

**O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O‘RTA MAXSUS
TA‘LIM VAZIRLIGI**

TOSHKENT FARMATSEVTIKA INSTITUTI

X. S. ZAYNUTDINOV, SH. N. ZAYNUTDINOV

FARMATSEVTIKA MENEJMENTI

*O‘zbekiston Respublikasi Oliy va o‘rta maxsus ta‘lim
vazirligi farmatsevtika institutlari talabalari uchun darslik
sifatida tavsiya etgan*

Toshkent
«EXTREMUM PRESS»
2009

Taqrizchilar: farmatsevtika fanlari doktori,
professor **K.S. Mahmudjonova**,
iqtisod fanlari doktori, professor **D. Rahimova**,
iqtisod fanlari doktori, professor **X. Mamedov**,
farmatsevtika fanlari nomzodi, dotsent **M.Ya.Ibragimova**.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejment fanini o'rganish alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu fanning iqtisodiy tarmoqlarini amaliyotda qo'llash boshqaruv xodimlarining samaradorligini oshiradi. Farmatsevtika sohasining rivojlanishida, uni boshqarishda vazifalarni to'g'ri belgilash va aniq qarorlar qabul qilish menejment fanining asosiy jihatlaridan hisoblanadi.

Darslikda menejmentga oid nazariy va amaliy jihatlar keng bayon etilgan. Bular jumlasiga, menejmentning qonun va tamoyillari, menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi, menejmentda tizimli vaziyatli yondashuv, menejmentning tashkiliy tuzilishi va funksiyalari kiradi. Bundan tashqari, menejment madaniyati, ijtimoiy menejment va boshqa masalalar yoritilgan. Darslikda farmatsevtika menejmentiga xos bir qator amaliy jihatlar ham o'z o'rnini topgan bo'lib, unda farmatsevtika sohasini boshqarishga oid hukumat qarorlari, buyruqlar, normativ aktlar keltirilgan.

Mazkur darslik talabalar, magistrlar, aspirantlar, dorixona xodimlari, tinglovchilar va ushbu fanga qiziquvchilarga mo'ljallangan.

ISBN 978-9943-369-38-2.

©«EXTREMUM PRESS»
nashriyoti, 2009 y.

SO‘ZBOSHI

Aholi va davolash-profilaktika muassasalarini sifatli dori vositalari bilan o‘z vaqtida ta‘minlash sog‘liqni saqlash tizimi va boshqa dorishunos mutaxassislar oldida turgan dolzarb vazifalardan biri hisoblanadi.

Ma‘lumki, O‘zbekiston Respublikasida dorixona muassasalari Mustaqil Davlatlar Hamdo‘stligida birinchilar qatorida davlat tasarrufidan chiqarildi. Natijada farmatsevtika ishini boshqarish bo‘yicha mavjud bo‘lgan asosiy darsliklar dori vositalari muomalasining ko‘p masalalari bo‘yicha o‘z amaliy ahamiyatini yo‘qotdi. Ayniqsa, menejment fanining amaliyotga kirib kelishi bilan undagi boshqaruv tizimida tubdan o‘zgarishlar amalga oshirildi.

Bozor munosabatlariga o‘tish jarayonida farmatsevtika faoliyati sohasining mustaqil rivojlanishini xalqaro tajribalarga suyangan holda farmatsevtika soha mutaxassislarining tashabbuslarini qo‘llash hamda boshqaruvning yangi talablari bo‘yicha (menejmenti) hukumatimiz tomonidan bir qator huquqiy va me‘yoriy hujjatlar qabul qilindi. O‘z navbatida ko‘plab yangi dori vositalarini yaratilishi, farmatsevtik yordamning takomillashgan usullarini amaliyotga kirib kelishi bilan farmatsevtika ishini boshqarishda asosiy yo‘nalishlari yoritilgan darsliklar yaratish vazifasi yana ham dolzarb bo‘lib qoldi, zero, bunday darslik O‘zbekiston Respublikasida yozilmagan edi.

Mazkur darslikda aholi va davolash-profilaktika muassasalarini dori vositalari bilan ta‘minlashni boshqarishda hozirgi kun nuqtayi nazaridan dorixona muassasalari mutaxassislari uchun zarur bo‘lgan masalalar keltirilgan. Amaliy ahamiyati ortib borayotgan retseptsiz dori vositalari ta‘minotini boshqarish va farmatsevtik xizmatni sifatli ta‘minlashga qaratilgan mavzular mumkin qadar kengroq yoritildi.

Menejmentning farmatsevtikaga xos bo'lgan xususiyati va mohiyatidan kelib chiqqan holda darslikni yozishga harakat qilindi.

Darslikda menejment jaroyoni va dori vositalari muomalasiga taalluqli bo'lgan ayrim atama va terminlar birinchi marta bayon qilinayotganligi bois ularni farmatsevtika sohasi nuqtayi nazaridan sharhlab, umumiy tushunchalar ham berildi.

Amaldagi dastur asosida tayyorlangan ushbu darslikda farmatsevtika menejmenti bo'yicha talabalar uchun kerakli bo'lgan asosiy masalalar yoritilib, qo'shimcha ma'lumotlar va tegishli me'yoriy hujjatlardan mustaqil foydalanish uchun ko'rsatmalar berilgan.

Darslik 2 qismdan iborat bo'lib, 1- qismda menejment nazariyasi asoslari keltirilgan bo'lsa, 2- qismda farmatsevtika menejmenti nazariy va amaliy asoslari, obyektlari, kadrlar menejmenti, kommunikatsiya masalalari yoritildi.

Mazkur darslik farmatsevtika instituti talabalari va farmatsevtika faoliyati bilan shug'ullanayotgan keng mutaxassislar ommasi uchun mo'ljallangan bo'lib, O'zbekiston Respublikasida farmatsevtika ishini tashkil qilish bo'yicha mutaxassis kadrlarni tayyorlashda katta ahamiyat kasb etadi deb umid qilamiz.

**Toshkent farmatsevtika instituti rektori,
farmatsevtika fanlari doktori,
professor A. N. Yunusxo'jayev**

1- bob. MENEJMENT FANINING PREDMETI, VAZIFALARI VA MAZMUNI

- 1.1. Menejmentning mohiyati va vazifalari.
- 1.2. Menejmentning predmeti va izlanish uslublari.
- 1.3. Kursning mazmuni va vazifalari.

1.1. Menejmentning mohiyati va vazifalari

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

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

Menejmentning mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog‘liq holda o‘zgaradi. Ishlab chiqarishning rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Mavjud sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida raqobat vujudga

kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Menejmentning asosini obyektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi ilmiy va huquqiy jihatlar tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydi.

Jamiyat hayotining barcha tomonlarining demokratik yangilanishi sharoitida asosiy masala bo'lib iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish hisoblanadi. Boshqariladigan bozor shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash masalalaridan iboratdir. Nazariy va amaliy nuqtayi nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlarning manfaatlari eng muhim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli harakatlantiruvchi kuch ekanligi shubhasizdir. Bundan boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnatkash kishining obro'sini ko'tarishdan, chunki, iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning asosi bo'lib, vijdonan va mas'uliyat bilan mehnat qilishga xizmat qiladi; ishchining mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, o'z qobiliyatini to'liq sarf etish, uni jamiyatni harakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat ishchi ishlab chiqarishning haqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan holdagina erishish mumkin, bu juda murakkab masala, chunki inson faqat ijtimoiy shaxs — ya'ni jamiyatga bog'liq va uning ta'siri ostida bo'lib qolmay, tabiiy mavjudot hamdir. Xuddi shunga bog'liq holda uning shaxsiy manfaatlari har doim ham ijtimoiy manfaatlar bilangina emas, balki o'z idroki manfaatlari bilan ham mos kelmaydi. Kishilarning o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarni aks ettiruvchi manfaatlar ularning maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va harakatlarini tartibga soladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarining o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi

takomillashgan xo‘jalik mexanizmini yaratishga yo‘naltirilgandir. Davlat menejmentining asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo‘naltirilgan bozor iqtisodiyotining kuchli demokratik huquqiy davlat va fuqarolik jamiyatini qurishdan iborat.

1.2. Menejmentning predmeti va izlanish uslublari

Har qanday fan o‘z predmeti, nazariyasi va uslublari egadir. *Predmet* bu fan nima bilan shug‘ullanishi, uning qaysi sohaga tegishli ekanligini belgilaydi. *Nazariya* esa sohada yuz beradigan jarayon va hodisalarning ro‘y berish qonuniyatlarini aniqlaydi.

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

Menejment predmeti xo‘jalik yuritishning barcha darajalarida boshqarishning qonuniyatlari, tamoyillari va munosabatlarini o‘rganishdan iboratdir. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarining ajralmas qismi bo‘lib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, psixologik va boshqa ko‘rinishlarda bo‘ladi. Boshqaruv munosabatlari boshqaruv qo‘l ostidagi xodimlar o‘rtasidagi aloqa va o‘zaro ta‘sirning murakkab majmuyini ifodalaydi, demak, menejment bu eng avvalo kishilarni boshqarishdir.

Iqtisodiyotni boshqarishda bevosita boshqaruv obyekti mehnat jamoalari va alohida xodimlardan iboratdir. Faqat ularning mehnat faoliyati vositasida ishlab chiqarishning moddiy elementlari, ya‘ni mehnat qurollari va predmetlariga ta‘sir etiladi.

Boshqaruvning eng asosiy bilish uslubi dialektik uslub bo‘lib, u menejmentga o‘rganilayotgan ijtimoiy hodisalarning mohiyatini ochishga yordam beradi.

Menejmentga boshqa uslublari ham xos: voqelik hodisalarini o‘rganishga aniq tarixiy yondashuv; xo‘jalik mexanizmining barcha elementlarini bir vaqtning o‘zida tahlil qilish va to‘liq boshqaruv

qarorlarini ishlab chiqish imkonini beruvchi tarkibiy yondashuv, tarkibiy tahlil, iqtisodiy tajriba va boshqalar.

Menejment mahorati uning barcha uslublarini egallash, ularni to'g'ri qo'llash, har bir aniq vaziyatda eng samaralisini topish qobiliyatiga ega bo'lishidan iboratdir.

1.3. Kursning mazmuni va vazifalari

Menejment kursining mazmunini iqtisodiyotning boshqarish tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllari, xo'jalik mexanizmi hamda boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy hamda metodologik asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menajment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillari, boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi. Iqtisodiyot boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Boshqaruv nazariyasi boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida, nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida boshqarishning asosiy qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari quyidagi aniq vazifalarni hal etishga, iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilarning ma'naviy darajalarini oshirish va boshqalarga qaratilgandir.

Menejmentning bu amaliy qismi boshqaruv tamoyillarining o'zinigina emas, balki ularni boshqaruv amaliyotida qo'llash qobiliyati, ya'ni ularning aniq ko'rinishlaridan aniq vaziyatda foydalana olish qobiliyatini o'rganadi. Uning boshqarish nazariyasidan farqi u iqtisodiyotning boshqarish amaliyotida qonuniyatlari, tamoyillari va uslublaridan foydalanish namunalari ishlab chiqarishdan iborat.

Menejmentning asosiy vazifasi jamiyat rivojlanishining obyektiv qonunlari talablarini hisobga olgan holda va iqtisodiyotning boshqarish amaliyotini umumlashtirish asosida iqtisodiyotni

samarali boshqarish uchun zarur bir maqsadga yo'naltirilgan harakatlar tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat.

Tayanch iboralar

Menejment, menejer, biznes, konsepsiya, tashkilot, tadbirkor, rahbar, ishbilarmon, bozor munosabatlari.

Nazorat savollari

1. *Menejmentga qanday bilimlar zarur?*
2. *Menejment nima?*
3. *Menejer va tadbirkor qanday xususiyatlari bilan farqlanadi?*
4. *Menejmentning asosiy vazifalari nimalardan iborat?*
5. *Menejmentning amaliy qismi nimani o'rganadi?*
6. *Boshqaruv munosabatlari deganda nima tushuniladi?*
7. *Menejmentning qanday usullarini bilasiz?*

2- bob. DAVLAT BOSHQARUVI

- 2.1. O‘zbekiston Respublikasida davlat hokimiyatining tuzilishi.
- 2.2. Qonun chiqaruvchi Oliy hokimiyat.
- 2.3. Prezident va uning ijroiya hokimiyati.
- 2.4. Sud hokimiyati.

2.1. O‘zbekiston Respublikasida davlat hokimiyatining tuzilishi

O‘zbekiston — mustaqil, demokratik respublika. Unda demokratiya umuminsoniy tamoyillarga asoslanadi, bu tamoyillarga asosan eng oliy qadriyat inson, uning hayoti, erkinligi, or-nomusi, qadr-qimmat va boshqa ajralmas huquqlaridir. Demokratik huquq va erkinlik Konstitutsiya va qonunlar tomonidan himoya qilinadi. Respublika o‘z milliy - davlat va ma‘muriy-hududiy tuzilishini mustaqil ravishda belgilaydi, o‘z ichki va tashqi siyosatini amalga oshiradi. Jamiyat hayotining eng muhim masalalari umumxalq muhokamasiga havola qilinadi, umumiy ovoz berish (referendum) natjasida hal etiladi. Respublika davlat jamiyati tizimi hokimiyatning qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatlariga bo‘linish tamoyillariga asoslanadi.

Respublika ijtimoiy hayoti siyosiy institutlar, mafkuralar va fikrlar turli-tumanligiga asoslangan holda rivojlanadi. Hech qanday mafkura davlat mafkurasi sifatida belgilanmaydi.

O‘zbekiston Respublikasida Konstitutsiya va respublika qonunlarining muqarrar ustunligi tan olinadi. Davlat, uning tashkilotlari, rahbar shaxslar, fuqarolar konstitutsiya va qonunlarga amal qiladilar. Respublikaning barcha fuqarolari jinsi, irqi, millati, tili, dini va ijtimoiy holatidan qat’iy nazar teng huquq va erkinlikka ega, qonun oldida tengdir. Fuqarolarning konstitutsiya va qonun-

larda belgilangan huquq hamda erkinliklari dahlsiz va hech kim sud qarorisiz ularni cheklash va taqiqlash huquqiga ega emas.

Bozor munosabatlarini rivojlantirishga yo'naltirilgan respublika iqtisodiyotining asosini mulk shakllarining turli-tumanligi tashkil etadi. Davlat iste'molchilar huquqlarining ustuvorligi sharti bilan tadbirkorlar iqtisodiy faoliyati va mehnat erkinligini, barcha mulk shakllari teng va huquq jihatidan himoya qilinishini kafolatlaydi. Xususi mulk mulkning boshqa shakllari singari dahlsiz va davlat tomonidan himoya qilinadi. Mulkdor o'z mulkidan faqat qonunda ko'rsatilgan hollardagina mahrum qilinadi.

Mulkdor o'z xohishiga ko'ra unga qarashli mulkka egalik qiladi, undan foydalanadi. Mulkdan foydalanish atrof-muhitga zarar keltirish, fuqarolar huquqlari va qonun tomonidan himoya qilinadigan manfaatlariga zid bo'lishi taqiqlanadi.

2.2. Qonun chiqaruvchi Oliy hokimiyat

O'zbekiston Respublikasining oliy davlat vakillik tashkiloti *Oliy Majlis* — qonun chiqaruvchi hokimiyat. U hududiy saylov okruglarda saylanadi. Oliy Majlisga saylanish huquqiga saylov kunigacha 25 yoshga to'lgan O'zbekiston Respublikasi fuqarolari ega bo'ladilar.

Oliy Majlis O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasini qabul qiladi, shuningdek unga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritadi. O'zbekiston Respublikasi qonunlarini qabul qiladi; qonun chiqaruvchi, ijro etuvchi va sud hokimiyatlarining tashkilotlari tizimi va vakolatlarini belgilaydi; bojxona, valuta va kredit faoliyatini, davlat bankining boshqarishni qonuniy jihatdan tartibga soladi, shuningdek, O'zbekiston Respublikasi hududiy ma'muriy tuzilishi, chegaralarining o'zgarishi masalalari bilan shug'ullanadi.

Oliy Majlis respublika ichki va tashqi siyosatining asosiy yo'nalishlarini belgilaydi, strategik davlat dasturlarini qabul qiladi; davlat budjetini tasdiqlaydi va uning bajarilishini nazorat qiladi; soliqlar va boshqa majburiy to'lovlarni belgilaydi.

Oliy Majlisning muhim vakolatlari quyidagilardan iborat:

- Oliy Majlisga va mahalliy tashkilotlarga saylovlarni belgilash, markaziy saylov komissiyasini tuzish;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentligiga Konstitutsiyada belgilangan muddat tugashi bilan saylov o'tkazish kunini belgilash;

- O'zbekiston respublikasi Oliy majlisi Raisi va uning o'rinbosarlarini saylash;

- O'zbekiston Respublikasi Oliy Sudini saylash;

- O'zbekiston Respublikasi Davlat tabiatni muhofaza qilish qo'mitasi raisini saylaydi;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining Bosh vazir va uning o'rinbosarini; Vazirlar mahkamasi a'zolarini tayinlash va vazifasidan ozod qilish to'g'risidagi farmonlarni tasdiqlash;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining O'zbekiston Respublikasi Bosh Prokurori va uning o'rinbosarlarini tayinlash va vazifasidan bo'shatish to'g'risidagi farmonlarini tasdiqlash;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidenti taklifiga binoan O'zbekiston Respublikasi Markaziy Banki boshqarmasi raisini tayinlash va vazifasidan ozod qilish;

- O'zbekiston Respublikasi Prezidentining vazirliklar, davlat qo'mitalari va davlat boshqaruvining boshqa tashkilotlarini tashkil etish va tugatish haqidagi farmonlarini tasdiqlash;

- xalqaro shartnoma va bitimlarni ratifikatsiya va bekor qilish;

- davlat mukofotlari va nomzodlarini ta'sis etish;

- tumanlar, shaharlar, viloyatlarni tashkil etish, bekor qilish, nomlarini o'zgartirish va ularning chegaralarini o'zgartirish;

- O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasida ko'zda tutilgan boshqa huquqlarga ega.

Oliy Majlis yig'ilishlari uning ishida deputatlarning uchdan ikki qismidan, ya'ni 100 kishidan ortig'i qatnashsa haqiqiy hisoblanadi. Oliy Majlis vakolati muddati tugagandan so'ng yangi chaqiriq Oliy Majlis o'z ishini boshlagunga qadar faoliyat yuritadi.

2.3. Prezident va uning ijroiya hokimiyati

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti davlat va ijroiya hokimiyati rahbari hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti lavozimiga 35 yoshdan kichik bo'lmagan, davlat tilini yaxshi egallagan, saylovdan avval O'zbekistonda 10 yildan kam bo'lmagan muddatda yashagan respublika fuqarosi saylanishi mumkin.

Prezident o'z majburiyatlarini o'tash davrida siyosiy partiyalarga a'zoligini to'xtatadi, boshqa maosh to'lanadigan lavozimga ega bo'lish, tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanish huquqiga ega bo'lmaydi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti:

- mamlakat fuqarolari huquq va erkinliklarini himoya qilish, O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlari bajarilishini kafolatlaydi;

- ~~O'zbekiston Respublikasi mustaqilligi, xavfsizligi, hududiy yaxlitligini himoya qilish, milliy davlat tuzilishi masalalarini hal qilish bo'yicha zarur choralarini belgilaydi;~~

- O'zbekiston Respublikasi tomonidan muzokaralar olib boradi va shartnoma hamda bitimlarni imzolaydi, respublika tomonidan tuzilgan bitim, shartnomalarga rioya qilinishni va u tomonidan qabul qilingan majburiyatlarni bajarilishini ta'minlaydi;

- Diplomatik va boshqa vakillarining ishonch va chaqiruv yorlig'ini qabul qiladi;

- O'zbekiston Respublikasining chet ellardagi diplomatik va boshqa vakillarini tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi;

- Respublika Oliy majlisiga yillik ichki va tashqi vaziyat haqida ma'ruza taqdim etadi;

- ijroiya hokimiyat apparatini tashkil etadi va unga rahbarlik qiladi; respublika oliy hokimiyat tashkilotlari va boshqaruvning o'zaro aloqasini ta'minlaydi; O'zbekiston Respublikasi vazirliklari, davlat qo'mitalari va boshqa davlat boshqaruvining boshqa tashkilotlarini ta'sis etadi va tugatish bo'yicha farmonlar chiqarib, ularni tasdiqlash uchun Oliy Majlisga taqdim etadi;

- Bosh vazirni tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi , uning birinchi o‘rinbosari, Bosh vazir o‘rinbosarlari, O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasi a‘zolarini, O‘zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va uning o‘rinbosarlarini keyinchalik Oliy Majlis tasdiqlashi sharti bilan tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi;

- O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisiga Konstitutsiya sudi raisi, Oliy sud raisi va a‘zolari, Oliy xo‘jalik sudi raisi va a‘zolari, O‘zbekiston Respublikasi Markaziy Banki boshqaruvi raisi, O‘zbekiston Respublikasi tabiatni muhofaza qilish davlat qo‘mitasi raisi lavozimlariga nomzodlarni taqdim etadi;

- viloyat, tuman, shahar va xo‘jalik sudlari sudyalarini tayinlaydi va ishdan bo‘shatadi;

- viloyatlar va Toshkent shahar hokimlarini ularni keyinchalik xalq deputatlari kengashi tomonidan tasdiqlash sharti bilan tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi. Prezident tuman va shahar hokimlarini ular konstitutsiya, qonunlarga rioya qilmagan, hokim sha‘niga dog‘ tushiradigan harakatlar qilgan taqdirda o‘z qarori bilan vazifasidan ozod qilish huquqiga ega;

- respublika davlat boshqaruv tashkilotlari, hokimlar qarorlari amal qilinishini to‘xtatadi, bekor qiladi;

- O‘zbekiston Respublikasi qonunlarini imzolaydi. Prezident Oliy Majlis qabul qilgan qonunlarga e‘tiroz bildirib, qayta muhokama qilib, ovoz berish uchun qaytarish huquqiga ega. Agar Oliy Majlis uchdan ikki qismi ovoz berishi natijasida ilgari qabul qilingan qarorni tasdiqlasa, Prezident qonunni imzolaydi;

- favqulodda hollarda (tashqi tahdid, ommaviy betartiblik, yirik halokatlar, tabiiy ofatlar) va fuqarolar xavfsizligini ta‘minlash maqsadida O‘zbekiston Respublikasining butun hududida yoki alohida mintaqalarida favqulodda holat e‘lon qiladi va sutka davomida bu haqidagi qarorni O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisiga tasdiqlash uchun taqdim etadi;

- respublika qurolli kuchlarining Oliy Bosh qo‘mondoni bo‘ladi. Qurolli kuchlarning oliy qo‘mondonligi lavozimlariga tayinlaydi va vazifasidan ozod qiladi; oliy harbiy unvonlar beradi;

• O‘zbekiston Respublikasiga hujum qilingan yoki o‘zaro bosqinchilikka qarshi shartnoma majburiyatlarini bajarish zaruriyati vujudga kelgan hollarda urush holatini e‘lon qiladi va sutka davomida bu qarorni tasdiqlash uchun Oliy Majlisga havola qiladi;

• O‘zbekiston Respublikasi ordenlari, nishonlari va yorliqlari bilan mukofotlaydi hamda faxriy nomlarni beradi;

• O‘zbekiston Respublikasi fuqaroligi va siyosiy boshpana berish masalalarini hal qiladi;

• O‘zbekiston Respublikasi sudi tomonidan imzolangan fuqarolarga amnistiya berish va avf etish haqida qaror qabul qiladi.

O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisida uning normal faoliyat yuritishi uchun xavf tug‘diruvchi kelishmovchiliklar vujudga kelgan hamda Konstitutsiyaga xilof qarorlar qabul qilinishi takrorlangan holda Oliy Majlis Konstitutsiya sudi bilan kelishib qabul qilingan Prezident qaroriga muvofiq tarqatib yuboriladi. Oliy Majlis tarqatilib yuborilgan hollarda unga uch oy muddatda qaytadan saylov o‘tkaziladi.

Vazirlar mahkamasi tarkibi O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti tomonidan tashkil topadi va respublika Oliy majlisi tomonidan tasdiqlanadi. Vazirlar mahkamasi tarkibiga Qoraqalpog‘iston Respublikasi hukumati rahbari ham kiradi. Vazirlar mahkamasi iqtisodiyot, ijtimoiy va ma‘naviy sohalar samarali amal qilishida, Oliy Majlis qonunlari va boshqa qarorlari bajarilishiga, O‘zbekiston Respublikasi Prezidenti farmon, qaror va farmoyishlarini amalga oshirishga rahbarlik qiladi.

Vazirlar mahkamasi mavjud qonunchilikka muvofiq ravishda farmoyish va qarorlar chiqarib, bu qarorlar O‘zbekiston Respublikasining butun hududida, barcha tashkilot va muassasalar, amaldor shaxslar va fuqarolar tomonidan bajarilishi shart. Vazirlar mahkamasi yangi saylangan Oliy Majlisga o‘z vakolatlarini topshiradi.

Vazirlar mahkamasi faoliyatini tashkil etish tartibi va huquqlari qonun tomonidan belgilanadi.

2.4. Sud hokimiyati

O'zbekiston Respublikasi sud hokimiyati o'n yil muddatga saylanadigan Konstitutsiya sudi, Oliy sud, Oliy xo'jalik sudi va Qoraqalpog'iston Oliy sudidan, besh yil muddatga tayinlanadigan viloyat, tuman, shahar va xo'jalik sudlaridan tashkil topgan. Sudlar faoliyatini tashkil etish va tartibga solish qonun tomonidan belgilanib qo'yiladi. Favqulodda sudlar tashkil etishga ruxsat berilmaydi.

O'zbekiston Respublikasi sud hokimiyati qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlardan, siyosiy partiyalar yoki boshqa ommaviy tashkilotlarga itoat etmay, mustaqil ish yuritadi.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiya sudi qonun chiqaruvchi va ijro etuvchi hokimiyatlari qonuniy hujjatlari Konstitutsiyaga muvofiqligi bilan bog'liq ishlarni ko'radi. Uning tarkibi siyosat va huquq bo'yicha mutaxassislardan rais, rais o'rinbosari va Konstitutsiya sudi sudyalari, shu jumladan, Qoraqalpog'iston Respublikasi vakillaridan iborat qilib saylanadi. Konstitutsiya sudi raisi va a'zolari deputatlik mandatiga ega bo'lmaydi.

Konstitutsiya sudi raisi va uning a'zolari siyosiy partiyaga va harakatlarga a'zo bo'lish, boshqa maosh to'lanadigan lavozimda ishlash huquqiga ega emas. Konstitutsiya sudi sudyalari dahlsizlik huquqiga ega bo'lib, O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasidan tashqari hech kimga bo'ysunmaydilar.

O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiya sudi:

- Oliy Majlis tomonidan qabul qilingan qonunlar va boshqa qonuniy aktlar, Prezident farmonlari, hukumat va davlat hokimiyatining mahalliy tashkilotlari farmoyishlari, O'zbekiston Respublikasi davlatlararo shartnomaviy va boshqa majburiyatlarining O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga mos bo'lishini aniqlaydi;

- Qoraqalpog'iston Respublikasi Konstitutsiyasining O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga, Qoraqalpog'iston Respublikasi qonunlari O'zbekiston Respublikasi qonunlariga muvofiq kelishi haqida xulosa chiqaradi;

- O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi me‘yorlari va qonunlariga izoh beradi;

- O‘zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi va qonunlarida uning ishlashiga qaratilgan masalalarini ko‘rib chiqadi.

Konstitutsiya sudi qarorlari ular e‘lon qilinishi bilan kuchga kiradi, ular qat‘iy va e‘tiroz qilinmaydi. Konstitutsiya sudini tashkil etish va uning faoliyati qonun tomonidan belgilab qo‘yiladi.

O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudi fuqarolik, jinoyat, ma‘muriy sud faoliyati sohasidagi sud hokimiyatining oliy tashkilotidir. U tomonidan qabul qilinadigan hujjatlar qat‘iy va butun O‘zbekiston Respublikasi hududida amal qiladi.

O‘zbekiston Respublikasi Oliy sudi Qoraqalpog‘iston Respublikasi, viloyat, shahar va tuman sudlari faoliyatini nazorat qilish huquqiga ega.

O‘zbekiston Respublikasi Oliy xo‘jalik sudi va joylardagi sudlari turli mulk shakllariga asoslangan korxonalar, muassasa, **tashkilotlar, shuningdek tadbirkorlar o‘rtasidagi iqtisodiy sohada** va uni boshqarish jarayonida vujudga keladigan xo‘jalik kelish-movchiliklarni hal etadilar.

Hakamlar mustaqil bo‘lib, faqat qonunga bo‘ysunadilar. Sudlarning faoliyatiga qandaydir aralashuvga yo‘l qo‘yilmaydi va bunday hol qonun oldida javob berishni taqozo qiladi. Sudyalarning dahlsizligi qonun tomonidan kafolatlanadi.

Oliy sud va Oliy xo‘jalik sudlari O‘zbekiston Respublikasi Oliy majlisi deputati bo‘lishi huquqiga ega emas.

Hakamlar shu jumladan tuman sudlari hakamlari siyosiy partiya va harakatlarga kirishi yoki boshqa maosh to‘lanadigan lavozim egallash huquqiga ega emas.

Vakolat muddati tugagunga qadar hakam faqat qonunda ko‘zda tutilgan hollardagina o‘z vazifasidan ozod etilishi mumkin. Barcha sudlarda ishlar ochiq tartibda ko‘riladi. Ishlarni yopiq tartibda ko‘rishga faqat qonunda ko‘zda tutilgan holdagina ruxsat beriladi. Sud hokimiyati hujjatlarga barcha davlat tashkilotlari, ommaviy tashkilotlar, korxonalar, ~~muassasa, tashkilot, rahbar~~ shaxslar va fuqarolar tomonidan rioya qilinadi.

O'zbekiston Respublikasida sud faoliyati o'zbek, qoraqalpoq tilida, *yoki shu joy aholisining ko'pchiligi so'zlaydigan tilda olib boriladi*. Sud ishida qatnashuvchi, u olib borayotgan tilni bilmaydigan fuqarolar ish materiallari bilan to'liq tanishish, sud yig'ilishlarida tarjimon vositasida qatnashishi va sudda o'sha tilda so'zlash huquqi beriladi.

Ayblanuvchi himoya etilish huquqiga ega. Tergovning barcha bosqichlari va sud ishi davomida malakali huquqiy yordam huquqi kafolatlanadi.

Fuqarolar, korxonalar, tashkilot, muassasalarga huquqiy yordam ko'rsatish uchun advokatura faoliyat olib boradi. Advokaturani tashkil etish va faoliyatining tartibi qonun tomonidan nazorat qilinadi.

O'zbekiston Respublikasi hududida qonunlarning to'g'ri va bir xil bajarilishini O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori va unga bo'ysunadigan prokurorlar amalga oshiradi. Qoraqalpog'iston Respublikasi Prokurori Qoraqalpog'iston Respublikasi Oliy tashkiloti tomonida O'zbekiston Respublikasi Bosh prokurori bilan kelishilgan holda tayinlanadi.

O'zbekiston Respublikasi va Qoraqalpog'iston Respublikasi Bosh prokurorlari, viloyat, tuman shahar prokurorlari vakolat muddati besh yilga teng.

O'zbekiston Respublikasi Prokuraturasi tashkilotlari o'z vazifalarini har qanday davlat tashkilotlari, ommaviy birlashmalar va amaldor shaxslarga bog'liq bo'lmagan holda, mustaqil ravishda, faqat qonunga bo'ysungan holda bajaradilar.

Prokurorlar vakolat muddatlari davomida turli siyosiy partiya va jamoat tashkilotlariga a'zolikni to'xtatadi.

Prokuratura faoliyatini tashkil etish, uning qonunlari va amal qilish tartibi qonunga asosan belgilanadi.

O'zbekiston Respublikasi hududida operativ-qidiruv, tergov va jinoyatga qarshi kurashning boshqa maxsus vazifalarni bajaruvchi xususiy, shirkat, jamoat tashkilotlarini tashkil qilish va faoliyat yuritishi taqiqlanadi.

O‘zbekiston Respublikasi hududida fuqarolarning qamoqqa olish huquqi sudlarga bog‘lanilgan.

Qonun va tartibni saqlash, fuqarolar huquqlari va erkinliklarini himoya qilishda huquqni himoya qiluvchi tashkilotlarga jamoat tashkilotlari va fuqarolar yordam ko‘rsatishlari mumkin.

Tayanch iboralar

Vazifa, davlat, ijro etuvchi hokimiyat, ustuvorlik, hokim, sud, davlat tashkiloti, davlat boshqaruvi, Vazirlik Mahkamasi, vakolat.

Nazorat savollari

1. *Respublikada jamoa tarzi nimalar asosida rivojlanadi?*
2. *Oliy Majlisning muhim vakolatlarini sanab o‘ting.*
3. *Respublika Prezidenti bo‘lib kimlar saylanishi mumkin?*
4. ~~*Respublika Prezidentining muhim majburiyatlarini sanab o‘ting.*~~
5. *Respublika Sud hokimiyati qanday huquqlarga ega?*

3- bob. MENEJMENT NAZARIYASI VA AMALIYOTINING RIVOJLANISHI

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">3.1. Menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi.3.2. Menejmentning turli xorijiy maktablari.3.3. Rossiyada menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi.3.4. Menejment rivojlanishida yangi bosqich. |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

3.1. Menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi

Xorijiy menejment monopolistik kapitalizm davrida vujudga kelgan. Uning shakllanishidan oldin boshqaruv vazifalarining ajratilishi, unga xos bo'lgan boshqaruv mehnatining tarqalishi, uning maxsus nazariy asosini yaratilishida ehtiyoj o'sishi yuz berdi.

Menejment nazariyasining asoschilari Teylor, Ford, Gilbert, Emerson, Fayol va boshqalardir. Boshqaruv nazariyasining tarixan dastlabki yo'nalishi „klassik“ (an'anaviy) maktab nomini olgan. Bu maktabning vujudga kelishida amerikalik muhandis va tadqiqotchi **Frederik Teylorning** xizmati katta (1856—1915).

Teylor xizmat pog'onasining barcha darajalarini ya'ni AQShdagi Bstlegemdagi yirik metallurgiya korxonasining kichik xizmatchisidan boshqaruvchisigacha bo'lgan lavozimlarni egallagan. U birinchilar qatorida ishlab chiqarishning ayrim jarayonlarini tashkil etish hamda butun korxonani boshqarishga ilmiy yondashishni qo'lladi. Uning „Korxonani ilmiy boshqarish asoslari“, „Boshqarishni ilmiy tashkil etishning tamoyil va usullari“, „Sanoat korxonalarini ma'muriy-texnikaviy tashkil etish“ kabi mashhur asarlari xorijda chop etilgan ishlab chiqarishni boshqarishni ilmiy tashkil etish bo'yicha adabiyotlarning katta to'plamiga asos soldi. Teylor mehnat jarayonlarini maxsus funksional boshqarish zarurligini asoslab berdi, jismoniy mehnat bilan bir qatorda ishlab chiqarishni tashkil etishni tarkibiy unsurlarga ajratib ko'rsatishga harakat qilgan tomonidan ishlangan

sxemada o'lda-jo'lda, pala-partish ishlash mumkin emasligi, har bir narsa oldindan o'ylangan, ishning barcha shartlari va usullari oldida aniq belgilangan bo'lishi aks ettirilgan.

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

- aql-zakovatga;
- ma'lum ma'lumotga;
- ish tajribasiga;
- odobga;
- g'ayratga;
- ziyorlikka;
- halollikka;
- to'g'ri fikr yuritishga;
- yaxshi salomatlikka.

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

- 1) ishlarni bajarish va taqsimlash tartibi;
- 2) chizmalar va qo'llanmalarni tuzish;
- 3) vaqtni me'yorlash va mehnatga haq to'lash;
- 4) intizomga rioya qilish;
- 5) ish uslublarini belgilash;
- 6) uskunalar ish tartibiga rioya qilish;

7) uskunalarni ta'mirlash va saqlash;

8) sifatni nazorat qilish.

Teylorning funksional boshqaruv tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasada, boshqarish jarayonini funksional taqsimlash g'oyasidan boshqarishning tartibli (lineyniy) tizimidan ham foydalaniladi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jihatlarni hisobga olish muhimligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning muhim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida [sinfiy hamjihatlik]ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng muhim vazifalaridan biri deb hisoblagan. Teylorning fikricha, bunday vazifani faqat ilmiy jihatdan tashkil etilgan boshqaruv tizimi — menejment nazariyasigina hal etishi mumkin.

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

Iqtisodiyotni boshqarish sohasining yana bir yirik nazariyotchisi — **Garrington Emerson (1853—1931)** edi. U „Unumdorlikning o'n ikki tamoyili“ asarini yozib, bu asarda birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

1) aniq belgilangan g'oya va maqsadlar;

2) aqli rasolik;

3) asosli maslahat;

4) qat'iy intizom;

5) xodimlarga nisbatan adolatli munosabat;

6) markazlashtirish;

7) tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob;

8) me'yor va tartib;

9) sharoitni normallashtirish;

10) operatsiyalarni me'yorlash;

11) yozma standart qo‘llanmalar;

12) unumdorlik uchun rag‘batlantirish.

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

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

~~Ilmiy boshqaruv rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning~~ chizma usulini ishlab chiqqan **Genri Gant** (1861—1919) va ishini maqbullashtirish uchun standart harakatlarni qo‘llab, ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan **Frenk Gilbert** (1868—1924) salmoqli hissa qo‘shganlar. Shuningdek, menejment nazariyasiga fransuz muhandisi **Anri Fayol** (1841—1925) muhim hissa qo‘shgan, u boshqaruv vazifalarini maqbullashtirish — oldindan ko‘ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan 1916- yilda uning „Umumiy va sanoat boshqaruvi“, 1924- yilda „Mehnatni ilmiy asosda tashkil etish“ va „Ijobiy boshqaruv“ asarlari chop etildi.

Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi o‘shishida ham yangi bosqich bo‘ldi. Ford ham Teylor singari kam xarajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo‘ygan bo‘lsada, unga boshqa yo‘l bilan erishishga harakat qildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e’tibor bergan bo‘lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e’tibor bergan.

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

XX asrning 20- yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat qildilar. Ular boshqarishning sotsiologik va psixologik jihatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

Davlat va iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining ayrim jihatlari sharqning iqtisodiy g'oya rivojlanishiga hissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari — Forobiy, Abu Ali ibn Sino (IX—X asr), Yusuf Xos Xojib (XI—XII asr), Amir Temur, Ibn Xoldun (XIII—XIY asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

3.2. Menejmentning turli xorijiy maktablari

Boshqarish nazariyasi asosini tashkil etgan qonun-qoidalar xususiyatiga bog'liq ravishda xorijiy boshqaruv maktablari turlicha guruhlariga bo'linadi. Ular jumlasiga:

- *boshqaruvning klassik maktabi yoki ilmiy menejerizm maktabi;*
- *insoniy munosabatlar maktabi;*
- *boshqaruvning emperik maktabi;*
- *ijtimoiy tizimlar maktabi;*
- *boshqaruvning yangi maktabi kiradi.*

Klassik maktab namoyondalari amerikalik muhandis va tadqiqotchi F. Teylor, fransuz olimi A.Fayol, ingliz L.Urvik, nemis iqtisodchilari M.Veber, G. Ford, G.Emersonlardir.

Boshqaruvning klassik maktabi to'rt muhim unsur — mehnat taqsimoti, boshqaruv tabaqalashuvi va ko'p bo'g'iniligi, tashkil etish tarkibi, boshqaruvning mumkin bo'lgan chegaralarini o'rganadi.

Shunday qilib, boshqaruvning klassik maktabi uni insonning turli-tuman faoliyatini boshqarishga qo'llash mumkin bo'lgan

tamoyillarini asoslab berishga harakat qilgan. U boshqaruvni tashkil etishning qator tamoyillarini o'rgangan. Bu maktab haqiqiy ilmiy boshqaruv nazariyasi darajasiga ko'tarila olmadi.

Klassik maktabga xos bo'lgan inson omilini hisobga olmaslik, kishilar faoliyati sabablariga soddalashtirilgan nuqtayi nazaridan yondashish amerika boshqaruv nazariyasida yangi yo'nalish — „inson munosabatlari“ maktabini vujudga kelishiga sabab bo'ldi. Bu yo'nalishning asoschilari — amerikaliklar E.Meyo, F. Rotlisberger, J. Muni va boshqalardir.

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

Bu maktabning yana bir namoyondasi **D.Mak Gregor** boshqaruvini tashkil etishga 2 xil yondashuv mavjud:

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

Lekin bu nazariyaning asosiy jihati shundaki, „inson munosabatlari“ maktabi vakillari ijtimoiy muammolarni butun jamiyat miqyosida emas, balki alohida korxonada miqyosida hal etadilar. Mehnatkashlarning ijtimoiy ahvoriga kompleks ravishda hal etilish lozim bo'lgan ijtimoiy-iqtisodiy muammo sifatida emas, balki kishilarning guruhiy munosabatlari sifatida qaralgan.

Emperik (pragmatik) maktab menejment zarurligini umuman inkor etib, ochiq emperizmni targ'ibot qiladi. U boshqaruvning maqsadi — rahbarlik qilish bo'yicha ijobiy tajriba va aniq xatolarni o'rganishdan iborat, deb ta'kidlaydi. Bu maktab vakillari kamroq nazariy maslahatlar berib, ko'proq aniq vaziyatlarni tahlil etish bilan shug'ullanish kerak deydi, albatta, tajriba o'rganish juda muhim. Lekin faqat amaliyotga asoslanib menejmentni shakllantirish mumkin emas „Emperik“ maktabning eng yorqin

namoyondalari — **R. Draker, R. Devis, L. Nyuman, D. Miller** va boshqalardir.

Yuqorida sanab o‘tilgan xorijiy boshqaruv maktablarining eng asosiy kamchiligi har tomonlama chuqur o‘rganilmaganligidir. Bu yangi yo‘nalish „Ijtimoiy tizimlar“ maktabi vujudga kelishiga turtki bo‘ldi. Uning eng taniqli namoyondalari **D. March, G. Saymon, A. Etsioni** va boshqalardir. „Ijtimoiy tizimlar maktabi inson munosabatlari“ maktabi xulosalariga asoslanib, korxonaga o‘zaro bog‘liq va o‘zaro ta’sir ko‘rsatuvchi omillar majmuyidan iborat kompleks tizim sifatida qarab, inson bu omillarni biri deb hisoblaydi. Sotsiologlarning katta guruhi sanoat sotsiologiyasi sohasida tadqiqot olib boradilar. „Ijtimoiy tizim“ maktabi o‘zidan avvalgi maktablarga nisbatan keng ko‘lamdagi muammolarni hal etishga, boshqaruv nazariyasini yaxlit holga keltirishga intiladi. Lekin boshqaruv nazariyasini tuzishga intilish uni hozirgi kapitalistik dunyo sharoitidan uzoqlashib ketishga va natijada uning unchalik keng yoyilmasligiga olib keldi.

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

50- yillarning boshida menejment nazariyasi rivojlanishiga yangi maktab katta ta’sir ko‘rsatdi. U menejmentga aniq fanlar uslub va usullari — qarorlar qabul qilishni matematik model-lashtirish, matematik mantiq, dasturlash, iqtisodiy jarayonlarni matematik modellashtirish usullarini joriy qilish bilan ajralib turadi. Yangi maktabning eng yorqin namoyondalari — **R. Akkof, L. Kleyn, V. Lyus** va boshqalardir. Bu maktabning shakllanishi kibernetika va jarayonlarni o‘rganish rivojlanishi bilan bog‘liqdir. Jarayonlarni o‘rganish zaxiralar, resurslar taqsimoti, eskirgan uskunalarni almashtirish, maqbul ravishda rejalashtirishni boshqarishning matematik modellashtirishi bilan bog‘liqdir. Keyinchalik yangi maktab tarkibida mustaqil fan — boshqaruv

qarorlarini qabul qilish nazariyasi shakllandi. Xorijiy menejment rivojlanishining qisqa tavsifi boshqaruvni takomillashtirishning yangi usullari va shakllarini izlash uzluksiz davom etganligidan dalolat beradi.

„Yangi maktab — bu ijtimoiy tizimlar“ maktabining mantiqiy davomidir.

3.3. Rossiyada menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi

Rossiyada boshqaruv fani XX asrning 20-yillaridan shakllana boshladi. Bu davrda mehnat va boshqaruv muammolariga bag'ishlangan o'nlab jurnallar, jumladan „Boshqaruvni tashkil etish“, „Mehnatni tashkil etish“, „Boshqaruv texnikasi“, „Xo'jalik va boshqaruv“ kabi oynomalar nashr qilindi, xorijiy ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqaruv bo'yicha mutaxassislar asarlari rus tiliga tarjima qilindi. 1921- yilda Markaziy mehnat instituti tashkil etildi.

Boshqaruv nazariya va amaliyotiga katta hissa qo'shgan taniqli olim — **Aleksey Kapitanovich Gastev** (1882—1941) edi. Uning „Qanday ishlamoq kerak?“, „Mehnatni me'yorlash va tashkil etish“, „Mehnat qo'llanmalari“, „Madaniyat qo'zg'oloni“, „Ishlab chiqarishni MMI usullari bilan tartibga solish“ kitoblari nashr etildi. A.K.Gastev rahbarligi ostida MMI da mehnatni tashkil etishning yangi usullarini o'rganish, loyihalash va joriy qilish, turli mutaxassislikka ega ishchilarni o'qitish va malakasini oshirishning maqbul tizimini yaratish bo'yicha salmoqli ishlar amalga oshirildi.

A. K. Gastev asarlari juda katta ilmiy va amaliy ahamiyatga ega, u tomonidan ishlab chiqilgan taklif va tavsiyalar hozirgi davrda ham dolzarbdir. Mehnatni ilmiy tashkil etish va boshqaruv fanining yana bir tashabbuskori — **Platon Mixaylovich Kerjensev** (1881—1940). P. M. Kerjensev 1923—1924- yillar davomida Butun Ittifoq mehnatni tashkil etish Kengashi prezidiumi a'zosi bo'lgan va „Правда“ gazetasida ishlagan. Bu yil davomida „Mehnatni ilmiy tashkil etish“, „Tashkil etish tamoyillari“, „Vaqt uchun

kurash“, „O‘zingni o‘zing tashkil et“ singari asarlarini yozdi. P.M. Kerjensev tomonidan tavsiya etilgan ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni standartlash, mehnat sharoiti, moddiy vositalardan to‘g‘ri foydalanish haqidagi takliflar juda dolzarb edi.

Mehnatni tashkil etish va boshqarish nazariyasiga bu muammo bo‘yicha tadqiqot olib borgan P. A. Popov, O. A. Yermanskiy va boshqalar ham salmoqli hissa qo‘shganlar.

3.4. Menejment rivojlanishida yangi bosqich

1985- yildan boshlab menejment rivojlanishida yangi davr boshlandi. Tub islohotlar boshqaruvni jamiyatni demokratlash-tirish, oshkoralik va pastdan yuqoriga xalq hokimiyatini o‘rnatish asosida takomillashtirishning asosiy yo‘llarini ifodalab berdi. Jamiyatda demokratik jarayonlar chuqurlashuvi va rivojlanishi bozor munosabatlariga o‘tishga asos bo‘ldi. Jamiyatdagi tub o‘zgarishlar siyosat, iqtisodiyot, menejment uslublari va texnologiyasiga jiddiy o‘zgartirishlar kiritishni zarur qilib qo‘ydi. O‘zbekistonda menejmentning rivojlanishiga, uning nazariy va amaliy jihatlariga Prezident I. Karimovning asarlari asos bo‘ldi.

O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining boshqarishni isloh qilish hozirgi davrgacha mavjud bo‘lgan tajriba, jamiyat hayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy sohalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va huquqiy hujjatlarga asoslangan holda amalga oshiriladi. Menejment sohasida jahon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o‘zimizda to‘plangan tajribadan foydalaniladi.

Bozor infrastrukturasi rivojlantirish ko‘p yillarga mo‘ljallangan strategik vazifadir. Mamlakatimiz „falaj qilib davolash“ usulidan voz kechdi. Bu yerda bozor munosabatlariga o‘tish bosqichma-bosqich amalga oshirilmogda. Davlat mulkini xususiy mulk bilan bir vaqtning o‘zida kooperatsiya, tadbirkorlik, chet ellik firmalar, banklar bilan hamkorlikka asoslangan holda turli xo‘jalik yuritish usullarini qo‘llash yo‘li bilan amalga oshirish kerak.

Menejment oldiga qo‘yilgan ko‘pchilik vazifalar muvaffaqiyatli hal etilmogda. Hozirda iqtisodiy tashkilotlar vazifalari o‘zgartirildi,

boshqaruvning bozor munosabatlariga o'tishi amalga oshirilmoqda, boshqaruvning ixtisoslashuv chuqurlashuvi va kooperatsiya bo'yicha aloqalar barqaror bo'lishini ta'minlovchi yangi tashkiliy tizimlari vujudga kelmoqda.

Islahotlar iqtisodiyotni boshqarishning barcha bo'g'inlarini — asosiy bo'g'in (korxonadan) to boshqaruvning oliy bo'g'inlarigacha qamrab olgan. Korxonalar to'g'risidagi qonun korxonalar erkinligi miqyosini kengaytirdi, ularning ish natijalari bo'yicha iste'molchilar oldidagi majburiyatlarini amalga oshirdi.

Tayanch iboralar

Nazariya, amaliyot, ilmiy boshqarish maktabi, boshqarishda klassik maktablar, insoniy munosabatlar maktabi, xalq ilmiy maktab, islohat, xo'jalik yuritish, ma'muriy maktab, konsepsiya.

Nazorat savollari

1. *Menajmentning klassik maktabi haqidagi tasavvuringizni ayting.*
2. *F. Teylor nazariyasining mohiyati nimada?*
3. *G. Emerson qanday ilmiy prinsiplarini ishlab chiqqan?*
4. *Menajment mohiyati nimada?*
5. *O'zbekistonda boshqaruv rivojlanishining asosiy yo'nalishlarini ayting.*

4- bob. MENEJMENTDA TIZIMLI-VAZIYATLI YONDASHISH

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">4.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning klassifikatsiyasi.4.2. O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim sifatida.4.3. Menejmentda tizimli yondashuv.4.4. Menejmentda vaziyatli yondashuv. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

4.1. Tizimlar to'g'risida tushuncha va ularning klassifikatsiyasi

Moddiy dunyo juda ko'p tizimdan tashkil topgan. Tizim — so'zi grekcha bo'lib, qonuniy jihatdan bir-biriga bog'langan ko'plab unsurlarning ma'lum bir yaxlitligini ifodalaydi. *Elementlar* — murakkab yaxlit narsaning tarkibiy qismi.

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

Harakat — bu materiyaning mavjud bo'lish usuli. Dunyoda harakatsiz materiya va materiyasiz harakat mavjud emas. Harakat faoliyat va energiyani ifodalaydi.

Bizni o'rab turgan tabiat ma'lum tizimni yoki birikmani, jismlar bog'liqligini tashkil etadi, bu yerda jism deyilganda barcha moddiy haqiqat, yulduzlardan tortib atomlar, efir zarralarigacha tushuniladi.

Demak, *tizim* — bu jismlarning tabiatini belgilovchi tarkibiy elementlardan tashkil topgan birikmasidan iborat.

Bog'liqlik — obyektiv dunyoning eng muhim xususiyatlaridan biri. Bog'liq mavjudligi tufayli dunyo hodisalarining betartib yig'indisi emas, balki qonuniy harakat jarayonidan iborat.

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

Tizimning har bir turi o'zining aniq vazifalariga ega:

- texnikaviy tizim, uskunalar majmuyining o'zaro bog'liq yig'indisidan, shu jumladan orgtexnikadan iborat;
- texnologik tizim qonun-qoida, me'yor, standartlar yig'indisi, marketing xizmatidan iborat;
- tashkiliy tizim ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish, mehnat resurslaridan maqbul ravishda foydalanish, boshqaruv tashkiliy tizimlarini yaratish uchun imkon beradi.

Texnikaviy, texnologik va tashkiliy tizimlar birgalikda iqtisodiyotni boshqarishning tashkiliy-texnikaviy jihatlarini ta'minlaydi.

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

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

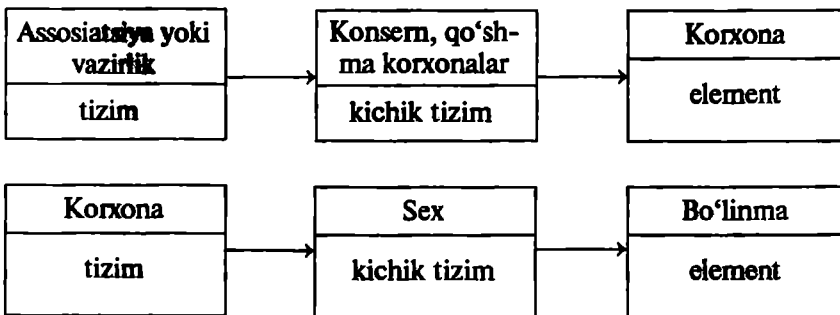
Har bir tizim elementlari doimo o'zaro ta'sir ostida bo'lib, bu jarayon tizim elementlari o'rtasidagi bog'liqlik vositasida ifodalanadi. Shunday qilib, *element* — bu har bir tizim tarkibini tashkil etuvchi qism. Texnikaviy tizim elementlari o'rtasidagi

bog‘liqlik fizik holatdir, masalan, avtomobil dvigatelining krivoshinshatunli mexanizmi moddiy jihatdan bir-biri bilan bog‘liq turli qismlardan iborat. Ijtimoiy-iqtisodiy tizim unsurlari o‘rtasidagi bog‘liqlik axborot aloqalaridir. Axborot tizimi sifatida o‘rganiluvchi ishlab chiqarish murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo‘ladi.

Inson eng muhim va faol element bo‘lgan ijtimoiy-iqtisodiy tizim asosini ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlar, siyosiy, iqtisodiy, ijtimoiy, huquqiy, mehnat manfaatlari tashkil etadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimi ikki mustaqil kichik tizim — *boshqariladigan* va *boshqariluvchi tizimlardan* tashkil topgan. Kichik tizim — bu umumiy tizimning aniq belgilari bo‘yicha ajralib turuvchi, o‘ziga xos xususiyatlarga ega, tizimning boshqa unsurlari bilan bog‘liq qismidir. Kichik tizimni butun tizim ko‘lami va tarkibiga bog‘liq ravishda mustaqil tizim sifatida ham o‘rganish mumkin.

Agar korxonani yaxlit tizim sifatida tahlil etsak, u kichik tizimlar va unsurlari yig‘indisidan iboratligini ko‘ramiz:

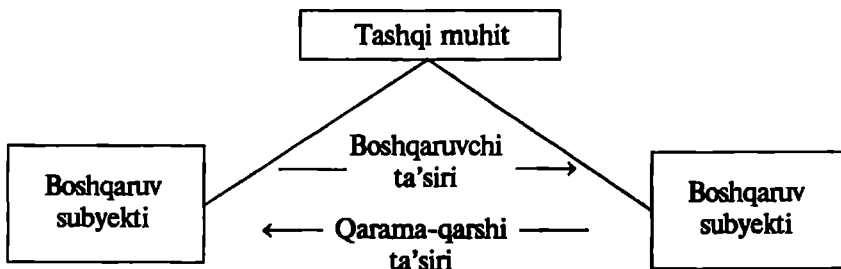


Demak, boshqariladigan tizim bir vaqtning o‘zida boshqaruvchi tizim ham bo‘lishi mumkin.

Boshqaruvchi tizimga korxonalar, konsernlarning boshqaruv jarayoni, ya‘ni kishilar jamoasida ochiq maqsadga qaratilgan ta‘sir etish jarayonini ta‘minlovchi element va kichik tizimlari kiradi. Boshqariladigan tizimga korxonalar konsernlarning bevosita moddiy boyliklar yaratish va xizmat ko‘rsatish jarayonini ta‘minlovchi element va kichik tizimlari taalluqli.

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

Iqtisodiyotni boshqarish boshqaruv obyekti va subyektidan iborat yaxlit tizimni ifodalaydi.



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

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

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

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyot, korxonalar, birlashmalar, tashkilot, tarmoqlar va mintaqalar murakkab, o'zgaruvchan, yaxlit ijtimoiy-iqtisodiy tizim bo'lib, uning har bir bo'g'ini ijtimoiy ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarish, taqsimot va iste'molning turli jarayonlarini amalga oshiradi, bir-biri bilan uzviy bog'liq va bir-birini to'ldiradi. O'zbekiston Respublikasining iqtisodiyoti iqtisodiy tizimdir, chunki mehnat va moddiy resurslar qo'shilishi

natijasida moddiy boyliklar, shu jumladan, milliy daromad yaratiladi, shuningdek, jamiyatda ishlab chiqarish kuchlarining kengaytirilgan takror ishlab chiqarilish jarayoni yuz beradi. Shu bilan birga, respublika iqtisodiyoti ijtimoiy tizim hamdir, chunki kishilar tomonidan yaratilgan tashkilotdir. Mehnat jarayonida kishilar o'zaro ijtimoiy munosabatda bir-birlari bilan o'zaro ta'sirda bo'ladilar, o'z faoliyatlari natijalarini ayirboshlaydilar. Demak, ijtimoiy munosabatlar subyektlari kishilardan, obyektlari esa ularning har xil sohalardagi turli tuman faoliyatlaridan (ishlab chiqarish, fan, madaniyat, san'at va hokazo) iborat.

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotining boshqarish tizimi iqtisodiy, siyosiy, g'oyaviy, ahloqiy, ruhiy va boshqa munosabatlar yig'indisidan iboratdir. Ular orasida eng muhimi iqtisodiy munosabatlar hisoblanadi.

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

Tarkibiy jihatdan respublika iqtisodiyoti turli xil ishlab chiqarish elementlari (ish joyi, sex, korxonalar, konsern, tarmoq va hokazo)dan iborat. Iqtisodiyotning asosiy bo'g'ini *korxonadir*. Korxonalar o'z ish natijalari bo'yicha to'liq javobgar. Korxonalar daromadlari butun mehnat jamoasining mehnatini natijasi bilan uzviy bog'liq.

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

Korxonada — sex, bo‘linma, xizmat kabi elementlarning o‘zaro bog‘lanmagan, tasodifiy birikmasi emas. U o‘zi tashkil topgan unsurlarning korxonada tashkil etilishida ko‘zda tutilgan maqsadga erishish uchun o‘ziga xos birikishdan iborat. Korxonada yirikroq ijtimoiy-iqtisodiy tizim — tarmoq tarkibiga kiradi va uning elementidan iborat bo‘ladi, tarmoq esa o‘z navbatida yaxlit tizim — iqtisodiyotning tarkibiy qismidir (sxemaga qarang).

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

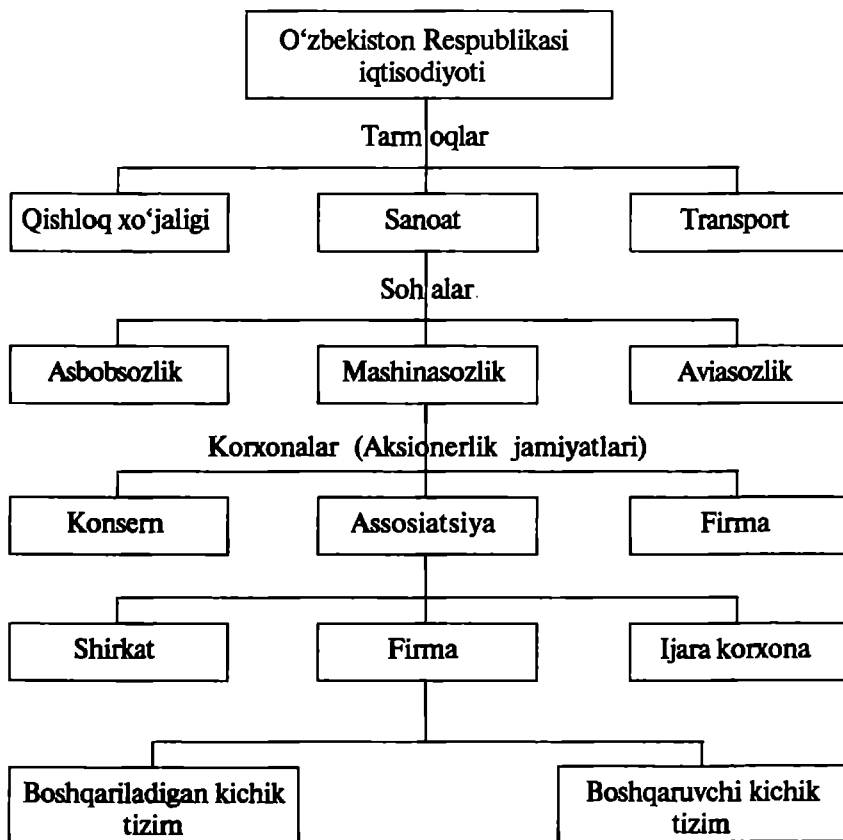
4.3. Menejmentda tizimli yondashuv

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

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

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

Har bir murakkab tizim yirik tizim elementi sifatida o‘rganiladi, uning bu yirik tizim boshqa elementlari bilan o‘zaro ta‘siri va aloqasi tahlil etiladi. Nisbatan mustaqil tizim o‘rganilganda uni elementlar



quyi tartibdagi kichik tizimga ajratiladi hamda bu elementlarning o'zaro aloqa va ta'siri tadqiq qilinadi. Masalan, agar iqtisodiyoti o'rganiladigan bo'lsa, u bir tomondan yirik tizim sifatida, boshqa tomondan iqtisodiyot tarmoqlari elementlari (sanoat, qishloq xo'jaligi, transport, qurilish va hokazo) yig'indisi sifatida tahlil qilinishi mumkin. Sanoat iqtisodiyot tizimining elementi sifatida hamda kichik tarmoqlar, sohalar, ishlab chiqarish birlashmalari, korxonalar birikmasi sifatida, korxonona esa ham assosiatziya, aksionerlik jamiyatlari, firma, birlashmalar elementi sifatida ham sex, bo'linma, brigadalar majmuyi sifatida o'rganish mumkin.

Menejmentda tizimli yondashuv ko'plab muammolarni samarali hal etish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Uni qo'llash

maqsadlarni aniq bayon qilish, vazifalar ko'lam va bajarilishi lozim bo'lgan ish xususiyatlari haqida tasavvurga ega bo'lish, tizim doirasida bo'ysunush tartibini o'rnatish, qaror qabul qilish va uni bajarish borasida majburiyat va javobgarlikni taqsimlash imkonini beradi.

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

Tizimli yondashuvni qo'llash umuman vaziyatga baho berish barcha holat va oqibatlarni hisobga olgan holda boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchi har bir rahbar uchun zarurdir. Boshqaruvda tizimli yondashuvni qo'llash rahbardan mantiqiy fikr yuritishni ya'ni, har bir qarorga kelish va asoslash jarayonida tizimning umumiy maqsadini aniqlash va barcha kichik tizimlar faoliyatini bu maqsadga erishishga yo'naltirishni talab etadi. Bunda har bir tizim undan yirikroq tizimning tarkibiy qismi sifatida o'rganiladi, uni rivojlantirishning umumiy maqsadi ushbu yirik tizim rivojlanishi maqsadi bilan muvofiqlashtiriladi.

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

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

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

Tizimli yondashuvning komputerlarni qo'llash natijasida rivojlanishi ma'lumotlarning aniqlashtirilgan, kengaygan bazasidan samarali foydalanish imkonini beradi va o'z navbatida axborot yig'ish va uni qayta ishlashni talab etadi. Iqtisodiyot tarkibining

o'zgarishi haqida ilmiy asoslangan, aniq axborotga ega bo'lmay turib, uning samaradorligini oshirish yo'llarini aniqlab bo'lmaydi.

Shunday qilib, respublika iqtisodiyotiga o'zaro bog'liq jarayonlar tizimi sifatida qarash mumkin. Qandaydir bir jarayon natijasida ma'lum mahsulot yaratiladi va bu ma'lum xarajatlar yig'indisi bilan bog'liqdir.

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

4.4. Menejmentda vaziyatli yondashuv

Boshqaruv vazifalarini bajarishda korxonalar va tarmoqlar o'rtasida vaziyat o'zgarishlari deb ataladigan farqlarga e'tibor berish lozim. Ular ikki xil bo'ladi: *tashqi* va *ichki*. Ichki o'zgarishlar aniq korxonalar, tarmoqlar tavsiflaydi. Ichki muhitga korxonalar maqsadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontal mehnat taqsimoti va hokozolar. Korxonalar o'rtasidagi ichki farqlari binolar o'rtasidagi farqqa o'xshaydi. Masalan, binolar arxitekturasi, materiali, kattaligi bilan farq qilib, bu farq natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo'lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarining ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o'zgarishlarni ma'lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o'zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

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

Tashqi o'zgarishlar korxonadan tashqaridagi muhit omillaridir. Ular qatoriga yirik raqobatchi korxonalar, texnika va texnologiyani olish manbaalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muhit, tashqi o'zgarishlar korxonalar faoliyatiga turlicha ta'sir

ko'rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Qaysi o'zgarishlar korxonaga muvaffaqiyatiga kuchliroq ta'sir qilishini ko'rsatish yetarli emas. Turli tuman vaziyat ko'rsatkichlari va boshqarish jarayonining barcha vazifalari o'zaro bog'liq hamda ularni bir-biridan ajratib ko'rib chiqish mumkin emasligi ma'lum qiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun ko'l bo'ylab tarqaluvchi to'lqinlarni hosil qilgani kabi, biror muhim omilning o'zgarishi butun korxonaga faoliyatida aks etadi.

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

Vaziyat yondashuvi bilan uzviy bog'liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, boshqaruv vazifalari uzviy bog'liq bo'lib, korxonaga qator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o'rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning alohida qismlari o'rtasidagi tizim va uni o'rab turgan muhit o'rtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazaryasini amalda qo'llashni korxonaga ta'sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgarishlarni aniqlash yo'li bilan kengaytiriladi, qo'yilgan maqsadga erishish uchun boshqaruvning aniq usullarini aniq vaziyat bilan bog'lab amalga oshirish imkonini beradi.

Tayanch iboralar

Tizim, vaziyat, egiluvchi tizim, boshqarishga yondashish, tizimli yondashish, vaziyatli yondashish, strategik yondashish, ishlab chiqarish vaziyatlari, axborotli tizim, tizim konsepsiyalari.

Nazorat savollari

1. *Boshqaruv tizimi qaysi elementlardan tashkil topgan?*
2. *Boshqaruv tizimining iqtisodiy kategoriyalariga aniqlik kiriting.*
3. *Menejmentda tizimli yondashuvning mohiyati nimada?*
4. *Ichki va tashqi o'zgarishlar nima?*

5- bob. MENEJMENT QONUNLARI VA TAMOYILLARI

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">5.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.5.2. Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar.5.3. Menejmentning asosiy tamoyillari. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

5.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati

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

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

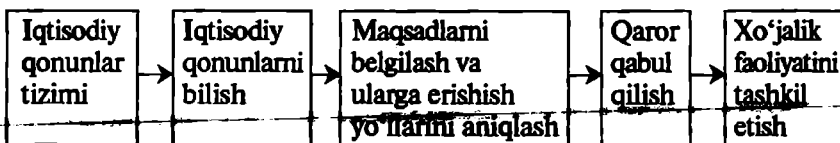
Umumiy falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, sifat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar,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

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Va, aksincha, boshqarish jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi.

Shu sababli boshqaruv qonunlarini o'rganishda faqat amal qilishni emas, balki boshqaruv jarayonida ongli ravishda qo'llanilishni ham ko'zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanish ko'p jihatdan ularni o'rganish bilan bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin boshqaruv qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'lolmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu boshqaruv samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy unsurlari va bosqichlari quyidagi sxemada aks ettirilgan:



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

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash hamda ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlan-tirish va unga mos shakl hamda uslublarini qo'llash.

5.2. Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar

Umumiy falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlarning ta'siri iqtisodiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanishi qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida

namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy falsafiy, ham iqtisodiy nazariya umumiy qonunlarga bo'ysunadi.

Umumiy falsafiy qonunlar bu avvalo quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

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

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

3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

4. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

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

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

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

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

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

— insonlar xo‘jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligini;

— ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini.

Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

2. **Qiyamat qonuni.** Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati *narx* deb ataladi. Narx esa talab va taklifga bog‘liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barometridir: agar talab va narx yuqori bo‘lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi hamda tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo‘lgan holdagi narx *muvozanat narxi* deyiladi.

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

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

$$K_{\text{talab elas.}} = \frac{\text{Talab hajmining o'lishi, \%}}{\text{Narxlarning pasayishi, \%}} .$$

4. **Taklif qonuni.** U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi. **Taklif** — bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymati. Bunda taklif elastikligi koeffitsiyenti quyidagiga teng:

$$K_{\text{taklif elas.}} = \frac{\text{Taklifning o'sish hajmi, \%}}{\text{Narxlarning o'sishi, \%}}$$

5. **Raqobat qonunining** mohiyati shundan iboratki, ya'ni raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga ega bo'lib bo'lmaydi, chunki barcha tovar ishlab chiqaruvchilarning daromadi ortishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi.

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

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

5.3. Menejmentning asosiy tamoyillari

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

qonunlar → tamoyillar → usullar → uslublar

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

Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi:

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

2. ***Ilmiylik tamoyili.*** Boshqaruv tamoyillari orasida valutarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlanishining obyektiv yo'nalishlari, bu sohada milliy va chet el tajribasini qo'llashini taqozo qiluvchi o'rin egallaydi.

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

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

4. ***Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili.*** Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud: *xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi*. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun

ish uchun javobgar bo'ladi. Boshqaruv xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi kamchiligini esa sarmoyaning uncha katta bo'lmasligi va bir kishi boshqaruvning turli vazifalarini bajarishiga majburligidir. Mulkdor boshqaruvning barcha vazifalarini amalga oshirishi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, yo'qotish zarar va boshqalarga namuna bo'lishdadir. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinib qolmasligi uchun doimo o'z bilimlarini ko'paytirib, boshqaruv usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar hamda korxonalar yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklining afzalligi sheriklar aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir. Boshqaruvning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, u asosiy boshqaruv siyosatini va boshqaruvning mavjud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, huquqiy usullarini tanlaydilar. Boshqaruvning jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar — aksiya egalari boshqaruvda va korxonalar faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi — korporatsiya, aksionerlar jamiyati yoki korxonalar aksionerlaridan ikki yoqlama soliq olinishidir, chunki korxonalar foydadan soliq to'laydi. Aksionerlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

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

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

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

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

8. **Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili.** Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

Tayanch iboralar

Qonun, prinsip, qonuniyat, tizimning birligi, proporsiya, markazlashtirish, nomarkazlashtirish, optimallik, rejalashtirish.

Nazorat savollari

1. *Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?*
2. *Moddiy dialektika qonunlarining mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.*
3. *Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynaydi?*
4. *Boshqaruvning qaysi prinsiplari sizga ma'lum?*
5. *Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?*

6- bob. MENEJMENT FUNKSIYALARI

- 6.1. Menejment jarayoni.
- 6.2. Menejment funksiyalari tushunchasi va klassifikatsiyasi.
- 6.3. Bozorning menejment funksiyalariga ta'siri.

6.1. Menejment jarayoni

Hamma boshqaruvning uzluksiz ishlash jarayoni *menejmentdir*. Bu boshqaruv apparatining mehnat jarayonidir.

Menejment iqtisodiy nuqtayi nazaridan — bu, avvalo, hamma iqtisodiy muammolarni boshqarish tizimi, insonlarni boshqarish. Menejment ijtimoiy nuqtayi nazaridan — bu, avvalo, mehnat jamoalari ijtimoiy talablarini qondirish, insonni tarbiyalash. Menejment jarayoni texnologiyasi esa boshqaruv apparati xodimlarining bajarayotgan amaliy ishlaridir.

Shunday qilib, menejment jarayoni qo'yilgan masalaga erishish uchun boshqaruv apparati rahbari va odamlarning kelishilgan holda hamohang faoliyat ko'rsatishidir.

Menejment jarayoni bostum, operatsiya, vosita va operatsiyasini amalga oshirish bilan tavsiflanadi. Menejment jarayoni mohiyatidan kelib chiqib, quyidagi bosqichlarni ajratish mumkin:

MAQSAD — HOLAT — MUAMMO — YECHIM

Ko'rsatilgan ketma-ketlik bilan boshqaruv faoliyati bajariladi. Har qanday faoliyat maqsadli boshqaruvga yo'naltirilgan bo'lishi kerak, zero boshqarish maqsadga erishish uchun amalga oshiriladi. Menejmentning navbatdagi bosqichi holatlarni tahlil etish deyiladi. Bu bosqichda ishlar majmuyi, tizim holatini baholash, uni takomillashtirish yo'llari, ishga xalaqit beruvchi elementlaridan qutulish choralari ko'riladi.

Muammolar bosqichida tizimning joriy holatidagi asosiy qarama-qarshiliklar, tizim ishini yaxshilash uchun nimalar qilish kerakligi aniqlanadi. Yechim bosqichi rahbarning amaliy ishlarga o'tish faoliyatidir. Qaror qabul qilinishi bilanoq boshqariluvchi tizimlarga aniq ta'sir ko'rsatiladi, alohida oddiy boshqaruvga oid harakatlar bajariladi.

Menejment jarayonining uslubi quyidagilar: **axborot-analitik va tashkiliy ishlar**.

Axborot-analitik ishlar quyidagilardan iborat: axborotlar yig'ish, tahlil etish, axborotni qayta ishlash va uzatish, boshqaruvning variantlarini ishlab chiqish, boshqaruv qarorlarining variantlariga doir axborotlarni saqlash va boshqalar.

Tashkiliy ishlar quyidagilardan iborat: tushuntirish, ishontirish, rag'batlantirish, topshiriqlarni taqsimlash, ijroni nazorat qilish, ta'sir etish va boshqalar.

~~Insonlarni boshqarish nafaqat qarorlar qabul qilish bilan balki uning bajarilishini nazorat qilishni ham taqozo etadi. Afsuski, ko'p holatlarda hayotimizda menejment jarayoni bajarilishi har taraflama tashkil etilmaydi, uni tashkiliy, mazmunan, texnik tomonlari o'zaro bog'lanmaydi.~~

6.2. Menejment funksiyalari tushunchasi va klassifikatsiyasi

Menejment jarayonining mazmuni uning funksiyalarida ko'rinadi. Menejment funksiyasi deyilganda, boshqaruvga doir ma'lum masalalarni yechishga yo'naltirilgan bir turli ishlar yig'indisi tushuniladi. Boshqaruv organlari va ijrochilar mas'uliyatli boshqarish funksiyasini belgilaydi. Bu vazifalar funksional bo'lim to'grisidagi Nizom va mansabdor boshqaruvchilar uchun ko'rsatmalarda o'z ifodasini topadi. Boshqaruv jarayonining funksional tahlili har bir funksiya uchun ish hajmi asoslarini tashkil etadi, boshqaruvchilar sonini belgilaydi va boshqaruv tizimini loyihalashtiradi.

Boshqaruv organlari asosiy va aniq funksiyalarga bo'linadi. Asosiy funksiya ham ishlab chiqarish jarayonida ham muomala va noishlab chiqarish amalga oshadi.

Ular quyidagilar:

- a) marketing;
- b) rejalashtirish;
- d) tashkil etish;
- e) muvofiqlashtirish;
- f) rag'batlantirish;
- g) hisob va nazorat.

a) **marketing** — bu inson ehtiyoji va talablarini ta'minlash hamda foyda olish maqsadida bozor bilan amalga oshadigan, tovarlarning sotilishini ta'minlash, ayirboshlashini tezlashtirishga qaratilgan faoliyat. Masalan, asosiy tovarni qayta ishlash, bozorni tahlil etish, kommunikatsiyani yo'lga qo'yishni, taqsimlashni tashkil etish, baholarni belgilash, servis xizmatini rivojlantirish. Bular boshqaruvning funksiyalariga ta'sir etadi;

b) **rejalashtirish** — bu ijodiy loyihalashtirish istiqbolini, iqtisodiy tizimini belgilash. Rejalashtirish barcha xo'jalik subyektlari strategiyasida o'z aksini topadi;

d) **tashkil etish** — bu texnik, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqarish tizimlarini tartibga keltirish. Menejmentni tashkil etish, avvalo, eng maqbul tashkiliy tuzilmalar qurish, moddiy, mehnat, moliyaviy resurslardan samarali foydalanish, boshqarish tizimlari orasidagi munosabatlarni uyushtirish;

e) **muvofiqlashtirish** — texnik, iqtisodiy, ijtimoiy masalalarni birga hal etishda barcha boshqaruv funksiyalarining kelishi. Bundan o'zaro aloqa o'rnatiladi, amaldagi me'yori va me'yoriy hujjatlardan chetlanilsa ogohlantiriladi;

f) **rag'batlantirish** — bu inson omilini keng demokratiya asosida faollashtirish, uning manfaatlari yo'lida g'amxo'rlik qilishni boshqarish;

g) **hisob va nazorat** — bu boshqariluvchi tizim holatining nazorat va hisobga olish, ishning bir me'yorda ta'minlashni boshqarish.

Agar boshqariluvchi obyekt o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lsa, boshqaruv funksiyalari ham faoliyat ko'rsatadi. Biroq, korxonada timsolida quyidagi funksiyalarni ajratish mumkin:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- yordamchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- mahsulot sifatini boshqarish;
- mehnat va ish haqini boshqarish va boshqalar.

Har bir aniq funktsiya menejment funktsiyasining tarkibiy qismi bo'lib, ular o'z navbatida yana bir necha qismga bo'linadi. Masalan, asosiy ishlab chiqarishni boshqarish marketing, rejalashtirish, rag'batlantirish va boshqalarni o'z ichiga oladi. Hamma funktsiyalar o'zaro aloqada bo'lganda ulardan kompleks ravishda foydalanish ijobiy natija beradi.

6.3. Bozorning menejment funktsiyalariga ta'siri

Korxonaga bozor muhitining tez o'zgarishi doim „tashvish“ keltirib turadi. Aholi daromadi, xarid qilish qobiliyati, mahsulot va xizmatlarga bo'lgan talab, demografik sharoit tez-tez o'zgarib turadi.

Masalan, aholi turmush darajasining o'sishi diltortar tovarlarga bo'lgan ehtiyojni orttiradi. Shunday tovarlarga talabni qondirgan korxonaga katta foyda oladi. Bozor munosabatlarining o'zgarishi ishlab chiqarish va boshqarishning o'zgarishini talab etadi. Menejment funktsiyasini o'zgartirishga ehtiyoj tug'iladi. Yana quyidagilar qayta ko'riladi:

rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, rag'batlantirish, hisobga olish va nazorat qilish va boshqalar.

Bozor munosabatlariga o'tish, barcha Nizom, yo'riqnomalar qonunga zid me'yoriy huquqiy hujjatlarni qayta ko'rishni talab etadi. Boshqarish, lizing, moliya va kredit, narx belgilash va rejalashtirishda yangi nizomlar qabul qilinadi. Quyi va yuqori tashkilotlar o'rtasida oshkoralik kengayadi, boshqaruv organlarining funktsiyasi o'zgaradi.

Menejment funktsiyasining „boshqarish“ roli ham tubdan o'zgaradi. Xalq xo'jaligining barcha bo'g'inlari, huquqiy boshqarish boshqatdan ko'riladi.

Asosiy e'tibor ishlab chiqarish va iste'mol o'rtasidagi zaruriy munosabatni o'rnatishga qaratiladi. Ishlab chiqarish va ta'minot, mehnat va ish haqi, ishchi o'rning soni va mehnat resurslari, talab va taklif o'rtasidagi ziddiyatlar bartaraf etiladi.

Boshqaruv organlarining nihoyatda samarali ishlashi ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish va unga erishish vositalarini muvofiqlashtirishni ko'zda tutadi.

Mehnatning pirovard natijasiga qarab xodimlarni rag'batlantirish to'g'ri bo'ladi. Bunda moddiy rag'batlantirish bilan birga xodimlarni ma'naviy rag'batlantirish usuli qo'llaniladiki, aksariyat hollarda u katta samara beradi.

Shunday qilib menejment funksiyasi hech qachon so'nmaydi, u doim aniq milliy holatlarni hisobga olgan holda hamda inson ruhiyatidagi o'zgarish jarayonlariga qarab takomillashaveradi.

Tayanch iboralar

Strategik rejalashtirish, strategiya, missiya, maqsad, ichki muhitni tahlil etish, motivatsiya, tartibga solish, muvofiqlashtirish, nazorat, boshqarish tadqiqoti, o'sish strategiyasi.

Nazorat savollari

1. *Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga ma'lum?*
2. *Moddiy dialektika qonunlarining mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.*
3. *Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynaydi?*
4. *Boshqaruvning qaysi tamoyillari sizga ma'lum?*
5. *Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?*

7- bob. MENEJMENTNING TASHKILIY TUZILISHI

- 7.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha.
- 7.2. Tashkiliy tuzilma turlari.
- 7.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish.

7.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha

Menejmentning tashkiliy tuzilishi deganda, boshqaruv bo'g'inlari va bosqichlarining miqdori hamda tarkibi tushuniladi. Menejment tashkiliy tuzilishining oddiy va tushunarli bo'lishi ~~uning ish qobiliyati yuqori bo'lishini kafolatlaydi, ya'ni boshqaruv~~ tashkiliy tuzilmasida bosqich va bo'g'inlar qancha kam bo'lsa, boshqaruv shunchalik samarali bo'ladi.

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

Boshqaruv bosqichlari — bu boshqaruvning biror-bir darajasidagi ma'lum bo'g'inlar yig'indisi. Shu belgisiga ko'ra boshqaruvning tashkiliy tuzilmalari — *ko'p bosqichli, uch, ikki bosqichli* bo'ladi. Bosqichlar va bo'g'inlar o'rtasidagi aloqa vertikal hamda gorizontal bo'lishi mumkin. Vertikal bo'g'inlar rahbarlarning ularga bo'ysunuvchilar o'rtasidagi munosabatlarni, gorizontal aloqalar boshqaruvning teng huquqli bo'g'in va elementlari o'rtasidagi munosabatlarni bildiradi.

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

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari ishlab chiqarishning turli tarmoqlarini birlashtiradi. Umumdavlat boshqaruv tashkilotlari O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasiga asoslangan holda faoliyat yuritadi.

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

Iqtisodiyotni boshqarishning ijroiya tashkilotlariga **umumiy, tarmoq va maxsus vakolatga ega tashkilotlar** kiradi. Umumiy vakolatga ega ijroiya tashkilotlariga O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi, Qoraqalpog'iston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi va hokimiyatlar kiradi. Maxsus vakolatli tashkilotlar tarmoqlararo xususiyatga ega vazifalarni bajaradi. Ular qatoriga Davlat qo'mitalarini kiritish mumkin.

Umumdavlat boshqaruv tashkilotlarining asosiy vazifalariga FTT (fan-texnika taraqqiyoti)ning asosiy yo'nalishlarini belgilash, tabiiy muhitni muhofaza qilish, pul va kredit tizimiga rahbarlik qilish, soliq va daromadlarni belgilash, hisob va statistikani tashkil etish, narx belgilash, iqtisodiyot tarmoqlariga rahbarlik qilish kabilar kiradi.

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

Respublika tovar birjalarining asosiy vazifasi korxonalar bilan hamkorlikda mintaqada moddiy-texnikaviy ta'minotning barqaror va samarali tizimini tashkil etish, ishlab chiqaruvchilar o'rtasida barqaror mintaqaviy aloqalarni o'rnatish, mahsulot yetkazib berishni nazorat qilish, korxonalarga ularni moddiy texnikaviy ta'minlashda ko'mak berishdan iboratdir. Moddiy-texnikaviy ta'minot tashkilotlari xo'jalik hisobi asosida ishlab chiqarish vositalarini sotishning ko'p tarmoqli savdosini ta'minlash va moddiy resurslardan maqbul foydalanishga rahbarlik qiladi.

Moliya vazirligi va uning joylardagi tashkilotlari davlat hamda korxonalar manfaatlarini himoya etishga asoslangan butunlay yangi

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

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

Tijorat banklari tizimi faoliyati to'liq xo'jalik hisobi va o'z-o'zini moliya bilan ta'minlash asosida amalga oshiriladi.

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

Respublika vazirliklari respublika hududidagi konsermlar, tarmoqlarni boshqarishni amalga oshiradilar. Tarmoqni boshqarish tizimiga yakka rahbarlik asosida ish yurituvchi vazir boshchilik qiladi. U qo'l ostidagi vazirlik va unga qarashli korxonalar faoliyatiga shaxsan javobgardir.

Har bir vazirlikda vazir tarmoqni boshqarishning muhim masalalarini kollegial ravishda ko'rib chiqish va amalga oshirishga imkon beruvchi maslahat guruhlarini tashkil etadi. Bosh maslahat beruvchi guruh — kollegiya bo'lib, uning tarkibiga vazir o'rinbosarlari, boshqarma boshliqlari, korxonalar rahbarlari kiradi.

Iqtisodiyot tarmog'i tarkibida ham davlat, ham xususiy korxonalar, firma, hissadorlik jamiyatlari faoliyat yuritadi. Korxonalar, firma, aksionerlik jamiyatlari fan-texnika salohiyatidan samarali foydalanish, ishlab chiqarishni kooperatsiyalash va uyg'unlashtirish hamda uyg'unlashtirish asosida mahsulot ishlab chiqarish maqsadida tashkil etiladi. Ular xo'jalik hisobi asosida sanoat,

qurilish, transport, savdo va boshqa sohalarda faoliyat yurituvchi tarkibiy qismlardan tashkil topadi. Tarkibiy qism bankda alohida balans va hisob raqamiga ega bo'lishi hamda ijara pudrati bo'yicha, xususiy sohada ish yuritishi mumkin.

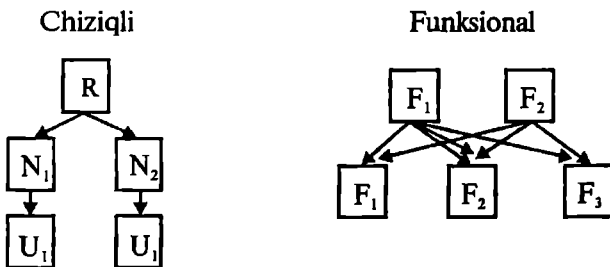
Korxonona, firma, hissadorlik jamiyati tarkibiy birlikka qarashli asosiy fond va mablag'larni birlashtiradi, ichki xo'jalik munosabatlarini amalga oshirish, tarkibiy birliklar o'rtasidagi munozaralarni hal etish, shuningdek, ular o'z majburiyatlari bo'yicha javobgarlik tartibini belgilaydilar. Tarkibiy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

Korxononani boshqarish „Korxonona to'g'risida,“gi qonunga asosan amalga oshiriladi. Bu qonunda ko'zda tutilgan tamoyillardan biri butun jamoaning hamda uning tashkilotlari muhim qarorlarni qabul qilish va uni bajarishni nazorat qilishda ishtirok etish yo'li bilan amalga oshiriladigan o'z-o'zini boshqarish tamoyilidir.

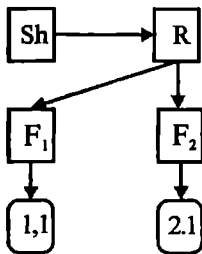
7.2. Tashkiliy tuzilma turlari

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

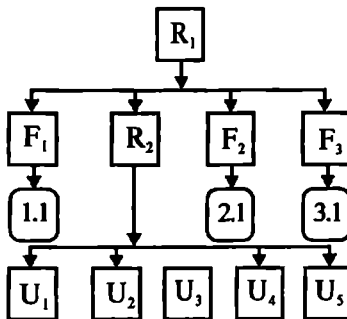
Boshqarishning tashkiliy tuzilmasining asosiy turi chiziqli va funksional turlaridir. Ular birikishi asosida turli xil chiziqli-funksional tuzilmalar tarkib topadi.



Chiziqli shtabli



Chiziqli funksional



Shartli belgilar: R — rahbar, N — boshliq, U — usta, F — funksional rahbar, Sh — shtab, 1,1; 2,1; 3,1 — funksional bo‘limlar.

Chiziqli tuzilma uning quyi boshqaruv bo‘g‘inlari yuqori bosqichdagi rahbarga bevosita bo‘ysunishi bilan tavsiflanadi. Chiziqli tuzilmada har bir xodim bitta rahbarga bo‘ysunadi va ~~yuqori tizim bilan faqat u orqali bog‘langan bo‘ladi. Chiziqli~~ tuzilmaning ijobiy tomonlari uning oddiy, ishonchli, kamxarjlidir. Har bir rahbar butun mehnat jamoasi faoliyati natijalari bo‘yicha javobgar. Bu strategik va joriy qarorlarni qabul qilish huquqi markazlashishiga olib keladi.

Chiziqli tuzilmalarni hal etiluvchi masalalar doirasi keng bo‘lmagan, bu masalalar yechilishi oson bo‘lgan hollarda qo‘llash maqsadga muvofiqdir. Sof holda chiziqli boshqaruv juda kam, asosan, brigada, bo‘lim, shirkat, kichik korxonalarda qo‘llaniladi.

Chiziqli tuzilmaning asosiy kamchiligi — bo‘g‘inlar koordinatsiyasining puxta bo‘lmasligidan iborat. Rahbar universal mutaxassis bo‘lishi va unga bo‘ysunuvchi barcha bo‘g‘inlar faoliyatining hamma tomonini qamrab olishi lozim.

Funksional tuzilma — boshqaruv vazifalarining funksional bo‘g‘inlar va rahbarlar o‘rtasida taqsimlanishiga asoslanadi. U boshqaruv murakkablashuvi va ixtisoslashuv rivojlanishi bilan bog‘liq holda vujudga kelgan.

Funksional tuzilmada boshqaruvchi ko‘rsatmalar nisbatan malakali bo‘ladi, lekin yakka boshchilik tamoyiliga rioya qilinmaydi. Funksional bo‘g‘inlar soni ortishi bilan har bir

bo'g'inning mustaqil ravishda hal etuvchi masalalar doirasi torayib boradi. Muammoning mohiyati har bir bo'g'in o'z masalasini birinchi navbatda hal qilishdan manfaatdor bo'lishida emas, balki bitta ham bo'g'in bu masalani yetarli darajada asoslangan holda va to'g'ri hal qila olmasligi, yechimlar maydalashib, to'liq bo'lmay qolishidadir. Bu boshqaruvni murakkablashtirib, uning samaradorligini kamaytiradi.

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

Chiziqli-shtabli tuzilmada chiziqli tuzilma asos qilib olinadi, lekin boshqaruvning quyi bo'g'inga ega har bir bo'g'inida ayrim muhim muammolar bo'yicha shtablar tuziladi. Shtablar malakali qarorlar tayyorlaydi, lekin chiziqli tuzilma rahbari tasdiqlab, quyi darajaga yuboradi. U shtab tavsiyalarini koordinatsiya qiladi, muvofiqlashtiradi va natijada boshqaruv sifati yaxshilanadi.

Lekin, vazifalar miqdori ko'p bo'lsa, chiziqli tuzilma rahbarining vazifalari ham ortadi. Shu sababli, amaliyotda boshqa qo'shma tuzilmalar vujudga keladi. Ular orasida eng keng tarqalgani chiziqli-funksional tuzilmadir.

Chiziqli-funksional tuzilmada funksional zvenolar quyi turgan bo'linmalarga o'zlarini buyruq beradilar, lekin ularga taalluqli bo'lgan aniq savollar amalga oshiriladi. Masalan, rejalashtirish — iqtisodiy bo'limi sex boshlig'iga rejalashtirishni rivojlantirish savollari bo'yicha buyruq berishi mumkin. Zavodning bosh buxgalteri esa sexda hisob va hisobotni yaxshilash bo'yicha va hokazo. Chiziqli funksional strukturasi ustunligi uning boshqaruv prinsiplarini buyruq berishning yagonaligi prinsipi bilan uzviyligidadir. Lekin bu ustunlik strukturada aloqalarning murakkab tiplari mavjud: loyiha bo'yicha boshqarish; matritsali struktura va boshqalar.

Loyiha bo'yicha boshqarish ishlab chiqarish texnologiyasining o'zgarishi bilan bog'liq qayta qurishlar va yangi texnologiyalar kiritilishi zarur bo'lgan korxonalar va tashkilotlarda qo'llaniladi. Bunday qayta qurishni amalga oshirish uchun faqatgina shu loyihaga javob beruvchi boshqaruv organi tuziladi. Boshqaruvning loyiha bo'yicha organi vaqtinchalik tashkilot hisoblanadi. Unga yuklatilgan vazifalar amalga oshirilgandan so'ng u tugatiladi.

Matritsali struktura chiziqi va loyiha bo'yicha boshqaruv strukturalarining birlashtirilishi natijasida quriladi. Chiziqi boshqaruv prinsipi saqlanib qolinadi, loyiha bo'yicha boshqarishga mos ravishda esa mavzularni, ilmiy izlanishlar bo'yicha dasturlar, loyihalashtirish texnologik tayyorgarlik, eksperimental ishlab chiqarish mahsulotini tayyorlash, sotish va hokozolar tashkil qilinadi.

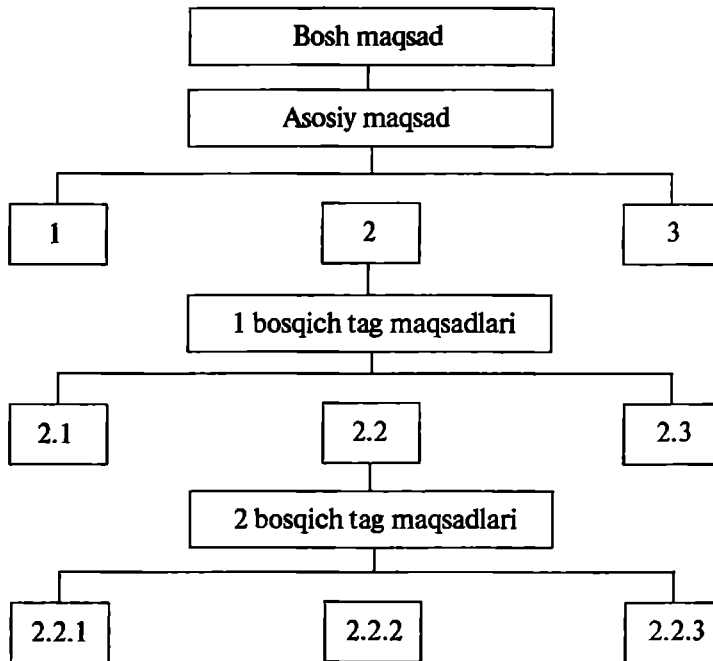
Boshqaruvni tashkil qilishning matritsali strukturasida loyiha yoki dastur rahbarlarining faoliyati erkinligi ta'minlanadi, ular oldiga qo'yilgan masalalar maqsadli hal qilinadi. Ishni tashkil qilish ularning bajarilish muddati, yakuniy natijalar bo'yicha rahbarning mas'uliyati aniqlanadi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv apparatini belgilangan darajada qisqartirishga, boshqaruvning har xil darajalari va har bir zveno chegarasida alohida darajalarning vazifalari va funksiyalarini aniq ajratish, iqtisodiyot, korxonalar tarmoqlarining xo'jalik mustaqilligini ta'minlashga imkon beradigan yangi tashkiliy strukturalar tuziladi.

7.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish

Menejmentning tashkiliy tuzilmalarini tashkil qilish ishlab chiqarishni tashkil qilish va tipiga eng yaxshi mos keluvchi boshqaruv apparatini yaratishdan va bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning har bir zvenosining ishlab chiqarish—texnik, xo'jalik, ijtimoiy va moliyaviy faoliyatini boshqarish bo'yicha hamma funksiyalarni bajarilishining zaruriyatidan kelib chiqadi. Bu muammolarning yechimi boshqaruvni isloh qilish, boshqaruv ishlari va funksiyalarini ratsional taqsimlash, boshqaruvning aniq maqsad va vazifalarini belgilash bo'yicha bir qator tadbirlarni o'tkazish orqali amalga oshiriladi.

Maqsad — boshqaruv nazariyasining asosiy kategoriyalardan biri hisoblanadi. Boshqaruv maqsadlarini shakllantirish boshqaruvning boshlang'ich, unga erishish esa yakuniy bosqich hisoblanadi. Boshqarish maqsadi boshqaruv obyekti va uning alohida parametrlarining istalgan holatidir. Aniq bir korxonaga uchun boshqaruv maqsadi aniq bir mahsulot turini eng kam resurslar xarajatini sarflagan holda kerakli miqdorda va yuqori sifatda chiqarishdan iborat.

Maqsadli yondashuv boshqaruv organlari ishining jamoa oldiga qo‘ygan maqsadlariga erishishga bo‘ysunishni talab qiladi. Boshqaruvning har bir tagtizimi o‘zining maqsadlariga ega, shuning uchun maqsadlarning mos kelishi muammosi yuzaga keldi. Boshqaruvning har xil darajalari umumiy maqsadga javob berishlari, bir-birini to‘ldirib turishi zarur. Maqsadlarni tartiblashning usullaridan biri maqsadlar daraxtini tuzish hisoblanadi. Maqsadlar va ularga erishish vositalari o‘rtasidagi aloqalarning grafik tasviri quyida keltirilgan.



Umumiy maqsadga erishish uchun asosiy maqsadga erishish kerak, asosiy maqsadga erishish uchun esa birinchi darajaning maqsadiga erishish kerak va hokazo.

Davlat masalalarini bajarishning maqsadi aniqlovchi hisoblanadi, u ilmiy-texnik, ishlab chiqarish, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa maqsadlar bilan uzviy bog‘liq.

Maqsadli yondashuv boshqaruvning zamonaviy strukturasi o‘tishga imkon beradi. Bu maqsadlar, maqsad osti va rivojlanish

masalalarining tarkibini va loyihalashtirayotgan boshqaruv obyektining faoliyat yurgizishni ishlab chiqadi.

Maqsadlar daraxtini qurishda uning sifat va miqdor tavsifini to'g'ri aniqlash muhimdir. Sifat tavsifi boshqaruv funksiyalarining namoyon bo'lishining asosi hisoblanadi, sifat tavsifi esa strukturali bo'linma (bo'lim, sex)lar asosini tashkil qiladi. Loyihalashtirilayotgan tashkiliy struktura tizim elementlari oldida turgan maqsad va vazifalar taqsimlanadi.

Tashkiliy strukturani loyihalashtirishning mustaqil usuli bo'lib, tashkiliy-iqtisodiy modellashtirish hisoblanadi. Uning asosida ijro etuvchilarning vakolatlari va mas'uliyatining taqsimotini grafik, matematik, maketli-devoriy tasviri yotadi.

Boshqaruv tashkiliy strukturasi shakllantirishda boshqaruv pog'onalari va zvenolari soni, chiziqli va funksional boshqaruvning markazlashuvi darajasi, boshqaruv bo'limi va funksiyalari tarkibi, bitta rahbarga to'g'ri keladigan bo'ysunuvchilar sonini asoslash zarur. Boshqaruv tizimida pog'onalar qancha ko'p bo'lsa, buyruqni yuqoridan pastga va axborotni pastdan yuqoriga uzatish shuncha qiyin bo'ladi. Buyruq va axborotni uzatish jarayonida buzilishning xavfi shunchalik yuqori bo'ladi. Shuning uchun boshqaruv tashkiliy strukturasi loyihalashtirish va mukammallashtirishda boshqaruv pog'onalarining soni optimal bo'lishiga intilish zarurdir.

Har qanday tashkiliy strukturaning sifati uning shakllantirishda quyidagilarga qanchalik amal qilinganligi bilan aniqlanadi: tizimli yondashuv, ya'ni boshqaruv obyekti va organiga ta'sir qiluvchi iloji boricha hamma omillarni hisobga olish;

boshqaruv markazlashuvi va birlamchi zvenolar mustaqilligining optimal birligi;

oliy rahbarlar to'g'ridan-to'g'ri ijro etuvchiga axborotni borishi va vaqtning maksimal qisqarishi;

loyihalashtirilayotgan strukturada har bir tarkibiy qismning funksiyasining vazifasi va huquqini to'g'ri aniqlash;

boshqaruv tizimidagi o'zgarishlarga javob qaytarishning imkoniyati;

har bir aniq holat bo'yicha qaysi bo'linmada axborot ko'p bo'lsa, shu savolni yechish bo'yicha bo'linmaga vakolat berish.

Boshqaruv apparati strukturasi asosiy talab, uning operativligidir. Apparat strukturasi shunchalik darajada egiluvchan va oddiy bo'lishi kerakki, boshqaruv tizimida qaror qabul qilish va uni amalga oshirish kerak. Operativlik bilan faoliyat yurgizishning ishonchliligiga bog'liqdir. Bu degani boshqaruv apparati axborot uzatishning to'g'riligiga kafolat berish uzatilayotgan ma'lumotlarning buzilishiga yo'l qo'ymasligi boshqaruv tizimida aloqaning uzluksizligini ta'minlash kerak.

Apparat boshqaruv iqtisodini ta'minlashi kerak. Buning ma'nosi shundaki, boshqaruvdan keladigan samara boshqaruv apparatiga bo'lgan xarajatlarning minimalligi orqali erishiladi.

Apparat strukturasi ishlab chiqarish xarakterining o'zi, uning tarmoqli xususiyatlari, shuningdek boshqaruv ishining mexanizatsiyalanganligi va avtomatlashganligi darajasi, ishchilar malakasi, ular mehnatining samaradorligi, bo'ysunuvchilar soni va boshqaruvchi tomonidan ularni nazorat qila olish imkoniyatlari o'rtasidagi bog'liqlik ta'sir ko'rsatadi.

Tayanch iboralar

Tashkiliy tuzilma, aralash tuzilma, davlat organlari, matritsa, divizional, bosqich, tashqi omil, ichki omil, egiluvchan tuzilma, ma'muriy hududiy tuzilma.

Nazorat savollari

1. *Boshqarishning tashkiliy qurilmalari qanday bozor talablariga javob berishi kerak?*
2. *Boshqaruv bo'g'ini va zvenosi o'rtasida qanday farq bor?*
3. *Hududiy va tarmoq boshqarish organlari o'rtasida qanday farq bor?*
4. *Chiziqli tuzilma va chiziqli-funksional tuzilmalar qanday ustunlik va kamchiliklarga ega?*
5. *Korxonada boshqaruvi qanday maqsadni ko'zlaydi?*
6. *Boshqarishning tashkiliy tuzilmalarini boshqarishda maqsadli yondashishning mohiyati nimada?*

8- bob. MENEJMENT USULLARI

- | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">8.1. Menejment usullari to'g'risida tushuncha.8.2. Menejmentning iqtisodiy usullari.8.3. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari.8.4. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari. |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

8.1. Menejment usullari to'g'risida tushuncha

Boshqaruv usullari bu boshqaruv subyekting boshqaruv obyektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish jamoasiga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koorditatsiyasini ta'minlashdir.

Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish qatnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mehnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib, yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jihatdan boshqaruv usullari mukammalligi va to'g'ri shakllanganligi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muhim o'rin egallab, boshqaruv qonun va tamoyillari bilan uzviy bog'liqdir. Mehnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv obyektiv qonunlari talablariga muvofiq keluvchilarigina eng maqbul va maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan uzviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi.

Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohatlarni amalga oshirish, iqtisodiyotning texnikaviy qurollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar kiradi.

Ichki omillar jumlasiga yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish; korxonada kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruhdan ikkinchisiga o'tkazilishi; ishlab chiqarishning ixtisoslashish darajasi o'zgarishi; mehnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilishni kiritish mumkin.

Boshqaruv usullari bevosita ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ishlab chiqarish usuli rivojlanishi va jamiyat ishlab chiqarish kuchlari o'sishi bilan o'zgarib boradi. Iqtisodiyotning muvaffaqiyatli rivojlanishida boshqaruv usullarini to'g'ri tanlash ham muhim ahamiyatga ega.

Boshqaruv usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq sohalarida amal qilishning turli yo'llari orasidagi umumiy hodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari bo'yicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, korxonada, birlashmada, mintaqani boshqarish usullari) yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, qishloq xo'jaligini boshqarish usullari) haqida so'z yuritish mumkin. Shuningdek, turli subyektlar tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari yoki iqtisodiyotning ayrim sohalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullari (ishlab chiqarishni, moliyaviy sohani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

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

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

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

Iqtisodiyotni boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va huquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro uzviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning normal borishi buzilishiga olib keladi. Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda.

8.2. Menejmentning iqtisodiy usullari

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

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

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

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

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

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

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy-

farmoyish, ijtimoiy-psixologik va huquqiy usullar bilan qo‘shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

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

Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyotning rivojlanish yo‘nalishlari va maqsadlarning amalga oshirish yo‘llarini ko‘rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o‘shishini ta‘minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o‘rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta‘minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish; xo‘jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxonalar, aksionerlar jamiyati, konsernlar faoliyatining hamma tomonlarini: mahsulot ishlab chiqarish va sotish; moddiy-texnikaviy ta‘minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, mehnat va ish haqi, jamoada ijtimoiy jarayonlar va hokazolarni qamrab oladi. Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

8.3. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari

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

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

Nima sababdan boshqaruvning ma'muriy-farmoyish usullari ma'muriy shakllar bilan qo'shib olib boriladi. Bu ko'p hollarda tashkiliy ta'sir ma'muriy huquqni qo'llash, ya'ni qaror va farmoyishlarni amalga oshirishga asoslanadi. Lekin, „boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usuli“ tushunchasi „ma'muriy boshqaruv usuli“ tushunchasidan bir muncha kengdir, chunki tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvning turli darajalariga turli ko'lamda va shaklda tashkiliy ta'sir etishni o'rganish masalalarini ham qamrab oladi. Tashkiliy-farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydi, tashkiliy tizim, boshqaruvning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi va joy-joyiga qo'yadi va hokazo. Boshqaruvning tashkiliy-farmoyish usullari ularning ishlab chiqaruvchilarga ta'sir etish manbaalari va yo'nalishlari bo'yicha turlarga ajratiladi. Bunga bog'liq holda ta'sir etishning tashkiliy-farmoyish usullari uch guruhga bo'linadi: ***tashkiliy-barqarorlashtirish, farmoyish va intizom.***

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

me'yorlash, mahsulotlar ishlab chiqarishga mehnat sarfi ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish texnikaviy va texnologik me'yorlar ishlab chiqarishini tashkil etish me'yorlari.

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

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

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

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

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

Intizom ta'sir usullari tashkiliy barqarorlashtiruvchi va farmoyish vositasida ta'sir etish usullarini to'ldirib, intizomga oid talablar va majburiyatlar tizimi vositasida tashkiliy aloqalar barqarorligini ta'minlashga qaratilgan.

8.4. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari

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

Ishlab chiqarish sharoitida sotsiologiya kishilar ijtimoiy aloqasi shakllanishining asosi bo'lgan mehnat omillarini o'rganadi, ijtimoiy tizimlar, shu jumladan, ishlab chiqarish tizimi rivojlanishi va amal qilish qonuniyatlari, kishilarning jamiyatni turli qatlamidagi xulq-atvori qonuniyatlarini tadqiq qiladi. Ijtimoiy psixologiya guruh va omma psixologiyasining xususiyatlari, ularning shaxs ongi va xulqiga ta'siri, kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillar, kayfiyat, ijtimoiy fikrni shakllantiruvchi omillarni o'rganadi. Shaxs psixologiyasi oliy nerv faoliyati turlari va inson temperamenti, xarakteri, shaxsning irodasi, qobiliyati, hissiyoti, xotirasi, anglash va his etish qobiliyatini o'rganadi, mehnat psixologiyasi mehnat faoliyatlari, shu jumladan, rahbar va mutaxassislar (kasbiy xususiyat va qobiliyatlari, kadrlarni o'qitish usullari, ish va dam olish tartibi, kadrlarni tanlash va baholash usullari, mehnat jarayonining psixologik jihatlari) faoliyatini o'rganadi.

Kishilarning fikrlash usulida o'zgarish yuz berishi va ularning madaniy hamda bilim darajasining ortib borishi bilan ijtimoiy-psixologik usullar ahamiyati ham ortib boradi. Bunday sharoitda shaxsning ehtiyoj va manfaatlari ma'naviy soha tomon o'zgarib boradi. O'z mehnatidan qoniqishning muhim omili rahbar bilan o'zaro yaxshi munosabati ishlab chiqarishdagi qulay ijtimoiy-psixologik vaziyat xizmatni yaxshilashdir.

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

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

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

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

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

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

Kasbiy tanlashning mohiyati — kishilarning ruhiy xususiyatlari va ularning bajaruvchilariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iboratdir. Shaxsning ruhiy xususiyatlari jumlasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlarining shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak.

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

qanday hayot kechirishi, nima bilan shug'ullanishi vujudga kelganligi, qobiliyat rivojlanganligi, fe'li shakllanganligini to'g'ridan-to'g'ri anglab bo'lmaydi.

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

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

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

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

mamnun bo'ladi, kasbni tez egallaydi va mehnat unumdorligi yuqori bo'ladi.

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

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

Tayanch iboralar

Iqtisodiy vositalar, boshqarish usullari, sotsiologiya, psixologiya, huquqiy usullar, tarbiyaviy usullar, nomarkazlashtirish prinsipi, ijtimoiy javobgarlik, nizo, asabni buzish.

Nazorat savollari

1. *Siz iqtisodiy boshqaruv usullarining qanday yutuq va kamchiliklarini tasavvur etasiz?*
2. *Tashkiliy-farmoyish (ma'muriy) usullarining mohiyati nima?*
3. *Sotsiologiya nimani o'rganadi?*
4. *Tashkiliy-muvofiqlashtiruvchi ta'sir mehnat jamoalariga nimaga kerak?*
5. *Shaxsning qanday ruhiy xususiyatlarini bilasiz?*
6. *Psixologiya nimani o'rganadi?*
7. *Ma'naviy rag'batlantirish deganda nimani tushunasiz?*

9- bob. MENEJER FAOLIYATINI TASHKIL ETISH

- 9.1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari.
- 9.2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi.
- 9.3. Attestatsiya — menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik faoliyatini baholash usuli sifatida.
- 9.4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.

9.1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari

Menejering mehnati tovar ishlab chiqaruvchilarning mehnatini ajralmas qismi, menejmentning funksiyalari operativ bajarilishi to'g'ri tashkil qilinishiga bog'liq bo'ladi va ishlab chiqarish natijasiga ~~ta'sir ko'rsatadi. Menejering mehnati aqliy, ijodiy xarakterlarni~~ o'zida mujassam etadi. Boshqaruv mehnatining ishchilari bevosita moddiy ta'sir ko'rsatmaydi, ammo ularning mehnati samarali bo'ladi. Boshqaruv mehnatining natijasi egri hisoblanadi, agar ishlab chiqarish faoliyati mehnat jamoasining ko'rsatkichlari bilan boshqaruvchilik mehnatining o'ziga xos xususiyati ham qiyin, bir xillari uning aniq o'lchovini belgilash mumkin emas.

Boshqaruvchilik mehnatining predmeti ishlab chiqarishning moddiy elementi emas, balki axborot, har xil hujjatlar, boshqaruv yechimlari hisoblanadi. Menejer mehnatida va texnik bajaruvchilarning ulushi — bu mehnat xarajatlarini olish uchun axborotni qayta ishlash, ta'minlash va saqlash asosiy o'rinni egallaydi. Bitta buyum ishlab chiqaruvchining texnologik operatsiyasiga beshtagacha va undan ko'p operatsiyalar to'g'ri keladi.

Boshqaruv maqsadga yo'naltirilgan jarayondek, avvalambor insonlarni boshqarishdir.

Inson ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarga ta'sir etuvchi asosiy komponentdir va har qanday jamiyatda u bir vaqtning o'zida boshqaruvning ham obyekt ham subyekti bo'la oladi. Har qanday inson u egallagan lavozimidan qat'iy nazar vakolatli organlarda o'z aksini topgan jamiyat tomonidan boshqariladi. Har qanday

darajadagi rahbar o'zining xohishi bo'yicha boshqarmaydi. Teng huquqli jamiyatda jamiyat nazoratidan hech kim erkin emas, hattoki eng yuqori darajali rahbar ham, chunki u ham ma'lum bir jamoaga kiradi. Shu bilan birga jamiyatning har bir a'zosi boshqaruvchi bo'lib hisoblanadi. U ishlab chiqarishning haqiqiy xo'jayiniga, ya'ni mulkdoriga aylanadi, shuning uchun u butun iqtisodiy, ijtimoiy-siyosiy va ma'naviy hayot bilan boshqaruvchi sifatida bo'lib chiqadi. U yoki bu darajada u jamoaning ishlari bilan boshqarishda qatnashadi.

Jamiyatning turli a'zolarining ishtiroki bir xil bosqichda bo'lmaydi. Ko'pchilik ishga passiv qatnashadi, shu bilan birgalikda turli jamoa-tashkilot va komissiya a'zolari bo'lib hisoblanadi. Professional muhandislar guruhi ham bo'lib, ishlab chiqarishni tashkillashtiruvchi, davlat, xo'jalik organlari rahbarlari hisoblanadi. Ular maxsus boshqaruv mehnati bilan shug'ullanib, jamoa foydali mehnati turlari bo'lib hisoblanadi.

Menejer mehnati o'zining harakatlarida, operatsiyalarda, ya'ni insonlar boshqaruv jarayonida bajarganda jipslashadi. U yopiq siklik shaklga egadir. Boshqaruv jarayoni qo'yilgan maqsaddan boshlanib, vazifa va vazifaning yechilishi bilan yakunlanib, maqsadga erishish bilan tugaydi. Masala yechilgandan keyin, maqsadga erishishda, yana boshqa vazifa qo'yiladi, yangi maqsad va yana boshqaruv jarayoni boshlanadi.

Maqsad → harakat → natija → maqsad — uzilmas boshqaruv siklining sxematik ko'rinishi shunday.

Lekin, bunda boshqaruv jarayoni nazariy jihatdan to'g'ri bo'ladi, amaliyotda boshqaruv ko'pgina, bir-biridan farqlanadigan jarayonlarda namoyon bo'lishi mumkin.

Korxonalarda menejer mehnati ko'pgina masalalarni hal qilishga qaratilgan bo'ladi:

texnik, ya'ni uskunalaridan foydalanishi, ishlab chiqarish maydonlari bilan bog'liq ishlab chiqarishni tashkillashtirish va hokazo;

texnologik, ya'ni loyihalashtirish va texnologik jarayonlarni takomillashtirish bilan bog'liq;

iqtisodiy, ya'ni korxonada ichki va tashqi muhitida iqtisodiy munosabatlarni takomillashtirishdir;

tashkiliy, ya'ni ishlab chiqarish va mehnatni tashkil qilishda boshqaruv strukturasi takomillashtirish bilan bog'liq;

ijtimoiy, ya'ni ijtimoiy munosabatlarni takomillashtirish bilan bog'liq va hokazo.

Menejer mehnati qo'yilgan maqsadga erishishdagi jamoa a'zolarining harakatini koordinatsiya qilishga qaratilgan. U korxonada rivojida asosiy o'rin tutadi.

Shunday vaziyatlar bo'lganki, bunda yangi tayinlangan rahbar zarar bilan ishlayotgan korxonani foyda keltiradigan korxonaga aylantirgan. Bu shundan dalolat beradiki, boshqaruv devoni xo'jalik faoliyatiga bevosita ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy boshqaruv xodimlarining xarakteristik xususiyatlari — yuksak professionalizm va ishbilarmonlik xususiyatlari, boshqaruv bilimi asoslari va iqtisodiy fikr yuritishdan xabari bo'lishi kerak. Yuksak ma'rifatli va madaniyatli, demokratik, mohirlik va xalqqa hisob qila olish, xalqning ehtiyojini bilishi kerak. Bundan ~~tashqari maqsadni ko'ra olish ijtimoiy muammolarni yecha olish,~~ jamoani yarata olish va yo'naltirish xususiyatlariga ega bo'lishi kerak.

9.2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi

Bozor iqtisodiyotiga kirib borishning strategik kursi yangi yondoshuvchilarni talab qiladi. Bu talablar asosan iqtisodiyotda, boshqaruvda va ijtimoiy muammolar yechimida namoyon bo'ladi. Insoniyat bo'lmagan yoki qatnashmaydigan yuqori texnologiya va mexanizmlar keraklicha ta'sirchan bo'la olmaydi. Menejment tizimida xo'jalik mexanizmining islohoti asosiy omil bo'ladi, bundan tashqari faoliyatchanlik va ta'sirchanlik islohotlari boshqaruv kadrlari, ya'ni menejerlar tomonidan aniqlanadi.

Bozor iqtisodiga o'tgan, ishlab chiqarishda strukturali siljish, ilmiy-texnik yutuqlarni amalda qo'llash, xo'jalikning ijtimoiy ahamiyatining o'sishi, jamiyatning demokratizatsiyalashtiriluvchi, bularning hammasi menejer ishlarini qiyinlashtiradi va bir qator islohotlar talab qiladi.

Xo‘jalik mexanizmining har qanday islohoti ongimizdagi eskicha fikrlashning inkor etilishidan boshlanadi: yangi vazifalarning aniq tushunilishini talab qiladi. Maqsad va vazifalar belgilanganidan so‘ng, bularning amaliyotda qo‘llanilishi ko‘p tomonlama boshqaruv apparatiga bog‘liq.

Kadrlar tanlanishi shunaqa jarayonki, mansabning talablariga javob beradigan kishilarni qidirishdir. Ayni paytda bu tanlov orqali ularni ratsional joylashtirish muammosi ham hal qilinadi. Kadrlar joylashtiriluviga, eng yuksak ishlab chiqaruvni ta‘minlash maqsadida, ularni (kadrlarni) maqsadga muvofiq shaklda boshqaruv apparatida joylashtiriluviga bog‘liq.

Kadrlar tanlovi, bozor sharoitida ishlay oladigan kishilar va ularda jamoa yuzaga keltirish bilan bog‘liq. Bozor iqtisodiyoti munosabati menejerlardan, tadbirkorlik va tez qaror qabul qilishni talab qiladi. Muhim bo‘lgani nafaqatgina islohot tamoyillarini umumiy tushunish, balki ularni kadrlarni har kungi hayotida ishlata olish, ishning tarzini va uslubini o‘zgartira olishdir. Bularni inobatga olgan holda mas‘uliyatli faoliyat ko‘rsatish, yangi huquqlardan foydalanish va sezilarli darajada intizomni mustahkamlash kerak.

Menejerlar yaxshi taktikkina bo‘lib qolmay, strateg ham bo‘lishlari kerak. Ular bozor ehtiyojlarini inobatga olishlari, bozorning shakllanishida ta‘sir etish, talabdagi o‘zgarishga egiluvchan shaklda javob berish, u maqsadni aniq tasavvur qila olish, ertangi kun muammolarini yechish uchun bugundan taraddud ko‘ra olish, texnik yutuq va iqtisodiy ijtimoiy rivojdan orqada qolmaslik uchun samarali xo‘jalik yuritishi kerak. Bozor sharoitlarida yaxshi natijalarga erishish uchun boshqaruv apparatining zarur doimiyligini saqlash zarur.

9.3. Attestatsiya — menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik faoliyatini baholash usuli sifatida

Boshqaruv mansabiga tavsiya qilinayotgan kishining ishbilarmonlik va kishilik xususiyatlarini baholash, avvalambor shartnoma tuzilishi kerak. Bugungi kunda kadrlar faoliyatchanligini

baholashda attestatsiya usuli keng tarqalgan. Ushbu attestatsiyani o'tkazish uchun rahbar buyrug'i bilan rais, sekretar (kotib) va boshqalardan tarkib topgan attestatsiya komissiyasi tuziladi. Ushbu komissiya tarkibini yuqori malakali mutaxassislar, imtihon bo'layotganlarning bevosita rahbarlari, yuqori malakali ishchilar va jamoa tashkilotlarining vakillari tashkil etadi. Attestatsiya bo'layotgan har bir kishiga o'zining rahbari xarakteristika tuzadi, bu tavsifnomada o'sha kishining ijtimoiy ish faoliyati o'z aksini topadi.

Attestatsiya bo'layotgan ishchi avvaldan, (bir hafta oldindan) tavsifnoma bilan tanishishi shart. Komissiya ushbu materiallarni ko'rib chiqadi, attestatsiya bo'layotgan kishini tinglaydi va quyidagicha qaror beradi:

o'zining mansabi talablariga javob beradi;

o'zining mansabi talablariga javob beradi ish sharoiti yaxshilanganida va komissiyaning tavsiyalarini bajo keltirganida, 1 yildan so'ng qayta attestatsiya qilinadi;

~~o'z mansabi talabiga javob bermaydi.~~

Komissiya ba'zi ishchilarning martabasini yuksaltirishga va ba'zi xizmatlari uchun taqdirlashga va boshqa ishga o'tkazishga tavsiya qilishi mumkin.

Menejerlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yana ham obyektiv baholash uchun attestatsiyadan tashqari boshqaruv amaliyotida uch guruhga bo'linadigan turli xil usullar qo'llaniladi:

1- guruh. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholaydigan, obyektiv xarakterga ega bo'lgan ta'rif beruvchi yoki sifat usullarini o'z ichiga oladi. Ularga „kadrlar hisob varag'i“ va „Avtobiografiyadagi“ boshqaruvchi talabiga da'vogarlik qiluvchi nomzodning biografik ma'lumotlarini o'rganish, rahbarlardan o'sha odam haqida ma'lumot yig'ish kiradi.

2- guruh. Xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini yetarli darajadagi obyektivlikdan miqdoriy bahosining aniqlashini ta'minlaydi. Eng ko'p tarqalgan usul ball bo'yicha baholash usulidir. Bu usul bo'yicha xodimning har bir bajargan vazifasi va erishgan yutuqlariga qarab ballar qo'yilib boriladi va uning o'rtacha bali chiqarilib aniqlanadi.

3- guruh. Yuqoridagi 2 ta guruhni, ya'ni ta'rif beruvchi va miqdoriy usullarni o'z ichiga oladi. Ulardan eng ko'p tarqalgani test usuli bo'lib, oldindan tayyorlab qo'yilgan masalalarning natijalariga qarab baho beriladi. Ishbilarmonlik o'yinlari usuli — qo'yilgan ishlab chiqarish masalasi yoki nizoli vaziyatga berilgan to'g'ri javobga qarab baho qo'yiladi. Rahbarlar va mutaxassislarning ishbilarmonlik hamda shaxsiy xususiyatlarini ball bo'yicha baholash uchun xodim xususiyatlarini ball bo'yicha baholash yoki attestatsiya o'tkazish bilan aniqlash mumkin. Buning uchun xodimning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash uchun eng kamida 2 ta qo'l ostidagi ishchisi, 2 ta rahbari va 2 ta hamkasbini baholashlarini hisobga olishadi. Oxirgi natijaviy bahoni komissiya beradi. Kadrlarni baholash kriteriyasi bitta bo'lishi kerak, ya'ni konkret ishlar.

Attestatsiya menejrlarning ishbilarmonlik va shaxsiy xususiyatlarini baholash usuli bo'lishi bilan birga ularni qayta tayyorlashga yo'naltiriladi. Menejerni tayyorlash va qayta tayyorlash — bu ta'limning ilmiy asoslangan tizimi bo'lib, ma'lum sohada faoliyat ko'rsatish uchun bilim, tajriba va yo'l- yo'riq o'rgatadi.

Menejrlarni qayta tayyorlash va tayyorlashdan asosiy maqsad ularning nazariy bilimlarini oshirish, fan va texnika sohasida erishilgan yutuqlarini to'la-to'kis qamrab olish, boshqarish va ishlab chiqarishni tashkil etishdan iborat.

Bozor iqtisodiyoti kadrlar tayyorlash tizimiga yangi talablar qo'yadi, bu tizimda universitet va institutlar alohida o'rin egallashi lozim, oliy va o'rta maxsus o'quv yurtlarida yangi tipdagi, iqtisodiyotni yaxshi biluvchi, boshqaruvning iqtisodiy, ijtimoiy-psixologik usullari va texnika vositalarini qo'llay oluvchi menejerlar tayyorlanishi lozim.

Boshqaruvni islohot qilish sharoitida o'quv jarayonining mazmuni va uni tashkil etishga qonunda ta'kidlab o'tilganidek: korxonada kadrlar kasbiy mahorati va madaniy darajasi uzluksiz o'sib borishi haqida doimo g'amxo'rlik qiladi, xodimlar malakasi va ishlab chiqarish manfaatlarini hisobga olgan holda ular lavozimini o'zgartirib boradi. Bu maqsadda korxonada kadrlar tayyorlashni

amalgam oshiradi va bevosita ishlab chiqarishda o'quv yurtlarida xodimlar malakasini oshirishga imkon yaratadi, o'quv-uslubiy bazani kengaytiradi, biznes maktablari, kurslar, markazlar tashkil etadi. Korxonada o'quv jarayonini ish bilan qo'shib olib borish uchun zarur sharoit yaratadi va qonunda ko'zda tutilgan imtiyozlar beradi. Ishchilar o'z xohishlariga ko'ra o'rta maxsus va oliy o'quv yurtlariga, shuningdek stipendiya to'lash sharti bilan aspiranturaga yuborishlari mumkin. Korxonada yoshlarni mehnatga tayyorlash, kasbga qiziqishlarini shakllantirishda o'quv yurtlariga yordam ko'rsatadi.

Mutaxassis egallagan bilimlar tez eskirgani sababli, uni doimo takomillashtirib borish lozim. Agar rahbar o'z bilimini takomillashtirib bormasa, eski bilimlariga tayanib qolishi, ishlab chiqarish bundan zarar ko'rishini mumkinligini tajribada ko'rish mumkin. Olingan maxsus bilimga doimo to'ldirilib borilishi lozim bo'lgan asos sifatida qarash kerak. Bozor munosabatlari sharoitida texnika ma'lumotga ega bo'lgan ishlab chiqarish rahbarlari ayniqsa iqtisodiyot, marketing, ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarish masalalarini chuqur o'rganishlari kerak.

O'z dunyoqarashini kengaytirish bo'yicha mustaqil ishlash ham katta ahamiyatga ega.

9.4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi

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

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

Menejerlar mehnati taqsimlash va kooperatsiya qilish yo'llari tarkibiy bo'linmalar haqida qoidalar hamda boshqaruv apparati xodimlari lavozim qo'llanmasi tomonidan belgilangan bo'ladi. Korxonalar to'g'risidagi qonun asosida korxonalar va uning bo'linmalarida har bir rahbar, mutaxassis va texnikaviy ijrochi uchun lavozim qo'llanmalari ishlanadi. Lavozim qo'llanmalari, huquq va majburiyatlari yakka boshchilik tamoyili asosida mansabdor shaxslarning bo'ysunishi, topshirilgan vazifa uchun javobgarligi belgilanadi.

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

Boshqaruv apparati mehnatini maqbullashtirishga yagona yondashuvni ta'minlash maqsadida ta'rif-malaka ma'lumotnomasi ham qo'llanilib, ularda xodimlar bajarishi lozim bo'lgan ishlar hajmining murakkabligi, rahbarlik lavozimi turli boshqaruvchilik vazifalarini bajaruvchilar uchun talab etiladigan daraja hamda ish staji ko'rsatiladi.

Boshqaruv ishi texnologiyasida ish vaqtining katta qismi (70%) hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Shu sababli hujjatlar almashinuvini doimo takomillashtirib borish lozim.

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

Hujjatlar almashinuviga ketadigan vaqtni qisqartirish maqsadida ular o'tish texnologiyasi, axborot uzatilishining maqbul yo'llari belgilanadi. Rahbar faqat boshqalarga topshirish mumkin bo'lmagan hujjatlarga imzo chekadi. Xatlar tayyorlash bilan bog'liq ish vaqtini tejashda maxsus namunali matnlar standart blanklardan foydalanish katta ahamiyatga ega. Korxonalar va tashkilotlar o'rtasida

yoziqshmalarda kelgan hujjatning javobi bilan qaytarish keng qo'llaniladi.

Hujjatlarni bir xillashtirish va standartlash — menejer mehnatini tashkil etishning muhim yo'nalishidir. Standart blanklarni qo'llash xatolar kamayishiga va natijada boshqaruv xarajatlari qisqarishiga olib keladi.

Axborot hajmi muntazam ortib borayotgan sharoitda menejer mehnatini mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ayniqsa muhimdir. Mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv apparatida tashkiliy va hisoblash mashinasi, aloqa vositalari yordamida 70% ishni mexanizatsiyalash mumkin ekan. Menejer mehnatini takomillashtirishni hisobga olib, ish stollari, uskuna, javon, kartotekalar qulay va qo'l yetadigan qilib joylashtirilishi kerak.

Ish joylari joylashtirilishi va ularni texnika vositalari hamda yordamchi uskunalarni bilan jihozlashda uzluqsiz ishlashni ta'minlash talablarini hisobga olinishi kerak. Tajribadan ma'lumki, ish joyini texnologiya, ergonomika, psixofiziologiya, estetika talablariga muvofiq joylashtirish mehnat unumdorligini oshirish (50% va undan ko'piga) imkonini beradi.

Boshqaruv apparati mehnati uchun sanitar-gigiyena me'yorlari, harorat, namlik, yorug'lik me'yorlari, shovqin darajasi, shuningdek mehnat va dam olish tartiblarini hisobga olgan holda sharoit yaratish muhim ahamiyatga ega.

Mehnat unumdorligiga — psixologik omil, xodimlar va rahbar, shuningdek xodimlar o'rtasidagi o'zaro munosabatlar ham katta ta'sir ko'rsatadi. Ularning kayfiyati, mehnat faolligi, oxir natijada mehnat natijalari bu omilga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruv samaradorligi, asosan, rahbar o'z vazifasini qanchalik muvaffaqiyatli bajarish bilan bog'liq bo'ladi. Hozirgi davr menejeri mehnat va boshqaruvni tashkil etishning yangi ilmiy va texnikaviy yechimlari, usullarini qo'llashi, ishlab chiqarish imkoniyatlarini iqtisodiy ravishda kengaytirishi lozim. Menejer ham tashkilotchi, tarbiyachi, ham izlanuvchi, ma'muriyatchi sifatlariga ega bo'lishi kerak.

Menejerlar tomonidan qabul qilinadigan qarorlar murakkabligi va javobgarlik ortishi bajariladigan ishlarning turli-tumanligi ulardan

vaqtning unumli taqsimlanishini talab qiladi. O'z faoliyatini rejalashtirishni bilmaydigan, faqat joriy masalalar bilan shug'ullanuvchi menejerlar faqat boshqaruv jarayonida vujudga keluvchi u yoki bu vaziyat natijalarini tahlil qilishgagina ulgurib, kelajakda qilinishi lozim bo'lgan ishlarni hal etish uchun vaqt yetishmaydi.

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

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

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

Menejer ish vaqtining katta qismi hujjatlar bilan ishlashga sarflanadi. Olinuvchi axborot (xat, farmoyish, hujjat va hokazolar) hajmi juda katta. Bunday holda axborotni „filtrdan“ o'tkazish juda muhimdir. Rahbarga faqat u hal qilishi mumkin bo'lgan axborot berilishi lozim. Bu bosqichda rahbarga axborotni ijrochilar o'rtasida taqsimlovchi kotib yoki yordamchi (referent) katta yordam ko'rsatadi. U malakali xodim bo'lishi, boshqaruvning barcha bo'linmalari va tashkilotlari faoliyati xususiyatini bilishi lozim.

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

Menejerlar faoliyatida turli-tuman yig'ilish va majlislar muhim o'rin egallab, ularga ish vaqtining 70%i sarf bo'ladi. Shu sababli, majlislarni to'g'ri tashkil etish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berish lozim.

Majlisda ko‘riladigan masala faqat jamoa tomonidan hal etiladigan muammodan iborat bo‘lishi kerak. Bu muammo bitta majlis davomida hal etilishi lozim.

Majlis qatnashchilari muhokama etilayotgan muammo bo‘yicha yetarli tajriba va bilimga ega bo‘lishlari kerak.

Majlisda ko‘riladigan masalalar mavzusi qatnashchilarga ular tayyorgarlik ko‘rish uchun avvaldan e‘lon qilinishi lozim.

Yig‘ilish o‘tkaziladigan sana, vaqt va joy avvaldan ko‘rsatilishi lozim, chunki uning qatnashchilari o‘z ish vaqtlarini rejalashtirishlari kerak.

Yig‘ilish rahbari avvaldan yig‘ilish maqsadi va o‘tkazilish shaklini belgilash lozim.

Yig‘ilishning o‘tkazilish tartibi, erkin, ishchan muhokama uchun sharoit yaratish ham muhimdir.

Rahbarning ko‘plab majburiyatlari ichida tashrif qiluvchilarni qabul qilish va suhbat o‘tkazishni alohida ajratib ko‘rsatish lozim.

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

Rahbar mehnati samaradorligining muhim omillaridan biri — qabul qilingan qarorlarning bajarilishini nazorat qilishni tashkil etishdir. Nazorat rahbarning doimiy vazifasi bo‘lib, uning ish rejasida hisobga olinishi lozim hamda materiallar bilan tanishuv,

shaxsan ma'lumot berish uchun qabul qilish, inspeksiya qilish yo'li bilan amalga oshiriladi. Nazorat qilishning qulay shakli — topshiriqlarni maxsus muddatli kartochkalar va perfokartalar vositasida hisobga olishdir.

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

Tayanch iboralar

Menejer, personalni boshqarish, liderlik, uslub, menejer etikasi, menejer madaniyati, attestatsiya, reyting, menejer psixologiyasi, motivatsiya.

Nazorat savollari

1. *Menejer mehnati qanday baholanadi? U samaralimi?*
2. *Menejer mehnati nimadan boshlanib, nima bilan tugaydi?*
3. *Bozor menejer mehnatiga qanday talablar qo'yadi?*
4. *Korxonani muvaffaqiyatli boshqarishda menejer uchun qanday bilimlar kerak?*
5. *Hamma narsaga ulguruvchi menejer qanday sifatlarga ega bo'lishi kerak?*
6. *Yaxshi korxonada menejer mehnati qanday tashkil etiladi?*
7. *Menejerning yaxshi ishlashi uchun nima xalaqit beradi?*

- 10.1. Madaniyat va menejment.
- 10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari.
- 10.3. Rahbarlik uslubi tushunchasi.
- 10.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar.

10.1. Madaniyat va menejment

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

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni bo'ysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholi ma'lumot darajasi, tibbiyot xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar ahloqiy me'yorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

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

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning

yuqori ma'lumotli insonlari — fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

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

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak. Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir chunki, menejment yo'llari, usullari, vosita va uslublariga tanqidiy baho berish yo'li bilan ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qo'llanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati elementlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida har xil me'yorlarga, jumladan, ahloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Ahloqiy me'yorlar insonning ahloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi o'rtasida insoniy munosabat va o'zaro xurmat, vijdonlilik, haqiqatgo'ylik, kamtarlik va hokazolar kiradi. Boshqaruv jarayonida ahloqiy me'yorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy me'yorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy me'yoriy hujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga davlat korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik haqida, mulk to'g'risida

qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmaydi. Shu sababli, har bir korxonaga qonunga asoslangan holda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

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

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

~~Texnikaviy me'yorlar korxonaga va uning bo'linmalarini boshqarish uchun zarur uskuna, texnika hamda transport vositalari, asboblardan iborat bo'lganlik darajasini bildiradi.~~

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

10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va hujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

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

Boshqaruv xodimlari madaniyati ko'p omillarga bog'liq, umumiy madaniyat darajasi, ishbilarmonlik sifatleri, boshqaruv

ilmimi chuqur va har tomonlama bilish va uni o'z faoliyati jarayonida qo'llay olish bilan xarakterlanadi.

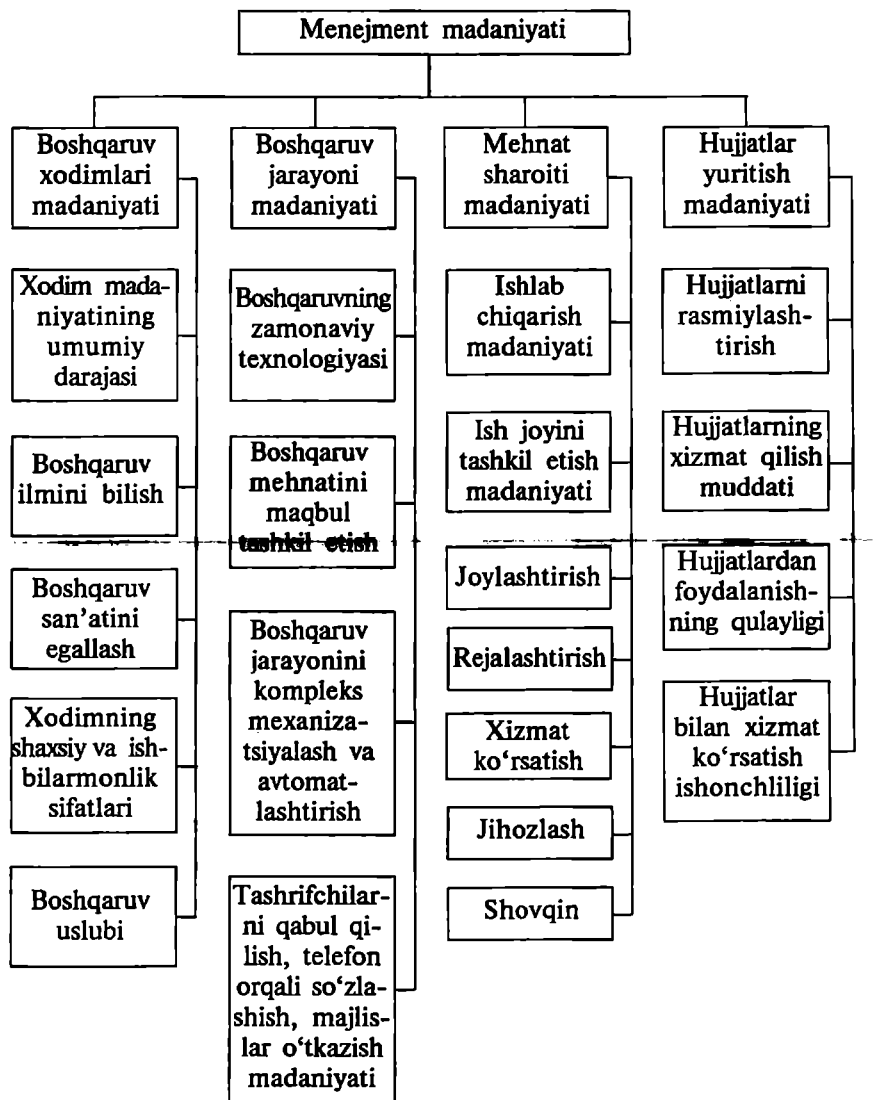
Har bir korxonada va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bo'lar ekan ishbilarmon kishilar o'rtasida mavjud ahloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayrixohlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'pollikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat me'yorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l qo'yib bo'lmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalaniladi. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, qonun buzuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

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

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muhim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo'llanilishini bildiradi.

Boshqaruv jarayoni madaniyati shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini me'yorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali so'rash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Menejment madaniyatining asosiy elementlari



Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika — oddiy kalkulyatorlardan tortib murakkab hisoblash vositalaridan boshlab

komputerlargacha ishlatiladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va maqbul foydalanish sohalarini bilishlari lozim bo‘lib, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

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

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

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish — uning barcha usullarini takomillashtirish demakdir.

10.3. Rahbarlik uslubi tushunchasi

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

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

Ishlab chiqarishning boshqarish uslubi boshqaruv apparati, barcha rahbar va mutaxassislarning katta hamda murakkab faoliyatini aks ettiradi. Boshqaruvning har bir vazifasi o‘ziga xos xususiyatlarga ega va shu sababli unga mos usullarni talab etadi. Nazariy jihatdan boshqaruv apparatining umumiy uslubi alohida boshqaruv tashkilotlarining uslublari yig‘indisidan iborat bo‘lishi kerak. Lekin amalda alohida tashkilotlarning turli uslublari o‘zaro

birlashib, bir-birini boyitadi va natijada, butun boshqaruv apparatiga xos bo'lgan boshqaruv uslubi vujudga keladi.

Hisobchining yuksak darajadagi aniqligi, mexanikning ehtiyotkorligi, iqtisodchining rejaliligi va hokazo bilimlarni boshqarish uslubini belgilovchi majmuaning tarkibiy qismlaridan iborat bo'ladi, jamoaning har bir a'zosi o'z uslubini kiritadi, va shu yo'l bilan ushbu jamoa boshqaruv uslubi vujudga keladi. Ko'pincha jamoadan biror xodim ketib, o'rniga yangi kishi keladi. U, odatda, jamoada undan oldingi xodim egallagan joyni egallamasligi mumkin. U mavjud uslubga moslashishi, jamoa ish yuritish uslubiga to'g'ri keluvchi uslub yaratishi lozim. Albatta uning ishlash uslubi mehnat jamoasi uslubiga ham ta'sir ko'rsatadi.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab qo'yadi, va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishning boshqarish tamoyili va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va, nihoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruhiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qo'rq-maslik, boshqa kishilar faoliyatini yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, qayishqoqlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

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

jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Bozor sharoitida ishlovchi rahbar va mutaxassislar oldiga qat'iy talablar qo'yilad. Ular yuqori ishbilarmonlik va ahloqiy sifatlarga, tadbirkor bo'lishi, ahil jamoa tashkil etish va mehnat jamoasi bilan davlat manfaatlari kelishini ta'minlay olishlari kerak. Zamonaviy rahbarlar yuqori malakaga ega bo'lishi, istiqbolni ko'ra olishi va samarali xo'jalik yuritishga imkon yaratuvchi iqtisodiy fikr yuritish, shaxsiy intizomga ega bo'lish, topshirilgan vazifaga javobgarlik hissi bilan yondoshish, g'oyalarni to'plash, chiqishimli va ishbilarmon bo'lishi kerak. Rahbar doimo xotirjam va o'ziga ishongan bo'lishi, tashabbuskorlik ko'rsatish, tavakkalchi bo'lishi kerak.

Javobgarlik oldida qo'rqish — kuchsizlik belgisidir. Javobgarlikdan qo'rqqan kishi rahbar bo'lolmaydi. Rahbar qo'l ostidagilar bilan shunday munosabatda bo'lishi kerakki, toki ular uning oldiga maslahat uchun bermalol kirsinlar. Rahbar o'z qo'l ostidagilarini yaxshi bilishi, ular bilan suhbatlashishi, ular qobiliyati, bilimi, malakasi egallagan lavozimiga mosligini va aksincha, ular bilim, qobiliyat, malaka va axloqiy sifatlaridan foydalanish yetarli ekanligini aniqlashi lozim.

Obro'ga ega bo'lmay muvaffaqiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obro'ga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va qat'iylilik bilan emas, bilim va ko'nikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bo'lmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tug'ilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxonada faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog'liq holda ta'sir qiladi va uslubning foyda hamda korxonada faoliyatini umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarga ta'sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi bog'lovchi bo'g'in vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o'zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi,

mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqaruv usuli bilan bog'liq bo'ladi.

10.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar

Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib ko'rsatiladi: *avtoritar* (yoki buyruq, avtokrat); *demokratik* (yoki kollegial), *liberal*.

Avtoritar rahbar o'z qo'l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro'kach qilish yo'li bilan o'z irodasiga bo'ysundiradi. Duglas Mark Gregor (boshchilik sohasida mashhur amerikalik olim) „X“ nazariyasi deb atagan avtokrat faoliyati ijrochilar qobiliyatini hisobga olmaydi. Mak Gregor uning usullarini „Y“ nazariyasi deb atovchi demokratik rahbar, o'z qo'l ostidagilar qaror qabul qilishda qatnashuvga yo'l qo'yadi, ularga ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatadi. Liberal rahbar o'z qo'l ostidagilarga to'liq erkinlik beradi.

~~Michigan universiteti professori R. Laykett rahbarlarni ishga yo'nalgan va insonga yo'nalgan turlarga ajratadi. Ishga yo'nalgan rahbar maksimal unumdorlik va yaxshi mehnatni rag'batlantirish tizimi mavjud bo'lishi haqida g'amxo'rlik qiladi. Insonga yo'nalgan rahbar insoniy munosabatlarni yaxshilash yo'li bilan ta'sir ko'rsatishga intiladi.~~

Menejmentning avtoritar uslubida xodimlar faqat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular faqat eng kam zarur axborotga ega bo'lishlari kerak. Rahbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qo'llaniladi. U rasmiy tizim, nizomda ko'rsatilgan harbiylar huquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni bo'ysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bo'lishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bo'lishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini rag'batlantirmaydi. Rahbar o'z xodimlari mehnatining samaradorligini oshirishda qiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbarning eng katta kamchiligi — tashabbusni bo'g'ish, qo'l ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Rahbar tomonidan avtoritar uslub qo'llanilishini saqlovchi tashqi omillar — yomon intizom, tashkiliy ish yaxshi tashkil etilmaganligi, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilishga vaqt yetishmaslikdir. Ba'zan jamoa murakkab sharoitga duch kelganda avtoritar uslub zarur bo'ladi. Rahbarning shaxsiy sifatlaridan kelib chiquvchi ichki omillar ham mavjud. Bunday rahbar ish uslubini o'zgartirishi uchun u o'z ustida doimo ishlashi, shuningdek, yuqori tashkilot tomonidan ta'sir etish zarur.

Rahbarlik qilishning demokratik uslubi qarorlar qabul qilish va yechishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muhokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllaridan ko'proq foydalaniladi, rahbar o'z vakolatining bir qismini qo'l ostidagilarga topshiradi. Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istiqboli haqida tushunchaga ega bo'lish uchun yetarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi — xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishidan mamnun bo'lishi uchun qulay sharoit yaratilishidir. Demokratik uslub "pastdan pastga" munozara qilish va tanqid tamoyillariga asoslanadi. Eng muhim qarorlar jamoa faollari tomonidan rahbar boshchiligida qabul qilinadi. Ko'p hollarda qarorlar majlis va yig'ilishlarda qabul qilinadi. Lekin bu uslub ham kamchiliklardan holi emas. U munozara va muhokama uchun vaqt bo'lmagan, boshqaruv qarorini tez qabul qilish zarur bo'lgan vaziyatlarda foyda bermaydi.

Demokratik uslubni qo'llovchi rahbar o'z qo'l ostidagilarga shaxsiy tashabbuskorlik, mustaqillikni namoyon qilishga imkon yaratadi, lekin ular izmida bo'lmaydi. U, odatda, o'ziga bo'ysunuvchilar ishi tavsilotlarini surishtirmaydi, mayda-chuyda ishlarda yo'l-yo'riq ko'rsatmaydi va nazorat qilmaydi, lekin doimo ular faoliyati natijasi bilan qiziqadi, zarur bo'lgan hollarda maslahat beradi. Bunday rahbarlik ostidagi xodimlar ishdagi vaziyat haqida to'liq axborotga ega bo'ladilar. Rahbar mutaxassis fikrini hisobga oladi, jamoada hamkorlik uchun qulay vaziyat yaratish uchun harakat qiladi.

Rahbarlikning liberal uslubi rahbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan xarakterlanadi. Rahbar bunday holda

mehnat jamoalari o'rtasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta'minlaydi. Liberal uslub maqsad aniq va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo'lgan holdagina qo'llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil etadilar, rahbarga esa faqat zarur holdagagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko'proq ilmiy-tadqiqot ishlariga rahbarlik qilishda qo'llaniladi, chunki bu holda ijodiy faollik va mustaqillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo'llab bo'lmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo'llanilmaydi ko'p hollarda bir qancha uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarini bartaraf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublarni bir xil kuchga ega deb hisoblash noto'g'ri bo'ladi. Doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Tayanch iboralar

Menejer madaniyati, madaniyat turlari, rahbarlik uslubi, profil belgisi, guruh, formal guruh, ishlab chiqarish guruhlari, noformal tashkilot, hokimlik shakllari, vakolat kuchlari.

Nazorat savollari

1. *Menejer madaniyatini qanday izohlash mumkin?*
2. *Menejer madaniyatini o'rganish usullari nimadan iborat?*
3. *Rahbarlarga qanday fazilatlar xos?*
4. *Rahbar psixologiyasi deganda nimani tushunasiz?*
5. *Menejmentda qanday uslublardan foydalaniladi?*

11- bob. MARKETING MENEJMENTI

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">11.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.11.2. Marketing imkoniyatlarini o'rganish.11.3. Korxonada bozorlari.11.4. Korxonada marketing xizmati. |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

11.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi

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

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

Bozor munosabatlari sharoitida korxonada bozor konyunkturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozorida (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi hamda moddiy-ta'minot va boshqa vositachi

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

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

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

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

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

Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o'zining mashhur „Marketing bo'yicha boshqaruv“ qo'llanmasida marketing turlarining klassifikatsiyasini bergan.

Marketing turlari

Talab holati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab Talab yo'q	Talab yaratish Talabni rag'batlantirish	Konversion marketing Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing O'zgaruvchan talab	Talabni oshirish	Remarketing
To'liq talab Ortiqcha talab Maqbul bo'lmagan talab	Talabni muvozanatlash Talabni qo'llash Talabni kamaytirish Talabni tugatish	Sinxrommarketing Qo'llovchi marketing Demarketing Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi jamiyat va korxonalar jamoasining uzviy manfaatlarini ishlab chiqarish samaradorligi masalalarini hal qilishga xizmat qilish kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini sxema tarzida ifodalash mumkin.

Marketing bosqichlari



1-bosqich — talab konyunkturasini o‘rganish. Korxonada bozordagi iqtisodiy vaziyatni har tomonlama o‘rganadi, talab konyunkturasini, shuningdek, xaridor imkoniyatlarini o‘rganadi.

2-bosqich —bozor sig‘imini o‘rganish. Korxonada ko‘zda tutilgan savdo sig‘imini aniqlaydi. Bu ushbu sohaga kapital sarflash uchun turtki bo‘lib xizmat qiladi.

3-bosqich — mavjud bozor sharoitida korxonada maqsad va imkoniyatlarini aniqlash. Bozor ehtiyojlarini bilish ularni korxonada imkoniyatlari bilan taqqoslashga imkon beradi.

4-bosqich — marketing reja va strategiyasini ishlash. Ham maqsadga erishishning umumiy strategiyasi, ham korxonada yo‘nalishi va bo‘linmalari uchun batafsil reja sifatida ishlanadi.

5-bosqich — ilmiy-texnik va tajriba konstruktorlik ishlari. 4 ta bosqichda rivojlanish yo‘llari belgilangandan so‘ng bevosita sotish uchun mahsulot ishlab chiqarishga ilmiy-tadqiqot, tajriba va konstruktorlik ishlari, texnologiya, ishlab chiqarish rejasi, tajriba ishlab chiqarish va hokazoga o‘tiladi. Nihoyat, mahsulot yaratildi.

6-bosqich — mahsulotni bozorga kiritish. Buning eng muhim sharti bozorga chiqishning eng maqbul yo‘lini tanlash bilan birga, narx siyosatini ham belgilashdir.

7-bosqich — reklama bozorda o‘ylab samarali ish yuritmay muvaffaqiyatga erishib bo‘lmaydi. Tovar haqida xaridorlarga axborot berish va uni sotib olishga undash — murakkab va mas‘uliyatli vazifa bo‘lib, u bilan bir vaqtda savdoni rag‘batlantirish haqida ham g‘amxo‘rlik qilish kerak.

8-bosqich — mahsulot assortimentini boshqarish. Talab xaridorning assortiment o‘zgarishiga talabi o‘zgarishini o‘rganish. Assortimentni o‘zgartirish, bozorga taklif etilgan dastlabki variantga tuzatish kiritish.

9-bosqich — savdo faoliyatini boshqarish. Savdo, yukni tashish, yuklarni qadoqlashga alohida e‘tibor beriladi.

10-bosqich — savdodan keyingi xizmat ko‘rsatish, iste‘molchiga servis xizmati ko‘rsatish, tovardan foydalanishda ko‘maklashish.

11-bosqich — marketing faoliyatini nazorat qilish. Butun faoliyat dasturini nazorat qilish. Oxirgi bosqichning tugashi, birinchi bosqichning boshlanishini bildiradi.

Marketing strategiyasini bilish „marketingni boshqarish“ tushunchasiga ta’rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish — bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi hissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta’minlash, mustahkamlash maqsadida o’rganish va tahlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta’sir etish ham kiradi. Boshqacha aytganda marketingni boshqarish — bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo’lishi mumkin. Bunday holat bilan marketing bo’yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

Marketing bo’yicha boshqaruvchi — tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qilish, belgilangan rejalarni va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag’batlantirish bo’yicha mutaxassislar, marketing bo’yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo’yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo’yicha mutaxassislar kiradilar.

11.2. Marketing imkoniyatlarini o’rganish

Bozor o’zgarmas emas va doimo uni o’rganishini, savdo imkoniyatlari masalasi bo’yicha ma’lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o’rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo’yicha mutaxassislar fikri o’rganiladi. Axborot turli manbalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so’rov anketalari tarqatish va yig’ish vositasida yig’iladi. Anketa so’rovi intervyu olish yoki telefon orqali so’rov o’tkazish bilan to’ldirilishi mumkin. Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta’minlov — savdo faoliyatini rivojlantirish bo’yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o’z holatini aniqlash lozim. Bozor potensial sig’imi deganda

ma'lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo'lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15—20 yilni, o'rta muddatli 5 yil, qisqa muddatli 1—2 yilga mo'ljallangan bo'ladi.

Bozor yangi mahsulot chiqarishda bozor sig'imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig'imi va konyunkturasini o'rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning topshirig'i bilan boshqa xo'jalik hisobida ishlovchi tashkilot shug'ullanishi mumkin. Xo'jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar tarmog'ini tashkil etish maqsadga muvofiqdir. Bu tashkilotlar o'rtasida raqobat munosabatlari bo'lishi ham muhimdir.

Bozorni o'rganish bo'yicha tadqiqotlar olib borish ko'p mablag' talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir. Bozor sig'imini o'rganish bo'yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmati, bo'limlar tashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmaslik kerak. Bozor bu orzu emas, balki qat'iy, ba'zan shavqatsiz, xayolni tan olmaydigan, o'ylanib qadam bosish lozim bo'lgan haqiqatdir.

Bozor korxonalarini demopollashtirish, qat'iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo'jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg'or texnologiyani joriy qilish, loyiha-konstruktor mutaxassislarining malakasi yuqori bo'lishiga, marketing bo'yicha tajribaga ega bo'lish va boshqalarni ko'zda tutadi. Juda ilg'or g'oya va tajriba konstruktorlik loyihalari mavjud bo'lsa ham, zamonaviy texnologiyasiz jahon bozori talablariga javob beruvi mahsulot ishlab chiqarib bo'lmaydi. Yangi texnologiya sotib olish uchun valuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo'ladi:

qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg'arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va hokazo).

Yangi texnologiyalarni imkoni bo'lsa, qo'shma korxonalar tuzish yo'li bilan sotib olish.

Iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo‘li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish.

Xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish.

Korxonani ulgurji savdo bilan shug‘ullana oluvchi yuqori samarali xo‘jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot yetishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarning bajarilishini ta‘minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlarning muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir a‘zosi ishning oxirgi natijasidagi manfaatdor bo‘lishiga bog‘liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligini ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirishi zarur. Bunga erishish uchun egalariga yiliga ma‘lum miqdorda foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash, odatda, ko‘plab yangi g‘oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa — ularning eng yaxshi, korxonaga maqsadlariga to‘g‘ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Masalan, korxonaga bozor imkoniyatlariga baho berish natijasida, eng qiziqarlisi — „bolalar velosipedi“ bozori ekanligini aniqladi. Rahbariyat bolalar velosipedini ishlab chiqariluvchi mahsulotlar ro‘yxatiga kiritish korxonaga maqsadiga ham, resurslariga ham to‘g‘ri keladi deb hisoblashi mumkin. Bunday turdagi tovar mavjud marketing doirasiga to‘g‘ri keladi. Lekin korxonaga bolalar velosipedi bozori vakillari bilan yaxshi ishlay olishi, iste‘molchilar bilan yaxshi aloqa o‘rnata olishi, raqobatchi korxonalar ishlab chiqargan velosipeddan xaridorgir velosiped ishlab chiqara olishiga ishonishi kerak.

Bunday imkoniyatning har birini bozor hajmi va xususiyati nuqtayi nazaridan o‘rganish zarur. Bu jarayon to‘rtta bosqichdan iborat: talabni o‘lchash va prognoz qilish, bozorni segmentlarga ajratish, bozorning maqsadli segmentlarini ajratish, tovarning bozordagi o‘rnini aniqlash. Korxonaga bozor ko‘lamini baholash maqsadida unda sotiluvchi bolalar velosipedini aniqlab har bir model sotilish hajmiga baho beradilar. Korxonaga bozorni egallamoqchi bo‘lsa, bolalar velosipedi bozorining istiqboldagi hajmini bilish ham muhimdir.

Bozorni segmentlarga ajratish — bu iste'molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlarga bo'lishdir. Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e'tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi. Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o'rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtayi nazaridan korxonaga uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxonaga bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin. Xaridorlar nega bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni pozitsiyalash sxemasi tarzida keltirish mumkin.

Shunday qilib, bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Ko'pchilik AQSh kompaniyalarini tadqiq qilish bo'yicha ma'lumotlar u yoki bu tovarga talab shakllanishi va uni iste'molchiga yetkazib berish masalasi ishlab chiqarish va texnologiyasidan muhimroq ekanligini namoyon qiladi. Ularning fikriga ko'ra, yangi tovarni ommaviy ishlab chiqarish texnologiyasining masalalarini hal etish ularni bozorda sota olish masalalariga nisbatan ancha oson.

Iqtisodiy amaliyotda marketing nazaryasidan ijodiy foydalanish korxonaga xo'jalik mexanizmini ham xarajat tizimlar tomoniga og'ishtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni iste'molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog'lashni ta'minlab berish lozim.

11.3. Korxonaga bozorlari

Korxonaga — bu yirik xomashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uchkuna, ta'minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o'n minglab xizmat ko'rsatish, qishloq xo'jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug'ullanadilar.

Korxonaga ehtiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo'lgan ehtiyojni anqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud ta'minotchilar orasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxonalar bozorlarining uch turi mavjud: sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori — boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko'rsatish sohasida boshqarish va boshqa iste'molchilarga sotilgan tovar hamda xizmatlar sotib oluvchi shaxslar va tashkilotlar yig'indisidir. Tovarlarning nomenklaturasi va pul oboroti hajmi jihatidan sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol tovarlari bozoridan ustun bo'ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o'z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste'molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori keng iste'mol mollari bozoridan farq qiluvchi o'ziga xos xususiyatlarga ega.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ancha kam xaridorga ega bo'ladi.

Hatto ishlab chiqaruvchilar ko'p bo'lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste'molchi hissasiga to'g'ri keladi.

Xaridorlar hududiy jihatdan va neft sanoati, rezina, po'lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo'yicha to'plangan.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga bo'lgan talab keng iste'mol mollariga bo'lgan talab bilan o'lchanadi. Masalan, hayvonlar terisi poyafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talab keng iste'mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o'zgaradi. Bu ayniqsa yangi ishlab chiqarish uskunalari yaxshi namoyon bo'ladi. Ba'zan iste'mol tovarlariga bo'lgan talab 10% ortishi sanoat uchun mo'ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o'rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste'molchi xarid qilish sohasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo'lsa, u haqda qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko'p kishi ishtirok etadi. Eng muhim tovarlarni sotib olishda, odatda, maxsus xarid komissiyalari shug'ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo'ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo'ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog'liq bo'ladi. Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

O'zgarishlarsiz qayta xarid qilish — bu xaridor biror narsaga o'zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

O'zgarishli qayta xarid qilish — bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o'zgartirish kiritgan yoki qisman ta'minotchilarni o'zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi ta'minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

Oraliq tovarlar bozoriga tovar birjalari, ulgurji savdo va chakana savdo firmalari kiradi.

Davlat muassasalari bozoriga o'z vazifalarini bajarishi uchun tovarlar sotib oluvchi yoki ijaraga oluvchi respublika hukumati muassasalari, avtonom respublika va mahalliy hokimiyat tashkilotlari kiradi. Hukumat mamlakat miqyosida eng yirik xaridordir.

Davlat muassasalari nomidan respublika oldida turgan vazifalarni hal etish uchun zarur turli tuman tovarlar (samolyot, teplovoz, mebel, avtomobil va hokazo) sotib olinadi.

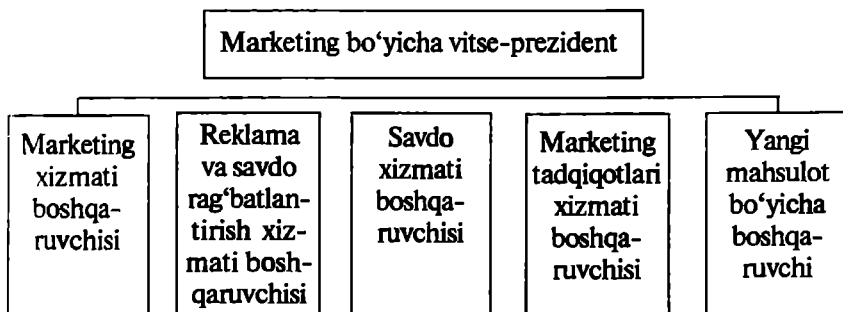
11.4. Korxonada marketing xizmati

Korxonada butun marketing faoliyati va rejalashtirishni amalga oshiruvchi marketing tizimini yaratishi kerak. Agar bu kichik korxonada bo'lsa, marketing xizmatini bir kishi bajarishi kerak. U ham marketing tadqiqotlarini olib boradi, ham savdo va reklamani tashkil etadi, ham mijozlarga xizmat ko'rsatishni amalga oshiradi. Agar korxonada katta bo'lsa, marketing xizmati bilan marketing bo'limi shug'ullanadi. Bo'limda agentlar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, reklama bo'yicha mutaxassislar, mahsulot ishlab chiqarishni boshqaruvchilar, bozor segmentlari bo'yicha boshqaruvchilar, mijozlarga xizmat ko'rsatuvchi xodimlar ishlaydi.

Har bir korxonada marketing bo'limi ishlab chiqarishning barqarorlashuvi va mahsulot sotishning ko'payishiga yordam berish uchun tuziladi.

Marketing xizmatini tashkil etishning eng keng tarqalgan turi — funksional tur bo'lib, unda marketing bo'yicha mutaxassislar marketing faoliyatining turli vazifalarini bajarishga rahbarlik qiladilar. Ular faoliyatini tartibga soluvchi marketing bo'yicha vitse-prezident (direktor o'rinbosari)ga bo'ysunadilar (sxemaga qarang).

Marketing xizmati



Sxemada beshta mutaxassis ko'rsatilgan. Bularndan tashqari mijozlarga xizmat ko'rsatish xizmati boshqaruvchisi, marketingni rejalashtirish bo'limi va tovar xarajati xizmati boshqaruvchisi bo'lish mumkin.

Funksional xizmatning afzalligi — uni boshqarish osonligidadir. Shu bilan birga tovar assortimenti va korxonada bozori kengayishi bilan bu sxema samaradorligi kamayib boradi, har bir alohida bozor uchun reja ishlash qiyinlashadi, butun marketing faoliyatini tartibga solish mushkullashadi.

Marketing majmuyi — bu to'rtta tarkibiy qism: tovar, narx, taqsimlash usullari va savdoni rag'batlantirish usullarini birlashtirishdir. Butun marketing faoliyatini amalga oshirish uchun ishlab chiqarishda to'rt tizim — marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmatini tashkil etish va marketing nazoratini yaratish kerak. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi.

Tayanch iboralar

Marketing, marketolog, market, marketing menejmenti, marketing strategiyasi, marketingni rejalashtirish, tovarlar segmentatsiyasi, marketing tadqiqotlari, marketing kichik tizimi, bozor.

Nazorat savollari

1. *Marketing turlarini ayting.*
2. *Marketing strategiyasi nimaga xizmat qiladi?*
3. *Marketing strategiyasini bosqichma-bosqich sanang.*
4. *Bozorning potensial hajmi deganda nimani tushunasiz?*
5. *Bozorga yorib kirish strategiyasi deganda nimani tushunasiz?*
6. *Bozorni bo'g'inlarga (segmentlarga) ajratish deganda nimani tushunasiz?*
7. *Xaridor bozori sotuvchilar bozorida nimasi bilan farq qiladi?*
8. *Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori bilan oraliq sotuvchilar bozori o'rtasida qanday farq bor?*
9. *Sanoatga mo'ljallangan tovarlar bozori va keng iste'mol tovarlari bozorining farqi nimada?*
10. *Korxonada marketing xizmati tuzilmasini aytib bering.*

12- bob. IJTIMOY MENEJMENT

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none">12.1. Ijtimoiy boshqaruv obyektini.12.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.12.3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.12.4. Inson xulqi omillari tizimi. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

12.1. Ijtimoiy boshqaruv obyektini

Iqtisodiyotni boshqarish ishlab chiqarishni boshqarishnigina emas, balki kishilar, ular munosabatlari, shu jumladan, ijtimoiy munosabatlarni ham boshqarish demakdir. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarni bildiradi, chunki ular kishilar o'rtasidagi munosabatlarni ham bildiradi. Ijtimoiy munosabatlarning ikkinchi darajasi — ishchilar, dehqonlar va ziyolilar o'rtasidagi, millatlararo va millatlar ichidagi munosabat, shahar va qishloq o'rtasidagi munosabat, aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning to'rtinchi darajasi — mehnat jamoalari va jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlardir. Ijtimoiy munosabatlarning bu uch darajasi bir-biri bilan chambarchas bog'liq.

Ijtimoiy boshqaruvning har bir darajasining obyektini insondir. Ijtimoiy munosabatlarni boshqarish — insonni, kishilarni boshqarishdan iboratdir. O'z navbatida, ijtimoiy munosabatlar mohiyatini aks ettiruvchi insonni boshqaruv bu munosabatlarni boshqarishni bildiradi.

Birinchi ikki darajada ijtimoiy munosabatlarni boshqarish davlat tomonidan, Konstitutsiya, qonun va qarorlarga muvofiq amalga oshiriladi. Mehnat jamoalari darajasida mehnat jamoalarini boshqarish korxonalar ma'muriyati tomonidan mehnat jamoasi ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxonalar faoliyatida asosiy o'rinni ishlab chiqarish jamoasi egallaydi. Korxonalar faoliyatining samaradorligi kadrlar tanlashga,

ular topshirilgan vazifaga qay darajada unumli mehnat qilishlariga bog'liqdir. Kishilarni boshqarish quyidagilarni ko'zda tutadi:

har bir insonning ijtimoiy ahamiyati, ishlab chiqarishdagi o'rni, vazifalari, huquq va majburiyatlarini belgilash. Kishi tomonidan egallanuvchi o'rin jamoa hal etuvchi masalalar, kishining tayyorgarlik darajasi, qobiliyati va qiziqishlariga bog'liq bo'ladi. Bu o'rin turli huquq, texnika-texnologik me'yor va vakolatlar bilan belgilanadi;

har bir inson o'z ijtimoiy o'rni, vazifasi, majburiyati va huquqlarini bilishi kerak. Bunga ilm olish, tarbiya, mutolaa orqali erishiladi;

har bir inson o'z ijtimoiy vazifasini bajarish, bunga eng avvalo moddiy va ma'naviy rag'batlantirish tizimi, uning umumiy va kasbiy tayyorgarligi, intizomliligi va javobgarlik darajasi bilan erishadi. Kishi ma'lum bir jamoa a'zosi bo'lgani sababli uning egallaydigan ijtimoiy o'rni ko'p jihatdan jamoaga bog'liq bo'ladi.

12.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishiga inson hayoti bilan bog'liq hal qilinishi lozim bo'lgan masalalar majmuyi, iqtisodiy va ijtimoiy masalalar to'plami sifatida qaraladi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonalar iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni hal etishda ancha erkinliklarga ega bo'ldi. Korxonalar jamoasi o'z mablag'i bilan o'zi mustaqil ravishda foydalanish huquqiga ega, jamoaning har bir a'zosi uning va u orqali butun jamiyatning iqtisodiy, ijtimoiy ma'naviy masalalarni hal qilishda faol qatnashish uchun kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxonalar jamoasi texnikaviy iqtisodiy ko'rsatkichlar bilan bir qatorda o'z ijtimoiy muammolarini yechishga ham harakat qiladi. Bu asosan korxonani ijtimoiy iqtisodiy rivojlantirish bo'yicha ikki guruhga bo'linuvchi tadbirlar vositasida amalga oshiriladi.

Birinchi guruh tadbirlar jamoa ijtimoiy tarkibini qayta tashkil

etishga qaratilgan. Fan-texnika yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish bilan uning samaradorligi ortadi, ishlovchilar malakasi, madaniyatiga bo'lgan talab yangi kasblar vujudga kelib, eskilari yo'qolib boradi.

Fan-texnika taraqqiyoti, mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish ko'pchilikni oldin shug'ullangan ishidan bo'shatadi. Qachon, qancha ishchi ishdan bo'shashi, ularning qanchasini qayta tayyorlash, qayerga ishga joylashni oldindan ko'ra bilish zarur.

Bozor munosabatlariga o'tish shuningdek, ishlovchilar ijtimoiy tabaqalashuviga o'zgartirish kiritadi. Bozor iqtisodiyoti uchun tadbirkor, mehnatga ijodiy yondashuvchi, bilimlarini qo'llay oluvchi, menejment, marketing va biznesni biluvchi kishilar kerak. Ijtimoiy rivojlanish tadbiriari ichida kadrlarni barqarorlashtirish va ularning qo'nimsizligini tugatish bo'yicha tadbirlar alohida o'rin egallaydi.

Ikkinchi guruhga kiruvchi tadbirlar ishchilar moddiy farovonligini oshirish(ish haqini tartibga solish, moddiy rag'batlantirish tizimini takomillashtirish), madaniy-maishiy hayot sharoitini yaxshilashga (yashash sharoiti, madaniy-maishiy xizmat ko'rsatish, umumiy ovqatlanish, dam olishni tashkil etish va hokazo) qaratilgandir.

Ijtimoiy rivojlanish bo'yicha tadbirlar iqtisodiy jihatdan asoslangan va texnikaviy-iqtisodiy tadbirlar bilan uzviy bog'liq bo'lishi kerak. Boshqa tomondan texnik iqtisodiy tadbirlar ijtimoiy tadbirlarni amalga oshirish uchun asos bo'lib xizmat qiladi va mehnat jamoasining a'zolarini ehtiyojlari va manfaatlarini har tomonlama qondirishga qaratilgan bo'lishi kerak. Shunday qilib, mehnat jamoasining ijtimoiy rivojlanishi korxonada umumiy biznes-rejasining tarkibiy qismidan iboratdir.

12.3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish

Korxonani muvaffaqiyatli boshqarish uchun mehnat jamoasida normal ruhiy sharoit yaratish, hamkorlik va o'zaro yordam

munosabatini o‘rnatish, intizomni mustahkamlash va jamoa oldida javobgarlik hissini tarbiyalash zarur. Inson shaxsiyatiga uning imkoniyatlari va talablariga e‘tiborni kuchaytirish ham muvaffaqiyatli boshqaruv garovidir. Korxonani ijtimoiy boshqarishda butun boshqaruv apparati shu jumladan rahbar ayniqsa faol ishtirok etadi. Bunda boshqaruvning funksional tashkilotlari — korxonada ijtimoiy-psixologik xizmati, sotsiolog, psixolog, kadrlar bo‘limi alohida o‘rin egallaydi.

Hozirgi paytda faqat yirik korxonalarda ijtimoiy psixologik xizmatlar mavjud bo‘lib, ularning vazifasi maxsus tadqiqot olib borish bilan cheklangandir. Kichik va o‘rta korxonalarda sotsiologik izlanishlar bilan deyarli shug‘ullanilmaydi.

Shu sababli barcha korxonalarda ijtimoiy-psixologik xizmatlar tashkil etish dolzarb masala bo‘lib hisoblanadi. Bu bo‘linmalar ijtimoiy axborot bilan ta‘minlash, turli tavsiyalar ishlashdan tashqari ma‘lum bilim berish boshqaruv xodimlariga ijtimoiy boshqaruv bo‘yicha bilim berish, mehnat jamoasi a‘zolariga muomala madaniyatini o‘rgatish, eng ko‘p ruhiy vazifa yuklatilgan boshqaruv kadrlarini aniqlash va hokazolar bilan shug‘ullanishi mumkin.

Mehnat, hayot, salomatlik sharoitini yaxshilash, mehnat jamoasi a‘zolarini majburiy tibbiy sug‘urtalashni kafolatlash masalalari ijtimoiy rivojlanish masalalari bilan birgalikda mehnat va fuqarolik kodeksiga muvofiq hal etilishi kerak.

Korxonani ijtimoiy boshqarishda boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari keng qo‘llanilib, ularni bilib qo‘llash korxonada ro‘y berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o‘rganish, ishlovchilar kayfiyati — nerv tizimiga ta‘sir etuvchi psixologik omillarni bilishni talab etadi. Boshqaruvning ijtimoiy psixologik muammolari hayot, inson hayot tarzining har tomonlama o‘zgarishi uning madaniy va bilim darajasi ortishi bilan dolzarbligi ortib bormoqda.

Bozor iqtisodiyoti ijtimoiy vazifalar qo‘llashni kengaytiradi, chunki hozirgi davrda mehnat samaradorligi faqat ishlab chiqarishning texnika bilan qurollanish darajasiga emas, balki,

ishlab chiqarish jamoasi ijtimoiy tarkibi, jamoada kishilar munosabatini boshqarish darajasi, ishlovchilar faolligi darajasiga ham bog‘liq. Shuning uchun jamoa ijtimoiy rivojlanishi, yuqori unumli mehnat uchun qulay sharoit yaratishga alohida e‘tibor berishi kerak.

„Korxonalar to‘g‘risida“gi qonunda korxonalar o‘z ishchilari va ularning oilalarini mehnat hamda maishiy sharoitini yaxshilashga, ular manfaat va ehtiyojlarini qondirish to‘g‘risida g‘amxo‘rlik qilishi zarurligi ta‘kidlab o‘tilgan. Jamoaning ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish ehtimoli korxonalar ishi natijalari, jamoa daromadi bilan belgilanadi. Korxonada ijtimoiy rivojlanish masalalari barcha mehnat jamoasi a‘zolarining bevosita ishtirokida hal etiladi.

12.4. Inson xulqi omillari tizimi

Kishilar jamoasini boshqarish uchun inson xulqi nimaga bog‘liqligi, o‘z hayotida nimaga asoslanishini bilish zarurdir. Kishi xulqi, faoliyat harakatlari anglangan, biror maqsadga qaratilgan bo‘ladi. Biror harakatni rag‘batlantiruvchi kuch — moddiy va ma‘naviy ehtiyojlardir. Lekin, insonning barcha harakati ham o‘z ehtiyojini qondirishga qaratilmagan. Masalan, inson ma‘lum moddiy va ma‘naviy boylklarni faqat o‘z iste‘moli uchun yaratmaydi.

Inson ehtiyoji bilan harakati, xulqi o‘rtasida qator bevosita ifodalanuvchi bo‘g‘inlar mavjud. Bular manfaat, xohish, qizqishdir. Ma‘lum sharoitlarda ular inson xulqini rag‘batlantiruvchi kuchga aylanadi. Rag‘bat harakat qilishni qaror qilishga olib kelsa, qaror harakatga olib keladi.

Inson xulqiga ijtimoiy muhit, moddiy ishlab chiqarish ehtiyojlari ham ta‘sir ko‘rsatadi. Ishlab chiqarish iste‘molchida ehtiyojini vujudga keltiradi va bu bilan insonning bu ehtiyojlarni qondirish vositalarini yaratishga qaratilgan mehnat va ma‘naviy faolligini rag‘batlantiradi. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini quyidagicha tasavvur qilish mumkin:

ijtimoiy va tabiiy muhit (ishlab chiqarish, ijtimoiy munosabatlar, tarbiya tizimi, madaniyat, tabiiy sharoit va hokazo);

- ehtiyojlar (moddiy va ma'naviy);
- ehtiyojlarni manfaat, istak, intilish, maqsad va hokazo shaklida anglash;
- harakatga rag'batlantirish;
- yo'l-yo'riq (ichki mobilizatsiya, amaliy harakat qilishga tayyorgarlik);
- maqsadga erishish va ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan harakat.

Omillarning bu tizimida hali ehtiyojlar shakllanishning asosiy manbasi ham ularni qondirish sharti bo'lgan ijtimoiy muhit muhim o'rin egallaydi. Bu tizimning barcha bo'g'inlari o'zaro bog'liq va bir-biriga ta'sir qiladi. Muhitga qaratilgan harakat uni o'zgartiradi, lekin bu bilan birga shaxsning o'zi, uning ehtiyoj va manfaatlari ham o'zgaradi. Inson xulqining bu barcha omillarini hisobga olish jamoa ijtimoiy rivojlanishini samarali boshqarish garovidir. Belgilangan maqsadga erishish yo'lida kishilarni jipslashtirish uchun ularning manfaat va ehtiyojlarini ustalik bilan muvofiqlashtirish, onglilikni shakllantirish, faoliyatini moddiy va ma'naviy rag'batlantirish zarur. Kishilarda sog'lam va ongli ehtiyojlarni — avvalo, mehnatga bo'lgan, tadbirkorlikka, boshqa kishilar bilan munosabatda bo'lish ishlab chiqarishda intizom va tartibni mustahkamlashga ehtiyojni tarbiyalash zarur.

Jamoaning boshqarish jarayonida har bir xodim ehtiyojini qondirish me'yorini uning mehnat faolligi, sarf qilgan mehnatining sifat va miqdori, ijtimoiy boylikka qo'shayotgan hissasi bilan muvofiqlash lozim. Ishchi yoki xizmatchi mehnat hissasi me'yori va mos holda ular ehtiyojlarini qondirish me'yori butun korxonaga jamoasi mehnat hissasiga bog'liqdir. Demak, shaxsiy moddiy manfaatdorlik jamoa moddiy manfaatdorligi bilan uzviy bog'liqdir.

— **Moddiy rag'bat** mehnat faoliyatini rag'batlantiruvchi muhim kuch bo'lishi bilan birga u yagona kuch emas. Ishlovchilar uchun faqat moddiy emas, ma'naviy rag'batlantirish ham muhim.

Tayanch iboralar

Ijtimoiy siyosat, ijtimoiy dasturlar, ijtimoiy loyihalar, mehnat motivatsiyasi, ijtimoiy himoya, imtiyoz, sotsiologik tadqiqotlar, ishsizlik, ish joyi, bandlik.

Nazorat savollari

- 1. Ijtimoiy munosabatlarning uch bosqichini ayting.***
- 2. Har bir odam o'zining ijtimoiy rolini bajarishiga qanday erishadi?***
- 3. Jamoaning ijtimoiy tuzilmalarini o'zgartirishga qaratilgan tadbirlar guruhini sanab bering.***
- 4. Xodimlarning moddiy turmush darajalarini yuksaltirishga qaratilgan tadbirlar guruhini sanab bering.***
- 5. Korxonada mehnat jamoalarida ijtimoiy boshqarish qanday amalga oshiriladi?***
- 6. Korxonalar haqidagi qonunda qanday ijtimoiy kafolatlar ko'zda tutiladi?***
- 7. Inson xulqi nimaga bog'liq, u o'zining xatti-harakatlarini nima bilan asoslaydi?***
- 8. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimini ayting.***
- 9. Mehnat jamoalarini samarali boshqarish uchun zaruriy shartlar nima?***

13- bob. MENEJMENT SAMARADORLIGI

- 13.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv.
- 13.2. Biznes-reja va samaradorlik.
- 13.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.
- 13.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik.

13.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv

Unumdorlik ko'rsatkichi bo'yicha boshqaruv deganda samarali boshqaruv tushuniladi. Barqaror yuqori unumdorlikni ta'minlash barcha boshqaruv vazifalari va biriktiruvchi jarayon kommunikatsiya, qaror qabul qilish va peshqadamlilikni ta'minlashga taalluqdir.

Korxonaga o'zaro bir-biriga bog'liq elementlardan iborat tizim nuqtayi nazaridan qarash zarur tashkilot elementlari hamda tashkilotning tashqi muhit bilan bir-biriga juda bog'liqligi tufayli muammolar oson va tez hal etiladi. Boshqa tashkiliy muammolar kabi kelajakda unumdorlikni oshirish muammosi ham kompleks yondashuvni talab qiladi. Unumdorlikka ham tashqi muhitning, ham tizim o'zgarish jarayonining turli omillari ta'sir etadi. Bu omillar bir-biriga ta'sir etishi sababli, unumdorlikni oshirishning (yagona) o'zgarimas yo'li bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirishga qaratilgan ko'plab urinishlar korxonalar rahbarlari o'z harakatlari natijasini ko'ra bilmaganliklari sababli muvaffaqiyatsizlikka uchraydi. O'z korxonasi unumdorligiga baho berishda eng ko'p yo'l qo'yiladigan xato faqat ishlab chiqarish hajmi ko'rsatmalarini hisobga olishdir.

So'nggi yillarda muvaffaqiyatli faoliyat yuritayotgan korxonalar tajribasi sifat xarajatlar majmuyining muhim unsuri ekanligini namoyon qilmoqda. Yuqori sifat sotish mumkin bo'lgan mahsulot hajmini ortishi, xaridorlar tomonidan qaytariladigan mahsulot miqdori va kafolatli ta'mirlash hajmining qisqarishi hisobiga

xarajatlar kamayishiga olib keladi. Natijada kompaniya o'z raqobatbardoshligini oshirish imkoniyatini kengaytirishga sarflash uchun qo'shimcha mablag'ga ega bo'ladi. Yuqori sifat sotuv hajmini oshiradi, ishlab chiqarish ko'lamini kengaytirishga, foydani ko'paytirishga imkon yaratadi. Butlovchi qismlarning sifatli bo'lmasligi butun mahsulot sifatiga ta'sir ko'rsatadi. Korxonalar o'zaro bog'liq bo'lgani sababli biror-bir asosiy mahsulotning sifatsiz bo'lishi ko'pchilik tarmoqlarda unumdorlik pasayishiga olib keladi. Davlat apparatidagi past unumdorlik soliqlarning katta bo'lishiga, natijada iqtisodiyot samaradorligini oshirishga sarf qilinishi mumkin bo'lgan mablag'lar qisqarishiga olib keladi.

Atrof-muhitning ifloslanish darajasini kamaytirish, ish joyining sanitariya holatini yaxshilash va korxonalar ishchilari sog'lig'ini himoya qilish uchun korxonalar qimmat uskunalar (masalan, tutun tutkichlar) sotib olishlari kerak, bu esa xarajatlar ko'payishiga olib keladi. Istiqbolda atrof-muhitni yaxshilash va mehnatni muhofaza qilish ish vaqtini taqsimlanishiga va natijada mehnat unumdorligi ortishiga olib keladi.

Mehnat unumdorligiga ta'sir etuvchi muhim omil — korxonani boshqarish ilmiga ega bo'lishdir. Korxonalar unumli ishlashi uchun boshqaruv tizimini takomillashtirish zarur. O'sib borayotgan raqobat sharoitida rahbariyat nega maqbul bo'lgan qarorlar bugungi kunga to'g'ri kelmasligini bilishi lozim.

13.2. Biznes-reja va unumdorlik

Biznes-rejasiz yuqori va barqaror unumdorlikka erishib bo'lmaydi. Unumdorlikni oshirish bo'yicha aniq maqsadga ega bo'lmay erishilgan unumdorlik yuqori yoki past ekanligini aniqlab bo'lmaydi. Maqsadlar qaysi tadbir umumiy unumdorlikni oshirayotgani, qaysisi uning o'sishiga to'sqinlik qilishini aniqlash uchun xizmat qiladi.

Amerikalik olimlar **Rigts** va **Felik** unumdorlikni miqdor va sifat vositasida ifodalangan maqsadlarga o'z vaqtida erishish uchun aniq resurslardan qanday foydalanish ko'rsatkichidir deb hisoblaganlar.

Korxonalar u ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan mahsulotning qaysisi iste'molchi uchun zarur ekanligini aniqlamagan holda unumdor bo'ladi. Ya'ni strategik rejalashtirish doimo bozor raqobatini, korxonalar imkoniyatlarini muntazam tahlil etishni qamrab olishi kerak.

Masalan, Yaponiya tadbirkorlari doimo istiqbol uchun maqsadni belgilaydilar. Ular besh-o'n yildan keyin natija beruvchi ilmiy-tadqiqot ishlari va mehnat unumdorligi dasturlarini mablag' bilan ta'minlaydilar. Shu sababli, unumdorlik barqaror o'sishida istiqbolli rejalashtirish muhim ahamiyatga ega. Yirik korxonalar ko'p yillar davomida barqaror unumdorlikni ta'minlash uchun o'z vazifalarini kelajakka asoslanib belgilashlari lozim. Ko'pchilik korxonalar sinishining asosiy sababi ular ham ahamiyati, ham samaradorligi jihatidan eskirgan texnikadan foydalanliklaridir. Bunday korxonalar kelajakka ega emas.

Hozirgi paytda ko'pchilik tadbirkorlar darhol foyda olishga intilish noto'g'riligini va uzoq istiqbolni hisobga olish zarurligini tushunib yetdilar. Unumdorlikning istiqbolga mo'ljallangan kompleks rejalari qisqa muddatli rejalari bilan mustahkamlash zarur.

Yuqori lavozimdagi rahbarlar o'rta bo'g'in rahbarlarga hali o'z imkoniyatlarini to'liq namoyon etmagan uskuna sotib olishda qarshilik ko'rsatmasdan aksincha ularni qo'llab-quvvatlashlari zarur. Rahbariyat unumdorlikni oshirish uchun o'z mablag'larini sarf qilish va istiqbol rejalari unumdorlikni oshirish dasturlarini qo'shish yo'li bilan o'z hamkorligini namoyon qilishi zarur.

Unumdorlikni rejalashtirish boshqaruvning barcha jarayonlarida kuzatilishi kerak. U kishilarni mehnat unumdorligini oshirishga undaydi. Unumdorlikni oshirishning istiqbol va joriy rejalari bajarilishi doimo nazorat qilinishi kerak.

13.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik

Unumdorlikni oshirishda boshqaruvni to'g'ri tashkil etish muhim ahamiyatga ega. Tashkil etish jarayoni rahbariyat mehnat resurslari, materiallar, texnologiya, axborot va kishilarni qo'yilgan maqsadga erishish uchun birlashtiruvchi vositadir. Boshqaruvni samarali tashkil etish natijasida (ya'ni, tashkiliy jarayonlar sozlan-

ganligi) resurslardan maqbul foydalanish, ijrochilar majburiyatini taqsimlashda tushunmovchilik natijasida mehnat unumdorligi pasayishini kamaytirish, bo'linmalar o'zaro ta'siri buzilishiga chek qo'yishni ta'minlaydi. To'g'ri yo'lga qo'yilgan tashkiliy jarayonlar mehnat unumdorligi ortishiga imkon beradi.

Unumdorlik boshqaruvining boshqaruv texnologiyasi, boshqaruv ishini loyihalashtirish va boshqaruv tashkiliy tizimi kabi elementlari bilan uzviy bog'liqdir. Boshqaruvning samarali texnologiyasi mehnat unumdorligiga eng ko'p ta'sir ko'rsatuvchi omildir. Hozirgi paytda avtomatlashgan zavodlar, robot texnikasi, loyihalashtirishning avtomatlashgan tizimini qo'llovchi amerikalik va Yaponiya ishlab chiqaruvchilari bozorning katta qismini egallab olmoqdalar, chunki yuqori sifatli mahsulotni raqobatdoshlariga nisbatan arzon narxda sotadilar.

Idora ishiga komputer texnologiyasini joriy qilish mehnat unumdorligi ortishida boshqa omillarga nisbatan ko'proq ahamiyatga ega. Lekin, ilg'or texnologiya har doim ham mehnat unumdorligi ortishiga olib kelmaydi. Bunday texnologiya afzalliklari unga ishlovchilarning salbiy munosabati tufayli namoyon bo'lmasligi mumkin. Texnologiya darhaqiqat unumdorlik ortishiga olib kelishi uchun rahbariyat texnologiya talablari uni qo'llovchi kishilar manfaatlariga to'g'ri kelishini ta'minlashi kerak.

Boshqaruvning tashkiliy tarkibi rahbariyat va barcha darajada unga bo'ysunuvchi hamda korxonaning asosiy tarkibiy bo'linmalari o'rtasidagi o'zaro munosabatni belgilaydi. Tarkib unumdorlikka ma'muriy-boshqaruv soniga bo'lgan nisbati orqali bevosita ta'sir etadi. Agar korxonada o'z faoliyatiga salbiy ta'sir ko'rsatmay boshqaruvchilar sonini qisqartirsa, unumdorlik yuqori bo'ladi. Tashkilot tarkibi uncha yaqqol namoyon bo'lmaydigan yo'l bilan ham unumdorlikka ta'sir qiladi. Masalan, mutaxassis va olimlar yuqoridan qat'iy berilgan buyruqqa salbiy munosabatda bo'ladilar. Bunda ular o'z mehnati natijasidan qoniqmaydilar va ular mehnati uncha unumli bo'lmaydi.

Ijodiy yondashuvni talab etuvchi tarkibga ega tashkilotlar raqobat kurashida kengroq imkoniyatlarga ega bo'ladilar. Jahon

bozoriga o'z vaqtida masalan, zamonaviy komputer bilan ish olib borish bu daromadlarni keskin ko'paytirish va unumdorlikni oshirish demakdir. Kichik korxonaga ba'zan yirik korxonaga nisbatan masalariroq bo'ladi. Korxonaga samarali ishlashi uchun biror vazifani bajarish biror aniq kishi yoki bo'linmaga topshirilishi va unga mos vakolatlar berilishi lozimligi tajribadan ma'lum. Unumdorlikni javob beruvchi biror shaxs yoki guruhga berilgan vakolat doirasiga mablag'larni sarf qilish huquqi ham kirishi kerak.

13.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik

Korxonalarda axborot hajmi va u bilan bog'liq kishilar soni muntazam ortib bormoqda. Axborot hajmining ortishi unumdorlikni oshirishda aloqa jarayonini boshqarish ahamiyatining ortib borishiga sabab bo'lmoqda. Axborotni qayta ishlash jarayonida texnika taraqqiyoti (komputerlardan foydalanish, aloqa sun'iy yo'ldoshlar, xalqaro telefon va televideniya tarmog'i) uzatiluvchi axborot hajmi ortishi va uni uzatish vaqti qisqarishiga olib keldi. Axborot uzatish vaqti bu uni berishdan qabul qilib olishgacha o'tgan vaqtni o'z ichiga oladi. Masalan, baliq ovlovchi flot kemalari belgilangan joyga yetib borganligi haqida axborot olishi uchun oylab vaqt kerak edi. Hozirgi paytda flot shtabi bir necha daqiqada bunday axborotga ega bo'ladi. Axborot uzatish vaqti qisqarganligi sababli uni qayta ishlash va foydalanishga jadallik bilan uzatilishi jisimoiy va huquqiy shaxslar faoliyatini koordinatsiya qilishga yordam beradi. Axborotdan samaraliroq foydalanish korxonaga faoliyatini oshirish uchun imkon yaratadi. Bunda texnika, kishilar, tashkilot tarkibi, tashqi muhitning o'zaro ta'siri hisobga olinishi kerak.

Axborotni qayta ishlash sohasiga yangi texnika va texnologiya joriy etilishi bilan boshqaruvning barcha darajasida unumdorlik ortishiga olib keladi. Axborotni qayta ishlashning yangi texnologiyalari vazifalarni bajarish yoki katta hajmda mexanik mehnatni talab qiluvchi masalalarni hal qiladi. Komputer texnikasi barcha ijodiy jarayonlarni tezlatish imkonini beradi. Aloqa texnikasi zarur

axborotni o‘z vaqtida olishga imkon yaratadi. Kishilarni texnika bilan uning qismlaridan foydalanishga o‘rgatish lozim.

Axborot texnikasi rahbarga katta hajmda axborotdan foydalanishga imkon berish va boshqaruv qarorlarini qabul qilishda ko‘p mehnatni talab etuvchi operatsiyalarni qisqartirish yo‘li bilan qaror qabul qilish jarayonini yaxshilashga yordam beradi. Hisob va qiyoslash uchun komputerdan foydalanuvchi menejer qog‘ozda hisob-kitob qiluvchi menejerga nisbatan rejaning bir necha marta ko‘p variantlarini tahlil qila olish imkoniyatiga egadir.

Komputerdan foydalanish tashkilot tarkibi o‘zgarishiga ham olib keladi. Hozirda mutaxassislar hal etishi zarur bo‘lgan ko‘plab qarorlarni quyi bo‘g‘in boshqaruvchilari, jumladan, ustalar bajarishi mumkin.

Agar rahbar sifatliroq qaror qabul qilish va kattaroq hajmda axborotni qayta ishlash qobiliyatiga ega bo‘lsa, u nazorat qiluvchi masalalar hajmi, javobgar soha doirasini kengaytirishi mumkin. Komputerdan foydalanish ilgari bo‘g‘in rahbarlari to‘plagan axborotning katta qismini axborot texnikasi yordamida ancha tez, tejamkorlik va aniqlik bilan to‘plashi va bu bilan ishlovchilar sonini qisqartirish va boshqaruv qarorini qabul qilish jarayonini jadallashtirish yo‘li bilan unumdorlikni oshirish mumkinligini namoyon qildi.

Tayanch iboralar

Mezon, samara, samaradorlik, iqtisodiy samaradorlik, ijtimoiy samaradorlik, iqtisodiy ko‘rsatkichlar, boshqarish sifati, kirish-chiqish sikllari, unumdorlik nazorati, ishlab chiqarishni loyihalashtirish.

Nazorat savollari

1. *Boshqaruv samaradorligi deganda nima tushuniladi?*
2. *Boshqaruv samaradorligining qanday turlari Sizga ma'lum?*
3. *Iqtisodiy va ijtimoiy samaradorlik nima?*
4. *Iqtisodiy samaradorlikning qanday hisob usullarini bilasiz?*
5. *Boshqaruvning iqtisodiy samaradorligini qaysi ko‘rsatkichlar aniqlaydi?*

**14- bob. FARMATSEVTIKA MENEJMENTI
USLUBIYOTI**

- 14.1. Boshqaruv va menejment.
- 14.2. Farmatsevtika tashkilotlarining boshqaruviga hozirgi zamon yondoshish usullari.
- 14.3. Farmatsevtika menejmentining uslubiy asoslari.
 - 14.3.1. Boshqaruvning toifalari, tushunchalari va tamoyillari.
 - 14.3.2. Boshqaruv funksiyalari va uslublari.
 - 14.3.3. Farmatsevtika menejmentida modellar va uslublar.

14.1. Boshqaruv va menejment

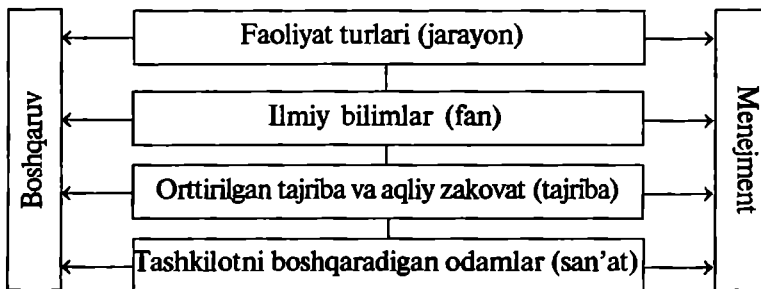
„Menejment“ tushunchasi zamonaviy va mahalliy farmatsiyaga deyarli tez va mustahkam kirib keldi, u farmatsevtika bozorida turli xil ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarda nazariy va amaliy mutaxassislar tomonidan keng miqyosda foydalanilmoqda. Bu — menejment oʻzida tez surʼatli oʻzgaruvchan jarayonni ifoda qilishi bilan bogʻliq. Unga hozirgi sharoitlariga qarab doimiy ravishda oʻzgartirishlar kiritiladi va shuning uchun ham u bir qancha (xususiyat)larga ega. „Menejment“ atamasini bir qancha taʼriflar bilan izohlash mumkin.

Menejment — bu koʻzlangan maqsadga erishish uchun kapital, bino, ashyolar va mehnat singari resurslardan samarali foydalanish va ularni muvofiqlashtirish demakdir.

Menejment — bu koʻzlangan maqsadga erishish uchun boshqaruvga ilmiy yondoshishlar, boshqaruv tamoyillari va uslublari ishlab chiqish hamda ularni amaliyotda qoʻllash demakdir.

„Menejment“ atamasi inglizcha „management“ so‘zidan olingan bo‘lib, to‘g‘ridan-to‘g‘ri „boshqarish“, „tasarruf etish“, „tashkil etish“ deb tarjima qilinishi mumkin. Uzoq davom etgan tortishuvlardan so‘ng boshqaruv bo‘yicha maxsus adabiyotlarda inglizcha „menejment“ va ruscha „boshqaruv“ atamalariga aynan o‘xshash, o‘zaro o‘rindosh tushunchalar deb qaraladi.

Ushbu tushunchalarning bir-biriga mosligini mazkur atamalar bilan ifodalangan tushunchalarning mohiyatini bir xil ekanligi bilan izohlash mumkin (14.1- chizma).



14.1- chizma. Boshqaruv va menejment toifalari.

Boshqaruv va menejment:

- jarayon sifatida odamlarni, tashkiliy tizimlarning samarali ishlashiga qaratilgan bir qator boshqaruv vazifalarini bajarish yo‘li bilan amalga oshiriladigan kasbiy faoliyatini o‘zida mujassamlashtiradi;
- fan sifatida odamlarning boshqaruv faoliyatining qonunlari va qonuniyatlari, tamoyillari, funksiyalari, shakllari va usullari majmuasini tashkil etadi;
- san‘at sifatida rahbarni, shaxsiy tavsiflaridan, o‘zining bilimlari va tajribasini amaliyotda samarali qo‘llay olishidan kelib chiqqan holda uning qobiliyatlarini namoyon qiladi;
- aqliy zakovat sifatida rahbarning odobi, qat‘iyati, fikrlashi, tavakkalchiligi va tajribasiga asoslangan holda, uning tashqi va ichki sharoitlarga qarab boshqaruvning tamoyillari, usullari va

uslublarini amalga oshirish ko‘lamining chegaralarini his eta olishini belgilab beradi.

Boshqaruv — bu boshqaruv subyektini mo‘ljallangan natijalarga erishish uchun boshqariladigan obyektga nisbatan bir maqsadga qarata ta’sir etish jarayoni.

Boshqaruv subyekti — hukmronlik ta’sirini o‘tkazuvchi jismoniy yoki yuridik shaxs (shaxslar). Bu boshqaruvni amalga oshiruvchi rahbar, shaxslar guruhi, tashkilot, bo‘linma bo‘lishi mumkin.

Boshqaruv obyekti deganda, boshqaruv subyektining hukmronlik ta’siri qaratilgan hamma narsa: jismoniy yoki yuridik shaxslar, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar, jarayonlar, atrof-muhitning bir qismi, tashkilot xodimlari, korxonaning mehnat jamoasi, texnologiyalar, mahsulot sifati, xo‘jalik faoliyati va boshqalar tushuniladi.

Boshqaruv vositasida mazkur obyektlarni ko‘zlangan maqsadlarga javob beradigan holatga keltirish amalga oshiriladi. Boshqaruv ta’siri turli obyektlarga qaratilgan bo‘lishiga qaramay, ushbu jarayonning umumiy xususiyatlarini belgilab olish mumkin:

- boshqaruvning maqsadlarini shakllantirish uchun uning vazifalari va boshqaruv natijalariga qo‘yiladigan talablar to‘g‘risidagi axborotni bo‘lishi;

- obyektning holati va uning talab qilinayotgan natijaga yaqinlashish darajasi haqidagi axborotni tahlil qilish;

- zarur boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish;

- qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish;

- boshqaruv ta’siriga tuzatishlar kiritish (qaytar aloqa signallari bo‘yicha).

Amalda boshqaruv — obyektning ishlashi uchun maqbul sharoitlarni yaratishga qaratilgan faoliyatni o‘zida aks ettiradi. Ushbu jarayonning umumiy qonuniyatlari boshqaruv nazariyasi mohiyatini tashkil etadi.

Boshqaruvning nazariy asoslarini rivojlantirish. Menejmentning nazariyasi va amaliyoti uzoq davom etgan taraqqiyot natijasida shakllangan. Bugungi kundagi menejmentning elementlari jahon tarixining ming yilliklari davomida jamlanib

kelgan. Umumiy maqsadga erishish yo'lida hech bo'lmasa ikki kishi birlashgan joyda, ularning hamkorlikdagi harakatlarini muvofiqlashtirish vazifasi yuzaga kelar edi. Ushbu vazifaning hal etilishini ulardan biri o'z zimmasiga edi, u boshqaruvchi (rahbar), ikkinchisi esa uning qo'l ostidagi (boshqariladigan) odam bo'lib qolar edi.

Dastlab boshqaruv muammosini qadimgi misrliklar hal etmoqchi bo'ldilar. Bundan 6 ming yil avval ular odamlar faoliyatini maqsadli tashkil etish, uni rejalashtirish va natijalari ustidan nazoratni amalga oshirish zarurligini tan oldilar hamda boshqaruvni markaziy idoralar boshqarishi lozim bo'lgan ishlar-ning bir qismini mahalliy organlarga topshirish masalasini o'rta qo'ydilar.

400- yilda **Sokrat** menejmentning universallik tamoyilini ta'riflab berdi, **Ksenofont** esa menejmentni san'atning alohida turi sifatida tan olinishini ifodaladi. 1100- yilda **M. Gazali** menejerga qo'yiladigan talablarni ta'rifladi, 1835- yilda **A. Marshal** va **Logman** uning solishtirma ahamiyatini tan oldilar. 1881- yilda **D. Varton** tadbirkorlik menejmentining kursini ishlab chiqdi.

Amerikalik muhandis-mexaniklarining 1886- yildagi yig'ili-lishi boshqaruvni fan sifatida paydo bo'lishining boshlang'ich nuqtasi deb hisoblanadi, unda kompaniyalardan birining prezidenti **G.Taun** „Muhandis iqtisodchi vazifasida“ ma'ruzasi bilan so'zga chiqdi. O'zining ma'ruzasida mehnat resurslarining boshqaruvini u texnikaviy konstruktorlash singari amaliy san'at deb nomladi.

Ingliz olimi **L.G.Bebbidj** 1936-yilda „Iqtisodiyot va mashinalarni boshqarish“ darsligini yozdi.

Menejment fanining shakllanishida 4 bosqichni ajratib ko'rsatish mumkin, ularning har biri tegishli nazariyaga ega bo'lgan o'zining ilmiy maktabi bilan ajralib turadi (14.1- jadval). Mazkur maktablarning nazariy qarashlari hozirgi zamon sharoitlarida ham keng qo'llanib kelinmoqda.

Menejmentning asosiy ilmiy maktablari

Shakllanish davri	Maktabning nomi	Eng mashhur namoyondalari	Asosiy konsepsiyalar va tamoyillar
1885—1920 yillar.	Ilmiy boshqaruv maktabi	F. Teylor G. Emerson G. Ford G. Gilbret L. Gilbret G. Gant	- Mehnatni va ishlab chiqarish jarayonlarini ilmiy tashkil etish - Bajarilgan ishlar natijalarini oshirish uchun ilmiy tahlildan foydalanish - Boshqaruv funksiyalarini faoliyatning alohida mustaqil turiga ajratib chiqarish
1920—1950 yillar.	Ma'muriy (mumtoz) maktab	A. Fayol A. Bogdanov A. Gastev O. Yermanskiy P. Kerjensev M. Veber A. Urvik L. Giolik D. Muni A. Chandlrs	- Boshqaruvning funksiyalarini ta'riflash - Tashkilotning oqilona boshqarish tizimini ishlab chiqish - Tashkilot va xodimlarning boshqarish tuzulmasini barpo etish tamoyili
1930- yil. hozirgi kungacha	Insoniy munosabatlar va axloqiy bilimlar maktabi (neomumtoz)	M. Follet E. Meyo Ch. Bernard F. Rotlisberger R. Laykert D. Mak Gregor A. Maslou F. Gersberg R. Bleyk	- Tashkilot ijtimoiy tizim sifatida - Shaxslararo va guruhlararo munosabatlarning boshqarish usullaridan foydalanish (kommunikatsiyalar, guruhli o'sish sur'ati, yetakchilik) - Boshqaruvda insoniy axloq borasidagi fan yutuqlaridan foydalanish (asoslash, harakatlarga baho berish, nuqtayi nazarini o'zgartirish)

1940- yil — hozirgi kungacha	Miqdoriy uslublar va tizimiy yondoshish maktabi	L. Bertalanfi S. Optner L. Kantorovich V. Nemchinov V. Trapeznikov S. Cherchmen N. Viner	- Tizimlar, qarorlar qabul qilish, axborotlar va kiber- netika nazariyasining tash- kilotni boshqaruvida tad- biq etish - Qarorlar qabul qilishning rasmiy (miqdoriy) va no- rasmiy uslublarini qo'llash - Axborot tizimlari va hi- soblash texnikasidan foyda- lanish
------------------------------------	-------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

XX asrning 50-yillarida boshqaruv sohasidagi tadqiqotlar quyidagi beshta yo'nalish: **mumtoz, insoniy munosabatlar, axloq-odob fanlari, miqdoriy va tizimiy yondoshishlar** bo'yicha parallel ravishda olib borildi. Ishlab chiqishlarning bunday ko'p tomonlamaligi urushdan keyingi iqtisodiyotning ehtiyojlariga javob berar edi. Tizimning yondoshishi asosida boshqaruvning eng murakkab muammolari hal eta boshlandi. 1971-yildan boshlab boshqaruv vaziyatiga qarab yondoshish tizimiy tadqiqotlarning mantiqiy davomi bo'lib xizmat qildi.

Shunday qilib, tashkilotlar faoliyatining samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi va ichki omillar to'g'risidagi bilimlarning rivojlanishiga qarab boshqaruvning an'anaviy maktablarini modifikatsiyalari yuzaga keldi, boshqaruvda Jarayonli, Tizimli va Vaziyatga qarab yondoshish usullari o'z rivojini topdi (14.2-jadval).

14.2- jadval

Boshqaruv nazariyasiga umumiy yondoshish usullari

Yondoshish usuli	Mazmuni	Menejmentning turli maktablarida amalga oshirilishi
------------------	---------	-----------------------------------------------------

Jarayonli	Boshqaruv — bu makonda va vaqt bo'yicha o'zaro bog'langan uzluksiz funksiyalar, jarayonlar va operatsiyalar tizimi	Barcha maktablarda turli darajada (ilmiy boshqaruv maktabidan tashqari)
Tizimli	Tashkilot — bu katta, murakkab, ehtimolli, ochiq ijtimoiy-iqtisodiy boshqaruv tizimi	Insoniy munosabatlar va axloq-odob fanlari maktabida, miqdoriy usullar va tizimiy yondoshish maktabida
Vaziyatga qarab	Tashkilot — bu tashqi muhit bilan doimiy o'zaro ta'sirda bo'lgan ochiq tizim, u boshqaruvning tamoyillari, usullari va uslublarini tegishli vaziyatga qarab moslashish zaruriyatini belgilab beradi	Tashqi muhitning o'zgarish darajasi va noaniqligi ilmiy maktablardagi nizomlarning rivojlanishiga ta'sir ko'rsatgan; hozirgi zamon boshqaruv tizimlarida turli soha bilimlarining so'nggi yutuqlari hisobga olinadi

Menejment rivojining butun tarixi davomida boshqaruv ta'sirining eng ahamiyatli asboblari sifatida faqat uchta ajratib ko'rsatildi:

- iyerarxiya — bu „hokimiyat — bo'ysunish“ munosabatlari ta'sir etishning asosiy vositasi bo'lgan tizim;
- madaniyat — bu jamiyat tomonidan ishlab chiqiladigan qadriyatlar, ijtimoiy me'yorlar, ko'rsatmalar, odob andozalari, an'analari insonni ma'lum axloqda o'zining tutishini taqozo etuvchi ta'sir;
- bozor, ya'ni mahsulotlar va xizmatlarning sotilishi — sotib olinishiga, mulkchilik munosabatlariga, sotuvchi va xaridor manfaatlarining teng kuchliligiga asoslangan gorizontali bo'yicha teng huquqli munosabatlar tarmog'i.

Mavjud tizimlarda (masalan, farmatsevtika tashkilotlarida) ularning hammasi deyarli har doim mavjud bo'lib, biroq ulardan

qaysidir bittasiga ustuvorlik beriladi. Jamiyatdagi tub o'zarishlar aniq tashkilotlardagi o'zgarishlarga aynan o'xshashdir.

14.2. Farmatsevtika tashkilotlarining boshqaruvida hozirgi zamon yondoshish usullari

Farmatsevtika tashkilotlarining menejmenti umumiy boshqaruv nazariyasi hamda farmatsevtika tovarlari va xizmatlari muomalasi sohasidagi amaliy faoliyat negizida shakllandi.

Farmatsevtika menejmenti bu faoliyatning ijtimoiy va iqtisodiy maqsadlariga erishish uchun umuman farmatsevtika tarmog'i yoki farmatsevtika tashkilotining resurslaridan samarali foydalanish va ularni muvofiqlashtirish demakdir.

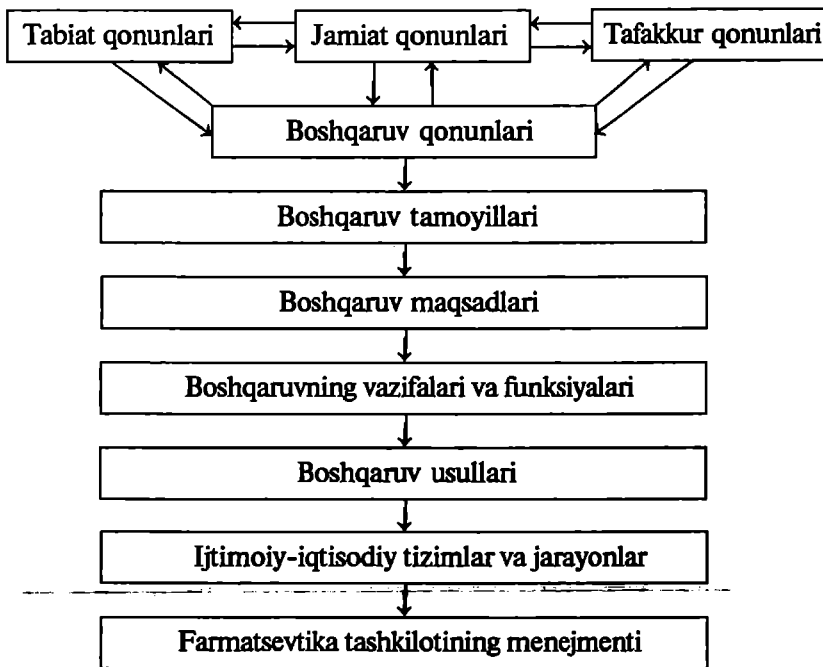
Boshqaruv fanining asosiy nizomlaridan, farmatsiyaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib, foydalanish — eng umumiy tushunchalar va toifalarni izchil aniqlashtirish asosida amalga oshiriladi (14.2- chizma).

Boshqaruv qonunlarining tabiat, jamiyat va tafakkur qonunlari bilan o'zaro ta'siri shunda ifodalanadiki, tabiat qonunlarini mensimaslik ekologik ofatlarga, jamiyat qonunlarini mensimaslik ijtimoiy nizolar, nizolar, aholi salomatligining darajasini pasayishi va umuman olganda fuqarolarning turmush darajasining yomonlashishiga, tafakkur qonunlarini mensimaslik esa shaxs taraqqiyotining shaklan o'zgarishiga sabab bo'lishi mumkin.

Farmatsevtika menejmenti uslubiyotining o'zlashtirilishini yengillashtirish uchun boshqaruv fanida asosiy bo'lib hisoblangan bir qator boshlang'ich tushunchalarni ko'rib chiqamiz.

Aholiga farmatsevtika yordamini ko'rsatishning mahalliy tizimini rivojlantirish boshqaruvning asosiy qonunlariga muvofiq o'tishi kerak.

1. *Boshqaruv tizimlarining umumiylik va yaxlitlik qonuni* deganda har qanday boshqaruv tizimi, shu jumladan farmatsevtika tizimining tashkiliy va funksional yaxlitligi nazarda tutiladi. Uning tashkiliy tuzulmasi boshqaruvning maqsadlari va vazifalari bilan belgilab berilgan barcha zarur elementlardan tarkib topishi lozim.



14.2- chizma. Boshqaruvning asosiy tushunchalarini o'zaro bog'liqligi.

2. *Boshqaruv tizimlari erkinliklari darajalarining kerakli sonini ta'minlash qonuni* har bir tashkilot faoliyatini obyektiv va subyektiv cheklanishlar yo'li bilan barcha tizimlarning egiluvchanligi va bikirligini maqbul ravishda birikishini taqozo etadi. Farmatsiyadagi obyektiv cheklanishlarga normativ-qonunchilik bazasining universalligi, subyektiv cheklanishlarga esa — rahbarlarning malakasi va sifati darajasi bilan erishiladi.

3. *Boshqaruv tizimlarining zaruriy xilma-xilligi qonuni* farmatsiyada boshqaruv tizimlari mulkchilikning turli shakllari, tashqi muhitning omillari, jamoaning demografik xususiyatlariga va boshqalarga bog'liq bo'lgan tuzulmaviy va funksional xilma-xilligini ta'minlashdan iboratdir.

4. *Boshqaruvchi va boshqariladigan tizimlarning nisbiylik (mutanosiblik) qonuni* aholining dorilar bilan ta'minlash tizimlarini

rivojlanirishning har bir bosqichi uchun markazlashtiruvning maqbul darajasini belgilab berilishi, boshqaruvning aynan mos shakllarini tanlanishi zarurligini ifodalaydi.

Boshqaruv qonunlaridan quyidagi — farmatsevtika tashkilotlarida boshqaruv faoliyatining boshlang'ich, asosiy, fundamental g'oyalaridan iborat bo'lgan boshqaruv tamoyillari kelib chiqadi.

Boshqaruv tamoyillari — bu axloq-odobning rasmiy (qonunlar, standartlar, qarorlar va boshqalar) hamda norasmiy (an'analar, madaniyat, etika) institutlari bilan mustahkamlangan qoidalari va me'yorlari.

Farmatsevtika menejmenti ma'lum ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarga qarab doimiy ravishda tuzatishlar kiritiladigan o'zgaruvchan jarayon bo'lishiga qaramasdan, uning nazariyasi va amaliyotida boshqaruvning 14.3- jadvalda keltirilgan asosiy tamoyillaridan anchagina keng miqyosda foydalaniladi.

Boshqaruvning tamoyillari asosida har bir tashkilot faoliyatining yakuniy natijalariga erishish maqsadlari shakllanadi.

Maqsadlarga erishish — boshqaruv faoliyatini funksiyalar bo'yicha ixtisoslashishi sharoitlarida subyektlarni boshqaruv obyektlariga turli usullar bilan ta'sir ko'rsatish orqali amalga oshiriladigan boshqaruv uslublaridan foydalanishga asoslangan savollar va ularni yechish shartlari majmuyi sifatida ko'pgina masalalarni hal etish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Boshqaruvning qonunlari, tamoyillari, uslublari, funksiyalari va boshqa toifalari boshqaruv mexanizmi tushunchasiga kirgan bo'lib, u subyekt-obyekt munosabatlari uzviyligining turli-tumanligini tavsiflaydi. Aniq farmatsevtika tashkilotlarida boshqaruv mexanizmi boshqaruv texnologiyalari yordamida amalga oshiriladi.

Boshqaruv texnologiyalari bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruv ta'sirini o'tkazish san'ati, mahorati va bilimdonligidir.

Boshqaruvning asosiy tamoyillari

Boshqaruv tamoyillarining ro'yxati	Asosiy mazmuni
Yakkaboshchilik Mehnat taqsimoti	Xodim bitta bevosita boshliqdan farmoyish oladi Aniq ish turlarini bajarishda ixtisoslashishga asoslangan
Asoslanish	Rag'batlantirish va jazolashning ishlab chiqilgan tuzulmasi
Yetakchilik	Odamlar ularning shaxsiy ehtiyojlarini qondirishiga ko'mak beruvchilar ketidan ergashadilar
Ilmiylik	Boshqaruv tizimi ilm-fanning eng yangi yutuqlari asosida tashkil etiladi
Javobgarlik	Taqdim etiladigan vakolatlar doirasida javobgarlik
Markazlashtirish-ning maqbul darajasi	Markazlashtirish va markazlashtirmaslikning maqbul nisbati
Iyerarxiya	Bo'ysunishning yagona iyerarxik zanjiri
Xodimlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish	Kasbiy tanlash qoidalari asosida ishbilarmonlik qobiliyati bo'yicha
Tejamkorlik	Foyda — bu faqat daromad emas, balki oqilona xarajatlar hamdir
Qaytar aloqa"ni ta'minlash	Tegishli o'zgartirishlar kiritilishi uchun ishning borishi va uning natijalari haqida axborot olish
Davlatmandlik	Faoliyatning ijobiy natijalariga erishish
Maqsadga muvofiqlik	Eng kerakli muolajalar, harakatlar va operatsiyalarni bajarish
Boshqaruv harakatlaring izchilligi	Boshqaruvning (rejelashtirish, tashkil etish, asoslash, nazorat qilish va muvofiqlashtirish) funksiyalarini ketma-ket amalga oshirish

Boshqaruv texnologiyalari — axborotni yig'ish uslublari va vositalari; farmatsevtika tashkilotining xodimlariga samarali ta'sir ko'rsatish usullari; tashkilotchilik va boshqaruvning tamoyillari, qonunlari va qonuniyatlari; nazorat tizimlarini hamjihatlikda o'z ichiga oladi.

Farmatsevtika tashkilotining turi va xususiyatlariga hamda vaziyatga qarab quyidagi texnologiyalardan foydalaniladi: *maqsadlar bo'yicha boshqaruv*, uch turga bo'linadi:

a) *oddiy maqsadli* (rahbar tomonidan faqat yakuniy maqsad va unga erishish muddatlari ishlab chiqilishini o'z ichiga oladi, unda amalga oshirish mexanizmlari ko'rsatilmaydi);

b) *dasturiy-maqsadli* (muddatlar va mexanizmlarni ko'rsatgan holda harakatlar dasturi ko'rinishida maqsadlar tizimi shakllantirilishini ko'zda tutadi);

d) *reglamentli* (yakuniy maqsad yoki maqsadlar va resurslarining cheklanishi belgilanadi);

- *natijalar bo'yicha boshqaruv* tizim faoliyati mahsulotlarining, uning „chiqishi“, natijalar parametrlarini, masalan mahsulot sifatining ko'rsatkichlari, narxlar diapazoni, xarajatlar darajasi, rentabellik va hokazo avval boshdan shakllanishiga hamda „kirish“ parametrlariga va tizim faoliyatining algoritmiga „qaytar aloqa“ signallari bo'yicha tuzatishlar kiritilishiga asoslangan;

- *muntazam tekshirishlar* va ko'rsatmalar berish yo'li bilan boshqaruv o'zgarmas maqsadga nisbatan amalga oshiriladigan faoliyatga taklif etilayotgan yo'riqnomalar, chora-tadbirlar va boshqalarni bajarish yo'li bilan asta-sekin tuzatishlar kiritilishini ko'zda tutadi;

- *marketingli boshqaruv* iste'molchilarning ehtiyojlari va manfaatlariga ustuvorlik berilishiga asoslangan;

- *reaktiv boshqaruv* — bu ko'proq yoki kamroq darajada barqaror bo'lib qolgan yakuniy maqsaddan chetga chiqishlarni bartaraf etish harakatlaridan iboratdir;

- *strategik boshqaruv* strategik vazifalarni tahlil qilish va xavf-xatarlarni va rivojlantirish imkoniyatlarini oldindan ko'ra bilish hamda ahamiyatiga qarab farqlash asosida tashkil etiladi. Turli texnologiyalarni bir-biriga qo'shib ketishi boshqaruvning atrof-dagi vaziyatga qarab samaradorligi oshishiga sabab bo'ladi. Ma'muriy qo'mondonlik iqtisodiyoti sharoitlarida farmatsevtika xizmatining boshqaruvi ko'proq darajada buyruqlar, yo'riqnomalar va ularning bajarilishi ustidan nazoratga asoslangan edi. So'ngra maqsadli, dasturiy maqsadli, ekstrapolatsiya asosida uzoq muddatga rejalashtirish o'z o'rnini strategik boshqaruvga bo'shatib berdi.

Boshqaruv jarayoni bir qator xususiyatlarga ega:

1) u makon va zamonda uzluksiz amalga oshiriladi;

2) bu bir maqsadga qaratilgan jarayondir;

3) boshqaruv subyekting boshqaruv-obyektiga ko'rsatadigan ta'sirining yakuniy natijasi maqsadga nisbatan qaratilishi kerak bo'lgan samaradorlikdir. Natija qo'yilgan maqsadga qanchalik yaqin bo'lsa, boshqaruvning sifati shunchalik yuqori bo'ladi.

Menejmentning samaradorligi, odatda, iqtisodiy va ijtimoiy samaralarning yig'indisi bilan o'lchanadigan samaradorlik (asosiy faoliyatning natija berishi) orqali namoyon bo'ladi. Ta'sirchanlik (tashkilot maqsadlariga erishish darajasi); tejamkorlik (resurslarning kerakli va amaldagi sarf-xarajatlarining nisbati); sifat (mahsulotlar xizmatlarning standartlarga va iste'molchilarning talablariga muvofiqligi); foyda keltirishi (daromadlar va jami xarajatlar o'rtasidagi nisbat); unumdorlik (ma'lum davr davomidagi natural, qiymat yoki boshqa ko'rsatkichlardagi mahsulotlar yoki xizmatlar hajmining barcha turdagi xarajatlarga nisbati); mehnat hayotining sifati (xodimlarning ishlash sharoitlari); innovatsion faollik (tashkilot faoliyatining turli funksional sohalarida yangiliklarning joriy etilishi).

14.3. Farmatsevtika menejmentining uslubiy asoslari

Farmatsevtika menejmentining ilmiy asosini umumiy menejmentning konsepsiyalari tashkil etadi. O'zbekistonda ham, jahon ilm-fani va amaliyoti singari, farmatsevtika tovarlari va xizmatlari muomalasida umumiy menejment bilan bir qatorda uning har xil turlari keng rivojlanmoqda.

Menejmentning turlari har xil alomatlar bo'yicha aniqlanadi. Tashkilotning faoliyat sohasiga qarab innovatsion, ishlab chiqarish, moliyaviy, iqtisodiy, xalqaro, ijtimoiy, kadrlar bo'yicha, marketing menejmenti, sifat va boshqa menejment turlari ajratiladi. Mazmun tamoyili bo'yicha ~~normativ~~, strategik, tezkor (operativ) menejment ko'rib chiqiladi.

Normativ menejment farmatsevtika tashkilotining falsafasini, uning tadbirkorlik siyosatini ishlab chiqilishi va amalga oshirilishini, raqobatchilikdagi tutgan o'rning belgilanishini ko'zda tutadi.

Strategik menejment farmatsevtika tashkilotining strategiyalari to'plami ishlab chiqilishini, ularning vaqt bo'yicha taqsimlanishini hamda ularning amalga oshirilishi ustidan nazoratni nazarda tutadi.

Tezkor (operativ) menejment farmatsevtika tashkilotini rivojlantirish yuzasidan qabul qilingan strategiyalarni amalga oshirish bo'yicha taktik va tezkor chora-tadbirlar ishlab chiqadi.

Menejmentning turli xil shakllarining yagona uslubiy asosini, uning toifalar va tushunchalar, tamoyillar hamda maqsadlar, funksiyalar, vazifalar va usullardan tarkib topgan umumiy nazariyasi tashkil etadi.

14.3.1. Boshqaruvning toifalari, tushunchalari va tamoyillari

Farmatsevtika menejmentining toifalari — farmatsevtika tovarlari va xizmatlari muomalasi sohasida tashkilotlarni boshqarish jarayonlarida muhim xususiyatlarni hamda barqaror munosabatlarni aks ettiruvchi eng umumiy va asosiy (fundamental) tushunchalardir.

Asosiy toifalar tarkibiga menejmentning obyektlari va subyektlari, turlari, tamoyillari, uslublari kiritilgan.

Boshqaruv obyekti sifatida farmatsevtika tashkiloti tizim bo'lib; subyektlar sifatida — farmatsevtika tovarlari va xizmatlari muomalasi sohasidagi iyerarxiyaning turli pog'onalaridagi qarorlarni qabul qilish vakolatlariga ega bo'lgan menejerlar chiqadilar. „Menejer“ toifasi farmatsevtika tashkilotini, uning tuzulmaviy bo'g'inlarini (bo'limlarini) rahbarlari va ma'lum turdagi ishlarning tashkilotchilariga (ma'murlar) nisbatan tatbiq etiladi.

Farmatsevtika menejmentini o'rganish, asosan to'rtta: an'anaviy, jarayonli, tizimiy va vaziyatga qarab uslubiy yondoshishlardan kelib chiqqan holda tashkil etiladi.

An'anaviy yondoshish boshqaruvning asosiy tamoyil (qoida) larini ishlab chiqish va amaliyotda ulardan foydalanishga tayanadi.

Farmatsevtika menejmentining tamoyillari boshqaruvning asosiy tamoyillariga asoslanadi va umumiy qonuniyatlarni, rioya

etilganda tashkilotlarning samarali rivojlanishini ta'minlovchi barqaror talablarni aks ettiradi. Iqtisodiyotning farmatsevtika sohasidagi bozor munosabatlari boshqaruvning mumtoz tamoyillarini qayta ko'rib chiqish zaruriyatini taqozo etdi.

Quyidagilar: tizimlarning yaxlit bo'lishi; iyerarxik batartiblik; bir maqsadga qaratilganlik; ilmiy jihatdan asoslanganlik; markazlashtirish va markazlashtirilmaganlikning maqbul ravishda birlashtirilishi; menejmentning fundamental asoslari: sifat, innovatsiya, mehnatning asoslanganligi, tashkiliy madaniyat (ijtimoiy madaniyat), rahbarlik uslubiga tayanish; menejmentning majburiy sharti sifatida javobgarlik; gorizont va vertikal bo'yicha samarali kommunikatsiyalar; har bir xodimning imkoniyatlarini amalga oshirish va qobiliyatlarning namoyon bo'lishi uchun sharoitlar yaratish hamda qilgan mehnatidan o'zi qanoatlanishini ta'minlash; umumiy natijalarda har bir xodim o'zining ulushi bilan qatnashishini o'rnatish; muntazam ravishda attestatsiya o'tkazish, xodimlar malakasini oshirish va lavozimi ko'tarilishini ta'minlash — ~~hozirgi zamon farmatsevtika tashkiloti boshqaruvining asosiy tamoyillari bo'lib hisoblanadi.~~

Jarayonli yondoshish boshqaruvga o'zaro bog'langan quyidagi: rejalashtirish, tashkilotchilik, asoslanganlik, nazorat qilish va muvofiqlashtirish boshqaruv funksiyalarining uzluksiz seriyasi deb qaraydi.

Boshqaruv jarayoni tashkilot faoliyatining ma'lum vaqt davri uchun maqsadlari va vazfalari tizimini shakllantirishdan boshlanadi. So'ngra belgilangan rivojlanish maqsadlariga erishishga qaratilgan chora-tadbirlar rejalashtiriladi. Rejalashtirilgan chora-tadbirlarning amalga oshirilishi ma'lum tashkiliy tuzulmalarning yaratilishi, ijrochilarning jalb qilinishi, ularning ishini zamon va makon bo'yicha muvofiqlashtirilishini taqozo etadi. Ishlayotgan tashkiliy tuzulmalar doirasida ko'zda tutilgan chora-tadbirlarning bajarilishi tashkilot faoliyatining hisobi olib borilishi, uning doimiy nazorat, tahlil qilinishi va tartibga solinishini (muvofiqlashtirilishini) talab etadi.

Tizimli yondoshish rahbarlarning tashkilotga tashqi muhitning o'zgaruvchan sharoitlarida turli maqsadlarga erishishga yo'naltirilgan o'zaro bog'liq bo'lgan elementlarni o'z ichiga olgan tizim deb qarashlariga asoslangan.

Tizimli yondoshish — bu boshqaruv falsafasi bo‘lib, bozor sharoitida omon qolish uslubi, mavhumdan aniqqa o‘tish uslubidir.

Tizimiy tahlil — obyektlarni tizimlar sifatida tadqiqot qilish uslubiyoti.

Tizim — bu bir-biri bilan va tashqi muhit bilan o‘zaro muloqotda bo‘lgan va ishlashning umumiy qonuniyatlari bilan birlashtirilgan, yagona birlikni tashkil etadigan elementlarning majmuyidir.

Shunday qilib, tizim ikkita tarkibiy qismdan iborat bo‘ladi:

- tashqi muhit: tizimning kirishi, chiqishi, tashqi muhit bilan bog‘lanish, qaytar aloqa;

- ichki tuzulma: boshqaruv subyekting obyektga ta’sir ko‘rsatish jarayonini, kirishning chiqishga o‘tishini va tizimning maqsadlariga erishilishini ta’minlovchi o‘zaro bog‘liq bo‘lgan komponentlar majmuyi.

Farmatsevtika menejmentida tizimiy tahlilning hamma asosiy tushunchalaridan foydalaniladi.

Tizim tuzulmasi — tizimning bosh (global) maqsadiga eng yaxshi yo‘l bilan erishish uchun tizimning lokal maqsadlarini mujassamlantirgan va ma’lum tartibda o‘rnatilgan komponentlarining majmuyi.

Tizim ichidagi va tashqi muhit bilan bog‘lanish — tizimning komponentlari va tashqi muhit o‘rtasidagi axborot, moddiy, moliyaviy va boshqa oqimlar.

Tizimga kirish — unga kiruvchi resurslar.

Tizimdan chiqish — tizim ishlashining natijasi.

Maqsad — tizim, o‘z tuzulmaviy tashkiloti oqibatida intiladigan yoki uning chiqishidagi yakuniy holati.

Tashqi muhit — tizim bilan bevosita yoki bilvosita bog‘langan makromuhit yoki mikromuhitning komponentlari.

Qaytar aloqa — tizimning rostlagichlaridan keluvchi axborot (yakuniy natijalar).

Har qanday farmatsevtika tashkiloti ichki va tashqi muhitning omillari birligida ishlovchi, farmatsevtika yordamini o‘z vaqtida, to‘liq, to‘xtamasdan va malakali ko‘rsatilishiga yo‘naltirilgan ochiq tizim sifatida ko‘rib chiqilishi mumkin. Tizimiy yondoshish qo‘llanilganda avval „chiqish“ (natija) parametrlari shakllantiriladi.

Masalan, dorixona tashkiloti uchun natijalar aholining dorixona tovarlari turiga bo'lgan ehtiyojlarining qondirish darajasi, sarf-xarajatlar, rentabellik darajasi va boshqalar bilan ifodalanishi mumkin. „Chiqish“ normativlar bo'yicha raqobatbardosh bo'lishi kerak.

So'ngra „kirish“ parametrlari, ya'ni tashkilot faoliyati jarayonini amalga oshirish uchun kerakli: moliyaviy, moddiy, axborot, mehnat, texnologik resurslar aniqlanadi. Resurslardan foydalanishdagi asosiy vazifa — sarf-xarajatlarning eng kam hajmida va unga katta samaradorlikda asosiy va oraliq maqsadlarga erishishdan iborat. Resurslarga bo'lgan ehtiyoj farmatsevtika tashkilotining tashkiliy-texnikaviy va iqtisodiy holati hamda tashqi muhitning parametrlari (iqtisodiy-siyosiy, ijtimoiy-demografik, madaniy muhit va mazkur mintaqaning infratuzulmasi) o'rganib chiqilganidan so'ng mo'ljallab belgilanadi.

„Qaytar aloqa“ tashkilot faoliyati parametrlariga tuzatishlar kirituvchi „chiqish„dan „kirish„gacha va tashkilotning „ichki muhiti„gacha bo'lgan kommunikatsion kanaldir. Tizimiy yondoshish an'anaviy yondoshishdan farqli o'laroq tizimning har bir: tizimga „kirish“ (kelib tushadigan resurslar), kelib tushgan resurslarning mahsulotga aylanish jarayoni, tizimdan „chiqish“ (mahsulot), „qaytar aloqa“ qismini o'zaro bog'lanishda sinchiklab o'rganib chiqish konsentratsiyasini taqozo etadi. Tizimiy yondoshishdan foydalangan holda, menejer qiziqishlaridan tashqarida bo'lgan tizimlarni chuqur tahlil qilishga vaqt ketkazmasdan, aniq tizimni tahlil qilib chiqish imkoniyatiga ega bo'ladi.

Aniq farmatsevtika tashkilotlaridagi boshqaruv jarayoni, oqibat natijada, odamlarning o'zini tutishi, ularning faoliyati asoslanishi va rag'batlantirilishini boshqarish bo'lib chiqadi.

An'anaviy yondoshish boshqaruv jarayonini yanada to'laroq amalga oshirish imkonini beradi. U menejerni faqatgina boshqaruv qoidalaridan foydalanishga emas, balki qo'yilgan maqsadga muvofiq har bir aniq vaziyatdan kelib chiqqan holda boshqaruv ta'sirini o'tkazish usullarini tanlashga yo'naltiradi. Bunda ayrim odamlarning xulqi, odamlarning guruhlarda o'zini tutishi, rahbarning o'zini tutish xususiyatlari va uni alohida odamlarga hamda guruhlarga ko'rsatadigan ta'siri kabi asosiy ijtimoiy-psixologik jihatlarni hisobga olish juda muhimdir.

O‘zbekiston bozor islohotlarining o‘tkazilishi farmatsevtika sohasining boshqaruviga yangicha yondoshishlar shakllanishini taqozo etdi:

- boshqaruv tizimini bozor va davlat tomonidan tartibga solinishning uyg‘unlashishi asosida markazlashtirilmasligi;
- boshqaruvning mintaqaviy darajada hal qilinadigan masalalar sonining ko‘payishi va murakkabligi oshishi bilan birga davom etadigan polisentrik tizimiga o‘tish;
- xo‘jalik yurituvchi bozor subyektlarini ijtimoiy yo‘naltirilgan ochiq tizimlar sifatida shakllantirish va faoliyatini amalga oshirish;
- farmatsevtika tashkilotlarining ijtimoiy yo‘nalishini iste’molchiga va mehnat jamoasining ichidagi ijtimoiy muammolarni hal qilinishiga qaratish.

14.3.2. Boshqaruv funksiyalari va uslublari

Menejment funksiyalari —bu boshqaruv faoliyatining bajarilgan ishlarni mazmunan bir turda bo‘lishi va ularning maqsadli yo‘naltirilishi alomati bo‘yicha ajratiladigan ixtisoslashgan turlari.

Menejment funksiyalari boshqaruv faoliyatini maqsadlar, harakatlarning yoki ular tatbiq etiladigan obyektning bir turdaligi bilan tavsiflanadigan ixtisoslashgan turlarining barqaror tarkibini belgilab beradi.

Menejment funksiyalarining tabaqalanishi (differentsiatsiyasi) ularni amalga oshirishning oqilona qoidalari va muolajalarini reglamentga solish imkonini beradi.

Farmatsevtika menejmenti uchta guruhga ajratiladi:

- umumiy;
- ijtimoiy-psixologik;
- texnologik.

Farmatsevtika menejmentining umumiy funksiyalari iyerarxiyaning barcha pog‘onalarida tashkilot faoliyatini boshqaruv jarayonining asosiy bosqichlari mohiyatini aks ettiradi:

- rejalashtirish;
- tashkilotchilik;
- asoslanganlik;
- nazorat;
- muvofiqlashtirish.

Umumiy funksiyalar farmatsevtika tashkiloti boshqaruvining umumiy tartibini aks ettiradi. Menejmentning funksiyasi sifatida rejalashtirish butun tashkilot va uning tuzulmaviy bo‘linmalarini rivojlantirish maqsadlari, chora-tadbirlari hamda ko‘rsatkichlarini ishlab chiqish, vosita (resurs)larni, muddatlarni va ularni amalga oshirish ketma-ketligini belgilash jarayonini o‘zida aks ettiradi. Bu tashqi muhitning vaziyatlari va omillarini tahlil qilish; istiqbolni belgilash, maqbullashtirish va maqsadga erishishning muqobil variantlarini baholash; rejaning eng yaxshi variantini tanlash bo‘yicha bajariladigan ishlar majmuasi. Bu tashkilotning siyosati va strategiyasini shakllantirish hamda tanlash demakdir.

Tashkilotchilik — boshqaruvning funksiyasi bo‘lib, rejalarni amalga oshirish bo‘yicha boshqaruv (texnologik va ishlab chiqarish) jarayonlari majmuyidir. Jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko‘rsatish jarayonlari bo‘lishi mumkin. Mutanosiblik, uzluksizlik, parallellik, aniqlik, bir maromdalik, ixtisoslashish, universal-lashtirish va boshqalar jarayonlarni ogilona tashkil etishning asosiy tamoyillari bo‘lib hisoblanadi. Menejmentning funksiyasi sifatida tashkilotchilik mehnatni bo‘lib berish, uni ixtisoslashtirish va birlashtirish (kooperatsiyalashtirish), uzoq muddatli me‘yorlar va qoidalarga asosan rejalarni bajarish bo‘yicha ishlarni tabaqalashtirish yo‘li bilan amalga oshiriladi.

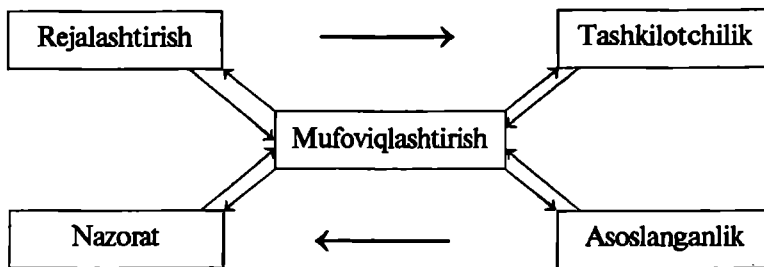
Menejmentning funksiyasi sifatida asoslanganlik tashkilot faoliyatining butun tashkilotni rivojlantirishning umumiy va shaxsiy maqsadlariga erishishga qaratilgan barcha ishtirokchilarini rag‘batlantirish (da‘vat qilish) jarayonini anglatadi.

Nazorat — bu boshqaruvning eng muhim funksiyalaridan biridir. Unda rejalashtirilgan ishlarning borishini amaldagi ishlar borishidan farqlanishlarini baholash nazarda tutiladi. Boshqaruv funksiyasi sifatida uni: jism va obyekt bo‘yicha ikki turga ajratish mumkin. Dorixonada turli xil ishlarni bajarish jarayoni va dorixona jamoasi faoliyatining natijasi nazorat qilish jismi bo‘lib hisoblanadi.

Har bir xodimning faoliyati va kasbiy jihatdan o‘sishi nazorat objekti bo‘lib hisoblanadi. Faoliyat natijalarining nazoratini biznes reja yordamida amalga oshirish mumkin. Hisobning olib borilishi nazorat bilan chambarchas bog‘liq bo‘lib, u menejment tizimining turli

parametrlarini axborot tashuvchi turli xil vositalarda qayd etish imkonini beradi. Nazorat — hisobni olib borish, baholash, tahlil vazifalarini o‘z ichiga oluvchi majmuaviy funksiyadir. U boshqaruv jarayonida „qaytar aloqa“ vazifasini bajaradi. Nazorat funksiyasi boshqaruv siklini nihoyasiga yetkazadi va obyektning istalgan holatidan farqlanishlarni tahlil qilish natijalarini menejmentning barcha funksiyalari bilan bog‘laydi. Nazorat qilish natijalari bo‘yicha avval qabul qilingan qarorlar, reja topshiriqlari, normativlar, ko‘rsatkichlar yoki ularni bajarishning tashkiliy sharoitlariga tuzatishlar kiritiladi.

Muvofiqlashtirish — tizimning komponentlari o‘rtasida bog‘lanishni o‘rnatish, ishlashida hamjihatlik va kelishuvni tashkil etish, reja va topshiriqlarni bajarishda tezkor dispetcherizatsiya bo‘yicha, menejmentning markaziy funksiyasi bo‘lib hisoblanadi. Bu eng murakkab funksiyalardan biri bo‘lib, odatda, menejerlar tomonidan bajariladi. U tashkilotning menejment tizimi ishlashi samaradorligiga ta’sir ko‘rsatuvchi tashqi muhit omillari o‘zgarishini o‘rganib chiqishga va menejment tizimi parametrlarini tashqi muhit talablariga keltirish choralari ko‘rishga yo‘naltirilgan bo‘ladi. Bu tuzatishlar kirituvchi choralarni ishlab chiqish va aniqlangan chetga chiqishlarni o‘z vaqtida bartaraf etilishini ta’minlovchi qarorlarni amalga oshirish jarayonidir. Tuzatishlar kiritish vazifasi — tashkilotning maqsadlariga o‘z vaqtida va samarali erishilishini ta’minlash maqsadida reja topshiriqlarini, normativlarni, standartlarni yangilashdan iborat. Boshqaruvni har qanday jarayonining umumiy funksiyalari o‘rtasidagi o‘zaro bog‘lanish 14.3- chizmada keltirilgan.



14.3- chizma. Boshqaruv funksiyalarining o‘zaro bog‘lanishi
(A. Fayol bo‘yicha mazmunli funksiyalar).

Sxemadagi yo‘nalishli chiziqchalar shuni ko‘rsatadiki, rejalashtirish bosqichidan nazorat bosqichigacha bo‘lgan harakatni faqat jarayonni tashkil etish va ishlayotganlarga mehnatni asoslash yo‘li bilan amalga oshirish mumkin. Bunda qolgan barcha funksiyalarning kelishuvini va hamjihatligini ta‘minlovchi muvofiqlashtirish funksiyasi markaziy o‘rinni egallaydi. O‘zaro bog‘langan funksiyalarning har bir juftligi „maqsad — vosita“ siklida ishlovchi boshqaruv qarorlarining yopiq konturini ifodalaydi.

„Rejalashtirish“ konturida jarayon, ko‘zda tutilgan chora-tadbirlar va rejalashtirilgan resurslar rivojlanishning belgilangan maqsadlariga erishilishini shak-shubhasiz ta‘minlashi sharti bilan o‘z nihoyasiga yetadi. Aks holda boshlang‘ich maqsadlarga tuzatish kiritilishi kerak.

„Tashkilotchilik“ konturida belgilangan reja topshiriqlarini albatta va eng samarali bajarilishini ta‘minlovchi tashkiliy yechim (usul)larni izlash amalga oshiriladi.

„Nazorat“ konturida qabul qilingan sharoitlarda reja topshiriqlarining bajarilishini borishi va yuzaga keladigan kelishmovchiliklarni bartaraf etishga qaratilgan qarorlarni ishlab chiqilishi ustidan uzluksiz kuzatuv amalga oshiriladi.

Boshqaruv konturi modelining ijrosi, qaytar aloqa signali bo‘yicha komparator yordamida amaldagi ma‘lumotlarni rejalashtirilgan ma‘lumotlar bilan taqqoslash, amaldagi holatni baholash, chetga chiqishlarni aniqlash, tuzatish kirituvchi choralarni ishlab chiqish va ularni amalga oshirish imkonini beradi.

Ijtimoiy-psixologik funksiyalar mehnat jamoasidagi ishlab chiqarish munosabatlarining vakil saylash va asoslash xususiyatlariga bog‘liq bo‘ladi.

Texnologik funksiyalar menejer faoliyatining quyidagi: qarorlar qabul qilish va kommunikatsiyalar turlarini belgilab beradi.

Funksiyalarning hamma uchta guruhi o‘zaro bir-birini to‘ldirib, farmatsevtika menejmentining boshqaruv ta‘siri uslublari va usullarini tabaqalashtirish, boshqaruv organlari va alohida menejmlarning mehnatini ixtisoslashtirish imkonini beruvchi yaxlit tizimini yaratadi. Umumiy funksiyalarni faoliyatning ko‘lami va ahamiyati bo‘yicha nisbati menejmentning iyerarxik pog‘onasiga qarab jiddiy ravishda tabaqalanadi.

Menejment umumiy funksiyalaridan har birini amalga oshirish uchun tashkilotda ma'lum kommunikatsion bog'lanishlar shakllantiriladi va boshqaruv qarorlari ishlab chiqiladi. Ular menejment umumiy funksiyalarining texnologik negizi bo'lib hisoblanadi.

Menejment umumiy funksiyalarini amalga oshirishning axloqiy jihatlari uning ijtimoiy-psixologik: vakil saylash va asoslash funksiyalari bilan shakllantiriladi.

Boshqaruv subyektlarini, tashkilotning mavjud resurslaridan samarali foydalanilishi uchun obyektlarga ta'sir o'tkazish usullari „boshqaruv uslublari“ tushunchasiga kiritiladi.

Boshqaruv uslublari — turli vazifalarni hal etish qoidalari va muolajalaridir.

Tashkilotlarda yuzaga keladigan vaziyatlarning turli-tumanligi boshqaruv uslublarning bir butun arsenali qo'llanilishini taqozo etadi. Farmatsevtika menejmentida tarkibiga to'rtta: tashkiliy, ma'muriy, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik uslublar guruhi kiruvchi boshqaruv uslublari tizimidan foydalaniladi (14.4- jadval).

14.4- jadval

Boshqaruv uslublari tizimi

Uslublar guruhi	Asosiy va kichik turlari
Tashkiliy	<p><i>Reglamentga solish:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — umumiy tashkiliy — tuzulmaviy — funksional — lavozim bo'yicha <p><i>Me'yorlash:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — vaqt — xodimlar soni — mehnat — mahsulot ishlab chiqarish — mahsulot sifati <p><i>Yo'riqnoma berish:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — tanishtirish — tushuntirish — ogohlantirish — maslahat

<p>Ma'muriy</p> <p>Iqtisodiy</p>	<p><i>Hokimlik:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — majbur qilish (zo'rlash) — ta'sir o'tkazish — rag'batlantirish — jazolash <p><i>Tasarruf qilish:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — rahbariy ko'rsatmalar (direktivalar) — qarorlar — buyruqlar va farmoyishlar — rezolutsiyalar <p><i>Javobgarlik</i></p> <p><i>Normativlar</i></p> <p><i>Ishning mas'uliyatli sifati tizimi</i></p> <p><i>Mehnatni baholash</i></p>
<p>Ijtimoiy-psixologik</p>	<p><i>Mehnat jamoasini shakllantirish</i></p> <ul style="list-style-type: none"> — qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish — ijtimoiy-psixologik muhitni baholash — rahbarlik uslubi <p><i>Ma'naviy rag'batlantirish</i></p> <p><i>Attestatsiya</i></p>

14.3.3. Farmatsevtika menejmentida modellar va uslublar

Ilmiy yondoshishlar va uslublar, boshqaruvni tizimli tashkil etish va jarayonlarni modellashtirish hozirgi zamon farmatsevtika menejmentining fundamental asosini tashkil etadi.

Farmatsevtika menejmentida quyidagi turli ilmiy uslublardan foydalaniladi:

- umumiy ilmiy (Tizimli tahlil, kompleks yondoshish, dasturiy-maqсадli rejalashtirish);
- tahlil qilish-istiqbolni belgilash (ommaviy xizmat ko'rsatish nazariyasi, tarmoqli rejalashtirish, modellashtirish, iqtisodiy-statistik, ishbilarmonlik o'yinlari uslublari);

- fan sohalaridan metodik usullar (jamiyatshunoslik, ruhshunoslik (psixologiya), estetika, ekologiya va boshqalar).

Farmatsevtika menejmentida ilmiy va amaliy masalalarni hal qilish uchun modellashtirish — tashkilotlarni boshqarish jarayonlari modellarini tuzish va ularni tadqiqot qilishdan keng foydalaniladi. Modellashtirish uslubi o'xshashlik tamoyillariga asoslangan: model qo'yilgan vazifani hal qilish uchun eng muhim jihatlarida asl nusxaga monandir.

Model — boshlang'ich obyekt (asl nusxani) o'rganish uchun yaratiladigan, uning asosiy va eng muhim elementlari, bog'lanishlari, munosabatlarini, ularning parametrlari va tavsiflarini taqriban o'zida mujassamlashtiradigan ideal yoki moddiy obyekt.

Farmatsiyada modellarning quyidagi: konseptual, grafik, iqtisodiy-matematik, axborot turlari eng ko'p tarqalgan.

Modellashtirish barcha pog'onadagi menejerlarga, bevosita yoki bilvosita tarzda ularning harakatlarini yo'naltiruvchi, ko'pgina masalalarni qulay, nisbatan oddiy va arzon samarali hal qilish asbobini beradi. Farmatsevtika menejmentida modellashtirishning asosiy elementi tashkilotning maqsadlarini aniq ifodalashdan iborat bo'lib, u ko'p jihatdan farmatsevtika tashkiloti faoliyatining muvaffaqiyatlarini belgilab beradi. Demak, har bir menejer o'zi boshqarayotgan bo'g'inning maqsadini to'g'ri va aniq ifodalashni bilishi hamda unga erishish vositalarini belgilab olishi lozim.

Tashkilotning maqsadi — bu ko'rsatilgan vaqt davomida barcha xodimlar tomonidan muvofiqlashtirilgan harakatlar bilan erishish mumkin bo'lgan istalgan holat yoki natija.

Maqsadlarni ifodalash ularning xususiyatlarini va ularga qo'yiladigan talablarni aniq tushunilishini taqozo etadi.

Tashkilotning maqsadlarini turli mezonlar bo'yicha tasniflash mumkin, ularning ichida vaqt davri, takrorlanish va ustuvorlik mezonlari yetakchilik qiladi.

Vaqt davriga qarab maqsadlar **strategik** (5—10 yillik davri uchun), **taktik** (5 yilgacha), **tezkor** (operativ) maqsadlarga ajratiladi. Ustuvorlik darajasi bo'yicha maqsadlar zudlik bilan amalga oshiriladigan va muhim maqsadlarga, takrorlanishi bo'yicha esa —

doimiy, davriy takrorlanadigan va bir martalik maqsadlarga ajratiladi. Doimiy va davriy takrorlanadigan maqsadlar uchun, odatda, standart axborotlardan foydalangan holda, ya'ni rasmiy deb ataluvchi yondoshish asosida uslubiyot ishlab chiqiladi. Yangi yoki bir martalik maqsadlarga erishish uchun yangidan uslubiy asboblar yaratiladi, mutaxassislar o'qitiladi, yangi resurslar izlab topiladi.

Maqsadlarning dekompozitsiyasi har qanday tadqiqot obyektlarini *dekompozitsiyalash quyidagi*: teng huquqli bo'ysunish, keshishmaslik, birlik, to'liqlik qoidalariga muvofiq amalga oshiriladi.

Maqsadlar bir qator xususiyatlarga: aniqlik (aniq ifodalangan yakuniy natija); erishish imkoniyati; vaqt bo'yicha belgilanganligi (bajarish muddatlari); miqdoriy jihatdan o'lchanishi; mantiqiyliги (mazmuni bo'yicha bir ma'noni anglatishi, qarama-qarshi talqinlarning istisno etilishi); muxtasarlik; samaradorlik (natija va foyda berishi).

Muddatlarning belgilanishi, maqsadlarning aniqlashtirilishi va miqdoriy jihatdan ifodalanishi maqsadni mo'ljallangan muddatda bajarilishi darajasini nazorat qilish imkonini beradi.

Menejmentning zamonaviy konsepsiyalari farmatsevtika tashkilotlarining rahbariyatini aholining farmatsevtika yoki dorixona turidagi boshqa tovarlarga va umuman farmatsevtika yordamiga bo'lgan ehtiyojlarini qondirish imkonini beruvchi umumiy (bosh) maqsadlarning qo'yilishiga yo'naltiradi.

Farmatsevtika tashkiloti oldida turgan umumiy maqsadlarni, kutilayotgan natijalarini ko'rsatgan holda, aniq ifodalangan vazifalarga aylantirish zarur. Odatda, maqsadlar va vazifalar tashkilotlar faoliyatining turli funksiyalariga tegishli bo'ladi. Maqsadlar tizimini ishlab chiqishning qulay va amalda sinovdan o'tkazilgan asbobi sifatida modellashtirishdan foydalanish maqsadga muvofiqdir.

Boshqaruvning turli darajadagi maqsadlarini yagona majmuaviy tizimga solish modeli "maqsadlar daraxti" deb ataldi.

„Maqsadlar daraxti“ qurish jarayoning bir nechta ketma-ket qadamlarini o'z ichiga oladi:

- 1) daraxtning uchini — tashkilotning umumiy maqsadini belgilash;
- 2) faoliyatning yo'nalishi bo'yicha darajalarni shakllantirish (yoki maqsadlar dekompozitsiyasi). Har bir keyingi daraja shunday

shakllantiriladiki, u o'zidan yuqoriroq darajadagi maqsadga erishilishini ta'minlashi lozim;

3) „Daraxtning har bir shoxi“ maqsadga erishish usulini emas, balki qandaydir ko'rsatkich bilan ifodalangan aniq yakuniy natijani aks ettiradi.

Ushbu grafikli modellashtirish uslubining mohiyati shundan iboratki, unda ifodalab berilgan yakuniy (bosh) maqsad va unga erishish uchun kerakli chora-tadbirlar yaqqol aks ettirilgan sxemaga ega bo'lamiz. Modelni yasash quyidagi qoidalar bo'yicha amalga oshiriladi:

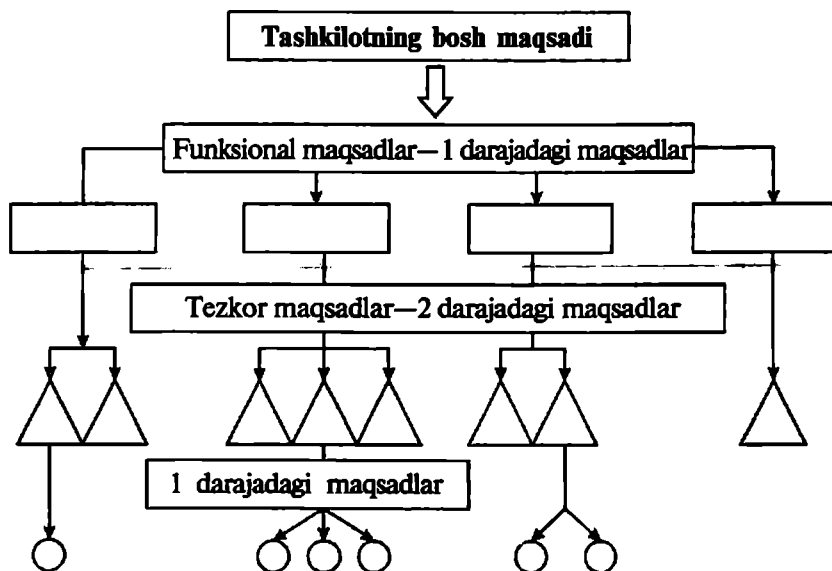
- chizma tepadan pastga yasaladi;
- faoliyatning yakuniy natijasi sifatida ifodalangan bosh maqsad modelning cho'qqisi bo'lib hisoblanadi;
- bosh maqsadni iyerarxiyaning pog'onalari bo'yicha yarim maqsadlarga bo'lib yuborish;
- har bir yarim maqsad rejalashtirilgan chora-tadbir sifatida ifodalanadi;
- har bir quyi pog'ona o'zidan yuqori pog'onaning maqsadlariga erishilishini ta'minlashi lozim;
- har bir pog'ona doirasida yarim maqsadlar bir-biridan mustaqil bo'lishi kerak;
- dekompozitsiya pog'onalarining soni bosh maqsadning ko'lami va murakkabligiga bog'liq bo'ladi;
- „maqsadlar daraxtining poydevori“ aniq vazifalar va ishlar ko'rinishida ifodalangan yarim maqsadlardan iborat bo'lib, ularni belgilangan muddatlarda sifatli bajarish yoki miqdoriy jihatdan o'lchash (baholash) mumkin.

Vazifalarni shakllantirish tamoyillari:

- vazifalar aniq, tekshiriladigan, relevant, bajariladigan, miqdoriy jihatdan (foizlarda, o'rtacha indekslarda, standart cheklanishlarda, korrelatsion bog'lanishlarda va hokazo) o'lchanadigan bo'lishi lozim;
- har bir vazifa faqat bitta natijani ko'zda tutishi kerak;
- vazifalar xodimlarni maqsadga erishishga rag'batlantirishi, ularning ko'magidan foydalanishi lozim;
- vazifalarni va ularning bajarilishini hisobga olish.

Odatiy tasavvurga nisbatan bu tuzulma ildizi (bosh maqsad) tepaga, shox-butasi esa agʻdarilib pastga qaratilgan daraxtni eslatadi. Maqsadlar iyerarxiyasi farmatsevtika tuzulmasi bilan bevosita bogʻliqdir. Maqsadlar iyerarxiyasining pogʻonalarini tashkiliy tuzulmani yasashning turli tamoyillari asosida ajratib koʻrsatish mumkin.

Funksional boʻlish asosida shakllantirilgan tashkilotlar uchun „maqsadlar daraxti“ 14.4- chizma boʻyicha yasaladi.



14.4- chizma. „Maqsadlar daraxti,ning iyerarxik modeli.

Ushbu turdagi modellardan foydalanish, menejerga farmatsevtika tashkilotini rivojlantirishning turli yoʻnalishlari boʻyicha ilmiy asoslangan harakatlar dasturini tuzib chiqish va uni amalga oshirish imkonini beradi.

Oʻzaro bogʻliq boʻlgan, bajarilishiga juda qisqa muddatlar ajratilgan ishlar majmuasi boshqaruvini maqbullashtirish uchun tarmoqli modellar (grafiklar) yasalishidan foydalanish maqsadga muvofiqdir. Tarmoqli rejalashtirish uslubi reklama tadbirlari,

ko'rgazmalar, yarmarkalar, moliyaviy, tijorat, tashkiliy va nazorat tadbirlarini tayyorlash va o'tkazishda; mayda chakana savdo tarmog'ining kalendar rejalarini ishlab chiqishda; tovar yetkazib berish bo'yicha shartnomalarni tuzishda; xonalar va ko'pgina boshqa komplekslarni kapital va joriy ta'mirlash, rekonstruksiya qilish va qurish ishlarini bajarishda ko'proq samara beradi.

Tarmoqli rejalashtirish va boshqaruv uslubidan foydalanish tarmoq grafiklarini hisoblab chiqarish, yasash va tahlil qilishga asoslanadi. Rejalashtiriladigan ishlarning grafiklari va tahliliy yozuvi tarmoqli modellarni tasvirlashning eng ko'p tarqalgan usuli bo'lib hisoblanadi. Grafikli modelda qilinishi lozim bo'lgan ishlarning mantiqiy ketma-ketligi, ularning o'zaro bog'lanishi va davomiyligi yaqqol aks ettiriladi. Tarmoqli modellarni asosiy (kritik yo'li, voqealarning davomiyligi va boshqalar) parametrlarining tahlili vaqt sarflarining zaxiralarini aniqlash va qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun ulardan tezkorlik bilan amalda foydalanish imkonini beradi.

Tayanch iboralar

Menejment, boshqarish, tashkil etish, tasarruf etish, boshqaruv subyekti, boshqaruv obyekti, iyerarxiya, bozor, nisbiylik, marketingli boshqaruv, normativ menejmenti, strategik menejment, tezkor (operativ) menejment, tizim, menejment funksiyalari, model.

Nazorat savollari

1. *Menejment nima?*
2. *Boshqaruv subyekti nima?*
3. *Boshqaruv obyekti nima?*
4. *Menejment fanining shakllanishida 4 bosqichni ajratib ko'rsatib bering.*
5. *Menejmentning asosiy ilmiy maktablarini ayting.*
6. *Boshqaruv nazariyasiga umumiy yondoshish usullarini tushuntiring.*
7. *Farmatsevtika tashkilotlarining boshqaruvida hozirgi zamon yondoshish usullarini tushuntiring.*
8. *Farmatsevtika menejmentining uslubiy asoslarini ayting.*
9. *Farmatsevtika menejmentida modellar va uslublarini tushuntiring.*

15- bob. TASHKILOT — FARMATSEVTIKA MENEJMENTI
OBYEKTI SIFATIDA

- 15.1. Tashkilot tushunchasi, alomatlari, uning shakllantirish qonunlari va tamoyillari.
- 15.2. Farmatsevtika tashkilotining rivojlantirish jarayoni.
- 15.3. Farmatsevtika tashkilotining xususiyatlari va arxitektonikasi.
- 15.4. Tashkilot faoliyatini reglamentlash.
- 15.5. Tashkilotdagi rasmiy munosabatlarning asosiy shartlari.

15.1. Tashkilot tushunchasi, alomatlari, uning shakllantirish qonunlari va tamoyillari

„Tashkilot“ tushunchasi fransuz „organization, organizer“ — „Tashkil etish, yaratish, birlashtirish, tartibga solish, birlashtirish“ soʻzidan kelib chiqqan.

Menejmentda „tashkilot“ tushunchasidan ikki maʼnoda foydalaniladi:

„tashkilot“ boshqaruvning funksiyasi — jarayon sifatida;

„tashkilot“ korxonasi, muassasa sifatida, yaʼni odamlar va ularning ishlashi uchun sharoitlar.

Tashkilotning uchta asosiy alomatlari quyidagilardan iborat:

- oʻzini guruhning bir qismi deb hisoblaydigan kamida ikki kishining boʻlishi;

- guruhning barcha aʼzolarini umumiy deb qabul qiladigan maqsad;

- hamma uchun muhim boʻlgan maqsadga erishishda guruh aʼzolari tomonidan ongli ravishda hamkorlikda bajariladigan ish.

Tashkilot — bu faoliyati bosh maqsadga erishish uchun ongli ravishda muvofiqlashtiriladigan odamlar guruhi.

Tashkilot ijtimoiy institut sifatida koʻrib chiqilganda, unga quyidagi tarkibiy qismlari boʻyicha tavsif beriladi:

- maqsad — istalgan holat;
- missiya — mavjud bo'lishi, faoliyatni o'ziga xos xususiyatlari, asosiy ijtimoiy majburiyatlarining mohiyatini ochib beruvchi tasdiq;

- tuzulma — arxitektonika, alohida qismlarning mavjudligi va ular o'rtasidagi nisbat, tashkiliy konfiguratsiyaning qattqlik, egiluvchanlik darajasi, ichki elementlar o'rtasida o'zaro hamjihatlikning turi;

- texnologiya — tashkilotning ishlash mexanizmi, resurslarining tashkilotning maqsadlari bo'lgan natijalarga aylantirish usuli.

Sanab o'tilganlaridan tashqari, boshqa tavsiflar ham ko'rib chiqiladi: resurslar, tashqi muhit bilan o'zaro bog'lanish, mehnatning gorizont va vertikal bo'yicha taqsimoti, faoliyatning muvofiqlashtirish zaruriyati, tashkiliy madaniyat.

Tashkilotning yaratilishi va ishlashi ma'lum qonunlar bo'yicha amalga oshiriladi. A.A. Bogdanov tomonidan ilk bor 1925- yilda ta'rif berilgan tashkilot qonunlari, ko'pgina (V.G. Afanasev, N. Viner, P.M. Kerjensev, B.Z. Milner, A.M. Omarov, G. Emerson va boshqa) tadqiqotchilarning ilmiy ishlarida rivojlantirildi.

Ular tomonidan ta'rif berilgan qonunlar shartli ravishda statika va dinamikadagi tashkilot qonunlariga bo'linadi.

Statikadagi tashkilot qonunlariga quyidagilar kiradi:

1) **kompozitsiya qonuni**, uning mohiyati shundaki, tashkilotning barcha tizimchalarining (elementlarining) ishlashi, maqsadlar aniqlik kiritadigan umumiy maqsadga bo'ysunadi. Kompozitsiya qonuni bir maqsadga qaratilgan deb atalishi mumkin bo'lgan tizimlarga taalluqlidir. Tizim maqsadlarining strukturizatsiyasi uning namoyon bo'lish usullaridan biridir. Tashkilot maqsadlari strukturizatsiyasining natijalariga qarab iyerarxiya pog'onalari bo'yicha uning tuzulmasi yasaladi;

2) **mutanosiblik qonuni**, tashkilotda har qanday o'zgarishlar yuz berganda uning barcha elementlari va umuman tashkilot o'rtasida mutanosiblik saqlanib qolishini talab qiladi. Mazkur qonun tizimning komponentlari (butunning qismlari) o'rtasida ma'lum nisbat zarurligini hamda o'lchamlar bo'yicha moslik, muvofiqlik yoki bog'lanish bo'lishini taqozo etadi. Turli tabiatli tashkilot

doirasida mutanosiblik qonuniga rioya etilishi tizimning yashash qobilyatini va uning ishlash samaradorligini oshirish demakdir. Nomutanosiblik tizimining barqarorlik va samaradorligiga putur yetkazadi, uning buzilishiga sabab bo'ladi. Tizim komponentlarining mutanosibligi shuningdek sinergik samaraning oshishiga yordam beradi. Farmatsiyadagi tizimlarni rivojlantirish mutanosibligini ta'minlashda davlat katta o'rin egallaydi, u ijtimoiy va bozor infratuzulmalarining monitoringini o'tkazishi va ularni tahlil qilishi, budget mablag'lari taqsimotini maqbullashtirishi lozim;

3) **eng kichiklar qonuni**, unga ko'ra: „Butunning barqarorligi uning eng kichik qismlari barqarorligi bilan belgilanadi. Tizimning mazkur muhitga nisbatan jami barqarorligi ushbu tizimning turli qismlarini ularga yo'naltirilgan ta'sirlarga nisbatan barqarorligini murakkab natijasi bo'lib hisoblanadi“. Odatda, tizim o'zining turli qismlarida teng bo'lmagan va notekis ta'sirlarga duchor bo'ladi, shuning uchun tizim(butun)ning barqarorligi har qanday daqiqada qismlarining eng kichik nisbiy qarshiliklariga bog'liq bo'ladi;

4) **ontogenez (rivojlanish) qonuni**, uning mohiyati shundan iboratki, har bir tizim hayotiy siklni — yaratilishidan tortib shakllanish orqali buzilishgacha hamma bosqichlarini bosib o'tadi.

Dinamikadagi tashkilot qonunlariga quyidagilar kiradi:

1) **sinergiya qonuni**, unga ko'ra, tashkilotning bir butun (tizim) sifatidagi potensiali uning element(tizimcha)lari potensiallari yig'indisidan kattadir. Ushbu qonun tizimning xususiyatlari yig'indisi uning komponentlari xususiyatlari yig'indisiga teng bo'lmasligida namoyon bo'ladi. Tizim yuqori darajada tashkil etilganda tizim xususiyatlarining yig'indisi uning komponentlari, xususiyatlari yig'indisidan katta bo'ladi.

Tizim xususiyatlarining yig'indisi bilan uning komponentlari xususiyatlari yig'indisi o'rtasidagi ayirma komponentlarning yaratuvchanlik o'zaro ta'sirining sinergik (qo'shimcha) samarasi deb nomlanadi. Tizim past darajada tashkil etilganda xususiyatlarining yig'indisi uning komponentlari xususiyatlari yig'indisidan kichik bo'ladi. Tizimning tashkil etish darajasi tuzulmalar va jarayonlarni oqilona tashkil etish tamoyillariga rioya etilish darajasiga bog'liq bo'ladi.

Tizimning tashkil etish darajasi dastlab uning yaratilishi bosqichida shakllanadi, tuzulmani loyihalashtirishda batamom belgilanadi, ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning ishlashi davomida ro'yobga chiqadi. Sinergik samaraga birinchi bosqichning o'zidayoq asos solinadi. So'ngra unga mehnatni birlashtirish va taqsimlash; (parallellik, to'g'ri ketma-ketlik, mutanosiblik, uzluksizlik, bir maromdalik va boshqalar) jarayonlarni oqilona tashkil etish; jamoa a'zolarining asoslangan hamjihatligi, qulay ijtimoiy-psixologik muhit hisobiga erishiladi;

2) **axborot olish (batartiblik) qonuni.** Tashkilot a'zolari faoliyatining tartibi ularning axborotga ega bo'lish darajasi bilan belgilanadi. Mazkur qonunga ko'ra, tizimning eng muhim bog'lovchi elementi tartibga solingan axborotdan iboratdir. Batartiblik — tizimning tavsifi bo'lib, u har jihatdan tartibni, tashkilotchilikni va tizimning barqaror ishlashini ta'minlovchi ma'lum tarzda o'rnatilgan o'zaro bog'lanishlarning mavjudligini aks ettiradi. Batartiblikka erishilganlik miqdoriy va sifat baholari yordamida tavsiflanadi. Masalan, batartiblikni baholashda quyidagi uchta jihat: tizimning chegaralari va tuzulmasi belgilanganligi; tizimning o'zgaruvchan komponentlari aniqlanganligi; tizim komponentlarining o'zaro hamda tizim bilan tashqi muhitning o'zaro bog'lanishlari tartibi, axborotni olish, u bilan ishlash, saqlash va uzatish shakllari, usullari va vositalari aniq ifodalanganligi hisobga olingan bo'lsa uni deyarli to'liq deb tan olish mumkin. Bundan shu narsa kelib chiqadiki, boshqaruv tizimini axborot ta'minoti sifatining oshishi uning sifatli ishlashining eng muhim sharti bo'lib qoladi;

3) **tahlil va sintezning birligi qonuni** (qo'shimcha) turli yo'nalishlardagi quyidagi: birlashtirish va ixtisoslashtirish, integratsiya va differentsiatsiya jarayonlarini o'zaro bir-birini to'ldirib borishini nazarda tutadi. Tahlil va sintezning dialektik birligida strukturizatsiyalash, detallashtirish, bo'lish, ixtisoslashtirish, universallashtirish amallari ko'rib chiqiladi, bundan oldin tahlil, keyin esa sintez qilinadi;

4) **o'z-o'zini saqlash qonuni** butun tashkilotni yangi sifat holatiga o'tish yo'li bilan, chegaralari o'zgarishiga yo'l qo'ymasdan,

buzilgan muvozanatni tiklagan holda, o'z resurslaridan tejamkorlik bilan foydalanib bir butun sifatida saqlab qolishga bo'lgan intilishida namoyon bo'ladi. Tizimning muvozanati va barqarorligini ta'minlash ham statikada (tizimni loyihalashtirishda va yaratishda), ham dinamikada (tizim ishlaganda) amalga oshirilishi lozim.

Farmatsevtika tashkilotining shakllantirish asosini quyidagi tamoyillar tashkil etadi:

- yakkaboshchilik (buyruqlarni bitta boshliq yagona skalar zanjir bo'yicha uzatadi);

- ixtisoslashish (bir turdagi ishlar har doim bir xil xodimlarga, bir xil bo'linmalarga topshiriladi);

- vakolatlarni uzatish (majburiyatlarning bajarilishi uchun javobgarlik imkon qadar shu majburiyatlarning ijrochilari zimmasiga yuklanishi kerak);

- vakolatlar va javobgarlikning muvofiqligi (vakolatlarni olgan shaxs majburiyatlarni bajarish huquqiga ega bo'ladi va shu bilan bir vaqtda o'ziga vakolatlarni topshirgan menejer oldida majburiyatlarning bajarilishi uchun javobgarlikni o'z zimmasiga oladi);

- absolut javobgarlik (vakolatlarini topshirgan shaxs, shu vakolatlarni o'z zimmasiga olgan shaxsga rahbarlik va u tomonidan majburiyatlar bajarilishining natijalari uchun javobgarlik olib boradi);

- boshqarish me'yorining cheklanishi (bitta rahbarga bo'ysunadigan xodimlarning soni cheklangan).

15.2. Farmatsevtika tashkilotining rivojlantirish jarayoni

Farmatsevtika tashkilotining ishlashi vaqt shkalasi bo'yicha uning ham butunligicha hamda alohida bosqichlari bo'yicha rivojlanishini aks ettiruvchi hayotiy sikl atamalarida taqdim etilishi mumkin.

Tashkilot hayotiy siklining bosqichlari — boshqaruv vazifalarining o'ziga xos xususiyatlarini aks ettiruvchi bir turdagi qimmatli ko'rsatmalar doirasida tashkilot ishlashining ma'lum davri.

Tashkilotning to'liq hayotiy davri o'zaro bog'liq bo'lgan sakkizta bosqichni o'z ichiga oladi: yaratilishi (E1), shakllanishi

(E2), o'sishi (E3), yetuklik (E4), barqarorlik (E5), tushkunlikka tushishi (E6), inqirozga uchrashi (E7) va tugatilishi (E8).

Hech bir tashkilot bitta holatda uzoq vaqt turishi mumkin emas, u doimo o'z rivojining bir nechta bosqichlarini bosib o'tadi, ularning har biri, odatda, keyingisi bilan almashinadi. Har bir farmatsevtika tashkiloti o'z hayotiy siklini yaratilish bosqichidan boshlaydi, bu bosqichda uning maqsadi va rivojlanishining kutilayotgan istiqbollari, ya'ni tashkilotning missiyasi belgilanadi.

Shakllanish bosqichida asosiy vazifa bozorga chiqish, mahsulot yetkazib beruvchilar, raqobatchilar va boshqalar bilan ishbi-larmonlik munosabatlarini o'rnatishdan iborat.

O'sish bosqichida bozordagi mavqeyini mustahkamlanishi, segmentlarni keyingi kengaytirilishi, tashkiliy tuzulmani takomil-lashtirilishi, yangi mutaxassislarni tayyorlanishi va jalb qilinishi, o'ziga birlashtirilgan chakana savdo tarmog'ini kengaytirilishi, sotiladigan mahsulotlar hajmini oshirilishi va boshqa vazifalar ustuvor bo'ladi.

Yetuklik bosqichida muntazam maromiga yetkazilgan o'sish, farmatsevtika bozorida yangi jabhalarni o'zlashtirish davom etadi va hokazo. Agar tashkilot bozordagi mavqeyini mustahkamlay olsa, u erishilgan natijalarni saqlanib qolishi bilan tavsiflanadigan barqarorlik bosqichiga o'tishi mumkin.

O'zining faoliyatini va bozordagi mavqeyini maksimal darajada barqarorlashtirgan tashkilot tabiiy sur'atda samaradorlikning rentabellik darajasidan pasayishi, bozordagi o'z o'rnini yo'qotilishi bilan tavsiflanadigan inqiroz bosqichiga yuz tutishi va balki, o'z faoliyatini to'xtatishi mumkin.

Tashkilot rivojining sikli — vaqt davri bo'lib, uning miqyosida tashkilot o'zining ichki qadriyatlari va yo'nalishlarini jiddiy ravishda o'zgartiradi.

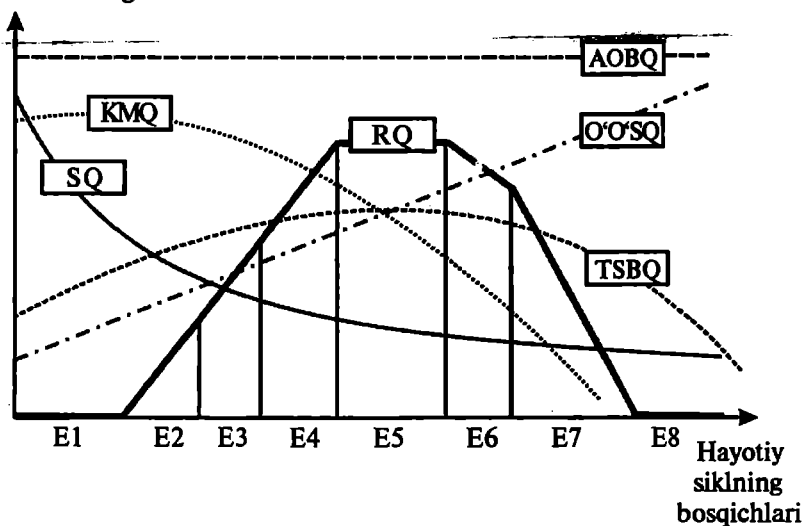
Oxirgi bosqich albatta tashkilotning tugatilishi bilan yakunlanishi shart emas. U yangi hayotiy sikl doirasida qaytadan tiklanishi mumkin. Agar tashkilot bozorda yangi o'ringa ega bo'lishi mumkin bo'lsa, bu holda u qaytadan keyingi rivojlanish sikliga o'tib, uning hamma bosqichlarini bosib o'tadi, yangi inqiroz bundan istisno emas.

Rivojlanishning 1-sikli davrida shaxsiyatlararo muomala, jamoada qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish qadriyatlari ustuvor bo‘ladi; 2-sikl davrida — faoliyatni maksimal shakllantirish va tartibga solish; keyingi davrlarda esa tadbirkorlik potensialini shakllanishiga yo‘nalishlik ustuvorlik qiladi.

Rivojlanishning bundan yuqori sikli har qaysi xodim va umuman hammani sifatga yo‘nalishiga bog‘liq bo‘ladi. Shu bilan birga farmatsevtika yordamining sifatini va xavfsizligini ta‘minlash muammosi har bir bosqich doirasida dominant bo‘lib qoladi.

Ko‘rinib turibdiki, farmatsevtika tashkilotining rivojiga obyektiv qonunlar ta‘sir ko‘rsatadi (15.1- jadval), bunda ularning ta‘sir etish darajasi hayotiy siklning har bir bosqichida turlichadir (15.1- rasm).

Tashkilot faoliyatining samaradorligi



15.1- rasm. Tashkilotning hayotiy siklning turli bosqichlarida uning qonunlarini ta‘sir etish dinamikasi.

Tashkilot qonunlari nazariy poydevorni tashkil etadi, empirik boshqaruvdan malakali boshqaruvga o‘tishga yordam beradi,

yuzaga keladigan vaziyatlarni tahlil qilish va baholash imkonini beradi, farmatsevtika tashkilotining boshqaruv madaniyatini oshirishga zamin yaratadi.

15.1- *jadval*

Hayotiy siklning turli bosqichlarida tashkilot qonunlarining ko'rsatadigan ta'siri

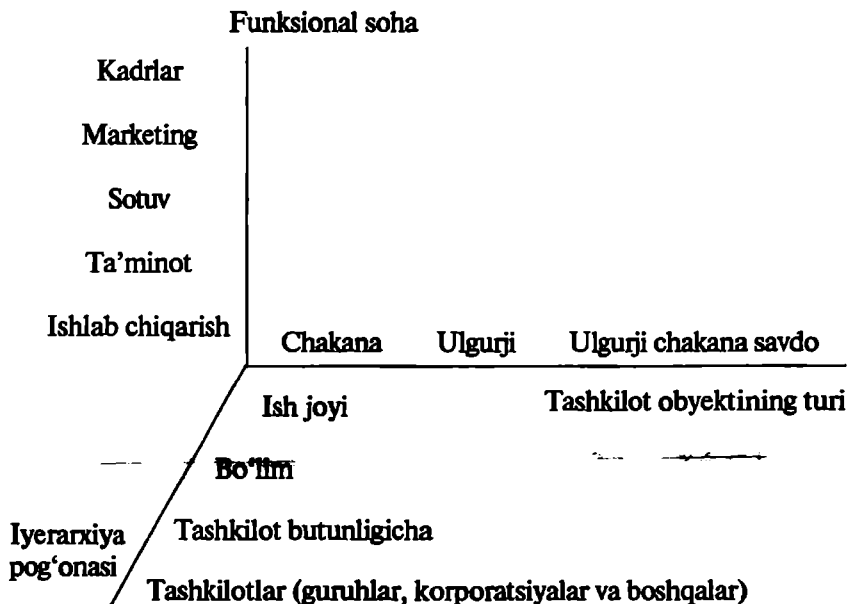
Qonunning nomi	Ta'sir etish darajasi	
	minimal ta'siri	maksimal ta'siri
Sinergiya qonuni (SQ)	E1	E8
Kompozitsiya va mutanosiblik qonunlari (KMQ)	E1, E2	E7, E8
Rivojlanish (ontogenez) qonuni (RQ)	E5	E8
Axborot olish — batartiblik qonuni (AOBQ)	E1—E8	E1—E8
O'z-o'zini saqlash qonuni (O'O'SQ)	E8	E1
Tahlil va sintezning birligi qonuni (TSBQ)	E5	E1,E8

15.3. Farmatsevtika tashkilotining xususiyatlari va arxitektonikasi

Farmatsevtika tarmog'ida ko'p sonli tashkilotlar ishlaydi. Ularning hammasi ijtimoiy-iqtisodiy tizimlar bo'lib hisoblanadi. Farmatsevtika bozorining eng ko'p sonli subyektlari — bu dori-xona tashkilotlaridir. Tashkilot sifatida dorixona — bu oraliqdagi va/yoki oxiridagi iste'molchilarni dori vositalari va dorixonaning boshqa tovarlariga bo'lgan ehtiyojini qondirish bo'yicha umumiy maqsadlarga erishish yo'lida rahbariyat tomonidan faoliyati muvofiqlashtiriladigan farmatsevtlar va boshqa xodimlardan tarkib topgan ijtimoiy jamoadir.

Farmatsevtika tashkilotlariga qo'yiladigan talablar egiluvchanlik, dinamiklik, tashqi va ichki muhit talablariga moslashuv, faoliyatning samaradorligi kabi mezonlarda mujassamlashgan.

Menejment obyektini sifatida farmatsevtika tashkilotining xususiyatlari va tuzilishi uning turi, iyerarxiya pogʻonasi va faoliyat sohasiga bogʻliq boʻladi (15.2 -rasm).



15.2- rasm. Menejment obyektini sifatida tashkilotning tavsifi.

Farmatsevtika tashkiloti potensial imkoniyatlarga (uni shakllantirish vositalari majmuasining tanlanishi uning istiqboliga moʻljallangan boʻlishi lozim); boshqaruvchilikka (oʻzining holatini yoki "chiqish" parametrlarini boshqaruv ta'siri ostida oʻzgartira olish qobiliyati); iyerarxiya tuzilishga (tashkilot ikki yoqlama: oʻzidan past pogʻonaga nisbatan boshqaruv subyekti va oʻzidan yuqori pogʻonaga nisbatan boshqaruv obyektini vazifasini bajaradi) ega boʻlishi kerak.

Yuqorida aytib oʻtilgan xususiyatlarning amalga oshirilishi va farmatsevtika tashkilotining tizim sifatida yaxlitligini yuqori darajada uning arxitektonikasi (uygʻunlashuvi) belgilab beradi:

- boshqaruv organlari tuzulmasi;
- ichki boshqariladigan kichik tizimlarning tuzulmasi;
- lavozim funksiyalari, vakolatlarning taqsimoti;
- ishlarining texnologiyasi (ishlab chiqarish vositalaridan va resurslardan foydalanishda harakatlar, muolajalar ketma-ketligi);

- birgalikdagi faoliyat turi: birgalikdagi o‘zaro bog‘langan, birgalikdagi ketma-ket);

- kommunikatsiyalar texnikasi;

- tashkiliy madaniyat.

Farmatsevtika tashkilotining tuzulmasi arxitektonikaning barcha komponentlarini bog‘lovchi asos bo‘lib xizmat qiladi.

Farmatsevtika tashkilotining tuzulmasi — bu o‘zaro barqaror munosabatlarda bo‘lgan, bir-biriga bog‘langan, tashkilotning yaxlit butunlik sifatida ishlashi va rivojlanishini ta‘minlovchi elementlarning tartibga solingan majmuasi.

Tashkilot tuzulmasi quyidagi turlarga ajratiladi:

- tashkiliy — ishlab chiqarish — bo‘limlar (bo‘linmalar) majmuasi;

- boshqaruv (boshqaruv tuzulmasi) — boshqaruv organlari majmuasi;

- ijtimoiy — jinsi, yoshi, ma‘lumoti, kasbi va hokazo tamoyillari bo‘yicha birlashtirilgan xodimlar majmuasi;

- kommunikatsion (axborot) — tashkilot a‘zolarining o‘zaro muloqoti, axborotlar almashinuvi amalga oshiriladigan kanallar majmuasi;

- texnologik — moddiy va energetika resurslari majmuasi.

Boshqaruv tuzulmasi va tashkiliy ishlab chiqarish tuzulmasi umumiy — ***tashkiliy tuzulma*** tushunchasiga birlashtirilgan.

Tashkilotning xodimlari o‘rtasidagi o‘zaro muloqot rasmiy va norasmiy munosabatlar doirasida bo‘lganligi sababli tashkilotlar ham o‘zining tuzulmaviy mavqeyiga muvofiq rasmiy va norasmiy bo‘lishi mumkin. Bunday ajratish 15.2- jadvalda keltirilgan bir qator alomatlarga asoslanadi.

**Tashkilotning rasmiy va norasmiy tuzulmasining
solishtirma tavsifi**

Tasniflash alamatlari	Tuzulmalar	
	rasmiy	norasmiy
<i>Yaratish sabablari</i>	Jamiyatning ehtiyojlariga muvofiq rasmiy birlashtirilgan maqsadlarga erishish	Tashkilot a'zolarining shaxsiy ehtiyojlarini qondirish
<i>Tartibga solish asoslari</i>	Huquqiy me'yorlar	An'analar, odatlar
<i>Subyektlar</i>	Lavozimlar	Shaxslar
<i>Bog'lanish xususiyati</i>	Lavozimlar o'rtasida ko'zda tutilgan (reglamentlangan)	Erkin
<i>Funksiyalar</i>	Odamlarni jamoatchilik mehnatining vositalari va maqsadlari bilan birlashtirish	Axborot almashinuvi, muloqot, bir-birini qo'llab-quvvatlash

Tashkiliy tuzulma xodimlar o'rtasidagi faqat rasmiy munosabatlarni belgilab va ular (munosabatlari)dan tashkilotning maqsadlariga erishish yo'lida foydalanish imkonini beradi.

Boshqaruv tuzulmasi korxonada boshqaruv organi tarkibi, ularning bajariladigan vazifalar va faoliyatni muvofiqlashtirish shakllariga muvofiq ixtisoslashishi bilan belgilab beriladi. U rasmiy ravishda korxonaning nizomi bilan ifodalanadi va bo'limlar to'g'risidagi maxsus nizomlar, boshqaruvning hamma darajalaridagi lavozim yo'riqnomalari bilan hujjatlar ko'rinishida rasmiylashtiriladi. Alohida xodimlar va bo'linmalar tuzulmaning elementlari bo'lib hisoblanadi, ular o'rtasidagi munosabatlar esa gorizontal va vertikal bo'yicha ajratilishi qabul qilingan bog'lanishlar tufayli saqlab turiladi.

Gorizontal bog'lanishlar kelishuv xususiyatiga ega bo'lib ular, odatda, bir pog'onali bo'ladi.

Vertikal bog'lanishlar — bu bo'ysunish bog'lanishlaridir. Ularga bo'lgan zaruriyat boshqaruv bir nechta pog'onaga (ya'ni iyerarxik boshqaruv) ega bo'lganda paydo bo'ladi. Har qanday (eng kichikdan tortib eng kattasigacha) tashkilot uchta asosiy elementga: **rahbar, bo'ysinuvchi xodim va bajarilishi kerak bo'lgan ishga** ega bo'lishi lozim. Katta tashkilotlarda ushbu elementlar ko'p marta takrorlanadi, shuning uchun ularning birikmasini tashkiliy yacheykalar deb hisoblash mumkin. Elementlarning o'zaro harakatlari tashkilotdagi munosabatlarni belgilab beradi, ular gorizontal (bir pog'onali) va vertikal (ko'p pog'onali) bog'lanishlar tufayli saqlanib turadi. Bog'lanishlar maqsadga erishish yo'lidagi alohida harakatlarning muvofiqlashtirilishini ta'minlaydi va menejment jarayonida amalga oshiriladi. Tashkiliy tuzulmani yasashda u gorizontal bo'yicha kerakli bo'g'inlar soni va vertikal bo'yicha kerakli boshqaruv darajalari (pog'onalari) sonini asoslab berilishini hisobga olgan holda shakllantiriladi.

Boshqaruv bo'g'ini — boshqaruvning tegishli funksiyalarini bajaruvchi tuzulmaviy bo'linmalar yoki alohida mutaxassislar.

Boshqaruv darajasi (pog'onasi) — teng huquqli bo'g'inlar majmuasi.

Bo'g'inlar quyi, yuqori turuvchi va teng huquqli bo'ladi. Pog'onalar sonini tuzulmaning turi, uning murakkabligi — ikki, uch, to'rt pog'onali bo'lishi nuqtayi nazaridan belgilanadi. Boshqaruv tuzulmasining har bir pog'onasidagi bo'g'inlar soni bajariladigan ishlar hajmiga bog'liq bo'lib, belgilangan boshqaruvchilik me'yorlaridan oshmasligi lozim (Nu). Odatda, quyidagi boshqaruvchilik me'yorlari asos sifatida olinadi: bo'lim mudirlari uchun $Nu = 6-12$ kishi, tashkilot rahbari uchun esa $Nu = 5-8$ kishi. Boshqaruvning har bir pog'onasida boshqaruvchilik me'yoriga rioya etilishi har bir rahbar uchun bir maromdagi ruhiy-jismoniy ish rejimining ta'minlash imkonini beradi.

Boshqaruv tuzulmalarida bog'lanishlar chiziqli va funksional xususiyatga ega bo'lishi mumkin. Chiziqli bog'lanishlar boshqaruv qarorlarining va chiziqli deb ataluvchi rahbarlar, ya'ni tashkilotning faoliyati uchun to'liq javob beradigan shaxslar (ombor mudiri

yoki dorixonada direktori) yoki tashkilotning tuzilmaviy bo'linmalari faoliyati uchun javob beradigan shaxslar (ombor, dorixonada bo'limlarining mudirlari) o'rtasidagi axborot harakatini aks ettiradi. **Funksional bog'lanishlar** axborot va boshqaruv qarorlarining harakat chizig'i bo'yicha amalga oshiriladi.

Iyerarxik boshqaruv tuzulmalarining ko'pincha quyidagi: chiziqli, funksional, shtabli, matritsali turlari taqdim etiladi. Shuningdek, ularning modifikatsiya qilingan chiziqli-funksional, chiziqli-funksional-shtabli va hokazo turlari ham uchraydi.

Shuni ta'kidlab o'tish kerakki, har qanday tashkilotning rivojlantirishida an'anaviy iyerarxik tuzulmadan tegishli foydalanish bosqichini o'tish majburiydir. Bu davr qisqa yoki uzoq davom etadigan bo'lishi mumkin ammo undan „sakrab o'tish“ tashkilotni „Rahbar — bo'ysunuvchi xodim“ munosabatlarini ishlab chiqish va ularni tashqi muhit yanada murakkabroq va samaraliroq tuzulmalarni talab qilishi darajasiga olib chiqish imkoniyatidan mahrum etadi. Farmatsevtika tashkilotlarida ko'pincha boshqaruv tuzulmalarining to'rtta: **chiziqli, chiziqli-shtabli, funksional, chiziqli-funksional** xilini ko'rish mumkin. Matritsali tashkiliy tuzulma turi kamroq uchraydi. 15.3- jadvalda boshqaruv tuzulmalarining asosiy turlarining solishtirma tavsifi keltirilgan.

15.3- jadval

Boshqaruv tuzulmalarining solishtirma tavsifi

Tuzulma turi	Afzalliklari	Kamchiliklari
<i>Chiziqli</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Tasarrufning yagonaligi va aniqligi — Gavdalangan javobgarlik — Ijrochilar harakatining kelishilganligi — Rahbarlar va bo'ysunuvchi xodimlar o'rtasidagi o'zaro bog'liqlikning aniq tizimi 	<ul style="list-style-type: none"> — Rahbarning malakasiga yuqori talablar qo'yish — Rahbarni ishga ko'mib tashlash — Ijrochilar o'rtasida murakkab kommunikatsiyalar — Rahbarning nufuziga ko'r-ko'rona bo'ysunish uslubining ustuvorligi

1	2	3
	<ul style="list-style-type: none"> — Ijrochi ko'rsatilgan ta'sirga javobining tezkorligi — Ijrochilar tomonidan o'zaro bog'liq va resurslar bilan ta'minlangan farmoyishlarni olinishi — Qarorlarni qabul qilish va ijro nazoratining tejamkor shakllari 	<ul style="list-style-type: none"> — Nazorat sohasining chek- langanligi
<i>Chiziqli-shtabli</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Chiziqli menejerlarni zimmasidagi ishlarining o'ta ko'p bo'lish yuklamasidan ozod qilish — Ma'lum sohalardagi bilimdon mutaxassislarni menejer sifatida jalb qilish imkoniyati — Boshqaruv qarorlarini tayyorlashning sifatini oshirish — Gorizontal muvofiqlashtirishni yaxshilash — Chiziqli va funksional rahbarlikning maqbul muvozanati 	<ul style="list-style-type: none"> — Hokimiyatni o'ta markazlashtirish moyilligi (tendensiyalari) Boshqaruv qarorlarini tayyorlaydigan, lekin ularni qabul qilmaydigan shaxslarning javobgarligi yetarli darajada bo'lmasligi — Chiziqli rahbarlar va shtabli tuzulmalar nizolarini paydo bo'lish xavfi — Vertikal kommunikatsiyalarning murakkabligi
<i>Funksional</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Yuqori pog'onadagi rahbarlar zimmasidagi ishlarni kamaytirish — Rahbarlarning kasbiy ixtisoslashuvi — Mutaxassislarning yuqori darajada bilimdonligi — Kommunikatsiyalarning tezkorligi — Qarorlarni tayyorlashning yuqori malakali darajasi 	<ul style="list-style-type: none"> — Farmoyishlar va kommunikatsiyalarning bir-birini takrorlashi va kelishilmaganligi — Nazoratni amalga oshirish qiyinligi

1	2	3
<i>Chiziqli-funksional</i>	— Chiziqli rahbarlarni ko'pgina maxsus masalalarni hal etish vazifasidan ozod qilish	— Tashkilotning umumiy maqsadiga erishishda har bir funksional bo'linma manfaatlarining ustuvorligi
<i>Matritsali</i>	— Barcha pog'onalardagi rahbarlar va mutaxassislarni faol ijodiy faoliyatga jalb qilish — Bir nechta dasturlarni bajarishda resurslardan foydalanishning ephilligi va tezkorligi — „Tashqi muhit“ omillarining o'zgarishiga nisbatan ta'sirning tezkorligi — Tashkilotning kadrlar potensialidan mohirona foydalanish	— Bo'linmaning ishi uchun aniq javobgarlikni belgilashdagi qiyinchiliklar — Ijrochilar va guruhlar o'rtasida shunga o'xshash tuzulmalarda ishlash ko'nikmalari bo'lmaganligi sababli nizolarni paydo bo'lish va ko'payish (eskalatsiyasi) xavfi — Boshqaruv funksiyalarining takrorlanishi

Chiziqli tuzulma iyerarxik zina qurish natijasida tashkil bo'ladi. Har bir bo'linmaga barcha vakolatlarga ega bo'lgan, boshqaruvning hamma funksiyalarini o'z qo'liga olgan rahbar boshchilik qilib, o'z tasarrufidagi xodimlarga yakkaboshchilik asosida rahbarlikni amalga oshiradi va o'zidan yuqori pog'onadagi rahbarning bevosita tasarrufida bo'ladi. Chiziqli tuzulmadan katta bo'lmagan farmatsevtika tashkilotlari foydalanadilar.

Chiziqli-shtabli tuzulma chiziqli rahbarlar qoshida maxsus tashkil etilgan bo'linma (shtab)larni o'z ichiga oladi, ular qarorlarni qabul qilish va qandaydir quyi bo'linmaga rahbarlik qilish huquqiga ega bo'lmaydilar. Shtab funksiyalari va vakolatlarini amalga oshirish zaruriyati tashkilotlarda maxsus shtab (ma'muriy) apparatini shakllantirilishiga sabab bo'ldi.

Ma'muriy apparatni quyidagi asosiy turlari ajratiladi:

- maslahatchilik,

- xizmat ko'rsatuvchi,
- shaxsiy.

Maslahatchilik apparati ma'lum ixtisosdagi mutaxassislardan vaqtinchalik yoki doimiy asosda shakllantiriladi. Uning zimmasiga maxsus tayyorgarlikni talab qiladigan (huquqiy muammolar, eng yangi yoki maxsus texnologiya, xodimlarni o'qitish va malakasini oshirish hamda boshqa) muammolar bo'yicha chiziqli rahbariyatga maslahat berish vazifasi kiradi. Xizmat ko'rsatuvchi apparat maslahatchilik funksiyalari bilan bir qatorda quyidagi: marketing tadqiqotlari, moliyalashtirish, rejalashtirish, moddiy-texnikaviy ta'minot va boshqa xizmat ko'rsatish funksiyalarini bajaradi.

Shtab bo'linmalarining eng muhim vazifasi chiziqli menejerga boshqaruvning ayrim funksiyalarini bajarishda yordam ko'rsatishdan iboratdir. Ko'pincha shtab bo'linmalarining menejerlariga funksional rahbarlik huquqlari taqdim etiladi. Ular jumlasiga buxgalteriya, reja-moliya bo'limi, marketing bo'limi va boshqalar kiradi.

Funksional tuzulma har bir rahbar boshqaruvning barcha pog'onalarida alohida funksiyalarni bajarishga ixtisoslashganligini nazarda tutadi.

Chiziqli-funksional tuzulma boshqaruv ishining shunday taqsimotini ta'minlaydiki, bunda chiziqli rahbarlar boshqaradilar, funksional rahbarlar esa maslahat beradilar.

Menejer ishining mohiyati va xususiyatlari uning lavozimi taalluqli bo'lgan faqat iyerarxiya pog'onasiga emas, balki o'zi boshqaradigan bo'linmaning ixtisosiga ham bog'liq bo'ladi. Ular qanday bo'linmaga boshchilik qilishiga qarab rahbarlar yakka-boshchilik asosida ishlaydigan va tashkilotning holati hamda uning butunligicha va bo'linmalari bo'yicha rivojlantirilishi uchun javobgar bo'lgan chiziqli rahbarlar (direktor, direktor o'rinbosari) va boshqaruvning ma'lum tizimchasi (kadrlar, iqtisodiyot, marketing, moliya va boshqalar) uchun javob beradigan funksional rahbarlarga bo'linadilar. Ular funksional bo'limlar va xizmatlarning jamoalariga boshchilik qiladilar.

Iyerarxik tuzulmalarning turli modifikatsiyalari tashqi muhitning o'zgarishlariga moslashishdagi hozirgi zamon muammolarini hal qilish imkonini bermaydi. Bundan muxtasarroq bo'lgan,

dinamik o'zgarishlarga yaxshiroq moslashgan tuzulmalarga o'tish zarur. Bunday tuzulmalar, odatda, cheklangan resurslar bilan va mahsulotning sifatiga yuqori talablar qo'yilganda aniq muammolarni hal qilish uchun vaqtinchalik asosda shakllantiriladigan organik tuzulmalardan iborat bo'ladi. Yirik farmatsevtika tashkilotlarida matritsali tuzulmalar ko'proq uchraydi.

Matritsali tuzulma avval ko'rib chiqilgan tuzulmalarning uzviy kombinatsiyasidan iborat bo'lib, aniqroq aytganda — bu resurslar atrofida va natija ishlarni guruhlashtirish o'rtasida muvozanatga keltirilgan kelishuvdir. Matritsali tuzulma ijrochilarning ikki yoqlama: bir tomondan funksional xizmatning bevosita rahbariga, ikkinchi tomondan rejalashtirishgan muddatlar, resurslar va sifatga muvofiq boshqaruv jarayonini amalga oshirish uchun zarur vakolatlarni olgan loyiha (maqsadli dastur) rahbariga bo'ysunuv tamoyili asosida qurilgan tashkiliy boshqaruv tuzulmasining zamonaviy samarali turini o'zida namoyon qiladi. Bu tizim ikki — funksional va mahsulot negizlari kombinatsiyasiga asoslanadi. Har bir matritsa tashkilotdagi 3 turdagi vazifalardan tarkib topadi:

1) ikki yoqlama bo'ysunuv tizimida muvozanatni saqlovchi bosh rahbar;

2) matritsa yacheykasidagi bo'ysunuvchi xodimni o'zaro „bo'ladigan“ funksional va mahsulot bo'linmalarining rahbarlari;

3) matritsa yacheykalarining rahbarlari, ular funksional va mahsulot rahbarlari oldida birdak hisobot beradilar.

Matritsali tashkilotning eng katta afzalligi, uning tashqi muhitini o'zgarishlariga resurslar va natijalar, funksiyalar va mahsulot, oraliq va umumiy maqsadlar orasidagi muvozanatga oddiy tuzatishlar kiritish yo'li bilan yuqori darajada moslashish qobiliyatidan iborat. Vertikal va gorizontol bog'lanishlarning uzviy va doimiy birikmasi xodimlarning qobiliyatlarini rivojlantirishga yordam beradi va ular qarorlarni qabul qilish jarayonining ishtirokchilariga aylantiradi.

Matritsali yondoshuvda xuddi o'sha ikki yoqlama bo'ysunuv tizimi tashkilot uchun salbiy oqibatlarga sabab bo'ladi, xodimning ishi ikki tomondan baholanishi tufayli, bu ijro intizomining pasayishiga olib keladi va ko'pgina nizolarning manbasi bo'lib xizmat

qiladi. Matritsali tuzulma joriy etilishida ham tashkiliy nuqtayi nazardan juda murakkabdir, chunki xodimlarning uzoq tayyorgarligini va tegishli tashkiliy madaniyatni talab qiladi.

Tashkiliy tuzulmaning turi tashkilotning butun ishlash vaqti uchun ishlab chiqilgan doimiy tuzulma bo'lib hisoblanmaydi, tashqi va ichki muhitning omillari jiddiy o'zgarishlariga, tashkilotlar boshqaruvning qat'iy (iyerarxik) tuzulmalarini undan moyilroq (organik) tuzulmalarga almashtirish yo'li bilan moslashishi mumkin. Tuzulmani loyihalashtirishda uni modifikatsiya qilish imkoniyatlari ko'zda tutilishi lozim, bu bilan tashkilotni tashqi va ichki muhitning o'zgarishlariga moslashishi va demak, uning maqbullashtirilishi ta'minlanadi.

Tuzulmani maqbullashtirishning asosiy tavsiflariga strukturizatsiyaning alomatlari, omillari va mezonlari kiritiladi. Bu tushunchalarni batafsilroq ko'rib chiqamiz. Yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan katta bo'lmagan bo'linmalar; boshqaruvning ko'p bo'lmagan pog'onalari soni; mahsulotlarni ishlab chiqarish va sotish, iste'molchiga yo'naltirilgan ishlarni bajarish; o'zgarishlarga javoban tez harakat qilish; yuqori unumdorlik; kam miqdordagi sarf-xarajatlar maqbul tuzulmaning alomatlari bo'lib hisoblanadi.

Quyidagilar: faoliyatning turi (tayyor dori vositalari dorixonasi, ishlab chiqarish dorixonasi, davolash-profilaktika muassasasiga xizmat ko'rsatuvchi dorixona va hokazo); dorixonaning o'lchamlari, ishlarning hajmi; rivojlanish strategiyasi; mavjud xodimlar; yuzaga kelgan tashkiliy tuzulma — ta'sir etishning asosiy omillari jumlasiga kiritiladi.

Strukturizatsiyalash mezonlari quyidagilar: funksional maqsadi (faqat aholiga xizmat ko'rsatish dorixonasi yoki kasalxonalararo dorixona, davolash-profilaktika muassasasining dorixonasi); ishlab chiqariladigan yoki sotiladigan mahsulot; iste'molchilar (bemorlar kontingenti va boshqalar) guruhiga xizmat ko'rsatuvchi; xizmat ko'rsatiladigan mintaqa; ishlash vaqti (ish vaqtining intervali — navbatchi dorixona, dam olish kunlarida ham ishlaydigan dorixona bo'lishi mumkin va hokazo); bo'ysunuvchi xodimlar soni, boshqaruvchilik me'yorlari; xizmat ko'rsatiladigan jarayondan iborat bo'ladi.

Tashkilot tuzulmasini maqbullashtirish bir nechta bosqichda o'tkaziladi:

• **dastlabki** (obyektning tavsiflari, tashqi muhit bilan moddiy, axborot, texnologik, moliyaviy va boshqa o‘zaro bog‘lanishlar; farmatsevtika tashkiloti o‘zining maqsadlari va vazifalari tarkibi) **axborotlarini to‘plash;**

• **maqbullashtiriladigan parametrlar** (boshqaruv pog‘onalari-ning soni; bo‘linmalar soni; bo‘ysunuvchi xodimlar soni; vazifalar taqsimoti; ishlovchilarni bo‘limlar (bo‘linmalar, departamentlar va hokazo.) bo‘yicha taqsimlash; axborot harakati (yo‘nalishi)ning sxemasi; ishlarni mexanizatsiyalash (avtomatlash-tirish) darajasi) **ro‘yxatini tuzish;**

• **baholash parametrlarini** (masalan, mahsulotlar va xizmatlarni sotish bo‘yicha xarajatlar; ishlovchilarga mehnat va axborot yuklamasi; boshqaruvchilik me‘yorlarini) **aniqlash;**

• **maqbullashtirishning yakuniy** (masalan, xizmat ko‘rsatiladigan xaridorlarning soni; faoliyatning rentabelligi; tashkilotning sarf-xarajatlari va boshqalar) **tavsiflarini belgilash.**

• iyerarxiyaning barcha pog‘onalariidagi menejerlar tashkilotning tuzulmasini shakllantirish tamoyillari va uslublariga, uning turini tanlash hamda hal qilinayotgan vazifalar va maqsadlarga nisbatan muvofiqligini baholashga katta ahamiyat beradilar. Ular tashkiliy loyihalashtirishni amalga oshiradilar.

Tashkiliy loyihalashtirish — bu tashkilotni faoliyatning eng muhim yo‘nalishlariga muvofiq keladigan bloklarga bo‘lish, lavozim vakolatlarini belgilash; aniq shaxslarning majburiyatlarini belgilash. Tashkilotni alohida (bo‘limlar, bo‘linmalar, departamentlar) bloklarga bo‘lish **departamentlash** deb nomlanadi.

Departamentlash mehnat taqsimoti, tashkiliy bog‘lanishlar, boshqaruvchilik me‘yorlari, iyerarxiya pog‘onalari, huquq va javobgarlikni o‘z ichiga oladi. Farmatsevtika tashkilotining „tashkiliy binosi“ ana shu “g‘ishtchalar,,dan quriladi. Uning asosiy elementlari o‘rtasidagi o‘zaro harakatlar vertikal va gorizontol bog‘lanishlar orqali amalga oshiriladi.

Hozirgi vaqtda tashkiliy tuzulmalar to‘rtta asosiy uslubdan foydalangan holda loyihalashtiriladi:

• o‘xshashlik uslubi — ilg‘or tajribalarni tahlil qilish asosida o‘xshash sharoitlarda ishlayotgan tashkilotlarning

namunaviy tuzulmalarini ishlab chiqishdan iborat;

- ekspert uslubi — ekspertlarning eng ilg'or ana'nalari va tavsiyalarini umumlashtirishdan iborat;

- maqsadlarni strukturizatsiyalash uslubi — tashkilotni maqsadlari tizimining ishlab chiqilishi va uni keyinchalik, ishlab chiqilayotgan tuzulma bilan birlashtirilishini ko'zda tutadi;

- tashkiliy modellashtirish uslubi — aniq ifodalangan mezonlardan foydalangan holda shakllantirilgan matematik, grafik ta'rifni aks ettiradi.

Tuzulmaviy bo'linmalarni asosiy elementlari quyidagilardan iborat:

- ishlarning turi;
- ish joylari;
- departamentlar (bo'limlar);
- tashkiliy bog'lanishlar.

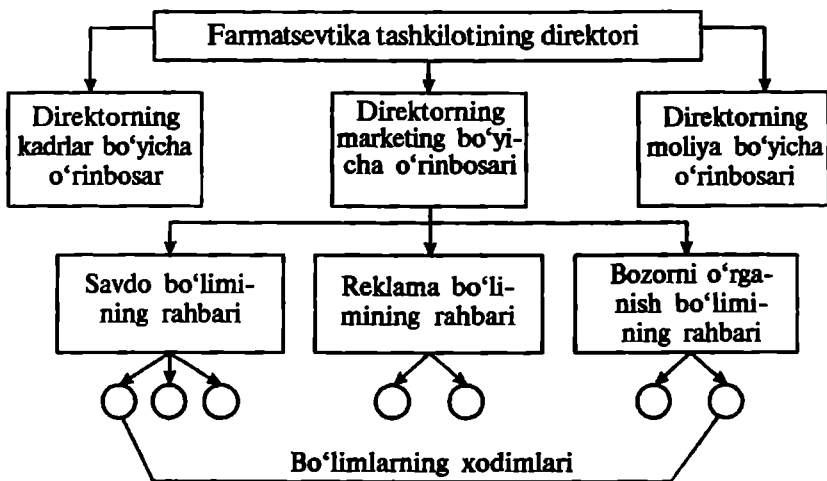
Bo'lim (bo'linma) — qo'yilgan maqsadga erishish yo'lida birgalikdagi harakatlarni amalga oshiruvchi xodimlar guruhining rasmiy jihatdan birlashishi.

Tashkilotlarda, shu jumladan farmatsevtika tashkilotlarida bo'limlarni ajratish, odatda, quyidagi alomatlardan biri bo'yicha amalga oshiriladi:

- funksional (bir turdagi funksiyalar bo'yicha);
- tovarlar (sotiladigan mahsulot bo'yicha);
- jug'rofik (xizmat ko'rsatiladigan mintaqaga bo'yicha);
- iste'molchilarning segmenti bo'yicha.

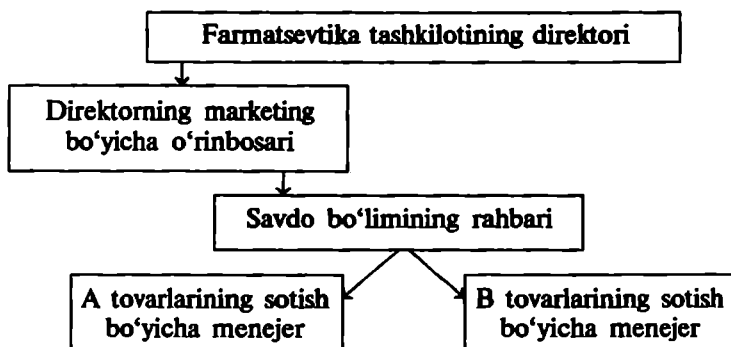
Tashkiliy tuzulma, odatda, grafik rasm vositasida tasvirlanadi va tashkilotning sxemasi deb nomlanadi. Odatda, tashkilotning sxemasi, yuqori pog'onani egallagan xodimlar piramidaning asosiga quyi pog'onadagi xodimlarga nisbatan ko'proq hukmronlik va javobgarlikka ega bo'lishini ko'rsatuvchi piramida shaklida tuziladi.

Farmatsevtika tashkilotlari tuzulmasini tashkil etishning eng ko'p tarqalgan shakli — funksional tuzulmadir (15.1- chizma). Masalan, dorixona omborida funksiyalar bo'yicha quyidagi: mahsulotni qabul qilish, saqlash, buyurtmalarni jamlash, ekspeditsiya bo'limlari ajratilishi mumkin. Dorixona tashkilotida dorinomalar (retsepturalar) — ishlab chiqarish va zaxiralar bo'limi funksional bo'lishga muvofiq kelishi mumkin.



15.1- chizma. Funksional alohat bo'yicha departamentlash.

~~Tovar alohati bo'yicha departamentlash tashkilotdagi funksional bo'lishning o'rnini bosolmaydi.~~ Ushbu alohat faqat boshqaruvning qo'shimcha pog'onalari va bo'limlarni ajratish imkonini beradi (15.2- chizma). Masalan, dorixona tashkilotida tovar alohatidan foydalangan holda quyidagi: tayyor dorilar, dorivor o'simliklar, ko'zoynaklar optikasi, davolash kosmetikasi, bolalar ovqati va parhez taomlari, gomeopatik vositalar va boshqa bo'limlar ajratilishi mumkin.

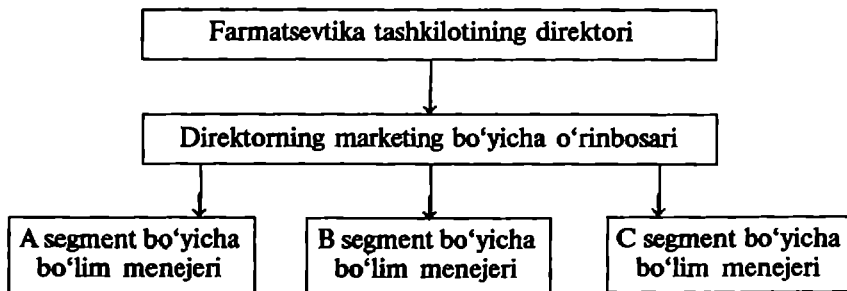


15.2- chizma. Tovar alohati bo'yicha departamentlash.

Tashkilotning mintaqaviy alomat bo'yicha qurilgan tuzulmasi, tovar alomati bo'yicha departamentizatsiyalashga o'xshashdir. Ularning farqi shundan iboratki, quyi pog'onadagi departamentlarni bo'lish asosi qilib tovar emas mintaqaviy bozorlar olinadi. Shunday qilib, jug'rofik alomatdan foydalangan holda tashkiliy tuzulmani qurishda 15.2- chizmada quyidagi o'zgarishlar bo'lishi mumkin:

1) direktorning marketing bo'yicha o'rinbosarida uning o'rinbosarlari sifatida turli jug'rofik segmentlarni marketing bo'yicha bo'limlarining rahbarlari bo'ladi;

2) savdo bo'limining rahbari o'z tasarrufida ma'lum jug'rofik mintaqaning mijozlari bilan ishlovchi sotish bo'yicha menejerlarga ega bo'lishi mumkin. Mintaqaviy tuzulma Respublikaning turli mintaqalarida tovarlarni sotish bilan shug'ullanuvchi farmatsevtika tashkilotlari uchun xosdir.



15.3- chizma. Iste'molchilarning segmentlari bo'yicha tashkiliy tuzulma.

Tashkiliy tuzulma, faqat mijozlarning ajratilgan guruhlariga farmatsevtika yordamini ko'rsatishda turli usullar, texnologiyalardan foydalanilgan taqdirda, iste'molchilarning segmentlari bo'yicha quriladi (15.3- chizma). Masalan, ulgurji farmatsevtika tashkilotlari, odatda, alohida kasalxona sektori, chakana savdo bo'g'ini, boshqa ulgurji tashkilotlar bilan o'zaro munosabatlarini tartibga soluvchi tuzulmalarni ajratadilar.

15.4. Tashkilot faoliyatini reglamentlash

Farmatsevtika tashkilotining faoliyati reglamentlash, ya'ni har bir element (tuzulmaviy bo'linma) ishlashining ma'lum tartibini o'rnatish yo'li bilan ta'minlanadi.

Reglamentlash — boshqaruv jarayonlarini tashkil etishning asosiy vositasi, uning yordamida korxonada ma'lum natijaga yo'naltirilgan tizim sifatida ishlaydi.

Reglamentlash tamoyili xodimlar o'z faoliyatini, ularga muvofiq amalga oshiradigan ma'lum qoidalar, nizomlar, ko'rsatmalar, yo'riqnomalar, me'yornomalarning o'rnatilishi va ularga qat'iy rioya etilishini anglatadi. Amalda xizmatchilarning mehnat faoliyatini reglamentlashning maqbul darajasini belgilash hamda hal qilishda qat'iy, maqsadga yo'naltirilgan reglamentlash zarur bo'lgan masalalar doirasini aniq belgilab olish juda muhimdir. Shu maqsadda **tuzulmaviy bo'linma to'g'risidagi nizom** — har bir tuzulmaviy bo'linmaning faoliyatini normativ huquqiy reglamentlash uchun mo'ljallangan hujjat ishlab chiqiladi.

Nizom mazkur bo'linmaning mavqeyini, uning boshqaruv tizimidagi o'rni va vazifasini, ichki tashkilotini belgilab beradi.

Tuzulmaviy bo'linma to'g'risidagi nizomga asosan bo'linma nomidan uning rahbari bajarilishi uchun to'liq javobgarlik olib boradigan vazifalar va funksiyalar bo'yicha bo'linma xodimlarining kundalik faoliyati amalga oshiriladi. Nizom ijrochilar o'rtasida funksiyalar va ishlarni taqsimlashda, ularning shaxsiy lavozim majburiyatlarini belgilashda, shtatlar jadvalini tuzishda asosiy hujjat bo'lib hisoblanadi. U bo'linmaning butun jamoasi mehnatining natijalarini hamda ayrim xodimlarning qo'shgan ulushini to'laroq va asoslangan holda baholash, xodimlarni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish haqida qarorlarni qabul qilish imkonini beradi. Sifatli nizomlarni ishlab chiqishda, ularning tayyorlanishi va tasdiqlanishi barcha tuzulmaviy bo'linmalar uchun baravar bir vaqtda yoki qat'iy belgilangan jadval bo'yicha o'tkazilishi muhimdir. Bu ishlab chiqilayotgan barcha hujjatlar to'plamini tizimiy bo'lishini, ishlar, javobgarliklar va vakolatlarining aniq taqsimlanishini ta'minlaydi.

Nizomlarning loyihalari ishlab chiqilishini, odatda, tuzulmaviy bo‘linmalar rahbarlarining o‘ziga topshiriladi, biroq ishlash jarayonida yondoshgan bo‘linmalarga taalluqli masalalarni birgalikda muhokama qilish lozim. Bu hujjatlarning to‘liq to‘plamini tayyorlash, bo‘linmalar o‘rtasidagi o‘zaro bog‘lanishlarni kelishish va har bir alohida nizom ustida yakka tartibda ishlashda muqarrar yuzaga keladigan vazifalar va funksiyalar bir-birini takrorlashining oldini olish imkonini beradi. Faoliyatining yo‘nalishi endi shakllanayotgan va u faqat kelgusida to‘la miqyosda belgilanishi mumkin bo‘lgan yangidan tashkil etiladigan bo‘linmalar uchun 1 yil muddatga amalga kiritiladigan vaqtinchalik nizomlar ishlab chiqiladi, shu yil o‘tganidan so‘ng ularga aniqlik kiritiladi va bu nizomlar doimiy sifatida tasdiqlanadi.

Reglamentlarning tasdiqlanishi dogmaga aylanmasligi, innovatsiyalarga to‘sqinlik qilimasligi kerak, ya’ni ular dolzarblik saqlanib qolishi uchun ma’lum darajadagi moslashish xususiyatlariga ega bo‘lishi lozim. Nizomlarning mazmunini aniqlashtirish darajasiga to‘g‘ri yondoshish asosida ularni asoslanmagan holda tez eskirishining oldini olish mumkin, aniqlashtirish darajasi keraklicha va yetarlicha bo‘lishi kerakki, unda vazifalar va funksiyalarning doirasini aniq qayd etish, ularning bajarilishi va natijalarini nazorat qilish, boshqaruv qarorlarini qabul qilishdagi xatolar va kechiktirishlar, yomon tayyorlangan va sifatsiz boshqaruv qarorlari hamda qarorlarning qabul qilinmasligi uchun javobgar bo‘lgan mansabdor shaxslarni aniqlash mumkin bo‘lsin.

Shu bilan birga ortiqcha aniqlashtirish rahbarning faoliyatini cheklab qo‘yishi, bo‘linma ishining samaradorligini kamaytirishi ham mumkin. Buni ayniqsa shuning uchun e’tiborga olish muhimki, reglamentlash bilan bir qatorda bo‘linmalar va mansabdor shaxslar, shu jumladan bo‘linmalarning rahbarlari o‘rtasida norasmiy munosabatlar sohasi mavjud bo‘lib, shu o‘zaro munosabatlar davomida ko‘pgina masalalarga aniqlik kiritiladi. Hozirgi zamon sharoitida bevosita norasmiy muloqotlar, hatto juda murakkab va to‘satdan yuzaga keladigan vaziyatlarda tezkorlik bilan oqilona yechimlarni topish imkonini beradi, chunonon barcha hayotiy vaziyatlar turli-tumanligini reglamentlash hujjatlarida oldindan hisobga olib bo‘lmaydi.

Yangi vazifalar va funksiyalarning paydo bo'lishi, faoliyatning ayrim yo'nalishlarining ahamiyatida urg'u beriladiganlarining o'zgarishi, ayrim faoliyat yo'nalishlarining yo'qotilishi, ma'lumotlarga kompyuterlarda ishlov berish va tarmoqlarni yaratishga asoslangan yangi axborot texnologiyalarining qo'llanishi, hujjat almashinuvining takomillashtirilishi tashkiliy tuzulmaning elementlari o'rtasidagi o'zaro munosabatlarga jiddiy o'zgartirishlarni kiritadi va bu reglamentlash hujjatlarida ham aks ettirilishi shart. Bo'linmalar to'g'risidagi nizomlar to'plami, bo'linmalarining ishlash sharoitlarini o'zgarishini hisobga olib ishga yaroqli holatda bo'lishini ta'minlash uchun reglamentlash hujjatlariga o'zgartirishlar va qo'shimchalarni o'z vaqtida kiritib turish kerak. Biroq bunday o'zgartirishlar va qo'shimchalar yig'ilib borgani sayin bo'linmalarining birgalikda samarali ishlashini ta'minlash qiyinlashib boradi, shuning uchun boshqaruv tuzulmasini ham, uni to'ldiruvchi normativ hujjatlar to'plamini ham muntazam ravishda qayta ko'rib chiqish zarur.

Amaldagi unifikatsiyalashtirilgan tashkiliy-tasarrufiy hujjatlar tizimiga muvofiq „Tuzulmaviy bo'linma (departament, boshqarma, bo'lim) to'g'risidagi nizom“da quyidagi bo'limlar ko'zda tutilgan bo'lishi kerak;

- „Umumiy qoidalar“;
- „Asosiy vazifalar“;
- „Funksiyalar“;
- „Huquqlar va javobgarlik“;
- „Boshqa bo'linmalar bilan munosabatlar. Aloqalar“;

„*Umumiy qoidalar*“ bo'limida bo'linmaning aniq nomi ko'rsatiladi, uning tashkiliy tuzulmadagi o'rni aniqlanadi, uni kimning bevosita bo'ysunuvida bo'lishi va kim tomonidan boshqarilishi belgilanadi. Bo'linma rahbarini lavozimga tayinlash va lavozimdan bo'shatish tartibi o'rnatiladi. Shuningdek, bo'linmaning ichki tuzulmasi ham keltirilgan bo'lishi kerak. Bo'linmaning qismlari o'rtasida funksiyalarning taqsimlanishini aniq belgilash, bo'ysunuvni va bo'linma qismlarining o'zaro munosabatlarini ko'rsatish lozim. Bundan tashqari, bo'linma tuzulmasini va shtatlarini tasdiqlash tartibi belgilanadi, bo'linma o'z faoliyatida

amal qilishi kerak bo'lgan asosiy normativ hujjatlarning ro'yxati keltiriladi.

„Asosiy vazifalar“ bo'limi bo'linmaning asosiy vazifalari ta'rifini o'z ichiga oladi, korxonada turgan maqsadlarga erishilishini ta'minlaydigan uning boshqaruv ta'siri o'tadigan doirasini belgilab beradi. Qabul qilingan tashkiliy tuzulmaga qarab buning uchun muammoli-maqsadli, funksional, jismlil yoki hududiy (mintaqaviy) yondoshuvdan foydalanilishi mumkin. Vazifalarga yetarlicha yiriklashtirilgan, masshtabli ko'lamda, ortiqcha detallashtirmasdan ta'rif berilgan bo'lishi kerak. Ular 3 dan 5 tagacha bo'lganda vazifalar soni eng muvofiq deb hisoblanadi.

„Funksiyalar“ bo'limi nizomning asosiy bo'limi bo'lib hisoblanadi. Unda yuqorida ta'rif berilgan vazifalarni eng samarali va tejamli usulda bajarish uchun amalga oshirilishi kerak bo'lgan asosiy funksiyalar va ish turlari aks ettirilishi lozim. Ushbu bo'limning ishlab chiqilishi bo'linmaning ish yuklamasini, u tomonidan bajariladigan ishlarning tarkibi va hajmini o'rganib chiqish, qo'yilgan vazifalarni hal qilish uchun eng samarali hisoblangan texnologiyaga nisbatan bo'linmalar o'rtasida chegaralarni aniq belgilash va ishonchli „tutashish joylari“ni ta'minlashga asoslangan. Shuning uchun nizomlarni ishlab chiqishda, boshqaruv texnologiyalarini va xodimlarning mehnatini tashkil etishni takomillashtirish masalalari hal qilinadi, axborot aloqalari va hujjat oqimlari tahlil qilinadi va oqilona tashkil etiladi, o'zi orqali o'tadigan hujjatlarni tayyorlashda bo'linmaning vazifasi aniqlashtiriladi, bo'linma mustaqil qarorlar qabul qiladigan masalalarning doirasi belgilanadi.

„Huquqlar va javobgarlik“ bo'limi bundan oldingi bo'limlarning materiallariga asoslanadi. Unda bo'linmalarning vakolatlari belgilanadi va tegishli funksiyalarni bajarish uchun zarur bo'lgan huquqlar birlashtiriladi, ularning to'la hajmda va tegishli tarzda bajarilishi uchun javobgarlik ko'lami belgilanadi. Bo'linmaning huquqlarini uning rahbari hamda u o'z vakolatlarining bir qismini topshiradigan boshqa mansabdor shaxslar amalga oshiradilar. Tegishli pog'onalaridagi rahbarlarga taqdim etiladigan vakolatlarning ko'lami tashkiliy tuzulmaning markazlashtirilishi darajasini belgilab beradi. Bo'linma ishining xususiyatlarini, uning funksiyalari

va huquqlarini e'tiborga olib, rahbarning bo'linmaga birlashtirilgan barcha ishlarning o'z vaqtida va o'rnatilgan talablarga muvofiq bajarilishi, xodimlarning ishi oqilona tashkil etilishi uchun javobgarlik belgilanadi. Javobgarlik haqidagi masala yakkaboshchilik tamoyili asosida hal qilinadi, unga muvofiq mazkur javobgarlik bitta shaxs zimmasiga yuklatilib, bir nechta shaxs o'rtasida taqsimlanmaydi, bu esa vazifalar majmuasi bir nechta bo'linma tomonidan bajarilganida ayniqsa muhimdir.

„Boshqa bo'linmalar bilan munosabatlar. Aloqalar“ bo'limi bo'linmalar o'rtasida barqaror aloqalar va o'zaro majburiyatlar hamjihatligini belgilab beradi. Qismlarning bog'lanishi va amaliy hamjihatligisiz bir butunni tashkil etib bo'lmaydi. Funksiyalar, huquqlar va javobgarlikning taqsimoti integratsiya va muvofiq-lashtirish choralari bilan tenglashtirilgan bo'lishi lozim, ular bu bir-biridan alohidalashgan elementlarni bir-biriga bog'lashi va ularning harakatida kerakli kelishganlikni ta'minlashi kerak. Ko'pincha o'zaro bog'lanish uning vertikal (chiziqli) va gorizontal (funktional) bog'lanishlar kabi asosiy turlari bo'yicha amalga oshiriladi. Qayd etib o'tilganidek, vertikal bog'lanishlar tashkiliy tuzulmadagi iyerarxik pog'onalarni birlashtiradi. Ular qat'iy o'rnatilgan, doimiy amal qiladigan bo'lib vakolatlarning taqsimlanishini aks ettiradi.

Bu bog'lanishlar tasarrufiy (pastga) va hisobot (tepaga) axborotlarini uzatish kanallari bo'lib xizmat qiladi. Vertikal bog'lanishlar doirasida hukmronlik va ta'sir etish muammolari hal etiladi. Ular yordamida rahbar o'zining hukmronlik huquqlarini ro'yogga chiqaradi va buyruq, farmoyish, ko'rsatma va hokazo shaklidan foydalangan holda to'g'ridan-to'g'ri rahbarlikni amalga oshiradi. Gorizontal bog'lanishlar boshqa bo'linmalar, tashkiliy tuzulmaning bo'ysunish xususiyatiga ega bo'lmagan boshqa elementlari bilan munosabatlarni aks ettiradi. Ularning asosiy maqsadi — boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish bo'yicha qabul qilingan muolajaga muvofiq yondosh bo'linmalarga axborot uzatish yo'li bilan o'zaro bog'lanishlarning yanada samaraliroq bo'lishiga yordam berishdan iborat. Bog'lanishning ushbu kanallari bo'yicha statistik axborotlar, tahlil qilish ma'lumotlari, hujjatlarning loyihalari, ularni qayta ishlash va tuzatishlar kiritish bo'yicha taklif va

mulohazalar uzatiladi. Ularning asosida boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishga ko'p tomonlama kompleks yondoshuv amalga oshiriladi. Gorizontol bog'lanish kanallarining ko'p sonli va batartib bo'lishi tashkiliy tuzulmada kamchiliklar borligidan dalolat beradi. Gorizontol bog'lanishlarni har doim ham to'liq rasmiylashtirib bo'lmaydi, shuning uchun ular, odatda, norasmiy o'zaro bog'lanishlar bilan to'ldiriladi. Rasmiy bog'lanishlar, ya'ni nizomda qayd ettirilgan bog'lanishlar, faqat tashkiliy tuzulmaning "shaxsiyatlash-tirilmagan" elementlari o'rtasidagi majburiy va doimiy, muntazam amalga oshiriladigan bog'lanishlarni aks ettiradi.

15.5. Tashkilotdagi rasmiy munosabatlarning asosiy shartlari

Tashkilot xodimlari o'rtasidagi rasmiy munosabatlar tashkiliy tuzulmaning shakllanishi bosqichida o'rnatiladi, bunda ular har bir mutaxassisning vakolatlari doirasi, hukmronligi va javobgarligi hajmi bilan belgilanadi.

Shunday qilib, rasmiy o'zaro munosabatlarni uchta asosiy shart belgilab beradi:

- javobgarlik;
- hukmronlik;
- hisobot berish.

Javobgarlik — bu xodimning zimmasidagi ishni bajarish va qo'yilgan vazifalarni qoniqarli darajada bajarilishi uchun javobgarlik olib borish majburiyati.

Javobgarlik *umumiy* va *funksional* bo'lishi mumkin. Ishlash uchun kerakli sharoitlarni yaratish yuzasidan umumiy javobgarlik rahbarning zimmasiga, aniq natija uchun funksional javobgarlik esa ijrochi zimmasiga yuklatiladi.

Javobgarlik egallangan lavozim u bilan bog'liq bo'lgan o'zaro munosabatlar bilan belgilanadi, u yaqqol (bevosita), yaqqol bo'lmagan (bilvosita) va topshirilgan bo'lishi mumkin.

Yaqqol (bevosita) **javobgarlik** xodimni ma'lum lavozimga ishga qabul qilish to'g'risidagi buyruqqa va funksional lavozim yo'riq-nomasiga muvofiq uning zimmasiga yuklanadi .

Yaqqol bo'lmagan (bilvosita) **javobgarlik** kasbiy o'sishning omili sifatida namoyon bo'ladi. U har bir xodim uchun yakka tartibda o'ziga xosligini e'tiborga olib, unga atalgan funksional lavozim yo'riqnomasiga muvofiq taqsimlanadi. Javobgarlikning ushbu turi mutaxassislarning lavozimi ko'tarilishida katta ahamiyatga egadir.

Boshqaga o'tkazilgan javobgarlik, odatda, bevosita rahbar tomonidan xodimga aniq topshiriqlarning bajarilishi uchun topshirilgan javobgarlikdir.

Javobgarlikdan tashqari, hukmronlik va vakolatlar ham boshqa shaxsga o'tkazilishi mumkin.

Hukmronlik — bu boshqa odamlarning odob-axloqiga amalda ta'sir ko'rsatish imkoniyati.

Minimal ravishda hukmronlikning 7 ta kanali ajratiladi:

• zo'ravonlik — odamlarni tanbehlar berish, kamroq maosh to'lanadigan ishga o'tkazish va hokazo yo'l bilan o'z istaklariga qarshi faoliyatga bo'lgan ishtiyogida namoyon bo'ladi;

• ta'sir — bo'ysunuvchi xodimlar o'zining bevosita rahbarlari bilan muloqotda his qiladigan tuyg'u;

• vakolat — yaxshi tayyorlangan malakali rahbarlarga xos;

• axborot — uning „dozalanishi“da namoyon bo'ladi;

• lavozim mavqeyi — iyerarxiya pog'onasiga bog'liq: rahbarning lavozim pog'onasi qanchalik yuqori bo'lsa, uning tashkilot a'zolariga ko'rsatadigan hukmronlik ta'siri darajasi shunchalik kuchli bo'ladi;

• obro'-e'tibor, nufuz — rahbarning yetakchi bo'la olishini namoyon qilishda katta ahamiyatga ega;

• rag'batlantirish — rahbarga tasarrufidagi xodimlarga ta'sir o'tkazishda katta kuch bag'shida qiladi.

Vakolat — bu tashkilotning resurslaridan foydalanishni va xodimlarning kuch-g'ayratini ma'lum vazifalarni bajarishga qaratishning tashkiliy jihatdan birlashtirilgan cheklangan huquqi.

Boshqaruv vakolatlari — bu tashkilotning yoki uning tuzulmaviy bo'linmasining manfaatlarini ko'zlab, qarorlarni qabul qilish bo'yicha rasmiy taqdim etilgan huquqlar va majburiyatlar yig'indisi.

Foydalaniladigan tasnifiy alomatga muvofiq vakolatlar turlari va turchalarga ajratilishi mumkin (15.4- jadval).

15.4- jadval.

Vakolatlarning tasniflanishi

Tasniflash alomati	Vakolatlar-ning turi	Vakolatlar-ning kichik turi	Qisqacha tasnif
Amalga oshirish usuli	<i>Chiziqli</i> <i>Shtabli</i>	Tavsiya etiladigan kelishuvlar	Rahbardan bevosita uning bo'ysunuvdagi menejerga va keyin boshqa bo'ysunuvchi xodimga o'tadi. Tashkilotning hukmronlik munosabatlari tizimini ifodalaydi va boshqaruv pog'onalari iyerarxiyasini yaratadi. Chiziqli vakolatlariga ega bo'lgan rahbarlarga hamda shtab xodimlariga maslahat yoki yordam berish huquqini ifodalaydi. Chiziqli rahbariyatga maslahat berish.
		Funksional	Chiziqli rahbariyat zimmasiga ma'lum doiradagi qarorlarni shtab apparati bilan kelishish majburiyatini yuklaydi. Shtab apparatiga o'z vakolatlari doirasida ma'lum harakatlarni tavsiya qilish va taqiqlash huquqlarini taqdim etadi.
Funksional yo'naltirilganlik	<i>Tasarrufiy</i> <i>Nazorat qilish, hisobot berish</i>	Parallel	Chiziqli rahbariyatning ma'lum qarorlarini rad qilish huquqini beradi.
		Ogohlantiruvchi	Hujjatlarni huquqiy me'yorlarga muvofiqligini baholash. Ular tegishli bo'lgan ijrochilar tomonidan bajarilishi majburiydir. Tasarruf ostidagi subyektlar-ning faoliyatini nazoratga olingan masalalar bo'yicha tekshirish.

Vakolatlarni boshqaga o'tkazish bir martalik yoki uzoq mudatli xususiyatga ega bo'lishi mumkin. Vakolatlarni boshqaga o'tkazishning ko'lami va turlari tashkilot menejment tizimining markazlashtirilishi darajasi bilan belgilanadi.

Markazlashtirish — bu tashkilot rahbariyatining yuqori iyerarxik pog'onasida boshqaruv qarorlarini qabul qilishning hukmronlik funksiyalarini jamlanishi.

Menejment markazlashtirilishining darajasi, avvalo, tashkilotda qabul qilingan boshqaruv tashkiliy tuzulmasining xususiyatlarida ifodalanadi. U chiziqli tuzulmalardan chiziqli-shtabli va funksional tuzulmalarga o'tilishida pastga tushadi. To'liq markazlashtirilishda menejer tomonidan birga o'tkaziladigan funksiyalarning soni minimal, markazlashtirilmaslikda esa — maksimal bo'ladi.

Markazlashtirish bir qator omillarga bog'liq:

- tashkilotning o'lchamlari (tashkilot qanchalik katta bo'lsa, shunchalik ko'p vakolatlar boshqaruvning pastki pog'onalariga o'tkaziladi);

- iste'molchilarning o'rnatilgan joyi (ular tashkilotidan va bir-biridan qanchalik uzoq joylashgan bo'lsa, menejerlarni iste'molchilarga yaqinlashtirish uchun markazlashtirilmaganlikning darajasi shunchalik yuqori bo'ladi);

- mahsulot turlarining bir xilligi (markazlashtirilmaganlik u yoki bu guruhdagi tibbiy tovarlarning sotilishi uchun javobgarlarni qo'yib qo'yish imkonini beradi);

- mahsulot yetkazib beruvchi ta'minotchilarning o'rnatilgan joyi va ularning soni (ular qanchalik ko'p va uzoqda joylashgan bo'lsa, markazlashtirilmaslik darajasi shunchalik yuqori bo'ladi).

Harakat muolajalari; boshqaruv obyekti; muammolarni hal etish (qarorni tayyorlash, qabul qilish, amalga oshirish, nazorat qilish) bosqichi; vazifalarning (takrorlanadigan, innovatsion va boshqa) xususiyati; makon, zamon, sifat, miqdor; vazifalar hal qilinadigan funksional soha (ta'minot, ishlab chiqarish, sotish, marketing, menejment) kabi parametrlar markazlashtirish va markazlashtirilmaganlikning mezonlari bo'lib hisoblanadi.

15.5- jadvalda menejment tizimini markazlashtirish va markazlashtirilmaganlikning afzalliklari va kamchiliklari keltirilgan.

**Tashkilot menejment tizimini markazlashtirish va
markazlashtirmaslikning solishtirma tavsifi**

Afzalliklari	Kamchiliklari
MARKAZLASHTIRISH	
<p>Boshqaruvning strategik jihatdan yo‘nalganligini ta‘minlash. Qarorlarni, umumiy vaziyatni yaxshi biladigan shaxslar tomonidan qabul qilinishi. Boshqaruv funksiyalarining takrorlanishini bartaraf qilish.</p>	<p>Axborotni uzatish uchun ko‘p vaqt sarflanishi, unda xatolarning bo‘lishi. Qarorlarni, ma‘lum bir vaziyatni yaxshi bilmaydigan shaxslar tomonidan qabul qilinishi. Boshqaruv jarayonining egiluvchan bo‘lmasligi.</p>
MARKAZLASHTIRMASLIK	
<p>Boshqaruvning egiluvchanligi va harakatchanligini ta‘minlash. Axborot oqimlarining qisqarishi. Zimmadagi ishlar yuklamasini ikkinchi darajali muammolardan xoli qiladi. Qarorlarni, ma‘lum bir vaziyatni yaxshi biladigan shaxslar tomonidan qabul qilinishi.</p>	<p>Qarorga taktik xususiyatni taqdim etadi. Boshqaruv faoliyatining muvofiq- lashtirilishini qiyinlashtiradi. Umumiy tashkiliy manfaatlarni e‘tiborsiz qoldiradi. Tashkilotning buzilishiga sabab bo‘lishi mumkin.</p>

Vakolatlarning boshqaga o‘tkazilishi ayrim shaxslar yoki guruhlariga nisbatan qo‘llaniladi. Vakolatlarning boshqaga o‘tkazilishining asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

- yuqori pog‘onadagi rahbarning tezkor masalalarni hal qilish yuklamasini cheklash, uning e‘tiborini taktik va strategik masalalarning hal qilishga jamlanishi uchun sharoitlarni yaratish;
- quyi pog‘onadagi bo‘g‘inlarning ishlash qobiliyatini oshirish;
- „inson omili“ni faollashtirish, xodimlarni jalb qilinishi va manfaatdorligini oshirish.

Vakolatlarning boshqaga o‘tkazish quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

I. Ayrim yoki bir guruh xodimlarga individual aniq topshiriqlarni berish;

II. Qo‘l ostidagi xodimlarga tegishli vakolatlar va resurslarning taqdim etilishi;

III. Qo‘l ostidagi xodimlarning ularga berilgan topshiriqlarni bajarish bo‘yicha majburiyatlarini shakllantirilishi.

Boshqaruvning iyerarxik tuzulmasida vakolatlarning boshqaga o‘tkazilishi „tepadan pastga“ amalga oshiriladi, shuning uchun funksiyalar va vazifalarning qayta taqsimoti va aniq bo‘linma yoki mansabdor shaxs zimmasiga birlashtirilishi har bir pog‘onada o‘tadi.

Vakolatlarning samarali taqsimlanishining shartlari quyidagilardan iborat:

- qo‘yilgan vazifalarni hal qilish uchun vakolatlarning yetarli bo‘lishi;
- boshqaga o‘tkazilayotgan vakolatlarning o‘zaro munosabatda bo‘lishi kerak bo‘lgan subyektning vakolatlari bilan muvofiq holatga keltirish;

- vakolatlarining o‘tish chiziqlarini aniq bo‘lishi, ya‘ni har bir xodim vakolatlarini kimdan olishi va kimga berishini, kimga hisobot berishi va kimdan hisobot olishini bilishi kerak.

~~Vakolatlarni boshqaga o‘tkazishning samaradorligiga erishish~~ shartlari boshqaga o‘tkazilayotgan hukmronlik, vakolatlar va javobgarlikni belgilash jarayonida quyidagi tamoyillarni amalga oshirilishi bilan ta‘minlanadi:

- yakkaboshchilik (xodim topshiriqni bitta rahbardan oladi va ularning bajarilishi uchun bitta rahbarga javob beradi);

- boshqaruvchilik me‘yorlarini cheklash (odatda, boshqaruvning yuqori va o‘rta pog‘onalarida bu me‘yor 5—10 kishini tashkil qiladi);

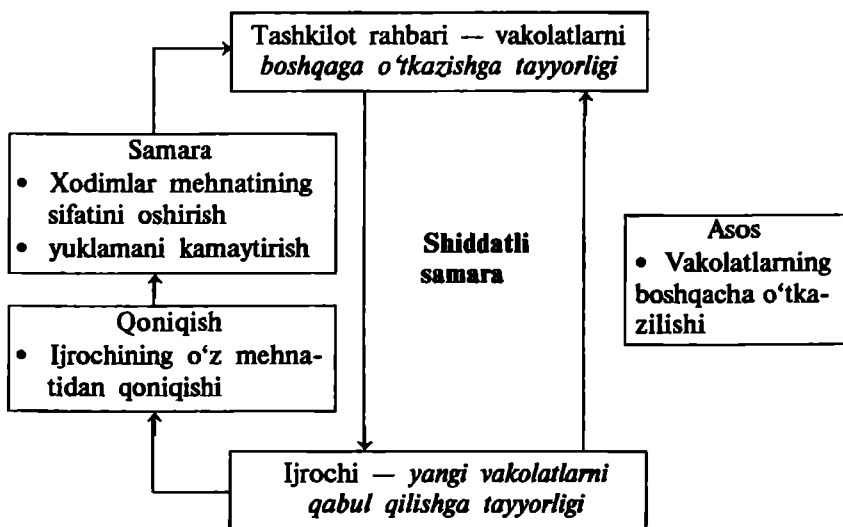
Boshqaruvchilik me‘yori — bu aniq bir tashkilotning bitta rahbari tomonidan faoliyati samarali boshqarilishi mumkin bo‘lgan bo‘ysunuvchi va hisobot beruvchi xodimlarning eng katta (maksimal) soni.

- muvofiqlik (vakolatlar hajmi boshqaga o‘tkazilgan javobgarlikka muvofiq kelishi kerak). Vakolatlar hajmi javobgarlikdan ortiq bo‘lsa, tashkilot ma‘muriy o‘zboshimchalikka, javobgarlik hajmi esa vakolatlardan ortiq bo‘lsa, boshqaruv faoliyatining falajiga yuz tutishi mumkin;

- muvofiqlashtirish (xodimga berilgan yangi topshiriqqa muvofiq vakolatlar tarkibiga muntazam ravishda tuzatishlar kiritib turilishi kerak);

- yetarliqlik (javobgarlik ko‘lami xodimning individual imkoniyatlaridan ortib ketmasligi kerak);
- asoslanganlik (javobgarlikning ko‘laminin kengaytirilishi ish haqining oshirilishi, ta’sir ko‘rsatish yoki peshqadamlik bilan asoslanishi kerak).

Vakolatlarni boshqaga o‘tkazishning samarasi ko‘pincha ularning ijrochilarini qoniqish darajasi orqali namoyon bo‘ladi (15.4- chizma). Vakolatlarni boshqaga o‘tkazishning samarasi va qoniqish darajasi ko‘p jihatdan tarkibidagi ikki: rahbarning o‘z vakolatlarini boshqaga o‘tkazilishini xohlamasligi va qo‘l ostidagi xodimning javobgarlikni o‘z zimmasiga olishni xohlamasligi komponentlariga bog‘liq bo‘ladi.



15.4- chizma. Vakolatlarni boshqaga o‘tkazilishining samarasi.

Rahbarning o‘z vakolatlarini boshqaga o‘tkazilishini xohlamasligini qo‘l ostidagi xodimlarga ishonchi bo‘lmaganligi, tavakkal qilishdan qo‘rqishi; nazoratni amalga oshirish qiyinligi; „kuchli“ shaxslar xavf solishi mumkinligi; qarorlarni qabul qilish jarayonining murakkablashishi; qo‘l ostidagi xodimlar bilan bog‘langanlikning rivojlanishi bilan izohlanadi.

O‘z navbatida qo‘l ostidagi xodimlarning javobgarlikni o‘z zimmasiga olishni xohlamasligi o‘tkazib yuborilgan xatolar uchun tanqid qilinishidan qo‘rqish; masalalarni hal qilishda yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan qiyinchiliklar; topshiriqni muvaffaqiyatli bajarilishi uchun axborot va resurslarning bo‘lmasligi; ishning ko‘payib ketishi; o‘ziga ishonmasligi; qo‘shimcha javobgarlik uchun rag‘batlar bo‘lmaganligi bilan izohlanadi.

Vakolatlarning boshqaga o‘tkazilishi rahbarning ishini, uning samaradorligini oshirish imkonini berib maqbullashtiradi, biroq bu uning yakuniy qarorlarni qabul qilish majburiyatidan va tashkilotda yuz berayotgan barcha uchun bosh javobgarlikdan ozod qilmaydi.

Tayanch iboralar

Tashkilot, missiya, tuzalma, kompozitsiya, ontogenez, sinergiya, hayotiy sikl, arxitektonika, kommunikatsion, boshqaruv bo‘g‘ini, boshqaruv darajasi, segment, reglament, funktsiya, javobgarlik, hukmronlik, vakolat, markazlashtirish.

Nazorat savollari

1. *Tashkilot tushunchasi va alomatlari nima?*
2. *Tashkilot, uni shakllantirish qonunlari va tamoyillari nima?*
3. *Statikadagi tashkilot qonunlarini tushuntiring.*
4. *Dinamikadagi tashkilot qonunlari nima?*
5. *Farmatsevtika tashkilotining rivojlantirish jarayonini ko‘rsatib bering.*
6. *Farmatsevtika tashkilotining xususiyatlari va arxitektonikasini ayting.*
7. *Tashkilot tuzulmasi qanday turlarga ajratiladi?*
8. *Boshqaruv bo‘g‘ini nima?*
9. *Boshqaruv darajasi(pog‘onasi)ni tushuntiring.*
10. *Chiziqli-shtabli tuzulmani ayting.*
11. *Chiziqli-funksional tuzulmani ayting.*
12. *Matritsali tuzulmani ayting.*
13. *Strukturizatsiyalash mezonlari nimalardan iborat?*
14. *Tashkilot tuzulmasini maqbullashtirish qanday bosqichda o‘tkaziladi?*
15. *Reglamentlash nima?*
16. *„Tuzulmaviy bo‘linma (departament, boshqarma, bo‘lim) to‘g‘risidagi nizom“da qaysi bo‘limlar ko‘zda tutilgan bo‘lishi kerak?*
17. *Tashkilotdagi rasmiy munosabatlarning asosiy shartlari nima?*
18. *Javobgarlik nima?*
19. *Markazlashtirish qanday omillarga bog‘liq?*

16- bob. KADRLAR — FARMATSEVTIK TASHKILOTNING ASOSI

- 16.1. Farmatsevtika tashkilotining mehnat jamoasi: umumiy tushuncha va tavsiflar.
- 16.2. Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalari, tamoyillari va yoʻnalishlari.
- 16.3. Tashkilot ichidagi mehnat munosabatlarini tartibga solish.
- 16.4. Farmatsevtika tashkilotlarida tuzulmaviy mehnat taqsimoti.
- 16.5. Farmatsevtika menejmentiga qoʻyiladigan talablar.
- 16.6. Hozirgi zamon rahbarlik uslublarining tavsifi.
- 16.7. Tashkilotlardagi nizolarni boshqarish.

16.1. Farmatsevtika tashkilotining mehnat jamoasi: umumiy tushuncha va tavsiflar

„Mehnat jamoasi“ tushunchasi murakkab va koʻp qirrali hisoblanadi. U quyidagi: rivojlanish alomatlarini va bosqichlari, rivojlanish pogʻonalari, funksiyalar, tuzulmalar, koʻlam (oʻlcham), ijtimoiy-psixologik jarayonlar, ishlash uslubi kabi tavsiflarga asoslanadi.

Farmatsevtika tashkilotining mehnat jamoasi — bu aholiga farmatsevtika yordamini koʻrsatish boʻyicha birgalikda mehnat faoliyatini amalga oshiruvchi xodimlarning birlashmasi.

Birgalikdagi mehnat faoliyati — mehnat jamoasining eng muhim alomatlaridan biri boʻlib hisoblanadi, lekin u mehnat jamoasining yagona alomati emas. Ular jumlasiga, shuningdek, maqsadlar birligi, jamoa manfaatlari, jamoa aʼzolarining iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik birdamligi, hamkorlik va oʻzaro yordam, demokratiya va intizom asosidagi boshqaruv, rivojlanishning taraqqiy etishi alomatlarini ham kiritiladi.

Mehnat jamoalarining shakllanishi — murakkab jarayon boʻlib, u, odatda, jamoa rivojining uch: quyi, oʻrta va yuqori

(sifatli holat) pog'onasiga muvofiq bo'lgan bosqichni o'z ichiga oladi. Jamoaning rivojlanish pog'onalari ma'lum ko'rsatkichlar bilan tasniflanadi, bular: jamoa va shaxsiy manfaatlari hamda harakatlarning birligi; faollik va maqsadlarning amalga oshirilishi; mehnatdan qoniqish; birdamlik; barqarorlik; ijtimoiy-psixologik muhit.

I bosqich — bu shakllanish bosqichidir, u yangi tashkil etilayotgan jamoalarga xosdir. Uning eng muhim elementlari jamoa tuzulmasini butlash va xodimlarni tanlab olish hisoblanadi. Bunday guruh a'zolarining faoliyati asosan rahbarning farmoyishlari va talablarini bajarishdan iborat bo'lib, bunda xodimlar turli manfaatlarga, o'z funksiyalarini bajarishga tayyorgarlikning turli darajalariga ega bo'ladilar. Ular o'zlariga qo'yiladigan talablarni ishlash tartibi hamda ketma-ketligini turlicha tushunadilar va idrok qiladilar. Guruhning tayyorgarligi yuqoriroq bo'lgan bir qismi, ularni ongli ravishda qabul qiladilar va faol qo'llab-quvvatlaydilar. Guruhning qolgan a'zolari ularni shunchaki ixtiyoriy ravishda bajaradilar. Sifatli o'zgarishlar natijasida jamoa o'z rivojining keyingi bosqichiga o'tadi.

II bosqich — jamoa a'zolarining birgalikdagi mehnat va mehnat taqsimoti natijasida jamoani tabaqalashtirish asosida moslashuvi. Jamoada endi 2 guruhni: tashabbuskor (faol) va loqayd (indifferent) yoki sustkash (passiv) xodimlarning mikroguruhini aniq ajratish mumkin. Rahbar norasmiy tashkilot bilan birgalikda faollarga tayanishi va ularning tarkibini oshirish sharoitlarini yaratishi lozim. Bunda odamlarga o'ziga qarab yondoshish va tarbiyaviy ishlarni olib borish juda muhimdir.

III bosqichda jamoaning mustahkamlanishi va jipslashishini kuzatish mumkin. Biroq bundan oldingi bosqichlarning yo'naltirilish va moslashish mexanizmlari tarqoq holatda emas, balki birgalikda ta'sir etishni davom etadi. Mehnat jamoasining deyarli ko'pchilik a'zolarida o'zlari oldida turgan maqsadlar va vazifalarga ijobiy munosabatlar shakllanadi, hamkorlik va o'zaro yordam munosabatlari o'rnatiladi. Ushbu bosqichda ishga qobiliyatli uyg'unlashgan jamoa barmo bo'la boshlaydi.

Mehnat jamoalari turlicha bo'lishiga qaramasdan, ular tomonidan bajariladigan funksiyalar bir xildir. Funksiyalarning uchta asosiy xili ajratib ko'rsatiladi, bular: ishlab chiqarish — iqtisodiy, ijtimoiy va tarbiyaviy funksiyalardir. Ishlab chiqarish — iqtisodiy funksiyasi korxonada faoliyatining asosiy maqsadini — resurslardan oqilona foydalangan holda aholini farmatsevtika yordami bilan ta'minlashni aks ettiradi. Ijtimoiy funktsiya mehnatda ijodiy tashabbusning rivojlanishi va jamoa a'zolarining bir qator: xavfsiz sog'lom mehnat sharoitlari, zaruriy ijtimoiy ta'minot (turar joy, bolalar muassasalari, malaka oshirish va boshqa) eng muhim ijtimoiy ehtiyojlari qondirilishida namoyon bo'ladi. Jamoaning eng muhim funksiyasi — bu tarbiyaviy funktsiyadir. Uning mohiyati butun jamoa va uning har bir a'zosini kuchi bilan ongli intizom, farmatsevtika etikasi va deontologiyani shakllantirishdan iborat. O'g'irliklar va kamomadlar bilan kurashish ham shunga kiradi.

Mehnat jamoalari o'z funksiyalarini bajarishda faqat boshqaruv obyekti sifatida emas, balki boshqaruv subyekti sifatida ham chiqadilar. Jamoaning boshqaruv subyekti sifatidagi faoliyati ayrim xodimlarga tarbiyaviy ta'sir ko'rsatishdan iborat bo'ladi. Boshqaruv obyekti sifatida jamoa maqsadga yo'naltirilgan shakllantirish va rivojlanishga muhtoj bo'ladi. Mehnat jamoalari tuzulmalarning quyidagi: tashkiliy, ijtimoiy-demografik, kasbiy-malakaviy va ijtimoiy-psixologik kabi rivojlangan turlari mavjudligi bilan tavsiflanadi.

Ijtimoiy-demografik tuzulma — bu jamoaning yoshi, jinsi, millati bo'yicha, ***kasbiy-malakaviy tuzulma*** — ma'lumot va malaka darajasi bo'yicha, ***ijtimoiy-psixologik tuzulma*** — shaxslararo munosabatlarning holati, mehnat faoliyatining asoslari bo'yicha tarkibidir. Yuqorida ko'rib chiqilgan tashkiliy tuzulma jamoaning shakllanishi barqarorlashishi va rivojlanishida alohida ahamiyat kasb etadi.

Jamoaning tashkiliy tuzulmasi — bu uning a'zolarini ma'lum o'zaro bog'lanishlari va o'zaro munosabatlaridir. ***Rasmiy tashkiliy tuzulma*** — bu jamoaning a'zolari (bo'linmalari) o'rtasida asosiy

kasbiy majburiyatlar, huquqlar va javobgarlikning taqsimlanishi-dir. *Norasmiy tuzulma* jamoa a'zolarining rasmiy jihatdan belgilanmagan o'zaro munosabatlarini aks ettiradi.

U normativ hujjatlar bilan tartibga solinmaydigan, ishlab chiqarish vazifalarini hal qilish masalalari bo'yicha xodimlar o'rtasidagi munosabatlar hamda xodimlarning shaxsiy jihatlari bilan belgilanadigan munosabatlar (norasmiy munosabatlar) asosida vujudga keladi. Ushbu norasmiy munosabatlar mohiyati bo'yicha qarashlar, qiziqishlar, manfaatlarning umumiyligi natijasida paydo bo'ladigan do'stona bog'lanishlardir. Odatda, ular bironi yoki nimanidir yoqtirish yoki yoqtirmaslik tuyg'ularini his etuvchi xodimlar o'rtasida paydo bo'ladi hamda ijobiy va salbiy hissiyotlarga asoslanadi.

Rasmiy va norasmiy tuzulmalarning asosini ularga tegishli bo'lgan guruhlar tashkil etadi.

Guruh — bu tashkilotning bir-biri bilan o'zaro muloqotga kirishuvchi va o'zlarini guruhning a'zolari deb his qiluvchi a'zolari.

Xodimlarning bo'limlar bo'yicha joy-joyiga qo'yilishi rasmiy tuzulmaga misol bo'la oladi. Ularning muvofiqlashtirilishi menejerlar tomonidan amalga oshiriladi. Norasmiy guruhlar o'zaro muloqot jaryonida tabiiy ravishda vujudga keladi va o'zining tuzulmasi bo'yicha rasmiy tuzulmalardan anchagina farq qilishi mumkin. Ular ikki turga bo'linadi — *manfaatdor* va *do'stona shaxslar* guruhleri.

„Manfaatdor“ guruhlar o'ziga xos aniq bir muammoni hal qilishdan manfaatdorligi natijasida (masalan, mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini joriy etish bo'yicha tashabbuskor guruh) birlashadi, muammo hal qilinganidan so'ng ular, odatda, tarqab ketadilar. Do'stona guruhlar o'zaro bir-birini yoqtirib birlashishi hisobiga paydo bo'ladi. Ular do'stona munosabatlarning buzilishi yoki yangi aloqalar paydo bo'lishiga qarab tarqab ketishi yoki ularning tarkibi o'zgarishi mumkin. Norasmiy guruhlarining tashkil bo'lishi ularning a'zolariga bir qator: guruh a'zolari o'rtasida muomala qilishni osonligi, ularning ko'ngiliga yaqin bo'lgan ijtimoiy va madaniy qadriyatlarining saqlanishi, o'z maqomi va muloqotidan ijtimoiy jihatdan qoniqishi kabi afzalliklar beradi.

Har bir norasmiy guruhda jamoaning boshqa a'zolariga katta ta'sir ko'rsatadigan yetakchi bo'ladi. Egallagan lavozimidan, bunga uning rasmiy huquqlari bo'lishi yoki bo'lmasligidan qat'iy nazar o'zining shaxsiy jihatlari hisobiga jamoaning boshqa a'zolariga o'z ta'sirini o'tkaza oladigan shaxs guruhda yetakchi bo'ladi. Norasmiy guruhlarning tuzulmasi jamoaning rasmiy tuzulmasiga har jihatdan mos kelishi yoki umuman mos kelmasligi mumkin. Ular o'rtasidagi farqlanishlar rasmiy tuzulmaning takomillashmagani, rahbarning yoki qo'l ostidagi ayrim xodimlarning noto'g'ri harakatlari hisobiga yuz berishi mumkin.

Norasmiy guruh tashkilot yo'nalishida rivojlanganda u o'zining a'zolariga konformist bosimini o'tkazadi (konformizm — ma'qullashga bo'lgan ehtiyoj yoki guruhda o'rnatilgan yo'l-yo'riqlarga moslashuv). Agar norasmiy guruhlar tashkilotning asosiy maqsadlariga zid bo'lgan maqsadlarni ko'zlaydigan bo'lsa, norasmiy guruhlarning birdamligini sustlashtirishga qaratilgan choralar ko'rilishi lozim, chunki ular rasmiy tuzulmaga qarshi turishi mumkin emas, aksincha, butun jamoa faoliyatiga faol kirishib ketishi zarur.

Tashkilotni samarali boshqarish uchun rahbar norasmiy guruhlar haqida bilishi emas, balki tashkilotning maqsadlariga erishish yo'lida ularning a'zolari harakatidan mohirona foydalana olishi kerak. Shu bois norasmiy guruh yetakchisining tutgan o'rni, uning a'zolari maqomining nisbiy darajasi va guruhdagi mavjud kommunikatsion bog'lanishlarga e'tibor berish lozim. Bunday bo'limlar menejerga rasmiy va norasmiy guruhlar faoliyatining samaradorligini eng yuqori qiymatga chiqarish imkonini beradi.

Mehnat jamoasini ish natijalariga uning o'lchamlari (guruhli dinamika) katta ta'sir ko'rsatadi. Odatda, jamoa qanchalik katta bo'lsa, undagi jipslashuv darajasi shunchalik past bo'ladi. 15 kishigacha bo'lgan guruh yaxlitlik xususiyatiga ega bo'lishi mumkin, guruhdagi a'zolar soni 15 tadan ko'p bo'lganda bu xususiyat yo'qolib, mayda guruhchalar tashkil etila boshlaydi.

Har bir jamoa ham miqdoriy jihatdan, ham sifat jihatidan rivojlanishi mumkin. U maqbul o'lchamlarga ega bo'lishi kerak. Undagi odamlar turli yoshda bo'lishi, guruhlar ayol va erkaklardan,

kasbiy mahorati turli darajadagi xodimlardan tarkib topishi maqsadga muvofiqdir. Bunday jamoalarning yashash qobiliyati va birdamligi kuchliroq bo‘lib chiqadi, chunki zaruriy izchillik o‘rnatiladi, xatti-harakatlarida vazminlik, xushmuomalalik namoyon bo‘ladi. Yoshlarning shijoati yoshi bo‘yicha kattaroq xodimlarning mulohazalari bilan to‘ldiriladi. Jamoani shakllantirishda faqat xodimlarning shaxsiy jihatlarini emas, balki odamlar bilan o‘zaro munosabatlarini ham e‘tiborga olish lozim.

Odamlar bilan o‘zaro munosabatlarning sifat tomoni hamda birgalikdagi faoliyatning unumdorligini oshirishga yoki unga to‘sqinlik qilishga xizmat qiluvchi psixologik sharoitlar ijtimoiy-psixologik muhitni (IPM) tavsiflaydi.

Ijtimoiy-psixologik muhit — bu jamoaning ichida ishlar jarayonida shakllanadigan ma‘naviy-psixologik ruhiy holat bo‘lib, u odamlar orasidagi obyektiv va subyektiv bog‘lanishlar asosida o‘rnatiladigan o‘zaro munosabatlarda namoyon bo‘ladi.

~~— Jamoaning ijtimoiy-psixologik muhitiga (IPM) bir qator~~ omillar: umuman jamiyatning ijtimoiy-psixologik muhiti, hayotiy faoliyatning sharoitlari, guruhli dinamika ta‘sir ko‘rsatadi. Atrofidagi odamlarni jipslashtirish va o‘zining ketidan ergashtirish qobiliyatiga ega bo‘lgan rahbar guruhning psixologik yetakchisi bo‘lsa, jamoadagi muhit barqarorlashadi.

IPM jamoaning ijtimoiy jihatdan yetukligini ko‘rsatkichi sifatida xizmat qilishi mumkin. Mehnat jamoasidagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni o‘rganish uchun tadqiqot maxsus usullari: kuzatish, hujjatlarni tahlil qilish, eksperiment, anketalashtirish, intervyu olish, testlash, sotsiometriyadan foydalaniladi.

„Sotsiometriya“ atamasi shaxslararo munosabatlarni o‘lchash uslublarini ishlab chiqqan amerikalik olim Djon Moreno tomonidan taklif etilgan. Bunday tadqiqotlarning maqsadi — mehnat jamoasidagi shaxslararo va guruhli munosabatlar, jamoa a‘zolarining psixologik jihatdan bir-biri bilan chiqisha olishi, ularning simpatiyalari, antipatiyalari, rahbarlik usulining jamoadagi ma‘naviy-psixologik muhitga ta‘siri to‘g‘risidagi axborotni to‘plashdan iborat. Tadqiqot uslublarini mohirona (har bir xodim hamda jamoaning psixologiyasiga aralashish chegaralarini hisobga olgan

holda) tatbiq etish kichik guruhlar va jamoalarni jamlash va ularni boshqarish, ya'ni boshqaruvning psixologik usullarini amalga oshirish imkonini beradi.

Sotsiometriya usulining mohiyati tadqiqot o'tkazilayotgan jamoaning har bir a'zosiga faoliyat va dam olishning ma'lum turi uchun sherik tanlash, taklif etilishidan iborat. Sheriklarni tanlashda moyilliklarning taqsimlanishi jamoa ichidagi munosabatlarni aks ettiradi. Amalda sotsiometriya muolajasi quyidagilardan iborat bo'ladi: guruh (jamo) a'zolaridan individual tartibda guruhdagi o'zaro munosabatlarning turli jabhalari bilan bog'liq bo'lgan bir qator savollarga (10—15) javob berish so'raladi. Eng muhimi, savollarda hamkasabalar bilan o'zaro munosabatlarning ikki turi: mutaxassislar va hamkasabalar sifatida hamda o'rtoqlar sifatidagi munosabatlar asos qilib olingan bo'lishi kerak. Javoblar yozma ravishda, izohlarsiz beriladi, ularda faqat ish (o'qish) bo'yicha o'rtoqlarning familiyasi yoziladi. Sotsiometrik tadqiqotlarning natijalari ikki usul: grafik va tahlil usulida qayta ishlab chiqiladi. Olingan sotsiomatritsa guruh a'zolarining bir-biriga bo'lgan munosabatlarini, guruhning jipsligini, uning yetakchisini aniqlash, sotsiometrik maqomni va emotsional ekspansivlikni belgilash imkonini beradi.

Jamoaning ijtimoiy madaniyati dinamik omillar tizimi bilan belgilanadi:

- xodimlarni o'zining mehnat faoliyati va ish joyiga bo'lgan munosabati,
- firma ichidagi ijtimoiy kommunikatsiya,
- boshqaruv madaniyati,
- hukmronlik qiladigan asoslar va axloq.

Tashkilotda ishlaydigan odamlar bir-biridan jinsi, yoshi, ma'lumoti, millati, oilaviy holati va hokazolar bo'yicha farqlanadi. Bu munosabatlarning barchasi ham alohida xodimlarning ishlash xususiyatlari va o'zini tutishiga, ham tashkilotning boshqa a'zolari harakatlari hamda o'zlarini tutishlariga jiddiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Shu boyis menejer qo'l ostidagi xodimlar bilan ishini shunday tashkil etishi kerakki, u har bir odamning o'zini tutishi va faoliyatining ijobiy natijalarini rivojlantirishga yordam ko'rsatishi va negativ oqibatlarni bartaraf etishga harakat qilishi zarur.

16.2. Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalari, tamoyillari va yo'nalishlari

Kadrlar menejmenti farmatsevtika tashkiloti umumiy menejmentining eng muhim tarkibiy qismlaridan biridir. Kadrlar menejmenti normativ va ro'yxat bo'yicha soni, kasbiy layoqati (ya'ni ko'zda tutilgan lavozim majburiyatlarini bajarish qobiliyati), bilimdonligi (ya'ni majburiyatlarini bajarish uchun zarur bilimlar va ko'nikmalarga ega bo'lgan) bilan tavsiflanadigan kadrlar tarkibiga nisbatan amalga oshiriladi.

Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalariga quyidagilar kiradi:

- kadrlar bilan ta'minlash;
- mehnat munosabatlarini rasmiylashtirish, oqilona va xavfsiz mehnat sharoitlarini yaratish;
- farmatsevtika va boshqa mutaxassislarning malakasini oshirish;
- mehnatni baholash, mutaxassislarning attestatsiyasi;
- mehnat intizomini saqlash;
- jamoadagi ijtimoiy keskinlik holatining oldini olish, uni arziqlash va bartaraf qilish;
- samarali faoliyatni asoslantirish va rag'batlantirish.

Mazkur funksiyalar xodimlarni boshqarishning yuzaga kelgan tizimi tufayli amalga oshiriladi (16.1- jadval).

16.1- jadval

Farmatsevtika tashkilotining xodimlarini boshqarish tizimi

Kadrlar menejmentining yo'nalishlari				
Kadrlarni tanlash, saralash, joy-joyiga qo'yish, lavozimini ko'tarish	Kadrlarni baholash va rivojlantirish	Mehnat sharoitlari	Mehnatni rag'batlantirish	Mehnat munosabatlari
Kadrlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirish, mutaxassislarni jalb qilishning ichki va tashqi manbalardan foydalanish	Mutaxassislarni davriy ravishda baholash, attestatsiyadan o'tkazish	Mehnat muhofazasi	Mehnatga haq to'lash tizimini ishlab chiqish	Shaxslararo munosabatlarni tahlil qilish va tartibga solish

Mehnat munosabatlari hujjatlar bilan rasmiylashtirish	Dorixonada farmatsevtika va iqtisodiy bilimlariga o'qitish	Mehnatni psixofiziologiya talablariga rioya qilish	Ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish.	Nizolarni boshqarish
Yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashuvi	Malaka oshirish	Atrof-muhofaza qilish	Mehnat asoslanganligini boshqarish	Ijtimoiy-psixologik tashxis
	Ish karerasini boshqarish			O'zaro munosabatlarning etik me'yorlariga rioya qilish

Kadrlar menejmentining asosiy tamoyillari quyidagilardan iborat:

- mehnat qonunchiligining talablariga yo'nalganlik;
- tashkilotning xodimlarga bo'lgan joriy va istiqboldagi ehtiyojining hisobini olib borish;
- farmatsevtika tashkilotining umuman o'zi va xodimlarining manfaatlari muvozanatini saqlash.

O'zbekiston Respublikasining mehnat muhofazasi to'g'risidagi qonuni talablariga muvofiq bo'lgan mehnat sharoitlarini yaratish va boshqalar.

Farmatsevtika tashkilotining mehnat resuslarini shakllantirish xodimlarga bo'lgan ehtiyojini aniqlashdan boshlanadi. Joriy va uzoq muddatli ehtiyoj kelgusidagi o'zgarishlarni (nafaqaga chiqish, mehnat bitimi muddatlarining tugashi, faoliyat yo'nalishlarining o'zgarishi va hokazo) hisobga olgan holda aniqlanadi. Shtatlar bo'yicha xodimlar sonini hisoblab chiqish intuitsiyaga asoslangan holda yoki o'ziga o'xshash bo'lgan ishlab turgan tashkilotlarning misolida yoki tavsiya xususiyatiga ega bo'lgan namunaviy shtatlar (boshqaruv tarkibi) va shtatlar normativlari (farmatsevtik va yordamchi xodimlar) bo'yicha amalga oshiriladi.

Kadrlarni tanlash muolajasi quyidagi bir qator ketma-ket amallarni o'z ichiga oladi:

1) aniq bir lavozimga qo'yiladigan talablar va nomzodning bo'lishi zarur (istalgan) qobiliyatlar (masalan, ma'lumot darajasi, ixtisoslashuv, umumiy va ixtisosi bo'yicha ish staji, yoshi bo'yicha cheklanishlar, chet tillarning bilishi, komputerde ishlay olishi va boshqalar) ro'yxatini shakllantirish;

2) mehnat bozorini aniqlash (nomzodlar qayerdan qidirilishi);

3) lavozimga nomzodlarni qabul qilish (tashqi va ichki);

4) nomzodlarni saralash (hujjatlarni ko'rib chiqish, suhbat o'tkazish yoki testlash natijasida ko'rsatilgan mezonlar bo'yicha baholash);

5) mehnat shartnomasining loyihasini tayyorlash;

6) mehnat shartnomasini tuzish.

Mutaxassislarni qabul qilish, an'anaviy ravishda, tashqi va ichkiga bo'linadi. Tashqi qabul qilish ro'znomalar, jurnallarga e'lon berish, ish bilan ta'minlash bo'yicha bandlik byurolari, kadrlar agentliklariga murojaat qilish yo'li bilan ish taklif qilishni o'z ichiga oladi. So'nggi yillarda nomzodlarni qidirish va saralash, nomzod tomonidan yozma ravishda tuzilgan o'zi va lavozimi haqidagi qisqacha axborot — *rezyume* yordamida amalga oshiriladi.

Lavozimga nomzod bilan shaxsan tanishilganda saralash uchun *suhbat o'tkazish* (belgilangan namunaviy savollar bo'yicha intervyu o'tkazish va keyin ularga berilgan javoblarni baholash) yoki *testlash* (standart savollar yoki topshiriqlar ro'yxati — test yordamida aniq bir odamning afzal tomonlari, bilimlari va qobiliyatlarini aniqlash) kabi usullardan foydalanilishi mumkin.

Ichki qabul qilish, tashkilotdagi o'z xodimlarining lavozimini ko'tarish va bir ish joyidan ikkinchisiga o'tkazish hisobiga amalga oshiriladi. Uning afzalliklari quyidagilar: xodimlarning malakasini oshirishga rag'batlantirish, ishga tegishli munosabatda bo'lishini shakllantirish, mutaxassislarning qobiliyatlarini yuqori baholash, o'z mehnatidan qoniqishini oshirish, jamoaga moslashish zaruriyati bo'lmasligidan iborat.

Kerakli kadrlar, nomzodlar haqidagi (rezyume, testlash, suhbat o'tkazish va boshqa) axborotlar bilan ishlash asosida yohud istiqbolni belgilash yoki amaliy (alohida topshiriqlar, vaqtinchalik ishga tayinlash, stajirovka) uslublardan foydalanilgan holda tanlab olinadi.

Agar saralashning natijalari ish beruvchini qanoatlantirsa, u tomonidan taklif etilgan shartlar esa nomzodni qanoatlantirsa, u holda amaldagi Mehnat qonunchiligiga muvofiq ishga qabul qilish rasmiylashtiriladi.

Jamoaga yangi a'zo qabul qilinganda, unga yangi sharoitga moslashishi uchun yordam berilishi lozim. Farmatsevtika tashkiloti sharoitida ish sharoitlariga moslashishni ikkiga: kasbiy va ijtimoiy-psixologik moslashishga ajratish mumkin. Kasbiy moslashuv aniq ish joyida ishlash ko'nikmalarini egallash, ishning mazkur turidan qoniqishning hosil bo'lishidan iborat. Bu, odatda, funksional vazifalarni yuqori sifatda va normal toliqish darajasida birdek bajarilishi bilan ifodalanadi. Ijtimoiy-psixologik moslashuv yangi xodimning jamoaga mone'liksiz kirishib ketishi bilan ifodalanadi. Yangi xodimlarning moslashuvini, ularni jiplashgan jamoali bo'limga yuborish, ularga o'z vaqtida yordam ko'rsatish va qo'llab-quvvatlash, ularning muvaffaqiyatlari haqida jamoaga bildirib turish orqali tezlashtirish mumkin.

16.3. Tashkilot ichidagi mehnat munosabatlarini tartibga solish

Mehnat shartnomasi tuzilganidan keyin, odam ko'pgina turli xil (boshqaruv, mulkiy, etik, estetik va boshqalar) munosabatlarga yuz tutadi. Ularning hammasi, ikkala tomon, ya'ni ish beruvchi va xodimning huquqlari, majburiyatlari va javobgarligini o'z ichiga oluvchi „mehnat munosabatlari“ tushunchasiga jamlanadi. Mehnat munosabatlari davlatning qonuniy-huquqiy reglamentlari, tashkilotning ichki hujjatlari, kasb bo'yicha hamda ishdagi etika va axloq me'yorlari bilan tartibga solinadi.

Farmatsevtika tashkilotining boshqaruvi tuzulmasidagi asosiy element — bu lavozimdir. U xodimga yuridik jihatdan birlashtirilib, uni mansabdor shaxs qilib qo'yadi.

Lavozim — bu xodimlarning mehnat funksiyalari va vakolati chegaralarini belgilab beruvchi huquqlari, majburiyatlari va javobgarligi yig'indisidir.

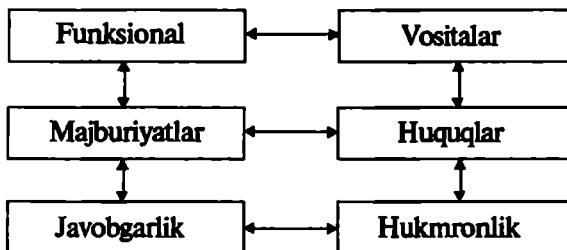
Har bir xodimning ishini reglamentlash, namunaviy va shaxsiy (xususiy) funksional lavozim yo'riqnomalari (FLY) orqali amalga

oshiriladi. Namunaviy yo‘riqnomaga qo‘shimcha ishlab chiqiladigan shaxsiy funksional lavozim yo‘riqnomasida xodim zimmasiga bevosita javobgarlik bilan bir qatorda bilvosita javobgarlik ham yuklanadi.

Funksional-lavozim yo‘riqnomasi — bu har bir xodimning mehnat funksiyalari (lavozim majburiyatlari), huquqlari va bajarilgan ish uchun javobgarligi yig‘indisini belgilab beruvchi tashkiliy-tasarrufiy hujjatdir.

FLYni ishlab chiqishda har bir lavozim bo‘yicha aniq majburiyatlar belgilanadi, demak, ularni bajarish uchun ma‘lum huquqlar ham nazarda tutiladi. Har qanday xodimning, shu jumladan rahbarning ham, funksiyalari, doimo majburiyatlari va javobgarligida, ularni bajarish uchun kerakli vositalar esa — huquqlari va hukmronlik imkoniyatlarida aks ettiriladi. Shuning uchun yuqorida qayd etilgan komponentlar o‘zaro muvozanatga keltirilgan bo‘lishi kerak. Mazkur ish joyidagi shaxsga vositalar bilan ta‘minlamagan funksiyalarni birlashtirish, shuningdek u yoki bu funktsiya bilan bog‘lanmagan vositalarni birlashtirib qo‘yish mumkin emas.

~~Majburiyatlar va huquqlar ham o‘zaro tenglashtirilgan bo‘lishi lozim.~~ Huquqlar va hukmronlik imkoniyatlari faqat xodimning tasarrufidagi mavjud vositalar yordamida amaliy jihatdan kafolatlanishi mumkin. Majburiyatlar xodimga birlashtirilgan funksiyalar doirasidan chiqmasligi kerak. Shunday qilib, xodimning javobgarligi, faqat mazkur shaxs o‘ziga birlashtirilgan funksiyalarni mensimay ishlamayotganda, yoki u ishlayotgan bo‘lsa ham ishni ishonchli tarzda bajarmayotganda yuzaga kelishi kerak (16.1- chizma).



16.1- chizma. FLYning asosiy komponentlarini o‘zaro bog‘lanishi.

FLY o'zining maqsadi, tuzulmasi va mazmuni bo'yicha bo'linma haqidagi nizomga yaqindir.

Funksional lavozim yo'riqnomasining „Umumiy qoidalar“ bo'limi lavozim haqidagi asosiy ma'lumotlar, mazkur lavozimni egallagan xodim ishlaydigan bo'linmaning nomi, uning asosiy vazifalari, xodim o'z faoliyatida amal qiladigan hujjatlar, uning bo'ysunuvi, lavozimga tayinlash va undan bo'shatish tartibi, xodimning ma'lumotiga va amaliy ish tajribasiga qo'yiladigan talablar, (mutaxassislar uchun) lavozim ichidagi malakaviy toifalash ma'lumotlaridan tarkib topadi.

„Huquqlar“ bo'limi xodim, o'ziga topshirilgan funksiyalarni amalga oshirish va majburiyatlarni bajarishi uchun unga berilgan aniq huquqlarni belgilab beradi.

„Javobgarlik“ bo'limida mansabdor shaxs faoliyatining natijalari va oqibatlari uchun hamda uning majburiyatlari doirasiga kiruvchi choralarni tegishlicha ko'rmaganligi uchun mazkur shaxs javobgarligining mazmuni va shakllariga ta'rif beriladi.

„O'zaro munosabatlar (lavozim bo'yicha aloqalar)“ bo'limiga ijrochi o'ziga axborot oladigan va axborotlarni uzatadigan bo'linmalar va xodimlarning ro'yxati hamda axborotning tuzulmasi, uni uzatish muddatlari, u yoki bu hujjatlarning ijrosiga kimlar jalb qilinishi, hujjatlar kim bilan kelishilishi kiritiladi.

Ayrim hollarda boshqaruv jarayonlarini reglamentlashga qarshi, bu boshqaruv apparatining ishida rasmiyatchilik tug'diradi va xodimlarning tashabbusini bo'g'ib qo'yishi mumkin deb e'tirozlar bildiriladi. Reglamentlash esa boshqaruv jarayonlarini bajarishning mavjud amaliyoti o'rganib chiqilishi va tahlil qilinishi hamda uning eng oqilona usullari ishlab chiqilishini ko'zda tutadi.

Boshqaruv sohasidagi amerikalik eng mashhur mutaxassislardan biri G.Emerson to'g'ri ta'kidlab o'tganidek, yozilgan yo'riqnomalarga ega bo'lmagan korxonada oldinga qarab og'ishmay harakatlana olmaydi.

Rasmiyatchilikning oldini olish uchun reglament tashkiliy qarorning eng oqilona variantini mustahkamlashi zarur; hujjatlarni takomillashtirish bo'yicha xodimlar tomonidan berilgan har qanday

takliflar e'tibor bilan o'rganib chiqilishi lozim; reglament uzoq vaqt davomida o'zgaras, statik bo'lishi kerak emas, u ham tashqi ham ichki o'zgarayotgan sharoitlarga muvofiq holga keltirib borilishi shart.

Funksional lavozim yo'riqnomalarining mavjudligi farmatsevtika tashkilotiga asoslanmagan takrorlanishlarni istisno qilib, o'zaro bog'lanishlarni, ishlarning albatta va o'z vaqtida bajarilishini ta'minlagan holda funksiyalarni aniq taqsimlash imkonini beradi. Bundan tashqari, FLY mehnatni tashkil etishning ijobiy tajribalarini tasniflash va umumlashtirish imkonini beradi, bu esa xodimlarni xolisona baholash uchun zamin yaratadi. FLY davriy ravishda, u yoki bu lavozim bo'yicha xodimlar ishlaydigan har bir ish joyi uchun 2—3 yilda bir marta ishlab chiqiladi.

Farmatsevtika xodimlarining joy-joyiga qo'yilishi va ulardan foydalanilishi, aholiga farmatsevtika yordamini ko'rsatish darajasi va sifati ustidan davlat nazoratini amalga oshirish mexanizmlaridan biri, bu — mutaxassislarni attestatsiyadan o'tkazilishidir.

Farmatsevtika tashkiloti direktorining eng muhim vazifalariga mehnat sharoitlarini barqarorlashtirish va mehnatni muhofaza qilish chora-tadbirlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirish hamda xodimlarni xavfsiz ishlash usullari bo'yicha o'qitish vazifalari kiradi. Xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqnomalarning ishlab chiqilishi va yo'riqnomaviy mashg'ulotlar o'tkazilishiga katta ahamiyat beriladi. Ma'muriyat xodimlarga xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqnoma berishga va xodimlar tomonidan mehnat muhofazasi bo'yicha yo'riqnomalarning barcha talablariga rioya etilishi ustidan nazoratni amalga oshirishga majburdir.

Mehnat huquqlarini rivojlantirishning tendensiyalaridan biri bu mehnat munosabatlarini insonparvarlashtirishdir. Dorixonada jamoalarida madaniy munosabatlarni tashkil etish menejmentning eng muhim jihati bo'lib hisoblanadi. Mehnat jamoasida xodimlarning o'zining tutishini tartibga solish tizimi juda murakkab. Rostlagichlar sifatida faqatgina mehnat qonunchiligidan emas, balki ma'naviy me'yorlar, an'analar va boshqalardan foydalaniladi.

Kadrlar bilan ishlash tizimida turli bosqichlarda xodimlarning ishini baholash uchun baholarning har xil parametrlaridan foydalaniladi (16.2- jadval).

16.2- jadval

Xodimlarning ishini baholash

Ish bosqichining nomi	Baholashning asosiy parametrlari
<i>Ishga qabul qilish</i>	Mazkur lavozimda ishlash uchun kasbiy mahorati va tayyorgarligi darajasi
<i>Rag'batlantirish</i>	Samaradorlik, unumdorlik, ish sifati
<i>Lavozimni ko'tarish</i>	Yangi funksiyalarni bajarish uchun bilimdonlik va tayyorgarlik darajasi
<i>Qayta tashkil qilish</i>	Mutaxassisning yangi ishlash sharoitlariga moslashish imkoniyati

16.4. Farmatsevtika tashkilotlarida tuzulmaviy mehnat taqsimoti

Farmatsevtika tashkiloti menejerlarining tuzulmaviy mehnat taqsimoti funksional ixtisoslashishni hamda huquqlar, vakolatlar va javobgarlik sohalari cheklanishini ko'zda tutadi.

Farmatsevtika tashkilotida doimiy ravishda mehnatning gorizontaal va vertikal taqsimoti amalga oshiriladi.

Mehnatning gorizontaal taqsimoti — butun ishni mehnat jarayonining ishtirokchilari o'rtasida kasbiy alomati bo'yicha uni tashkil etuvchi (masalan, dorixona tashkilotida bu dorinomalarni qabul qilish, dorilarni sotish, sifatini nazorat qilish, ehtiyojni aniqlash, tovar zaxiralarini shakllantirish, tovar-moddiy qiimmatliklarni hisobga olish, moliya-xo'jalik faoliyatining natijalarini tahlil qilish, rejalar tuzish va boshqalar) muolaja (komponent)larga taqsimlashdan iborat.

Mehnatning vertikal taqsimoti harakatlarni muvofiqlashtirish (boshqarish) bo'yicha ishlarni harakatlar (ijro)ning o'zidan ajratadi. Mehnatning vertikal taqsimoti quyidagi yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi:

- umumiy rahbarlik (rivojlantirish vazifasi (missiyasini), maqsadlari va strategiyasini ishlab chiqish hamda amalga oshirish);
- texnologik rahbarlik (ilg'or texnologiyalarni ishlab chiqish, oqilona tashkil etish va joriy qilish);

- iqtisodiy rahbarlik (strategik va tezkor rejalashtirish, moliyaviy-iqtisodiy tahlil qilish, mehnatni rag'batlantirish);

- tezkor boshqaruv (tezkor rejalarni tuzish, ijrochilarni ish joylari bo'yicha joy-joyiga qo'yish, yo'riqnoma berish, faoliyat va uning natijalari ustidan muntazam ravishda samarali nazorat olib borilishini tashkil etish);

- xodimlarni boshqarish (xodimlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va rivojlantirish, mehnat va ijro intizomini ta'minlash).

Mehnatning vertikal taqsimoti boshqaruvning uchta: quyi, o'rta va yuqori pog'onasi ajratilishiga asoslangan (16.3- jadval).

Quyi pog'onaga asosan o'z tasarrufida ijro bo'g'inining xodimlariga ega bo'lgan menejerlar kiradi. Ular, odatda, dorixona bo'limlari, mayda chakana savdo shoxobchalarining (dorixona punktlari, kiosklar, do'konlar) boshqaruvini amalga oshiradilar, ma'lum ish uchastkalariga (smenaning kattasi, katta kassir va hokazo) boshchilik qiladilar.

16.3- jadval

Menejerlarning boshqaruv pog'onalari bo'yicha turlari

Boshqaruv pog'onasi	Kim kiradi	Asosiy vazifalari
<i>Yuqori</i>	Tashkilot rahbari va uning o'rinbosarlari	Tashkilot missiyasi, maqsadlarini shakllantirish, strategiyasi va rejalarni ishlab chiqish, tashkilotni tashqi muhit bilan o'zaro bog'lanishi, quyi rahbarlarning ishini muvofiqlashtirish
<i>O'rta</i>	Bo'lim mudirlari, bo'lim mudirlarining o'rinbosarlari va hokazo	Alohida bo'limlarning ishini muvofiqlashtirish va ularga rahbarlik qilish
<i>Quyi (past)</i>	Smenaning kattasi, katta kassir va hokazo	Asosiy faoliyat bilan shug'ullanuvchi xodimlarga bevosita rahbarlik qilish, resurslardan foydalanilishi ustidan nazoratni amalga oshirish

Oʻrta pogʻona menejerlari (alohida boʻlimlarning rahbarlari va ularning oʻrinbosarlari) rejalar, dasturlar tuzadilar, topshiriqlarni ishlab chiqadilar, qarorlar qabul qiladilar, quyi pogʻonadagi menejerlar faoliyatini nazorat qiladilar va hokazo.

Yuqori pogʻona menejerlari (prezidentlar, raislar, rahbarlar, bosh direktorlar, boshqarma boshliqlari) tashkilotni rivojlantirish strategiyasini shakllantiradilar, oʻrta pogʻonadagi menejerlar faoliyatini nazorat qiladilar.

Quyi va oʻrta pogʻonadagi menejerlarning funksiyalari ichida birgalikdagi faoliyatni muvofiqlashtirish hamda xodimlar mehnatini asoslantirish funksiyalari ustunroqdir.

Boshqaruv pogʻonasidan qatʼiy nazar har bir menejerning ishida 5ta asosiy operatsiyani ajratib koʻrsatish mumkin:

1) maqsadlarni belgilash, aniq vazifalar oʻrnatish va ularni hal qilish vositalarini aniqlash;

2) qarorlar qabul qilish, ularni bajarish uchun odamlarni tanlash;

3) kommunikatsiyani va mehnatning asoslanishini saqlab turish, mehnat jamoasini shakllantirish, maxsus usullar yordamida unda qulay ijtimoiy-psixologik muhitni yaratish va saqlash;

4) har bir xodim va umuman tashkilot faoliyatining natijalarini tahlil qilish, baholash;

5) odamlarning, shu jumladan oʻzining ham kasbiy jihatdan oʻsishiga imkon yaratish.

Har bir pogʻonadagi menejer tashqi va ichki muhitning oʻzgarishlariga oʻz vaqtida javob taʼsiri koʻrsatishi, vertikal va gorizontal boʻyicha kelishib ishlashni taʼminlashi, biznes etikasi qoidalariga rioya etishi, ishning yuqori sifatli boʻlishini taʼminlashi zarur.

Menejerning faoliyati tashkiliy-maʼmuriy, tarbiyaviy, tahliliy, konstruktiv (innovatsion), axborot-texnikaviy ishlardan tarkib topadi. Menejerlarning bilimdonligiga qoʻyiladigan talablarni shartli ravishda uch guruhga birlashtirish mumkin:

- kasbiy bilimlar va koʻnikmalar;
- tashkilotchilik bilimlari va mahorati;

• psixologik xususiyatlari: odamlar bilan ishlash va o'z-o'zini boshqarish qobiliyati.

Menejerning ijrochidan asosiy farqi shundaki, ijrochining asosiy vazifasi — ishni o'z vakolatlari doirasida mustaqil bajarilishidir, menejerning asosiy vazifasi esa — ishni xodimlar tomonidan mustaqil bajarilishini ta'minlash, ularni qo'yilgan maqsadlarga erishishga da'vat qilishdan iboratdir.

Menejmentda bir-biriga uzviy bog'langan ikki komponent birgalikda amal qiladi: menejerning tashkilot faoliyatini samarali qila olish qobiliyati hamda jamoa a'zolarining samaradorlikni ta'minlash bo'yicha faolligi, ijodi. Ushbu komponentlarning ishi farmatsevtika menejmentining nazariyasi asosida amalga oshiriladi, uning vazifasi esa mehnat, moddiy, axborot, moliyaviy va texnologik resurslarni har bir aniq tashkilot oldiga qo'yilgan maqsadlarga erishish borasida uyg'un birlashtirishdan iborat bo'ladi.

~~Bir necha o'n yilliklar davomida menejment nazariyasi va amaliyotining ikki yo'nalishi parallel ravishda amal qilib kelgan.~~

1. Menejerlarni, ular boshqaradigan sohadagi bilimlari va ish tajribasiga qarab tanlash lozim.

2. Birinchi navbatda menejer rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish va rahbarlik bilan shug'ullanishi kerak, zarur bo'lishiga qarab maxsus bilimlar esa ularga qo'l ostidagi bilimdon xodimlar tomonidan taqdim etiladi. Albatta, farmatsevtika sohasidagi bilimdonlik va boshqaruv ko'nikmalari birga uyg'unlashsa — bu ayni muddaodir, biroq rahbar tor sohadagi maxsus masalalar bo'yicha o'z obro'sini tushirmasdan maslahatlashishi mumkin. Har qanday rahbar, o'z nufuziga putur yetkazmasdan ma'muriy qarorlarni o'z o'miga boshqa birov qabul qilishini so'rashi mumkin emas. Ishlar yurishmaganda, ijrochilarni emas rahbarlarni almashtiradilar.

Mutaxassisning istalgan sohadagi bilimdonligi uning qobiliyati va ma'lum funksiyalarni bajara olishi bilan belgilanadi. U mutaxassis faoliyatining yakuniy natijalarini o'lchash bilan baholanadi, ya'ni har bir mutaxassisning bilimdonligi, u tomonidan bajarilgan ish mazkur kasb bo'yicha faoliyatdagi yakuniy ish natijalariga

qo'yiladigan talablarga javob bera olish darajasi bilan baholanadi. Ammo mutaxassisning martabasida hamma narsa ma'lum darajagacha („buyuk dovon“ deb ataladigan nuqtagacha) davom etadi. Endi hamma narsa o'zgaradi. Uning ishi endi maxsus o'rganib qolingan bilimlar va tajriba o'lchovi bilan o'lchanmaydi. Uning qadriyatini o'lchashning yangi mezoni boshqaruv sohasidagi bilimdonlik saviyasi bo'lib qoladi, ya'ni uning o'zi biladigan va qila oladigan ishlar emas, balki boshqalarni ishlata olish mahorati qadrlanadi.

Rahbarning mehnati o'zining xususiyatlari bo'yicha ma'muriy-boshqaruv faoliyati bo'lib, qo'l ostidagi xodimlarning faoliyatini tashkil etish va muvofiqlashtirishga qaratilgan tizimiy va maqsadli harakatlar yig'indisidan tarkib topadi. Rahbar tomonidan bajariladigan funksiyalar jumlasiga xizmat-kommunikatsion, tasarruf etish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish — baholash va boshqa funksiyalar kiritiladi. Rahbarga aniq masalalar doirasida qarorlar qabul qilish bo'yicha ma'lum vakolatlar taqdim etiladi va u o'zi boshqarayotgan jamoa ishining natijalari uchun to'liq javobgarlik olib boradi.

Mutaxassisning mehnati tahliliy va konstruktiv xususiyatlarga ega bo'lgan ishlarining bajarilishi bilan bog'liq bo'lib, maqsad va vazifalarning qo'yilishida ham, ularni amalga oshirish yo'llari hamda uslublarini aniqlashda ham ijod qilishi uchun keng imkoniyatlar taqdim etilishini taqozo etadi.

Texnik ijrochilarning mehnati boshqaruvning axborot ta'minoti bo'yicha hujjatlar bilan ishlash, birlamchi hisoblash va hisobni olib borish, kommunikatsion-texnikaviy, hisoblash va rasmiyatchilik yuzasidan bajariladigan nisbatan murakkab bo'lmagan, bir xil (stereotip), muntazam takrorlanuvchi operatsiyalardan iborat.

Mehnat mazmunidagi farqlanishlar, xizmatchilarning har bir ko'rsatilgan toifasining faoliyatini reglamentlashda alohida yondoshilishini talab qiladi. Rahbarlarning mehnati ularning ichida qat'iy reglamentlashga kamroq darajada yuz tutadi, chunki qarorlarning sifatli tayyorlanishi, asoslab berilishi va o'z vaqtida qabul qilinishi uchun javobgarlik aynan rahbarlar zimmasiga

yuklanadi. Boshqaruv — bu doimiy ravishda nostandart vaziyatlarni yuzaga keltiruvchi omillarning murakkab va o'zgaruvchan yig'indisiga bog'liq bo'lgan ko'p qirrali, bir nechta mohiyatli jarayondir. Bu esa rahbardan qarorlarni qabul qilish va odamlarga boshchilik qilish uchun ishga ijodiy yondoshishni, dunyo qarashi keng bo'lishligini, yuqori kasbiy malakani hamda ziyraklik, aql-idrok va o'zining alohida shaxsiy jihatlarini talab qiladi. Ana shuning uchun rahbarning mehnati, ko'pgina tadqiqotchilar tomonidan, haqqoniy ravishda, boshqaruv jarayoni usiz mavjud bo'la olmaydigan san'at deb qaraladi. Shu boisdan boshqaruv pog'onasi qanchalik yuqori bo'lsa, xodimlarni tanlash va lavozimga tayinlash tartibiga shunchalik ko'proq ahamiyat beriladi.

Shuningdek, boshqaruvning pog'onasi rahbar ishining mazmuni va murakkabligiga, uning javobgarlik hamda mustaqillik ko'lamiga, vakolatlari hajmiga ham ta'sir ko'rsatadi. Boshqaruvning ~~pog'onasi qanchalik past bo'lsa, normativ hujjatlarda ular~~ shunchalik aniqroq belgilangan va mustahkamlangan bo'ladi. Boshqaruv pog'onalarining soni turli xil, shu jumladan bir-biriga qarama-qarshi yo'nalishli talablar ta'siri ostida belgilanadi. Bir tomondan, bunday ta'sir imkoni boricha kamroq bo'lishi kerak, chunki boshqaruv pog'onalarining soni ortib borgani sari axborotning yo'qotilish va buzilish xavfi hamda uni boshqaruv zanjiri bo'ylab o'tish vaqti ortib boradi. Natijada boshqaruv apparatini moliyaviy ta'minlash uchun sarf-xarajatlar ortib boradi, boshqaruvning tezkorligi va sifati esa pasayadi. Ikkinchi tomondan, boshqaruvning bo'g'inlari asoslanmagan holda kamaytirilsa, boshqaruvchanlik, ya'ni ko'p sonli xodimlar ishini nazorat qilish va muvofiqlashtirish imkoni yo'qoladi. Mazkur masalani asoslangan holda hal qilish uchun bo'ysunuvdagi xodimlarning soni bo'yicha normativlar qo'llaniladi.

Farmatsevtika tashkilotlarida turli tajribaga ega bo'lgan, salomatligi, ehtirosi turlicha, oliy yoki o'rta ma'lumotli va hokazo mutaxassislar ishlaydilar. Ular tomonidan bajariladigan ishlarning vaqti va sifati, ishlarning hajmi va murakkabligiga bog'liq bo'lgani holda mutaxassislarning shaxsiy jihatlariga ham bog'liqdir. Har

bir bajariladigan funksiya ishning hajmi, murakkabligi, birgalikda qo‘shib bajarilishi kabi parametrlar bilan tavsiflanadi. Murakkablik darajasi bajariladigan operatsiyalarning xususiyatlari bilan belgilanadi: past darajada — texnik operatsiyalar; o‘rta darajada — mantiqiy operatsiyalar; yuqori darajada esa — ijodiy faoliyat ko‘proq bo‘ladi. Funktsiyalarining bir-biriga qo‘shib bajarila olishi ko‘p jihatdan ish natijalarini belgilab beradi.

Bir-biriga qo‘shilishi bo‘yicha funksiyalar bir xil, bir turdagi va har xil turdagi funksiyalarga bo‘linadi. **Bir xil funksiyalarga** turli odamlar tomonidan standart qoidalar, ma‘lum algoritmlar va hokazo bo‘yicha bajariladigan, boshqaruvning bir turdagi obyektlariga yo‘naltirilgan (masalan, tovarni qabul qilishda moddiy-javobgar shaxslarning ishi; bitta farmatsevtik firmada menejrlarning savdo bo‘yicha ishi va boshqa) funksiyalar kiradi. Bir turdagi funksiyalar — ishlarni turli qoidalar va texnologiyalar bo‘yicha, biroq faoliyatning bitta sohasida bajarilishi (masalan, farmatsevt-texnologlarning dorinomalar-ishlab chiqarish bo‘limida turli ish joylaridagi ishi; farmatsevtik firmani marketing bo‘limidagi mutaxassislarning ishi va boshqa); **turli xildagi funksiyalar** faoliyatning turli sohalarida har xil qoidalar bo‘yicha bajariladigan ishlar (masalan, moliya boshqaruvi, savdo-sotiq boshqaruvi va boshqalar).

Ma‘lum vaqt davrida xodim bajarishi mumkin bo‘lgan funksiyalarning soni, quyidagi formula yordamida hisoblab chiqarilishi mumkin:

$$T_H = \sum_{i=1}^N \sqrt{\frac{K1_{fi}}{K2_i \cdot x K1_{di}}} \cdot x T_i$$

bunda: N — funksiyalarning soni; $K1_n$ — funksiyalarning murakkablik darajasi (uning qiymati 1 dan 3 gacha); $K1_{di}$ — xodim tomonidan malakali bajariladigan funksiyaning eng yuqori murakkablik darajasi; $K2_i$ — funksiyalarning bir-biriga qo‘shilish koeffitsiyenti (uning qiymati 1 dan 3 gacha); 1^{\wedge} — funksiyaning mehnat sig‘imi; T_H — ish vaqtining normativi.

16.4- jadvalda keltirilgan ma'lumotlarga muvofiq xodim maksimal ravishda 24 ta bir xil va oddiy funksiyalarni hamda minimal ravishda 3-murakkablik darajali (ijodiy faoliyat) 6 ta har xil turdagi funksiyalarni samarali bajarishi mumkin.

16.4- jadval

Funksiyalarni samarali bajarishning me'yorlari

Funksiyalarning murakkablik koeffitsiyenti	1			2			3		
Funksiyalarning bir-biriga qo'shilishi koeffitsiyenti	3	2	1	3	2	1	3	2	1
Bajariladigan funksiyalarning tavsiya qilinadigan soni	24	17	12	17	12	9	12	9	6

Farmatsevtika firmasining bosh direktori, odatda, funksiyalar murakkabligining maksimal koeffitsiyentida va ularni bir-biriga qo'shilishining eng past darajasida ishlaydi, shuning uchun u bajaradigan funksiyalarning soni 6 dan ortmasligi lozim. Ularning sonini 1—17 gacha orttirish zarur bo'lganida, o'rinbosarlarni tayinlash va ularga funksiyalarning bir qismini o'tkazish, bajariladigan ishning murakkabligini kamaytirish, funksiyalarning bir-biriga qo'shilish darajasini esa orttirish lozim.

Faoliyatning birgalikdagi ketma-ket turi vaqtinchalik taqsimlanishi va unda har bir xodimning ishtirok etish (masalan, dorinomalarni qabul qilish, dorilarni tayyorlash, sifatini nazorat qilish, dorixonaning dorinomalar ishlab chiqarish bo'limidan dorilarni chiqarish) tartibi bilan farqlanadi.

Faoliyatning birgalikdagi individual turi mehnatning ishtirokchilari o'rtasida bevosita o'zaro bog'lanishning minimal darajada bo'lishi (yoki umuman bo'lmasligi) bilan tavsiflanadi. Turli ijrochilarni faqat individual ravishda ishlov beriladigan mehnat

vositasi birlashtiradi (masalan, dorixona faoliyatini turli mutaxassislar tomonidan tekshirilishi, tahlil qilinishi).

Birgalikdagi faoliyat ishlayotganlardan jamoa maqsadlariga, guruh ma'naviyatiga yo'nalganlikni talab qiladi. O'zaro bog'lanishning turi korxonada xodimlarining xususiyatlari va shaxsiy tavsifnomalari bilan belgilanadi. Faoliyatning birgalikdagi ketma-ket turi bilan shug'ullanuvchi xodimlar uchun yuqori darajada intizomli bo'lish, me'yorlar va qoidalarga qat'iy rioya qilish xususiyatlari xosdir. Birgalikdagi-individual turdagi faoliyat jarayonining ishtirokchilariga yuqori tashabbuskorlik, natijaga va individual yutuqlarga yo'nalganlik, maqsadga erishish usullarini mustaqil ishlab chiqish va samarali harakat qilish xususiyatlari xosdir.

16.5. Farmatsevtika menejmentiga qo'yiladigan talablar

Tashkilotdagi menejer uchun uch xil vazifaning bajarilishi xosdir:

1) tashkilotning ichidagi va undan tashqaridagi munosabatlarni shakllantiruvchi, tashkilot a'zolarini maqsadga erishishga safarbar qiluvchi, ularning harakatini muvofiqlashtiruvchi va tashkilotning vakili sifatida chiquvchi, yetakchi rahbarning asoslantirish vazifasi. Ushbu vazifa rahbarlikning rasmiy mavqeyi va uslubi bilan belgilanadi;

2) axborot vazifasi, u ham tashkilotdan chiquvchi ham tashqi muhitdan kelib tushuvchi axborotni o'zgartirishning ijodiy jarayoni, ish borasidagi muloqotlardan iborat;

3) qarorlarni qabul qilish vazifasi tashkilotni rivojlantirish yo'nalishlarini belgilash, resurslardan oqilona foydalanilish masalalarini hal qilish, joriy tuzatishlar kiritish, faoliyatni nazorat qilish vazifalarida ifodalanadi.

Barcha pog'onadagi menejerlarga mazkur vazifalar xos bo'lib, biroq ularning namoyon bo'lish darajasi aniq bir sharoitlarga

bog‘liq. Menejning funksiyalari e‘tiborini, asosan, axloq tomoniga qaratadigan rahbarning funksiyalari doirasidan ancha kengroq bo‘ladi.

Tashkilotning rahbari bu — qonun yoki ta‘sis hujjatlari kuchi bilan ushbu tashkilot boshqaruvini amalga oshirayotgan shaxsdir.

Rahbarning ko‘rsatmalarini quyidagicha guruhlash mumkin:

- **qo‘l ostidagi xodimlarga nisbatan:** mavqeyini o‘rnatish, ishonch; kamsuqumlik va ochiqlik, iltifotlilik;

- **ishtirok borasida:** qo‘l ostidagi xodimlarga mustaqillik va ijodiy tashabbus taqdim etish, xodimlarni konstruktiv takliflarning ishlab chiqilishida qatnashganligi uchun rag‘batlantirish, ishni oqilona tashkil etish;

- **baholash borasida:** ish bajarilishining xolisona va o‘lchadanadigan mezonlari asosida xodimlarni baholash; qo‘l ostidagi xodimlarning xatolaridan jazolash uchun bahona sifatida emas, balki ularning bilimlari va ko‘nikmalarini takomillashtirish imkoniyati sifatida foydalanish;

- **bog‘lovchi bo‘g‘in sifatida:** yuqori turuvchi rahbariyat va boshqa bo‘linmalar o‘rtasida samarali bog‘lovchi bo‘g‘in bo‘lib xizmat qiladi, ular orasida obro‘-e‘tiborga ega;

- **shaxsiy sifatleri borasida:** oldindan ko‘ra bilish, o‘z ehtiroslarini boshqara olish, tinglash, ishontirish, o‘zi va boshqalarning ishini tashkil etish, vaqtni qadrlash, tashabbusni qo‘llab-quvvatlash, boshlagan ishni oxiriga yetkazish, aql bilan tavakkal qilish, shaxsiy namuna ko‘rsatish va boshqa ijobiy xislatlar.

Rahbar uch guruhdagi bilimlar va ko‘nikmalarga ega bo‘lishi lozim: **kasbiy, psixologik va konseptual.**

Rahbarning funksiyalari ko‘p jihatlilik xususiyatiga ega bo‘lib, uning faoliyati yo‘nalishlarini belgilab beradi (16.5- jadval).

Rahbarning nufuzi bir-birini to‘ldirib turuvchi ham obyektiv (lavozim bo‘yicha mavqeyi), ham subyektiv omillar (o‘zining obro‘si bilan egallangan) tufayli paydo bo‘ladi. Rahbarning ishbi-larmonligi, odamlar bilan ishlay bilishi, funksiyalari va vazifalarini namunaviy bajarishi, jamoa a‘zolarining hurmat qilishi uchun

Rahbar funksiyalarining mazmuni

Funksiyaning nomi	Faoliyatning mazmuni
<i>Strategik</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Maqsadlarni qo'yish — Strategiyalarni ishlab chiqish — Rejalar tuzish
<i>Ma'muriy</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Ijrochilikni tashkil etish — Joriy muvofiqlashtirish — Nazorat — Kadrlar boshqaruvi — Rag'batlantirish
<i>Ekspert-innovatsion</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Mehnatning yangi shakllarini ishlab chiqish — Novatsiyalar bilan tanishish — Tashkilotni qayta tashkil qilish — Maslahat berish
<i>Kommunikasion</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Tashrif buyuruvchilarni qabul qilish — Xatlar va telefonlarga javob berish
<i>Ijtimoiy</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Muzokaralarni olib borish — Qulay ma'naviy-psixologik muhitni yaratish — Ana'analarni saqlash
<i>Yetakchilik</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Qo'l ostidagi xodimlarga yordam ko'rsatish — Jamoani rivojlantirishni amalga oshirilishiga rag'batlantirish

sabab bo'luvchi shaxsiy ijobiy xislatlari rahbar nufuzining majburiy shartlari bo'lib hisoblanadi.

Agar bu shartlar faqat qisman bajarilsa, u holda rahbar faqat tegishli talablar amalga oshiriladigan sohada nufuzga ega bo'ladi. Natijada jamoada rahbar — rasmiy yetakchi bilan bir qatorda jamoaning eng tayyorgarligi zo'r bo'lgan va tashabbuskor a'zolari

jumlasidan norasmiy yetakchilar ajralib chiqadi. Bunday hollarda rahbarlikning samaradorligi ko'p jihatdan ularni prinsipial asosda hamkorlik qila olishiga bog'liqdir.

16.6. Hozirgi zamon rahbarlik uslublarining tavsifi

Rahbarning o'zini tutishidagi ustuvor yo'nalish rahbarlikning turli uslublarida o'z aksini topadi.

Rahbarlik uslubi — bu jamoani qo'yilgan maqsadlarga erishilishiga rag'batlantirish uchun ta'sir etish usullari, uslublari tizimi.

Rahbarlik qilish uslubi rahbar ishining tizimini, uning shaxsiy mehnatining tashkil etilishi va qo'l ostidagi xodimlar bilan o'zaro munosabatlarini belgilab beradi, u ham subyektiv, ham obyektiv ~~asosga ega. Rahbarlik uslublarini belgilashning uchta asosiy~~ yondoshuvlari mavjud:

- 1) shaxsiy xislatlari nuqtayi nazaridan;
- 2) o'zini tutishiga qarab yondoshuv;
- 3) vaziyatga qarab yondoshuv.

Birinchi yondoshuvga, asosan, rahbarlikning shartli ravishda nomlanadigan, bir o'lchamli uslubi ikkinchi va uchinchi yondoshuvga asosan esa — ko'p o'lchamli uslublari ajratiladi.

Rahbarlarning shaxsiy xislatlariga qarab quyidagi uslublari ko'rib chiqiladi:

- avtoritar (ma'muriy-tasarrufiy, avtokratik);
- demokratik (kollegial);
- liberal.

Rahbarlikning ushbu uslublari, asosan, majburiyatlarning taqsimlanishi va vakolatlarining boshqaga o'tkazilishi tartibi hamda boshqaruv qarorlarini tayyorlash, qabul qilish va bajarilishini tashkil etish usullari bilan farqlanadi. 16.6- jadvalda rahbarlik uslublarining shaxsiy xislatlar nuqtayi nazaridan solishtirma tavsifi keltirilgan.

**Rahbarlik uslublarining shaxsiy xislatlar nuqtayi
nazaridan solishtirma tavsifi**

Solishtirish parametrlari	Rahbarlik uslubi		
	Avtokratik	Demokratik	Liberal
<i>Qarorlarni qabul qilish usullari</i>	Barcha masalalarni yakka o'zi hal qiladi	Qarorlarni qabul qilishdan oldin qo'l ostidagi xodimlar bilan maslahatlashadi	Rahbariyatdan ko'rsatmalarni yoki kengash qarorini kutadi
<i>Qarorni ijrochiga yetkazish usuli</i>	Buyruq qiladi, farmoyish beradi, hukmronlik qiladi	Taklif qiladi, so'raydi	So'raydi, iltimos qiladi
<i>Javobgarlikning taqsimlanishi</i>	O'z zimmasiga oladi yoki qo'l ostidagi xodimlar zimmasiga yuklaydi	Javobgarlikni topshirilgan vakolatlarga muvofiq taqsimlaydi	O'z zimmasiga har qanday javobgarlikni oladi
<i>Tashabbusga bo'lgan munosabati</i>	Butunlay bosib turadi	Rag'batlantiradi, ishning manfaatini ko'zlab foydalanadi	Tashabbusni qo'l ostidagi xodimlarga topshiradi
<i>Kadrlarni tanlashga bo'lgan munosabati</i>	Malakali xodimlardan qo'rqadi, ulardan qutulishga harakat qiladi	Ishbilarmon, saviyali xodimlarni tanlab oladi	Kadrlarni tanlash masalalari bilan shug'ullanmaydi
<i>O'zining bilimlari yetishmasligiga bo'lgan munosabati</i>	Hamma narsani biladi, hamma ishni qila oladi	O'zining malakasini doimo oshirib boradi, tanqidni hisobga oladi	O'zining bilimlarini oshirib boradi, xodimlardagi bunday xislatni rag'batlantiradi

<i>Muomala qilish uslubi</i>	Masofa saqlaydi, odamlarga el bo'lmaydi	Do'stona munosabat, muomala qilishni yaxshi ko'radi	Muomala qilishdan qo'rqadi, faqat qo'l ostidagi xodimlarni tashabbusi bo'yicha muomala qiladi
<i>Qo'l ostidagi xodimlar munosabatlarning tavsifi</i>	Kayfiyatiga qarab	O'zini birdek tekis tutadi, doimo o'z-o'zini nazorat qiladi	Yumshoq tabiatli, ko'ngilchan
<i>Intizomga munosabati</i>	Qat'iy, rasmiy intizomning tarafdori	Intizomga aqlidrok bilan rioya etilishining tarafdori	Rasmiy intizomni talab qiladi
<i>Qo'l ostidagi xodimlarga ma'naviy ta'sir ko'rsatishga munosabati</i>	Jazolashni rag'batlantirishning asosiy usuli deb hisoblaydi, faqat sara xodimlarni va faqat bayramlarda mukofotlaydi	Doimo rag'batlantirishning har xil turlaridan foydalanadi	Ko'ndirishdan foydalanadi

Demokratik tarzda boshqariladigan jamoada, rahbar ishda, xizmat safarida yoki mehnat ta'tilida bo'lishidan qat'iy nazar, faoliyat ko'rschatkichlari va tashkil etilishi barqaror bo'ladi. **Avtokrat** — rahbarning ishda yo'qligi jamoa ishining natijalari ancha yomonlashishiga sabab bo'ladi, bunda ish rahbar qaytganidan so'ng yana faollashadi. **Liberal** rahbar tomonidan boshqariladigan jamoada, faoliyat rahbar ishda bo'lgan vaqtidagiga nisbatan, u ishda bo'lmagan vaqtida ko'proq faollashadi.

Amalda rahbarlikning u yoki bu turiga bekamiko'st to'g'ri keladigan rahbar bo'lmaydi, bunday ajratish nisbiydir. Shuning uchun rahbarlik uslubi deganda, rahbarning xizmatda o'zini

tutishdagi ustuvor xislatlari tushuniladi. Shuni yodda tutish kerakki, rahbarlik uslubini belgilab beruvchi sharoitlar o'zgarishi bilan uslub ham o'zgarishi mumkin.

Rahbarlik uslublarini axloqiy yondoshuv asosida rahbarning qo'l ostidagi xodimlarga e'tibor qilish darajasi va hal qiladigan ishlab chiqarish masalalari bo'yicha ajratadilar.

R. Bleyk va Muton tomonidan „menejment panjarasi“ (16.2- chizma) yasab, u rahbarlikning, 1 dan 9 gacha shkala bo'yicha bo'linadigan ikkita mezon bilan aniqlanadigan beshta asosiy uslubini o'z ichiga oladi:

Odamlarga
e'tibor

9								9
8								
7								
6								
5				5,5				
4								
3								
2								
1	1,1							
	1	2	3	4	5	6	7	
	8	9						

Ishlab
chiqarishga
e'tibor

16.2- chizma „Menejment panjarasi“.

- 1) odamga e'tibor — vertikal o'q,
- 2) ishlab chiqarishga e'tibor — gorizontal o'q.

R. Bleyk va Muton „menejment panjarasi“ ning quyidagi beshta nuqtalariga ta'rif beradilar:

1.1 — „qashshoqlikdan qo'rqish“. Vakolatlarni boshqaga o'tkazish uslubi (yo'lga solingan ishning tartibini buzish yondoshuvi). Ishning sifatini shunday darajaga yetkazishki, unda ishdan bo'shatilmasligi uchun rahbar tomonidan atigi minimal harakat talab qilinsin;

1.9 — „dam olish uyi“. Liberal uslub. Rahbar yaxshi, iliq insoniy munosabatlarga e'tiborni qaratib, do'stona muhitni

yaratadi, biroq berilgan topshiriqlarning samaradorligi haqida kamroq qayg'uradi;

9.1 — „nufuz-bo'ysunuv“. Avtoritar uslub. Rahbar bajariladigan ishlarining samaradorligiga ahamiyat berib, ammo qo'l ostidagi xodimlarning ma'naviy kayfiyatiga e'tibor qaratmaydi;

5.5 — „tashkilot“. Kompromiss yondoshuv. Rahbar, yuqori unumdorlik bilan ishlash talablari va jamoaning yaxshi ma'naviy kayfiyatda bo'lishi o'rtasida muvozanat holatini topib, topshiriqlarni qoniqarli sifatda bajarilishiga erishadi. Ishdan o'rtacha qoniqish, kelishib ishlashga va an'analarga bo'lgan moyillik, optimistik qarashlar rivojlanishiga to'sqinlik qiladi;

9.9 — „komanda“. Demokratik uslub. Qo'l ostidagi xodimlarga va ish unumdorligiga katta e'tibor berilgani sababli rahbar xodimlarning tashkilot maqsadlariga ongli ravishda qo'shilib ketishlariga erishadi. Bu ham yuqori ma'naviy kayfiyatni, ham yuqori samaradorlikni ta'minlaydi.

~~R. Bleyk va Muton rahbar o'zini 9.9 nuqtasidagi uslubda tutishi~~ eng samarali hamda oqilona degan nuqtayi nazardan kelib chiqardilar. Ularning fikricha, bunday rahbar odamlar haqida g'amxo'rlikni ham bundan kam bo'lmagan darajada mehnat unumdorligi haqida ham o'ylaydi.

Kasbiy tayyorgarligi va maqsadga ongli munosabatda bo'lish barcha rahbarlarga 9.9 uslubga yaqinlashish va buning oqibatida o'z ishining samaradorligini oshirish imkonini beradi.

Samarali rahbarlik qilishga vaziyatga qarab yondoshish rahbarlarni o'zining tutishiga ta'sir etadigan uchta omilga asoslangan:

- rahbar va jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabat;
- masalaning tuzulmasi (uning yangiligi, ifoda etilishining aniqligi va strukturizatsiyasi);
- lavozim vakolatlari.

Fidler tomonidan vaziyatli model yaratilgan bo'lib, u vaziyatlar rahbarlik uslubining tanlovini belgilab berishini isbotlaydi. Yuqorida aytib o'tilgan omillar eng katta yoki eng kichik qiymatga ega bo'lgan vaziyatlarda, vazifaga yo'naltirilgan rahbarlik uslubi, ya'ni avtoritar uslubga yaqini eng samarali bo'ladi.

Rahbar uchun o'rtacha darajadagi qulay vaziyatlarda insoniy munosabatlarga yo'naltirilgan (demokratik) rahbarlik uslubi ma'qulroqdir.

Shunday qilib, rahbar-yetakchi har bir aniq vaziyatning xususiyatlariga qarab rahbarlikning turli usullari bilan ishlashi va ularni amalga oshirishi lozim.

Yetakchilikka vaziyatga qarab yondoshish rahbarlik qilish samaradorligini oshirishning bir nechta usullarini ochib beradi: rahbarning shaxsi bilan psixologik hamjihatlikka erishish uchun guruhlarini qaytadan tuzish; masalalarni qayta loyihalashtirish; lavozim vakolatlarini modifikatsiya qilish.

Uslubning qo'llanishi 3ta asosiy omilning ta'siriga asoslangan: vaziyat, rahbarning shaxsiy xislatlari va jamoaning o'ziga xos xususiyatlari. Shu nuqtayi nazardan rahbarlikka, har bir aniq holatda rahbarlikni muvaffaqiyatli amalga oshirish o'ziga xosliklarga ega bo'lib, rahbarning qo'l ostidagi xodimlar bilan alohida o'zaro munosabatlarini taqozo etishiga asoslangan, vaziyatga qarab yondoshish eng ma'qulroqdir. Ushbu o'zaro munosabatlar quyidagi tenglamaga asoslanadi:

$$UR = F(RPC)$$

bunda: UR — muvaffaqiyatli rahbarlik; F — funksiya; R — rahbar; P — qo'l ostidagi xodimlar; C — vaziyat.

Agar rahbar, qo'l ostidagi xodim va vaziyat bir-biriga muvofiq bo'lsa, jamoani boshqaruvni muvaffaqiyatli bo'ladi. Rahbarlikning uslubi, faqat u qo'l ostidagi xodimlarning yetuklik darajasiga muvofiq bo'lgan taqdirdagina samarali bo'ladi.

P. Xersi va K. Blanshar yetakchining vaziyat nazariyasini ishlab chiqdilar va uni „hayotiy sikl nazariyasi“ deb nomladilar. Mazkur nazariyaga muvofiq, rahbarlikning eng samarali uslublari ijrochilarning „yetukligi“ga bog'liqdir. Bajaryladiqan vazifaga qarab alohida ijrochilar va guruhlar turli „yetuklik“ darajasini namoyon qiladilar. „Yetuklik“ qo'l ostidagi xodimlarni o'z ishini mustaqil bajara olish, o'z zimmasiga qo'shimcha javobgarlikni olish, muvaffaqiyatga va tashkilot maqsadlariga erishish istagi hamda ishlash qobiliyati bilan tavsiflanadi. Qo'l ostidagi xodimlar bunday xislatlarga qanchalik ko'p ega bo'lsalar, ularning tajribasi va ma'lumoti qanchalik

yuqori bo'lsa, ular shunchalik yetuk bo'lib hisoblanadilar. Tegishli ra-
 rahbar ham ijrochilarning yetukligiga qarab o'zini tutish usulini
 o'zgartirishi lozim.

Rahbarlik qilishning ijrochilarni aniq bir yetuklik darajasiga
 muvofiq bo'lgan to'rtta uslubi ajratiladi (16.7- jadval).

16.7- jadval

**Ijrochilarning „yetuklik“ darajasiga qarab
 rahbarlik uslublarining tavsifi**

Rahbarlik uslubi	Tavsifi	Ijrochilarning „yetukligi“	
		Darajasi	Tavsifi
1- uslub	Vazifaga yuqori darajada va insoniy munosabatlarga past darajada yo'nalganlik (yo'riq-nomalar, rahbarlik, qat'iy nazorat)	<i>Past</i>	Qo'l ostidagi xodimlar vazifalarni hal qilishni istamaydilar yoki hal qila olmaydilar
2- uslub	Vazifaga va insoniy munosabatlarga yuqori darajada yo'nalganlik (nimani va qanday qilish kerakligi haqida aniq yo'riqnomalar, qo'l ostidagi xodimlarning istagi va shijoatini qo'llab-quvvatlash)	<i>O'rtta</i>	Javobgarlikni o'zlariga olmoqchi bo'ladilar, lekin yetuklik darajasi yetarli bo'lmaganligi sababli ololmaydilar
3- uslub	Insoniy munosabatlarga yuqori darajada va vazifaga past darajada yo'nalganlik (qarorlarni qabul qilishga jalb etish, yordam ko'rsatish, asoslanganlikni oshirish)	<i>Mo'tadil yuqori</i>	Nimani va qanday bajarishni biladilar, biroq bajarilgan vazifalar uchun javob berishni xohlamaydilar
4- uslub	Funksiyalarni boshqaga o'tkazish uslubi—munosabatlar va vazifaga past darajada yo'naltirilganlik (rahbar qo'l ostidagi xodimlarga o'zlarini harakat qilishlariga imkon beradi, natijani nazorat qilish qoladi)	<i>Yuqori</i>	Xodimlar javobgarlikni olib bora oladilar va buni xohlaydilar, nimani va qanday qilishni biladilar, o'zlarini vazifaga yuqori darajada taalluqli ekanliklarini his qiladilar

Shunday qilib, bundan shuni yaqqol ko‘rish mumkinki, har qanday odamni jamiyatda va ishda o‘zini qanday tutishi shaxsiy xususiy xislatlarini tashqi muhit bilan hamjihatligi murakkabligining oqibatidir. Rahbar yetakchilik qilish vositasida qo‘l ostidagi xodimlarning o‘zini qanday tutishiga ta‘sir ko‘rsatadi. Hozirgi zamon rahbari farmatsevtika tashkilotning oldida turgan maqsadlarga, jamoaning o‘ziga xos xususiyatlariga, xodimlarning malakasiga, ularning javobgarligiga va hokazolarga nisbatan mos har qanday rahbarlik usulubining qo‘llashni o‘rganishi lozim.

16.7. Tashkilotlardagi nizolarni boshqarish

Farmatsevtika tashkilotlaridagi nizolarning obyektiv sabablarini bir nechta turga bo‘lish mumkin:

- tashkilot tuzulmasining hal qilinadigan vazifalarga va „tashqi muhit“ talablariga nomuvofiqligi bilan bog‘liq bo‘lgan tuzulmaviy-tashkiliy;

- tuzulmaviy elementlar bilan alohida ijrochilar o‘rtasidagi o‘zaro aloqaning oqilona tashkil etilmaganligi oqibatidagi funktsional-tashkiliy;

- mutaxassislarning shaxsiy xislatlarini egallagan lavozimi talablariga nomuvofiqligi sababli hosil bo‘ladigan, shaxsiyat-tashkiliy;

- rahbar yohud qo‘l ostidagi xodimlar tomonidan sodir etilgan xatolarning oqibati hisoblanadigan, vaziyatli-boshqaruv.

Rahbar harakatlaridagi nizoni keltirib chiqarishi mumkin bo‘lgan xatolar ichidan xizmat etikasini (qo‘pollik, hurmatsizlik, takaburlilik, qo‘l ostidagi xodimlarning huquqlarini cheklab qo‘yish, xizmat mansabini suiste‘mol qilish va boshqalar) hamda mehnat qonunchiligini buzish, qo‘l ostidagi xodimlarga va ularning qilgan ishlariga adolatsiz baho berish kabi xatolar ko‘proq ajratib ko‘rsatiladi.

Nizo — ikki yoki undan ortiq kishilarning qarama-qarshi qarashlari, nuqtayi nazarlari, manfaatlari, maqsadlarining to‘qnashuvi.

Nizoli vaziyat — bu nizoning asl sababini o‘z ichiga oluvchi to‘planib qolgan kelishmovchiliklar.

To‘qnashuv — bu nizoga sabab bo‘luvchi voqealarning bir-biriga to‘g‘ri kelib qolishi.

Nizo — bu ijtimoiy hodisa bo‘lganligi sababli, uni tahlil qilish uchun, avvalo ayrim shaxslar o‘zaro munosabatlarining xususiyatlarini va tashkilotning barqarorligini ta‘minlovchi aloqalar buzilishining oqibatlarini e‘tiborga oluvchi shaxsiyatli yondoshuvdan foydalaniladi. Nizoni birgalikdagi faoliyatda aloqalar va munosabatlar namoyon bo‘lishini hisobga oluvchi nuqtayi nazardan ham tahlil qilish mumkin.

Nizolarni o‘rganib chiqishda tuzulmaviy va tizimiy-vaziyatli tahlil, modellashtirish uslublaridan, sotsiometriya, ijtimoiy tadqiqotlar va boshqalar qo‘llaniladi.

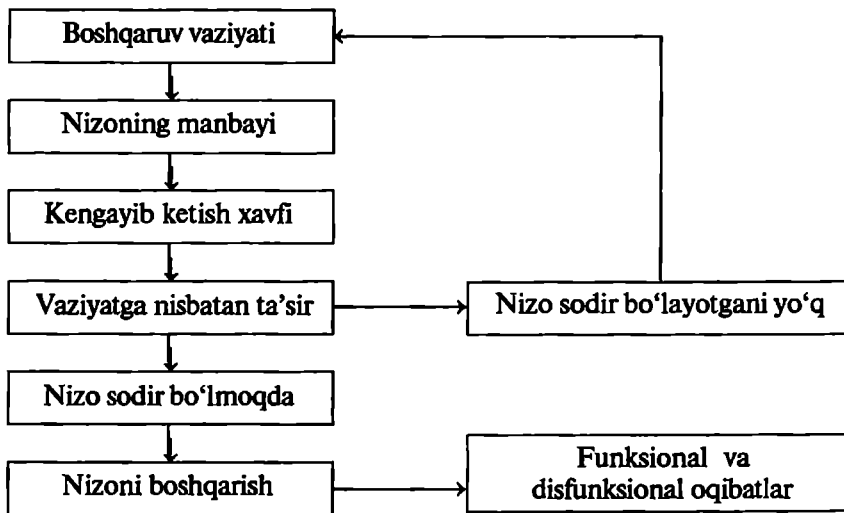
Turli alomatlardan foydalangan holda nizolarni strukturizatsiya qilish (16.8- jadval) ularga dastlabki tavsifni berish imkonini beradi.

16.8- jadval

Nizolarning tavsifi

Tavsiflash alomati	Nizoning turi
Nizoli o‘zaro bog‘lanish subyekti	Shaxsning o‘zidagi Shaxslararo „Shaxs“ — „guruh,“ Guruhlararo
Nizoning ko‘lami	Umumiy
	Lokal
Davomiyligi	Qisqa muddatli Cho‘zilib ketuvchi Uzoq muddatli Tez tugaydigan
To‘qnashuv shakli	Ochiq Yashirin Tashabbusli Uyushtirilgan Noilojlikdan qilingan O‘z-o‘zidan yuzaga keladigan
Oqibatlari	Konstruktiv (funktional) Destruktiv (disfunktional)

Nizoli hal qilish — bu nizoli vaziyatni bartaraf etish va to‘qnashuvni tugatish demakdir. Buning uchun nizo arafasidagi bosqichda yuzaga kelayotgan kelishmovchiliklarni o‘z vaqtida ko‘rish va ularni hal etish yo‘llarini topish kerak. Agar bu o‘z vaqtida qilinmagan bo‘lsa, u holda, vaziyatni baholab, nizoli va uning oqibatlarini tobora tarqalishiga yo‘l qo‘ymasdan to‘xtatish zarur (16.3- chizma).



16.3- chizma. Nizoning jarayon sifatidagi modeli.

Nizoli vaziyatni boshqarish uchun quyidagi usullardan foydalanish mumkin:

- ishga qo‘yiladigan talablarni tushuntirish, buyruqlar, farmoyishlar, tuzulma iyerarxiyasidan foydalanishga (bo‘linmalarni tarqatib yuborish, bo‘limlarni qo‘shish, boshqa bo‘linmalarga o‘tkazish); umumiy tashkiliy majmuaviy maqsadlarni belgilashga; mukofotlash tizimidan foydalanishga asoslangan tuzulnaviy usul;
- shaxslararo usul, unga Tomas — Kilmenn uslubi deb nomlanadigan usul asos qilib olingan bo‘lib, u har bir odamga nizoli o‘zining usuli bilan hal qilish imkonini yaratib beradi.

Xodimlarning psixologik jihatdan bir-biri bilan chiqishmasligi oqibatida yuzaga kelgan nizolarni, eng yaxshisi, mazkur shaxslarning bir-biriga to'qnashuvini bartaraf etish yo'li bilan hal qilish mumkin. Ularga birgalikda ish bajarishni buyurmaslik kerak. Nizolarni hal qilish uchun qo'llaniladigan choralarning samaradorligi aniq bir sharoitlarga: jamoaning rivojlanish darajasi, undagi mikromuhit, nizoning sabablari, rahbarning nufuzi va boshqa omillarga uzviy bog'liq bo'ladi. Bundan tashqari, rahbarning tajribasi, shaxsiy xislatlari, uning siyosiy jihatdan yetuklik, kasbiy tayyorgarligi darajasi, farmatseptika tashkilotlarida ko'p uchraydigan nizoli vaziyatlarni tahlil qila olishi, nizolarga asos bo'lib xizmat qilgan asosiy sabablarni aniqlashi va nizolarning oldini olish bo'yicha takliflarni ishlab chiqishi katta ahamiyatga ega bo'ladi.

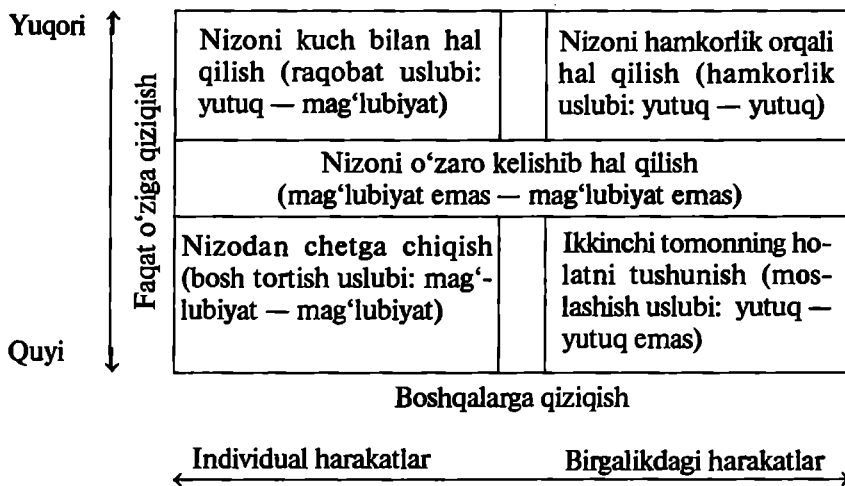
Yuzaga kelgan nizoni boshqarish va hal qilish uchun nizoning asosiy etakchi (dominant) omilini (vaziyat, muammo yoki vazifa, ~~xaridorning shaxsi, mutaxassisning shaxsini~~) ajratib olishga asoslanib ishlab chiqilgan modellardan foydalanish mumkin.

Tashkiliy o'zaro munosabatlarning darajasidan kelib chiqqan holda tashkilotdagi nizolarning beshta darajasini ajratib ko'rsatish mumkin: shaxsning o'zidagi, shaxslararo, guruh ichidagi, guruhlararo, tashkilot ichidagi. Nizolarning eng ko'p tarqalgan turi — bu shaxslararo nizo bo'lib, u shaxslarning to'qnashuvi sifatida namoyon bo'ladi. Agar ikkita o'zgaruvchi (o'ziga va boshqalarga bo'lgan qiziqish) asosida matritsa yasalsa, u holda shaxslararo nizolarni hal qilishning 5 ta uslubini aniqlab olish mumkin (16.4- chizma).

Nizoda o'zini tutish uslubi sifatida bosh tortish, nizoli vaziyat ishtirokchilarining hamkorlikda ishlashi, bir-birining rayiga qarash istagi yo'qligi bilan tavsiflanadi. To'qnashuvga sabab bo'lgan muammo nizoning subyektiga asosli bo'lib ko'rinmagan; manfaatlar kelishmovchiligining sababi ahamiyatsiz, kuch va vaqt sarflanishiga arzimaydigan bo'lgan; nizoning subyektini o'zining nohaqligini his etgan; o'z maqsadlariga boshqa, nizosiz yo'l bilan erishish imkoni aniqlangan; yuzaga kelgan vaziyatni har taraflama tahlil qilish, kuch to'plab va o'ziga tarafdorlarni qo'llab-quvvatlashi

haqida va'dasini olib, vaqtdan yutish uchun keskin to'qnashuvni kechiktirish lozim bo'lgan; to'qnashuv, o'zaro munosabatlarning keskinlashishini ongli ravishda xohlamayotgan, kuchlari teng bo'lgan subyektlar o'rtasida yuz berayotgan; qiziqqon opponent bilan keyingi to'qnashuvlardan o'zini chetga olmoqchi bo'lgan hollarda ushbu uslub tanlanadi.

Konfrontatsiya o'zining yo'nalishi bo'yicha, faol va mustaqil harakat qilinganda, xususiy manfaatlarga erishilishiga yo'naltirilgan. Muammo, nizoni tezlik bilan o'z foydasiga hal qilish uchun yetarli kuchga egaman deb hisoblaydigan nizoning ishtirokchisi uchun hayotiy muhim ahamiyatga ega bo'lganda; nizoning subyeksi muammoni hal qilishning o'zi mo'ljallayotgan varianti to'g'ri ekanligiga chuqur ishonch hosil qilganda; nizoni chiqaruvchi tomon mohiyati bo'yicha mag'lub bo'lmaydigan vaziyatni egallaganda; nizoning ishtirokchisi boshqa yo'lni tanlash imkonidan mahrum bo'lgan va deyarli hech narsa yo'qotmagan hollarda konfrontatsiya tanlanadi.



16.4- chizma. Shaxslararo nizolarni hal qilish uslublari.

Konfrontatsiya singari hamkorlik ham, nizoni ishtirokchilari tomonidan o'zlarining manfaatlarini maksimal amalga oshirishlariga qaratilgan bo'ladi, ammo u nizodagi barcha tomonlarning niyatlariga javob beradigan yechimni individual tarzda emas, balki birgalikda izlashdan iboratdir. Muammo nizodagi tomonlarning har biri uchun birdek muhim bo'lganda; hamma uchun muhim bo'lgan muammoni o'zaro manfaatli hal qilinishiga nisbatan tomonlar to'liq kelishuvga erishishni xohlaganda; nizoga jalb qilingan tomonlar, bir-biriga ishonib, sherik sifatida ish tutganda hamkorlik qilish imkoni paydo bo'ladi.

Kelishuv o'rtadagi o'rinni egallaydi va nizoning ishtirokchilari o'zaro murosaga kelish, o'z manfaatlarini qisman qoniqtirish asosida kelishmovchiliklarni tartibga solishga moyilligini bildiradi. U bir xilda ham aktiv ham passiv harakatlarni ko'zda tutadi. Nizoning subyektlari uning sabablari va rivojlanishi yuzaga ~~kelayotgan vaziyat haqida to'liq ma'lumotga ega bo'lib~~, nizodagi tomonlar munosabatlarining buzilishini xohlamasalar, o'zining boshqacha tutish usullari samara bermasa kelishuv varianti tanlanadi.

Nizolarning oqibatlarini ikki turga bo'linadi:

- **funksional** — nizoning ishtirokchilari tomonidan muammoning hal qilinishiga o'zining aloqadorligini his etishi natijasida qiyinchiliklarning kamayishida; munosabatlardagi keskinlikni yumshatish hisobiga keyingi hamkorlik qilishga bo'lgan moyillikda, muammoni hal qilishning muqobil yechim variantlari ko'lamining kengayishida; qarorni qabul qilishdan oldin muammoni hal qilish variantlarini ishlab chiqishda; muammoni hal qilish variantlarini izlash ustida yanada chuqurroq ishlashda namoyon bo'ladi;

- **disfunktional** — odamning qoniqmasligi, ruhi tushib ketishi, kadrlar qo'nimsizligi va mehnat unumdorligining pasayishiga sabab bo'ladi.

Tayanch iboralar

Kadrlar, mehnat jamoasi, birdamlik, barqarorlik, etika, deontologiya, guruh, ijtimoiy-psixologik muhit, sotsiometriya, ijtimoiy madaniyat, nafaqa, lavozim, funksional-lavozim yo‘riqnomasi, huquqlar, rahbarlik, konseptual, avtoritar, demokratik, liberal, hayotiy sikl, yetuklik, nizo, to‘qnashuv, konfrontatsiya.

Nazorat savollari

- 1. Farmatsevtika tashkilotining mehnat jamoasi nima?*
- 2. Farmatsevtika tashkilotining mehnat jamoasi to‘grisida umumiy tushuncha va tavsiflarni tushuntirib bering.*
- 3. Mehnat jamoalarining shakllanishi nechta bosqichni o‘z ichiga oladi va uni tushuntiring.*
- 4. Mehnat jamoalarining tuzulmalarini tavsiflanishi qanday?*
- 5. Farmatsevtika tashkilotida guruh nima?*
- 6. Ijtimoiy-psixologik muhit nima?*
- 7. Sotsiometriya usulining mohiyati nima?*
- 8. Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalari, tamoyillari va yo‘nalishlarini tushuntirib bering.*
- 9. Tashkilot ichidagi mehnat munosabatlarini tartibga solishni aytib bering.*
- 10. Lavozim nima?*
- 11. Funksional lavozim yo‘riqnomasini aytib bering.*
- 12. Farmatsevtika tashkilotlarida tuzulmaviy mehnat taqsimoti nimalardan iborat?*
- 13. Funksiyalarni samarali bajarishning me‘yorlari qanday?*
- 14. Farmatsevtika menejmentiga qo‘yiladigan talablar nima?*
- 15. Hozirgi zamon rahbarlik uslublarining tavsifi qanday?*
- 16. „Menejment panjarasi“ nima?*
- 17. Tashkilotlardagi nizolarni boshqarish qanday?*

17- bob. BOSHQARUV QARORLARINI QABUL QILISHNING ASOSIY KONSEPSIYALARI

- 17.1. Boshqaruv jarayonining mazmuni.
- 17.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi va ularga qo'yiladigan talablar.
- 17.3. Qarorlarni qabul qilish jarayoni.
 - 17.3.1. Jarayonning umumiy tavsifi.
 - 17.3.2. Qarorlarni ishlab chiqish tizimining asosiy elementlari.
 - 17.3.3. Qarorlarni qabul qilish jarayonini modellashtirish.

17.1. Boshqaruv jarayonining mazmuni

Dori vositalarining muomalasi sohasidagi boshqaruv jarayoni — bu „kirish,,dagi resurslarni tizimning „chiqishi,,dagi mahsulotga yoki farmatsevtika yordamiga aylantirish yo'li bilan qo'yilgan maqsadlarga erishilishini ta'minlovchi boshqaruv ta'sirlarining yig'indisi. Boshqaruvning mazmuni uning obyektiga bog'liqdir (17.1- jadval).

Qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish, bu boshqaruvning bosh jarayoni bo'lib, qarorning o'zi esa boshqaruv tizimining mahsulidir.

„Boshqaruv qarori“ toifasi ko'p qirrali mazmunga ega: ***birinchidan*** bu farmatsevtika tashkilotini boshqarish tizimidagi harakatlarning ma'lum variantlarini topish, tanlash va qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan faoliyat; ***ikkinchidan*** bu boshqaruvning kichik tizimini boshqarilayotgan kichik tizimga ta'sir etish formulasi; ***uchinchidan*** bu boshqaruvning kichik tizimi ishining natijasi; ***to'rtinchidan*** afzal variantning tanlanishi.

Boshqaruv mazmuni va obyektining o'zaro bog'lanishi

Boshqaruv objekti	Boshqaruv mazmuni
Faoliyatni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> — Farmatsevtika yordamini shakllantirilishi va uni iste'molchilarning barcha toifalari va guruhlariga kerakli muddatlarda, zarur hajmda va tegishli sifat bilan ko'rsatilishi — Faoliyatni rejalashtirish — Maqsadlar va vazifalarni belgilab olish — Tuzulmaviy elementlarning o'zaro hamjihatligini oqilona tashkil etish — Natijalarni o'lchash va baholash tizimini yaratish — Qo'yilgan maqsadlar va vazifalarga erishilishini nazorat qilish
Odamlarni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> — Xodimlarning imkoniyatlari va manfaatlarini amalga oshirish — Hamkorlikni va manfaatlarning kelishuvini ta'minlash — Kadrlar siyosati — O'qitish — Axborot olish — Asoslanganlik — Attestatsiya — Ijtimoiy-psixologik muhitni yaxshilash
Tashqi aloqalarni boshqarish	<ul style="list-style-type: none"> — Sheriklar, raqobatchilar, ta'minotchilar, yuqori tashkilotlar va boshqalar bilan munosabatlar

Boshqaruv qarori — bu aniq maqsadga erishishning ko'pgina variantlari ichidan muqobil variantni tanlash natijasi.

Maqbul variant tanlovini amalga oshiruvchi va o'z qarorlari uchun javobgarlikni olib boruvchi shaxslar — qarorlarni qabul qiluvchi shaxslar (QQSH) deb hisoblanadi. Bu ikki: tanlov va javobgarlik shartlarining bo'lishi majburiydir. Qarorlarni ham

farmatsevtika tashkilotining rahbarlari, ham uning bo‘linmasini rahbarlari qabul qiladilar.

Turli pog‘onadagi rahbar o‘zining amaliy ishida yuzaga keladigan muammolarni hal qiladi.

Muammo — bu hal qilinishi lozim bo‘lgan murakkab nazariy masala yoki amaliy vaziyat.

Muammolar ko‘lami (aloqador shaxslarning soni, yo‘qotishlarning bo‘lishi); muhimligi (tashkilot uchun oqibatlarining xususiyati); shoshilinchligi (qarorlarni qabul qilishning vaqt bo‘yicha qat‘iylik darajasi); hal qilish imkoni (umuman hal qilinmaydigan, mazkur sharoitlarda hal qilinmaydigan, hal qilinadigan); tuzulmalashtirilganligi (yaxshi tuzulmalashtirilgan, bo‘sh tuzulmalashtirilgan, sifatli taqdim etilgan) bilan farqlanadi.

Muammolarning hal etilishi ma‘lum ketma-ketlikka rioya etilishini taqozo etadi. Ularning navbatini o‘rnatish asosiga quyidagi asosiy omillar olinishi mumkin:

~~• oqibatlar;~~

- tashkilotning o‘ziga ta’siri;
- muammoning shoshilinchligi va vaqt bo‘yicha cheklanganligi;
- asoslanganlik darajasi va ijrochilarda qobiliyatning mavjudligi.

Ushbu va boshqa omillarni o‘rganib chiqish, menejerga muammolarning ahamiyatiga qarab navbatini belgilagan holda, ularni hal qilish tartibini aniqlash imkonini beradi. Hal qilinishi bilan voz kechish mumkin bo‘lmagan (dori vositalarining bozoriga yangi mahsulotlar bilan chiqish, raqobatbardoshlikni oshirish va boshqa) yangi imkoniyatlar, qo‘shimcha resurslar paydo bo‘ladigan muammolar eng muhim bo‘lib qoladi.

Nizo va to‘xtab qolishlarni tezkor tugatilishi bilan cheklanmay, ularni yaratuvchi sabablarni bartaraf qiladigan qaror to‘la-to‘kis deb hisoblanishi kerak.

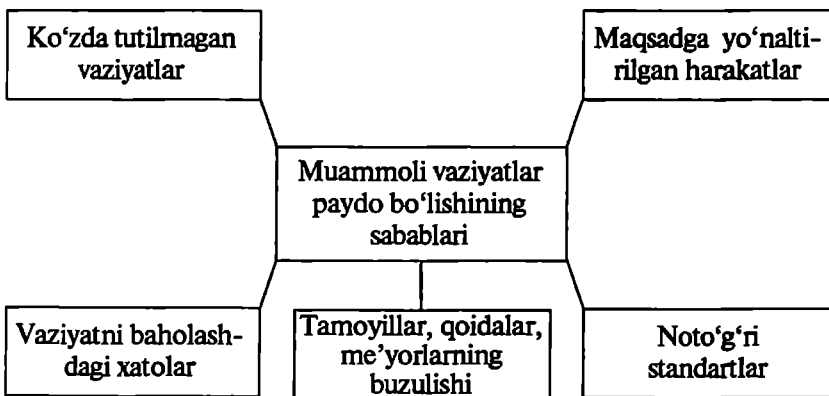
Boshqaruv qarorini ishlab chiqish, qabul qilish va amalga oshirish siklini o‘z ichiga oladigan boshqaruv jarayoni, qarorlar qabul qilinishini taqozo etadigan vaziyatlar paydo bo‘lganligini ko‘rsatuvchi qandaydir hodisadan boshlanadi. Qarorlarni qabul qiluvchi shaxslarning o‘zini tutishi, shuningdek qarorlarning o‘zi

ham ko'p jihatdan yuzaga kelgan vaziyatlarning obyektiv va subyektiv xususiyatlariga bog'liq bo'ladi.

Muammoli vaziyat quyidagi hollarda paydo bo'ladi:

- boshqaruv obyekti oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarmasa;
- hal qilinishida boshqa uslubiyotni talab etuvchi yangi masalalar paydo bo'lsa;
- boshqaruv obyektlarining holatini yaxshilash zaruriyati bo'lsa.

17.1- chizmada muammoli vaziyat paydo bo'lishining asosiy sabablari aks ettirilgan.



17.1- chizma. Muammoli vaziyat paydo bo'lishining asosiy sabablarini tizimga keltirish.

Muammoli vaziyatlar:

- *tuzulmalashtirilgan (muntazam takrorlanadigan yoki doimo uchrab turadigan);*
- *tuzulmalashtirilmagan (oldin uchramagan yoki kam uchraydigan).*

Rahbarning paydo bo'ladigan vaziyatlarga aks ta'siri ikki yoqlama bo'lishi mumkin:

1) rahbar boshqaruv vaziyatni oldindan ko'ra biladi va uni boshqaradi, bu oldindan boshqaruv deb nomlanib, bu holda qaror

muammoning sabablarini bartaraf etishga qaratilgan bo‘ladi va to‘la-to‘kis bo‘lishi imkoniga ega;

2) rahbar paydo bo‘lib bo‘lgan vaziyatga javoban harakat qiladi, boshqaruv muammo oqibatlarini — rejalashtirilgan harakat dasturidan chetga chiqishni bartaraf etishga qaratilgan (tanqislik bo‘yicha boshqaruv). Bu holda, odatda, to‘la-to‘kis bo‘lmagan qaror qabul qilinadi.

17.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi va ularga qo‘yiladigan talablar

Yuzaga keladigan muammoli vaziyatlar turli xil bo‘lganligi sababli, qabul qilinadigan qarorlarni turli alomatlardan foydalangan holda tasniflash zarurati paydo bo‘ladi (17.2- jadval).

17.2- jadval

Boshqaruv qarorlarining turlari

Mezon	Qarorlarning turlari
Amal qilish davomiyligi	Uzoq muddatli, o‘rta muddatli, qisqa muddatli, bir martalik
Majburiylik darajasi	Majburiy (qat‘iy), tavsiya beruvchi
Mazmuni	Tashkiliy, iqtisodiy, ijtimoiy, texnologik va hokazo
Qabul qilish shakli	Individual (yakka tartibdagi), guruhli, jamoali, kollegial
Tuzulmashtirilishi darajasi	Dasturlangan, dasturlanmagan
Harakatlarning xususiyatlari	Strategik, taktik, operativ
Ishlab chiqish usuli	Intuitiv, moslashuvchan (muhokama asosida), oqilona (tahliliy)

Biroq qarorlarni qabul qilish jarayonini o'rganib chiqish uchun ularni ishlab chiqish usuli bo'yicha tasniflanishi ko'proq ahamiyatga egadir (17.3- jadval).

17.3- jadval

Ishlab chiqilish usuli bo'yicha turlanadigan qarorlarning tavsifi

	Qaror		
	Intuitiv	Moslashuvchan (muho-kama asosida)	Oqilona (tahliliy)
<i>Asos</i>	To'g'ri tanlan-ganligini o'zi his etishi	Oldingi muvaffaqiyatli ha-rakatlar (qarorlar) bilan o'xshashlik	Muammolarni har tomon-lama chuqur obyektiv tahlil qilish
<i>Sharoitlar</i>	— Tajribaning borligi — Vaqtning bo'l-maganligi	— Chuqur umumiy va kasbiy bilimlar — Tajriba — Vaziyatni anglab yetish	Muammoni tekshirib chi-qish imkoni-yatlarining mav-judligi
<i>Kamchiligi</i>	Muvaffaqiyatli chiqishiga ka-folat bo'lmas-ligi	Sharoitlar oldingi vaziyat-larga to'g'ri kelmasligi mum-kin	Ko'p vaqt va mablag'lar-ning sarfla-nishi

Intuitiv qaror ko'p jihatdan rahbariyatning o'zini sezgisi va ko'p yillik tajribasiga asoslanadi; moslashuvchan qarorlar intuitiv qarorlarga o'xshash bo'lib, biroq ular chuqur kasbiy bilimlar bo'lishi va vaziyatning anglab yetilishini ko'zda tutadi; oqilona qarorlar muammolarni chuqur va obyektiv tahlil etish asosida qabul qilinadi.

Boshqaruvning har bir pog'onasida rahbar tomonidan uning vakolatlari, maqsadlari va funksiyalariga muvofiq bo'lgan qarorlar qabul qilinishi lozim. Faoliyatning darajasi, hajmi va xususiyatlariga qarab boshqaruv qarorlari mazmuni va tavsifi bo'yicha farqlanadi.

Boshqaruv pog'onasi oshgani sari strategik qarorlarning ulushi ortib, operativ qarorlarning ulushi kamayadi.

Qaror qaysi darajada qabul qilinishidan qat'iy nazar, u o'zining sifatini belgilab beruvchi xususiyatlar to'plamiga ega bo'lishi kerak:

1) aniqlik, ya'ni qat'iy maqsadli yo'nalganlik, uning yordamida bajarilishini nazorat qilish mumkin bo'lgan aniq masalani hal etish imkoniyati (nimani, kim, qachon qilishi lozim);

2) vakolatliylk va qonuniylk: qarorlar rahbarga berilgan huquqlar doirasida qabul qilinadi; ular amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq bo'lishi kerak;

3) muddatlik, bu qarorning qabul qilinish vaqti muammo rivojining tegishli bosqichiga muvofiq bo'lishini, qo'yilgan maqsadga o'z vaqtida erishilishini anglatadi. Qaror qabul qilinishida kechikish yoki shoshilish mumkin emas. Qaror obyektning holatini, zamon talablarini va aniq sharoitlarni hisobga olgan holda qabul qilinishi kerak;

~~4) asoslanganlik, qarorlar ilmiy asosda to'liq va haqqoniy axborotdan foydalangan holda qabul qilinadi;~~

5) samaradorlik va tejamkorlik, bu eng kam xarajatlar bilan qo'yilgan maqsadlarga erishilishini ta'minlaydi;

6) zidmaslik, yuqori tashkilotlarning qarorlari, avval qabul qilingan qarorlar va normativ hujjatlar bilan kelishilganligi;

7) shakli bo'yicha soddalik va aniqlik, ta'riflarning lo'ndaligi, oydinligi va aniqligi, qarama-qarshi izohlarni istisno etishi;

8) maqbullik;

9) ishonchliylk, qarorlarning, hatto vaziyat o'zgargan taqdirda ham, ularni uzoq vaqt davomida amal qilishi ta'minlanishi lozim;

10) haqiqatan amalga oshirilishi, aniq imkoniyatlarni, mavjud resurslarni va ulardan foydalanishning amaldagi sharoitlarni hisobga olinishi;

11) egiluvchanlik, harakatchanlik, qarorning ifodasida ijodiy faollik, tashabbus uchun imkoniyat ko'zda tutilishi kerak.

Umumiy talablardan tashqari, amaldagi omillar va maxsus, aniq vaziyatdan kelib chiqqan xususiy talablar ham bo'lishi mumkin. Rejaning tangligi, mehnatning sermashaqqatligi, qiymat

va hokazolar shular jumlasidandir. Talablarga qat'iy rioya etilishi qo'yilgan maqsadlarga muvofiq bo'lgan yuqori sifatli amaliy qarorlar qabul qilinishiga zamin yaratadi. Bir qator qarorlarni mensimaslik oqibatida bajarish imkoni bo'lmagan va samarasiz qarorlar qabul qilinishi mumkin.

17.3. Qarorlarni qabul qilish jarayoni

17.3.1. Jarayonning umumiy tavsifi

Agar muammo murakkab bo'lmasa hamda vaziyat omillari ravshan va boshqariladigan bo'lsa, qarorlarni qabul qilish jarayoni yetarli darajada sodda va tez bo'lishi mumkin. Nisbatan murakkab bo'lmagan muammolarni hal etishda, buning uchun yetarli tajribaga ega bo'lgan holda intuitiv yondoshuvdan foydalanish mumkin. Ushbu holda vaziyat „intellektual anglab yetiladigan“ deb, ya'ni soddalashtirilgan ko'rinishda ko'rib chiqiladi. Bunday soddalashtirish uchun quyidagi usullardan foydalaniladi:

- „empirik qoida“ga murojaat, bunda sinchiklab tahlil qilish o'rniga soddalashtirish shartlari qo'llaniladi;
- muhim bo'lmagan kattaliklarga ahamiyat bermaslik;
- rejalashtirishning eng yaqin kelajak doirasiga moslashish (uzoq kelajakdagi oqibatlarni e'tiborga olmasdan).

Amaliyotning ko'rsatishicha, ko'pincha, yirik bo'lmagan farmatsevtika tashkilotlarining rahbarlari qarorlarni intuitsiya va to'plangan tajribasi asosida (ya'ni qoloq usulda) qabul qiladilar.

Hozirgi zamon sharoitlarida ilmiy uslublarning joriy etilishi qarorlarning shakllantirilishiga yordam beradi. Odatda, qarorlar ilmiy yondoshuv va ijod elementlarini o'zida uyg'unlashtiradi.

Shaxsiy subyektiv tajriba hamda tashkilotning turli xil ma'lumotnomaviy-axborot jang'armalarida va hujjatlarida to'plangan obyektiv ma'lumotlarga asosan rahbar bo'lg'usi qarorning birinchi konsepsiyasini shakllantiradi. Shundan so'ng yuzaga kelgan ishlab chiqarish vaziyatini anglab yetish ro'y beradi. Solishtirish asosida, ushbu vaziyat ma'lum qaror namunalari

qabul qilingan vaziyatlarga o'xshashligi yoki u yangi vaziyat bo'lganligi haqida xulosa chiqariladi.

Agar vaziyat oydinligi va noaniqlik bo'lmaganligi bilan farqlanib, standart vaziyat bo'lsa, kechiktirmasdan boshqa vaziyatlarga o'xshashlik bo'yicha harakat qilish mumkin. Ma'lum davriylik bilan takrorlanadigan vaziyatlar uchun rahbar qarorni dasturlashtirishi, ya'ni harakatlarning kerakli ketma-ketligini ishlab chiqishi (masalan, ishlash jadvalini tuzish) maqsadga muvofiqdir. Dasturlashtirish, tegishli vaziyat vujudga kelganda yangi muolajani ishlab chiqish zarurati bo'lmaganligi sababli xato qilish ehtimolini kamaytiradi, vaqtni tejaydi. Yangi, noma'lum omillar bilan bog'liq vaziyatlarda dasturlashtirilmagan qarorlar talab qilinadi. Ilmiy uslublar va modellarga asoslangan zarur harakatlarning aniq ketma-ketligini oldindan tuzish mumkin bo'lmaganligi dasturlashtirilmagan qarorlarni ko'proq samaradorlik bilan qabul qilish imkonini beradi.

~~Ko'pgina muammoli vaziyatlar qarorlarni qabul qilish jarayonining, uni bosqichma-bosqich amalga oshirish imkonini beruvchi, tuzulmashtirilishini taqozo etadi.~~

Yuqorida ko'rsatib o'tilgan boshqaruv qarorlarining turli-tumanligi, ularning tavsiflari farqlanishga qaramay, ularning hammasi umumiy — ularni qabul qilish jarayonining ketma-ketligiga egadir. Qarorlarni qabul qilishning eng oddiy sxemasida, jarayon bir bosqichdan ikkinchisiga ketma-ket o'tilishidan iborat bo'lishi nazarda tutiladi: muammo ma'lum bo'lib, unga sabab bo'luvchi sharoitlar va omillar aniqlanganidan so'ng, uni hal qilish yechimlarining bir nechta varianti ishlab chiqiladi va ichidan eng yaxshisi tanlab olinadi. Ishlab chiqiladigan va ko'rib chiqiladigan variantlarning soni, avvalo, ularni ishlab chiquvchilarning ixtiyoridagi mavjud vaqt, resurslar va axborotga bog'liq bo'ladi.

Yechimning tanlanishiga, faqat tahlil qilingan axborot emas, balki menejerning o'zining rahbarlik qilish tajribasi va kasbiy bilimlari bilan bog'liq bo'lgan shaxsiy nuqtayi nazari ham ta'sir etadi.

Ko'pgina hollarda murakkab vaziyatlar malakali mutaxassislar-ning jalb qilinishini taqozo etadi, chunki ular bilan birgalikdagi faoliyat eng samarali yechim ishlab chiqilishiga yordam beradi.

Demak, **yechim** — bu bir qator alohida ishlar va muolajalardan tarkib topgan qandaydir jarayon. Raqobatlashadigan muqobil variantlar ichidan bittasini tanlab olish bo'yicha qat'iy usul bo'lmaganda, shijoatli tanlov hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Yechimning keyingi komponenti — harakatni xayolan bajarish, ya'ni uni modellashtirishdan iborat bo'ladi. So'ngra „ma'qul“ yoki „ma'qul emas“ dalillarini xayolan tanlash amalga oshiriladi. Bu bosqichda shijoatli aralashuv ko'zda tutilmaydi, o'qish va tajriba asosida ishlab chiqilgan mezonlardan foydalaniladi. Biroq, ahamiyati va muhimligi bo'yicha aniq mezonlarning bo'lmasligi mumkinligi sababli, yakuniy tanlovda shijoatli tanlov omili hal qiluvchi bo'lib qoladi.

Qarorlarni ishlab chiqish va qabul qilish jarayoni qanday: yakkaboshchilik, kollegial yoki jamoa shaklidan foydalanganligiga qarab rahbar tomonidan shaxsan yoki mutaxassislarni jalb qilgan holda bajariladigan bir qator ketma-ket operatsiyalarni o'z ichiga oladi. Individual yoki jamoa tartibida qabul qilingan qarorlar solishtirish, bu shakllarning har biri o'z afzalliklari va kamchiliklariga ega ekanligini ko'rsatadi. Jamoa tomonidan qabul qilingan qaror subyektivlik ulushi, javobgarlik ulushini kamaytiradi, ko'proq muqobil variantlarni aniqlash, ko'p sonli variantlarni har tomonlama baholash va ularning ichidan eng yaxshilarini tanlab, qolganlarini chetga chiqarish imkonini beradi. Bunday qarorning kamchiligi — bu uning tezkorligi nisbatan pastligidadir, chunki uning ustida ishlash kattagina sarf-xarajatlarni talab qiladi. Jamoa qarori butun guruhning nuqtayi nazarini ifodalaydi.

Menejment jarayoni qo'yilgan maqsadga mavjud mablag'lar bilan samarali erishish uchun zarur bo'lgan va yetarli darajadagi qarorlarni hamda chora-tadbirlarni tayyorlash, qabul qilish va ularni amalga oshirish ketma-ketligini o'z ichiga oladi.

Ushbu jarayon bosqichma-bosqich amalga oshiriladi:

- faoliyatning vazifalari haqida axborotni to'plash (maqsadni belgilab olish uchun);

- „qaytar aloqa“ signalini olish (boshqaruv obyektining boshqaruv ta'siriga javoban ta'siri haqidagi axborot);
- boshqaruv natijalari haqidagi axborotni tahlil qilish (obyekt holatining rejalashtirilgan holatga yaqinlashishi darajasi);
- kerakli boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish;
- qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish va ularga kerakli tuzatishlarni kiritish.

Mazkur parametrlar farmatsevtika tashkilotining menejmentiga va uning „tashqi“ ishbilarmon muhit (tashkilotlar, alohida shaxslar) bilan o'zaro munosabatlari tizimiga bevosita va bilvosita ta'sir ko'rsatadi.

17.3.2. Qarorlarni ishlab chiqish tizimining asosiy elementlari

Qarorni ishlab chiqish tizimi quyidagi asosiy elementlarni o'z ichiga oladi:

- maqsad: rejalashtirilgan tizimdan chetga chiqishlarning oldini olish yoki ularni bartaraf qilish;
- mezon: resurslardan foydalanishning samaradorligi va sifati ko'rsatkichi;
- kirish: dastlabki, tezkor axborot;
- chiqish: boshqaruv qarori;
- jarayon: qarorni ishlab chiqish bosqichlari.

Shunday qilib, asoslangan qarorning qabul qilinishi ilmiy bilimlar, amaliy tajriba, ijod va san'atni talab qiladi. Boshqaruv qarori boshqaruv subyektni, tashkilotning obyektiv qonunlarini bilish va muammoli vaziyatni tahlil qilish asosida yuzaga kelgan muammoni hal qilish bo'yicha chora-tadbirlar dasturini belgilab beruvchi ijodi mahsulidir.

Rahbarning qarori — bu harakat qilishdagi ko'pgina bo'lishi mumkin variantlarining ichidan eng yaxshisini rahbar tomonidan tanlanishidir. Ushbu tanlov miqdoriy jihatdan o'lchanadigan va maksimal/minimal qiymatlarga ega bo'lishi mumkin bo'lgan yoki sifat tavsiflariga ega bo'lgan eng muhim ko'rsatkich asosida amalga

oshiriladi. Maksimal — bu oshirishga harakat qilinadigan ko‘rsatkich (foyda, sotish hajmi va hokazo), minimal — bu kamaytirishga harakat qilinadigan ko‘rsatkich (qaytarishlar soni, muomala xarajatlari va hokazo).

Qaror variantlarining tanlash mezonlari maqbul variantlarni nomaqbul variantlardan ajratadigan dastlabki va eng yaxshi variantlarni tanlash imkonini beradigan yakuniy mezonlarga bo‘linadi. Qarorlar variantlarini tanlashning dastlabki mezonlariga huquqiy, texnikaviy va ekologik oqibatlarga olib kelgan, qarorlarni yakuniy variantlarining oqibatlari esa iqtisodiy va ijtimoiy xususiyatlarga ega bo‘lganlari kiritiladi.

Eng oqilona qarorni qabul qilish nazariyasi ikkita: ketma-ketlik va maksimallashtirish postulatlariga katta ahamiyat beradi.

Ketma-ketlik postulatiga ko‘ra, eng maqbul qarorni qabul qilish uchun muqobil variantlar yig‘indisini qarorni qabul qiluvchi shaxs (QQQSH) nuqtayi nazaridan tartibga solish lozim. Agar QQQSH X ni Y ga nisbatan, Y ni esa Z ga nisbatan afzalroq deb hisoblasa, shunga asosan X ni Z ga nisbatan afzalroq deb aytish kerak.

Maksimallashtirish postulatining ta‘kidlashicha, qarorning maqbulligining yakuniy sharti maqsadli funksiyaga maksimal qiymatni (narx-foyda) beruvchi amal tanlanishidan iborat.

Qabul qilingan qaror uni amalga oshirish natijalari uchun javobgarlikdan ajralmasdir. Har doim qabul qilingan qarorlarning bo‘lishi mumkin bo‘lgan oqibatlarini, ularni atrof-muhitga va jamoadagi ijtimoiy-psixologik muhitga ko‘rsatadigan ta‘sirini e‘tiborga olish lozim. Oqibatlar siyosiy (har qanday masalaning hal qilinishi umumxalq, mazkur jamoa va uning har bir a‘zosining manfaatlariga javob berishlik), iqtisodiy (sarf-xarajatlarning asoslanmagan holda ortib ketishiga sabab bo‘lmaslik), texnikaviy yoki texnologik (mahsulot sifatining pasayishiga olib kelmaslik), psixofiziologik (xodimning o‘z ishidan qoniqishiga imkon tug‘dirish), ekologik (atrof-muhitga ijobiy ta‘sir ko‘rsatish) va boshqa xil bo‘lishi mumkin.

Har bir qaror ham ijobiy, ham salbiy oqibatlarga ega bo‘ladi. Qarorlarni tanlashda, yakuniy natija nuqtayi nazaridan eng istalgani tanlanadi. Odatda, qarorlarni qabul qilish oson, faqat yaxshi qarorni qabul qilish qiyin.

17.3.3. Qarorlarni qabul qilish jarayonini modellashtirish

Menejment jarayoni bir qismi ketma-ket, bir qismi esa parallel bajariladigan o'zaro bog'liq bo'lgan bir qator ishlardan tarkib topadi (17.2- chizma). Sxemada ko'rsatilishicha, menejment jarayoni amalga oshirilishini quyidagilar belgilab beradi:

- **vaziyat** — boshqariladigan tizimchanning holatini tashxis qilish va boshqaruv ta'sirining maqsadini ifodalash;

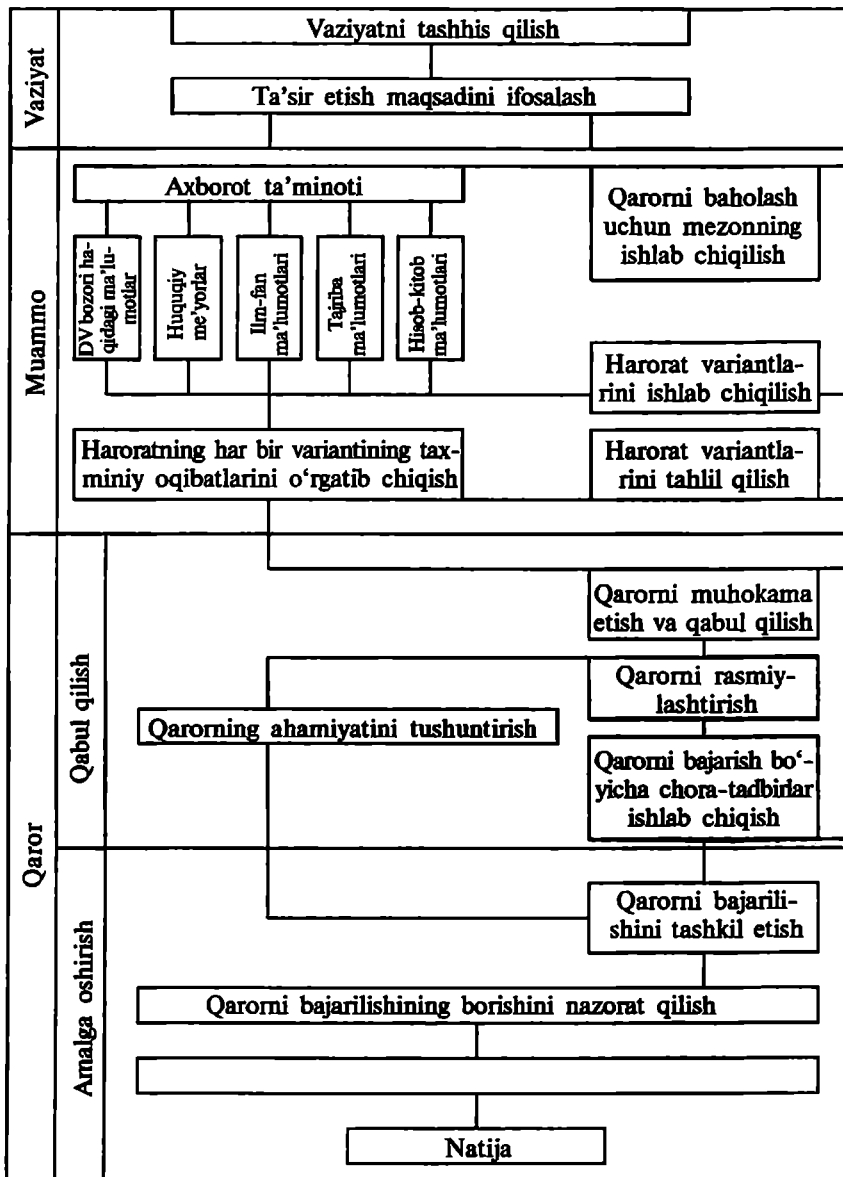
- **muammo** — yechimini talab qiladigan muammoni aniqlash;

- **yechim** — qaror qabul qilish, uning bajarilishini tashkil etish.

Avval obyektning holati haqidagi axborotga asosan boshqaruv ta'sirining maqsadini ifodalash bajariladi. So'ngra huquqiy me'yorlar, ilm-fan ma'lumotlari, ilg'or tajriba, hisob-kitoblar asosida qarorni baholash uchun mezon ishlab chiqiladi, qarorlarning bo'lishi mumkin bo'lgan variantlari ishlab chiqiladi va ~~ularning har biri baholash mezoni asosida hamda bo'lishi~~ mumkin bo'lgan oqibatlarining taxmini bilan tahlil qilib chiqiladi. Keyin qabul qilingan qarorni bajarilishi tashkil etiladi, uning amalga oshirilishining borishi ustidan nazorat o'rnatiladi, oxirgi yakunlar chiqariladi, bunda qarorning o'z vaqtida, to'liq va sifatli bajarilishini hamda uning bajarilishida ayrim xodimlarning ishtirok etish darajasini baholash kerak.

Taqdim etilgan chizma boshqaruv faoliyatining mantiqini aks ettiradi. Amalda bu jarayon ancha murakkab bo'lib, bosqichma-bosqich amalga oshiriladi va bir qator muolajalarning parallelligiga yo'l qo'yiladi, bu esa qaroriarni qabul qilish vaqtini ancha qisqartirishga imkon beradi.

I bosqich qarorni qabul qilish zaruriyatini tan olish, ya'ni vaziyatni maqsad bilan belgilangan holatdan chetga chiqilganligini (maqsadlar bilan ularga erishish darajasi o'rtasida uzilish) tan olishdan boshlanadi. Muammoning borligi aniqlanganidan so'ng uni to'g'ri ifodalash, yangiligini baholash, uni paydo bo'lish sabablarini aniqlash, boshqa muammolar bilan o'zaro bog'lanishini aniqlash, muammo haqidagi axborotni to'laligi va haqqoniyligini baholash hamda muammoning hal qilinishini aniqlash lozim.



17.2- chizma. Menejment jarayonini amalga oshirish modeli.

Muammoni belgilab olish bosqichida uni haqqoniy va to'la-to'kis ta'rifini ta'minlaydigan usublardan foydalaniladi. Ular jumlasiga: axborotni to'plash, saqlash, u bilan ishlash va tahlil qilish; ma'lumotlarni qayd etish; modellashtirish, omillar tahlili, taqqoslash uslublari kiradi. Uslublarning to'plami ifoda etilgan muammoning xususiyati va mazmuniga, muddatlarga va ajratiladigan resurslarga bog'liq bo'ladi. Uslublarni amalga oshirish xususiyatiga ko'ra ularni quyidagilarga ajratish mumkin:

- rasmiy: bozorni, xo'jalik faoliyatining natijalarini (statistik hisobot, buxgalteriya hisoboti) tahlil qilish;
- norasmiy: kommunikatsion tarmoqlar (suhbatlar, kuza-tishlar va boshqalar) tahlilining ma'lumotlari, mutaxas-sislarning ekspert so'roqlari.

I bosqich. Relevant (faqat hal qilinayotgan muammoga taalluqli bo'lgan) axborotni tanlab olish bilan tugallanadi. Bundan tashqari, zarurat yuzaga kelganda, axborotdagi xatolar yoki noto'g'ri axborot yo'qotiladi.

II bosqich. Ketma-ket aniq harakatlar amalga oshiriladi. Muammoni hal qilishni muqobil yechimlarning to'liq ro'yxatini ishlab chiqish uchun turli (namunaviy, standart, original) usullardan foydalanish mumkin:

- **o'xshashlik uslubi** — bilimlarning boshqa sohalaridagi yoki oldingi tajribadagi o'xshash vaziyatlardan foydalanish;
- **inversiya uslubi** — psixologik inersiyani yengib o'tish va muammoga yangi nuqtayi nazardan yondoshish;
- „**aqliy hujum**“ **uslubi** — g'oyalarni tanqidsiz va muhokamasiz erkin bayon qilish;
- **empatiya uslubi** — muammoni kimningdir nuqtayi nazaridan ko'rib chiqish;
- **morfologik tahlil** — funksional yo'nalishlarni ajratib olish, ular bo'yicha g'oyalar va muammoni hal etish usullarini shakllantirish;
- **soddalashtirish** — ahamiyatsiz omillarga e'tibor bermay, belgilovchi omillarni ajratib olish;
- **tasniflash** — muammoni (vaziyatni) namunaviy guruhga kiritish;

- **tuzulmalashtirish** — qismlarga bo‘lish, muammoni to‘la ochib ko‘rsatmoq;
- **kundaliklar uslubi** — barvaqt takliflar tayyorlash va ularni oldindan tahlil qilish;
- **induksiya** — ayrim omillardan umumiy fikrgacha xulosa chiqarish;
- **deduksiya** — umumiy qonuniyatlardan xususiy natijagacha mantiq qoidalari bo‘yicha xulosa;
- **qarorlarni qabul qilish „daraxti“** — ketma-ketligi va muqobil variantlarini hisobga olib qilinishi mumkin bo‘lgan harakatlarni ta’riflash.

III bosqich. Muqobil yechimlarning to‘liq ro‘yxatidan, cheklanishlar va bo‘lishi mumkin bo‘lgan oqibatlarni e’tiborga olib, muammoni hal qilishning yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan yechimlari tanlab olinadi. Bunda yuridik, resurslar, normativ, reja, direktiv, ijtimoiy, ma’naviy-etik, ekologik va boshqa cheklanishlar saralash to‘siqlari sifatida xizmat qilishi mumkin. Yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan muqobil variantlar ro‘yxatini tanlashda quyidagi harakatlar amalga oshiriladi:

- 1) har bir variant bo‘yicha bo‘lishi mumkin bo‘lgan natijalarning ro‘yxati tuzib chiqiladi;
- 2) u yoki bu variantni olish imkoniyati baholanadi;
- 3) har bir variant bo‘yicha kutilayotgan natijalar va unga tegishli imkoniyatlar taqqoslaniladi.

Qabul qilinayotgan boshqaruv qarorining tarkibida tavakkalchilik elementi bo‘ladi, shuning uchun yo‘l qo‘yiladigan tavakkalchilikning tahlili o‘tkazilishi zarur.

Agar muammoni hal qilish yechimining yuqori samaradorligi kutilayotgan bo‘lsa va vaziyatni to‘g‘ri baholanganligiga ishonch hosil bo‘lgan bo‘lsa, tavakkalchilik o‘zini oqlagan bo‘ladi. Agar vaziyatni to‘g‘ri anglab yetish darajasi past bo‘lsa, tavakkalchilikka yo‘l qo‘yib bo‘lmaydi.

Ushbu uslublarga asoslangan holda rahbar, muammoning eng amaliy, maqbul oqibatli, tavakkalchiligi kam bo‘lgan yechimini tanlab oladi. Tavakkalchilikning darajasi vaziyatning noaniqlik darajasiga bog‘liqdir. Noaniqlik sharoitlarida eng oqilona yechimni

tanlash noaniqlik darajasiga bog'liq bo'ladi va u quyidagicha bo'lishi mumkin:

1) u yoki bu hodisaning bo'lish ehtimoli ma'lum; yutuqlar eng ko'p bo'ladigan variant tanlanadi;

2) hodisalarning bo'lish ehtimoli noma'lum, ammo ularning yuzaga kelish imkoniyatlari haqida nisbiy taxminlar mavjud, ehtimollik darajasi eng yuqori bo'lgan variant tanlanadi va hodisalarning ehtimollik darajasi bir xil bo'lganda shijoatli qaror qabul qilinadi;

3) ehtimollik noma'lum, lekin harakat natijasini baholashga yondoshuv tanlangan:

- yomonini mo'ljalla (Valdning maksimal mezoni) — eng yuqori ehtiyotkorlik;
- yaxshisini mo'ljalla (Sevidjning minimal mezoni) — katta tavakkalchilikni minimallashtirish;
- ~~oldingi ikkitaning o'rtasini mo'ljalla (Gurvisning optimizm - pessimizm mezoni)~~ — murosa;
- o'ta optimizm mezoni (Laplasning mezoni — „yaxshisini mo'ljalga ol“) — omadga ishon.

Boshqaruv fanining maqsadi noaniqlik vaziyatlarida qarorlarni qabul qilish (tavakkalchilik) bilan bog'liq bo'lgan o'rganish jarayonlarni soddalashtirish, yengillashtirishga qaratilgan. U to'plangan tajribani aniq qayd etish, tahlil qilishni taklif qiladi, qarorlarni qabul qilish masalalarini muntazam o'rganib chiqish imkonini beradigan matematik modellarni ishlab chiqadi.

Yo'riqnomalar, standartlar, qoidalar va boshqa normativ hujjatlar ko'rinishidagi standart, stereotip (dasturlangan) qarorlar to'plamidan foydalanib rahbar boshqaruv qarorining oxirgi tanlovini va uning tasdiqlanishini o'tkazadi.

Bajarilish ehtimoli eng katta bo'lganda, mezonlari maksimal/minimal qiymatlarni qabul qilsa, bunday qaror eng oqilona qaror deb hisoblanadi. U ko'pchilik talablarga javob berib, deyarli salbiy oqibatlariga olib kelmaydi, maqsadga esa eng kam xarajatlar bilan erishiladi. Demak, to'g'ri qarorlar ko'p bo'lishi mumkin, eng oqilona qaror esa, odatda, yakkayu-yagona bo'ladi.

Qarorni tanlash turli usullar bilan amalga oshiriladi. Ular ham evristik, ham iqtisodiy-matematik bo‘lishi mumkin, ularning tanlovi qo‘yilgan vazifalarning mohiyatiga bog‘liq bo‘ladi. Birinchi guruh tarkibiga quyidagilar kiradi:

- „torayuvchi doira“ uslubi;
- indifferent yondoshuv;
- sinov va xatolar uslubi;
- ekspert baholari — Delfi uslubi.

„Torayuvchi doira“ uslubi qarorlarni turli variantlarining afzalligi bo‘yicha mantiqiy, intuitiv baholanishini ifodalaydi. Uning davomida kam samaralilari chetga chiqarilib, eng yaxshilari tanlab olinadi. Uni tatbiq etish doirasi — tez qaror qabul qilinishini talab etuvchi joriy operativ faoliyat.

Indifferent yondoshuv variantlarining farqlanishi deyarli katta bo‘lmagan, kam ahamiyatli stereotip masalalarni hal etishda qo‘llaniladi. Har bir variantning hamma jihatlarini baholashga ko‘p vaqt sarflamaslik uchun rahbar o‘z shijoati bilan qaror qabul qiladi.

Sinov va xatolar uslubi dastlab sinov qarorini qabul qilishdan iborat bo‘ladi. So‘ngra erishilgan natijalar tahlil qilinib, mazkur masala bo‘yicha yangi qaror ishlab chiqiladi. Bu manevrlardan foydalanish va noaniq vaziyatlarda tavakkalchilik qilmaslik imkonini beradi.

Boshqaruv qarorlarining variantlarini tanlash, shuningdek ekspert baholari uslubi bilan ham amalga oshiriladi. Bunda ekspert baholarining ikki guruhidan — individual va guruhli ekspert baholaridan foydalanilishi mumkin.

Muqobil variantlarni baholash quyidagicha amalga oshiriladi:

- muayyan tartibga solmoq — ma‘lum mezon bo‘yicha tartibga solish;
- balli baholash — har bir obyektga ishlab chiqilgan alomat bo‘yicha bal bermoq;
- bevosita miqdoriy baholash — obyektarga tanlangan alomat bo‘yicha absolut qiymat bermoq.

Usulublarining ikkinchi guruhini iqtisodiy tahlil, iqtisodiy-matematik modellashtirish uslubulari tashkil etadi, bu hollarda

EHMlarning qo‘llanishi qarorning asoslanganligi va sifatini orttiradi. Hozirgi vaqtda jamoa qarorlarini tanlashda imitatsion modellashtirish va ishbilarmonlik o‘yinlari tobora keng avj olmoqda. Imitatsion modellashtirish — tekshirilayotgan tizimning modelini yasash va tizimning o‘zini qanday tutishini o‘rganib chiqish va qaror ishlab chiqish uchun shu modeldan foydalangan holda eksperiment o‘tkazishdir. Ishbilarmonlik o‘yinlari vaziyatni modellashtirish va jamo qarorini qabul qilish imkonini beradi.

Qarorlarning sifati, foydalanish uchun maqbulligi, kutilmagan qiyinchiliklar yuzaga kelganda amalga oshirish imkoni, qoniqish, davomiylig (qaroriarni qabul qilish va ularni bajarish muddatlari), orttiriladigan tajriba, talablarning qarorlarga mos kelishi va boshqalar qarorni baholashning mezonlari bo‘lib xizmat qilishi mumkin.

IV bosqich. Qarorlarni amalga oshirish bo‘yicha chora-tadbirlar majmuasini o‘z ichiga oladi, ularni shartli ravishda uchta ketma-ket muolajaga ajratish mumkin:

- ~~qarorning hujjat bilan rasmiylashtirilishi~~ (buyruq, farmoyish, ko‘rsatma, reja, iltimos va hokazo ko‘rinishida);
- tashkiliy ishlar (moddiy-texnikaviy va kadrlar ta‘minoti, kommunikatsion tarmoqlarni yangilash yoki barpo etish);
- bajarilishini nazorat qilish.

Qarorning mazmunini ishlab chiqish bilan uni rasmiylashtirish muolajasi uzviy bog‘liqdir. Huquqiy shakli ustida alohida to‘xtalib o‘tish lozim. U qaroriarni qabul qiluvchi shaxslarning mustaqilligi va javobgarligi chegaralarini, qabul qilinayotgan qarorlarning mazmuni va oqibatlarini belgilab beradi.

Qarorning qabul qilinishi deganda, uning ifodalanishi va rasmiy tasdiqlanishi tushuniladi, shundan so‘ng u yuridik kuchga ega bo‘ladi. Qaror og‘zaki shaklida yoki hujjat ko‘rinishida qabul qilinishi mumkin. Qarorlar mazmuni bo‘yicha ta‘sir etishning 3ta shakliga ega bo‘ladi: eng qat‘iyan shaklni aks ettiruvchi buyruq, zo‘rlab qildirish qat‘iyatligi undanda yumshoqroq bo‘lgan farmoyish; tavsiya — aniqliklar va tuzatishlar kiritilishi mumkin bo‘lgan majburiy shakl.

Ishlab chiqilgan qaror muammoning mohiyati, uni hal etish bo‘yicha ishlarning hajmi, muddatlar va mas‘ul ijrochilarni aks ettirishi lozim.

Qarorning bajarilishi — bu qarorning qabul qilinishini taqozo etgan muammoning bartaraf etilishi.

Rahbar tomonidan qabul qilingan qaror hujjatda rezolutsiya ko‘rinishida yoki alohida tasarrufiy hujjat (buyruq, farmoyish va boshqa) ko‘rinishida rasmiylashtirilishi mumkin, unda qarorning maqsadi aniq belgilab berilishi, aniq ijrochi, ijro muddati hamda qabul qilingan qarorni bajarish yo‘llari va vositalari ko‘rsatilgan bo‘lishi kerak.

Oqilona qarorni ishlab chiqish oson emas, ammo uni amalga oshirish ko‘pincha undan ham qiyin bo‘ladi. Muammoni hal etish uchun qaror amalga oshirilishi lozim. Qarorning bajarilishini tashkil etish chora-tadbirlar rejasini tuzish, ijrochilarni resurslar bilan ta‘minlash, sharoitlar yaratish, axborot almashinuvi uchun kommunikatsion tarmoqlarni barpo etish, bajarilishining borishi ustidan nazoratni ta‘minlash, chetga chiqishlarni bartaraf qilish yoki tuzatishlar kiritish, natijalarni tahlil qilishni ko‘zda tutadi.

Qarorlarni samarali bajarilishi uchun axborot tezkorlik bilan ijrochilarga yetkaziladi, vazifalar, dastur va ijro muddatlari aniqlab beriladi; rag‘batlantirish va javobgarlikni oshirish mexanizmlaridan faol foydalaniladi.

Qarorni baholash qaytar aloqa asosida amalga oshiriladi va unga tuzatishlar kiritish imkonini beradi. U qarorni amalga oshirish bo‘yicha olingan natijalarni kutilayotgan natijalar bilan taqqoslashdan iborat bo‘ladi. Agar natijalar mo‘ljallangan ko‘rsatkichlarga va dasturga to‘g‘ri kelmasa, u holda qabul qilingan qarorga tuzatishlar kiritish yoki yangi qarorni ishlab chiqish va qabul qilish zarurati yuzaga keladi.

Har bir yangi qaror avval qabul qilingan, amal qilish muddati tugagan yoki dastlabki tanlangan variantdan chetga chiqilgan, yohud tashqi muhitda yuz bergan o‘zgarishlar bilan qarama-qarshi ziddiyatlar hosil qilgan qaror asosida paydo bo‘ladi.

Qarorni qabul qilish texnologiyasi tushunchasiga quyidagi elementlar kiritiladi:

- obyektlarning soni va sifati (nima qilish kerak?);
- resurslar (qanday xarajatlar bilan?);
- uslubi (qanday qilish kerak?);

- ijrochilar (kim qilishi kerak?);
- muddatlar (qachon qilish kerak?);
- iste'molchilar (kim uchun qilish kerak?);
- joy (qayerda qilinishi kerak?);
- iqtisodiy, ijtimoiy, ekologik, texnik samara (bu nima beradi?).

Nimaga endi bitta qaror kutilayotgan natijaga olib keladi, ikkinchisi — yo'q?

Balki, uni qabul qilish jarayonida bitta yoki bir nechta xatolarga yo'l qo'yilgan bo'lsa kerak. Ular ichida eng ko'p tarqalgani quyidagilardir:

- qarorni qabul qilishga tizimiy yondoshish bo'lmagan;
- variantlarni tanlashda „odatdagi“ muqobil variant afzalroq deb topilgan;
- faqat ijobiy variantlar ko'rib chiqilgan, bo'lishi mumkin xavf hisobga olinmagan;
- haqiqiy axborot emas, balki taxminlar va farazlar asos qilib olingan;
- qarorni qabul qilishda shoshma-shosharlikka yo'l qo'yilgan;
- qabul qilingan qarorga his-xayajonlar sabab bo'lgan;
- amaldagi holatlar noto'g'ri talqin etilgan;
- qaror impulsiv ravishda qabul qilingan.

Ijroni nazorat qilish tizimi qabul qilingan qarordan vujudga kelishi mumkin bo'lgan chetga chiqishlarni ko'zda tutish, kerakli yordamni ko'rsatish imkonini beradi. Ijroning yomon tashkil etilishi; tashqi sabablar oqibatida vaziyatdagi keskin o'zgarishlar; qarorni o'zining yaxshi ishlab chiqilmaganligi va hokazolar qarorni amalga oshirish jarayonida tuzatishlarni kiritilishiga sabab bo'lishi mumkin. Agar qaror o'zining ta'sir etish kuchini yo'qotsa, u ishning tashkil etilishiga salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Qaror bajarilishining yakunlarini majburiy tartibda chiqarilishi bosh-qaruvning qonuni bo'lishi kerak. Yakunlar, qaror to'liq va muddatida bajarilishi yoki bajarilmasligidan qat'iy nazar, har qanday holatda chiqarilishi zarur. Yutuqlar va muvaffaqiyatsizliklarning baholanishi, ularning ishning borishiga ko'rsatadigan ta'siriga qarab differentsiatsiya qilinishi lozim. Qarorning bajarilishida faol ishtirok etgan xodimlarni rag'batlantirish kerak. Yakunlarning chiqarilishi

katta ijtimoiy-siyosiy ahamiyatga ega. Xodimlar o'zlarining qanday ishlaganliklarini, ular mehnatining ahamiyati qandayligini bilishlari kerak. Shu bilan birga, boshqaruv amaliyoti uchun yakunlarni chiqarish — bu to'plangan tajribani umumlashtirish, uni yangi uslublar va usullar bilan boyitish, qarorni qabul qilish va amalga oshirish jarayonining samaradorligini tekshirish, ya'ni o'z tajribasida amaliy o'rganish demakdir. O'z-o'zini o'qitishning asosiy yo'li — doriixonada namunaviy qarorlar bankini yaratishdan iborat. Qabul qilinadigan qarorlarning tezkorligi va oqilonaligi bo'yicha tashkilotga, shu jumladan farmatsevtika tashkilotiga rahbarlik qilinishning sifatiga baho berish mumkin.

Tayanch iboralar

Boshqaruv qarori, muammo, intuitiv qaror, vakolatli, empirik qoida, postulat, relevant, inversiya uslubi, empatiya uslubi, induksiya, deduksiya, indifferent yondoshuv.

Nazorat savollari

- 1. Boshqaruv jarayonining mazmuni nima?***
- 2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi va ularga qo'yiladigan talablarni tushuntiring.***
- 3. Qarorlarni qabul qilish jarayonini tushuntiring.***
- 4. Jarayonning umumiy tavsifi qanday?***
- 5. Qarorlarni ishlab chiqish tizimining asosiy elementlarini tushuntiring.***
- 6. Qarorlarni qabul qilish jarayonining modellashtirish nima?***

18- bob. FARMATSEVTIKA TASHKILOTLARINING AXBOROT TA'MINOTI

- | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none">18.1. Farmatsevtika kommunikatsiyalarining asosiy tavsiflari.18.2. Kommunikatsiyalarning turlari.<ul style="list-style-type: none">18.2.1. Ish bo'yicha suhbat.18.2.2. Ish kengashi.18.2.3. Telefon muloqotlari.18.3. Kommunikatsion tarmoqlar va uslublar. |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

18.1. Farmatsevtika kommunikatsiyalarining asosiy tavsiflari

Har qanday farmatsevtika tashkilotining a'zolari hamkorlikdagi faoliyat jarayonida subordinatsiya va koordinatsiya munosabatlarida bo'ladilar. **Subordinatsiya munosabatlari** — bu egallagan lavozimi bo'yicha kichkinani kattaga xizmat bo'ysunuvi, xizmat intizomi qoidalarining bajarilishidir. Ushbu munosabatlar doirasida rahbar qo'l ostidagi xodimning lavozim vazifalariga muvofiq unga farmoyishlar berish va ularning bajarilishini talab qilish huquqiga ega bo'ladi. Qo'l ostidagi xodim ularni sitqidildan bajarishga majbur. Rahbar mukofotlash va baholash huquqiga; qo'l ostidagi xodim esa — tanqid qilish va belgilangan tartibda shikoyat qilish huquqiga ega bo'ladi.

Koordinatsiya munosabatlari — bu bitta pog'onadagi yoki har xil pog'onadagi tuzulmaviy bo'linmalar o'rtasida, ularning birgalikdagi harakatlarini kelishtirish jarayonida yuzaga keladigan munosabatlar. Tashkilotlardagi o'zaro munosabatlarning xususiyatlari va shakllarini — kommunikatsiya, ya'ni muomala belgilab beradi.

Shaxslararo kommunikatsiya — bu farmatsevtika tashkilotining a'zolari o'rtasida axborot almashinuvidir.

Kommunikatsion jarayonning asosiy maqsadi, tashkilotning rahbari va qo‘l ostidagi xodimlar o‘rtasida ma‘lum darajadagi munosabatlar uchun zarur bo‘lgan, muomala vositasi hisoblangan axborotning tushunilishini ta‘minlashdan iborat.

Boshqaruv kommunikatsiyasi (yoki boshqaruv muomalasi) — bu rahbar va qo‘l ostidagi xodimlar o‘rtasidagi, faoliyatni keraklicha o‘zgartirishga qaratilgan axborot almashinuvi jarayonidir.

Boshqaruv kommunikatsiyalarini ishlab chiqarish faoliyatiga aloqador bo‘lmagan kommunikatsiyalardan farqi shundaki, kundalik kommunikatsiyalar, odatda, tasodifan yuz beradi va oldindan rejalashtirilmaydi. Boshqaruv kommunikatsiyalariga muhokama qilinadigan turli (shaxsiy, siyosiy, ijtimoiy-maishiy va boshqa) jabhalarni qamrab oladigan masalalarning xilma-xilligi, ko‘pincha bir mavzudan ikkinchisiga o‘tib ketilishi, qarorlarni qabul qilinishi bilan o‘zaro kam bog‘langanligi, asosan axborotdan iborat bo‘lishi xosdir.

Kadrlar menejmenti funksiyalarining amalga oshirilishi boshqaruv kommunikatsiyalarini, o‘zining maqsadli yo‘nalishi bilan farqlanadigan 6 ta asosiy sohalarini ajratish imkonini beradi (18.1- jadval).

18.1- jadval

Boshqaruv kommunikatsiyalari asosiy sohalarining tavsifi

Boshqaruv kommunikatsiyalarining sohasi	Maqsadli yo‘nalishi
Ishga yollash	Ishga kirmoqchi bo‘lgan xodimni mazkur tashkilotning afzalliklari va fazilatlariga ishon-tirish hamda talabgor haqida ma‘lum tasavvurga ega bo‘lish
Yo‘nalish (moslashish)	Ishga qabul qilingan shaxsni tashkilot bilan tanishtirish

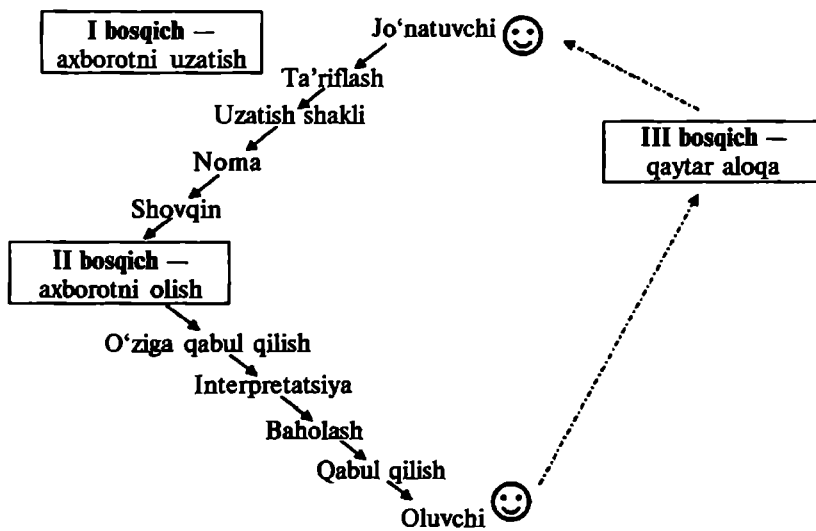
Individual baho	Qo'l ostidagi xodimga, uning tashkilot faoliyatiga qo'shadigan ulushini bahosi haqida ma'lum qilish
Shaxsiy xavfsizlik	Xodimlarga, ularni mehnat faoliyatining xavfsizligi darajasi va uni ta'minlash bo'yicha ko'riladigan choralar haqida axborot taqdim etish
Intizom	Xodimlarni amaldagi qoidalar, yo'riqnomalar bilan tanishtirish va shunga asosan uning o'zini tutish tartibini shakllantirish
Faoliyat	Xodimlarni ularning xizmat funksiyalari va tashkilot faoliyatida tutgan o'rinlari haqidagi kerakli axborot bilan ta'minlash, ularning fikrini aniqlash, jamoa fikrini ishlab chiqish

Kommunikativ ta'sir ikki tomonlama axborot oqimini ko'zda tutadi, bunda bitta tomon axborot olib, unga tezlik bilan yoki ma'lum vaqt o'tganidan keyin javob beradi.

Kommunikatsiya tizimi o'zaro bog'langan 4 ta elementdan tarkib topadi:

- axborotni uzatuvchi shaxs (jo'natuvchi);
- axborotning o'zi;
- uzatish usuli;
- axborotni oluvchi shaxs (axborot oluvchi).

Kommunikatsiya kanallari bo'ylab jo'natuvchidan oluvchi shaxsgacha axborotning harakati bir nechta muolajalarga qat'iy ajratiladi: axborot oluvchini aniqlash; kerakli materialni ajratish (ixtiyoriy, tasodifiy, maqsadli, saylanma, tizimli, oldindan belgilab berilgan, tashabbusli); axborot bilan ishlash; uzatish; qabul qilish, axborotni anglab yetish; „qaytar aloqa“ bo'yicha axborot almashish yoki uning olinganligini tasdiqlash.



18.1- rasm. Kommunikatsion jarayonning modeli.

Kommunikatsiya jarayonini boshqarishga uni tashkil etuvchi bosqichlarni bilish yordam beradi (18.1- rasm):

I bosqich — axborotni uzatish;

II bosqich — axborotni olish;

III bosqich — oluvchining javobi („qaytar aloqa“).

I bosqichning mazmunini quyidagi o'zgaruvchilarni aniqlab berish tashkil etadi:

- jo'natuvchining sifatli tavsifi (rahbar, hamkasaba, nazoratchi va boshqalar);

- uzatilayotgan va olinayotgan axborotning mazmuni;

- uzatish usuli (suhbat, telefon, elektron pochta va boshqalar).

Shuning bilan I bosqich tugallanadi, kommunikatsion jarayon axborot uzatuvchining nazorati ostidan chiqadi va II bosqich — axborotni olish boshlanadi.

Axborotni olish bosqichi axborotni kim olgani, uni qanday tushungani va baholagani, axborotni qabul qilingani yoki qabul

qilinmaganini hamda unga kim va qanday javob berishi kerakligini aks ettiradi. Bunda axborotni oluvchi unga jo'natuvchi solgan ma'noni tushunib qabul qilishi muhimdir. Sharq donolarining hikmatlarida aytilishicha: „haqiqat so'zlovchining so'zida emas, balki uni tinglayotganning ongidadir“.

Kommunikatsiya jarayonining III bosqichi „qaytar aloqa“dir (oluvchining nomaga javobi). Rahbar uchun „qaytar aloqa“ bevosita (xodim o'zini tutishidagi kuzatilayotgan o'zgarishlar) va bilvosita (mehnat unumdorligining pasayishi, ishga kelmaslik, nizolar va boshqalar) bo'lishi mumkin.

„Qaytar aloqa“ alohida ahamiyat kasb etadi, chunki u kommunikatsiya oqimlarining uzluksizligini ta'minlaydi. Uning asosida mehnatni baholash, unga tuzatishlar kiritish va rag'batlantirish amalga oshiriladi. Bundan tashqari, kommunikatsiyalarning uchta mezon: aks ta'sirning tezkorligi va to'g'riligi, kommunikatsiyalarning aniqligi bo'yicha baholanadigan „qaytar aloqa“ samaradorligini belgilab beradi. Aks ta'sirning tezkorligi muloqotning amalga oshirilgani va o'zaro kelishuvga erishilganligini ko'rsatadi. Kommunikatsiyalarning aniqligi jo'natuvchi tomonidan axborotga kiritilgan ma'noni oluvchi tomonidan tushunilgan ma'noga bir xilligi bo'yicha baholanadi. Axborotdagi ma'noning buzilishi kommunikatsiya jarayoniga uning har qaysi uchastkasidagi aralashuvlar: masalan, talaffuz etishda ovozdagi xatolar, bundan kuchliroq parallel nomaning mavjudligi, nomaga turli pog'onalarda o'zining nomasini qo'shilishi bilan bog'liq bo'lishi mumkin.

Samarali „qaytar aloqa“ning asosiy xususiyatlari — bu ayrim xodimlarning mehnatga bo'lgan munosabatini va tashkilotning faoliyatini yaxshilashga yo'naltirilganlik; axborotning konstruktivligi, foydali g'oyalarning ma'lum qilinishi; tezkorlik (kechiktirmaslik xususiyati); nima qilinishi kerakligini ma'lum qilinishi; aniq bir xodim uchun foydaliyligi; o'z vaqtida kelib tushishi; xodimdan axborotni olish istagi va qabul qilishga tayyorligi; ishonchliyligidir.

Samarali „qaytar aloqa“ning zarur shartlari — axborotni uzatishning kerakli usulini tanlash, ishonch, oshkoralik, lavozim maqomidagi farqlanishlarning kamayishi (tashkiliy distansiya), ziddiyatsizlik va boshqalar.

Kommunikatsiyalarning muhimligini yetarli darajada tushunmaslik; noqulay ijtimoiy-psixologik muhit, xodimlarning shaxsiy xislatlari (axborotga qiziqishning yo'qligi yoki uni nomuvofiq baholanishi); yon-atrofdagilarning fikriga nisbatan noto'g'ri munosabatda bo'lish, qabul qilinayotgan axborotning to'liq bo'lmasligi (jo'natuvchi axborotning muhim qismini tushirib qoldirishi); ma'lumotnomalarning yomon tushulmasi (jo'natuvchi axborotning shakli, to'g'riligi, aniqligiga e'tibor bermaydi, oluvchining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmaydi); inson xotirasining nomukammalligi (odatda, oddiy xodimlar o'ziga uzatilgan axborotning 50 foizini, rahbarlar esa — 60 foizini saqlab qoladilar) — kommunikatsiyalarning qoniqarsizligiga sabab bo'lishi mumkin.

18.2. Kommunikatsiyalarning turlari

Farmatsevtika tashkilotining ichida ikki turdagi kommunika-tsiyalar mavjud bo'ladi:

- pog'onalararo (axborotni iyerarxiya pog'onalari bo'ylab tepaga va pastga o'tishi);
- gorizontal (bitta pog'onadagi bo'linmalar va xodimlar o'rtasida).

Odatda, kommunikatsiyalarning gorizontal oqimlarini samara-dorligi 90 foizgacha yetadi, buni bitta pog'onada ishlayotgan odamlarning o'zaro bir-birini tushunishi, bir-birining muammo-larini bilishi bilan izohlanadi. Bu kelib tushgan axborot mazmunini ishning aniq uchastkalariga tez va aniq moslashtirish imkonini beradi.

Vertikal kommunikatsiyaning samaradorligi bundan kamroq. Tadqiqotlarning ko'rsatishicha, yuqori boshqaruv bo'g'inidan chiqadigan axborotning atigi 20—25 foizi aniq ijrochilariga yetib boradi va ular tomonidan to'g'ri tushuniladi. Ko'pincha rahbarning o'rinbosarlari axborotni yo'qotib, ijrochilar tomonidan yuborilgan axborot ma'lumotlarining 10 foizdan ko'p bo'lmagan qismi rahbarga yetib boradi.

Axborotni uzatish usuliga qarab kommunikatsiyalar *og'zaki* va *yozma kommunikatsiyalar*ga bo'linadi. Og'zaki kommunikatsiyalar ish bo'yicha suhbatlar, kengashlar, majlislar, konferensiyalar, telefon muloqotlari yo'li bilan amalga oshiriladi. Og'zaki boshqaruv kommunikatsiyalarining asosiy tamoyillariga quyidagilar kiritiladi:

- muhokama etilayotgan mavzu bo'yicha qisqacha bayon;
- tushunilishi qiyin bo'lgan axborotni umumlashirishlar, takrorlanishlar, o'xshatishlar, ma'lum holatlar bilan "to'ldirilishi";
- muammoni aniq bilish, uning yechimini zaruriy asoslash, suhbatdoshni muammoni birgalikda hal etishga tayyorlash;
- muomalaning faol harakatlarga undovchi ochiq, konstruktiv-tanqidiy muhitini yaratish.

Yozma kommunikatsiyalar tashkiliy texnikadan (faks, elektron pochta) va pochta xizmatidan foydalangan holda ish yozishmalari orqali amalga oshiriladi.

18.2.1. Ish bo'yicha suhbat

Ish bo'yicha suhbat — ish muammolarini hal etish yoki ularni hal etishga konstruktiv yondoshishni ishlab chiqish uchun kerakli vakolatlarga ega bo'lgan suhbatdoshlarning so'zlashuv muloqoti.

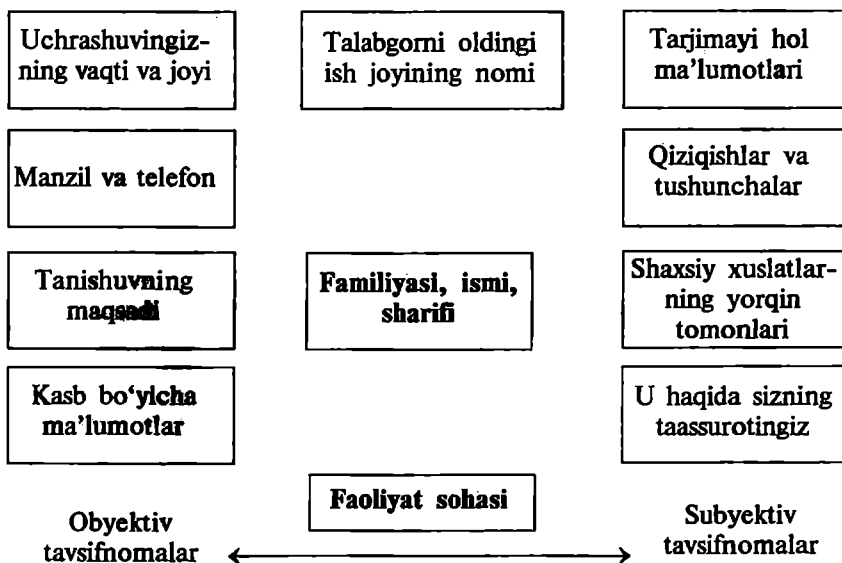
Ish bo'yicha suhbatlar samarasi va natijasi oldindan rejalashtirilgan maqsadli yo'naltirilgan kommunikatsiyani ifodalaydi. Ish bo'yicha suhbatlarga ishga qabul qilish va ishdan bo'shatishdagi suhbatlar, nizoli vaziyatlarni muhokama qilish va hokazolar misol bo'la oladi. Yozma muloqotning (xatlar, bildirgilar va tushuntirish xatlari) ish shakllariga nisbatan og'zaki kommunikatsiyalarning afzalliklari „qaytar aloqa“ning tezkorligi, ya'ni suhbatdoshning gaplariga tezlik bilan aks ta'sir etish va ularning o'ziga qarab yondoshish imkoniyati bilan bog'liq.

Ish bo'yicha suhbatlarni bir nechta turlarini ajratish qabul qilingan:

reglamentlangan (masalan, ishga qabul qilishda — ma'lum namuna — reglament bo'yicha suhbat o'tkazish).

Rahbarning ishida kadrlarni tanlash o'ta muhim masaladir.

Vakant o‘ringa eng yaxshi nomzodni tanlash bo‘yicha suhbatlarni muvaffaqiyatli o‘tkazish uchun, bir qismi suhbatdan oldin, bir qismi suhbatdan keyin to‘ldiriladigan formularni oldindan tuzib chiqish tavsiya etiladi (18.1- chizma).



18.1- chizma. Formularning mazmuni.

Maqsadli yo‘naltirilgan, masalan intizom bo‘yicha suhbat. Bunday suhbatning asosiy vazifasi, unga yaxshilab tayyorgarlik ko‘rgan holda, gunohkor hamkasabaning samarali ishlashi va bundan keyin o‘zini yaxshi tutishidan iboratdir. Ishonchliyluk muhitining yaratilishi muhim ahamiyat kasb etadi: xodimni faqat qabul qilingan qarorning to‘g‘riligiga ishonirish emas, balki keyingi harakatlarning dasturini va uni amalga oshirish muddatlarini kelishish lozim. Ma‘lum muddat o‘tganidan keyin takroran suhbat o‘tkazish zarur;

muammoli suhbat (masalan, aniq bir muammoni hal qilish uchun orttirilgan tajriba hamda bilimlarning yetishmasligi sababli o‘tkaziladigan va jamoa hamkorligining samaradorligini oshirishga qaratilgan suhbat).

Ish bo'yicha suhbatni o'tkazish muolajasi bir nechta asosiy bosqichlardan tarkib topadi:

I bosqich — tayyorlov bosqichi, unga maqsadni belgilab olish; sherikning manfaatlarini hisobga olgan holda muhokama etiladigan masalalarning doirasini aniqlash; sherik haqidagi taqdimnomalarni shakllantirish (shaxsning tavsifnomasi, xizmat mavqeyi, yon-atrofdagilari bilan munosabati, ularga ko'rsatadigan ta'siri, jamoatchilik faoliyati, odatlari, qiziqishlari, bilimdonligi, xohish-istaklari, hayotiy nuqtayi nazari va boshqalar); suhbatni o'tkazish joyi va vaqtini kelishish; maqsadga erishish strategiyasini va suhbatni o'tkazish taktikasini ishlab chiqish (batafsil rejani tuzish);

II bosqich — asosiy, salomlashish va birinchi taassurotlarni anglab yetishdan boshlanadi. So'ngra muammo muhokama qilinadi, bunda psixologik keskinlikning bo'lmasligi, suhbatda ijobiy natijaga erishishning zaruriy sharti bo'lib hisoblanadi.

III bosqich — xulosaviy, yakunlarni chiqarish.

~~Ish bo'yicha suhbatning muvaffaqiyatli o'tkazilishi ko'p~~ jihatdan unga, mantiqiy faoliyatning bir nechta turlarini o'z ichiga olgan tayyorgarlik ko'rilishiga bog'liq bo'ladi. Ish bo'yicha suhbatlarning rejasini tuzish — bu mantiqiy bog'langan sxemani yaratish deganidir, har qanday suhbat unga muvofiq tarzda ishlab chiqiladi va amalga oshiriladi.

Ish bo'yicha suhbatning namunaviy ish rejasi quyidagi bandlarda tarkib topishi mumkin.

1. Rejalashtirish

1.1. Suhbat ishtirokchilarining tarkibini, bo'lishi mumkin vaziyatlarni oldindan rejalashtirish.

1.2. Suhbatning tashabbuschisini, mavzusini, maqsadlarini, vazifalarini belgilab olish.

1.3. Suhbatni o'tkazish strategiyasi va taktikasini (maqsadga erishish yo'llarini) tushunib yetish.

1.4. Batafsil reja (ish bo'yicha suhbatni tayyorlash va o'tkazish yuzasidan harakatlar dasturi).

2. Tezkor tayyorgarlik

2.1. Materiallarni to'plash (shaxsiy muloqotlar, hujjatlar, tadqiqotlar, bosma nashrlardan bo'lishi mumkin axborot manbalarini izlash).

2.2. Mazkur suhbat uchun ahamiyatga ega bo'lgan ma'lumotlarni tanlab olish va tasniflash.

2.3. Ma'lumotlarni ularning olingan vaqti va joyiga qarab tartibga solish (komponovka qilish).

2.4. Ish rejasini tuzish (to'plangan ma'lumotlar asosida o'z g'oyalari va mulohazalarini, vazifalar va talablarni ifodalash).

2.5. Suhbatning ish rejasiga aniq takliflarni kiritgan holda asosiy qismini ishlab chiqish.

2.6. Suhbat natijalarining samaradorligiga erishish maqsadida, suhbatning boshi, o'rtasi va oxiri orasidagi bog'lanishni aniqlash.

3. Suhbatning rejalashtirilgan butun matnini tahrir qilish, undagi uzun va noaniq jummalarni chiqarib tashlab, uni imkoni boricha qisqartirish.

4. Mashg'ulot o'tkazish

4.1. Suhbatning elementlarini, ularning navbatini eslab qolish.

Alohida muhim, uzoq davom etadigan ish bo'yicha suhbatlarni hamda ko'pgina masalalar yuzasidan muzokaralarni o'tkazishda yuqorida qayd etilgan tizimga rioya etish lozim, Kundalik ish bo'yicha muloqotlarni amalga oshirish uchun mazkur tizimni soddalashtirish kerak.

Bunday tayyorgarlikdan so'ng rejalashtirilgan suhbat davomida faqat suhbat ishtirokchilarining dalillarini taqqoslash va ular asosida qaror qabul qilish qoladi.

Suhbat o'tkazish uchun uning turli bosqichlariga taalluqli bo'lgan beshta asosiy maqsadlari ajratib ko'rsatiladi:

- suhbatdoshning e'tiborini jalb qilish;
- qiziqishini uyg'otish, o'zini tinglashga majbur qilish;
- g'oyalarning (dalillarning) to'g'ri ekanligiga ishontirish;
- qiziqishlarini aniqlash va shubhalarni bartaraf etish (neyt-rallash, inkor etish, mulohaza bildirish);
- suhbatdoshni yakuniy qarorga keltirish.

Faol tinglovchi bo'lish uchun suhbat davomida o'zining tutishida 6ta ketma-ket harakatlarni amalga oshirish lozim. Ularning navbatini eslab qolish uchun mnemonik uslubiyot qo'llaniladi: inglizcha listen (tinglang) so'zining har bir harfi aniq bir harakatni anglatadi.

- 1) L — look interested (qiziqqan bo‘lib ko‘rinishga harakat qil);
- 2) I — inquire with question (savollar bilan aniqlik kirit);
- 3) S — stay on the subject (chalg‘ima);
- 4) T — test understanding (tushunilishini qadriga yet);
- 5) E — enjoy cooperation (hamkorlikdan xursand bo‘l);
- 6) N — neutralize emotions (asabiylashma).

Ish bo‘yicha suhbatlarni o‘tkazish uchun universal xususiyatlarga ega bo‘lgan tavsiflardan foydalanish lozim:

- 1) hamsuhbatni oxirigacha e‘tibor bilan tinglang;
- 2) anglashilmovchiliklarning oldini olish va noto‘g‘ri talqin etilishiga yo‘l qo‘ymaslik uchun o‘z nuqtayi nazarinigizni aniq, ravshan va tushunarli qilib bayon qiling;

- 3) suhbatdoshingizni xurmat qiling, ayniqsa, agar suhbatdoshingizning lavozimi siznikidan past bo‘lsa, o‘zingizda mensimaslik harakatlariga yo‘l qo‘ymang;

- 4) xushmuomala, odobli va do‘stona munosabatda bo‘ling, ammo xushomad va lagabardorlik qilmang;

- 5) suhbatdoshingizni jahli chiqqanda sovuqqonlik, qat‘iylik sabotlilikni saqlang;

- 6) imkoni boricha suhbatdoshingiz sizning fikrlaringiz va takliflaringizni to‘g‘ri tushuna olishini osonlashtiring, tayyor qarorni majburan qabul qildirmagan holda o‘zingizning haqligingizga ishontering;

- 7) so‘zlashuv ohangi va muomala qilish usulini suhbatdoshingizning xislatlariga qarab tanlang;

- 8) suhbatdan so‘ng hech bo‘lmasa 5 daqiqani suhbatning borishi va natijalarini tanqidiy nuqtayi nazardan ko‘rib chiqishga vaqt ajrating, suhbatning natijalarini yozib qo‘yishingiz lozim. Bu ish bo‘yicha suhbatlarni o‘tkazish yuzasidan o‘z-o‘zingizni mustaqil takomillashtirish dasturini tuzish va ishlab chiqishingizga birinchi qadam bo‘ladi.

Mehnat borasidagi deyarli barcha ishlarning shakli, mazmuni, maqsadi bo‘yicha har xil bo‘lgan ish bo‘yicha suhbatlar bilan boshlanadi, ular bilan amalga oshiriladi va tugallanadi. Ish bo‘yicha suhbatlarning ahamiyati ularning funksiyalari bilan belgilab beriladi.

Ish bo'yicha suhbat davomida quyidagi masalalar muhokama qilinishi mumkin:

- chora-tadbirlarning boshlanishi va boshlangan chora-tadbirlarning muvofiqlashtirilishi;
- axborot almashinuvi va xodimlarning o'zaro muloqoti;
- turli pog'onalarda ish bo'yicha muloqotlarni saqlab turish;
- yangi g'oyalar, fikrlarni izlab topish, ilgari surish va tezkorlik bilan ishlab chiqish.

Suhbatning afzalliklari, bitta suhbatdoshga e'tiboringizni jamlash imkonini beruvchi yaqin og'zaki muloqot; bevosita muomala; bir-birini yaxshiroq bilib olish va kelgusida muomala qilishni osonlashtirish uchun shaxsiy o'zaro munosabatlarni o'rnatilishiga sharoitlarning yaratilishidan iboratdir. Bundan tashqari, suhbat ish kengashlarining o'zagi bo'lib xizmat qiladi.

18.2.2. Ish kengashi

Ish kengashi — bu rahbarning jamoa bilan fikr almashinuvi asosida tashkillashtirilgan maqsadli o'zaro muloqotining (muomalasi)ning shakli.

Suhbatdan farqli o'laroq ish kengashi umumjamoa axborot almashinuvining usuli bo'lib hisoblanadi. U, odatda, ketidan tushuntirib berilishini taqozo etuvchi muhim xabar ma'lum qilinishi; prinsipial muommo bo'yicha kelishilgan qarorga erishilishi; qilinishi kerak bo'lgan ishning uslubiyoti masalalari bo'yicha bir guruh odamga yo'l-yo'riq berilishi; yolg'on axborot hamma-ning oldida inkor etilishi va boshqa zarur bo'lgan hollarda chaqiriladi. Kengashdan tashqari, umumjamoa axborot almashinuvida kommunikatsiyaning majlis kabi usulidan foydalanilishi mumkin.

Ish kengashining maqsadli yo'nalganligiga qarab, uning bir nechta turlari ajratib ko'rsatiladi:

- muammoli (tahlil etilayotgan muammoli vaziyat bo'yicha oqilona qarorni umumjamoa muhokamasi asosida tanlash);
- yo'riqnomaviy (tashkilotning xodimlariga muhim axborot va zarur ma'lumotlarni, farmoyishlarni yoki umumiy ko'rsatmalarni yetkazish);

- tezkor (xodimlarga ishlarning joriy holati haqida axborot berish).

Kengashni o'tkazish muolajasi bir qator ketma-ket bosqichlarni o'z ichiga oladi:

I — kengashga tayyorgarlik (kun tartibini tuzish, ishtirokchilar doirasini aniqlash va ularga xabar berish, texnikaviy bazani yaratish, muhokama qilinadigan masalalar bo'yicha zarur axborotlarni to'plash);

II — muammo muhokamasini boshqarish (tartibni va reglamentni ta'minlash, qarorning qabul qilinishi);

III — natijalarni rasmiylashtirish (tegishli shakl bo'yicha bayonnoma). Bayonnomada masalalarning muhokamasi qanday o'tgani hamda muammoni hal etish yo'llari, aniq ijrochilar hamda jamoa tomonidan qabul qilingan har bir qarorni bajarish muddatlari aniq ko'rsatilishi kerak.

Har qanday kengashni tayyorlashda kengashning mavzusi va ~~maqsdini aniq va ravshan belgilab olish, kun tartibini puxta ishlab~~ chiqish, masalalarning eng maqsadga muvofiq ketma-ketligini belgilash, kengash ishtirokchilarini munozaralar uchun kerakli axborot bilan oldindan tanishtirib chiqish, kengash o'tkazilishi haqida ularga o'z vaqtida xabar berish, kengashni o'tkazish uchun tegishli xonani tanlash va uni tayyorlab qo'yish.

Kengash muhim ahamiyatga ega, chunki u ayrim xodimlarga ularning mehnati, bosh maqsadga erishishga qaratilgan umumiy ishning bir qismi ekanligini eslatadi; kengash umumjamoa maqsadiga ega bo'lgan ishchi guruhlarni yaratishga ta'sir etadi, o'zaro fikr almashinuviga imkon yaratadi, asoslangan umumjamoa qarorlarining qabul qilinishiga yordam beradi.

18.2.3. Telefon muloqotlari

Telefon muloqotlari — tezkor ish muomalasining muhim vositasidir, ish vaqtining 4 dan 27 foizigacha bo'lgan qismi ularga sarflanadi.

Telefon muloqotining oqilona tuzulmasi 4 ta majburiy elementdan tarkib topadi:

- o‘zaro taqdimot;
- suhbatdoshga ishning mohiyatini tushuntirish;
- vaziyatni muhokama qilish;
- yakuniy so‘z.

Telefon muloqotlarini samarali olib borish uchun telefon etiketining ayrim qoidalariga rioya etish zarur.

1) go‘shakni eng yaxshisi birinchi qo‘ng‘iroqdan keyin, ammo to‘rtinchi qo‘ng‘iroqdan kechiktirmasdan olgan ma‘qul;

2) agar aynan hozir gaplashish imkoningiz bo‘lmasa, telefonni o‘chirib qo‘ying yoki ko‘rsatilgan vaqtdan keyin qo‘ng‘iroqlar qilishlarini so‘rang, ammo go‘shakni darhol qo‘yib qo‘yish uchun olmang;

3) suhbatni tamomlamay go‘shakni qo‘yib qo‘ymang;

4) nasihatgo‘y va g‘azablangan ohangda so‘zlashmang;

5) telefon orqali uchrashuv haqida kelishayotganingizda, uchrashishga sabab bo‘layotgan barcha masalalarni telefonda hal qilishga urinmang;

6) birinchi bo‘lib go‘shakni qo‘ng‘iroq qilgan odam qo‘yishi kerak. Agar aloqa uzilib qolsa, o‘sha odam qaytadan o‘zi qo‘ng‘iroq qilishi lozim.

Telefon etiketi qoidalariga muvofiq erkak kishi go‘shakni, ayol kishi qo‘yganidan so‘ng qo‘yishi kerak. Yoshi va lavozimi bo‘yicha kichkinalar suhbatni, yoshi kattalarga nisbatan oldinroq tugatishlari lozim.

18.3. Kommunikatsion tarmoqlar va uslublar

Farmatsevtika tashkilotlarining boshqaruvida kommunikatsiyalarning asosiy o‘ziga xos xilma-xilligini ajratib ko‘rsatish mumkin:

- o‘rgatuvchi, uning asosiy maqsadi axborot (ma‘ruza, chiqish so‘zi, baxsdagi ishtirok, olingan ma‘lumotlar tahlili)ning mazmunini uzatishdan iborat, asosan bu verbal kommunikatsiya muammolaridir;

- ekspressiv, hissiyotlar, baholar, qarashlarning uzatilishi bilan tavsiflanadi, odatda, noverbal usullar: xatti-harakatlar, imo-ishora,

ko'z qarashlari, ovoz ohangi, o'zini tutishi va boshqalar bilan amalga oshiriladi;

- ishontiruvchi, suhbatdoshga ta'sir etish zarur bo'lganda foydalaniladi, bunda verbal va nonverbal kommunikatsiya elementlaridan keng foydalaniladi. Biroq ulardan qo'shib foydalanilganda, ular orasidagi anglab bo'lmaydigan ziddiyatlarni chetlab o'tish lozim.

Shuni nazarda tutish kerakki, kundalik hayotimizda kommunikatsiyalarning ajratib ko'rsatilgan turlari qat'iy ifodalangan chegaralar bo'lmaydi. Kengashda so'zga chiqqanda, odam odatda muhokama etilayotgan narsaga nisbatan o'zining hissiyotlarini ham bildiradi. Avstraliyalik olim U. Pizning ta'kidlashicha, so'z orqali axborotning 7 foizi uzatiladi, imo-ishora, xatti-harakatlar va odamning turish holati bilan esa axborotning 55 foizi uzatiladi. Shuning uchun nima aytilayotgani emas, balki uning qanday aytilayotgani ham ahamiyatga ega bo'ladi. „So'zlashuv orqali muloqot qilinayotganda, — deb qaytarar edi rejissor K. Stanislavskiy, — faqat quloq uchun gapirilmaydi, balki ko'z uchun ham gapiriladi, chunki xatti-harakatlar, huddi chaqmoq mo'maqaldir oqdan oldin kelganidek, so'zdan oldin keladi“. Biroq imo-ishora va xatti-harakatlarni, ayniqsa boshqa madaniyat va an'analar vakillari bilan muloqotda bo'lganda suiste'mol qilish kerak emas.

Shaxslararo kommunikatsiya shu jarayon ishtirokchilarini axborot oqimlari orqali kommunikatsiya tarmog'iga ulaydi. Tashkilotlarda axborot oqimlarining kanallari quyidagicha bo'lishi mumkin:

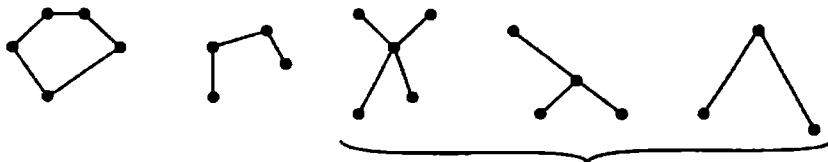
- bir tomonlama, bunda axborot bitta yo'nalish bo'yicha harakatlanadi;
- ikki tomonlama — „qaytar aloqa“ bilan;
- ko'p tomonlama, bunda axborot ko'p yo'nalishlar bo'yicha „qaytar aloqa“ bilan harakatlanadi.

Rahbar ham tashkilot ichidagi, ham tashkilotdan tashqaridagi turli xil odamlarni axborot oqimlari bilan birlashtirishi kerak. U tomonidan yaratilayotgan tarmoq vertikal, gorizontal va diagonal aloqalardan tarkib topadi. Vertikal aloqalar rahbardan qo'l ostidagi xodimlar yo'nalishida izlanadi, gorizontal aloqalar — pog'onasi

teng xodimlar (o‘rinbosarlar, bo‘linmalarning menejerlari, qo‘l ostidagi xodimlar) o‘rtasida; diagonal aloqalar — boshqa rahbarlar yoki boshqa qo‘l ostidagi xodimlar bilan amalga oshiriladi. Ushbu aloqalar tarmog‘i tashkilotning amaldagi tuzulmasini yaratadi. Rasmiy tashkiliy tuzulmaning vazifasi — kommunikatsion oqimlarga to‘g‘ri yo‘nalish berishdan iborat.

Kommunikatsion tarmoq — bu kommunikatsiya jarayonining ishtirokchilari o‘rtasida axborot aloqalarini tashkil etishdir.

Guruhdagi a‘zolarining soni bo‘yicha bir xil yoki turlicha bo‘lgan guruhlar uchun kommunikatsion tarmoqlarni barqarorlashgan namunalari mavjud. 18.2- chizmada nuqtalar bilan guruh a‘zolari, chiziqlar bilan esa kommunikatsion aloqalar tasvirlangan. „Chambarak“ turidagi kommunikatsion tarmoqni tashkil etishda ishtirokchilar faqat yonidagi turganlar bilan o‘zaro aloqada bo‘ladi.



18.2- chizma. Kommunikatsion tarmoqlarning asosiy turlari.

G‘ildirak“ turidagi tarmoq guruhning markazda turgan a‘zosi bilan (odatda, bu yetakchidir, u boshqalarga nisbatan ko‘proq kommunikatsion aloqalarga ega bo‘ladi) axborot almashish imkonini beradi. „G‘ildirak“ turidagi tarmoqda hukmronlikning rasmiy markazlashtirilgan iyerarxiyasi ifodalanadi, bunda qo‘l ostidagi xodimlar bir-biri bilan axborot aloqalarini o‘zining yetakchisi orqali amalga oshiradilar.

Kommunikatsion tarmoqning turi aniq bir masalalarni hal qilish mezonlarining tavsiflariga ta’sir etadi (18.2- jadval).

**Masalalarni kommunikatsion tarmoqlarning
asosiy turlari bilan hal qilish tavsifi**

Mezon	Tarmoqning turi		
	„chambarak“	„zanjir“	„g‘ildirak“
Tezlik	sekin	tez	tez
Aniqlik	yomon	yaxshi	yaxshi
Tashkilotchilik	sust	o‘rtacha	tez
Yetakchilik	yo‘q	bosib qo‘yiladi	aniq ifodalangan
Asoslanish	juda yuqori	past	juda yuqori

Kommunikatsiyada ochiqlik darajasi	yuqori	O‘zini ochib bermoq	O‘z imkoniyat- larini amalga oshirmoq	
	o‘rtacha	O‘zi uchun savdolashish		
	past	Odamovi	O‘zini himoya qilish	
		past	o‘rtacha	yuqori

Aks ta’sir etishning moslashuv darajasi

18.3- chizma. Asosiy kommunikatsiya uslublarning matritsasi.

Kerakli natijalarga qarab qarorni u yoki bu guruhga taklif qilish mumkin. Menejer jamoada qulay muhit yaratilishini ta’minlash uchun qo‘l ostidagi xodimlarning bir-biri bilan muomala qilish usullarini o‘rganib chiqishi kerak. Jamoada ziddiyatli vaziyatlarning oldini olish maqsadida rahbar ayrim xodimlarning o‘zini tutishidagi o‘ziga xos xususiyatlarini bilishi lozim.

Kommunikatsion uslub — bu shaxsning boshqalar bilan o‘z munosabatlarini amalga oshirishda o‘ziga afzal biladigan uslubi. Shaxsning ochiqlik darajasi va aks ta’sir etishga moslashish darajasi bo‘yicha 5 ta kommunikatsion uslublar ajratib ko‘rsatiladi (18.3-chizma).

1. „O‘zini ochib bermoq“ uslubi — yuqori darajadagi ochiqlik, ammo atrofdegilarning harakatlariga aks ta’sir etishga past darajada moslashish bilan tavsiflanadi. Atrofdagilarning e’tiborini o‘ziga jamlab, o‘zining tutishiga nisbatan ularning ta’sir ko‘rsatishga chorlab, odam g‘ayri oddiy ta’sir oladi, uni yuragiga yaqin olib, his-xayajonlarini namoyon qiladi (tavsiya: o‘zida tanqidga nisbatan to‘g‘ri munosabatda bo‘lishlikni tarbiyalash).

2. „O‘z imkoniyatlarini amalga oshirish“ uslubi shaxsning ochiqligi va atrofdegilarning uni o‘zini tutishiga nisbatan bergan bahosini to‘g‘ri qabul qilishi bilan ajralib turadi. Bu eng yaxshi uslub, biroq hamkasabalar shaxsning ochiqligiga to‘g‘ri javob qaytarmasa, u o‘zgarishi mumkin.

3. „Odamovi“ uslubi ochiqlik va qaytar aloqaning past darajasini tavsiflaydi.

4. „O‘zini himoya qilish“ uslubiga past darajadagi ochiqlik va yuqori darajadagi qaytar aloqa xosdir.

5. Matritsaning markazida ko‘rsatilgan „o‘zi uchun savdolaishish“ uslubidan ochiqligi o‘rtacha bo‘lgan shaxslar foydalana-dilar.

Tayanch iboralar

Axborot, kommunikatsiya, subordinatsiya, telefon, elektron pochta, reglament, vakant, listen, ekspressiv, g‘ildirak, zanjir, chambarak.

Nazorat savollari

1. *Farmatsevtika kommunikatsiyalarining asosiy tavsiflarining mazmuni nima?*
2. *Subordinatsiya munosabatlarini tushuntiring.*

3. *Koordinatsiya munosabatlarini tushuntiring.*
 4. *Boshqaruv kommunikatsiyasini tushuntiring.*
 5. *Kommunikatsiya tizimi o'zaro bog'langan 4 ta elementini tushuntiring.*
 6. *Kommunikatsiya tizimi o'zaro bog'langan 4 ta elementi nimalardan iborat?*
 7. *Kommunikatsiya jarayonini boshqarishga uni tashkil etuvchi bosqichlarni tushuntiring.*
 8. *Kommunikatsiyalarning turlarini sanab o'ting va tushuntiring.*
 9. *Ish bo'yicha suhbatning namunaviy ish rejasi qanday bandlardan tarkib topishi mumkin?*
 10. *Listen (tinglang) so'zining har bir harfi aniq bir harakatni anglatishini tushuntiring.*
 11. *Telefon muloqotlari to'g'risida tushuntiring.*
 12. *Kommunikatsion tarmoqlar va uslublarni ayting.*
-

19- bob. FARMATSEVIKA TASHKILOTLARIDA ISH YURITISH ASOSLARI

- | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>19.1. Umumiy tushunchalar va ish yuritishni reglamentlash.
19.2. Hujjat almashinuvini tashkil etish.
19.3. Hujjatlarni tasniflash, ekspertiza qilish, hujjatlarni saqlash va bartaraf etish.</p> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

19.1. Umumiy tushunchalar va ish yuritishni reglamentlash

Hozirgi zamon farmatsevtika faoliyatining asosiy resurslaridan biri — bu axborotdir. Ish jarayonida yaratiladigan axborot massivi, eng avvalo, hujjatlardan tarkib topadi.

Axborot hujjatlari bilan ishlashning umumiy huquqiy tartibi 1995- yil 20- fevraldagi 24-sonli „Axborot, axborotlashtirish va axborotni himoya qilish to‘g‘risida“gi Federal qonun bilan belgilab berilgan. Qonunda boshqa qoidalar bilan bir qatorda hujjatlarni yaratish borasidagi asosiy tushunchalar belgilab berilgan, xususan, „hujjat“ atamasiga ta’rif berilgan.

Hujjat — moddiy tashuvchida, uni identifikatsiyalash imkonini beruvchi hamda yuridik kuch bilan ta’minlovchi rekvizitlar bilan qayd etilgan axborot. Hujjatni yaratish jarayoni **hujjatlashtirish** deb nomlanadi.

Hujjatlar bir qator muhim funksiyalarni bajaradi: ulardan eng asosiylari — bu axborot, boshqaruv, huquqiy, kommunikativ, hisobga olish, madaniy, tarixiy funksiyalardir.

Farmatsevtika menejmentida hujjatlashtirish holatlar, voqealar, boshqaruv vaziyatlarini hujjatlashtirish ehtiyojining aniqlanishi, amaldagi normativ-huquqiy hujjatlar va davlat standartlarini talablariga muvofiq hujjatlarning ishlab chiqilishi hamda rasmiylashtirilishini nazarda tutadi.

O‘z-o‘zicha hujjatlashtirish farmatsevtika tashkiloti boshqaruvining hujjatlar ta‘minoti bilan bog‘liq bo‘lgan barcha muammolarni hal etolmaydi. Hujjatlarni yaratish jarayoni ular bilan ishlashni tashkil etish bilan to‘ldiriladi, u hujjatlarni ro‘yxatga olish, tasniflash, uzatish, saqlash, ijrosini nazorat qilish kabi muhim muolajalarni o‘z ichiga oladi. Tayyor hujjatlar bilan ishlash muolajalari *hujjat almashinuvi* tushunchasi bilan umumlashtiriladi.

Ish yuritish — bu hujjatlashtirish va hujjat almashinuvini o‘z ichiga oluvchi faoliyat.

Farmatsevtika tashkilotida hujjatlarning tuzilishi, saqlanishi va to‘g‘ri rasmiylashtirilishi uchun shaxsiy javobgarlik tashkilot rahbari zimmasida bo‘ladi. Ish yuritishni tashkil etishning asosiy tamoyili — maqsadga muvofiqlikdir.

Ish yuritishni reglamentlovchi me‘yorlar turli darajali huquqiy hujjatlar bilan mustahkamlanadi. Ish yuritish normativ bazasining muhim qismini ijro hokimiyatining federal idoralari (RF Davlat standarti, Rosarxiv, Adliya vazirligi va boshqalar), hamda turli muassalar tomonidan chiqariladigan reglamentlar tashkil etadi.

Farmatsevtika tashkilotlarida boshqaruv faoliyati jarayonida tuziladigan hujjatlar **tashkiliy-tasarrufiy hujjatlar** (TTH) deb nomlanadi.

Hujjatlarni yaratish madaniyati 1998- yil 1- avgustdan amalga kiritilgan „hujjatlarning unifikatsiyalangan tizimlari. Tashkiliy-tasarrufiy hujjatlarning unifikatsiyalangan tizimi. Hujjatlarni rasmiylashtirishga qo‘yiladigan talablar“ davlat standartidagi me‘yorlarning bajarilishini ko‘zda tutadi.

Hujjatlarni rasmiylashtirishning yagona talablarini bajarilishi hujjatlarni yuridik kuchga ega bo‘lishini; ularning o‘z vaqtida va sifatli tuzib chiqilishi va ijro etilishini; ularni tezkor izlab topilishini; tasniflanishi va saqlanishi tashkil etilishini ta‘minlaydi.

Hujjatlar qog‘ozli tashuvchilarda yaratilganday ikki xildagi formatdan: A 4 (standart varaq) va A 5 (yarimta varaq) foydalanilishi mumkin. A3 va A 6 formatdagi varaqlardan kamroq foydalaniladi. Qog‘oz varag‘ining chetidagi hoshiyalar: tepadan — 20 mm, pastdan — 10 mm, chapdan — 20 mm, o‘ngdan — 10 mm dan kam bo‘lmasligi lozim.

Hujjatlar, odatda, pechat qiladigan qurilmalar, hisoblash texnikasi vositalari yordamida tayyorlanadi va juda kam hollarda qo'lda yoziladi (masalan, bildirgi, ariza).

Hujjatlar ikki va undan ko'p varaqda tayyorlanganda ikkinchi va undan keyingi varaqlarga varaq raqami qo'yiladi.

Hujjatlar Respublika adliya vazirligi qarorlari bilan tasdiqlangan unifikatsiyalangan shaklga ega bo'lishi (masalan, kadrlarni hisobga olish hujjatlari) yoki ixtiyoriy shaklda yaratilishi mumkin. Biroq ikkala holatda ham hujjat rekvizitlarning ma'lum to'plamiga ega bo'lishi kerak.

Amaldagi standartga muvofiq rekvizitlar ikki xil variantda: bo'ylama va burchakli joylashtirilishi mumkin. Rekvizitlarni joylashtirishning bo'ylama usulida hujjatning sarlavha qismidagi rekvizitlarni (tashkilotning nomi, tashkilot haqidagi ma'lumot-nomaviy ma'lumotlar, hujjat turining nomi, hujjatni tuzish yoki nashr etish joyi, hujjatning sanasi, ro'yxatga olish raqami) varaqning tepa qismi bo'ylab markazlashtirish bilan, ya'ni har bir satrni chap va o'ngdagi hoshiyadan bir xil masofada joylashtirilishini ko'zda tutadi. Ushbu rekvizitlar burchakli joylashtirilganda, ular varaqning tepa chap qismiga joylashtiriladi.

Tashkiliy-tasarrufiy hujjatlar 3 guruhdagi hujjatlarni: tashkiliy, tasarrufiy, axborot hujjatlarini o'z ichiga oladi.

Tashkiliy hujjatlar tashkilot va uning alohida bo'linmalari ishini tartibga solish imkonini beradi. Ayrim tashkiliy hujjatlarni tuzish tartibini (bo'linma haqidagi nizom, funksional lavozim yo'riq-nomasi) biz avvalroq, mazkur bo'limning 2-va 3-boblarida ko'rib chiqqan edik.

Tasarrufiy hujjatlar boshqaruv qarorlarini rasmiylashtirish uchun mo'ljallangan. Tashkilotdagi tasarrufiy hujjatlarning asosiy turlariga buyruqlar, bayonnomalar, farmoyishlar, ko'rsatmalar kiritiladi.

Buyruq — tashkilotning yakkaboshchilik asosida amal qiladigan rahbari tomonidan asosiy va tezkor masalalarni hal qilish maqsadida chiqariladigan huquqiy hujjat.

Buyruqlar ikki turga bo'linadi: **asosiy faoliyat bo'yicha** va **shaxsiy tarkib bo'yicha**. Asosiy faoliyat bo'yicha buyruqlarga tashkilotchilik, moliyalashtirish, rejalashtirish, hisobot, faoliyatni

nazorat qilish, hamda ta'minot va farmatsevtika mahsulotlarini sotishning asosiy masalalari bo'yicha boshqaruv qarorlarini aks ettiruvchi huquqiy hujjatlar kiradi.

Shaxsiy tarkib bo'yicha buyruqlar, xodimlarni ishga qabul qilinishi, boshqa ishga o'tkazilishi, ishdan bo'shatilishi, barcha turdagi ta'tillarni taqdim etilishi, xodimning xizmat safariga yuborilishi, uning rag'batlantirilishi yoki intizomiy jazolanishini rasmiylashtirish hollarida rahbar tomonidan chiqariladi. Shaxsiy tarkib bo'yicha ko'pgina buyruqlar bilan tasdiqlangan unifikatsiyalangan shakllar ishlab chiqilgan.

Buyruqning sarlavha qismini rekvizitlari jumlasiga, asosiylaridan tashqari, qo'shimcha ravishda matnning „haqida“ so'ziga ega bo'lgan sarlavhasi kiritiladi (masalan, „qaydlov haqida“, „...chora-tadbirlarini amalga oshirish haqida“).

Buyruqni rahbar imzolaydi. Buyruqni imzolash sanasi buyruqning sanasi bo'lib xizmat qiladi. Buyruq agar matnda uni amalga kiritishning boshqa muddati ko'rsatilmagan bo'lsa, imzolangan vaqtidan boshlab kuchga kiradi. Buyruqlarni raqamlash bir kalendar yili davomida, asosiy faoliyat va shaxsiy tarkib bo'yicha alohida ketma-ket amalga oshiriladi. Buyruqlarning ushbu xilma-xilligini tuzulmasi ham turlicha bo'ladi.

Asosiy faoliyat bo'yicha buyruqning matni ikki qismdan: *qaydlovchi* va *tasarruf etuvchi qismlardan* tarkib topadi. Qaydlovchi qismda tayinlanayotgan harakatlarni maqsadlari va vazifalari, buyruqni chiqarish sabablari bayon qilinadi, buyruqni tayyorlashda asos bo'lib xizmat qilgan hujjatga izoh beriladi. Tasarrufiy qismning matnida buyruq fe'li shaklidan foydalaniladi, u alohida satrda pechat qilinadigan „Buyuraman:“ so'zi bilan boshlanadi.

Tasarrufiy qism, odatda, bandlarga ajratiladi. Har bir band aniq bir harakatning ko'rsatilishiga bag'ishlanadi (masalan, „...tayinlansin“, „...o'tkazilsin“, „...yuborilsin,“), unda ijrochilar va ijro etish muddati ko'rsatiladi. Agar buyruq avval chiqarilgan buyruqlarni va ularning alohida bandlarini to'ldirsa, bekor qilsa yoki o'zgartirsa, bu buyruqning matnida aytib o'tiladi. Buyruqning tasarrufiy qismining oxirgi bandida buyruqning ijrosini nazorat qilish vazifasi zimmasiga yuklatilayotgan mansabdor shaxs ko'rsatib o'tiladi.

Shaxsiy tarkib bo'yicha buyruqning matnida qaydlovchi qism bo'lmaydi. Buyruqning tasarrufiy qismida harakatni bildiruvchi fe'l: „...tayinlansin“, „...o'tkazilsin“, „...taqdim etilsin“, „...tashakkur e'lon qilinsin“ va hokazolar yozilib, unda xodimning ismi, sharifi, familiyasi, lavozimi, tuzulmaviy bo'linma, sana ko'rsatiladi. Shaxsiy tarkib bo'yicha buyruq — buyruqni chiqarishga asos bo'lib xizmat qilgan hujjat ko'rsatilgan asosga ega bo'ladi. Buyruqda qayd etib o'tilgan shaxslar, buyruqning bitta nusxasiga qo'l qo'yib, u bilan tanishtirib chiqilishi lozim. Shaxsiy tarkib bo'yicha buyruqlardagi axborot, odatda, mehnat daftarchalarida qayd etiladi.

Joriy tezkor masalalar bo'yicha rahbarlar buyruqlarga o'xshab tuziladigan farmoyishlar, ko'rsatmalar chiqarishi mumkin. Ulardagi matnning qaydlovchi qismi tasarrufiy qismdan: „...taklif etaman“, „...zimmasiga yuklayman“, „... tavsiya etaman“, „...zarur deb hisoblayman“ so'zlari bilan ajratiladi.

Bayonnoma — kollegial organlarning yig'ilishlarida, kengashlarda, konferensiyalarda masalalarning muhokamasini borishi va qarorlarning qabul qilinishini qayd etuvchi hujjat.

Bayonnoma sarlavhasi rekvizit qismining o'ziga xos xususiyati shundan iboratki, unda kollegial organning nomi ko'rsatiladi. Bayonnomaning matni ikki qismdan: kirish va asosiy qismdan tarkib topadi. Bayonnomaning kirish qismida majburiy tartibda rais (familiyasi va inisiallari), kotib (familiyasi va inisiallari), qatnashuvchilar, kun tartibi ko'rsatiladi. Agar ishtirokchilarning soni 15 kishidan ko'p bo'lsa, u holda alohida ro'yxat tuzilib, bayonnomaning matnida esa ularning umumiy soni ko'rsatiladi. Bayonnomaning asosiy qismi kun tartibining bandlariga muvofiq bo'lgan bo'limlardan tarkib topadi. Har bir bo'limning matni „Tinglandi:“, „So'zga chiqdi:“, „qaror qabul qilindi:“ („qaror qilindi,“) sxemasi bo'yicha tuziladi. Bayonnoma yig'ilishning raisi va kotib tomonidan imzolanadi. Bayonnomalarda bir kalendar yili davomida ketma-ket tartib raqamlari bilan raqamlanadi. Bayonnomaning sanasi — bu yig'ilish o'tkazilgan sana bo'ladi.

Axborot hujjatlari tasarrufiy hujjatlardan farqli o'laroq ijro etilishi majburiy emasdir, biroq ularda tashkilotning to'la qonli faoliyati uchun kerakli ma'lumotlar bo'ladi.

Xatlar — pochta elektron pochta va boshqalar orqali yuboriladigan hujjatlar.

Xatlar quyidagi rekvizitlardan tarkib topadi: xatni oluvchi, matnning sarlavhasi, matn, ilovalar borligi haqidagi belgi (agar ular bo'lsa), rahbarning imzosi, ijrochining familiyasi, ismi, sharifi, uning telefon raqami.

O'zining maqsadi va mazmuni bo'yicha xatlar so'rov xatlari, javob xatlari taklifnoma xatlar, axborot xatlari, kafolat xatlari, yo'riqnomaviy xatlar va boshqa xatlar bo'lishi mumkin.

Hujjat turining nomi, ya'ni „xat“ so'zi ko'rsatilmaydi (kafolat xati bundan mustasno). Xatlar ikki nusxada tuziladi — birinchi nusxa ro'yxatdan o'tkazilganidan so'ng xat oluvchiga jo'natiladi, xatning ikkinchi nusxasi esa ish jildida saqlanadi.

Xatning mazmuni qisqa, lo'nda, ishontiruvchi, yaxshi o'ylab chiqilgan bo'lishi kerak.

Tushuntirish xati turli ishlab chiqarish masalalari bo'yicha tuziladi, unda sanasi, oluvchining nomi, tuzgan shaxsning imzosi bo'lishi lozim. ~~Tushuntirish xatining matni ixtiyoriy shaklda, odatda, qandaydir qoida buzilishlarining sabablarini ko'rsatgan holda tuziladi.~~

19.2. Hujjat almashinuvini tashkil etish

Hujjatlarning uchta asosiy oqimi ajratib ko'rsatiladi:

- boshqa tashkilotlardan kelib tushuvchi (kiruvchi) hujjatlar,
- boshqa tashkilotlarga yuboriladigan (chiquvchi) hujjatlar,
- korxonada tuziladigan va uning xodimlari tomonidan boshqaruv jarayonida foydalaniladigan (ichki) hujjatlar.

Kiruvchi hujjatlar ro'yxatga olinadi, rahbariyat tomonidan ko'rib chiqiladi, ijroga o'tkaziladi, ijro etiladi. Chiquvchi hujjatlar-ning hujjat almashinuviga ularning ro'yxatga olinishi va jo'natilishi kiritiladi, ichki hujjatlarda esa — ijroga yuborilishi, ijroning nazorat qilinishi va ish jildiga jamlanishi kiritiladi.

Tayyor hujjatlar bilan ishlashning asosiy muolajalaridan biri — bu ularning ro'yxatga olinishidir.

Hujjatlarning ro'yxatga olinishi — bu hujjatning yaratilishi yoki kelib tushishini ro'yxatga olish indeksini qo'ygan holda qayd

etish va keyin hujjat haqidagi zarur ma'lumotlarni ro'yxatga olish shakllarida yozib qo'yish.

Hisobga olinishi, ijro etilishi lozim bo'lgan va ma'lumotnomaviy maqsadlarda foydalaniladigan barcha (tasarrufiy, hisobga oluvchi, statistik buxgalter, kadrlar bo'yicha va boshqa) hujjatlar ro'yxatga olinishi shart. Kiruvchi, chiquvchi va ichki hujjatlar ro'yxatga olinadi. Hujjatlar hisoblash texnikasi vositalari yoki shakllarni kompyuterda to'ldirish orqali ro'yxatga olinishi mumkin. Ro'yxatga olish ma'lumotlari va izlab topish tizimlarining axborot nuqtayi nazaridan hamjihatligiga erishish uchun ro'yxatga olish rekvizitlarining quyidagi majburiy minimumi belgilab berilgan: muallif, hujjat turining nomi, kelib tushish sanasi va indeksi, hujjatning sarlavhasi, rezolutsiya, ijro muddati, bajarilganligi haqidagi belgi, hujjatni ish jildiga yo'naltirilganligi haqidagi belgi. Ro'yxatga olishning majburiy rekvizitlarini tarkibi, hujjatning xususiyati va axborotdan qanday maqsadlarda foydalanilishiga qarab boshqa rekvizitlar: ijrochining hujjatni olganligi haqidagi tilxat, ijro haqidagi belgi (xatlar uchun majburiy), varaqlari va ilovalarining soni, saqlash muddati va boshqa rekvizitlar bilan to'ldirilishi mumkin. Hujjatlarni ro'yxatga olish faqat bir marta amalga oshirilishi kerak. Hujjatlar kelib tushgan kunida, yaratiladigan hujjatlar esa tasdiqlangan yoki imzolangan kunida ro'yxatga olinadi. Kiruvchi, chiquvchi va ichki hujjatlar alohida ro'yxatga olish jurnallarida yoki varaqalarda (kartochkalarda), yoki magnitli axborot tashuvchilarda ro'yxatga olinadi. Maxsus (moliyaviy, rejaviy, buxgalteriya va boshqa) hujjatlar tegishli bo'linmalarda ro'yxatga olinadi. Har bir tashkilotda ro'yxatga olinish kerak bo'lmagan hujjatlarning ro'yxati bo'ladi.

Hujjatlarning ijrosi deganda, quyidagilar ko'zda tutiladi: kerakli axborotlarni to'plash va ular bilan ishlash, hujjatning loyahasini tayyorlash, uni rasmiylashtirish, kelishish, imzolash (tasdiqlash)ga taqdim etish, hujjat oluvchiga yuborilishiga tayyorlash.

Masalalar qo'shimcha hujjatlarni tuzmasdan tekzorlik bilan hal etilganda, ijrochi hujjatda uning kelib tushish sanasi, ijro etilganligining natijalari va sanasi haqida belgi qiladi.

Ro'yxatga olingan barcha hujjatlar nazorat qilinishi shart. Nazorat qilishning maqsadi hujjatlarning o'z vaqtida va sifatli ijro

etilishini ta'minlashdan iborat. Nazoratni rahbar va mas'ul ijrochilar amalga oshiradilar. Ijroning nazorati quydagilarni: hujjatni nazorat ostiga olinishi, uning ijrochiga o'z vaqtida yetkazilganligini tekshirilishi, ijro nazoratining natijalarini hisobga olinishi va umumlashtirilishini o'z ichiga oladi.

Hujjatlarni ijro etish muddatlari ularni imzolanishi (tasdiqlanishi) kunidan boshlab kalendar kunlarida, boshqa tashkilotlardan kelib tushgan hujjatlarning esa — ular kelib tushgan kunidan boshlab hisoblanadi. Ijro muddati namunaviy, ya'ni qonunlar va boshqa normativ hujjatlar bilan belgilab beriladigan va individual, ya'ni tashkilotning rahbari tomonidan belgilab beriladigan bo'lishi mumkin. Ijroning oxirgi sanasi hujjatning matnida yoki rahbarning rezolutsiyasida ko'rsatiladi. Hujjat, topshiriqlar, so'rovlar bajarilishi, manfaatdor tashkilotlarga va shaxslarga natijalarning ma'lum qilinishi yoki ijrosining hujjat bilan boshqacha tasdiqlanishidan keyin ijro etilgan deb hisoblanadi va nazoratdan olinadi. Hujjatda va ro'yxatga olish shakllarida hujjatning ijro etilganligi haqidagi belgi, ijroni tasdiqlovchi shaxs (mas'ul ijrochi)ning imzosi, sana qo'yiladi.

19.3. Hujjatlarni tasniflash, ekspertiza qilish, hujjatlarni saqlash va bartaraf etish

Ish yuritishning so'nggi bosqichi ish jildlarini tayyorlash va ularni arxivga topshirishdan iborat bo'ladi. Ushbu bosqichni shartli ravishda bir nechta qismlarga ajratish mumkin:

- ish jildlarini shakllantirish,
- ish jildlarining qadriyatini ekspertiza qilish,
- rasmiylashtirish va arxivga topshirish,
- saqlanishini ta'minlash,
- hisobdan chiqarish va yo'q qilish.

Ish jildlarini shakllantirish deb, ijro etilgan hujjatlarni amaldagi nomenklaturaga muvofiq guruhlashga aytiladi.

Ish jildi — qandaydir alomat bo'yicha shakllantirilgan va ma'lum qoidalar bo'yicha rasmiylashtirilgan qattiq muqovaga joylashtirilgan hujjatlarning to'plami.

Ishlarning nomenklaturasi — ish sarlavhalari (nomlari)ning belgilangan tartibda rasmiylashtirilgan tasniflangan ro'yxati, unda ish jildlarini saqlash muddati ko'rsatilgan bo'lishi kerak.

Ishlar nomenklaturasi ijro etilgan hujjatlarni ish jildlariga guruhlash, ish jildlarini tasniflash va hisobga olish, ularni saqlash muddatlarini belgilash uchun mo'ljallangan. Ishlar nomenklaturasi o'rnatilgan tartibda tuziladi va quyidagi rekvizitlardan tarkib topadi: tashkilotning nomi, hujjat turining nomi, sanasi, indeksi, tuzilgan joyi, tasdiqlash grifi, matnning sarlavhasi, matn, imzo, kelishish grifi. Ishlar nomenklaturasi axborot-qidiruv tizimining yaratilishida foydalaniladi hamda doimiy va vaqtinchalik (10 yildan ortiq) saqlanadigan ish jildlarining ro'yxatini tuzish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Ishlar nomenklaturasi, ish jildlari davlat saqlanishga topshiriladigan davlat arxivining ekspert-tekshiruv komissiyasi (ETK) bilan kelishiladi va tashkilotning rahbari tomonidan tasdiqlanadi. Ishlar nomenklaturasining mazmun qismi 5ta ustunli jadvaldan iborat: ish jildlarining indeksleri, ish jildlarining sarlavhasi, ish jildlarining soni (tomlar, qismlar), saqlash muddati, moddalarning ro'yxat bo'yicha raqami, izoh.

Farmatsevtika tashkilotining ishlar nomenklaturasida tashkilot faoliyatining barcha hujjatlashtiriladigan masalalarini aks ettiruvchi hujjatlarni guruhlash uchun ish jildlarini sarlavhalari ko'zda tutilgan bo'lishi kerak. Ish jildining sarlavhasi ish jildidagi hujjatlarning asosiy mazmuni va tarkibini aniq va umumlashtirilgan shaklda aks ettirishi lozim.

Hujjatlarni ish jildlariga shakllantirishda ish jildlarini ochilishi uchun quyidagi: nominal (hujjatning turi bo'yicha); mohiyat-maqсад (hujjatning mazmuni bo'yicha); mualliflik (muallif bo'yicha); korrespondentlik (yozishmaning kim bilan olib borilishi); jug'rofik (mintaqa bo'yicha); xronologik (davrlar bo'yicha) alomatlar hisobga olinadi. Ish jildiga o'zining mazmuni bo'yicha ish jildining sarlavhasiga mos bo'lgan hujjatlar joylashtiriladi. Ish jildlarini shakllantirishda quyidagi umumiy qoidalarga rioya etish lozim: ish jildlariga faqat ijro etilgan, ish jildlarining nomenklatura bo'yicha sarlavhalariga muvofiq to'g'ri rasmiylashtirilgan hujjatlar joylashtirilishi; bitta masalaning hal

qilinishiga taalluqli bo'lgan hujjatlar birga jamlanishi; ish jildiga bitta kalendar yilidagi hujjatlar guruhlanishi (yildan-yilga o'tuvchi hujjatlar bundan mustasno); doimiy va vaqtinchalik saqlash muddatlariga ega bo'lgan hujjatlar ish jildlariga alohida guruhlanishi lozim. Qaytarilishi kerak bo'lgan hujjatlar, hujjatlarning ortiqcha nusxalari, xomaki nusxalari ish jildlariga joylashtirilmaydi. Ish jildidagi varaqlar soni 250 tadan oshmasligi kerak. Ish jildi ichidagi hujjatlar xronologik tartibda, masalalarning mantiqiy ketma-ketligida yoki ularning birlashgan tartibida joylashtiriladi. Tasarrufiy hujjatlar ish jildlariga turlari va xronologiyasi bo'yicha, ularga tegishli ilovalar bilan birga shakllantiriladi.

Ish jildlarining sarlavhalari qisqa va ichidagi hujjatlar mazmuniga muvofiq bo'lishi kerak. Ish jildining sarlavhasi tarkibiga quyidagi ketma-ketlikda joylashtirilgan elementlar kiradi: hujjat turining nomi, qisqacha mazmuni, sanasi (... yil uchun davri).

Ish jildiga joylashtirilgan hujjatlar imzoga, sanaga, indeksga, „Ish jildiga“ belgisiga ega bo'lishi lozim. Yozilmalar, odatda, kalendar yilining davri uchun guruhlanadi va xronologik ketma-ketlikda tasniflanadi. Javob hujjati so'rov hujjatidan keyin joylashtiriladi.

Ish jildi ochilgan vaqtdan boshlab arxivga topshirilishiga qadar ish jildlari shakllantirilayotgan joyida saqlanadi. Rahbarlar hujjatlar va ish jildlarining saqlanishi uchun javobgarlik olib boradilar. Ish jildlari ishlash xonalarida va shu maqsadlar maxsus ajratilgan xonalarda, ularning to'liq saqlanishini hamda hujjatlarning chang va quyosh nurlari ta'siridan himoya qilinishini ta'minlovchi qulflanadigan shkaflarda saqlanadi. Hujjatlarni izlashda tezkorlikni oshirish maqsadida ish jildlari ishlarning nomenklaturasiga muvofiq joylashtiriladi. Ishlarning nomenklaturasi yoki undan ko'chirma shkafning ichki tomoniga joylashtiriladi. Muqovalarning tikiladigan joyiga ish jildining nomenklatura bo'yicha indeksi ko'rsatiladi.

Kalendar yili o'tganidan so'ng har bir farmatsevtika tashkilotida ish jildlari yoki arxivga topshiriladi, yoki qisqa muddat saqlanadi va yo'q qilib yuboriladi. Hujjatlarni saqlash yoki yo'q qilish uchun ajratilishi, hujjatlarning qadriyatini doimiy ishlovchi ekspert komissiyasi tomonidan ekspertiza qilinishining natijasidir.

Hujjatlar qadriyatining ekspertizasi davlat saqlanishiga ajratish va saqlash muddatlarini belgilash maqsadida har yili amalga oshiriladi. Hujjatlar qadriyatining ekspertizasini natijalari bo'yicha doimiy va vaqtinchalik (10 yildan ortiq) saqlanadigan va shaxsiy tarkib bo'yicha ish jildlarining qaydnomalari, hamda ish jildlarini yo'q qilishga ajratish haqidagi dalolatnomalar tuziladi. Vaqtinchalik (10 yildan kam) saqlanadigan ish jildlari uchun qaydnomalar tuzilmaydi, saqlash muddati tugaganidan so'ng ular belgilangan tartibda yo'q qilinadi. Tarixiy, ilmiy, ijtimoiy, iqtisodiy, siyosiy, badiiy yoki boshqa madaniy ahamiyatga ega bo'lgan hujjatlar davlat saqlanishiga topshiriladi.

Tayanch iboralar

Reglamentlash, tasniflash, ekspertiza, hujjat, ish yuritish, buyruq, bayonnoma, xatlar, ish jildi, ishlarning nomenklaturasi.

Nazorat savollari

1. *Hujjat nima?*
2. *Ish yuritishni tushuntiring.*
3. *Koordinatsiya munosabatlarini tushuntiring.*
4. *Boshqaruv kommunikatsiyasini tushuntiring.*
5. *Tashkiliy-tasarrufiy hujjatlar nechta guruhdan iborat va uni tushuntiring.*
6. *Buyruq nima?*
7. *Bayonnomani tushuntiring.*
8. *Axborot hujjatlarini tasarrufiy hujjatlardan farqini tushuntiring?*
9. *Xatlar nima?*
10. *Hujjat almashinuvini tashkil etishni tushuntiring?*
11. *Hujjatlarning ro'yxatga olinishini tushuntiring?*
12. *Hujjatlarning ijrosi deganda nimalar ko'zda tutiladi?*
13. *Hujjatlarni tasniflash, ekspertiza qilish, hujjatlarni saqlash va bartaraf etishni tushuntiring.*
14. *Ish jildi nima?*
15. *Ishlarning nomenklaturasi nima?*
16. *Kommunikatsiya tizimi o'zaro bog'langan nechta elementni tashkil etadi?*
17. *Kommunikatsiyalarning turlarini sanab o'ting va tushuntiring.*

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. — T.: O'zbekiston, 2008.
2. Karimov. I.A. O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida. — T.: O'zbekiston, 1995.
3. Karimov I. A. „Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari“. — T.: — O'zbekiston, 2009.
4. Герчикова. И.Н. Менеджмент. — М.: Питер, 2007
5. Zaynutdinov Sh.N. va boshqalar. Menejment. —T.: Adabiyotlar merosi. 2005.
6. Мескон М., Алберт М., Хедиури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. — М.: Дело, 2007.
7. Стефен П. Роббинз, Мери Коултер. Менеджмент — М.: «Вильямс», 2007.
8. Котлер Ф. Управление маркетингом. — М.: Экономика, 2007.
9. 3. Багирова В.Л. Управление и экономика фармацевтика. — М.: „Медицина“, 2004.
10. Лоскутова Е.Е. Управление и экономика фармацевтика. Том 1 Фармацевтическая деятельность. Организация и регулирование. — М.: АСАДЕВА. 2003.
11. Прокопишен В. и др. Основы фармацевтической деятельности. Кишинев, 2003.
12. M.Sharifxo'jayev, E. Abdullayev. Menejment. — T.: O'qituvchi, 2001.
13. Косовой И.В. Организация и экономика фармацевтики. 2-е издание. — М.: 2004.
14. O'zbekiston Respublikasida farmatsevtika faoliyati. A.N.Yunusxo'jayev tahriri ostida — T.: 2003.
15. Qosimov G'.M. Menejment. — T.: O'zbekiston, 2003.

SO‘ZBOSHI.....3

I QISM. MENEJMENT NAZARIYASI ASOSLARI

**1- bob. Menejment fanining predmeti,
vazifalari va mazmuni**

1.1. Menejmentning mohiyati va vazifalari.....5
1.2. Menejmentning predmeti va izlanish uslublari.....7
1.3. Kursning mazmuni va vazifalari.....8

2- bob. Davlat boshqaruvi

2.1. O‘zbekiston Respublikasida davlat hokimiyatining tuzilishi.....10
2.2. Qonun chiqaruvchi Oliy hokimiyat.....11
2.3. Prezident va uning ijroiya hokimiyati.....13
2.4. Sud hokimiyati.....16

**3- bob. Menejment nazariyasi va amaliyotining
rivojlanishi**

3.1. Menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi.....20
3.2. Menejmentning turli xorijiy maktablari.....24
3.3. Rossiyada menejment nazariyasi va amaliyotining rivojlanishi.....27
3.4. Menejment rivojlanishida yangi bosqich.....28

4- bob. Menejmentda tizimli-vaziyatli yondashish

4.1. Tizimlar to‘g‘risida tushuncha va ularning klassifikatsiyasi.....30
4.2. O‘zbekiston Respublikasi iqtisodiyoti yaxlit ijtimoiy-iqti-
sodiy tizim sifatida.....33
4.3. Menejmentda tizimli yondashuv.....35
4.4. Menejmentda vaziyatli yondashuv.....38

5- bob. Menejment qonunlari va tamoyillari

5.1. Iqtisodiy qonunlarni bilishning ahamiyati.....	40
5.2. Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar.....	41
5.3. Menejmentning asosiy tamoyillari.....	44

6- bob. Menejment funksiyalari

6.1. Menejment jarayoni.....	48
6.2. Menejment funksiyalari tushunchasi va klassifikatsiyasi.....	49
6.3. Bozorning menejment funksiyalariga ta'siri.....	51

7- bob. Menejmentning tashkiliy tuzilishi

7.1. Menejmentning tashkiliy tuzilishi haqida tushuncha.....	53
7.2. Tashkiliy tuzilma turlari.....	56
7.3. Tashkiliy tuzilmalarni loyihalashtirish.....	59

8- bob. Menejment usullari

8.1. Menejment usullari to'g'risida tushuncha.....	63
8.2. Menejmentning iqtisodiy usullari.....	65
8.3. Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari.....	66
8.4. Menejmentning ijtimoiy-psixologik usullari.....	69

9- bob. Menejer faoliyatini tashkil etish

9.1. Menejer mehnati va uning xususiyatlari.....	73
9.2. Bozorning menejerlarga bo'lgan talabi.....	75
9.3. Attestatsiya — menejerlarning shaxsiy va ishbilarmonlik faoliyatini baholash usuli sifatida.....	76
9.4. Menejer mehnatini tashkil etish mexanizmi.....	79

10- bob. Menejment uslubi va madaniyati

10.1. Madaniyat va menejment.....	85
10.2. Menejment madaniyatining asosiy elementlari.....	87
10.3. Rahbarlik uslubi tushunchasi.....	90
10.4. Menejmentda qo'llaniladigan uslublar.....	93

11- bob. Marketing menejmenti

11.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.....	96
11.2. Marketing imkoniyatlarini o'rganish.....	100
11.3. Korxonada bozorlari.....	103
11.4. Korxonada marketing xizmati.....	106

12- bob. Ijtimoiy menejment

12.1. Ijtimoiy boshqaruv obyekti.....	108
12.2. Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi.....	109
12.3. Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish.....	110
12.4. Inson xulqi omillari tizimi.....	112

13- bob. Menejment samaradorligi

13.1. Samaradorlikka kompleks yondashuv.....	115
13.2. Biznes-reja va samaradorlik.....	116
13.3. Boshqaruvni tashkil etish va samaradorlik.....	117
13.4. Kommunikatsiya, qaror qabul qilish va samaradorlik.....	119

II QISM. FARMATSEVTIKA MENEJMENTI AMALIYOTI

14- bob. Farmatsevtika menejmenti uslubiyoti

14.1. Boshqaruv va menejment.....	121
14.2. Farmatsevtika tashkilotlarining boshqaruvida hozirgi zamon yondoshish usullari.....	128
14.3. Farmatsevtika menejmentining uslubiy asoslari.....	133
14.3.1. Boshqaruvning toifalari, tushunchalari va tamoyillari.....	134
14.3.2. Boshqaruv funksiyalari va uslublari.....	138
14.3.3. Farmatsevtika menejmentida modellar va uslublar.....	143

15- bob. Tashkilot — farmatsevtika menejment obyekti sifatida

15.1. Tashkilot tushunchasi, alomatlari, uning shakllantirish qonunlari va tamoyillari.....	149
15.2. Farmatsevtika tashkilotining rivojlantirish jarayoni.....	153
15.3. Farmatsevtika tashkilotining xususiyatlari va arxitektonikasi.....	156

15.4. Tashkilot faoliyatini reglamentlash.....	171
15.5. Tashkilotdagi rasmiy munosabatlarning asosiy shartlari.....	176

16- bob. Kadrlar—farmatsevtik tashkilotning asosi

16.1. Farmatsevtika tashkilotining mehnat jamoasi: umumiy tushuncha va tavsiflar.....	184
16.2. Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalari, tamoyillari va yo‘nalishlari.....	191
16.3. Tashkilot ichidagi mehnat munosabatlarini tartibga solish.....	194
16.4. Farmatsevtika tashkilotlarida tuzulmaviy mehnat taqsimoti.....	198
16.5. Farmatsevtika menejmentiga qo‘yiladigan talablar.....	206
16.6. Hozirgi zamon rahbarlik uslublarining tavsifi.....	209
16.7. Tashkilotlardagi nizolarni boshqarish.....	216

17- bob. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishning asosiy konsepsiyalari

17.1. Boshqaruv jarayonining mazmuni.....	223
17.2. Boshqaruv qarorlarining tasnifi va ularga qo‘yiladigan talablar.....	227
17.3. Qarorlarni qabul qilish jarayoni.....	230
17.3.1. Jarayonning umumiy tavsifi.....	230
17.3.2. Qaroriarni ishlab chiqish tizimining asosiy elementlari.....	233
17.3.3. Qarorlarni qabul qilish jarayonini modellashtirish.....	235

18- bob. Farmatsevtika tashkilotlarining axborot ta‘minoti

18.1. Farmatsevtika kommunikatsiyalarining asosiy tavsiflari.....	245
18.2. Kommunikatsiyalarning turlari.....	250
18.2.1. Ish bo‘yicha suhbat.....	251
18.2.2. Ish kengashi.....	256
18.2.3. Telefon muloqotlari.....	257
18.3. Kommunikatsion tarmoqlar va uslublar.....	258

19- bob. Farmatsevtika tashkilotlarida ish yuritish asoslari

19.1. Umumiy tushunchalar va ish yuritishni reglamentlash.....	264
19.2. Hujjat almashinuvini tashkil etish.....	269
19.3. Hujjatlarni tasniflash, ekspertiza qilish, hujjatlarni saqlash va bartaraf etish.....	271
Foydalanilgan adabiyotlar.....	275

XIKMATILLA SUNNATOVICH ZAYNUTDINOV
SHAVKAT NURITDINOVICH ZAYNUTDINOV

FARMATSEVTIKA

MENEJMENTI

Muharrir X. Po'latxo'jayev
Badiiy muharrir Sh. Xo'jayev
Texnik muharrir D. Hamidullayev
Musahhah B. Tuyoqov

Bosishga ruxsat etildi 02.12.2009. Bichimi 60x84 1/32. Ofset bosma usulida bosildi. Shartli b.t 17,5 Nashr tabog'i 16,0.
Adadi 500 dona. 06-raqamli buyurtma.

«EXTREMUM PRESS» nashriyoti, Toshkent shahar, J.Obidova k.,160.

«SAYDANA-PRINT» MCHJ bosmaxonasida bosildi. Toshkent shahar, Qamarniso ko'chasi, 3-uy. tel: 246-15-86; 338-17-23.