли, монологли. Ишбалармонлик мулоқотининг ёзма қуриниши. Бизнес хатлари.

Назорат саволлари

1. Бизнес мулоқотининг моҳиятини очиб беринг
2. Диалогли мулоқот нима?
3. Бизнес хатларини езиш тамойиллари

Маъруза 7. Бизнес суҳбатлари ва музоқаралар.

Режа:

1. Бизнес суҳбат ва музокараларнинг этикаси ва психологияси.
2. Бизнес нонуштаси, тушлиги ва кечки овқатланиш.
3. Таржимонлар орқали суҳбатлашиш хусусиятлари.
4. Музокараларни олиб бориш техникаси.

Бизнес суҳбат ва музокараларнинг этикаси ва психологиясисида асосий уринни инсоннинг рухий типи ифодалайди. Одамнинг инсон наслига мансублиги индивид тушунчаси билан ифодаланад. Индивид сифатида дунегга келган инсон кейинчалик шахс сифатмда шаклланади. Бинобарин бу жараён тарихий хусусиятга эгадир. Инсон шахсининг энг муҳим томонларидан бири унинг индивидуаллигидир. Индивидуаллик деганда шахс психологик хусусиятларининг бетақрор биримаси тушунилади. Унинг таркибига темперамент, эмоция, қобилиятлар, феъл-атвор, ирода хотира, хаёл ва бошқалар киради.

6.2 Темперамент ва унинг турлари.

Темперамент. Кишилар темпераменти буйича қуйидагича фаркланади: **сангвинниклар, холериклар, флегматик ва мелнхоликлар.**

Сангвинниклар—туйғу (жушқин) хусусиятлари билан ажралиб туради. Улар янги кишилар билан тез тил топишадиган, бир иш туридан, иккинчи иш турига тезда қуникадиган, бир турда бажариладиган ишларни еқтирмайдиган, Янги шароитга осонлик билан урганадиган, хушчакчак, ҳаракатлари шиддатли, нутқи тез, келажакка ишонч билан қарайдиган, сузини аниқ ва маҳноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир. Масалан, сангвинниклар иш жараёнида кечган қунгилсизликларни тезда эсдан чиқариб юборадилар. Улар уз қучи ва қобилиятларига ортиқча баҳо бериш хусусиятига эгадирлар.

Рахбарлар уларнинг ишини салбий баҳолашдан кура уларга нисбатан талабчан ва каттиккул булсалар ижобий натижаларга эришиши мумкин. Сангвинниклар юкори лавозимга интилувчан кишилар буладилар

6.3 Холериклар ва унинг хислатлари.

Холериклар--кутаринки рухда ишлай оладиган, каршиликларни енга оладиган кишлар булиб, уларнинг ишлаш завки кайфиятининг бузилиши биланок тез узгариши мумкин. Халериклар сержахл, узини яхши курадиган, тез гапирадиган одамлар булиб, улар бошкалардан гаининг оханги узгарувчанлиги билан ажралиб турадилар. Халерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвинниклардикидек булади. Рахбар ва бошка кишиларга нисбатан узини яхши тутати.

Флегматиклар--таъсирчанлги суслиги билан ажралиб туради. Бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга сёкинлик билан кучадилар, фаолликлари кам, янги шароитга кийинчилик билан мослашадилар. Флегматиклар чидамлилиги, матонатлиги, узини тутта билиши билан ажралиб туради. Харкатлари ва нутклари суст, кунгилсизликлар булганда уз осоишталиклаини бузмайдилар. Улар сабр токатли, чидамли, сузлаганда хотиржжам, узга шахслар билан хаяжонланмай гапирадилар.

6.4 Меланхоликлар ва уларнинг хислатлари.

Меланхоликлар—ута таъсирланувчан хусусиятга эгадирлар, тез толикадиган, узига ишонмайдиган, ташвишсиз, лёкин жуда сёзувчан, эхтиеткор ва хушер, ниhoятда аразчан, оз куладиган, фаоллиги суст тортинчок, кам гайрат, арзимас сабабларга кура кузларидан ёш чикиб кетадиган, янги кишилар билан кийинчилик билан тил топишадиган кишилардир. Улар кулай шароитда олдинга куйилган вазифаларни муваффакиятли бажарадилар. Агар ишда шароит, вазият узгарса, кийинчилик тугилса, улар узларини панага олиб туришади. Масалан, рахбар меланхолик ходимни ишдаги камчиликлари учун унга нисбатан емон муносабатда булса, койиса, уришса, унинг рухини тушириб юборади ва окибатда бу шахс уз кучига шубха билан карай бошлайди. Агар рахбар меланхолик ходимга нисбатан доим каттик талабчанлик килса ёки кескин муносабатда булса, у вахимага тушиб рухан эзилади. Аксинча рахбар унга яхши муносабатда булса, мактаса, унинг кучига куч, гайратига гайрат кушилиб, кутаринки рухда ишлайди.

Баъзан кандай шахслар яхши деган савол тугилади. Масалан, бундай усулда куйиш нотугри, албатта. Чунки кандайдир бир темперамент яхши бошкалари емон деб, шахсга нибатан унинг имкониятларига, меҳнат ва ижтимоий - сиесатга бахо бериш мутлако

нотугри булади. Кишиларни темпераментини билиш, уларга индивидуал ендошиш, нерв тизими жараёнининг хусусиятларини инобатга олиш, улар билан ишлашда мос келадиган муаммоларни танлашда кул келади.

Инсонлар ичида темпераменти юкоридаги кишилардан бирига мос келадиганлари жуда кам учрайди.

Кишиларнинг темпераменти тартибга асосланган булсада, агар улар хохласа, узини узи тарбиялаш жараёнида бошка темпераментга хос булган фазилатларни узида шаккиллантириши мумкин.

Туйгу. Хаётда содир буладиган купчилик халатлар хар хил: ижобий, салбий, кучли, кучсиз хис туйгуларни келтириб чикаради. Масалан, охангларни яхши ижрочи томонидан тинглаб роххатланиш, хайратда колиш каби ижобий хис туйгаларга бериласиз. Худди шу мусика асарини емон ижрочи ижросида эшитганда эса туйгуларингиз салибий кечинма шаклида юза келади.

Куркиш ёки дахшат хисси маълум объектларга, уларнинг кушлмасига нисбатан бир-биридан фарк киладиган холларда кечиши мумкин. Баъзан одам дахшатдан кочади, баъзиси эса куркувдан котиб колади ва нихоят куркканидан ва умидсизликдан узини хавфли объект томонидан ташлаш мумкин. Баъзи холалрда хис - туйгу таъсирчанлиги билан ажралиб туради. Бундай хис иш харакатларига, мулохазалар айтишга ундовчи, одамни зур беришини кучайтирувчи кучга айланади.

Хурсандчиликдан одам "тогни толкон килишга " тайёр булади. Уртагига рахми келиб унга ёрдам бериш йулини ахтаради. Фаол туйгу холатида одам жим, харакатсиз тура олмайди. Баъзан одам кучли хиссиет таъсирид, уз хаелига чуимб кетади. Бундай пайтда рахмдиллик яхши, лёкин фойдасиз туйгу кечинма булиб колади, уялиш, яшириш виждон аъзобига айланиб олади.

Хис туйгу килинаетган харакатларингизни сабабчиси булиш билан бирга, баъзи бир холларда фаолиятни ташкил килувчи омилга, бошка холларда эса фаолиятни бузувчи омилга айланади. Туйгуси тумток холатидаги одамнинг фаолияти уз йуналишини йукотади. Бошка томондан олганда, ортикча туйгуга берилиш купчилик холларда объектларни янгича акс эттиришга, далилларни субхекутив равишда тадкин килишга, хулоса чикариш ва бахолашда мантикий холатларга олиб келади.

Хис туйгунинг ташки ифодасига, имо-ишора, важохат ва кадди комаднинг узгариши ва бошкалар киради.

Жиддийлик холатлари. Сунгги чорак аср давомида жиддийлик вазияти ёки стресс (инглизча-stress узидан олинган булиб, жиддийлик, кескинлик, таранглик деган махнони англатади) деб аталадиган кескин

вазият сабабли юзага келадиган хис - хаяжонни урганиш тобора ахамият касб этмокда.

Жиддийлик - турли жисмоний ва аклий ишлар хаддан ошиб кетиб хавфли вазият тугилган вазиятларда зарурий чораларни тезлик билан топишга мажбур булганда вужудга келадиган ҳаракатдир. Уз-уздан равшанки, мана уундай шароитнинг барчасини бирор хил хис пайдо килади. Жиддийлик каби хиснинг пайдо булиши, ҳамда бундай хиснинг утишини психологик хусусиятларини билиш факат, космонавтлар, юкори раҳбарлар учун эмас, балки укувчилар, имтихон олувчи укутувчилар ва бошқалар учун ҳам жуда муҳимдир.

Жиддийлик ҳолати пайтида онгли фаолиятнинг баъзи томонлари тухташидан ташқари идрокка, хотирада янглишмовиликларнинг, кутилмаган кузгалувчиларга нисбатан айни бир хил булмаган таҳсиларнинг юзага келиши диққат ва идрок куламини торайиши, вақт оралигининг аниқлашда хатрликлар ва шу қабилар булиши мумкин.

Юқсак гоёвийлик, бурч ва жавобгарлик хисси иш ҳаракат бузилишининг олдини олишда муҳим омил ҳисобланади.

Қобилият - шахснинг фаолиятини муваффақиятли амалга ошириш шароити ҳисобланаган ва билим, қуникма ва малақаларни эгаллаш давомида намоён буладиган индивидуал - психологик хусусиятдир.

Қобилият - имкониятлардан иборат булиб, бирор ишдаги зарурий маҳарот даражасининг улчовидир.

Шахснинг қобилиятларини жамоачилик фаол ҳаракати таъсирида ишлаш ва тарбиялаш жараёнида ривожлантириш мумкин. Ишда одамнинг қобилиятларидан тугри фойдаланиш купрок раҳбарга боғлиқ булади.

Агар ходимга узиға мос, қобилиятиға яраша иш топилса, унинг юкори иш натижаларига, бошқалар билан яхши муносабатда булишға эртишиш мумкин.

Характер - феҳл-атвор. Хар бир одам бошқасидан узининг индивидуал психологик хусусияти билан ажралиб туради. Мана шу маҳнода оддий тилда мазкур одамға хос булган хусусиятлари ҳақида гапирилади. Характер сузи грекчадан таржима қилинганда, босилган тамға деб аталади.

Одамнинг хар қандай индивидуал хусусиятини характер ҳислати деб булмайди. Масалан, қуриш ва эшитишнинг уткирлиги, Хотирада сақлаб қолиш хусусиятини юкорилиги унинг барқарорлиги, ақлнинг чуқурлиги каби индивидуал психологик хусусиятларини характер хусусиятлари деб булмайди.

Психологик характер деганда мазкур шахс учун оддий ҳисобланган фаолият усулларида намоён буладиган, ухшаш

шароитларда куринадиган ва бу шароитларга қисман меҳнатга, вазифасига ва бурчига шахснинг муносабати билан белгиланадиган индивидуал психик хусусиятлар йигиндиси тушинилади.

Шахс тугилганда характер билан тугилмайди, Унинг характери жамоачилик фаолиятининг фаол жараёнида шакллантирилади. Масалан, оила, мактаб, меҳнат жамоаси - бу соҳаларнинг ҳаммаси характерни мустаҳкамлашга, шакллантиришга муҳим таъсир курсатади.

Одамнинг қандай психологик хусусиятларини характер хусусиятлари ёки хислатлари деб аталади.

Рухиятшуносларнинг татқиқотларига қура характернинг ҳар бир хислатлари ухшаш шароитлардагина намоён бўлмайди. Масалан бир шахс иш жойида кишиларга яхши қушила олмайди, улардан уялади, баъзи сабабларга қура узини уларга яқин тутта олмайди. Айнан шу шахс маҳаллада эса барча шахслар билан тил топишиб, улар билан уртокларча муносабатда бўлади. Маҳалланинг барча ишларига фаол қатнашади. Бошқа бир шахс эса бошқа бу шароитда узини аксинча намоён қилади ва ҳоқаъзо.

Шахснинг узига муносабати, унинг шахс сифатида узининг ҳаракатларига, яхши хислатлари ва қамчиликларига қай тарзда баҳа беришга боғлиқ. Узининг объектив равишда баҳо бера олиш характернинг одоб, қамтарлик ва бир фикрда тура билишлик хусусиятларини шаклланишига ёрдам беради. Узини қатта туттиш, ман-манликка берилиш, гурурлик хислатлари характернинг салбий хусусиятлари ҳисобланади. Бу эса жамоада муросасизликка ва низоларни қелиб қикишига олиб қелади.

Кишиларнинг меҳнатсеварлиги, ишини уз вақтида бажарилиши, тиришқоклиги унинг жамиятдаги меҳнатга ва вазифасига ижобий муносабатларини билдирса, сустлик қанғасалиқ, эринчқоқлик ва бошқалар салбий муносабатларини билдиради.

Ирода. Қуёилган мақсадга эришиш учун мавжуд тусиқларни енгиб утиш қодилиятидир.

Иродага жасурлик, мардлик, мақсадга интилиш, матонат, қаттиқ туришлиқ, мардлик ва бошқа хислатлар қиради.

Шахсда ирода, тарбия ва уз-узини тарбиялаш жараёнида шаклланади. Шахснинг фикрлаш фаолиятининг асасини тафаккур, хотира, ҳаёл ташқил этади.

Тафаккур воқелиқни таҳлил ва синтез қилишда уни бевосита ва умумлаштириб ақс эттириш жараёнидир.

Хотира- шахснинг уз ҳаётий тажрибасини эсда сақлаб туришидир.

Ҳаёл- шахсга қелажақни қура билишга ва уни ривожлантиришга имқон ҳозирлайди. Масалан, шахсга ихтиро ва рационализаторлик

ишлари билан фаол шугулланишга ва уз ишига кизикиш билан карашга имкон хозирлайди.

6.5. Жамоа ва уни шакллантириш.

Умумий фаолият максадлари асосида бирлашган, жамиятнинг бир кисми хисобланган ва ана шу жамият максадларига буйсунган одамлар гурухи жамоа деб юритилади.

Мехнат жамоаси – бу жамиятнинг бугини булиб унинг таркибига бир максад йулида бирлашган. Узаро уртокларча муносабатда буладиган, бир-бирларига ёрдам берадиган, умумий иш учун маъсулият хиссини сезадиган ишчилар киради. Улар уз олдига куйилган вазифаларни хал килишда жамият фойдаланиш учун берган ресурслардан онгли равишда фойдалана билишлари ва у учун узларининг куч-кувватларини йуналтира билишлари керак.

Мехнат жамоасининг тузуми ундаги ижтимоий гурухларни (ишчилар ва хизматчилар) касби, малакаси, лавозимининг таркиби, шунингдек, демографик (ёши, жинси буйича), этник (миллати) ва ижтимоий психологик гурухга (шахсининг кизикиши, ишдан ташкари вақтидан биргаликда фойдаланиш) мансублиги хамда бошка куп нарсалар кандай нисбатда, берилганлигига боглик булади. Шунинг билан бирга мехнат жамоалари мулчиликнинг умумий шакли, фаолият сохаси, уюштиришнинг мураккаблиги, ишловчиларнинг сони жихатдан хам бир-биридан фарк килади. Мехнат жамоалари фаолият сохасига кура моддий ишлаб чикариш (саноат, курилиш, кишлок хужалиг, транспорт ва алока) ва ноишлаб чикариш сохаси(аҳолига маданий-махиший хизмат курсатиш, тиббиет, маориф, илм, фан, санхат ва бошка сохалар) жамоаларига булинади. Моддий ишлаб чикариш сохасидаги жамоаларни ишлаб чикариш мехнат жамоалари дейилади.

Ишлаб чикариш мехнат жамоалари ишлаб чикариш тафсилотномаси ва вазифасига боглик булган маълум хусусиятларга эга булади.

Бошлангич мехнат жамоаси келгусида маъмурий булинишга эга булмаган корхона бир кисмидир. Масалан, ишлаб чикаришда умумий мехнат жамоасини бригадалар ёки звенолар ташкил килади. Жамоанинг етакчи тарбиявий вазифаси шахсни ташкил килади.

Ишлаб чикариш жамоаларини тузишда ишчиларнинг сони, ёши, жинси, билим даражаси темперамент тури ва бошка психологик омиллар хисобга олинади.

Бунда ишловчиларнинг сони аник ва оз булишини таминлаш зарур. Жамоанинг хар кайси аъзоси уз юрагидаги сирларини, гам ташвишларини, кувончли дамларини очик гапириб, дардлашидиган якин икки - уч киши дустлари булишига интилади. Шунинг хисобга

оладиган булсак, жамоанинг энг оз кишиси 8 кишидан иборат булмоги зарур, акс холда кишилар уз жамоасидан ташкари бошка жамоалардан кидириб топишга мажбур буладилар. Бу эса жамоанинг жипслашишига салбий таъсир курсатади. Жамоада ишловчиларнинг ёши хар хил булиши керак, шундагина улар бир-бирини урнини тулдириши мумкин. Кексалардан кура ёшлар хайратли, серхаракат, ташаббускор булади, лёкин уларнинг касб махорати кексаларга нисбатан анча пастрок. Кекса ишчилар узларининг хаетида ортирган илм ва тажрибалари асосида ишни юкори, сифатли бажарилишини таминлайдилар. Лёкин улар ишда купинча ёшларга ухшаб ташаббус курсата олмайдилар, аммо битта жамоада ишчиларнинг психологиясини хисобга олмасдан кекса ва ёшларни туплаш кутилган натижани бермайди. Чунки бунда хаётга кизикиши ва дунекараши хар хил булган 2 та гурухчалар пайдо булади. Жамоа хар хил жинсдан ташкил топганда унинг аъзолларини бир -бирига уртокча муносабати пайдо булади. Жамоа факат бир жинсли ишчилардан ташкил топганда унда меҳнат интизоми, меҳнат унумдорлиги паст, куникмаслик катта, иш вақтини йукотиш юкори булади. Аралаш жамоаларда эркаклар аёлларнинг олдида узини курсатишга харакат килади, гайрат билан ишлайди.

Умумий билим даражаси турлича булган ишчиларни бригадага бирлаштириш уларнинг уз билимини ошишига кизиктиради ва бир-бирига яхши муносабатда булишга ёрдам беради.

Жамоа тузиш муаян қонуниятларга бўйсунадиган узок давом этувчи мураккаб жараён ҳисобланади. Жамоа вужудга келиши учун у 4 боскичдан ўтиши зарур.

Қуйида ана шу боскичларни бирма-бир қуриб чиқайлик.

Жамоа ривожланишининг биринчи боскичи: Бунда дастлаб жамоада бажариладишган умумий ишлар ҳажми ва меҳнат тартиби қоидалари, шунингдек жамоадаги тартиби қай тарзда уюштирилиши аниқланади. Дастлабки бу фаолият манфаатнинг бирлиги асосида жамоа аъзоларининг барчасини қамраб олади ва улар орасида малум муносабат урнатилади. Мақур боскичда жамоа аъзоларига қуйилган талаб юқари даражада изчил булиши зарур. Қуйилган талабларни жамоа тушунса ва узларга тугри қабул қилса бу булғуси жамоа аъзоларининг қутаринки руҳда ишлашига имкон беради.

Сунги ривожланиш боскичига ўтиш учун замин яратади. Бунда жамоа манфаатларини жиддий равишда узлаштирадиган, унинг умумий муваффақиятларига ва вақтинча муваффақиятсизликларига бардош берадиган, раҳбарларнинг талабларига узларини фикрларини билдирадиган, улар билан мос равишда ишлай оладиган юқори ҳиссиётли фаол кишиларни аниқлиш зарур. Улар жамоанинг фаол

кисми булиб, унинг келажак узагини ташкил этади ва жамоанинг олга силжиши учун кишиларга таянади. Жамоада малум тартиб, интизом урнатилганда раҳбарнинг асосий талаблари жамоа аъзоларининг фаол кисми томонидан куллаб кувватланганда жамоа ривожланишининг биринчи боскичидан утади деб ҳисоблаш мумкин. Жамоа ривожланишининг иккинчи боскичи. Бунда жамоа аъзоларининг фаол кисми унинг барча аъзоларига талаб куяди. Жамоани бошқариш унинг фаол кисми орқали амалга оширилади. Раҳбар майда гуруҳларини бутлаш, йириклаштириш ва хужжатларни расмийлаштириш ҳамда бошқа бажарилиши зарур бўлган ишлар билан шугулланади.

Раҳбар бу ишларни бажаришда жамоа аъзolari уртасида юкори даражадаги ишончлилик муносабатларини ва биргаликда умум иши учун масулият ҳис қиладиган соғлом иқлимни яратиш энг муҳим омиллардан бири бу кекса ва ёш ишчиларнинг нисбатига риоя этишдир. Кекса ишчилар билан ёш ишчиларнинг доимий алоқаси мавжуд бўлмаган жамоада авлод ворислиги бузилади. Бу босисда жамоа ишчиларининг мустақил равишда ривожлантириш, уюштириш, бажариш ва уни ҳар бир аъзосининг ҳулқ - аъворини уртқларча муҳокама қилишда намоён бўлади. Бу шароитда жамоа аъзоларини фаоллиятининг катий асослари, ижодий ҳамкорлик ва узаро ёрдам муносабатлари тез суратлар билан ривожланади. Натижа фаолар учун бутун жамоа аъзоларига талаб куяди. Жамоа ривожланишининг 3-боскичи. Жамоа фаолиятидаги бу боскич анчагина сермахсул боскич ҳисобланади. Жамоа ишига унинг қупчилик аъзolari томонидан умумий ёндошиш пайдо бўлади, бази аъзоларнинг хатти - ҳарқатларига ва биргаликдаги фаолият омилларига нисбатан умумий муносабатда бўлиш, уларга умумий баҳо бериш шароити вужудга келади. Бу боскичда жамоа айрим аъзоларига узининг талабини куяди. Бу боскичда жамоа тарбиявий ишнинг бир-бирига тигиз боғланган иккита масалани ҳал қилиш керак бўлади: жамоа фикрини ва анҳанасини шакллантириш ва яратиш уни ривожлантириш ҳамда жипслаштиришнинг муҳим шартларидан биридир. Аналар фақат шарафи, уни муваффақиятли ҳиссини тарбиялашга, ахлокий мезонларнинг, ижтимоий фикрининг пайдо бўлишига кумаклашади. Жамоада бундай барқароринсоний муносабатлар юзага келишининг сабаби уларнинг юксак ахлокий манога эга бўлган ишларда қатнашишнинг натижасидир.

Жамоа ривожланишининг бу боскичда жамоанинг фаол қисмига эмас, Балки бошқа аъзolari ҳам бир-бирига кенг ахлокий доирада талаблар қуйиши мумкин.

Жамоа ривожланишининг туртинчи боскичи. Бу боскида жамоанинг ҳар қайси аъзоси жамоа тартибига асосан узига кенг ҳолатда

ахлокий талаблар куяди, жамлада ва унинг ташкарисида узини фаол тасирчан ташвикотчи сифатида курсатади. Жамоа ҳаёти ва фаолияти унинг ҳар бир аъзосининг шахсий эҳтиёжига айланади. Жамоадаги тарбия жараёни уз-узини тарбиялаш жараёнига айланади. Бироқ бу айрим шахсининг янада тарбияланишида жамоанинг аҳамиятини камайтирмайди. Бу босқичда жамоа олдига мураккаб талабларни қўйиш имконияти яратилади.

Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси узининг малум хусусиятлари билан бошқа жамоадан фаркланади.

Жамоанинг бу хусусиятларини ифодалаш учун унинг корхона (цех) микёсида қандай уринни эгаллашини, шунингдек ишлаб чиқариш курсаткичларини даражасини, меҳнат шароитини ва унинг қай тарзда ташкил қилинганлигини, моддий ва маънавий рағбатлантириш усуллари қанчалик такомиллашгани ҳамда шу жамоадаги рухий муҳитни билиш зарур. Жамоа аъзоларининг бир-бири билан муносабати икки хил тузилиш доирасида урнатилади:

1. Расмий

2. Норасмий Расмий тузум - маъмурий усулда бириктирилган одамларнинг

ишлаб чиқариш ва ижтимоий фаолиятининг расмий боғланишини характерлайди ва уни раҳбар бошқаради.

Расмий тузум одамларнинг мансаб вазифаси доирасидаги бир-бири билан бўлган муносабатини билдиради. Бироқ бирга фаолият курсатиш жарайёнида расмий тузумларда уларнинг аъзолари уртасида факат психологик хусусиятларга асосланган янги норасмий тузум пайдо бўлиши мумкин.

Ишлабчиқариш гуруҳи аъзоларининг узаро муносабатларини, улар олдига қўйган вазифаларининг етакчи аниқлайди.

Етакчи-йўлбошчи деган маънони англатади, биз норасмий тузулишдаги гуруҳнинг етакчиси тугрисида тухталамиз. Етакчи ҳеч қим томонидан тайинланмайди, унинг обриси расмий жихатдан қўллаб -қувватланмайди. Бироқ у гуруҳнинг бошқа аъзоларидан қасб маҳорати, шахсий қазилати ёки бошқа ҳислати билан ажралиб туриши керак. Раҳбарларнинг маъқеи эса расмий жихатдан мустаҳкамланган бўлиб, улар етакчилардан уз вазифасини ҳар қандай вазиятда бажариши билан фарқ қилади.

Ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиётига ўтиш йўлини танлашда шу давргача равожланишнинг шу йўлидан бўлган турли давлатларнинг тажрибаларини ўрганди.

Ҳар бир давлатни тажрибасини ижобий ва салбий томонлари маъжуд бўлади.

Мақсад, Ўзбекистонни ўзига ҳос табиий , демографик иқтисодий мос қеладиған равожланиш йўлин топиш эди.

Шу мақсадда бозор иқтисодиётини шведча ёки Японча моделини синчиклаб урганилди.

Швед моделига қуцра бозор иқтисодиёти ажралмас ижтимоий эга бўлиши, яъни ижтимоий манфатларнинг устиворлиги таъминланиши керак.

Японча моделга қура эса бозор иқтисодиётига утишнинг иқтисодий қонунлар қучи қатъий таъминланиши керак.

Японлар жамиятни ижтимоий ва иқтисодий имқониятларини қупайтириб сунгра фуқароларнинг турмуш даражасига қутаради.

Демак, Ўзбекистоннинг бозор иқтисодиётига утишинг узига хусусиятлари деганда, биз Ўзбекистон Президенти томонидан ишлаб чиқилган 5 та тамойилни тушунамиз.

Бизнес социологиясининг моҳияти, тадбирқорлик ва бизнес тушунчалари билан бир хил. Бизнес бирон бир иш фаолияти билан боғлиқ бўлган муносабатдир, ишбилормонликдан қелиб қикадиган муносабатдир.

Бизнес билан боғлиқ шахс бизнесмен дейилади.

Бу суз инглизчадан олинган бизнес- иш, мен- одам деган маънони англатади.

Бизнес тадбирқорлик иқтисодий қатегория бўлиб, ҳуждалик қуритиш усули, иқтисодий фикрлашга қуридир.

Аввало, бизнес тадбирқорликни иқтисодий объект ва субъектларидан бошлаш ва урганиш керак.

Тадбирқорлик яққа, қурух, жамоа ҳамда юз бериши мумқин, фаолиятлари бизнес мазмунига эга бўлишлари керак. Умуман бизнес этиқаси фанининг хусусиятларини оладиган бўлсак, бу давлат, жамоа ва хусусий қорхоналар, тадбирқор- фермерлар фаолиятини урганнувчи фан хисобланади.

Бизнесдаги асосий тушунча бу тадбирқорлик тушунчасидир. Унда аввало қупчиликни ташқил этувчи хусусий шахслар ёки яққа шахслар бўлиб, улар майда қорхоналар очик фаолитя қурсатадилар ва уз шахсий меҳнатига асосланадилар.

Хиссаторлик жамиятлари жамоа тадбирқорлигига асосланган. Ижара жамоалари ер, қорхоналарини ижарага олиб фаолият қурсатишдир. Қооператив эса сармояларни бирлаштириб, бирга тушишдан иборат.

Давлат қорхоналари бизнес асосида фаолият қурсатса, тадбирқорлик субъекти бўлаб олади.

Бизнес қоидалари тартибли, назорати билан шугулланувчи давлат қисми ва ундаги меҳнат жамоалари тадбирқорлик субъектлари бўла олмайди, қунки бизнес учун қапталдан фойдаланиш имқонига эга бўлганлар тадбирқорликнинг реал субъектларни асос қилиб олади.

Тадбирқорлик доимо маълум равишда ташқил топиб, аниқ шаклларда ифодаланади. У ҳужалик қуритиш усули сифатида бир қанча умумий белгиларга эга. Буларга асосан ҳужалик субъектларининг мустақиллиги ва суверенлиги, иқтисодий манфаатдорлик, доимо ҳужалик жавобқарлигини қиритиш мумқин.

Тадбиркорликдаги мустакиллик аввало эркин ҳолда мустакил равишда бир қарорга келиш имкониятини беради. Бу қарор бозор механизми ҳаракатини таъминлайди. Айтайлик маълум сармояга эга ва истаги бор шахс бизнесга киришиши, узининг тижорат ишини ёки ишлаб чиқаришини ташкил қилиши мумкин. Чунки ишлаб чиқариш ресурслари, яъни ишлаб чиқариш воситалари ва иш кучини бозордан сотиб олиш мумкин.

Нима ишлаб чиқариш, қанча ишлаб чиқариш, қимдан нима сотиб олиш, қимга сотиш, қайси баҳони белгилаш қабилар эркин тарзда бозор ҳолатини эътиборга олган ҳолда тадбиркор томонидан ҳал этилади.

Лекин тадбиркорликни соддалаштириб бўлмайди. Яъни ҳамма нарс мумкин деб иш тутиб бўлмайди. Ҳар бир тадбиркор яққа эмас, зеро бозор иқтисодиёти қупчилик фаолият якунидир.

Тадбиркорлик юқоридан ҳужайинлик қилишдан, нима қилиш, қандай ишлашни белгилаб беришдан озод бўлади, аммо бозордаги ва унинг қаттиқ талабларидан, механизмларидан ҳоли бўла олмайди.

Тадбиркорликда мустакиллик билан иқтисодий манфаатдорлик ажралмас ҳолатда боғлангандир. Даромадни, фойдани юқори даражага етқизиш тадбиркорлик фаолиятини белгиловчи асосий омил бўлиб ҳисобланади. Умуман бошланган иш унинг қенгайиши, узғариб бориши, даставвал, шунга боғлиқдир.

Тадбиркорлик фаолиятини белгиловчи ҳусусиятлардан яна бири унинг ташкил этилиш усулидир. Бу жараён стихияли ёки ташкилий равишда юз бериши мумкин. Тарихан бу жараён стихияли бўлиб қелган.

Бизнес фаолиятини асосий йуналишидаги иштирокчилари бу тадбиркорлик, фермер ҳужалиқлари, қишлоқ ҳужалиқ маҳсулотларини қайта ишловчи қорхоналар ва ҳар қил маҳсулотни сотувчи тижоратлар ҳам бизнес фаолиятига қирадилар. Бундан ташқари қичик фирма ёки ҳусусий қорхона қичик оилавий асосини ташкил қилиб бориши ҳам мумкин. Ҳизмат қурсатиш соҳасидаги бизнес ва бошқалар йуналишлари қиради. Фирмаларнинг эҳтиёжи тугилган жойларига уларнинг эҳтиёжи учун нарсалар ишлаб чиқариш бизнеснинг асосий йуналишига қиради.

Масалан, қишлоқ жойларда маиший ҳизмат қурсатишга эҳтиёжи бўлса, уша жойда бизнес фаолиятини йулга қуйиш учун у ерга маиший ҳизмат қурсатишни йулга қуйиш қерак.

Ҳар бир бизнес фаолиятини юритишда бевосита уша жойнинг шароитига эҳтиёжига боғлиқ ҳолда бўлади. Бизнес фаолиятини юритишда яхши шерик олиш ҳам бизнес фаолистининг ривожланишига ёрдам беради. Масалан, қишлоқ жойларда қичик ва урта бизнесни шакллантириш бугунги қуннинг асосий муаммоларига айланмоқда.

Бизнес фаолиятини юритишда сарф-ҳаражат ва даромад муҳим рол уйнайди. Қорхона ёки фирма мисолида бизнес фаолиятини юритиш қорхонадаги ишчиларни иш ҳақи билан таъминлаш, уларга шарт-шароитлар яратиб бериш, уларни турли қил байрамларда рағбатлантириши

хам уша ерда хам бизнесни хам тадбиркорликни ривожлантиришга ёрдам беради.

Бизнес фаолиятининг йуналиши талаб ва таклифлардан келиб чиқади. Бизнес фаолиятининг йуналишида ракобат жуда муҳим рол уйнайди.

Хусусий мулкда хам бизнес фаолиятини юритишда ишбилармонлик муҳим рол уйнайди. Ишбилармонликда ишнинг кузини биладиган ҳар томонлама малакали тажрибага эга бўлган кишилар бўлиши керак.

Бозор иктисодиёти халқ хужалигини ҳамма ноишлаб чиқариш соҳаларида мулкни ва мазмунига эга бўлган бизнес фаолиятини кучайтиришга қаратилади.

Тадбиркор ва ишбилармон одамнинг узида қуйидаги хусусиятлари бўлмоғи керак.

7. Вазиятни тугри баҳолай билиши, яъни талаб ва таклифни биринчи бўлиб ҳис қилиш.
8. Узи шугулланаётган соҳада етарли малака ва тажрибага эга бўлиши.
9. Бухгалтерия ҳисоб-китобини ва банк муомаласини урганиш ва узлаштириш.
10. Бозор муомаласини эгаллаганлиги.
11. Ишонарли шерикларга эга бўлиш.
12. Қурқмасдан таваккалчилик қила олиш.

Ҳозирги замон иктисодиётида хужаликлар фаолияти кооператив асосида ривожланиши туфайли ташкилий техник раҳбарлик менежерлар томонидан амалга оширилмоқда.

Демак тадбиркор ва мулкдор уртасида каттик боғлиқлик йук. Шунга қура тадбиркорликни мулкдорлик хусусияти белгиламай уни қарамсизликнинг моддийлашуви, хужалик юритувчиларнинг мустақиллигини белгилайди.

Келажак бозор иктисодиёти билан белгиланар экан, тадбиркорлик ижтимоий ҳаётда уз аҳамиятини ошириб боради.

Адабиётлар:

1. Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М. Изд-во. «Консалтбанкир» 2002
2. Петрухин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Изд-во. «Дело» М. 2000
3. Шер Абдулла. Ахлоқшунослик. Т.: «ЎАЖБНТ» Маркази, 2003
4. Эрик Берн. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000.

Таянч иборалар.

Бизнес мулоқот, унинг тузилмаси ва асосий қонуниятлари. Мулоқот коммуникацияси сифатида. Диалогли мулоқот. Бизнес мулоқотларини гуруҳли шакллари. Телефон орқали мулоқот. Бизнес мулоқотини оғзаки турлари: диалогли, монологли. Ишбалармонлик мулоқотининг ёзма қурилиши. Бизнес хатлари.

Назорат саволлари:

1. Бизнес мулоқотнинг қандай турларини биласиз?
2. Телефонда мулоқот хусусиятлари нималардан иборат?
3. Бизнес хатларининг ёзиш тамойиллари қайсилардир?

Маъруза 8. Низолар ва уларни ҳал қилишнинг турли йуллари.

1. Гуруҳлараро ва шахслараро низолар.
2. Низо сабабларини аниқлаш усуллари.
3. Низоларни бошқариш.
4. Низоларни музокара орқали ҳал этиш.

Маълумки, ишлаб чиқариш меҳнат унумдорлиги даражаси ва узаро муносабатлар тарифи инсоннинг қайфияти билан бевосита боғлиқ. Қайфият эса қундалиқ ҳаёт тарзимизга ва уз қайфиятимизни бошқара олишимизга боғлиқ.

Биз иш қунимининг қачон бошлашимиздан қатъий назар, унинг бошланиши ҳар доимий уйимиз чиқиш олдидан вазиятга, яъни қандай ҳам олишимизга, уйдагилар билан муносабатларга ва шу қабиларга боғлиқ. Шунинг учун биринчидан уз ҳуқуқимизни ҳар қандай шароитда бошқаришни урганишимиз зарур.

Иккинчидан, ҳонага қирғанда у ерда утирганлар (уларнинг ёши ва лавозимидан қатъий назар) билан биринчи бўлиб саломлашиш даркор. Бу билан биз уларга янги иш қунини яхши қайфият билан бошлаганимиз, уларга узимизнинг қеракли ёрдамимизни аямаслигимизни изҳор қилган бўламиз.

Учинчидан, қул остидаги ходимлар билан сизлашиб гаплашимиз лозим. Бу ҳам хизмат қайфиятини яхшилайти ва меҳнат интизомини янада мустаҳкамлайти. Раҳбар уз ишида ахлоқ-одоб қоидаларини мулоимлик ва узаро ёрдам қабил меъерларга таянади.

Йиғилишлар утқазилаетган вақтда уларнинг қатнашчиларига нисбатан мулоим бўлиш қерак. Чунки, уларда одамлар бундай

йигилишларда макбул бошқарув қарорларини яратиш учун келадилар, бундай қарорлар эса биринчи навбатда раҳбар учун ута муҳим ҳисобланади.

Бошқаларни сабр- тоқат билан эшитишга одатланишимиз, сузловчини сузларини охиригача эшитишга ҳаракат қилишимиз, ходимларнинг фаоллигини тақдирлашимиз керак.

Қўпчилик олдида оддий «рахмат» айтиш ёки «миннатдорчилик» билдириш баъзан моддий тақдирлашдан ҳам афзал бўлиши мумкин. Агар бирор ходимнинг ишдаги нуқсонлари учун жаъзолаш керак бўлса,

албатта адолат чегарасидан чиқмаслик керак. Суз шаклини ва жаъзо турини танлашда ходимнинг жинси, ёшини, ва ҳаракатларни инобатга олиш яхши натижалар беради. Танқид – одамларга катта ва зарур таъсир қўрсатувчи воситадир. Шунинг учун уни қўрақли вазиятда ниятда эҳтиёткорлик билан ишлатиш керак. Ходимнинг кадр-қимматини тушунамаслик, қўполлик қилмаслик, танқидини иложи борича оддий жанжалга айлантормаслик керак.

Зеро, раҳбарлик услуби бошқариш маданиятининг маълум элементларига эга бўлишни тақозо қилади.

Бошқариш маданиятининг элементлари тегишли меъёрлар билан белгиланган ахлоқ қоидаларини ўз ичига олади.

Ишлаб чиқариш ва раҳбар уртасида ва раҳбарлар билан оддий ходимлар уртасида муносабат маданиятчилиқ қоидаларига асосланмоғлиги керак. Бу қоидалар Республикамиз ишига садоқат, Ватанга муҳаббат, жамият бахт саодати йўлида ҳалол меҳнат қилиш, ижтимоий бурчини юксак даражада англаш, қишилар уртасида инсонпарварлик муносабатлари ва ўзаро ҳурматдан иборатдир.

Бошқариш маданиятини тақомиллаштириш –унинг барча элементларига эътиборни қўчайтириш демақдир. Раҳбарнинг маданият даражаси бу ўта мураккаб қўрсатқич ҳисобланади. Ҳеч қим раҳбар бўлиб тугилмаслиги барча учун тушунарли ҳақиқат. Аммо раҳбарнинг маданиятли бўлиши қўйидагиларга боғлиқ:

- А) оилавий қелиб қиқиши, ота – онаси, яқин қариндош уруғлар;
- Б) ёшлиқдан ўсиб ўлғайган муҳити, яъни яқин қишилари, дўст, ўртоқлари;
- В) илмга, санъатга, адабиётга қизиқиш даражаси;
- Г) илм даражаси (маълумоти);
- Д) ўлғайиш даврида қандай шахслар билан яқин муносабатда бўлганлиги;
- Е) табиатга, жониворларга муносабати;
- И) қишиларга меҳрибон ва эҳтиборли бўлиш даражаси;
- З) оилага, фарзандларга бўлган муносабати ва шу қабилар.

Маданият бошқариш услубининг энг мухим мажмуасидир. бинобарин кишига нисбатан ишончва мухаббатни узида мужассамлаштирган, юсак маданиятлилик, пухта уюшқоклик, аниклилик ва тезкорлик сингари одамийлик фазилатлари хар бир рахбар учун намуна булмоги керак.

Адабиётлар:

- 1.Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М. Изд-во. «Консалтбанкир» 2002
- 2.Петрухин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Изд-во. «Дело» М. 2000
- 3.Шер Абдулла. Ахлоқшунослик. Т.: «ЎАЖБНТ» Маркази, 2003
- 4.Эрик Берн. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000.

Таянч иборалар

Низоларни музокара орқали хал этиш. Низоларни ечимини топиш. Шахслар ўртасидаги низоларни хал этиш усуллари. Тузилмали усуллар. Шахслараро низоларни хал этиш усуллари. Низоларни хулқ-атвор стили: мослашиш; ён бериш; четга олиш; мухолифат; хамкорлик; компромисс.

Назорат саволлари:

1. Гурухлараро ва шахслараро низоларни хал килишнинг усуллари санаб беринг?
- 2.Низо сабабларини аниқлаш усуллари нечта?
- 3.Низоларни бошқаришнинг кандай моделлари мавжуд?

Маъруза 9. Бизнес этика ва ишбиламонлик этикетининг хусусиятлари.

Режа:

- 1.Америка фирмалари ўртасидаги мулоқот.
- 2.Япониянинг Бизнес этикаси
3. Якин Шарк ва Араб мамлакатлари бизнес этикаси
4. Марказий Осиё бизнес этикаси

Бизнес ва этиканинг АҚШга хос модели

Урушдан кейинги йиллардан АҚШда мавжуд кўпчилик корхоналарда бошқарувчилик санъати ва услубларининг айрим томонлари қайта кўриб чиқилди. Ишлаб чиқаришга мутлақо янги маҳсулотлар жорий этилиб, харажат ҳажмлари камайтирила бошланди. Ишлаб чиқилган маҳсулотлар сифати кескин яхшиланди, нархлари эркинлаштирилди.

Америк йирик корпорацияларининг фаолияти ишлаб чиқариш жараёнларини тўлиқ автоматлаштиришга, бошқарув шакл ва услубларини, ишлаб чиқариш, технологик базани такомиллаштиришга, кадрлар имкониятларини кенгайтиришга, ҳар бир ходимнинг малака ва фаолиятини оширишга қаратилган. Транснационал корпорацияларни (ТНК) яратишга алоҳида эътибор берилган. 1993 йилдан бошлаб жаҳонда 39 минг ТНКнинг 270 мингта фирмалари ишлаб келмоқда. Улар зиммасига АҚШнинг 36% экспорт ива 43% импорти тўғри келади.

АҚШда бошқарувнинг ташкилий тузилмаси тобора такомиллаштирилиб боришмоқда. Хусусан, бошқарувдаги баъзи ҳалқалар қисқартирилмоқда. Агар Япония автомобил курилиш корхоналаридаги уста бевосита раҳбарга бўйсунган бўлса, АҚШда раҳбар билан уста ўртасида яна учтабошқарув ҳалқалари мавжуд. Масалан, «Ford» компаниясида ишчи ва бошлиқ орасида 11 та маъмурий босқич бўлса, Япониянинг «Toyota» концернида унинг сони фақат 6 та.

Бошқарувга кетаётган харажатларни камайитириш иқтисодий самара беради, оралиқдаги маъмурий босқичларни бартараф қилиш бошқарувни эгилувчан ва тезкор қилишга имкон яратади. АҚШ иқтисодчиларининг ҳисоб-китобларига қараганда иерархик босқичларни камайитириш бошқарувни самарали ташкил этилишини таъминлар экан.

Сўнгги йиллардаги ўзгаришларни ҳисобга олганда, Америка менежменти бўйича машҳур мутахассис Ж.Харбор шундай ёзади: «Япония автомобил ишлаб чиқаришда биздагидан кўра такомиллашган технология ишлатмайди, лекин компанияларни бошқарув соҳасида улар бизни чангда қолдириб кетмоқда».

Бугунги кунда америкаликларнинг ўзи ҳам жаҳоннинг илғор фирмалари тажрибасини ва биринчи навбатда япон менежментини чуқур ва қизиқувчанлик билан ўрганиб бормоқда.

Бизнес этикасининг Японча модели.

Японияга нусха кўчириш модели сифатида қарамаслик лозим. Уни кучли ва кучсиз томонларини акс этувчи ойна сифатида ишлатиш керак.

Жан Пьер-

Леман.

Япон жамиятининг деярли барча томонлари – фалсафий қарашлари, дини, бошқа халқлардан ажралиб яшаганлиги, юқори эстетик маданияти,

ўрта асрлик мардлик билан ҳозирги замон ишбилармонлиги, ажойиб меҳнатсеварлиги, дам олишни яхши ташкил этилиши, оилавий анъаналарга содиқлиги, чуқур ватанпарварлик ҳис-туйғулари ўзига хос ва бетакрордир.

Японлар мағрур бўлишига сабаб бор. Япония жаҳон бўйича куруқлик ҳудудининг фақат 0,2% эга бўлиб, унинг аҳолиси жаҳон аҳоли сонининг 2%ни ташкил қилади. Табiiй ва энергетика ресурслари чекланган ҳолда жаҳонда чиқарилаётган миллий маҳсулотнинг олтидан бир қисми унинг зиммасига тўғри келади ва саноат ишлаб чиқаришнинг кўп соҳаларида Япония биринчи ўринда бормоқда. Бундай муваффақиятлар ўзига хос тараққиёт йўлини танлаш натижасидир.

Ушбу миллий ўзига хослик ишлаб чиқаришни ташкил эти шва бошқаришда, шахс ва жамоага таъсир этиш санъатида акс этмоқда. Японияга хос бошқариш фалсафаси ва маданияти кўп асрлар давомида шаклланиб келаётган анъанавий миллий дунёқарашга, шунингдек, америка менежментнинг ютуқларига асосланади. Япон менежментида уч хил халққа тегишли маданиятнинг унсурларини учратиш мумкин.

1. Одамларнинг гуруҳий муносабатларига асосланган Хитой маданияти,
2. Мутлоқ рухга қаратилган Хинд маданияти,
3. Шахс эркинлигига асосланган Америка маданияти.

Шу уч халқнинг маданияти асосида япон жамиятининг ташкилий қонуниятлари шаклланган.

Японларда тиришқоқлик, ирода кучи билан энг қийин шароитда ҳам ғалаба қозонишга даъват қилиб турувчи самурайлар руҳига бўлган ҳурмат жуда кучлидир. Самурайлар таълимоти – Бусидо кодекси, «Беш халқа китоби» ва ўрта аср «муаллифларининг» асарларида ўз аксини топган.

Япония менежментнида эътибор бериладиган бир неча тамойиллар мавжуд:

2. «Киши имконияти» тамойили. Бу тамойил мазмунига кўра раҳбарлар ҳам, ходимлар ҳам, умуман иш билан банд бўлганлар куруқ гап билан эмас балки, ишда ўзларини кўрсатишга ҳаракат қилишлари керак. Ходим ўз имкониятларини кўрсатишга, қобилиятини ривожлантиришга, ишдан қониқишга имкон яратишни назарда тутати. Тамойилга мувофиқ ходим барча шароитларда иштирок этади. Шу билан у ўзининг ишини қийин томонларини билиб боради, ўз-ўзини бошқарув ва назорат қилиш учун имкониятга эга бўлади.

МВ

«Бир япон меҳнаткаши бир америкаликка қараганда икки баробар заифроқ, лекин ўн японияликдан иборат жамоа ўн америкаликдан икки баробар кучлироқ» - деган иборани қандай тушунасиз?

3. «Умр бўйи ёлланиш» тамойили. Умр бўйи ёллаш тизими менежментнинг ўзига хос хусусиятларидан биридир. Ишга қабул қилиш жараёни ишга олиш ҳақида буйруқ чикмасдан анча олдин бошланади.

Корпорация ва давлат хизматчиларининг махсус тайёргарлик кўрган вакилларитурли хил ўқув муассасалари билан узок вақт давомида алоқа ўрнатиб боради, битирувчилар билан танишади, норасмий тарзда уларни қизиқиши, қобилияти ҳақида маълумот йиғади, имтиҳон, ёшлар байрамида иштирок этади, оилавий шароитини ўрганади, тавсияномаларни баҳолайди (япон менежерлари тили билан айтганда бу тадбир «пишмаган ҳосил йиғиш» деб номланади).

Умрбод ёлланган ишчилар оддий ишчилардан фаркли равишда бир қатор имтиёжларга эга бўладилар. Ўлар ўз вақтида ва доимо ошиб бораётган маош оладилар, уй билан таъминладилар.

Адабиётлар:

1.Герчикова И.Н. Деловая этика и регулирование международной коммерческой практики. Учебное пособие. М. Изд-во. «Консалтбанкир» 2002

2.Петрухин Ю.Ю., Борисов В.К. Этика бизнеса. Изд-во. «Дело» М. 2000

3.Шер Абдулла. Ахлоқшунослик. Т.: «ЎАЖБНТ» Маркази, 2003

4.Эрик Берн. Лидер и группа. О структуре и динамике организаций и групп. – Екатеринбург: Изд-во «Литур», 2000.

Таянч иборалар

Америка фирмалари ўртасидаги мулоқот. Япониянинг Бизнес этикаси. Европа, Осиё, Америка, Хитой ва Араб мамлакатлари ишбилармонларининг хулқ маданияти кодекси. Музокара олиб боришнинг миллий стиллари

Назорат учун саволлар:

- 1.Америка фирмалари ўртасидаги мулоқот қандай олиб борилади?
- 2.Япониянинг Бизнес этикасининг ўзига хос хусусиятларини санаб беринг?
3. Якин Шарк ва Араб мамлакатлари бизнес этикасининг ухшашлик ва фарклари нималар?