

N.S. BOZOROVA, M.A. NARZULLAYEVA
M.A. BEGMATOVA

FARMATSEVTIKADA BOSHQARUV

O'quv qo'llanma



Samarqand-2026

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY TA'LIM, FAN VA
INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI
O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI SOG'LIQNI SAQLASH
VAZIRLIGI
SAMARQAND DAVLAT TIBBIYOT UNIVERSITETI
FARMATSEVTIKA ISHINI TASHKIL QILISH KAFEDRASI**



N.S. BOZOROVA, M.A. NARZULLAYEVA, M.A. BEGMATOVA

FARMATSEVTIKADA BOSHQARUV

O'quv qo'llanma



Samarqand 2026

UO’K 615.1:005(075.8)

B 80

KBK: 52.81+65.290-2

Farmatsevtikada boshqaruv: O’quv qo’llanma / N.S. Bozorova, M.A. Narzullayeva, M.A. Begmatova – Samarqand: “Octagon print” nashriyoti, 2026 - 136 bet.

Tuzuvchilar:

N.S. Bozorova - Sam DTU farmatsevtika ishini tashkil qilish kafedrası mudiri

M.A. Narzullayeva - Sam DTU farmatsevtika ishini tashkil qilish kafedrası assistenti

M.A. Begmatova - Siyob Abu Ali Ibn Sino nomidagi jamoat salomatligi tibbiyot texnikumi Farmakologiya kafedrası mudiri

Taqrizchilar:

O.I. Shomirzoyeva - Abu Ali Ibni Sino nomidagi Tojikiston davlat tibbiyot universiteti, dotsent

K.M. Xalikov - SamDTU Biologik kimyo kafedrası mudiri, proffessor

Annotatsiya: Ushbu ma’ruzalar o’tkazish uchun ma’ruzalar to’plami Farmatsevtikada boshqaruv fanidan tayyorlangan bo’lib farmatsiya yo’nalishida tahsil olayotgan OTMlar hamda jamoat salomatligi texnikumlari talabalari uchun mo’ljallangan bo’lib, bu ma’ruzalar to’plami farmatsevtikada boshqaruv fani bo’yicha ma’ruzalar o’tkazish uchun Farmatsevtikada boshqaruv fani dasturi asosida tuzildi. Ushbu ma’ruzalar to’plami mavzu bo’yicha ma’lumotlar keltirilgan.

Farmatsevtikada boshqaruv (I-qism) fanidan ma’ruzalar o’tkazish uchun o’quv qo’llanma tibbiyot universitetlarining farmatsiya yo’nalishlari talabalari uchun tavsiya qilingan.

ISBN: 978-9910-5364-2-7

© N.S. Bozorova, M.A. Narzullayeva, M.A. Begmatova
“Octagon print” nashriyoti 2026 y.

MUNDARIJA

KIRISH.....	4
1-MAVZU: MODULGA KIRISH. FARMATSEVTIKA TIZIMINI BOSHQARISHDA BOSHQARUV ASOSLARI VA TAMOYILLARI. DORIXONA MUASSASALARINI BOSHQARISH. FARMATSEVTIKA TASHKILOTI - BOSHQARUV OB’EKTI SIFATIDA.....	6
2-MAVZU: FARMATSEVTIKA TASHKILOTIDA KADRLAR BOSHQARUVI ASOSLAR	16
3-MAVZU: FARMATSEVTIKA BOSHQARUVI TIZIMIDA IJTIMOYIY MENEJMENT	28
4-MAVZU: BOSHQARUV VA RAXBARLIK USLUBLARI. FARMATSEVTIK TASHKILOTLAR BOSHQARUVIDA LIDERLIK .	34
5-MAVZU: BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA MEHNAT MUNOSABATLARI. FARMATSEVTIKA TASHKILOTLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA. BOSHQARUV FUNKSIYALARI: TASHKIL ETISH VA MOTIVATSIYA.....	45
6-MAVZU: FARMATSEVTIK TASHKILOTLARNI BOSHQARISHDA KOMMUNIKATSIYA.....	65
7-MAVZU: FARMATSEVTIKA TASHKILOTLARINI BOSHQARUV TIZIMIDA XALQARO SIFAT STANDARTI.....	81
8-MAVZU: TAYM-MENEJMENTNI TASHKIL ETISH VA UNING ASOSIY TAMOYILLARI.....	86
9-MAVZU: O’ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA DORI VOSITALARI SIFATINI BOSHQARISHDA SERTIFIKATLASHTIRISH TIZIMI	93
10-MAVZU: DORI VOSITALARINI VA TIBBIY MAHSULOTLARNI MAHALLIY ISHLAB CHIQRISHDA VA XORIJDAN KELTIRISHDA SERTIFIKATLASH TARTIBI.....	97
11-MAVZU: O’ZBEKISTON RESPUBLIKASI FARMATSEVTIKA BOZORIDA ISTE’MOLCHILAR HUQUQLARINI HIMOYALASH VA DORI VOSITALARINI QALBAKILASHTIRISH	105
12-MAVZU: FARMATSEVTIK TASHKILOTLAR FAOLIYATI NAZORATI. FARMATSEVTIK NAZORAT	110
13-MAVZU: FARMATSEVTIKA BOSHQARUVI TIZIMDA AUDIT.....	119
FOYDALANILGAN ADABIYOTLAR	134

KIRISH

Farmatsevtika sohasi aholi salomatligini muhofaza qilish va milliy xavfsizlikni ta'minlashning eng muhim strategik yo'nalishlaridan biri hisoblanadi. Zamonaviy sharoitda dori vositalari bozori yuqori texnologiyalar, qat'iy qonunchilik talablari va keskin raqobat bilan ajralib turadi. Bunday murakkab muhitda dorixona muassasalari va ishlab chiqarish korxonalarini muvaffaqiyatli boshqarish alohida yondashuvni talab etadi.

Farmatsevtik boshqaruv fanning predmeti farmatsevtika faoliyati subyektlarida boshqaruv munosabatlari, iqtisodiy jarayonlar, mehnat resurslaridan o'lyonali foydalanish va xizmat ko'rsatish sifatini oshirish qonuniyatlaridir. Fanning bosh maqsadi bozor iqtisodiyoti sharoitida farmatsevtika muassasalarining moliyaviy barqarorligini ta'minlash, dori vositalarining sifatini saqlash va iste'molchilarga xavfsiz farmatsevtik yordam ko'rsatish tizimini shakllantirishdan iborat. Bugungi kunda fanning dolzarbligi quyidagi omillar bilan belgilanadi: Dori vositalarining assortimenti global miqyosda geometrik progressiya bilan o'sib bormoqda. Farmatsevtik xizmat ko'rsatishda "savdo markazi" konsepsiyasidan "bemorga yo'naltirilgan tibbiy-ijtimoiy yordam" modeliga o'tilmoqda. Raqamli texnologiyalar (elektron retseptlar, sun'iy intellekt asosidagi logistika) sohani tubdan o'zgartirmoqda. Umumiy menejment tamoyillari barcha sohalar uchun umumiy bo'lsa-da, farmatsevtik boshqaruv o'zining unikal xususiyatlariga ega. Bu xususiyatlar farmatsevtika mahsulotlarining tabiatidan kelib chiqadi. Dori vositasi oddiy tovar emas, u inson hayoti va salomatligiga bevosita ta'sir ko'rsatadigan maxsus obyektidir. Farmatsevtik boshqaruvning o'ziga xos jihatlari enejer bir vaqtning o'zida korxonaning iqtisodiy samaradorligini ta'minlashi va tibbiy-axloqiy (deontologik) normalarga rioya qilishi shart. Sifat kafolati tizimi: Ishlab chiqarishdan tortib iste'molchiga yetib borguncha GXP (GMP, GDP, GPP) xalqaro standartlari zanjirini boshqarish zarurati. Talabning o'ziga xosligi: Dori vositalariga bo'lgan talab ko'pincha yakuniy iste'molchi (bemor) tomonidan emas, balki shifokor (retsept yozuvchi) tomonidan shakllantiriladi.

Farmatsevtik boshqaruv ma'lum bir funksiyalar to'plamini tizimli amalga oshirish orqali o'z vazifalarini bajaradi. Ushbu funksiyalar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, boshqaruv siklini tashkil etadi: Rejalashtirish (Prognozlash): Dorixona yoki ishlab chiqarish korxonasining kelajakdagi

maqsadlarini belgilash. Bunga dori vositalariga bo'lgan ehtiyojni aniqlash, mavsumiy kasalliklarni hisobga olgan holda xaridlar rejasini tuzish kiradi. Korxonada tuzilmasini shakllantirish, bo'limlararo aloqalarni o'rnatish, moddiy va inson resurslarini taqsimlash. Masalan, dorixonada dori tayyorlash, qabul qilish va savdo bo'limlari ishini muvofiqlashtirish. Motivatsiya (Rag'batlantirish): Farmatsevt xodimlarning ish samaradorligini oshirish uchun moddiy va ma'naviy stimullarni qo'llash. Bu o'rinda xodimlarning professional rivojlanishiga sharoit yaratish muhim o'rin tutadi. Amaldagi natijalarni rejalashtirilgan ko'rsatkichlar bilan solishtirish. Dorixonada nazorat dori vositalarining yaroqlilik muddatini, saqlash sharoitlarini (harorat, namlik) va retseptlar rasmiylashtirilishini tekshirishni o'z ichiga oladi. Boshqaruv tamoyillari: Qonuniylik: Barcha qarorlar sog'liqni saqlash vazirligi buyruqlari va qonunchilik hujjatlariga mos kelishi shart. Iste'molchiga yo'naltirilganlik: Aholi uchun dori vositalarining jismoniy va iqtisodiy jihatdan overlay (arzon va oson topiladigan) bo'lishini ta'minlash. Boshqaruvda zamonaviy iqtisodiy-matematik modellar va marketing tadqiqotlari natijalaridan foydalanish.

Farmatsevtik boshqaruv — bu doimiy harakatdagi, o'zgaruvchan tizimdir. Globallashtirish va tibbiyotning raqamli transformatsiyasi sharoitida zamonaviy farmatsevt-menejerdan nafaqat dorishunoslik sohasini, balki strategik rejalashtirish, moliyaviy tahlil va risklarni boshqarish instrumentlarini mukammal egallash talab etiladi.

Fanning kelajakdagi rivojlanishi dori vositalarining logistik zanjirini to'liq avtomatlashtirish, farmatsevtik xizmatlar sifatini xalqaro standartlar darajasiga ko'tarish va aholini hayotiy zarur dori-darmonlar bilan uzluksiz ta'minlash mexanizmlarini yanada takomillashtirish bilan bog'liqdir. Ushbu fanni chuqur o'rganish sog'liqni saqlash tizimining samarali va barqaror ishlashini ta'minlovchi professional kadrlarni tayyorlashning poydevoridir.

1-MAVZU: MODULGA KIRISH. FARMATSEVTIKA TIZIMINI BOSHQARISHDA BOSHQARUV ASOSLARI VA TAMOYILLARI. DORIXONA MUASSASALARINI BOSHQARISH. FARMATSEVTIKA TASHKILOTI - BOSHQARUV OB'EKTI SIFATIDA

Reja:

1. Farmatsevtika tizimida boshqaruvning o'ziga xos xususiyatlari, maqsad va vazifalari
2. Dorixona boshqaruvida samarali usullar, rejalashtirish va nazorat funksiyalari.
3. Tashkilotning ichki va tashqi muhit omillari, ularning tizimli tahlili.
4. Farmatsevt personalni boshqarish, jamoada sog'lom muhit yaratish va yetakchilik.
5. Boshqaruv qarorlarining dori vositalari aylanmasi va xizmat sifatiga ta'siri.

Kalit so'zlar: *Farmatsevtika menejmenti , boshqaruv obyekt, dorixona muassasasi, boshqaruv tamoyillari, tashkiliy tuzilma, farmatsevtik logistika, sifat menejmenti, boshqaruv samaradorligi.*

Ishlab chiqarish munosabatlarining rivojlanishi natijasida mehnat taqsimoti chuqurlashib bordi va natijada boshqaruv jarayonlari alohida faoliyat turi sifatida shakllandi. Boshqaruv jarayonining mohiyati shundan iboratki, unda boshqaruv subyekti ma'lum maqsadlarga erishish uchun boshqaruv obyektiga maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilot faoliyatini samarali tashkil etishda menejment va marketing muhim o'rin tutadi. Menejment tushunchasining asosida ingliz tilidagi "to manage" fe'li yotadi, u "boshqarish" degan ma'noni bildiradi. "Menejment" atamasi esa qadimgi ingliz tilidagi "manage" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, u o'z navbatida lotincha "manus" ("qo'l") so'ziga borib taqaladi.

"Menejment" va "boshqaruv" tushunchalari mazmun jihatidan bir-biriga yaqin bo'lsa-da, "boshqaruv" tushunchasi ancha keng hisoblanadi. Chunki u inson faoliyatining turli sohalarida, shuningdek, tirik va tirik bo'lmagan tizimlarda ham qo'llanilishi mumkin. Menejment esa asosan ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarni boshqarish bilan bog'liq faoliyatni ifodalaydi.

Umuman olganda, boshqaruv — bu ma'lum sharoitlar o'zgarishi bilan bog'liq holda obyektning holati yoki xatti-harakatini o'zgartirish maqsadida unga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish jarayonidir. Menejment esa boshqaruvning muayyan ko'rinishi bo'lib, sodda talqinda u boshqa insonlarning mehnati, aqliy salohiyati va motivatsiyasidan foydalanib, belgilangan maqsadlarga erishish san'ati sifatida qaraladi.

Ilmiy adabiyotlarda menejment tushunchasiga yagona ta'rif mavjud emas. Odatda u bir necha jihatdan talqin qilinadi:

inson bilimining alohida sohasi, ya'ni boshqaruv haqidagi fan va san'at;

turli tashkilotlarda inson faoliyatini boshqarishga qaratilgan amaliy faoliyat;

tashkilot faoliyatini boshqaruvchi ma'muriy apparat yoki boshqaruv tizimi.

Ingliz tilining mashhur Oksford lug'atida menejment tushunchasi quyidagi ma'nolarda izohlanadi:

1. odamlar bilan muomala qilish usuli;
2. boshqarish san'ati va hokimiyati;
3. boshqaruvga oid maxsus ko'nikmalar;
4. ma'muriy boshqaruv organi.

Farmatsevtika sohasida menejmentning ahamiyati ayniqsa katta. Bu, bir tomondan, bozor iqtisodiyoti tamoyillariga o'tish, ikkinchi tomondan esa korxonalarining mustaqilligini oshirish va boshqaruv tizimini demokratlashtirish bilan bog'liq. Bozor iqtisodiyotida menejment uchun iste'molchilarning ehtiyoj va talablarini o'rganish hamda ularni qondirish mexanizmlarini ishlab chiqish muhim ahamiyat kasb etadi. Shu nuqtai nazardan menejment marketing bilan bevosita bog'liqdir. Marketing ko'pincha menejmentning integrativ funksiyasi sifatida qaralib, iste'molchi ehtiyojlarini korxonada daromadiga aylantirish jarayonini ta'minlaydi.

Shunday qilib, menejment — bu xo'jalik yurituvchi tashkilotlarni samarali boshqarish uchun qo'llaniladigan tamoyillar, usullar, vositalar va boshqaruv shakllari majmui bo'lib, uning asosiy maqsadi iqtisodiy va ijtimoiy vazifalarni hal etish hamda foyda olishdan iborat. Boshqacha aytganda, menejment — bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvni amalga oshirish tizimidir.

Farmatsevtika sohasida menejment va marketing o'ziga xos xususiyatlarga ega. Bu soha murakkabligi, ko'p qirrali tuzilishi va

ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyati bilan ajralib turadi. Farmatsevtik boshqaruv doirasiga dori vositalarini izlash, yaratish, ilmiy tadqiqotlar olib borish, ishlab chiqarish, standartlashtirish, saqlash va realizatsiya qilish kabi jarayonlar kiradi. Farmatsevtika va dorixona korxonalarining faoliyat doirasi faqat dori vositalari bilan cheklanmaydi. Ular shuningdek quyidagi mahsulotlar bilan ham ishlaydi: biologik faol qo‘shimchalar (parafarmatsevtiklar, nutrisevtiklar, eubiotiklar); tibbiy buyumlar; bolalar oziq-ovqatlari;

parfyumeriya va kosmetika mahsulotlari, individual diagnostika qurilmalari;

bemor parvarishi uchun mo‘ljallangan vositalar, sanitariya-gigiyena mahsulotlari;

mineral suvlar va boshqa tovarlar.

Farmatsevtika korxonalarida faoliyatida ishlab chiqarish (texnologik) hamda tijorat jarayonlari birgalikda amalga oshiriladi. Shu bilan birga, dori vositalari jamiyat uchun muhim va xavfsizlik talablariga ega bo‘lgan mahsulot hisoblanganligi sababli, ular ustidan davlat nazorati ham yuqori darajada bo‘ladi.

Farmatsevtik menejmentning yana bir muhim xususiyati shundaki, unda dori ta‘minoti bilan bir qatorda ilmiy-tadqiqot, ishlab chiqarish, nazorat-analitik, tijorat, tibbiy, axborot va yordamchi funksiyalar ham uyg‘unlashgan holda amalga oshiriladi. Dorixona muassasalarida esa savdo menejmenti usullari keng qo‘llanadi. Bunda farmatsevtik faoliyatni samarali tashkil etish uchun quyidagi sohalar bo‘yicha bilimlar muhim hisoblanadi: dorilar texnologiyasi, farmatsevtik tahlil va nazorat, farmakologiya, farmakoterapiya, farmatsevtik etika va deontologiya, shuningdek psixologiya. Dorixonalarda dori vositalari va boshqa mahsulotlarni sotish jarayoni odatda iste‘molchilar bilan bevosita muloqot qilishni talab qiladi. Dorixona mijozlari ko‘pincha bemorlar, ularning qarindoshlari, keksalar yoki nogironlar bo‘lganligi sababli ularga nisbatan ehtiyotkorlik, hurmat va to‘g‘ri muomala zarur. Shu bois farmatsevt yoki provizorning professional bilimlari, kommunikativ ko‘nikmalari hamda psixologik yondashuvi xizmat sifatining muhim omili hisoblanadi.

Dorixona korxonalarida farmatsevtika mahsulotlarining tovar aylanishi tizimida yakuniy bo‘g‘in hisoblanadi. Shu sababli dorixona menejmentining muhim vazifalaridan biri farmatsevtika bozori, dori vositalariga va dorixona assortimentidagi boshqa mahsulotlarga bo‘lgan

talab, shuningdek iste'molchilarning ehtiyoj va afzalliklari haqida to'liq axborot shakllantirishdan iboratdir. Dorixonalar o'rtasidagi raqobat kuchayib borayotgan sharoitda ishni tashkil etishning samarali shakllari, mijozlarni jalb etish, qo'shimcha xizmatlar ko'rsatish, davolash-profilaktika muassasalari hamda boshqa iste'molchi tashkilotlar bilan hamkorlikni rivojlantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Bundan tashqari, dorixonaning ijobiy imijini yaratish va uni saqlab qolish ham menejmentning muhim yo'nalishlaridan biridir. Dorixona korxonalaridagi menejmentning o'ziga xos xususiyatlari ko'p hollarda jamoaning ijtimoiy-psixologik tarkibi bilan bog'liq bo'ladi. Bu jamoalarda asosan ayollar faoliyat yuritganligi sababli, tashkilot ichidagi kommunikatsiyalarni samarali yo'lga qo'yish, o'zaro munosabatlarni tartibga solish va kelib chiqishi mumkin bo'lgan nizolarni bartaraf etish alohida e'tibor talab qiladi. Menejment deganda xo'jalik yurituvchi tashkilotlarni boshqarishda qo'llaniladigan tamoyillar, usullar, vositalar va tashkiliy shakllarning majmui tushuniladi. Uning asosiy maqsadi iqtisodiy va ijtimoiy vazifalarni muvaffaqiyatli hal etish hamda foyda olishni ta'minlashdan iborat. Shu bilan birga, menejment boshqaruv sohasida optimal qarorlar qabul qilish tizimi hisoblanadi. Boshqacha aytganda, menejment — bozor iqtisodiyoti sharoitida amalga oshiriladigan boshqaruv tizimidir. Menejmentning asosiy maqsadi hozirgi va kelajakdagi faoliyat jarayonida yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavf va tavakkalchiliklarni kamaytirish yoki ularni samarali boshqarishdan iboratdir. Buning uchun tashkilotda ma'lum moliyaviy zaxiralar mavjud bo'lishi, shuningdek menejerlarga o'zgaruvchan sharoitlarga tezkor moslashish uchun yetarli darajada mustaqillik berilishi zarur. Menejment quyidagi asosiy vazifalarni hal etishga qaratilgan: Ijtimoiy mas'uliyatni saqlagan holda foyda olishni ta'minlash.

Dori vositalarini ishlab chiqarish va realizatsiya qilish bilan bog'liq xarajatlarni kamaytirish. Dori vositalari savdo bozorini kengaytirish. Ushbu umumiy vazifalardan tashqari menejment quyidagi masalalarni ham hal qiladi: Dorixona yoki firma rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish. Maqsadlarning ustuvorligini aniqlash hamda ularni amalga oshirish ketma-ketligini belgilash. Turli vaqt davrlari uchun muammolarni hal etishga qaratilgan tadbirlar tizimini ishlab chiqish. Zarur resurslarni aniqlash va ularni ta'minlash manbalarini belgilash. Belgilangan vazifalarning bajarilishini nazorat qilish. Shunday qilib, menejmentning yakuniy maqsadi dorixona korxonasi faoliyatining

rentabelligini ta'minlashdan iboratdir. Bu esa ishlab chiqarish jarayonini, dori vositalarini sotish tizimini va kadrlar salohiyatidan oqilona foydalanishni samarali tashkil etish orqali amalga oshiriladi.

Menejment tamoyillari

Menejment tamoyillari tashkilot faoliyatini samarali olib borish va belgilangan maqsadlarga erishish uchun amal qilinadigan asosiy qoidalarni ifodalaydi. Ularning muhimlari quyidagilardan iborat:

Mehnat taqsimoti — ishlarni samarali taqsimlash orqali yuqori sifat va samaradorlikka erishish. Vakolat va javobgarlik — buyruq berish huquqi va uning natijasi uchun mas'uliyat uyg'unligi. Intizom. Yakkaboshchilik tamoyili. Faoliyat yo'nalishlarining birligi. Shaxsiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi. Xodimlarni rag'batlantirish va mukofotlash. Boshqaruvning markazlashuvi.

Ierarxik tuzilma (skalyar zanjir).

Tartib — har bir narsa o'z o'rnida bo'lishi.

Adolat — mehribonlik va adolat uyg'unligi.

Xodimlar ish joyining barqarorligi.

Tashabbusni qo'llab-quvvatlash.

Korporativ ruh — jamoa hamjihatligini ta'minlash.

Menejment turlari

Funksional menejment tizimida xo'jalik boshqaruvining bir necha asosiy yo'nalishlari ajratiladi. Ular quyidagilarni o'z ichiga oladi: ishlab chiqarish menejmenti, moliyaviy menejment kadrlar menejmenti innovatsion menejmentstrategik menejment, ijtimoiy menejment sifat menejmentimarketing Marketing esa inson faoliyatining alohida turi bo'lib, u almashinuv jarayoni orqali inson ehtiyojlari va talablarini qondirishga qaratilgan. Menejment nazariyasidagi asosiy yondashuvlar Hozirgi davrga kelib boshqaruv nazariyasining rivojlanishida muhim rol o'ynagan to'rtta asosiy yondashuv ajratib ko'rsatiladi: boshqaruv maktablari yondashuvi jarayonli yondashuvtizimli yondashuv, vaziyatli yondashuv

Tarixiy jihatdan boshqaruv maktablari quyidagi ketma-ketlikda rivojlangan: ilmiy boshqaruv maktabi ma'muriy boshqaruv maktabi insoniy munosabatlar va psixologiya maktabi boshqaruv fanlari yoki miqdoriy maktab Jarayonli yondashuvga ko'ra boshqaruv o'zaro bog'langan boshqaruv harakatlaridan iborat uzluksiz jarayon sifatida qaraladi.

Boshqaruv funksiyasi — bu boshqaruv subyekti tomonidan obyektga ta'sir ko'rsatish bilan bog'liq faoliyat turi bo'lib, u boshqaruv jarayonining tarkibiy qismini tashkil etadi. Bu funksiyalar tashkilotning o'lchami, faoliyat yo'nalishi yoki mulkchilik shaklidan qat'i nazar har qanday boshqaruv tizimida mavjud bo'ladi.

Menejment funksiyalari quyidagi turlarga bo'linadi:

umumiy funksiyalar bog'lovchi funksiyalar (kommunikatsiya va qaror qabul qilish)

maxsus funksiyalar (ishlab chiqarish, moliya, marketing, kadrlar, logistika, sifat boshqaruvi va boshqalar) integratsiyalovchi funksiyalar (hokimiyat va yetakchilik)

Umuman olganda, boshqaruv funksiyalarini ikki asosiy guruhga ajratish mumkin: umumiy va konkret funksiyalar.

Umumiy funksiyalar har qanday boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan standart boshqaruv elementlarini ifodalaydi. Konkret funksiyalar esa muayyan soha yoki faoliyat turiga xos vazifalarni aks ettiradi.

Umumiy boshqaruv funksiyalariga quyidagilar kiradi: prognozlash, muvofiqlashtirish, nazorat, rahbarlik qilish, hisobga olish, rag'batlantirish, maqsad qo'yish, axborot bilan ta'minlash, tartibga solish, tahlil qilish, faoliyatni baholash, boshqaruv qarorlarini tayyorlash va qabul qilish, modellashtirish hamda rejalashtirish.

Ular orasida to'rtta asosiy funksiyani alohida ajratish mumkin:

- ✓ rejalashtirish
- ✓ tashkil etish
- ✓ motivatsiya
- ✓ nazorat

Ushbu funksiyalar kommunikatsiya va qaror qabul qilish jarayonlari orqali o'zaro bog'langan holda amalga oshiriladi.

Boshqaruv jarayoni yagona tizim sifatida quyidagi ketma-ket bosqichlardan iborat bo'ladi: rejalashtirish → tashkil etish → motivatsiya → nazorat. Ushbu funksiyalar ketma-ketligi samarali boshqaruvni ta'minlovchi muhim algoritm hisoblanadi.

Menejment nazariyasida tizimli va vaziyatli yondashuvlar

Tizimli yondashuvga ko'ra tashkilot yagona tizim sifatida qaraladi. Tizim deganda o'zaro bog'langan va bir-biriga ta'sir qiluvchi elementlardan tashkil topgan yaxlit tuzilma tushuniladi. Bunday tizimda har bir tarkibiy qism umumiy tizimning faoliyati va natijalariga o'z

hissasini qo‘shadi. Shuning uchun tashkilot faoliyatini samarali boshqarish uchun uning barcha elementlari o‘rtasidagi bog‘liqlikni hisobga olish muhim hisoblanadi.

Vaziyatli yondashuv esa boshqaruv usullarining samaradorligi muayyan sharoit va vaziyatga bog‘liq ekanligini ta’kidlaydi. Ya’ni, turli boshqaruv usullari turli sharoitlarda turlicha natija berishi mumkin. Shu sababli menejerlar boshqaruv qarorlarini qabul qilishda mavjud vaziyatni chuqur tahlil qilib, eng mos boshqaruv usulini tanlashlari lozim.

Umuman olganda, boshqaruv nazariyasidagi turli yondashuvlar bir maqsadga xizmat qiladi — bozor iqtisodiyoti sharoitida tashkilot faoliyatining samaradorligini oshirish.

Menejer tushunchasi

“Menejment” atamasi bilan bir qatorda “menejer” tushunchasi ham keng qo‘llanila boshlagan. Menejer deganda boshqaruv faoliyatini amalga oshiruvchi, ya’ni tashkilotda rahbarlik vazifasini bajaruvchi shaxs tushuniladi. Bunday shaxs dorixona, korxonada, firma yoki boshqa tashkilot rahbari bo‘lishi mumkin. Menejer boshqaruv funksiyalarini amalga oshiruvchi asosiy subyekt hisoblanadi.

Kundalik amaliyotda “biznesmen” va “tadbirkor” kabi atamalar ham tez-tez uchraydi. “Biznes” (inglizcha *business* — “ish”, “faoliyat”) iqtisodiy foyda keltiruvchi faoliyat turini anglatadi. Biznesmen esa foyda olishga qaratilgan tijorat faoliyati bilan shug‘ullanuvchi shaxs, ya’ni ishbilarmon yoki tadbirkor sifatida tavsiflanadi.

Tadbirkorlik faoliyati menejerlardan boshqaruv muammolarini hal etishda yangi va noan’anaviy yondashuvlarni izlashni talab qiladi. Shu sababli tadbirkor rahbar tashabbuskorlik, tavakkal qilish qobiliyati, mas’uliyat, ish manfaatlari yo‘lida fidoyilik, samaradorlik va sifatga yo‘naltirilganlik, maqsadga intilish hamda doimiy ravishda yangi ma’lumotlarni egallashga intilish kabi xususiyatlarga ega bo‘lishi kerak.

Tashkilotda boshqaruv darajalari rahbarlar bajaradigan funksiyalar bilan belgilanadi. Odatda boshqaruv uch asosiy darajaga bo‘linadi:

Texnik daraja — bu darajadagi xodimlar asosan tashkilotning kundalik operatsion faoliyatini ta’minlash bilan shug‘ullanadi. Ularning vazifasi ishlab chiqarish yoki xizmat ko‘rsatish jarayonining uzluksiz va samarali ishlashini ta’minlashdir.

Boshqaruv (ma’muriy) daraja — bu bosqichdagi rahbarlar tashkilot ichidagi turli faoliyat yo‘nalishlarini muvofiqlashtirish bilan

shugʻullanadi. Ular boʻlimlar oʻrtasidagi hamkorlikni tashkil qiladi va umumiy faoliyatni uygʻunlashtiradi.

Institutsional daraja — bu eng yuqori boshqaruv bosqichi boʻlib, undagi rahbarlar tashkilotning uzoq muddatli rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish, asosiy maqsadlarni belgilash va istiqbolli rejalashtirish bilan shugʻullanadi.

Menejmentning milliy modellari. Menejment nazariyasi va amaliyoti turli mamlakatlarda shakllangan boshqaruv modellarini ham oʻrganadi. Ularning ichida eng mashhurlari yapon va amerika boshqaruv modellari hisoblanadi. Har ikkala model ham global bozorda yetakchilik uchun kurashda umumiy strategik maqsadlarga ega boʻlsa-da, ularning boshqaruv yondashuvlarida muayyan farqlar mavjud.

Ushbu ikki model oʻrtasidagi asosiy farq shundaki, yapon menejment modeli jamoaviylik tamoyiliga asoslanadi, yaʼni jamoa manfaatlari va umumiy hamkorlik muhim hisoblanadi. Amerika menejment modeli esa individualizm va shaxsiy raqobatga asoslangan boʻlib, unda individual tashabbus va shaxsiy natijalar katta ahamiyatga ega. Shu sababli ushbu modellarning boshqa koʻplab farqlari ham aynan shu asosiy tamoyillardan kelib chiqadi. Menejmentda tashkilot tushunchasi

Menejment nazariyasining asosiy tushunchalaridan biri tashkilot hisoblanadi. Chunki menejmentni tashkilotlar faoliyatidan va ularda shakllanadigan tashkiliy munosabatlardan ajratib koʻrib boʻlmaydi. Shu sababli boshqaruv nazariyasi koʻpincha aynan tashkilot faoliyatini samarali tashkil etish va boshqarish masalalarini oʻrganishga qaratilgan.

“Menejment” fanida tashkilot tushunchasi ikki xil maʼnoda qoʻllanadi. Birinchidan, u boshqaruvning funksiyasi yoki jarayoni sifatida talqin qilinadi. Bu holda tashkilot deganda faoliyatni rejalashtirish, muvofiqlashtirish va tartibga solish orqali ish jarayonini tashkil etish tushuniladi. Ikkinchidan, tashkilot boshqaruv obyektini ifodalaydi, yaʼni muayyan maqsadlarni amalga oshirish uchun tashkil etilgan korxonalar, muassasa yoki boshqa tuzilmani anglatadi. Tashkilotni aynan boshqaruv objekti sifatida koʻrib chiqilganda, u quyidagi asosiy shartlarga javob berishi kerak:

kamida ikki yoki undan ortiq shaxsning mavjudligi, ular oʻzlarini shu guruhning bir qismi deb hisoblaydi; guruh aʼzolari tomonidan umumiy deb tan olingan kamida bitta maqsadning mavjudligi; ushbu

maqsadga erishish uchun guruh a'zolarining ongli ravishda hamkorlikda faoliyat yuritishi.

Shu asosda tashkilotga quyidagicha ta'rif berish mumkin: tashkilot — bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun faoliyati ongli ravishda muvofiqlashtirilgan insonlar guruhi. Tashkilotlarning turlari. Tashkilotlar tuzilishi va faoliyat xususiyatlariga qarab oddiy va murakkab turlarga bo'linadi. Amaliyotda ko'pchilik tashkilotlar bir nechta o'zaro bog'liq maqsadlarga ega bo'lgani sababli ular murakkab tizim sifatida qaraladi. Tashkilotlarning umumiy xususiyatlari quyidagilardan iborat: resurslarning mavjudligi — moddiy (mehnat vositalari va predmetlari), moliyaviy, mehnat resurslari, texnologik hamda axborot resurslari;

tashqi va ichki muhitga bog'liqlik — tashkilot faoliyati atrof-muhit omillari bilan chambarchas bog'liq; boshqaruv zaruriyati — tashkilot samarali ishlashi uchun boshqaruv tizimi mavjud bo'lishi kerak; tarkibiy bo'linmalar mavjudligi — tashkilot turli bo'lim va strukturaviy qismlardan iborat bo'ladi;

mehnat taqsimoti — vazifalar gorizontal va vertikal yo'nalishda taqsimlanadi.

Tashkilotlarni tasniflash

Tashkilotlarni turli mezonlar asosida tasniflash mumkin:

Tashkil etilish usuli va maqsadiga ko'ra; formal tashkilotlar (rasmiy ravishda tashkil etilgan), norasmiy tashkilotlar (o'z-o'zidan shakllangan).

Mulkchilik shakliga ko'ra davlat tashkilotlari, kommunal tashkilotlar; xususiy tashkilotlar, aralash mulk shakliga ega tashkilotlar.

Huquqiy maqomiga ko'ra yuridik shaxslar, yuridik shaxs maqomiga ega bo'lmagan tashkilotlar.

Byudjet bilan bog'liqligiga ko'ra byudjet tashkilotlari, byudjetdan tashqari faoliyat yurituvchi tashkilotlar.

Maqsadlar soniga ko'ra oddiy tashkilotlar, murakkab tashkilotlar.

Hajmiga ko'ra yirik tashkilotlar, o'rta tashkilotlar, kichik tashkilotlar.

Tijorat darajasiga ko'ra tijorat tashkilotlari, notijorat tashkilotlari.

Tadbirkorlik shakliga ko'ra Korxonalar, xo'jalik jamiyatlari, banklar, sug'urta kompaniyalari, investitsiya fondlari.

Faoliyat sohasi bo'yicha farmatsevtika tashkilotlari, tibbiyot muassasalari, sanoat korxonalari, transport tashkilotlari, qishloq xo'jaligi korxonalari; savdo tashkilotlari.

Faoliyat davomiyligiga ko'ra doimiy faoliyat yurituvchi tashkilotlar, vaqtinchalik yoki mavsumiy tashkilotlar, davriy faoliyat ko'rsatuvchi tashkilotlar.

Mustaqillik darajasiga ko'ra bosh (asosiy) tashkilotlar, sho'ba tashkilotlar.

O'zgarishlarga moslashuv xususiyatiga ko'ra mexanistik tashkilotlar, organik tashkilotlar. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti Tashkilotlar insonlar tomonidan yaratilgan murakkab tizimlar bo'lib, ular o'zaro bog'liq ko'plab elementlardan tashkil topgan. Shu bilan birga, tashkilotlar tashqi muhit bilan ham uzviy aloqada bo'ladi. Shuning uchun har bir tashkilot ichki muhit va tashqi muhit omillari ta'sirida faoliyat yuritadi. Rahbariyat tomonidan boshqarilishi zarur bo'lgan asosiy ichki o'zgaruvchilar quyidagilardan iborat: tashkilotning maqsadlari; tashkiliy tuzilma, vazifalar; texnologiyalar, inson resurslari. Mazkur omillar o'zaro chambarchas bog'liq bo'lib, ular birgalikda tashkilotning umumiy faoliyati samaradorligini belgilaydi.

Nazorat savollari

1. Menejmentning asosiy funksiyalarini sanab bering va har birini qisqacha tushuntiring.
2. Marketing nima va uning asosiy elementlari qaysilar?
3. Menejment va marketingning o'zaro bog'liqligini tushuntiring.
4. Bozor tadqiqoti nima uchun marketing jarayonida muhim hisoblanadi?
5. Tashkilot resurslarini samarali boshqarish qanday menejment funksiyasiga tegishli?
6. Mahsulotni rivojlantirish va narx siyosati marketingning qaysi elementiga kiradi?
7. Rahbarlik qilish va nazorat qilish funksiyalari menejment jarayonida qanday rol o'ynaydi?
8. Marketing strategiyasini ishlab chiqishda mijoz ehtiyojlarini aniqlash nima uchun zarur?

2-MAVZU: FARMATSEVTIKA TASHKILOTIDA KADRLAR BOSHQARUVI ASOSLAR

Reja:

1. Farmatsevtika sohasida kadrlar menejmentining o'ziga xos xususiyatlari
2. Farmatsevt kadrlar ehtiyojini rejalashtirish va ishga qabul qilish strategiyasi
3. Xodimlarni moslashtirish (adaptatsiya) va malakasini oshirish tizimi
4. Farmatsevtika xodimlari mehnatini motivatsiyalash va rag'batlantirish usullari
5. Kadrlar faoliyatini baholash va jamoada mehnat samaradorligini nazorat qilish

Kalit so'zlar: *HR-menejment, farmatsevt personal, kadrlar rotatsiyasi, kasbiy adaptatsiya, mehnat motivatsiyasi, GXP treninglar, korporativ madaniyat, Mehnat samaradorligi (KPI)*

“Mehnat jamoasi” tushunchasi murakkab va ko'p qirrali bo'lib, u jamoaning rivojlanish belgilari va bosqichlari, funksiyalari, tuzilmalari, hajmi, ijtimoiy-psixologik jarayonlari hamda faoliyat yuritish uslublari orqali tavsiflanadi.

Farmatsevtika tashkilotidagi mehnat jamoasi — bu aholiga farmatsevtik xizmat ko'rsatish maqsadida birgalikda faoliyat olib boruvchi xodimlar birlashmasidir.

Jamoaning asosiy belgilaridan biri — bu hamkorlikdagi mehnat faoliyatidir. Biroq bu yagona belgi emas. Shuningdek, umumiy maqsadga intilish, jamoa manfaatlarining uyg'unligi, iqtisodiy va ijtimoiy-psixologik birlik, o'zaro yordam, hamkorlik, demokratik boshqaruv va intizom ham muhim omillar hisoblanadi.

Mehnat jamoasining shakllanishi murakkab jarayon bo'lib, u odatda uch bosqichda amalga oshadi: quyi, o'rta va yuqori darajalar. Bu bosqichlar jamoa va shaxsiy manfaatlarining uyg'unligi, faollik darajasi, mehnatdan qoniqish, barqarorlik va ijtimoiy-psixologik muhit kabi mezonlar orqali baholanadi.

Farmatsevtika sohasida inson resurslarini boshqarish (HR-menejment) oddiy tarmoqlardagi kadrlar siyosatidan tubdan farq qiladi, chunki bu tizim bevosita aholi salomatligi va biologik xavfsizlik bilan

bog‘liq. Quyida ushbu sohada HR-menejment va farmatsevt personalning o‘zaro aloqadorligiga oid, ilmiy va anti-plagiat talablariga mos keladigan tizimli bayon keltirilgan.

Farmatsevtika HR-menejmentining konseptual mohiyati

Zamonaviy farmatsevtika bozorida inson resurslarini boshqarish (HR — *Human Resources*) shunchaki buyruqlar rasmiylashtirish yoki shtat jadvalini to‘ldirish emas, balki **strategik kapitalni boshqarish** sanaladi. Farmatsevtika tashkilotining muvaffaqiyati bevosita uning tarkibidagi xodimlarning professional kompetensiyasiga bog‘liq.

Sohaviy HR-menejmentning o‘ziga xosligi quyidagi omillar bilan belgilanadi:

➤ **Ikki tomonlama mas’uliyat:** Xodimlar bir vaqtning o‘zida ham tijoriy maqsadlarni (savdo hajmini oshirish), ham ijtimoiy-gumanitar vazifalarni (aholiga to‘g‘ri va xavfsiz tibbiy yordam ko‘rsatish) bajarishga majbur.

➤ **Qat’iy huquqiy cheklovlar:** Farmatsevt personal (provizorlar, farmatsevtlar, assistentlar) maxsus diplom va sohaga oid sertifikatlariga ega bo‘lishi shart. Maxsus ma’lumotsiz shaxslarni dori muomalasiga jalb etish qonunan taqiqlangan.

➤ **Xalqaro standartlar bosimi:** HR-menejerlar xodimlarni tanlash va o‘qitishda xalqaro **GXP (GMP, GDP, GPP)** standartlari talablariga rioya qilishlari shart.

Farmatsevt personal: Tarkibiy qismlar va malaka talablari

Farmatsevt personal — bu dori vositalarini tadqiq qilish, ishlab chiqarish, sifatini nazorat qilish, omborlarda saqlash va dorixonalarda chakana sotish jarayonlarida bevosita ishtirok etuvchi mutaxassislar majmuidir.

Ilmiy boshqaruv nuqtai nazaridan personal ikki asosiy guruhga bo‘linadi:

1. **Ma’muriy-boshqaruv xodimlari:** Dorixona mudirlari, ulgurji ombor rahbarlari, marketing va HR menejerlari.

2. **Ishlab chiqarish va xizmat ko‘rsatish xodimlari:** Provizor-texnologlar, provizor-analitiklar, dorixona maslahatchilari va farmatsevtlar.

Bugungi kun talabiga ko‘ra, farmatsevt personal faqat dori tarkibini bilishi yetarli emas. Zamonaviy mutaxassis "**7 Star Pharmacist**" (**Yetti**

yulduzli farmatsevt) konsepsiyasiga mos kelishi kerak. Ushbu xalqaro modelga ko‘ra, xodim: *rahbar, yetakchi, aloqaga kirishuvchi (kommunikator), doimiy ta’lim oluvchi, qaror qabul qiluvchi, o‘qituvchi va menejer* xislatlarini o‘zida jamlashi lozim.

Kadrlar oqimi va seleksiya (Saralab olish) jarayoni

Farmatsevtika HR-menejmentida eng qiyin bosqich — mutaxassislarni to‘g‘ri tanlash hisoblanadi. Tarmoqda kadrlar tanqisligi va "xodimlarning qo‘nimdorligi pastligi" (kadrlarning tez-tez almashishi) doimiy muammo hisoblanadi.

Muvaffaqiyatli seleksiya jarayoni quyidagi bosqichlardan o‘tishi ilmiy jihatdan isbotlangan:

➤ **Kompetensiyalarni modellashtirish:** Lavozim yo‘riqnomasi asosida nomzodga qo‘yiladigan aniq talablar (hard skills — dori farmakologiyasini bilish; soft skills — mijoz bilan xushmuomala bo‘lish) shakllantiriladi.

➤ **Stress-intervyu va professional testlar:** Dorixonada doimiy ravishda og‘ir bemorlar yoki asabiy mijozlar bilan muloqot qilinishi sababli, nomzodning psixologik barqarorligi tekshiriladi.

➤ **Kasbiy adaptatsiya (Moslashtirish):** Yangi kelgan xodimga birinchi 1-3 oy davomida tajribali "mentor" (ustoz) biriktiriladi. Bu jarayon xodimning xatolarga yo‘l qo‘ymasligini ta’minlaydi va korxonadan ketib qolish xavfini 40% ga kamaytiradi.

4. GXP doirasida xodimlarni uzluksiz o‘qitish va rivojlantirish

Farmatsevt personal har 5 yilda bir marta majburiy malaka oshirish kurslaridan o‘tishi davlat tomonidan belgilangan. Biroq, HR-menejment tizimida **ichki uzluksiz ta’lim** tizimini yo‘lga qo‘yish talab etiladi.

Bozorga har oyda yuzlab yangi dori vositalari, analoglar va generiklar kirib keladi. Xodim ularning nojo‘ya ta’siri, qarshi ko‘rsatmalari va dori shakllari haqida mukammal bilishi shart. Ichki o‘qitish tizimi quyidagi yo‘nalishlarni qamrab oladi:

➤ **Assortiment bo‘yicha treninglar:** Yangi dori vositalarining farmakologik xususiyatlarini o‘rganish.

➤ **Merchandayzing asoslari:** Dorilarni vitrinaga xalqaro qoidalar asosida to‘g‘ri joylashtirish madaniyati.

➤ **Etika va deontologiya:** Bemorlar bilan muloqotda kasb etikasiga rioya qilish, tibbiy sirni saqlash.

Motivatsiya va KPI (Samaradorlik ko'rsatkichlari) tizimi

Farmatsevt personalni rag'batlantirishda faqat moddiy (oylik ish haqi yoki foizlar) omillarga tayanib bo'lmaydi. HR-menejment tizimida **KPI (Key Performance Indicators)** tamoyili qo'llaniladi.

Dorixona xodimi uchun KPI ko'rsatkichlari quyidagilardan shakllanadi:

- ✚ Savdo rejasining bajarilishi (tijoriy ko'rsatkich).
- ✚ Mijozlardan kelib tushgan shikoyatlarning yo'qligi (sifat ko'rsatkichi).
- ✚ Dorixona ichidagi tartib-intizom va dori zaxiralarini to'g'ri saqlash (texnik ko'rsatkich).

Nomoddiy motivatsiya: Professionallik tanlovlari ("Yilning eng yaxshi farmatsevti"), xodimlarning sog'lig'ini sug'urtalash va qulay ish grafigini yaratish kadrlarni tashkilotda uzoq muddat saqlab qolishning eng samarali vositalari hisoblanadi.

Farmatsevtika tashkilotlarida HR-menejment — bu xodimlarning professional salohiyatini maksimal darajaga ko'tarish orqali korxonada xavfsizligi va daromadlilikini ta'minlovchi tizimdir. Farmatsevt personal esa oddiy ishchi kuchi emas, balki tibbiyot va savdo chorrahasida faoliyat yurituvchi, doimiy nazorat va rivojlanishni talab qiladigan intellektual resursdir.

Birinchi bosqich — shakllanish davri bo'lib, yangi tashkil etilgan jamoalarga xosdir. Bu bosqichda xodimlarni tanlash va jamoa tarkibini shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Xodimlar asosan rahbar ko'rsatmalariga amal qiladilar va ularning tayyorgarlik darajasi turlicha bo'ladi. Ba'zilar talablarni ongli ravishda qabul qilsa, boshqalari ularni shunchaki bajaradi.

Ikkinchi bosqich — moslashuv davri hisoblanadi. Bu jarayonda jamoa ichida faol va passiv guruhlar ajralib chiqadi. Rahbar faol xodimlarga tayanib, ularni rag'batlantirishi va jamoada ijobiy muhit yaratishi zarur. Individual yondashuv va tarbiyaviy ishlar bu bosqichda muhim rol o'ynaydi.

Uchinchi bosqich — jamoaning jipslashuvi va mustahkamlanish davri. Bu bosqichda jamoa a'zolarining aksariyati umumiy maqsadlarni qo'llab-quvvatlaydi, o'zaro yordam va hamkorlik rivojlanadi. Natijada samarali va uyg'un jamoa shakllanadi.

Mehnat jamoalari turlicha bo‘lishiga qaramay, ular bajaradigan funksiyalar umumiydir. Ular uch asosiy turga bo‘linadi: ishlab chiqarish-iqtisodiy, ijtimoiy va tarbiyaviy funksiyalar.

Ishlab chiqarish-iqtisodiy funksiya — resurslardan samarali foydalanib, aholiga farmatsevtik xizmat ko‘rsatishni ta‘minlashdan iborat.

Ijtimoiy funksiya — xodimlarning mehnat sharoitlarini yaxshilash, ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish va tashabbuskorlikni rivojlantirishni o‘z ichiga oladi.

Tarbiyaviy funksiya — jamoada intizom, kasbiy etika va deontologik tamoyillarni shakllantirishga xizmat qiladi.

Jamoa boshqaruv jarayonida ikki xil rolni bajaradi: u ham boshqaruv obyekti, ham subyekti bo‘lishi mumkin. Subyekt sifatida jamoa o‘z a‘zolariga tarbiyaviy ta‘sir ko‘rsatadi, obyekt sifatida esa boshqaruv orqali shakllantiriladi va rivojlantiriladi.

Mehnat jamoasi turli tuzilmalarga ega bo‘ladi: tashkiliy, ijtimoiy-demografik, kasbiy-malaka va ijtimoiy-psixologik.

Ijtimoiy-demografik tuzilma — yosh, jins va milliy tarkibni ifodalaydi.

Kasbiy-malaka tuzilmasi — xodimlarning bilim va malaka darajasini aks ettiradi.

Ijtimoiy-psixologik tuzilma — jamoa ichidagi munosabatlar va psixologik muhitni ko‘rsatadi.

Tashkiliy tuzilma esa jamoa a‘zolari o‘rtasidagi o‘zaro aloqalar va munosabatlarni ifodalaydi. U rasmiy va norasmiy shakllarga bo‘linadi.

Rasmiy tuzilma — lavozimlar, vazifalar, huquq va majburiyatlarning aniq taqsimlanishiga asoslanadi.

Norasmiy tuzilma — xodimlar o‘rtasidagi shaxsiy munosabatlar, qiziqishlar va hissiy aloqalar asosida shakllanadi.

Norasmiy guruhlar odatda ikki turga bo‘linadi: manfaatdor va do‘stona guruhlar. Manfaatdor guruhlar muayyan vazifani bajarish uchun tashkil topadi va vazifa bajarilgach tarqaladi. Do‘stona guruhlar esa shaxsiy yaqinlik asosida yuzaga keladi.

Har bir norasmiy guruhda yetakchi bo‘ladi. U rasmiy lavozimga ega bo‘lishi shart emas, ammo shaxsiy fazilatlari orqali boshqalarga ta‘sir o‘tkaza oladi.

Norasmiy guruhlar tashkilot maqsadlariga mos ravishda faoliyat yuritsa, ijobiy natija beradi. Aks holda esa ularning salbiy ta'sirini kamaytirish choralarini ko'rish zarur.

Tashkilotni samarali boshqarishda norasmiy guruhlar va ijtimoiy-psixologik muhitning o'rni

Tashkilotni samarali boshqarish jarayonida rahbar nafaqat norasmiy guruhlarining mavjudligini bilishi, balki ularning imkoniyatlaridan tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida oqilona foydalana olishi zarur. Shu sababli, norasmiy guruh yetakchisining mavqei, guruh a'zolarining ijtimoiy maqomi hamda ular o'rtasidagi kommunikatsion aloqalar tizimini chuqur tahlil qilish muhim ahamiyat kasb etadi. Bunday yondashuv menejerga rasmiy va norasmiy tuzilmalar faoliyatini uyg'unlashtirish hamda ularning samaradorligini maksimal darajada oshirish imkonini beradi.

Mehnat jamoasining faoliyat natijalariga uning hajmi, ya'ni guruh dinamikasi sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, jamoa kattalashgan sari uning ichki jipsligi kamayib boradi. Odatda, 15 nafargacha bo'lgan guruhlar yaxlit va barqaror tizim sifatida faoliyat yurita oladi. A'zolar soni bundan ortganda esa jamoa ichida kichik guruhchalar shakllanib, umumiy birlik darajasi pasayishi mumkin.

Har qanday jamoa miqdoriy va sifat jihatdan rivojlanish imkoniyatiga ega. Optimal jamoa tarkibi turli yoshdagi, jinsiy jihatdan muvozanatlashgan hamda malaka darajasi turlicha bo'lgan xodimlardan tashkil topishi maqsadga muvofiqdir. Bunday xilma-xillik jamoaning barqarorligi va yashovchanligini oshiradi. Tajribali xodimlarning puxta qarorlari yoshlarning tashabbuskorligi bilan uyg'unlashib, samarali faoliyat uchun qulay sharoit yaratadi. Shu bilan birga, jamoani shakllantirishda nafaqat xodimlarning individual xususiyatlari, balki ularning o'zaro munosabatlari ham hisobga olinishi zarur.

Jamoa ichidagi munosabatlar sifati va birgalikdagi faoliyat samaradorligiga ta'sir etuvchi psixologik omillar majmui ijtimoiy-psixologik muhitni belgilaydi.

Ijtimoiy-psixologik muhit (IPM) — bu jamoa ichida mehnat jarayonida shakllanadigan ma'naviy-ruhiy holat bo'lib, u shaxslar o'rtasidagi obyektiv va subyektiv aloqalar asosida namoyon bo'ladi. Ushbu muhitga umumiy ijtimoiy sharoitlar, hayot faoliyati omillari va guruh dinamikasi sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Rahbarning liderlik qobiliyati,

ya'ni jamoani birlashtira olish va o'z ortidan ergashtirish salohiyati ijobiy psixologik muhitni shakllantirishda muhim rol o'ynaydi.

Ijtimoiy-psixologik muhit jamoaning ijtimoiy yetuklik darajasini ifodalovchi muhim ko'rsatkich hisoblanadi. Uni o'rganish uchun turli ilmiy usullardan foydalaniladi: kuzatish, hujjatlarni tahlil qilish, eksperiment, so'rovnoma (anketa), intervyu, testlash va sotsiometriya.

Sotsiometriya usuli shaxslararo munosabatlarni aniqlash va baholashga xizmat qiladi. Bu metodni ishlab chiqqan olim — Djon Moreno. Tadqiqotning asosiy maqsadi jamoa ichidagi munosabatlar tizimi, xodimlarning o'zaro moslashuvi, simpatiya va antipatiya darajasi hamda rahbarlik uslubining psixologik muhitga ta'sirini aniqlashdan iborat.

Sotsiometrik tadqiqot jarayonida jamoa a'zolariga muayyan faoliyat yoki dam olish shakllari uchun sherik tanlash taklif etiladi. Tanlov natijalari jamoa ichidagi yashirin munosabatlarni ochib beradi. Amaliy jihatdan bu usul har bir ishtirokchiga 10–15 ta savol berish orqali amalga oshiriladi. Savollar odatda ikki yo'nalishni qamrab oladi: kasbiy hamkorlik va shaxsiy (do'stona) munosabatlar.

Olingan natijalar grafik (sotsiogramma) va tahliliy usullarda qayta ishlanadi. Bu esa jamoaning jipslik darajasi, yetakchilar, har bir a'zoning sotsiometrik maqomi hamda emotsional faolligini aniqlash imkonini beradi.

Jamoaning ijtimoiy madaniyati bir qator omillar bilan belgilanadi:

- xodimlarning mehnatga va ish joyiga bo'lgan munosabati;
- tashkilot ichidagi kommunikatsiya tizimi;
- boshqaruv madaniyati;
- ustuvor qadriyatlar va axloqiy me'yorlar.

Tashkilotda faoliyat yuritayotgan xodimlar yosh, jins, millat, ma'lumot darajasi va ijtimoiy holati jihatidan farqlanadi. Ushbu farqlar nafaqat ularning individual xulq-atvoriga, balki jamoa ichidagi umumiy munosabatlarga ham ta'sir ko'rsatadi. Shu bois rahbar xodimlar bilan ishlash jarayonida har bir shaxsning ijobiy tomonlarini rivojlantirishga va salbiy holatlarni miniallashtirishga qaratilgan boshqaruv strategiyasini qo'llashi lozim.

Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalari, tamoyillari va yo'nalishlari

Kadrlar menejmenti farmatsevtika tashkiloti umumiy boshqaruv tizimining ajralmas va strategik ahamiyatga ega bo'lgan tarkibiy qismi

hisoblanadi. Ushbu yo‘nalish tashkilotda faoliyat yurituvchi xodimlarning soni, kasbiy salohiyati, bilim va ko‘nikmalari, shuningdek, ularning lavozim vazifalarini samarali bajarish qobiliyatini boshqarishga qaratilgan.

Kadrlar menejmenti xodimlarning me‘yoriy soni va tarkibini aniqlash, ularning kasbiy layoqatini baholash, zarur bilim va amaliy ko‘nikmalarga egaligini ta‘minlash kabi mezonlarga asoslanadi. Shu bilan birga, u inson resurslaridan samarali foydalanish orqali tashkilotning umumiy maqsadlariga erishishga xizmat qiladi.

Kadrlar menejmentining asosiy funksiyalari quyidagi yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi:

Birinchidan, **kadrlar bilan ta‘minlash** funksiyasi muhim ahamiyatga ega bo‘lib, u tashkilot ehtiyojlariga mos keluvchi malakali xodimlarni tanlash, jalb qilish va joylashtirish jarayonlarini qamrab oladi. Bu jarayon mehnat bozorini tahlil qilish, tanlov va saralash mexanizmlarini qo‘llash orqali amalga oshiriladi.

Ikkinchidan, **mehnat munosabatlarini tartibga solish** funksiyasi xodimlar bilan tuziladigan mehnat shartnomalarini rasmiylashtirish, ularning huquq va majburiyatlarini belgilash, shuningdek, xavfsiz va qulay mehnat sharoitlarini yaratishni nazarda tutadi. Bu yo‘nalish xodimlarning ijtimoiy himoyasini ta‘minlash bilan ham uzviy bog‘liqdir.

Uchinchidan, **kadrlar malakasini oshirish va rivojlantirish** funksiyasi farmatsevtika mutaxassislarining kasbiy bilimlarini yangilash, ularni zamonaviy texnologiyalar va ish uslublariga moslashtirishga xizmat qiladi. Bu jarayon doimiy o‘qitish, treninglar va qayta tayyorlash dasturlari orqali amalga oshiriladi.

To‘rtinchidan, **mehnat faoliyatini baholash va attestatsiya qilish** xodimlarning ish samaradorligini aniqlash, ularning lavozimga mosligini baholash hamda kelgusida rivojlanish yo‘nalishlarini belgilash imkonini beradi. Attestatsiya jarayoni xodimlarning kasbiy darajasini obyektiv baholashga xizmat qiladi.

Beshinchidan, **mehnat intizomini ta‘minlash** funksiyasi tashkilotda ichki tartib-qoidalarga rioya etilishini nazorat qilish, ish tartibini saqlash va xodimlarning mas‘uliyatini oshirishga qaratilgan. Bu esa umumiy mehnat samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Oltinchidan, **ijtimoiy-psixologik muhitni boshqarish** funksiyasi jamoada yuzaga kelishi mumkin bo‘lgan ijtimoiy keskinliklarni oldindan aniqlash, ularni bartaraf etish va sog‘lom psixologik muhitni

shakllantirishni o'z ichiga oladi. Bu jarayon xodimlar o'rtasida o'zaro ishonch va hamkorlikni mustahkamlashga yordam beradi.

Yettinchidan, **rag'batlantirish va motivatsiya tizimini shakllantirish** funksiyasi xodimlarni samarali ishlashga undovchi moddiy va nomoddiy omillarni qo'llash orqali amalga oshiriladi. Bu yerda ish haqini differensiallash, mukofotlash tizimi, martaba o'sishi imkoniyatlari muhim rol o'ynaydi.

Mazkur funksiyalar yagona tizim sifatida o'zaro bog'liq holda amalga oshiriladi va ular tashkilotda inson resurslarini boshqarishning samarali mexanizmini shakllantiradi.

Kadrlar menejmenti o'z faoliyatida bir qator tamoyillarga tayanadi. Jumladan, tizimlilik, uzluksizlik, adolat va obyektivlik, shaxsga yo'naltirilganlik, samaradorlik va ijtimoiy hamkorlik tamoyillari muhim hisoblanadi. Ushbu tamoyillar kadrlar bilan ishlash jarayonining izchilligini va natijadorligini ta'minlaydi.

Shuningdek, kadrlar menejmentining asosiy yo'nalishlari sifatida xodimlarni rejalashtirish, tanlash va joylashtirish, ularni o'qitish va rivojlantirish, baholash, rag'batlantirish hamda ijtimoiy himoya qilish kabi jarayonlar ajratib ko'rsatiladi.

Xulosa qilib aytganda, kadrlar menejmenti farmatsevtika tashkilotining barqaror faoliyat yuritishi va raqobatbardoshligini ta'minlovchi asosiy omillardan biri bo'lib, u inson resurslaridan oqilona foydalanish orqali yuqori natijalarga erishishni ta'minlaydi.

Kadrlar menejmentining tamoyillari va kadrlarni shakllantirish jarayonining ilmiy asoslari. Kadrlar menejmenti o'z faoliyatida muayyan tamoyillarga tayanadi va ular inson resurslarini boshqarish tizimining samaradorligini ta'minlaydi. Ushbu tamoyillar, avvalo, amaldagi mehnat qonunchiligiga qat'iy rioya qilishni nazarda tutadi. Ya'ni, tashkilotda olib boriladigan barcha kadrlar siyosati va boshqaruv qarorlari qonuniy me'yorlarga mos bo'lishi shart.

Bundan tashqari, kadrlar menejmenti tashkilotning xodimlarga bo'lgan joriy va istiqboldagi ehtiyojlarini muntazam ravishda tahlil qilishga asoslanadi. Bu jarayonda tashkilot faoliyatidagi kutilayotgan o'zgarishlar, masalan, xodimlarning nafaqaga chiqishi, mehnat shartnomalarining yakunlanishi yoki faoliyat yo'nalishlarining kengayishi kabi omillar inobatga olinadi.

Muhim tamoyillardan yana biri — tashkilot manfaatlari bilan xodimlar manfaatlari oʻrtasida muvozanatni taʼminlashdir. Bu esa xodimlarning motivatsiyasini oshirish, ularning mehnat faoliyatidan qoniqishini taʼminlash hamda tashkilotning umumiy samaradorligini kuchaytirishga xizmat qiladi.

Shuningdek, mehnat muhofazasi talablari asosida xavfsiz va sogʻlom ish sharoitlarini yaratish ham kadrlar menejmentining ustuvor yoʻnalishlaridan biridir. Bu xodimlarning salomatligini saqlash, ishlab chiqarish jarayonida xavf-xatarlarni kamaytirish va mehnat unumdorligini oshirish imkonini beradi.

Farmatsevtika tashkilotida kadrlar resurslarini shakllantirish jarayoni xodimlarga boʻlgan ehtiyojni aniqlashdan boshlanadi. Ushbu ehtiyoj qisqa muddatli va uzoq muddatli istiqbolda baholanadi. Bunda nafaqat mavjud holat, balki kelgusidagi ehtimoliy oʻzgarishlar ham hisobga olinadi.

Shtat birliklari sonini aniqlash turli yondashuvlar asosida amalga oshiriladi: tajribaga asoslangan baholash, oʻxshash tashkilotlar faoliyatini tahlil qilish yoki normativ hujjatlar va tavsiyaviy shtat birliklari asosida hisoblash. Bu esa tashkilotning optimal kadrlar tarkibini shakllantirishga yordam beradi.

Kadrlarni tanlash jarayoni bir necha izchil bosqichlardan iborat boʻlib, u tizimli yondashuvni talab etadi. Avvalo, muayyan lavozim uchun zarur boʻlgan talablar aniqlanadi. Bu talablar qatoriga nomzodning maʼlumot darajasi, mutaxassisligi, ish tajribasi, kasbiy va umumiy kompetensiyalari, shuningdek, qoʻshimcha koʻnikmalar (chet tillarni bilish, axborot texnologiyalaridan foydalanish va boshqalar) kiradi.

Keyingi bosqichda mehnat bozori oʻrganilib, nomzodlarni qidirish manbalari belgilanadi. Nomzodlarni jalb qilish tashqi va ichki manbalar orqali amalga oshiriladi. Tashqi manbalar qatoriga ommaviy axborot vositalari, bandlik xizmatlari va kadrlar agentliklari kiradi. Zamonaviy sharoitda esa rezyume asosida saralash keng qoʻllanilmoqda.

Nomzodlarni baholash jarayonida turli usullardan foydalaniladi. Jumladan, suhbat (intervyu) orqali nomzodning shaxsiy va kasbiy sifatlari aniqlanadi, testlash esa uning bilim darajasi va qobiliyatlarini baholash imkonini beradi. Ushbu bosqichda eng mos nomzod tanlab olinadi.

Ichki kadrlar tanlovi esa tashkilot ichidagi xodimlarni lavozim bo'yicha ko'tarish yoki boshqa lavozimga o'tkazish orqali amalga oshiriladi. Bu usulning afzalliklari — xodimlarni rag'batlantirish, ularning kasbiy rivojlanishini qo'llab-quvvatlash, jamoaga moslashuv jarayonining qisqarishi hamda ish samaradorligining oshishidir.

Nomzod tanlab olingandan so'ng mehnat shartnomasi tuziladi va u amaldagi qonunchilik asosida rasmiylashtiriladi.

Yangi xodimni jamoaga qabul qilish jarayoni moslashuv bosqichi bilan davom etadi. Moslashuv ikki asosiy turga bo'linadi: kasbiy va ijtimoiy-psixologik.

Kasbiy moslashuv xodimning o'z ish vazifalarini bajarish uchun zarur bo'lgan bilim va ko'nikmalarni egallashi hamda mehnat faoliyatidan qoniqish hosil qilishi bilan tavsiflanadi. Bu jarayon ishning sifatli bajarilishi va normal ish yuklamasiga moslashish orqali namoyon bo'ladi.

Ijtimoiy-psixologik moslashuv esa yangi xodimning jamoaga integratsiyalashuvi, hamkasblar bilan samarali munosabatlar o'rnatishi va jamoaning bir qismi sifatida o'zini erkin his qilishi bilan bog'liqdir.

Moslashuv jarayonini tezlashtirish uchun yangi xodimni ijobiy muhitga ega jamoaga joylashtirish, unga doimiy yordam ko'rsatish, erishgan yutuqlarini rag'batlantirish va jamoaga tanishtirib borish muhim ahamiyatga ega.

Xulosa qilib aytganda, kadrlar menejmenti tamoyillari va kadrlarni shakllantirish jarayonining ilmiy asoslangan tashkil etilishi farmatsevtika tashkilotining samarali faoliyat yuritishi, xodimlar salohiyatidan to'liq foydalanish hamda raqobatbardoshlikni ta'minlashda muhim omil hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Farmatsevtika tashkilotida kadrlar boshqaruvi nima va uning asosiy vazifalari qaysilar?
2. Kadrlarni rejalashtirish nima va farmatsevtika sohasida u qanday amalga oshiriladi?
3. Ishga qabul qilishda farmatsevtika tashkilotida e'tibor beriladigan asosiy mezonlar qaysilar?

4. Farmatsevtika xodimlarini malaka oshirishning ahamiyati nimada?

5. Xodimlarni rag'batlantirish va motivatsiya qilish farmatsevtika tashkilotida qanday rol o'ynaydi?

6. Mehnat jamoasi tushunchasini izohlang va uning farmatsevtika sohasidagi ahamiyatini ayting.

7. Farmatsevtika tashkilotida mehnat jamoasining tuzilishi qanday xususiyatlarga ega?

8. Mehnat jamoasida samarali hamkorlik va kommunikatsiya qanday ta'minlanadi?

9. Xodimlarning ish samaradorligini baholash va nazorat qilish jarayoni farmatsevtika tashkilotida qanday amalga oshiriladi?

10. Farmatsevtika tashkilotida ish madaniyati va intizom nima uchun muhim?

3-MAVZU: FARMATSEVTIKA BOSHQARUVI TIZIMIDA IJTIMOIY MENEJMENT

Reja:

1. Farmatsevtika sohasida ijtimoiy menejmentning konseptual asoslari
2. Farmatsevtika jamoalarida ijtimoiy-psixologik usullar va boshqaruv uslublari
3. Aholini arzon va sifatli dorilar bilan ta'minlash hamda ijtimoiy himoya tamoyillari.
4. Farmatsevt personalning mehnat sharoitlarini ijtimoiy himoyalash va optimallashtirish
5. Farmatsevtika bozorida ijtimoiy marketing va iste'molchilar bilan o'zaro aloqalar

Kalit so'zlar: *Ijtimoiy menejment, ijtimoiy mas'uliyat, ijtimoiy-psixologik iqlim, farmatsevtik deontologiya, ijtimoiy marketing, nizolarni boshqarish, boshqaruv uslubi*

Ijtimoiy boshqaruv obyekti

Iqtisodiyotni boshqarish jarayoni faqat ishlab chiqarish tizimini tartibga solish bilan cheklanmaydi, balki insonlar, ularning o'zaro aloqalari va ijtimoiy munosabatlarini boshqarishni ham o'z ichiga oladi. Keng ma'noda iqtisodiy munosabatlar ham ijtimoiy munosabatlarning bir ko'rinishi bo'lib, ular insonlar o'rtasidagi aloqalarni ifodalaydi.

Ijtimoiy munosabatlar bir necha darajalarda namoyon bo'ladi. Ularning muhim ko'rinishlariga turli ijtimoiy qatlamlar (ishchilar, dehqonlar, ziyolilar), millatlararo va ichki milliy munosabatlar, shuningdek, shahar va qishloq aholisi hamda aqliy va jismoniy mehnat bilan shug'ullanuvchilar o'rtasidagi aloqalar kiradi. Bundan tashqari, mehnat jamoalari ichidagi hamda jamoa a'zolari o'rtasidagi munosabatlar ham alohida ahamiyat kasb etadi. Ushbu darajalar o'zaro uzviy bog'liq holda faoliyat yuritadi.

Ijtimoiy boshqaruvning markazida inson turadi. Demak, ijtimoiy munosabatlarni boshqarish — bu insonlar faoliyatini va ularning o'zaro munosabatlarini boshqarishdan iboratdir.

Yuqori darajadagi ijtimoiy munosabatlar davlat tomonidan qonunchilik asosida tartibga solinadi. Mehnat jamoalari darajasida esa boshqaruv korxonasi ma'muriyati va jamoa ishtirokida amalga oshiriladi.

Korxonada faoliyatining samaradorligi, asosan, inson resurslarining to'g'ri tanlanishi va ulardan oqilona foydalanilishiga bog'liq. Insonlarni boshqarish quyidagi asosiy jihatlarni qamrab oladi:

- har bir xodimning tashkilotdagi o'rnini, vazifalari, huquq va majburiyatlarini aniqlash;
- xodimning bilim, malaka va qiziqishlariga mos ravishda lavozimni belgilash;
- xodimning o'z vazifalarini anglab yetishini ta'minlash (ta'lim, tarbiya orqali);
- samarali faoliyatni moddiy va ma'naviy rag'batlantirish orqali qo'llab-quvvatlash.

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi

Jamoaning ijtimoiy rivojlanishi inson hayoti va faoliyati bilan bog'liq bo'lgan iqtisodiy hamda ijtimoiy muammolar majmuini hal etishga qaratilgan jarayon sifatida qaraladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalar ijtimoiy va iqtisodiy masalalarni hal etishda mustaqillikka ega bo'lib, o'z moliyaviy resurslarini mustaqil boshqarish imkoniyatiga ega bo'ladi. Bu esa jamoa a'zolarining tashkilot va jamiyat rivojiga faol ishtirok etishiga zamin yaratadi.

Korxonada jamoasi texnik-iqtisodiy natijalar bilan bir qatorda ijtimoiy muammolarni ham hal etishga intiladi. Bu jarayon odatda ikki asosiy yo'nalishdagi tadbirlar orqali amalga oshiriladi:

Birinchi yo'nalish — jamoaning ijtimoiy tarkibini takomillashtirishga qaratilgan. Fan-texnika taraqqiyoti natijasida yangi kasblar paydo bo'ladi, eskilari esa yo'qoladi. Shu sababli xodimlarni qayta tayyorlash va ularni yangi ish o'rinlariga moslashtirish zarur bo'ladi.

Ikkinchi yo'nalish — xodimlarning moddiy va ma'naviy farovonligini oshirishga qaratilgan. Bu ish haqi tizimini takomillashtirish, rag'batlantirish mexanizmlarini rivojlantirish, yashash va dam olish sharoitlarini yaxshilash kabi choralarni o'z ichiga oladi.

Ijtimoiy rivojlanish tadbirlari iqtisodiy asoslangan bo'lishi va texnik-iqtisodiy rivojlanish bilan uzviy bog'liq holda amalga oshirilishi lozim. Shu bois jamoaning ijtimoiy rivojlanishi korxonaning umumiy strategik rejasining muhim qismi hisoblanadi.

Jamoa ijtimoiy rivojlanishini boshqarish

Korxonani samarali boshqarish uchun jamoada sog‘lom ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish muhim ahamiyatga ega. Bu hamkorlik, o‘zaro yordam, intizom va mas’uliyat hissini rivojlantirish orqali amalga oshiriladi.

Rahbarning vazifasi nafaqat ishlab chiqarish jarayonini boshqarish, balki inson omiliga e’tibor qaratishdan iboratdir. Bu borada boshqaruv apparati, ayniqsa kadrlar bo‘limi, psixologlar va sotsiologlar muhim rol o‘ynaydi.

Hozirgi kunda yirik korxonalarda ijtimoiy-psixologik xizmatlar mavjud bo‘lsa-da, kichik va o‘rta korxonalarda bunday tizim yetarli darajada rivojlanmagan. Shu sababli barcha tashkilotlarda ijtimoiy-psixologik xizmatlarni joriy etish dolzarb masala hisoblanadi.

Bunday xizmatlarning asosiy vazifalari quyidagilardan iborat:

ijtimoiy axborotlarni tahlil qilish;

boshqaruv qarorlari uchun tavsiyalar ishlab chiqish;

rahbarlarga ijtimoiy muloqot madaniyatini o‘rgatish;

psixologik yuklama yuqori bo‘lgan xodimlarni aniqlash.

Shuningdek, xodimlarning mehnat, sog‘liq va yashash sharoitlarini yaxshilash, ularni ijtimoiy himoya qilish ham ijtimoiy boshqaruvning muhim yo‘nalishlaridan biridir.

Inson xulqi omillari tizimi

Jamoani samarali boshqarish uchun inson xulq-atvorining shakllanish mexanizmini tushunish muhimdir. Inson faoliyati odatda maqsadga yo‘naltirilgan bo‘lib, u turli ehtiyojlar bilan belgilanadi.

Ehtiyojlar moddiy va ma’naviy turlarga bo‘linadi va ular inson xatti-harakatining asosiy rag‘batlantiruvchi kuchi hisoblanadi. Biroq inson faoliyati faqat shaxsiy manfaatlar bilan cheklanmaydi, balki ijtimoiy ahamiyatga ham ega bo‘ladi.

Inson xulqi quyidagi omillar tizimi orqali shakllanadi:

✚ ijtimoiy va tabiiy muhit (madaniyat, tarbiya, ishlab chiqarish sharoitlari);

✚ ehtiyojlar;

✚ ehtiyojlarning manfaat, qiziqish va maqsadlarga aylanishi; motivatsiya (rag‘batlantirish);

✚ harakatga tayyorgarlik;

✚ maqsadga erishishga qaratilgan faoliyat.

Bu omillar o‘zaro chambarchas bog‘liq bo‘lib, birining o‘zgarishi boshqasiga ham ta’sir ko‘rsatadi. Inson faoliyati nafaqat muhit ta’sirida shakllanadi, balki u muhitni ham o‘zgartiradi.

Jamoani samarali boshqarish uchun xodimlarning ehtiyoj va manfaatlarini uyg‘unlashtirish, ularni moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish muhimdir. Ayniqsa, mehnatga ongli munosabatni shakllantirish, intizom va mas’uliyatni oshirish ustuvor vazifalardan biridir.

Moddiy rag‘batlantirish muhim omil bo‘lsa-da, u yagona vosita emas. Ma’naviy rag‘batlantirish — e’tirof etish, hurmat, ijtimoiy qo‘llab-quvvatlash ham xodimlar faolligini oshirishda katta ahamiyatga ega.

Xulosa qilib aytganda, inson omilini chuqur o‘rganish va ijtimoiy-psixologik yondashuvlardan foydalanish mehnat jamoasini samarali boshqarishning muhim sharti hisoblanadi.

Ijtimoiy siyosat va unga bog‘liq tushunchalarning ilmiy tavsifi

Ijtimoiy boshqaruv tizimida bir qator muhim kategoriyalar mavjud bo‘lib, ular jamiyat va mehnat jamoalarining barqaror rivojlanishini ta’minlashga xizmat qiladi.

Ijtimoiy siyosat — bu davlat yoki tashkilot tomonidan aholining turmush darajasini yaxshilash, ijtimoiy tenglikni ta’minlash hamda aholining turli qatlamlarini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan strategik faoliyatdir.

Ijtimoiy dasturlar — muayyan ijtimoiy muammolarni hal etishga yo‘naltirilgan kompleks chora-tadbirlar majmui bo‘lib, ular odatda uzoq muddatli rejalarga asoslanadi. Ijtimoiy loyihalar esa aniq maqsad va muddatga ega bo‘lgan, ma’lum ijtimoiy natijaga erishishga qaratilgan tashkiliy-amaliy faoliyat shaklidir.

Mehnat motivatsiyasi — xodimlarni samarali faoliyat yuritishga undovchi ichki va tashqi omillar yig‘indisidir. U moddiy (ish haqi, mukofotlar) va ma’naviy (e’tirof, hurmat, martaba o‘sishi) rag‘batlar orqali shakllanadi.

Ijtimoiy himoya — aholining ijtimoiy jihatdan zaif qatlamlarini qo‘llab-quvvatlashga qaratilgan tizim bo‘lib, u nafaqalar, kompensatsiyalar va boshqa yordam shakllarini o‘z ichiga oladi.

Imtiyozlar — ayrim toifadagi shaxslarga beriladigan qo‘shimcha qulayliklar yoki yengilliklar bo‘lib, ular ijtimoiy adolatni ta’minlash vositasi sifatida xizmat qiladi.

Sotsiologik tadqiqotlar — jamiyatdagi ijtimoiy jarayonlar, munosabatlar va muammolarni ilmiy usullar orqali o‘rganishga qaratilgan tadqiqot faoliyatidir.

Ishsizlik — mehnatga layoqatli, ammo ish bilan ta’minlanmagan aholining holatini ifodalaydi. Bu iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni keltirib chiqaruvchi muhim omillardan biridir.

Ish joyi — xodimning mehnat faoliyatini amalga oshiradigan muhit va sharoitlar majmui bo‘lib, u ishlab chiqarish samaradorligiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi.

Bandlik — aholining mehnat faoliyatiga jalb etilganlik darajasini ifodalovchi ko‘rsatkich bo‘lib, u iqtisodiy barqarorlikning muhim mezonlaridan biri hisoblanadi.

1 Ijtimoiy munosabatlarning asosiy darajalari:

Ijtimoiy munosabatlar uch asosiy darajada namoyon bo‘ladi: jamiyat miqyosidagi (umumiy ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar); turli ijtimoiy guruhlar o‘rtasidagi munosabatlar; mehnat jamoalari va ularning a’zolari o‘rtasidagi munosabatlar.

2. Shaxsning ijtimoiy rolini bajarishi:

Har bir inson o‘z ijtimoiy rolini muvaffaqiyatli bajarishi uchun bilim, tarbiya, kasbiy tayyorgarlik hamda moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish tizimi muhim ahamiyatga ega.

3. Jamoa ijtimoiy tuzilmasini o‘zgartirish tadbirlari:

yangi texnologiyalarni joriy etish, kadrlarni qayta tayyorlash, yangi kasblarni shakllantirish; xodimlarning malakasini oshirish.

4. Moddiy turmush darajasini oshirish tadbirlari:

ish haqi tizimini takomillashtirish, mukofotlash va rag‘batlantirish, yashash va dam olish sharoitlarini yaxshilash, ijtimoiy xizmatlarni rivojlantirish.

5. Mehnat jamoalarida ijtimoiy boshqaruv:

Korxonada ijtimoiy boshqaruv rahbar, boshqaruv apparati va jamoa a’zolari hamkorligida amalga oshiriladi. Bu jarayonda ijtimoiy-psixologik usullar keng qo‘llaniladi.

6. Ijtimoiy kafolatlar (qonunchilik asosida):xavfsiz mehnat sharoitlari;

ijtimoiy himoya va sug‘urta, mehnatga haq to‘lash, dam olish va sog‘liqni saqlash huquqi.

7. Inson xulqining asoslari:

Inson xulqi ehtiyojlar, manfaatlar, qiziqishlar va motivatsiya asosida shakllanadi. Harakatlar maqsadga yo'naltirilgan bo'ladi.

8. Inson xulqini belgilovchi omillar tizimi:

ijtimoiy va tabiiy muhit, ehtiyojlar, manfaat va maqsadlar, motivatsiya, faoliyat jarayoni.

9. Jamoani samarali boshqarish shartlari:

sog'lom ijtimoiy-psixologik muhit yaratish, xodimlarni rag'batlantirish, intizom va mas'uliyatni ta'minlash, manfaatlarni uyg'unlashtirish; samarali kommunikatsiya tizimini yo'lga qo'yish.

Nazorat savollari

1. Ijtimoiy menejment tushunchasini farmatsevtika tashkilotida izohlang.

2. Farmatsevtika sohasida ijtimoiy menejmentning asosiy maqsadi nima?

3. Xodimlar bilan ijtimoiy aloqalarni boshqarish qanday vazifalarni o'z ichiga oladi?

4. Motivatsiya va rag'batlantirish farmatsevtika tashkilotida qanday ahamiyatga ega?

5. Kasbiy rivojlanish va malaka oshirish jarayoni ijtimoiy menejmentda nima uchun muhim?

6. Ish sharoitlarini va ijtimoiy himoyani ta'minlash farmatsevtika sohasida qanday amalga oshiriladi?

7. Ijtimoiy monitoring va baholash nima uchun zarur?

8. Farmatsevtika tashkilotida xodimlarning ish qoniqishini oshirish uchun qanday usullar qo'llaniladi?

9. Ijtimoiy menejment farmatsevtika sifat va xavfsizligini ta'minlashga qanday hissa qo'shadi?

10. Farmatsevtika tashkilotida jamoa ruhini yaxshilash uchun ijtimoiy menejment qanday choralarni amalga oshiradi?

4-MAVZU: BOSHQARUV VA RAXBARLIK USLUBLARI. FARMATSEVTIK TASHKILOTLAR BOSHQARUVIDA LIDERLIK

Reja:

1. Farmatsevtika tashkilotlarida boshqaruv va rahbarlikning nazariy asoslari
2. Klassik va zamonaviy rahbarlik uslublarining qiyosiy tahlili
3. Farmatsevtika menejmentida liderlik (yetakchilik) fenomeni
4. Liderlik jamoani shakllantirish va motivatsiyalash omili sifatida
5. Vaziyatga qarab boshqarish (Situatsion rahbarlik) va qaror qabul qilish mexanizmlari

Kalit so'zlar: *Boshqaruv uslubi, farmatsevtik liderlik, demokratik uslub, vakolatlarni delegirlash, boshqaruv qarori*

Farmatsevtika tashkilotlarida tuzilmaviy mehnat taqsimoti

Farmatsevtika tashkilotlarida boshqaruv tizimining samarali faoliyat yuritishi ko'p jihatdan mehnatning to'g'ri taqsimlanishiga bog'liq. Menejerlar faoliyatida tuzilmaviy mehnat taqsimoti muhim o'rin egallab, u funksional ixtisoslashuvni, shuningdek, huquqlar, vakolatlarni va javobgarlik chegaralarining aniq belgilanishini nazarda tutadi.

Bunday yondashuv tashkilot ichidagi boshqaruv jarayonlarini tizimli tashkil etish, vazifalarni aniq taqsimlash va umumiy samaradorlikni oshirish imkonini beradi. Farmatsevtika tashkilotlarida mehnat taqsimoti odatda ikki asosiy shaklda — gorizontalar va vertikal yo'nalishlarda amalga oshiriladi.

Mehnatning gorizontalar taqsimoti

Gorizontalar mehnat taqsimoti umumiy ish jarayonini alohida funksional qismlarga ajratish orqali amalga oshiriladi. Bu jarayonda faoliyat turlari kasbiy yo'nalishlar asosida bo'linadi va har bir xodim yoki bo'lim muayyan vazifani bajarishga ixtisoslashadi.

Masalan, dorixona faoliyatida quyidagi funksional yo'nalishlarni ajratish mumkin:

retseptlarni qabul qilish va qayta ishlash;

✚ dori vositalarini sotish;

✚ mahsulot sifatini nazorat qilish;

✚ aholi ehtiyojini o'rganish;

✚ tovar zaxiralarini shakllantirish;

- + moddiy boyliklarni hisobga olish;
- + moliyaviy-xo'jalik faoliyatini tahlil qilish;
- + rejalashtirish va prognozlash.

Ushbu taqsimot ish jarayonining aniqligini oshiradi, xodimlarning mas'uliyatini kuchaytiradi va har bir bo'g'inning samarali ishlashini ta'minlaydi.

Mehnatning vertikal taqsimoti

Vertikal mehnat taqsimoti boshqaruv faoliyatini ijro etish jarayonidan ajratib, boshqaruv funksiyalarini alohida darajalarga bo'lishni nazarda tutadi. Bu jarayon tashkilot ichida rahbarlik va ijro funksiyalarining aniq chegaralanishini ta'minlaydi.

Vertikal taqsimot quyidagi asosiy yo'nalishlar bo'yicha amalga oshiriladi:

Umumiy rahbarlik — tashkilotning missiyasi, strategik maqsadlari va rivojlanish yo'nalishlarini belgilash hamda ularni amalga oshirishni ta'minlash;

Texnologik rahbarlik — ilg'or texnologiyalarni joriy etish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish;

Iqtisodiy boshqaruv — strategik va operativ rejalashtirish, moliyaviy tahlil, resurslardan samarali foydalanish va rag'batlantirish tizimini shakllantirish;

Tezkor boshqaruv — kundalik faoliyatni tashkil etish, xodimlarni joy-joyiga qo'yish, topshiriqlar berish va nazorat qilish;

Kadrlarni boshqarish — xodimlarni tanlash, ularni rivojlantirish, mehnat intizomini ta'minlash.

Boshqaruv pog'onalari

Vertikal mehnat taqsimoti boshqaruv tizimini uch asosiy pog'onaga ajratishga asoslanadi: yuqori, o'rta va quyi darajalar.

Yuqori pog'ona menejerlari (rahbarlar, direktorlar va ularning o'rinbosarlari) tashkilotning strategik rivojlanishini belgilaydi, tashqi muhit bilan aloqalarni yo'lga qo'yadi hamda umumiy boshqaruvni amalga oshiradi.

O'rta pog'ona menejerlari (bo'lim boshliqlari va ularning o'rinbosarlari) alohida bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, rejalar ishlab chiqadi va ularning bajarilishini nazorat qiladi.

Quyi pog'ona menejerlari (smena boshliqlari, katta mutaxassislar) esa bevosita ijrochilar faoliyatini boshqaradi, kundalik ish jarayonini tashkil etadi va nazoratni amalga oshiradi.

Quyi va oʻrta pogʻonadagi menejerlar faoliyatida ayniqsa jamoa ishini muvofiqlashtirish va xodimlarni ragʻbatlantirish muhim ahamiyatga ega.

Menejer faoliyatining asosiy operatsiyalari

Boshqaruv darajasidan qatʻi nazar, har bir menejer faoliyatida quyidagi besh asosiy operatsiya ajratiladi:

- + maqsadlarni belgilash va ularga erishish vositalarini aniqlash;
- + boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ijrochilarni tanlash;
- + kommunikatsiya tizimini yoʻlga qoʻyish hamda jamoada ijobiy ijtimoiy-psixologik muhitni shakllantirish;
- + faoliyat natijalarini tahlil qilish va baholash;
- + xodimlar va oʻzining kasbiy rivojlanishini taʼminlash.

Menejer faoliyatiga qoʻyiladigan talablar

Menejer zamonaviy sharoitda ichki va tashqi muhitdagi oʻzgarishlarga tezkor moslashishi, turli darajadagi boʻlinmalar oʻrtasida samarali hamkorlikni taʼminlashi va biznes etikasi tamoyillariga amal qilishi zarur.

Menejer faoliyati quyidagi yoʻnalishlarni oʻz ichiga oladi:

tashkiliy-maʼmuriy faoliyat;

tarbiyaviy ishlar, tahliliy faoliyat;

innovatsion (konstruktiv) yondashuv, axborot va texnik boshqaruv.

Menejning kasbiy tayyorgarligi quyidagi uch asosiy komponentdan iborat:

kasbiy bilim va amaliy koʻnikmalar, tashkilotchilik qobiliyati;

psixologik xususiyatlar, yaʼni odamlar bilan ishlash va oʻzini boshqarish koʻnikmalari.

Menejer va ijrochi oʻrtasidagi farq

Ijrochi oʻziga yuklatilgan vazifalarni mustaqil bajarishga masʼul boʻlsa, menejning asosiy vazifasi — ish jarayonini tashkil etish va xodimlarning samarali faoliyat yuritishini taʼminlashdan iborat.

Menejment nazariyasining asosiy yoʻnalishlari va boshqaruv faoliyatining xususiyatlari

Menejment nazariyasi va amaliyoti rivojlanish jarayonida uzoq vaqt davomida oʻzaro parallel ravishda shakllangan ikki asosiy yondashuv mavjud. Birinchi yondashuvga koʻra, rahbar lavozimiga nomzodlarni tanlashda ularning aynan boshqarilayotgan faoliyat sohasi boʻyicha chuqur bilimga ega boʻlishi va amaliy tajribasi muhim mezon sifatida

qaraladi. Bu yondashuvda menejer mutaxassis sifatida yuqori professional darajaga ega bo‘lishi zarur deb hisoblanadi.

Ikkinchi yondashuv esa boshqaruv faoliyatining universal xarakteriga urg‘u beradi. Unga ko‘ra, menejerning asosiy vazifasi — bu rejalashtirish, tashkillashtirish, muvofiqlashtirish va rahbarlik qilishdan iborat bo‘lib, tor ixtisoslikka oid bilimlar zarurat tug‘ilganda tegishli mutaxassislar tomonidan taqdim etilishi mumkin. Albatta, farmatsevtika sohasida boshqaruv va maxsus bilimlarning uyg‘unlashuvi eng optimal variant hisoblanadi. Biroq, rahbar o‘z vakolatlarini saqlagan holda tor mutaxassislik masalalarida mutaxassislar bilan maslahatlashishi tabiiy hol hisoblanadi. Shu bilan birga, boshqaruv qarorlarini qabul qilish mas’uliyati bevosita rahbar zimmasida bo‘lib qoladi.

Mutaxassisning professional darajasi uning bilimlari, amaliy ko‘nikmalari va aniq funksiyalarni bajarish qobiliyati bilan belgilanadi. Bunday faoliyatning samaradorligi esa yakuniy natijalar orqali baholanadi, ya’ni bajarilgan ishning sifat darajasi va kasbiy talablar bilan mosligi asosiy mezon hisoblanadi. Shu bilan birga, mutaxassisning kasbiy rivojlanishida ma’lum bir bosqich — shartli ravishda “chegaraviy nuqta” mavjud bo‘lib, undan keyin baholash mezonlari tubdan o‘zgaradi. Bu bosqichdan so‘ng shaxsning individual ijrochilik qobiliyati emas, balki boshqalarning faoliyatini tashkil eta olish va boshqarish salohiyati asosiy ahamiyat kasb etadi.

Rahbarlik faoliyati o‘z mohiyatiga ko‘ra ma’muriy-boshqaruv xarakteriga ega bo‘lib, u jamoa a’zolarining faoliyatini rejalashtirish, tashkil etish va muvofiqlashtirishga qaratilgan tizimli harakatlar majmuasidan iborat. Rahbar bajaradigan funksiyalar qatoriga kommunikativ, farmoyish berish, muvofiqlashtirish, nazorat qilish va natijalarni baholash kiradi. Shu bilan birga, rahbar aniq vakolatlar doirasida qarorlar qabul qilish huquqiga ega bo‘lib, jamoa faoliyatining yakuniy natijalari uchun to‘liq javobgar hisoblanadi.

Mutaxassis faoliyati esa asosan tahliliy va konstruktiv xarakterga ega bo‘lib, unda ijodiy yondashuv muhim o‘rin tutadi. Mutaxassislar nafaqat vazifalarni bajaradi, balki ularni amalga oshirish usullari va yo‘llarini ishlab chiqishda ham faol ishtirok etadi.

Texnik ijrochilar faoliyati esa boshqaruv jarayonining axborot ta’minoti bilan bog‘liq bo‘lib, ular hujjatlar bilan ishlash, hisob-kitoblarni amalga oshirish, ma’lumotlarni qayta ishlash kabi standart va

takrorlanuvchi operatsiyalarni bajaradilar. Bu turdagi faoliyat odatda aniq reglamentlarga asoslangan bo‘ladi.

Turli toifadagi xodimlarning mehnat mazmunidagi farqlar ularning faoliyatini tartibga solishda differensial yondashuvni talab qiladi. Rahbarlar faoliyati eng kam darajada qat’iy reglamentlanadi, chunki ular o‘zgaruvchan va noaniq vaziyatlarda mustaqil qaror qabul qilishlari zarur. Boshqaruv jarayoni ko‘p omilli, dinamik va murakkab tizim bo‘lib, u doimiy ravishda yangi vaziyatlarni yuzaga keltiradi. Shu sababli rahbardan keng dunyoqarash, yuqori darajadagi kasbiy tayyorgarlik, analitik fikrlash, moslashuvchanlik va liderlik fazilatlari talab etiladi.

Ko‘plab ilmiy tadqiqotlarda rahbarlik faoliyati san’at darajasiga tenglashtiriladi, chunki u nafaqat bilim va tajribani, balki intuitiv qaror qabul qilish, inson omilini chuqur tushunish va ijodiy yondashuvni ham talab qiladi. Shu bois boshqaruv pog‘onasi yuqorilagan sari kadrlarni tanlash va lavozimga tayinlash jarayoni yanada murakkablashadi va muhim ahamiyat kasb etadi.

Boshqaruv darajalari rahbar faoliyatining mazmuni, murakkabligi, javobgarlik darajasi va vakolatlar ko‘lamiga bevosita ta’sir ko‘rsatadi. Pastki pog‘onalarda faoliyat aniq me’yoriy hujjatlar bilan tartibga solingan bo‘lsa, yuqori pog‘onalarda mustaqillik va strategik qarorlar qabul qilish darajasi yuqori bo‘ladi.

Boshqaruv tizimidagi pog‘onalar soni muvozanat asosida belgilanadi. Bir tomondan, pog‘onalar sonining ortishi axborot uzatish jarayonini murakkablashtiradi, vaqtni cho‘zadi va xarajatlarni oshiradi. Ikkinchi tomondan esa, pog‘onalar sonining haddan tashqari kamaytirilishi boshqaruv samaradorligini pasaytiradi va nazoratni qiyinlashtiradi. Shu sababli bo‘ysunuvchi xodimlar soni bo‘yicha optimal normativlar asosida boshqaruv strukturasi shakllantirish zarur.

Farmatsevtika tashkilotlarida turli yosh, tajriba, bilim darajasi va shaxsiy xususiyatlarga ega bo‘lgan mutaxassislar faoliyat yuritadilar. Ularning ish samaradorligi nafaqat bajarilayotgan vazifalarning murakkabligi va hajmiga, balki shaxsiy sifatlariga ham bog‘liq bo‘ladi. Har bir funktsiyaning bajarilishi ish hajmi, murakkablik darajasi va funktsiyalarni birlashtirish imkoniyatlari bilan tavsiflanadi.

Murakkablik darajasiga ko‘ra operatsiyalar uch guruhga bo‘linadi: texnik (past daraja), mantiqiy (o‘rta daraja) va ijodiy (yuqori daraja). Funktsiyalarning o‘zaro uyg‘unlashuvi esa umumiy ish natijasiga sezilarli ta’sir ko‘rsatadi.

Funksiyalar o‘zaro bog‘liqligi jihatidan uch turga ajratiladi:

bir xil funksiyalar — standart algoritmlar asosida bajariladigan, o‘xshash obyektlarga yo‘naltirilgan ishlar;

bir turdagi funksiyalar — bir sohada turli usullar asosida bajariladigan ishlar;

turli funksiyalar — faoliyatning turli yo‘nalishlariga oid bo‘lgan, har xil qoidalar asosida amalga oshiriladigan ishlar.

Shu tarzda, farmatsevtika menejmentida boshqaruv faoliyati ko‘p qirrali tizim bo‘lib, u inson omili, tashkiliy tuzilma va resurslarni samarali boshqarishni o‘zida mujassam etadi.

Xodim faoliyatining funksional sig‘imi va birgalikdagi mehnat turlarining xususiyatlari

Ma‘lum bir vaqt oralig‘ida xodim tomonidan samarali bajarilishi mumkin bo‘lgan funksiyalar sonini aniqlash boshqaruv amaliyotida muhim ahamiyatga ega. Ushbu ko‘rsatkich maxsus hisoblash modeli orqali aniqlanadi va u bir qator omillarga bog‘liq bo‘ladi. Jumladan, bajariladigan funksiyalar soni (N) ularning murakkablik darajasi, o‘zaro uyg‘unlashuv darajasi, mehnat sig‘imi hamda ish vaqtining normativ hajmiga bog‘liq holda belgilanadi.

Mazkur modelda quyidagi asosiy ko‘rsatkichlar ajratiladi:

funksiyalarning murakkablik darajasi koeffitsiyenti (K_1), odatda 1 dan 3 gacha qiymat oladi va bajariladigan ishning oddiy, mantiqiy yoki ijodiy xususiyatini aks ettiradi; xodimning malakasi asosida bajarishi mumkin bo‘lgan maksimal murakkablik darajasi (K_{1max}); funksiyalarning o‘zaro birlashtirilish (kombinatsiyalanish) koeffitsiyenti (K_2), bu ko‘rsatkich ham 1 dan 3 gacha oraliqda bo‘lib, bir nechta funktsiyani parallel yoki ketma-ket bajarish imkoniyatini ifodalaydi;

har bir funktsiyaning mehnat sig‘imi (t), ya‘ni uni bajarish uchun zarur bo‘lgan vaqt sarfi; ish vaqtining umumiy normativi (T), ya‘ni xodimning belgilangan ish vaqti fondi.

Ushbu omillar o‘zaro uyg‘unlashgan holda xodimning maksimal funksional yuklamasini aniqlash imkonini beradi. Hisob-kitoblarga ko‘ra, xodim bir xil va murakkabligi past bo‘lgan funktsiyalarni ko‘p miqdorda bajarishi mumkin, ya‘ni maksimal holatda 24 taga yaqin oddiy operatsiyani samarali amalga oshirishi ehtimoli mavjud. Aksincha, murakkabligi yuqori bo‘lgan, ijodiy yondashuv talab etuvchi funktsiyalar soni sezilarli darajada kam bo‘lib, o‘rtacha 6 ta atrofida bo‘ladi.

Bu qonuniyat boshqaruv amaliyotida, ayniqsa yuqori lavozimdagi rahbarlar faoliyatini tashkil etishda muhim rol o'ynaydi. Masalan, farmatsevtika tashkilotining bosh direktori odatda eng yuqori murakkablik darajasiga ega bo'lgan vazifalarni bajaradi. Shu bilan birga, uning faoliyatida funksiyalarni birlashtirish imkoniyati cheklangan bo'ladi. Shu sababli, bunday rahbar tomonidan bajariladigan funksiyalar soni optimal holatda 6 tadan oshmasligi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Agar rahbar zimmasiga yuklatilgan vazifalar sonini oshirish zarurati yuzaga kelsa, boshqaruv tizimini optimallashtirish choralarini ko'rish lozim. Bunga quyidagilar kiradi:

o'rinbosarlarni tayinlash va vazifalarning bir qismini delegatsiya qilish;

funksiyalar murakkabligini qayta ko'rib chiqish va ularni soddalashtirish;

funksiyalarni o'zaro birlashtirish darajasini oshirish orqali ish yuklamasini muvozanatlash.

Mehnat jarayonida faoliyatning birgalikdagi shakllari ham muhim o'rin tutadi. Ular asosan ikki asosiy turga bo'linadi: ketma-ket (zanjirli) va individual birgalikdagi faoliyat.

Birgalikdagi ketma-ket faoliyat turi mehnat jarayonining bosqichma-bosqich amalga oshirilishi bilan tavsiflanadi. Bu turda har bir xodim ma'lum bir jarayon bosqichida ishtirok etadi va keyingi bosqich oldingi natijalarga bevosita bog'liq bo'ladi. Masalan, dorixona faoliyatida dorinomalarning qabul qilinishi, dori vositalarining tayyorlanishi, sifat nazoratidan o'tkazilishi va mijozga berilishi jarayonlari ketma-ket bajariladi. Bunday faoliyat turi yuqori darajadagi intizom, me'yorlarga qat'iy rioya qilish va aniq muvofiqlashtirishni talab etadi.

Birgalikdagi individual faoliyat turi esa xodimlar o'rtasidagi bevosita o'zaro bog'liqlikning minimal darajada bo'lishi bilan ajralib turadi. Bu holatda har bir ijrochi mustaqil ravishda o'z vazifasini bajaradi va umumiy natija individual ishlarning yig'indisi sifatida shakllanadi. Masalan, dorixona faoliyatini turli mutaxassislar tomonidan alohida tekshirish, tahlil qilish yoki audit o'tkazish shunday faoliyat turiga kiradi.

Birgalikdagi faoliyatning har ikkala turi xodimlardan jamoa maqsadlariga sodiqlikni, umumiy natijaga yo'naltirilganlikni va guruh qadriyatlariga moslashishni talab qiladi. Shu bilan birga, faoliyat turiga qarab xodimlarning shaxsiy sifatlariga qo'yiladigan talablar ham farqlanadi.

Ketma-ket faoliyatda ishtirok etuvchi xodimlar uchun quyidagi xususiyatlar muhim hisoblanadi: yuqori darajadagi intizomlilik, belgilangan qoidalar va standartlarga qat'iy amal qilish, jarayonning uzluksizligini ta'minlashga mas'uliyat bilan yondashish. Individual faoliyat turida esa quyidagi sifatlar ustun ahamiyat kasb etadi: tashabbuskorlik va mustaqil qaror qabul qilish qobiliyati; natijaga yo'naltirilganlik; muammolarni hal qilishda ijodiy yondashuv; samarali ish usullarini mustaqil ishlab chiqish.

Shunday qilib, farmatsevtika tashkilotlarida mehnatni tashkil etishda funksiyalar murakkabligi, ularning o'zaro uyg'unlashuvi hamda faoliyat shakllarining xususiyatlarini hisobga olish boshqaruv samaradorligini oshirishning muhim omili hisoblanadi.

Farmatsevtika menejmentiga qo'yiladigan asosiy talablar va rahbar faoliyatining xususiyatlari

Farmatsevtika tashkilotlarida menejer faoliyati murakkab va ko'p qirrali bo'lib, u bir vaqtning o'zida bir nechta muhim vazifalarni bajarishni talab etadi. Ushbu vazifalar boshqaruv jarayonining mohiyatini belgilab beradi hamda tashkilot faoliyatining samaradorligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Umuman olganda, menejer faoliyatida uchta asosiy funksional yo'nalishni ajratib ko'rsatish mumkin.

Birinchi yo'nalish — bu tashkilot ichki va tashqi muhitida munosabatlarni shakllantirish bilan bog'liq yetakchilik (motivatsion) vazifasidir. Menejer ushbu faoliyati orqali jamoa a'zolarini umumiy maqsadlarga yo'naltiradi, ularni safarbar etadi, harakatlarini muvofiqlashtiradi hamda tashkilot manfaatlarini tashqi muhitda ifodalaydi. Bu vazifa rahbarning rasmiy maqomi, boshqaruv uslubi va liderlik qobiliyatlari bilan chambarchas bog'liq bo'lib, jamoada ishonchli va samarali muhit yaratishda muhim ahamiyatga ega.

Ikkinchi yo'nalish — axborot bilan ishlashga doir vazifa hisoblanadi. Bu jarayon tashkilot ichida ham, tashqi muhit bilan o'zaro aloqalar jarayonida ham axborotni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish va uzatishni o'z ichiga oladi. Menejer axborotni oddiy tarzda uzatuvchi emas, balki uni tahlil qiluvchi va mazmunan boyituvchi subyekt sifatida namoyon bo'ladi. Shu sababli boshqaruv jarayonida samarali kommunikatsiya, ya'ni ishga doir muloqotlar muhim o'rin tutadi.

Uchinchi yo'nalish — qaror qabul qilish bilan bog'liq vazifalardir. Menejer tashkilotning rivojlanish istiqbollari belgilaydi, mavjud resurslardan samarali foydalanish choralari ishlab chiqadi, operativ

o'zgarishlarni amalga oshiradi hamda umumiy faoliyat ustidan nazoratni ta'minlaydi. Qarorlar qabul qilish jarayoni boshqaruvning eng muhim elementlaridan biri bo'lib, u menejerning strategik fikrlashi va mas'uliyat darajasini namoyon etadi.

Mazkur uch yo'nalish barcha darajadagi menejerlar uchun umumiy bo'lsa-da, ularning namoyon bo'lish darajasi boshqaruv pog'onasi va aniq sharoitlarga bog'liq holda farqlanadi. Shu bilan birga, menejer faoliyati oddiy rahbarlik funksiyalaridan kengroq bo'lib, u nafaqat tashkiliy, balki ijtimoiy va psixologik jihatlarni ham qamrab oladi.

Tashkilot rahbari — bu qonunchilik yoki ta'sis hujjatlari asosida tashkilotni boshqarish vakolatiga ega bo'lgan shaxsdir. Uning faoliyati turli yo'nalishlar bo'yicha tavsiflanadi va quyidagi asosiy guruhlariga ajratilishi mumkin.

Birinchidan, rahbarning qo'l ostidagi xodimlar bilan munosabatlari muhim ahamiyat kasb etadi. Bu jarayonda rahbar o'z mavqeini to'g'ri belgilashi, jamoada ishonch muhitini shakllantirishi, kamtarlik, ochiqlik va samimiylk kabi sifatlarni namoyon etishi zarur.

Ikkinchidan, ish jarayonini tashkil etish bilan bog'liq faoliyatda rahbar xodimlarga mustaqillik berishi, ularning ijodiy tashabbuslarini qo'llab-quvvatlashi, konstruktiv takliflarni rag'batlantirishi hamda ishni samarali tashkil etishi lozim.

Uchinchidan, baholash jarayonida rahbar xodimlar faoliyatini obyektiv va aniq mezonlar asosida tahlil qilishi kerak. Xatolarni jazolash vositasi sifatida emas, balki xodimlarning bilim va ko'nikmalarini rivojlantirish imkoniyati sifatida ko'rish zamonaviy boshqaruvning muhim tamoyillaridan biridir.

To'rtinchidan, rahbar tashkilot ichida va tashqarisida bog'lovchi bo'g'in sifatida faoliyat yuritadi. U yuqori rahbariyat bilan quyi bo'linmalar o'rtasida samarali aloqa o'rnatadi va tashkilot manfaatlarini himoya qiladi.

Beshinchidan, rahbarning shaxsiy sifatlari ham boshqaruv samaradorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Bular qatoriga oldindan ko'ra bilish qobiliyati, hissiyotlarni boshqarish, tinglash va ishontirish mahorati, vaqtni to'g'ri taqsimlash, tashabbuskorlikni qo'llab-quvvatlash, mas'uliyatlilik va shaxsiy namuna ko'rsatish kabi fazilatlar kiradi.

Samarali rahbar uch asosiy turdagi bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim:

kasbiy bilimlar — soha bo'yicha nazariy va amaliy bilimlar;

psixologik bilimlar — odamlar bilan ishlash, jamoani boshqarish va motivatsiya qilish qobiliyati; konseptual bilimlar — tashkilotni yaxlit tizim sifatida ko‘ra olish va strategik fikrlash salohiyati.

Rahbar faoliyati ko‘p qirrali bo‘lib, u bir nechta funksional yo‘nalishlarni o‘z ichiga oladi. Strategik funksiyalar maqsadlarni belgilash, rivojlanish strategiyasini ishlab chiqish va rejalar tuzishni o‘z ichiga olsa, ma‘muriy funksiyalar ijrochilikni tashkil etish, muvofiqlashtirish va nazorat qilish bilan bog‘liq. Ekspert-innovatsion funksiyalar yangi texnologiyalar va ish usullarini joriy etish, tashkilotni rivojlantirishga qaratilgan bo‘lsa, kommunikatsion funksiyalar axborot almashinuvi va muzokaralarni o‘z ichiga oladi. Ijtimoiy funksiyalar jamoada qulay psixologik muhit yaratish, an‘analarni saqlash va xodimlarga yordam berishga yo‘naltirilgan. Yetakchilik funksiyasi esa jamoani rivojlantirish va ularni yuqori natijalarga erishishga undashni nazarda tutadi.

Rahbarning nufuzi obyektiv va subyektiv omillarning uyg‘unligi natijasida shakllanadi. Obyektiv omillar lavozim bilan bog‘liq bo‘lsa, subyektiv omillar shaxsiy fazilatlar, professional daraja va jamoa tomonidan tan olinishi bilan belgilanadi. Agar rahbar yuqoridagi talablarga to‘liq javob bermasa, uning nufuzi faqat ayrim sohalar bilan cheklanib qoladi.

Bunday vaziyatda jamoada norasmiy yetakchilar shakllanishi mumkin. Ular odatda tajribali, faol va tashabbuskor xodimlar bo‘lib, jamoaga katta ta‘sir ko‘rsatadi. Shu sababli samarali boshqaruv uchun rasmiy rahbar va norasmiy yetakchilar o‘rtasida konstruktiv hamkorlikni yo‘lga qo‘yish muhim ahamiyat kasb etadi.

Shunday qilib, farmatsevtika menejmentiga qo‘yiladigan talablar rahbarning nafaqat kasbiy bilimlari, balki uning shaxsiy sifatlari, boshqaruv uslubi va jamoa bilan ishlash qobiliyatini ham qamrab oladi. Bu omillarning uyg‘unligi tashkilot faoliyatining yuqori samaradorligini ta‘minlaydi.

Menejment tizimida ikki muhim komponent o‘zaro uyg‘unlikda faoliyat yuritadi: menejning boshqaruv qobiliyati va jamoa a‘zolarining faolligi. Farmatsevtika menejmentining asosiy vazifasi esa mehnat, moliyaviy, moddiy, axborot va texnologik resurslarni yagona tizimga birlashtirib, tashkilot oldiga qo‘yilgan maqsadlarga samarali erishishni ta‘minlashdan iboratdir.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv uslublari tushunchasini farmatsevtik tashkilot misolida tushuntiring.
2. Avtokratik boshqaruv uslubining afzalliklari va kamchiliklarini ayting.
3. Demokratik boshqaruv uslubining farmatsevtika tashkilotida qanday afzalliklari bor?
4. Liberal (bo'sh) boshqaruv uslubi qachon samarali bo'lishi mumkin?
5. Liderlik tushunchasini farmatsevtik tashkilot kontekstida izohlang.
6. Farmatsevtik rahbarning qaror qabul qilishdagi tezkorligi nima uchun muhim?
7. Xodimlarni rag'batlantirish va rivojlantirish liderlikning qaysi aspektiga kiradi?
8. Jamoaviy ish muhitini yaratish va konfliktlarni bartaraf etish qanday boshqaruv uslubi bilan bog'liq?
9. Farmatsevtik tashkilotda samarali liderlik ish sifatiga va xavfsizlikka qanday ta'sir qiladi?
10. Boshqaruv uslublarini tanlashda farmatsevtik tashkilotning qaysi xususiyatlari hisobga olinadi?

5-MAVZU: BOZOR IQTISODIYOTI SHAROITIDA MEHNAT MUNOSABATLARI. FARMATSEVIKA TASHKILOTLARINI BOSHQARISHDA MOTIVATSIYA. BOSHQARUV FUNKSIYALARI: TASHKIL ETISH VA MOTIVATSIYA

Reja:

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari
2. Mehnat shartnomasi
3. Mehnat erkinligining huquqiy va iqtisodiy mazmuni
4. Bozor iqtisodiyotiga xos yangi tendensiyalar
5. Motivatsiya nazariyalari

Kalit so'zlar: *bozor iqtisodiyoti, mehnat munosabatlari, shartnoma, motivatsiya turlari.*

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari — bu nafaqat ish beruvchi va xodim o'rtasidagi aloqa, balki mehnat resurslarining oldi-sotdi jarayonini ifodalovchi murakkab iqtisodiy tizimdir.

Quyida ushbu mavzu bo'yicha plagiatdan xoli, tizimlashtirilgan ma'lumotlarni taqdim etaman:

Mehnat munosabatlarining mohiyati

Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari mehnat bozori orqali tartibga solinadi. Bunda asosiy o'zgarish shundan iboratki, ishchi kuchi tovar sifatida namoyon bo'ladi.

Xodim: O'zining intellektual va jismoniy qobiliyatini (ishchi kuchini) sotuvchi.

Ish beruvchi: Mehnatga bo'lgan talabni shakllantiruvchi va uni sotib oluvchi subyekt.

Tizimning asosiy tamoyillari

Mehnat erkinligi: Har bir shaxs o'z qobiliyatini tasarruf etish, kasb va faoliyat turini tanlashda mustaqil. Majburiy mehnat taqiqlanadi.

Mehnat erkinligi — bu bozor iqtisodiyotining fundamental poydevori va inson huquqlarining ajralmas qismidir. Bu tushuncha shunchaki ishlash huquqi emas, balki mehnat jarayonidagi tanlov ixtiyoriyligini anglatadi.

Quyida ushbu mavzu bo'yicha plagiatdan xoli, tahliliy ma'lumotlar:

Mehnat erkinligining huquqiy va iqtisodiy mazmuni

Mehnat erkinligi — shaxsning o‘z mehnat qobiliyatini (intellektual va jismoniy salohiyatini) mustaqil tasarruf etish huquqidir. Bu quyidagi elementlarni o‘z ichiga oladi:

Kasb tanlash ixtiyoriyligi: Har bir shaxs o‘z qiziqishi va malakasidan kelib chiqib, xohlagan sohada faoliyat yuritishi mumkin.

Ish beruvchini tanlash: Xodim o‘ziga ma’qul kelgan korxonaga yoki tashkilot bilan mehnat munosabatlariga kirishishga haqli.

Mehnat faoliyatini to‘xtatish: Shaxs qonuniy tartibda (ogohlantirish muddati bilan) o‘z xohishiga ko‘ra ishni tark etish huquqiga ega.

Majburiy mehnatning taqiqlanishi

Mehnat erkinligining eng muhim sharti — majburiy mehnatga yo‘l qo‘yilmasligidir.

Biron-bir jazo qo‘llash bilan tahdid qilish orqali ishga majburlash xalqaro konvensiyalar va milliy qonunchilik (Mehnat kodeksi) bilan qat’iyan man etiladi.

Xodim o‘zining roziligisiz mehnat shartnomasida ko‘rsatilmagan vazifalarni bajarishga majbur emas.

Mehnat erkinligini cheklovchi qonuniy holatlar

Erkinlik mutlaq bo‘lsa-da, ba’zi hollarda qonuniy cheklovlar mavjud:

Voyaga yetmaganlar mehnati: Ularning sog‘lig‘i va ta’lim olishiga zarar yetkazadigan og‘ir ishlarda ishlashga yo‘l qo‘yilmaydi.

Sud qarori: Muayyan jinoyat yoki huquqbuzarlik uchun sud tomonidan muayyan lavozimlarda ishlash huquqidan mahrum qilinishi mumkin.

Malaka talablari: Shifokor bo‘lib ishlash uchun tibbiy ma’lumot, haydovchi bo‘lish uchun guvohnoma talab qilinishi erkinlikni cheklash emas, balki jamiyat xavfsizligini ta’minlashdir.

Bozor iqtisodiyotida mehnat erkinligining ahamiyati

Raqobatbardoshlik: Inson o‘zi yoqtirgan va tanlagan sohada eng yuqori natijaga erishadi.

Inson kapitalining rivojlanishi: Erkinlik sharoitida odamlar o‘z ustida ko‘proq ishlaydi va malakasini oshirishga intiladi.

Ijtimoiy mobillik: Shaxs bir sohadan boshqasiga yoki bir hududdan ikkinchisiga oson ko‘chib, o‘zining iqtisodiy holatini yaxshilash imkoniga ega bo‘ladi.

Davlatning roli

Davlat mehnat erkinligini shunchaki e'lon qilib qo'ymay, uni ta'minlashi shart:

Diskriminatsiyaga yo'l qo'ymaslik: Jinsi, irqi, yoshi yoki diniy qarashlaridan qat'i nazar, ishga kirishda barchaga teng imkoniyatlar yaratish.

Bandlikka ko'maklashish: Ishsizlarga kasb o'rgatish va bo'sh ish o'rinlari haqida ma'lumot berish orqali tanlov erkinligini amalda ta'minlash.

Mehnat erkinligi — bu majburlashdan xoli bo'lgan, ijtimoiy-huquqiy himoyalangan va iqtisodiy manfaatlarga asoslangan faoliyatdir. U shaxsning o'z hayotini o'zi boshqarishi uchun eng asosiy vositadir.

Shartnomaviy asos: Munosabatlar ma'muriy buyruq emas, balki ikki tomonlama manfaatli Mehnat shartnomasi (kontrakt) asosida quriladi.

Shartnomaviy asos — bu bozor iqtisodiyoti sharoitida ish beruvchi va xodim o'rtasidagi munosabatlarni qonuniy tartibga soluvchi eng asosiy hujjatli poydevordir. U ma'muriy buyruqbozlikdan farqli o'laroq, tomonlarning o'zaro kelishuvi va ixtiyoriyligiga tayanadi.

Quyida ushbu tushunchaning mazmun-mohiyati tizimlashtirilgan holda berilgan:

Mehnat shartnomasining huquqiy kuchi

Shartnomaviy asosning negizini Mehnat shartnomasi tashkil etadi. Bu hujjat shunchaki qog'oz emas, balki ikki tomonning huquq va majburiyatlarini muvozanatga soluvchi huquqiy vositadir. U orqali mehnat munosabatlari rasmiylashtiriladi va har ikki tomonning qonuniy himoyasi kafolatlanadi.

Shartnomaning asosiy shartlari

Bozor iqtisodiyoti tamoyillariga ko'ra, shartnomaviy asosda quyidagi muhim jihatlar o'z aksini topishi shart:

Mehnat vazifasi: Xodim aynan qanday ishni bajarishi (lavozimi, mutaxassisligi) aniq belgilab qo'yiladi.

Ish vaqti va dam olish muddati: Kunlik va haftalik ish soatlari hamda mehnat ta'tillari aniq ko'rsatiladi.

Mehnatga haq to'lash: Ish haqining miqdori, ustamalar, bonuslar va to'lov muddatlari shartnoma bilan mustahkamlanadi.

Mehnat sharoitlari: Ish joyining xavfsizligi va xodim uchun yaratiladigan qulayliklar bo'yicha majburiyatlar belgilanadi.

Ikki tomonlama mas'uliyat shartnomaviy asosda ishlash ikkala tarafga ham mas'uliyat yuklaydi: Ish beruvchi uchun: Xodimni o'z vaqtida ish haqi bilan ta'minlash va uning ijtimoiy sug'urtasini amalga oshirish majburiyatini yuklaydi.

Xodim uchun: Korxonada ichki tartib-qoidalariga rioya qilish, o'z vazifasini vijdonan bajarish va berilgan mulkni asrash mas'uliyatini yuklaydi.

Shartnomaviy tizimning afzalliklari

Shaffoflik: Tomonlar ish boshlashdan oldin barcha shartlarni biladi, bu esa kelajakdagi nizolarning oldini oladi.

Moslashuvchanlik: Bozor o'zgarishlariga qarab, tomonlarning roziligi bilan shartnomaga qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritish imkoniyati mavjud.

Ijtimoiy himoya: Rasmiy shartnoma xodimga kelgusida pensiya ta'minoti va vaqtinchalik mehnatga layoqatsizlik (bolnichniy) nafaqalarini olish huquqini beradi.

Intizomiy va huquqiy yechimlar; Agar tomonlardan biri shartnoma shartlarini buzsa, shartnomaviy asos bu masalani sud yoki mehnat inspeksiyasi orqali hal qilish uchun asosiy dalil bo'lib xizmat qiladi. Bu esa "og'zaki kelishuvlar" keltirib chiqaradigan xavflarni bartaraf etadi.

Xulosa: Shartnomaviy asos — bu mehnat bozorida adolat va qonuniylikni ta'minlovchi mexanizmdir. U mehnat munosabatlarini tartibga solib, iqtisodiy hamkorlikni o'zaro ishonchli darajaga ko'taradi.

Raqobat: Ish beruvchilar malakali kadrlar uchun, xodimlar esa yuqori maoshli ish o'rinlari uchun o'zaro raqobatlashadilar.

Raqobat — bozor iqtisodiyotining harakatlantiruvchi kuchi (motori) bo'lib, mehnat munosabatlarida u ikki yo'nalishda namoyon bo'ladi: ish beruvchilar o'rtasida va xodimlar o'rtasida. Bu jarayon mehnat bozorida sifat va samaradorlikni oshirishga xizmat qiladi.

Quyida ushbu mavzu bo'yicha plagiatsiz xoli, tizimlashtirilgan tahlil:

Mehnat bozorida raqobatning ikki qutbi

Raqobat mehnat bozorining har bir ishtirokchisini o'z ustida ishlashga majbur qiladi:

Xodimlar o'rtasidagi raqobat: Bunda ish izlovchilar eng yaxshi ish o'rinlari, yuqori ish haqi va qulay mehnat sharoitlariga ega bo'lish uchun o'zaro kurashadilar. Bu raqobatda xodimning bilimi, malakasi, tajribasi va shaxsiy ko'nikmalari (soft skills) asosiy qurol hisoblanadi.

Ish beruvchilar o'rtasidagi raqobat: Kompaniyalar eng iqtidorli va professional kadrlarni o'ziga jalb qilish uchun kurashadilar. Ular nafaqat yuqori maosh, balki kuchli ijtimoiy paket, korporativ madaniyat va rivojlanish imkoniyatlarini taklif qilish orqali raqobatlashadilar.

Raqobatning ijobiy funksiyalari

Sifatning oshishi: Kuchli raqobat sharoitida mutaxassislar doimiy o'qishga, qayta tayyorlovdan o'tishga va yangi texnologiyalarni o'zlashtirishga intiladilar.

Innovatsiyalar: Ish beruvchilar raqobatda yutish uchun mehnatni tashkil etishning eng zamonaviy va samarali usullarini joriy qiladilar.

Adolatli saralash: Raqobat "eng yaxshilarning" tanlanishini ta'minlaydi, bu esa iqtisodiyotning umumiy samaradorligini oshiradi.

Raqobatning salbiy jihatlari va xavflari

Raqobat har doim ham silliqlik kechmaydi, ba'zida u quyidagi muammolarni keltirib chiqarishi mumkin:

Psixologik bosim (Stress): Doimiy raqobat muhitida ishlash xodimlarda hissiy toliqish (burnout) va ruhiy bosimni yuzaga keltirishi mumkin.

Ishsizlik: Raqobatga bardosh bera olmagan, malakasi past bo'lgan qatlam mehnat bozorida chetga chiqib qolish xavfi ostida bo'ladi.

Nosog'lom raqobat: Ba'zi hollarda xodimlar yoki korxonalar o'z raqiblariga nisbatan axloq normalariga zid usullardan (tuhmat, ma'lumotlarni o'g'irlash va h.k.) foydalanishi mumkin.

Raqobatbardoshlikni oshirish omillari

Bozor sharoitida "omon qolish" va muvaffaqiyatga erishish uchun quyidagi omillar muhim:

(Umr bo'yi o'qish): Bilimlarni muntazam yangilab turish.

Shaxsiy brend: Xodimning mehnat bozorida nufuzi va obro'si.

Davlatning raqobatni tartibga solishi

Davlat mehnat bozorida sog'lom raqobat muhitini yaratish uchun:

Antimonopol choralarni ko'radi;

Kamsitishga (diskriminatsiyaga) yo'l qo'ymaslik qoidalarini nazorat qiladi;

Aholini qayta tayyorlash va malaka oshirish tizimlarini qo'llab-quvvatlaydi.

Xulosa: Raqobat — mehnat munosabatlarini doimiy rivojlanishga undovchi kuchdir. U shaxsni professional o'sishga, korxonani esa samaradorlikka chorlaydi. Raqobat bor joyda rivojlanish va sifat bo'ladi

Mehnat munosabatlarini tartibga solish mexanizmlari

Bozor sharoitida davlat "to'g'ridan-to'g'ri boshqaruvchi" roldan "tartibga soluvchi" roliga o'tadi:

Ijtimoiy sheriklik Davlat, ish beruvchilar birlashmalari va kasaba uyushmalari o'rtasidagi uch tomonlama muloqot.

Huquqiy himoya: Mehnat kodeksi orqali eng kam ish haqi miqdori, ish vaqti davomiyligi va mehnat xavfsizligi kafolatlanadi.

Kollektiv shartnomalar: Korxonada miqyosida xodimlarning ijtimoiy imtiyozlarini kengaytirish vositasi.

Bozor iqtisodiyotiga xos yangi tendensiyalar

Moslashuvchanlik Masofaviy ish (remote), frilans va loyihaviy bandlikning ortishi.

Inson kapitaliga investitsiya: Ish beruvchi xodimni shunchaki xarajat emas, balki foyda keltiruvchi aktiv sifatida ko'rib, uning malakasini oshirishga mablag' tikadi.

Rag'batlantirishning yangi usullari: Faqat oylik maosh emas, balki bonuslar, sug'urta paketlari va korporativ madaniyat orqali motivatsiya berish.

Mavjud muammolar va yechimlar

Bozor tizimida mehnat munosabatlari doimiy xavf-xatarlarga ham ega:

Ishsizlik: Talab va taklif nomutanosibligi natijasida yuzaga keladi.

Yashirin iqtisodiyot: Norasmiy bandlik (shartnomasiz ishlash) ijtimoiy himoyasizlikka olib keladi.

Boshqaruv nazariyasida tashkil etish va motivatsiya asosiy funksiyalar sifatida qaraladi. Ushbu funksiyalar tashkilot faoliyatining samaradorligini ta'minlashda muhim o'rin egallaydi. Tashkil etish orqali tizimning ichki tuzilmasi shakllantirilsa, motivatsiya orqali inson resurslarining faolligi va samaradorligi oshiriladi.

1. Tashkil etish – boshqaruv funksiyasi sifatida

Tashkil etish – bu boshqaruv jarayonining muhim tarkibiy qismi bo'lib, u tashkilot ichidagi barcha elementlarning o'zaro

muvofiglashtirilgan holda faoliyat yuritishini ta'minlaydi. Ushbu jarayon orqali maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan resurslar optimal tarzda taqsimlanadi.

Tashkil etish jarayoni quyidagilarni o'z ichiga oladi:
tizim elementlari o'rtasida tartib va bog'liqlikni o'rnatish;
vaqt va makonda muvofiglashtirilgan faoliyatni tashkil qilish;
resurslardan samarali foydalanish.

Tashkil etish ikki asosiy jihatga ega:

Vakolatlar o'rtasidagi munosabatlar;

Tashkilotni maqsad va strategiyalarga muvofiq bo'linmalarga ajratish.

2. Tashkiliy tuzilmalar

Tashkilot tuzilmasi uning faoliyat yo'nalishlari va strategiyasiga mos holda shakllantiriladi. Tuzilmani ishlab chiqish quyidagi bosqichlardan iborat:

1. Tashkilotni gorizontaal ravishda asosiy faoliyat yo'nalishlari bo'yicha bo'lish;

2. Lavozimlar o'rtasida vakolatlarni taqsimlash;

3. Har bir xodimning vazifalarini aniqlash.

Asosiy tashkiliy tuzilmalar:

1. Chiziqli tuzilma

Har bir xodim faqat bitta rahbarga bo'ysunadi, Boshqaruv soddaligi bilan ajralib turadi.

2. Funktsional tuzilma

Mutaxassislar o'z yo'nalishi bo'yicha topshiriq beradi, Yuqori malakali qarorlar qabul qilinadi.

3. Chiziqli-shtabli tuzilma

Mutaxassislar maslahat beradi, lekin buyruq bermaydi, Qarorlar rahbar orqali amalga oshiriladi.

4. Divizion tuzilma

Yirik tashkilotlar uchun mos, Mahsulot, hudud yoki iste'molchi asosida bo'linadi.

5. Adaptiv (moslashuvchan) tuzilmalar

O'zgaruvchan muhitga tez moslashadi, Masalan, matritsali tuzilma.

3. Markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv

Markazlashgan tizim – qarorlar yuqori boshqaruv darajasida qabul qilinadi. Markazlashmagan tizim – vakolatlar quyi darajalarga beriladi.

Delegatsiya (vakolat topshirish) rahbarning ishini yengillashtiradi va samaradorlikni oshiradi.

4. Motivatsiya – boshqaruv funksiyasi sifatida

Motivatsiya – bu xodimlarni maqsadlarga erishishga undovchi jarayondir. U insonning ichki ehtiyojlari va tashqi rag‘batlantirish vositalari orqali shakllanadi.

Motivatsiya quyidagi faoliyat xususiyatlariga ta’sir qiladi:

harakat kuchi, tirishqoqlik, qat’iyatlilik, tashabbuskorlik, mas’uliyatlilik, maqsadga yo‘naltirilganlik.

5. Motivatsion jarayon bosqichlari

Motivatsiya jarayoni ketma-ket bosqichlardan iborat:

Ehtiyojlarning yuzaga kelishi, Ularni qondirish yo‘llarini izlash, Harakat yo‘nalishini tanlash, Faoliyatni amalga oshirish, Mukofot olish, Ehtiyojni qondirish.

6. Faol (aktiv) faoliyat tushunchasi

Faol faoliyat – bu xodimning yuqori darajada tashabbus ko‘rsatib, kuch sarflab va qat’iyat bilan ishlashidir. Bunday faoliyat motivatsiya orqali shakllantiriladi.

7. *Motivatsiya nazariyalari*

Mazmuniy (kontent) nazariyalar, Ular inson ehtiyojlariga asoslanadi, Tugan-Baranovskiy ehtiyojlar nazariyasi, Maslou ehtiyojlar ierarxiyasi, Mak-Klelland ehtiyojlar nazariyasi, Gersbergning ikki omilli nazariyasi, Alderferning ERG nazariyasi, Mak-Gregorning X va Y nazariyasi, Ouchi Z nazariyasi.

Jarayonli nazariyalar

Ular inson xatti-harakatlarini tushuntiradi, Vrumning kutishlar nazariyasi; Adamsning adolat nazariyasi, Partisipativ boshqaruv nazariyasi, Atkinson nazariyasi, Porter-Louler modeli, Moddiy va ma’naviy rag‘batlantirish nazariyalari.

8. *Rag‘batlantirish turlari*

Moddiy rag‘batlantirish

ish haqi, bonuslar, mukofotlar, foydani taqsimlash; aksiyalar.

Nomoddiy rag‘batlantirish

e’tirof va maqtoov, martaba o‘sishi, ish muhitining yaxshiligi, o‘zini namoyon qilish imkoniyati.

9. *Mukofotlash tizimi*

Mukofot – bu xodim uchun qadrlig bo‘lgan barcha narsalar.

U ikki turga bo‘linadi: Ichki mukofot – ishning o‘zidan qoniqish, Tashqi mukofot – tashkilot tomonidan beriladi.

Tashkil etish va motivatsiya boshqaruvning o‘zaro bog‘liq funksiyalaridir. To‘g‘ri tashkil etilgan tuzilma va samarali motivatsiya tizimi tashkilotning barqaror rivojlanishi va yuqori natijalarga erishishini ta‘minlaydi. Xodimlarning ehtiyojlarini inobatga olgan holda moddiy va nomoddiy rag‘batlantirishni uyg‘unlashtirish zamonaviy menejmentning asosiy talablaridan biridir.

Farmatsevtika sohasi yuqori mas‘uliyat, aniqlik va doimiy yangilanishni talab qiladigan murakkab tarmoqdir. Bu yerda kadrlarni boshqarishda motivatsiya tizimi nafaqat ish unumdorligini oshirish, balki dori vositalari xavfsizligi va aholi salomatligini ta‘minlashda ham hal qiluvchi rol o‘ynaydi.

Quyida farmatsevtika tashkilotlarida xodimlarni rag‘batlantirishning zamonaviy yondashuvlari bo‘yicha batafsil ma‘lumot keltirilgan:

Motivatsiyaning mohiyati va zaruriyati

Farmatsevtika muassasalarida (dorixonalar, ulgurji omborlar, ishlab chiqarish korxonalar) xodim motivatsiyasi — bu xodimni tashkilot maqsadlariga erishish yo‘lida sidqidildan ishlashga undovchi ichki va tashqi omillar majmuidir. Soha xususiyatidan kelib chiqib, motivatsiya yetishmovchiligi jiddiy xatolarga (dori dozasi, saqlash sharoiti yoki mijozga noto‘g‘ri maslahat berish) sabab bo‘lishi mumkin.

Moddiy rag‘batlantirish (Iqtisodiy motivatsiya)

Bu eng an‘anaviy va muhim yo‘nalish hisoblanadi:

Farmatsevtika tashkilotlarida moddiy rag‘batlantirish — bu xodimlarning mehnat unumdorligini oshirish, xizmat ko‘rsatish sifatini yaxshilash va pirovardida korxonada foydasini ko‘paytirishga qaratilgan iqtisodiy usullar majmuidir. Bu tizim shunchaki ish haqi to‘lash emas, balki xodimning natijadorligini bevosita uning daromadiga bog‘lash sanaladi.

Quyida ushbu tizimning tarkibiy qismlari va ularning samaradorlik mexanizmlari bo‘yicha chuqur tahlil keltirilgan:

1. Ish haqining tarkibiy tuzilishi (Bazaviy iqtisodiy motivatsiya)

Farmatsevtika sohasida ish haqi odatda ikki qismdan iborat bo‘ladi:

Fiksatsiyalangan qism (Oklad): Bu xodimning lavozimi va malaka darajasiga ko'ra kafolatlangan to'lovdir. U xodimda barqarorlik va kelajakka ishonch hissini uyg'otadi.

O'zgaruvchan qism (Bonuslar): Bu bevosita bajarilgan ish hajmi va sifatiga bog'liq. Bu qism xodimni "ko'proq va sifatliroq" ishlashga undovchi asosiy motivator hisoblanadi.

2. KPI (Key Performance Indicators) — Samaradorlik ko'rsatkichlari

Zamonaviy farmatsevtika menejmentida moddiy rag'bat xodimning aniq ko'rsatkichlari asosida hisoblanadi:

Sotuv hajmi va o'rtacha chek: Dorixona xodimi tomonidan amalga oshirilgan savdoning umumiy summasi yoki har bir xaridorga sotilgan tovarlar sonini oshirgani uchun foizlar ajratilishi.

Prioritet tovarlar savdosi: Korxonaga uchun yuqori rentabelli bo'lgan yoki muddati yaqinlashayotgan dori vositalarini sotishdagi faollik uchun maxsus mukofotlar.

Sifat ko'rsatkichlari: Xatoliklarning yo'qligi, mijozlardan tushgan ijobiy sharhlar va sanitariya qoidalariga rioya qilinganligi uchun ustamalar.

3. Moddiy imtiyozlar va ijtimoiy paket

Bu yo'nalish xodimning bilvosita daromadlarini oshirishga xizmat qiladi:

Korporativ sug'urta: Farmatsevtlar kasallik xavfi yuqori bo'lgan guruhga kirishi sababli, ularning sog'lig'ini sug'urtalash kuchli motivatsion omil bo'ladi.

Kompensatsiya to'lovlari: Yo'l haqi, tushlik xarajatlari, uy-joy ijarasi (viloyatdan kelgan mutaxassislar uchun) yoki xizmat telefoni xarajatlarini qoplash.

Xizmat ko'rsatishdagi chegirmalar: Xodim va uning oila a'zolari uchun dorixona tarmog'idan mahsulotlarni imtiyozli narxlarda sotib olish imkoniyati.

4. Malaka toifasi uchun qo'shimcha to'lovlar

Farmatsevtika — ilm-fanga asoslangan soha. Xodim o'z bilimi ustida ishlashi uchun iqtisodiy rag'bat kerak:

Ikkinchi, birinchi yoki oliy toifaga ega bo'lgan mutaxassislarga ish haqining ma'lum foizi miqdorida doimiy ustamalar berish. Bu xodimlarni sertifikatlashtirishdan o'tishga va professional o'sishga undaydi.

5. Iqtisodiy motivatsiyaning psixologik ta'siri va xavflari

Moddiy rag‘batlantirish tizimi to‘g‘ri shakllantirilmasa, u kutilgan natijani bermasligi mumkin:

Adolat prinsipi: Agar bir xil mehnat qilgan ikki xodim turlicha mukofot olsa, bu jamoada inqirozga va "demotivatsiya"ga olib keladi.

Eshik effekti: Agar bonuslar juda kichik bo‘lsa, xodim ularga intilmaydi; agar juda baland bo‘lsa va unga erishish imkonsiz bo‘lib ko‘rinsa, xodim qo‘l siltashi mumkin.

Moddiy motivatsiya farmatsevtika xodimlari uchun poydevor hisoblanadi, biroq u uzoq muddatli samaradorlik uchun ma’naviy rag‘bat (maqtalish, mansab poygonidan ko‘tarilish) bilan uyg‘un bo‘lishi shart. Faqatgina pulga asoslangan tizim xodimning "robotlashishiga" va mijozga bo‘lgan insoniy munosabatning yo‘qolishiga sabab bo‘lishi mumkin. Shuning uchun, bonuslar tizimini ishlab chiqishda nafaqat "miqdor", balki "xizmat ko‘rsatish sifati"ga ham e’tibor berish lozim.

Asosiy ish haqi va ustamalar: Xodimning malaka toifasi (birinchi, ikkinchi yoki oliy toifa) uchun beriladigan qo‘shimcha to‘lovlar.

Farmatsevtika sohasida asosiy ish haqi va ustamalar tizimi xodimning iqtisodiy xavfsizligini ta’minlash hamda uning kasbiy mahoratini doimiy rag‘batlantirishning fundamental vositasi hisoblanadi. Ushbu tizimni chuqurroq tahlil qilsak, u shunchaki to‘lov emas, balki murakkab boshqaruv mexanizmi ekanligini ko‘rishimiz mumkin.

Quyida ushbu tarkibiy qismlarning kengaytirilgan va original talqini keltirilgan:

1. Asosiy ish haqi (Lavozim maoshi / Oklad)

Bu xodimning mehnat shartnomasida belgilangan, muayyan vaqt (ish vaqti) davomida bajargan vazifalari uchun to‘lanadigan kafolatlangan miqdordir.

Barqarorlik omili: Farmatsevtika yuqori darajadagi stress va mas’uliyat bilan bog‘liq bo‘lgani uchun, asosiy ish haqining munosib miqdorda bo‘lishi xodimda "ertangi kunga ishonch" hissini uyg‘otadi. Bu xodimning e’tiborini shaxsiy muammolarga emas, balki dori vositalari bilan ishlashdagi aniqlikka qaratishiga imkon beradi.

Malaka darajasiga bog‘liqlik: Oklad miqdori odatda xodimning ma’lumot darajasi (oliy yoki o‘rta-maxsus) va ish stajiga qarab tabaqalashtiriladi. Bu esa yosh mutaxassislarni tajriba to‘plashga undaydi.

2. Ustamalar tizimi (Professional rag‘bat)

Ustamalar — bu asosiy ish haqiga qo‘shimcha ravishda, xodimning alohida xizmatlari, ish sharoiti yoki professional darajasi uchun

beriladigan to'lovlardir. Farmatsevtikada ularni bir necha turga bo'lish mumkin:

A. Malaka toifasi uchun ustamalar:

Bu soha mutaxassislari uchun eng muhim motivatorlardan biridir. Farmatsevt yoki provizor o'zining nazariy va amaliy bilimlarini tasdiqlab, ikkinchi, birinchi yoki oliy toifani olganida, uning okladiga ma'lum foiz (masalan, 10% dan 30% gacha) qo'shiladi. Bu tizim xodimni doimiy ravishda yangi dori vositalari va farmakologik tendensiyalarni o'rganishga majbur qiladi.

B. Mehnat sharoiti va murakkabligi uchun ustamalar:

Zararli mehnat sharoiti: Ba'zi farmatsevtik ishlab chiqarish korxonalarida kimyoviy moddalar bilan ishlash yoki steril zonalarda uzoq vaqt bo'lish sog'liq uchun xavfli bo'lishi mumkin. Bunday hollarda qonunchilikda belgilangan "zararlik ustamalari" to'lanadi.

Tungi smenalar va bayram kunlari: Dorixonalar ko'pincha 24/7 rejimida ishlashini hisobga olsak, tungi vaqtlardagi navbatchilik uchun oshirilgan stavkalarda haq to'lanishi xodimlarning noan'anaviy ish tartibiga roziligini ta'minlaydi.

C. Uzlüksiz ish staji (Chet el tajribasida "Seniority pay"):

Bitta tashkilotda uzoq yillar davomida sadoqat bilan mehnat qilayotgan farmatsevtlarga beriladigan ustama. Bu korxonadagi "kadrlar qo'nimsizligi"ni kamaytiradi va tajribali ustoz-shogird an'alarini saqlab qolishga yordam beradi.

3. Iqtisodiy samaradorlikni oshirishdagi roli

To'g'ri shakllantirilgan asosiy maosh va ustamalar balansi korxonaga quyidagi afzalliklarni beradi:

1. Sifatli kadrlar seleksiyasi: Yuqori bazaviy maosh eng bilimli mutaxassislarni jalb qiladi.

2. Xatolar xavfini kamaytirish: Moddiy jihatdan qiynalmagan farmatsevt diqqatini to'liq dori vositalarining dozasi va qo'llanilishiga qaratadi.

3. Korporativ sadoqat: Adolatli ustamalar tizimi mavjud joyda xodimlar raqobatchi dorixonalarga o'tib ketish haqida kamroq o'ylashadi.

Asosiy ish haqi xodimning "poydevori" bo'lsa, ustamalar uning professional o'sishi uchun "dvigatel" vazifasini o'taydi. Ushbu ikki komponent uyg'unlashganda, farmatsevtika tashkiloti nafaqat foyda ko'radi, balki xizmat ko'rsatish madaniyatini ham yangi bosqichga olib chiqadi.

KPI (Samaradorlik ko'rsatkichlari): Sotuv rejasini bajarish, dorixonadagi o'rtacha chek miqdorini oshirish yoki "sokin likvid" tovarlarni realizatsiya qilishdagi faollik uchun beriladigan bonuslar.

Farmatsevtika tarmog'ida KPI (Key Performance Indicators) — bu shunchaki quruq raqamlar emas, balki xodimning professional salohiyati va korxonada iqtisodiy barqarorligini o'lchaydigan zamonaviy kompasdir. Bu tizim har bir farmatsevt yoki provizorning ishini aniq, shaffof va adolatli baholash imkonini beradi.

Quyida farmatsevtika sohasida KPI tizimining tarkibiy qismlari va ularning amaliy ahamiyati bo'yicha kengaytirilgan tahlil keltirilgan:

1. KPI tizimining asosiy turlari

Farmatsevtika tashkilotlarida samaradorlik ko'rsatkichlari odatda uchta asosiy yo'nalishga bo'linadi:

Sotuvga yo'naltirilgan ko'rsatkichlar (Kechagi natija): Bunda xodimning ma'lum vaqt ichida amalga oshirgan savdo hajmi, savdo rejasini necha foizga bajargani va o'rtacha chek miqdori (bitta mijozga sotilgan dori-darmonning o'rtacha qiymati) hisobga olinadi.

Sifatga yo'naltirilgan ko'rsatkichlar (Jarayon samarasi): Bu yerda dori vositalarini saqlash tartibiga rioya qilish, sanitariya holati, dorixonadagi mahsulotlarning yaroqlilik muddatini nazorat qilish va mijozlarga ko'rsatilgan farmatsevtik maslahatning sifati baholanadi.

Mijozlar bilan ishlash ko'rsatkichlari (Kelajak kafolati): Mijozlarning qayta kelishi, ijobiy fikrlar (otziv) va dorixona sodiqlik dasturiga (bonus kartalariga) yangi xaridorlarni qo'shish soni.

2. Farmatsevtika uchun xos bo'lgan KPI ko'rsatkichlari

Sohaning o'ziga xosligidan kelib chiqib, quyidagi maxsus ko'rsatkichlar joriy etiladi:

"Oltin savat" yoki Prioritet tovarlar savdosi: Korxonada uchun iqtisodiy jihatdan eng foydali bo'lgan yoki reklama qilinayotgan brendlarni sotish darajasi.

Kompleks sotuv (Cross-selling): Mijozga asosiy dori bilan birga unga qo'shimcha vositalarni (masalan, antibiotik bilan birga probiotik yoki vitaminlar) taklif qilish mahorati. Bu mijozning sog'lig'i uchun ham, dorixona daromadi uchun ham muhimdir.

Inson omili va xatolar darajasi: Dori vositalarini berishda xatolikka yo'l qo'yilmaganligi (retseptsiz dori bermaslik, dozani to'g'ri tushuntirish). Agar xatolik bo'lsa, KPI koeffitsiyenti tushishi mumkin.

3. KPI tizimining afzalliklari

To'g'ri yo'lga qo'yilgan KPI tizimi quyidagi natijalarni beradi:

1. Adolatli taqsimot: Eng ko'p va samarali mehnat qilgan farmatsevt eng yuqori daromad oladi. Bu "boqimandalik" kayfiyatini yo'qotadi.

2. Motivatsiya va o'sish: Xodim o'zining qaysi ko'rsatkichi oqsayotganini ko'rib (masalan, o'rtacha chek past bo'lsa), aynan o'sha ko'nikmasini ustida ishlaydi.

3. Boshqaruv shaffofligi: Rahbariyat kimning qanday ishlayotganini shaxsiy munosabatga qarab emas, balki real raqamlarga qarab baholaydi.

4. Amalga oshirishdagi xavflar va "Oltin qoida"

KPI faqatgina pul ishlash vositasiga aylanib qolmasligi kerak. Agar farmatsevt faqat plan to'ldirish ketidan quvsa, mijozga bo'lgan insoniy munosabat va etika (farmatsevtik deontologiya) ikkinchi darajaga tushib qolishi mumkin.

Farmatsevtika sohasida KPI — bu "Iqtisodiy foyda + Tibbiy etika" o'rtasidagi muvozanatdir. Eng yaxshi KPI tizimi xodimni ko'p dori sotishga emas, balki mijozga eng maqbul yechimni taklif qilish orqali dorixona foydasini oshirishga undaydi.

Ijtimoiy paket: Tibbiy sug'urta, dorixonadan mahsulot xarid qilish uchun chegirmalar, yo'l haqi yoki ovqatlanish xarajatlarini qoplash.

Farmatsevtika sohasida ijtimoiy paket — bu ish beruvchi tomonidan xodimga faqatgina mehnat majburiyatlarini bajargani uchun emas, balki uning hayot sifatini yaxshilash, salomatligini asrash va tashkilotga bo'lgan sadoqatini (loyaligini) oshirish maqsadida taqdim etiladigan qo'shimcha imtiyozlar majmuidir.

Zamonaviy mehnat bozorida ijtimoiy paket farmatsevtlar uchun ish haqi kabi muhim omilga aylangan. Quyida ushbu tizimning tarkibiy qismlari va ahamiyati bo'yicha kengaytirilgan tahlil keltirilgan:

1. Salomatlikni muhofaza qilish (Tibbiy blok)

Farmatsevtlar kun davomida bemorlar bilan bevosita muloqotda bo'lishlari sababli, ularning salomatligi doimiy xavf ostida bo'ladi.

Kengaytirilgan tibbiy sug'urta (VMS): Bu xodimga va ba'zan uning oila a'zolariga xususiy klinikalarda bepul yoki imtiyozli davolanish imkonini beradi.

Profilaktik chora-tadbirlar: Tashkilot hisobidan yillik tibbiy ko'riklar, mavsumiy emlashlar (masalan, grippga qarshi) va dorixona

tarmog'idagi mahsulotlarni tannarxida yoki katta chegirma bilan xarid qilish huquqi.

2. Ish sharoitlarini optimallashtirish (Komfort bloki)

Xodim ish joyida o'zini qulay his qilishi uning ruhiy holatiga va mijozlar bilan muloqotiga ijobiy ta'sir qiladi.

Oziqlanishni tashkil etish: Ish joyida bepul tushlik, maxsus oshxona hududi yoki ovqatlanish xarajatlari uchun kofeteriy (ovqat pullari) ajratish.

Transport xarajatlari: Xodimning ishga borib-kelish xarajatlarini qoplash yoki dorixona tarmog'i uzoq joylashgan bo'lsa, maxsus transport (slujebniy mashina) tashkil etish.

Zamonaviy maxsus kiyim: Mavsumga mos, yuqori sifatli va zamonaviy dizayndagi ish kiyimlari bilan bepul ta'minlash.

3. Professional va shaxsiy rivojlanish (Ta'lim bloki)

Farmatsevtika doimiy bilim yangilashni talab qiladi, shuning uchun bilimga qilingan investitsiya ijtimoiy paketning eng qimmatli qismi hisoblanadi.

Malaka oshirish kurslari: Mutaxassislik sertifikatlarini yangilash yoki xorijiy ekspertlar treninglarida ishtirok etish xarajatlarini korxonada tomonidan qoplanishi.

Til o'rgatish va kutubxona: Xalqaro adabiyotlar bilan ishlash uchun chet tillari kurslari va professional elektron resurslarga kirish imkoniyati.

4. Oilaviy va ijtimoiy qo'llab-quvvatlash (Gumanitar blok)

Bu yo'nalish xodimning tashkilotga bo'lgan ruhiy bog'liqligini kuchaytiradi.

Moddiy yordam: To'y, farzand tug'ilishi yoki og'ir vaziyatlarda (yaqinini yo'qotish kabi) beriladigan bir martalik to'lovlar.

Farzandlar g'amxo'rligi: Bolalar oromgohlari uchun yo'llanmalar, yangi yil sovg'alari yoki bog'cha xarajatlariga ko'maklashish.

Dam olish maskanlari: Xodimning hordiq chiqarishi uchun sanatoriy va dam olish uylariga imtiyozli yo'llanmalar berish.

5. Ijtimoiy paketning tashkilot uchun strategik ahamiyati

Nima uchun farmatsevtika kompaniyalari ijtimoiy paketga katta mablag' sarflaydi?

1. **Kadrlar oqimini kamaytirish:** Kuchli ijtimoiy paketga ega xodim osonlikcha raqobatchi tomon o'tib ketmaydi.

2. **Brend nufuzi:** "Eng yaxshi ish beruvchi" maqomi eng iqtidorli provizor va farmatsevtlarni jalb qilishga yordam beradi.

3. Mehnat samaradorligi: Sogʻlom va ijtimoiy himoyalangan xodim ishga koʻproq energiya va eʻtibor bilan yondashadi.

Ijtimoiy paket — bu xarajat emas, balki inson kapitaliga qilingan uzoq muddatli investitsiyadir. U xodimga "men bu tashkilot uchun shunchaki resurs emas, balki qadrlil mutaxassisman" degan hisni beradi.

3. Maʼnaviy va psixologik motivatsiya (Nomoddiy usullar)

Farmatsevtika kadrlari oliy maʼlumotli mutaxassislar boʻlgani uchun ular uchun tan olinish va hurmat juda muhim:

Farmatsevtika sohasida maʼnaviy va psixologik motivatsiya — bu moddiy mablagʻ sarflamasdan xodimning ichki salohiyatini ishga solish, uning kasbiy gʻururini uygʻotish va ruhiy barqarorligini taʼminlash sanʼatidir. Farmatsevtlar har kuni bemorlarning dardi bilan toʻqnash kelishini hisobga olsak, ularning ruhiy quvvatini saqlab qolish nafaqat iqtisodiy, balki insoniy zaruriyatdir.

Quyida nomoddiy motivatsiyaning eng samarali va chuqur tahlil qilingan yoʻnalishlari keltirilgan:

1. Professional eʻtirof va tan olinish

Inson uchun oʻz mehnati va bilimining qadrlanishi koʻpincha puldan yuqori turadi.

Shaxsiy minnatdorchilik: Rahbarning xodimga oddiygina "Bugun juda murakkab mijoz bilan professional muloqot qildingiz, rahmat" degan soʻzi farmatsevtida oʻziga boʻlgan ishonchni keskin oshiradi.

Ommaviy eʻtirof: "Haftaning eng yaxshi farmatsevti", "Mijozlar mehrini qozongan mutaxassis" kabi nominatsiyalar yoki korporativ saytda xodim haqida maqola chiqarish. Bu xodimni jamoada "ekspert" sifatida namoyon qiladi.

Farmatsevtika sohasida maʼnaviy va psixologik motivatsiya — bu xodimni faqat moddiy manfaatdorlik bilan emas, balki uning ichki dunyosiga, kasbiy gʻururiga va ruhiy holatiga taʼsir qilish orqali ishga undash sanʼatidir. Farmatsevtlar doimiy stress, yuqori masʼuliyat va bemorlar bilan muloqotda boʻlganliklari sababli, ularga nomoddiy kuch berish tashkilotning barqarorligi uchun suv va havodek zarur.

Quyida ushbu yoʻnalishning chuqur tahlili va amaliy usullari keltirilgan:

1. Kasbiy oʻzlikni anglash va "Missiya" tuygʻusi

Farmatsevtika — bu shunchaki savdo emas, balki tibbiyotning uzviy qismidir.

Sotuvchilikdan — Mutaxassislikka: Xodim o‘zini dori sotuvchi kabi emas, balki insonlar salomatligini saqlashga mas’ul bo‘lgan professional mutaxassis sifatida his qilishi kerak. Rahbariyat tomonidan xodimning ijtimoiy roli (odamlarga yordam berish, hayotini saqlash) doimiy ravishda e’tirof etilishi uning ishdan ma’naviy qoniqish hosil qilishiga yordam beradi.

Ma’naviy daxldorlik: Xodim o‘zini dorixonaning shunchaki "ishchi kuchi" emas, balki uning ajralmas bo‘lagi, brendning yuzi deb bilishi lozim.

2. E’tirof va "Rahmat" madaniyati

Inson psixologiyasi shunday tuzilganki, ommaviy e’tirof ko‘p hollarda pul mukofotidan ko‘ra uzoqroq va kuchliroq ta’sir qiladi.

Og‘zaki va rasmiy minnatdorchilik: Jamoa o‘rtasida xodimning yutuqlarini aytib o‘tish, uning professional harakatini (masalan, murakkab retseptni to‘g‘ri tushuntirgani uchun) alohida qayd etish.

Statusli mukofotlar: "Yilning eng yaxshi provizori", "Bilimli farmatsevt" kabi faxriy unvonlar yoki maxsus nishonlar xodimning jamoa ichidagi obro‘cini (statusini) oshiradi.

3. Professional rivojlanish va istiqbol (Karyera)

Xodim ish joyida "to‘xtab qolish" (turg‘unlik) hissini tuyishi bilan unda motivatsiya so‘na boshlaydi.

Gorizontal o‘rish: Xodimni yangi loyihalarga jalb qilish, masalan, yangi xodimlarga "Ustoz" (mentoring) qilib tayinlash yoki dorixona assortimentini shakllantirishda ekspert sifatida ishtirok etish.

Bilimga investitsiya: Xodimning malaka oshirishi, nufuzli konferensiyalarda ishtirok etishi uchun sharoit yaratish. Bu xodimda "tashkilot mening kelajagimga investitsiya qilyapti" degan minnatdorchilik hissini uyg‘otadi.

4. Psixologik iqlim va jamoaviy muhit

Dorixonadagi muhit xodimning emotsional holatini belgilaydi.

Ishonch va ochiqlik: Rahbar va xodim o‘rtasida "qo‘rquv devori" bo‘lmasligi kerak. Xodim o‘z taklifini bemalol ayta olishi va xatolarini yashirmasligi (xatoni jazolash emas, tahlil qilish) lozim.

Korporativ tadbirlar va muloqot: Birgalikda o‘tkaziladigan bayramlar, norasmiy suhbatlar jamoani jipslashtiradi va ichki nizolarni (konfliktlarni) yumshatadi.

5. Mehnat hayoti muvozanati

Farmatsevtning shaxsiy hayoti va oilasiga bo'lgan hurmat — eng kuchli psixologik motivatoridir.

Grafikdagi moslashuvchanlik: Xodimning oilaviy sharoitini hisobga olgan holda ish jadvalini tuzish.

Stressni boshqarish: Bemorlar bilan muloqotdan charchagan xodimga qisqa muddatli tanaffuslar va ruhiy tiklanish uchun sharoit yaratish.

6. Teskari aloqa

Xodim o'z faoliyati qanchalik to'g'ri ketayotganini bilishi kerak. Doimiy va ijobiy teskari aloqa xodimni "ko'r-ko'rona" ishlashdan saqlaydi va unda ishonchni mustahkamlaydi.

Ma'naviy-psixologik motivatsiya xodimning ichki energiyasini ochib beradi. Pul ishga kelishga majbur qilsa, ma'naviy motivatsiya ishni sevishga va mas'uliyat bilan yondashishga o'rgatadi. Bu esa xatolarni kamaytiradi va mijozlar oqimini ko'paytiradi.

Vertikal va gorizontaal martaba (Karyera) imkoniyatlari

Xodim bir joyda to'xtab qolmasligini his qilishi kerak.

Lavozim o'sishi: Oddiy provizordan dorixona mudiri, mintaqaviy menejer yoki tahlilchi darajasiga ko'tarilish imkoniyati.

Ekspertlik maqomi: Agar xodim boshqaruvni xohlamasa, unga "Bosh mutaxassis" yoki "Yangi xodimlarga ustoz" maqomini berish orqali uning tajribasidan foydalanish va obro'sini oshirish.

Qulay psixologik iqlim va korporativ madaniyat

Ish joyidagi ruhiy muhit xodimning "ishga uchib kelishi" yoki "majburlikdan kelishi"ni belgilaydi.

Ishonch muhiti: Xatolarga jazo sifatida emas, balki tajriba sifatida qarash. Farmatsevt xato qilib qo'yishdan (masalan, texnik xato) qo'rqmasa, u ancha samarali ishlaydi.

Jamoaviy jipslik: Bayramlar, kasbiy tadbirlar yoki shunchaki ishdan tashqari norasmiy uchrashuvlar xodimlar o'rtasidagi "raqobat"ni "hamkorlik"ka aylantiradi.

Mehnat mazmuni va avtonomiya

Professional farmatsevt o'z ishining ustasi ekanligini his qilishi lozim.

Mustaqillik berish: Doimiy nazoratdan (mikromenejmentdan) qochish. Xodimga o'z ish joyini tartibga solish yoki mijoz bilan muloqotda ma'lum bir erkinlik berish uning mas'uliyatini oshiradi.

Ijtimoiy ahamiyatni his qilish: Rahbariyat xodimlarga ularning ishi shunchaki "savdo" emas, balki "odamlar hayotini saqlab qolish" ekanligini doimiy ravishda eslatib turishi kerak. Bu "kasbiy yonish" (burnout)ning oldini oladi.

Ish va hayot muvozanati

Psixologik motivatsiyaning eng muhim qismi — xodimning shaxsiy hayotini hurmat qilishdir.

Moslashuvchan grafik: Oila a'zolari yoki shaxsiy o'qishlari uchun qulay ish soatlarini belgilash.

Ruhiy dam olish xonalari: Katta dorixonalarda xodimlar qisqa vaqt tinchlanib, o'ziga kelib olishi uchun "shovqinsiz hudud" tashkil qilish.

Teskari aloqa madaniyati

Xodim o'z ishining natijasini rahbar ko'zi bilan ko'rishi kerak.

Muntazam o'tkaziladigan suhbatlar orqali xodimning orzulari, qo'rquvlari va takliflarini tinglash. "Sizning fikringiz biz uchun muhim" tamoyili xodimda tashkilotga egalik hissini uyg'otadi.

Nomoddiy motivatsiya — bu xodimning qalbi va ongi bilan ishlashdir. Moddiy rag'batlantirish qisqa muddatli samara bersa, ma'naviy va psixologik usullar xodimni tashkilotga yillar davomida bog'lab turuvchi "ko'rinmas zanjir" vazifasini o'taydi.

Kasbiy o'sish va martaba: Xodimning oddiy farmatsevt dan dorixona mudiri yoki bo'lim boshlig'i lavozimiga ko'tarilish imkoniyati.

Ish muhiti va atmosfera: Savdo maydonidagi harorat tartibi, yoritilish, zamonaviy axborot texnologiyalari bilan ta'minlanganlik. Qulay ish joyi charchoqni kamaytiradi va motivatsiyani oshiradi.

Minnatdorchilik: "Eng yaxshi farmatsevt" tanlovlari, rahbariyatning rasmiy tashakkurnomalari va jamoaviy yutuqlarni nishonlash.

Soha doimiy o'zgarishda bo'lgani uchun xodimlar yangi dori vositalari haqida ma'lumot olishga intilishadi:

Trening va seminarlar: Ishlab chiqaruvchi kompaniyalar tomonidan o'tkaziladigan dori vositalari taqdimotlarida qatnashish xodimga o'zini ekspert sifatida his qilish imkonini beradi.

Ilmiy faoliyat: Xodimlarning ilmiy anjumanlarda ishtirok etishi yoki malaka oshirish kurslarining tashkilot hisobidan qoplanishi.

Samarali boshqaruvchi faqat buyruq berish bilan cheklanib qolmay, balki har bir farmatsevtning shaxsiy ehtiyojlarini o'rganishi lozim. To'g'ri qurilgan motivatsiya tizimi kadrlarning qo'nimsizligini (ishdan

ketib qolishi) kamaytiradi, xizmat ko'rsatish sifatini yaxshilaydi va oxir-oqibat korxonaning iqtisodiy foydasini oshiradi.

Nazorat savollari

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari tushunchasini izohlang.

2. Farmatsevtika tashkilotlarida mehnat munosabatlarini tartibga soluvchi asosiy elementlar qaysilar?

3. Motivatsiya tushunchasini farmatsevtik tashkilot misolida tushuntiring.

4. Moliyaviy rag'batlar farmatsevtika xodimlarini ishga qanday undaydi?

5. Nomaliy rag'batlar va ularning samaradorligi nimada namoyon bo'ladi?

6. Ijtimoiy rag'batlar xodimlarning motivatsiyasiga qanday ta'sir qiladi?

7. Boshqaruv funksiyalaridan tashkil etish nimani o'z ichiga oladi va farmatsevtik tashkilotda qanday amalga oshiriladi?

8. Motivatsiya boshqaruv funksiyasi farmatsevtika tashkilotida qanday ahamiyatga ega?

9. Tashkil etish va motivatsiyani birlashtirish ish samaradorligini qanday oshiradi?

10. Bozor iqtisodiyoti sharoitida farmatsevtik tashkilotlarni boshqa Bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat munosabatlari tushunchasini izohlang.

6-MAVZU: FARMATSEVTIK TASHKILOTLARNI BOSHQARISHDA KOMMUNIKATSIYA

Reja:

1. Farmatsevtika tashkilotlarida samarali boshqaruv
2. Subordinatsiya munosabatlari
3. Kommunikatsiyalarning turlari
4. Kommunikatsion tarmoqlar va uslublar
5. Kommunikatsiya samaradorligini pasaytiruvchi omillar

Kalit so'zlar: *ish kengashi, telefon muloqotlari, kommunikatsion tarmoq, axborot oqimi.*

Farmatsevtika tashkilotlarining axborot ta'minoti va kommunikatsiyalarining asosiy tavsiflari

Farmatsevtika tashkilotlarida samarali boshqaruv va uzluksiz faoliyatni ta'minlashda kommunikatsiyalar muhim o'rin egallaydi. Tashkilot a'zolari o'zaro hamkorlik jarayonida turli boshqaruv munosabatlariga kirishadilar. Ushbu munosabatlar asosan subordinatsiya va koordinatsiya shakllarida namoyon bo'ladi.

Subordinatsiya munosabatlari — bu lavozim ierarxiyasiga asoslangan xizmat bo'ysunuvidir. Bunda yuqori lavozimdagi rahbar quyi bo'g'indagi xodimlarga topshiriqlar beradi va ularning bajarilishini nazorat qiladi. Rahbarning asosiy huquqlari qatoriga vazifalarni belgilash, baholash va rag'batlantirish kiradi. Xodim esa o'z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni vijdonan bajarishi shart. Shu bilan birga, xodimlar tanqid qilish va belgilangan tartibda murojaat yoki shikoyat qilish huquqiga ham egadirlar.

Koordinatsiya munosabatlari esa tashkilot ichidagi turli bo'linmalar o'rtasida hamkorlikni ta'minlashga xizmat qiladi. Bu munosabatlar bir xil darajadagi yoki turli pog'onalardagi tuzilmalar o'rtasida yuzaga kelib, ularning faoliyatini o'zaro moslashtirishga qaratilgan.

Tashkilot ichidagi barcha munosabatlarning shakli va samaradorligi kommunikatsiya jarayoni orqali belgilanadi. Kommunikatsiya — bu tashkilot a'zolari o'rtasida axborot almashinuvi jarayoni bo'lib, u boshqaruvning ajralmas qismi hisoblanadi.

Shaxslararo kommunikatsiya farmatsevtika tashkilotida xodimlar o'rtasida axborot uzatish va qabul qilishni anglatadi. Uning asosiy

maqsadi — uzatilayotgan ma'lumotning to'g'ri tushunilishini ta'minlashdir.

Boshqaruv kommunikatsiyasi esa rahbar va xodimlar o'rtasida amalga oshiriladigan maqsadli axborot almashinuvi bo'lib, u faoliyatni samarali tashkil etish va zarur o'zgarishlarni amalga oshirishga xizmat qiladi. Ushbu turdagi kommunikatsiyalar rejalashtirilganligi va aniq maqsadga yo'naltirilganligi bilan oddiy kundalik muloqotlardan farq qiladi.

Oddiy kommunikatsiyalar ko'pincha spontan (tasodifiy) ravishda yuzaga keladi va aniq rejalashtirilmaydi. Boshqaruv kommunikatsiyalarida esa muhokama qilinayotgan masalalar keng qamrovli bo'lib, ular shaxsiy, ijtimoiy, siyosiy yoki ishlab chiqarish bilan bog'liq jihatlarni o'z ichiga olishi mumkin. Bunday jarayonda mavzular tez-tez almashishi, qarorlar o'zaro to'liq bog'liq bo'lmasligi va axborot almashinuvi ustuvor ahamiyat kasb etishi kuzatiladi.

Kadrlar menejmenti nuqtai nazaridan, boshqaruv kommunikatsiyalari o'zining maqsadi va funksional yo'nalishiga ko'ra bir necha asosiy sohalarga ajratiladi. Bu esa tashkilot ichida samarali axborot oqimini shakllantirish va boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayonini optimallashtirish imkonini beradi.

Kommunikatsiyalarning turlari

Farmatsevtika tashkilotlarida kommunikatsiyalar turli shakllarda amalga oshiriladi va ular boshqaruv samaradorligini ta'minlashda muhim ahamiyat kasb etadi. Kommunikatsiya turlari axborot uzatish usuli, shakli va maqsadiga ko'ra farqlanadi. Eng ko'p uchraydigan shakllar qatoriga ish bo'yicha suhbatlar, ish kengashlari va telefon orqali muloqotlar kiradi.

Ish bo'yicha suhbat

Ish bo'yicha suhbat — bu rahbar va xodim yoki ikki va undan ortiq hamkorlar o'rtasida muayyan masalani muhokama qilishga qaratilgan og'zaki kommunikatsiya shaklidir. Ushbu suhbatlar odatda aniq maqsadga yo'naltirilgan bo'lib, qaror qabul qilish yoki muammoni hal etishga xizmat qiladi.

Samarali ish suhbatini tashkil etish uchun quyidagi jihatlarga e'tibor qaratish lozim: suhbatning aniq maqsadini belgilash;

muhokama qilinadigan masalalarni oldindan rejalashtirish;

muloqot davomida aniqlik va lo'ndalikni ta'minlash;

suhbat yakunida xulosalar va vazifalarni belgilab olish.

Bunday suhbatlar xodimlar o'rtasida o'zaro tushunishni kuchaytiradi va ish jarayonini muvofiqlashtirishga yordam beradi.

Ish kengashi

Ish kengashi — bu bir nechta xodimlar yoki bo'limlar ishtirokida o'tkaziladigan jamoaviy muhokama shakli bo'lib, unda muhim masalalar ko'rib chiqiladi va qarorlar qabul qilinadi.

Ish kengashlarining asosiy vazifalari, dolzarb muammolarni aniqlash va tahlil qilish;

turli fikr va takliflarni muhokama qilish, optimal qarorlarni ishlab chiqish; bajarilishi lozim bo'lgan vazifalarni taqsimlash.

Samarali ish kengashini o'tkazish uchun kun tartibini oldindan belgilash, ishtirokchilarni tayyorlash va vaqtni to'g'ri taqsimlash muhimdir.

Telefon muloqotlari

Telefon orqali kommunikatsiya zamonaviy tashkilotlarda tezkor axborot almashinuvi vositasi hisoblanadi. U masofadan turib muammolarni hal qilish, tezkor ko'rsatmalar berish va ma'lumotlarni aniqlashtirish imkonini beradi.

Telefon muloqotining samaradorligi quyidagilarga bog'liq:

nutqning ravon va aniq bo'lishi;

suhbatning qisqa va mazmunli olib borilishi;

tinglash madaniyatiga rioya qilish;

muhim ma'lumotlarni yozib olish.

Telefon orqali noto'g'ri tushunish ehtimoli yuqori bo'lganligi sababli, muhim masalalarda qo'shimcha yozma tasdiqlash tavsiya etiladi.

Kommunikatsion tarmoqlar va uslublar

Farmatsevtika tashkilotlarida kommunikatsiya nafaqat shakliga, balki uning tuzilishiga ham bog'liq. Shu nuqtai nazardan kommunikatsion tarmoqlar va uslublar muhim ahamiyatga ega.

Kommunikatsion tarmoq — bu tashkilot ichida axborot qanday yo'nalishda va qanday tartibda harakatlanishini ifodalovchi tizimdir. U axborot oqimining tezligi va aniqligini belgilaydi.

Asosiy kommunikatsion tarmoqlar quyidagilar:

vertikal tarmoq — yuqoridan pastga (rahbardan xodimga) va pastdan yuqoriga (hisobotlar, takliflar) yo'nalgan axborot oqimi;

gorizontal tarmoq — bir xil darajadagi bo'linmalar o'rtasidagi axborot almashinuvi;

diagonal tarmoq — turli bo‘limlar va turli darajadagi xodimlar o‘rtasidagi bevosita muloqot.

Har bir tarmoq turi tashkilot faoliyatida o‘ziga xos rol o‘ynaydi va ularni uyg‘unlashtirish boshqaruv samaradorligini oshiradi.

Kommunikatsiya uslublari esa axborotni yetkazish shakli va boshqaruv yondashuvini ifodalaydi. Ular quyidagicha tasniflanadi:

avtoritar uslub — rahbarning buyruq asosida boshqaruvi, tezkor qarorlar qabul qilishda samarali;

demokratik uslub — jamoa fikrini inobatga olgan holda qaror qabul qilish, ijodiy muhitni rivojlantiradi;

liberal uslub — xodimlarga keng erkinlik berish orqali mustaqil faoliyatni rag‘batlantiradi.

Farmatsevtika tashkilotlarida odatda ushbu uslublarning kombinatsiyasi qo‘llanilib, vaziyatga mos ravishda tanlanadi.

Farmatsevtika tashkilotlarida kommunikatsion jarayon va uning bosqichlari

Kommunikativ ta’sir o‘z mohiyatiga ko‘ra ikki tomonlama axborot almashinuvini nazarda tutadi. Bunda bir tomon axborotni uzatadi, ikkinchi tomon esa uni qabul qilib, darhol yoki ma’lum vaqt o‘tgach javob qaytaradi. Shu sababli kommunikatsiya jarayoni dinamik va uzluksiz xarakterga ega.

Kommunikatsiya tizimi o‘zaro bog‘langan to‘rtta asosiy elementdan iborat bo‘ladi:

1-jadval.

Kommunikatsiya tizimining asosiy elementlari

№	Element nomi	Tavsifi
1	Axborot jo‘natuvchi	Axborotni shakllantiruvchi va uzatuvchi shaxs (rahbar, xodim va boshqalar)
2	Axborot mazmuni	Uzatilayotgan ma’lumot, g‘oya yoki xabar
3	Uzatish usuli	Axborotni yetkazish vositasi (og‘zaki, yozma, telefon, elektron aloqa)
4	Axborot oluvchi	Axborotni qabul qiluvchi va uni talqin qiluvchi shaxs

Kommunikatsiya jarayonining bosqichlari

Axborotning jo‘natuvchidan oluvchiga yetib borishi bir necha ketma-ket bosqichlar orqali amalga oshiriladi. Ushbu bosqichlar kommunikatsiya samaradorligini belgilaydi.

I bosqich — axborotni uzatish xususiyatlari

Ushbu bosqichda quyidagi omillar muhim ahamiyat kasb etadi:

II bosqich — axborotni qabul qilish va talqin qilish

Bu bosqichda axborotni oluvchi quyidagi jarayonlarni amalga oshiradi:

axborotni qabul qilish;

uni tushunish (interpretatsiya qilish), baholash, qabul qilish yoki rad etish.

Muhim jihat shundaki, axborotni oluvchi jo‘natuvchi yuklagan ma‘noni to‘g‘ri anglab yetishi kerak. Aks holda kommunikatsiya samaradorligi pasayadi.

III bosqich — qaytar aloqa (feedback)

Qaytar aloqa kommunikatsiya jarayonining yakuniy, lekin eng muhim bosqichidir. U axborot almashinuvining uzluksizligini ta‘minlaydi va boshqaruv jarayonini takomillashtirish imkonini beradi.

Qaytar aloqa ikki xil shaklda namoyon bo‘ladi:

- bevosita — xodimning xatti-harakatidagi o‘zgarishlar orqali;
- bilvosita — mehnat unumdorligi pasayishi, ishga kelmaslik, nizolar orqali.

Qaytar aloqaning samaradorlik mezonlari

Axborotning buzilishi quyidagi omillar bilan bog‘liq bo‘lishi mumkin:

nutqdagi xatolar; tashqi shovqinlar; parallel axborot oqimlari; turli darajadagi noto‘g‘ri talqinlar.

Samarali qaytar aloqaning asosiy xususiyatlari

Samarali feedback xususiyatlari

Xususiyat	Tavsifi
Yo‘naltirilganlik	Faoliyatni yaxshilashga qaratilgan
Konstruktivlik	Foydali va amaliy takliflar berilishi
Tezkorlik	Kechiktirmasdan javob berilishi
Aniqlik	Nima qilish kerakligi aniq ko‘rsatilishi
Individuallik	Muayyan xodimga moslashtirilganligi
O‘z vaqtida yetib borish	Axborotning dolzarb paytda berilishi
Qabul qilishga tayyorlik	Olovchining ochiqligi va qiziqishi
Ishonchlilik	Axborotning haqqoniyligi

Samarali kommunikatsiya shartlari

Quyidagi omillar kommunikatsiya samaradorligini ta‘minlaydi, to‘g‘ri uzatish usulini tanlash, ishonch muhitini yaratish, ochiqlik va

shaffoflik, lavozimlar, o'rtasidagi masofani kamaytirish, ziddiyatlarni minimallashtirish.

Kommunikatsiya samaradorligini pasaytiruvchi omillar

Tadqiqotlarga ko'ra, oddiy xodimlar o'zlariga yetkazilgan axborotning taxminan 50 foizini, rahbarlar esa 60 foizigacha qismini eslab qoladilar.

Kommunikatsiyalarning turlari

Farmatsevtika tashkilotlarida kommunikatsiyalar ichki boshqaruv tizimining ajralmas qismi bo'lib, ular tashkilot faoliyatining samaradorligini belgilovchi asosiy omillardan biridir. Tashkilot ichida kommunikatsiyalar, avvalo, yo'nalishiga ko'ra ikki asosiy turga bo'linadi: vertikal (pog'onalararo) va gorizontal kommunikatsiyalar.

Vertikal kommunikatsiyalar tashkilot ierarxiyasi bo'ylab yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga yo'nalgan axborot almashinuvini ifodalaydi.

Yuqoridan pastga yo'nalgan kommunikatsiya — rahbar tomonidan topshiriqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalar va strategik ma'lumotlarning xodimlarga yetkazilishi.

Pastdan yuqoriga yo'nalgan kommunikatsiya — xodimlar tomonidan hisobotlar, takliflar, muammolar va fikr-mulohazalarning rahbariyatga yetkazilishi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, vertikal kommunikatsiyalar samaradorligi nisbatan past bo'lib, yuqori boshqaruv darajasidan yuborilgan axborotning atigi 20–25 foizi bevosita ijrochilarga to'liq va to'g'ri yetib boradi. Shu bilan birga, quyi bo'g'inlardan yuqoriga yuborilgan axborotning faqat 10 foizga yaqin qismi rahbariyatga yetib boradi. Bu holat axborotning yo'qolishi, buzilishi yoki noto'g'ri talqin qilinishi bilan izohlanadi.

Gorizontal kommunikatsiyalar

Gorizontal kommunikatsiyalar bir xil darajadagi bo'linmalar va xodimlar o'rtasida amalga oshiriladi. Ushbu turdagi kommunikatsiyalar tashkilot ichidagi hamkorlikni mustahkamlash, vazifalarni muvofiqlashtirish va muammolarni tezkor hal qilishda muhim ahamiyatga ega.

Amaliy kuzatuvlarga ko'ra, gorizontal kommunikatsiyalar samaradorligi 90 foizgacha yetadi. Buning asosiy sabablari quyidagilardan iborat:

xodimlarning o'zaro yaqin hamkorlikda ishlashi;

ish jarayonlarini bir xil darajada tushunishi;
muammolarni tez anglab yetish va ularga moslashuvchan yondashuv.

Natijada, gorizontal kommunikatsiyalar orqali uzatilgan axborot aniq ish jarayonlariga tez va samarali moslashtiriladi.

Kommunikatsiyalarni uzatish usullariga ko'ra tasnifi

Axborotni yetkazish usuliga qarab kommunikatsiyalar og'zaki va yozma shakllarga bo'linadi.

Og'zaki kommunikatsiyalar

Og'zaki kommunikatsiyalar bevosita muloqot shaklida amalga oshiriladi va quyidagi vositalarni o'z ichiga oladi:

ish bo'yicha suhbatlar; kengashlar va majlislar; konferensiyalar; telefon orqali muloqotlar.

Og'zaki kommunikatsiyalarning asosiy afzalligi — bu tezkor “qaytar aloqa” imkoniyatining mavjudligidir. Ya'ni suhbat davomida darhol javob olish, fikr almashish va tushunmovchiliklarni bartaraf etish mumkin.

Og'zaki boshqaruv kommunikatsiyalarining asosiy tamoyillari: axborotni qisqa va lo'nda bayon qilish; murakkab ma'lumotlarni sodda shaklda tushuntirish (misollar, taqqoslashlar orqali); muammoni aniq ifodalash va uning yechimini asoslash; suhbatdoshni faol ishtirok etishga undash; konstruktiv va ochiq muloqot muhitini yaratish.

Yozma kommunikatsiyalar

Yozma kommunikatsiyalar rasmiy hujjatlar va texnik vositalar orqali amalga oshiriladi. Ularga quyidagilar kiradi:

xizmat yozishmalari (xatlar, bildirishnomalar, tushuntirish xatlari); elektron pochta;

faks va boshqa aloqa vositalari.

Yozma kommunikatsiyalarning asosiy ustunligi — axborotning hujjatlashtirilganligi, saqlanishi va qayta foydalanish imkoniyatining mavjudligidir. Biroq ular og'zaki kommunikatsiyalarga nisbatan kamroq tezkor hisoblanadi.

Ish bo'yicha suhbat

Ish bo'yicha suhbat — bu muayyan ish masalalarini hal etish yoki ularning yechimiga nisbatan samarali yondashuvni ishlab chiqish maqsadida o'tkaziladigan muloqot shaklidir. Bunday suhbatlarda odatda zarur vakolatga ega bo'lgan shaxslar ishtirok etadi.

Ish suhbatlari maqsadga yo‘naltirilgan bo‘lib, ularning samaradorligi oldindan puxta rejalashtirilganligiga bog‘liq. Ular quyidagi vaziyatlarda keng qo‘llaniladi:

- ✚ ishga qabul qilish jarayonida;
- ✚ xodimni ishdan bo‘shatishda;
- ✚ nizoli vaziyatlarni hal etishda;
- ✚ xizmat faoliyatini muhokama qilishda.

Og‘zaki suhbatlarning yozma muloqotga nisbatan ustunligi shundaki, unda “qaytar aloqa” darhol amalga oshadi va suhbatdoshning reaksiyasiga qarab muloqotni moslashtirish mumkin.

Ish bo‘yicha suhbat turlari

Ish suhbatlari turli shakllarda tashkil etilishi mumkin. Ulardan eng muhimlaridan biri — reglamentlangan suhbat hisoblanadi.

Reglamentlangan suhbat — oldindan belgilangan tartib, savollar va mezonlar asosida o‘tkaziladigan suhbat shaklidir. Masalan, ishga qabul qilish jarayonida barcha nomzodlarga bir xil savollar berilishi va ularning javoblari bir xil mezonlar asosida baholanishi.

Kadrlarni tanlashda suhbatning ahamiyati

Rahbar faoliyatida xodimlarni tanlash muhim boshqaruv vazifalaridan biridir. Vakant lavozimga eng munosib nomzodni tanlash uchun suhbat jarayonini tizimli tashkil etish zarur.

Samarali suhbat o‘tkazish uchun quyidagilar tavsiya etiladi:

- ✚ suhbatdan oldin maxsus baholash shaklini (anketa yoki forma) ishlab chiqish;
- ✚ suhbat davomida nomzodning kasbiy va shaxsiy sifatlarini baholash;
- ✚ suhbatdan so‘ng natijalarni tizimli ravishda tahlil qilish.

Bu yondashuv subyektivlikni kamaytiradi va eng mos nomzodni tanlash imkonini oshiradi.

Maqsadli yo‘naltirilgan va muammoli ish suhbatlari

Farmatsevtika tashkilotlarida ish bo‘yicha suhbatlar turli maqsadlarga xizmat qiladi. Ularning muhim turlaridan biri maqsadli yo‘naltirilgan suhbatlar bo‘lib, ular aniq vazifani hal qilishga qaratilgan.

Maqsadli yo‘naltirilgan suhbat (intizomiy suhbat)

Intizomiy suhbat tashkilot ichidagi mehnat intizomini mustahkamlashga xizmat qiladi. Bunday suhbatning asosiy vazifasi — xodimning xatti-harakatlarini tahlil qilish, xatolarini tushuntirish va kelgusida samarali faoliyat yuritishga yo‘naltirishdan iborat.

Samarali intizomiy suhbat uchun quyidagi jihatlar muhim:

- ✚ suhbatga oldindan puxta tayyorgarlik ko‘rish;
- ✚ xodim bilan ishonchli va ochiq muloqot muhitini yaratish;
- ✚ faqat tanqid bilan cheklanib qolmasdan, kelgusidagi harakatlar rejasini ishlab chiqish;
- ✚ aniq muddatlar va vazifalarni kelishib olish;
- ✚ ma’lum vaqt o‘tgach natijani baholash uchun takroriy suhbat o‘tkazish.

Bu yondashuv xodimning o‘z xatolarini anglab yetishiga va ularni tuzatishga yordam beradi.

Muammoli suhbat

Muammoli suhbat odatda murakkab vaziyatlarda, ya’ni mavjud bilim yoki tajriba yetarli bo‘lmaganda tashkil etiladi. Uning asosiy maqsadi — jamoaviy fikrlash orqali muammoni hal qilish va umumiy samaradorlikni oshirishdir.

Muammoli suhbat quyidagi vazifalarni bajaradi:

muammoni aniqlash va tahlil qilish; turli nuqtayi nazarlarni muhokama qilish; optimal yechimni ishlab chiqish; jamoaviy hamkorlikni kuchaytirish.

Ish bo‘yicha suhbatni o‘tkazish bosqichlari

Ish suhbatlari odatda uch asosiy bosqichdan iborat bo‘ladi:

1-bosqich — tayyorgarlik bosqichi

Bu bosqich suhbatning muvaffaqiyatini belgilovchi eng muhim jarayon hisoblanadi. Unda quyidagi ishlar amalga oshiriladi:

- suhbat maqsadini aniqlash; muhokama qilinadigan masalalarni belgilash; suhbatdosh haqida to‘liq ma’lumot to‘plash (lavozimi, shaxsiy xususiyatlari, qiziqishlari va boshqalar); suhbat joyi va vaqtini kelishish; strategiya va taktika ishlab chiqish; batafsil reja tuzish.

2-bosqich — asosiy bosqich

Ushbu bosqich bevosita muloqot jarayonini o‘z ichiga oladi:

- salomlashish va dastlabki taassurotni shakllantirish;
- muammoni muhokama qilish; fikr almashish va dalillar keltirish.

Muhim jihat — suhbat davomida psixologik keskinlikka yo‘l qo‘ymaslik, chunki ijobiy muhit samarali natijaning asosiy sharti hisoblanadi.

3-bosqich — yakuniy bosqich

Bu bosqichda:

- suhbat natijalari umumlashtiriladi; qabul qilingan qarorlar aniqlashtiriladi; keyingi harakatlar belgilanadi.

Ish bo'yicha suhbatni rejalashtirish tizimi

Samarali suhbatni tashkil etish uchun puxta rejalashtirish talab etiladi.

1. Rejalashtirish bosqichi

- ishtirokchilar tarkibini aniqlash; mavzu, maqsad va vazifalarni belgilash; strategiya va taktika ishlab chiqish; batafsil ish rejasi tuzish.

2. Tezkor tayyorgarlik

- zarur ma'lumotlarni to'plash; ularni saralash va tizimlashtirish; faktlarni vaqt va joy bo'yicha tartiblash; asosiy g'oyalarni shakllantirish; suhbatning mantiqiy tuzilishini ishlab chiqish.

3. Matnni tahrirlash

- ortiqcha va noaniq jummalarni chiqarib tashlash; mazmunni qisqa va aniq shaklga keltirish.

4. Mashq (tayyorgarlik)

- suhbat ketma-ketligini eslab qolish; muhim elementlarni takrorlash.

Murakkab va muhim suhbatlarda ushbu tizim to'liq qo'llaniladi, oddiy kundalik muloqotlarda esa soddalashtirilgan shaklda amalga oshiriladi.

Ish suhbatining asosiy maqsadlari

Suhbat jarayonida quyidagi maqsadlarga erishish muhim:

- suhbatdoshning e'tiborini jalb qilish; uning qiziqishini uyg'otish; fikrlarning to'g'riligiga ishontirish; shubhalarni bartaraf etish; yakuniy qarorga olib kelish.

Faol tinglash ko'nikmalari (LISTEN modeli)

Samarali kommunikatsiyada tinglash muhim o'rin tutadi. Faol tinglashni rivojlantirish uchun LISTEN modeli qo'llaniladi:

LISTEN modeli mazmuni:

Harf	Mazmuni
L (Listen)	Diqqat bilan tinglash
I (Interpret)	Ma'noni tushunish va talqin qilish
S (Summarize)	Asosiy fikrlarni umumlashtirish
T (Test)	Aniqlik kiritish uchun savollar berish
E (Evaluate)	Axborotni baholash
N (Neutralize)	Salbiy hissiyotlarni boshqarish

Bu usul suhbat jarayonida o‘zaro tushunishni kuchaytiradi va samarali qaror qabul qilishga yordam beradi.

Faol tinglash modeli (LISTEN) va uning amaliy ahamiyati

Samarali ish bo‘yicha suhbatni tashkil etishda tinglash madaniyati muhim o‘rin tutadi. Shu maqsadda amaliyotda LISTEN modeli qo‘llaniladi. Ushbu model suhbat davomida faol ishtirok etish va axborotni to‘g‘ri qabul qilishga yordam beradi.

LISTEN modeli tarkibi

Ushbu model kommunikatsiya sifatini oshirib, noto‘g‘ri tushunish ehtimolini kamaytiradi.

Ish bo‘yicha suhbatni o‘tkazishning universal tamoyillari

Farmatsevtika tashkilotlarida ish suhbatlarini samarali tashkil etish uchun quyidagi umumiy qoidalarga amal qilish zarur:

1. **Faol tinglash** — suhbatdoshni oxirigacha diqqat bilan tinglash.
2. **Aniq ifoda** — fikrlarni ravshan, mantiqiy va tushunarli tarzda bayon qilish.
3. **Hurmat tamoyili** — suhbatdoshga nisbatan hurmat bilan munosabatda bo‘lish, lavozimidan qat’i nazar mensimaslikka yo‘l qo‘ymaslik.
4. **Xushmuomalalik** — do‘stona va odobli muloqotni saqlash.
5. **Sovuqqonlik** — suhbatdosh hissiy holatda bo‘lsa ham, o‘zini tutib turish.
6. **Ishontirish** — fikrlarni majburlamasdan, dalillar asosida tushuntirish.
7. **Moslashuvchanlik** — suhbat uslubini suhbatdoshning shaxsiy xususiyatlariga moslashtirish.
8. **Tahlil qilish** — suhbatdan so‘ng natijalarni tahlil qilish va yozib qo‘yish.

Mazkur tamoyillar asosida o‘z ustida ishlash xodimning kommunikativ kompetensiyasini rivojlantirishga xizmat qiladi.

Ish bo‘yicha suhbatlarning funksional ahamiyati

Ish suhbatlari tashkilot faoliyatining deyarli barcha bosqichlarida muhim o‘rin tutadi. Ular orqali quyidagi vazifalar amalga oshiriladi:

✚ ish jarayonini boshlash va muvofiqlashtirish; axborot almashinuvi va o‘zaro aloqa; turli darajadagi boshqaruv aloqalarini saqlash; yangi g‘oyalar va takliflarni ishlab chiqish.

✚ Ish suhbatining afzalliklari

✚ Ish suhbatlari boshqa kommunikatsiya shakllariga nisbatan quyidagi ustunliklarga ega:

✚ individual yondashuv imkoniyati; bevosita muloqot orqali tezkor axborot almashinuvi; o‘zaro ishonchni shakllantirish; kelgusidagi hamkorlikni yengillashtirish; shaxsiy munosabatlarni rivojlantirish.

Shu sababli ish suhbatlari ko‘pincha boshqa kommunikatsiya shakllari, jumladan, ish kengashlarining asosini tashkil etadi.

Ish kengashi

Ish kengashining mohiyati

Ish kengashi — bu rahbar tomonidan jamoa bilan axborot almashinuvi va muammolarni birgalikda hal etish maqsadida tashkil etiladigan jamoaviy kommunikatsiya shaklidir.

Suhbatdan farqli ravishda, ish kengashi ko‘proq umumjamoada darajasidagi muloqot bo‘lib, unda bir vaqtning o‘zida bir nechta ishtirokchilar qatnashadi.

Ish kengashini o‘tkazish zarurati

Ish kengashi quyidagi hollarda tashkil etiladi:

- muhim axborotni jamoaga yetkazish; muammoli masalalar bo‘yicha kelishilgan qaror qabul qilish; ish jarayoniga oid ko‘rsatmalar berish; noto‘g‘ri yoki yolg‘on axborotni rad etish.

Ish kengashining turlari

Kengashlar maqsadiga ko‘ra bir necha turga bo‘linadi:

Tur	Tavsifi
Muammoli kengash	Muayyan muammoni jamoaviy muhokama orqali hal qilish
Yo‘riqnomaviy kengash	Xodimlarga ko‘rsatmalar va zarur ma’lumotlarni yetkazish
Tezkor kengash	Joriy ish holati haqida axborot berish

Ish kengashini o‘tkazish bosqichlari

1-bosqich — tayyorgarlik

- kun tartibini ishlab chiqish; ishtirokchilarni aniqlash va xabardor qilish; zarur axborotni to‘plash; texnik sharoitlarni tayyorlash.

2-bosqich — muhokamani boshqarish

- reglamentga rioya qilish; muhokamani tartibga solish; fikr almashinuvi va qaror qabul qilishni tashkil etish.

3-bosqich — natijalarni rasmiylashtirish

- bayonnoma tuzish; qarorlarni hujjatlashtirish; ijrochilar va muddatlarni aniq belgilash.

Kengashni samarali tashkil etish shartlari

Samarali ish kengashi uchun quyidagi omillar muhim:

- mavzu va maqsadning aniqligi; masalalarning mantiqiy ketma-ketligi; oldindan tayyorlash; o‘z vaqtida xabardor qilish; mos sharoit yaratish.

Ish kengashining ahamiyati

Ish kengashi tashkilot faoliyatida muhim rol o‘ynaydi, chunki u:

- xodimlarda umumiy maqsadni anglashni kuchaytiradi; jamoaviy fikrlashni rivojlantiradi; samarali qarorlar qabul qilishga yordam beradi; ishchi guruhlar shakllanishiga turtki beradi.

Telefon muloqotlari

Telefon muloqotlari farmatsevtika tashkilotlarida tezkor axborot almashinuvi vositasi sifatida muhim o‘rin tutadi. Amaliy kuzatuvlarga ko‘ra, ish vaqtining taxminan 4–27 foizi telefon orqali muloqotlarga sarflanadi. Shu sababli telefon kommunikatsiyasini to‘g‘ri tashkil etish boshqaruv samaradorligiga bevosita ta‘sir ko‘rsatadi.

Telefon muloqotining tuzilmasi

Telefon orqali ish muloqoti odatda quyidagi to‘rtta asosiy bosqichdan iborat bo‘ladi:

Bosqich	Mazmuni
1. Taqdimot	Suhbatdoshlar o‘zlarini tanishtiradi
2. Mohiyatni bayon qilish	Murojaat sababi qisqa va aniq tushuntiriladi
3. Muhokama	Masala yuzasidan fikr almashinuvi amalga oshiriladi
4. Yakun	Xulosa chiqarilib, kelishuvlar mustahkamlanadi

Telefon etiketi qoidalari

Telefon muloqotining samaradorligini ta‘minlash uchun muayyan etik qoidalarga rioya qilish zarur:

1. Go‘shakni imkon qadar tez — birinchi qo‘ng‘iroqdan keyin, kechiktirmay (3–4 signal ichida) olish.

2. Agar gaplashish imkoni bo‘lmasa, suhbatni keyinroq amalga oshirishni taklif qilish.

3. Suhbatni yakunlamasdan turib aloqani uzmaslik.

4. Muloqot davomida muloyim va xolis ohangni saqlash.

5. Telefon orqali murakkab masalalarni to‘liq hal qilishga urinmaslik, zarur bo‘lsa uchrashuv belgilash.

6. Suhbatni odatda qo'ng'iroq qilgan shaxs yakunlaydi; aloqa uzilsa, qayta qo'ng'iroq ham shu shaxs tomonidan amalga oshiriladi.

Shuningdek, an'anaviy etik me'yorlarga ko'ra:

- erkak suhbatni ayol tugatgandan keyin yakunlashi; yosh yoki lavozim jihatdan kichik shaxs suhbatni avvalroq tugatishi maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Kommunikatsion tarmoqlar va uslublar

Farmatsevtika tashkilotlarida kommunikatsiya jarayoni turli uslublar va tarmoqlar orqali amalga oshiriladi. Ular axborotni yetkazish shakli va maqsadiga ko'ra farqlanadi.

Kommunikatsiya uslublari

Kommunikatsiyalarni mazmun va ifoda xususiyatlariga ko'ra quyidagi turlarga ajratish mumkin:

1. O'rgatuvchi kommunikatsiya

Bu turdagi kommunikatsiyaning asosiy maqsadi — axborotni aniq va tizimli shaklda yetkazishdir. U quyidagi shakllarda namoyon bo'ladi:

- ma'ruza; nutq; tahliliy chiqishlar; muhokamalarda ishtirok.

Asosan verbal (og'zaki) vositalar orqali amalga oshiriladi.

2. Ekspressiv kommunikatsiya

Ekspressiv kommunikatsiya hissiyotlar, munosabatlar va baholarni ifodalashga xizmat qiladi. U ko'proq **noverbal vositalar** orqali namoyon bo'ladi:

- imo-ishoralar; mimika; ko'z qarashlari; ovoz ohangi; tana harakati.

3. Ishontiruvchi kommunikatsiya

Bu kommunikatsiya turi suhbatdoshga ta'sir ko'rsatish va uni ma'lum qarorga olib kelish uchun qo'llaniladi. Unda:

- verbal va noverbal vositalar uyg'unligi; dalillash va asoslash psixologik ta'sir usullari qo'llaniladi.

Muhim jihat — og'zaki va noverbal signallar o'rtasida ziddiyat bo'lmasligi.

Verbal va noverbal kommunikatsiyaning nisbati

Tadqiqotlarga ko'ra:

- axborotning taxminan **7%** qismi so'zlar orqali; **55%** qismi esa tana harakati va imo-ishoralar orqali uzatiladi.

Bu esa kommunikatsiyada “nima aytilayotgani” bilan birga “qanday aytilayotgani” ham muhim ekanligini ko'rsatadi.

Kommunikatsion tarmoqlar

Kommunikatsion tarmoq — bu tashkilot ichida axborot oqimlarining qanday yoʻnalishda harakatlanishini ifodalovchi tizimdir.

Axborot oqimlarining asosiy turlari:

Tarmoq turi	Tavsifi
-------------	---------

Bir tomonlama	Axborot faqat bitta yoʻnalishda uzatiladi
---------------	-------------------------------------------

Ikki tomonlama	“Qaytar aloqa” mavjud boʻladi
----------------	-------------------------------

Koʻp tomonlama	Bir nechta yoʻnalishlarda axborot almashinuvi amalga oshiriladi
----------------	-----------------------------------------------------------------

Tashkiliy kommunikatsiya aloqalari

Rahbar tashkilot ichida turli darajadagi aloqalarni shakllantiradi:

- Vertikal aloqalar — rahbar va xodimlar oʻrtasida;
- Gorizontal aloqalar — bir xil darajadagi xodimlar oʻrtasida;
- Diagonal aloqalar — turli boʻlim va darajadagi xodimlar oʻrtasida.

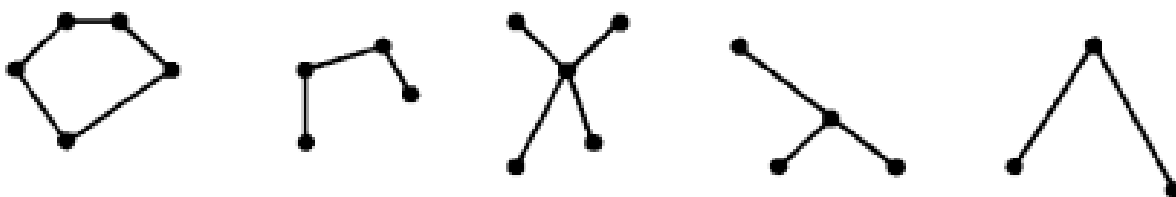
Mazkur aloqalar tizimi tashkilotning amaldagi boshqaruv tuzilmasini belgilaydi.

Kommunikatsion tarmoqlarning modellari

Guruh ichidagi kommunikatsiya turli shakllarda tashkil etilishi mumkin. Ulardan biri — “chambarak” (doira) modeli boʻlib, unda:

- har bir ishtirokchi faqat oʻziga yaqin boʻlgan shaxslar bilan muloqot qiladi;
- axborot ketma-ket ravishda uzatiladi.

Bunday model oddiy tuzilmalarda samarali boʻlsa-da, katta tashkilotlarda axborotning sekin yetib borishiga olib kelishi mumkin.



Kommunikatsion tarmoqlarning asosiy turlari.

Telefon muloqotlari va kommunikatsion tarmoqlar farmatsevtika tashkilotlarida boshqaruv samaradorligini taʼminlovchi muhim omillardir. Telefon orqali tezkor axborot almashinuvi, turli kommunikatsiya uslublaridan oqilona foydalanish hamda toʻgʻri tashkil etilgan axborot tarmoqlari tashkilot faoliyatining muvaffaqiyatli amalga oshirilishiga xizmat qiladi.

Farmatsevtika tashkilotlarida kommunikatsiyaning muhim shakllari bo'lgan ish suhbatlari va ish kengashlari boshqaruv samaradorligini oshirishda hal qiluvchi ahamiyatga ega. Ularni ilmiy asosda tashkil etish, faol tinglash ko'nikmalarini rivojlantirish va jamoaviy muloqotni to'g'ri yo'lga qo'yish orqali tashkilotning umumiy natijadorligini sezilarli darajada oshirish mumkin.

Farmatsevtika tashkilotlarida ish bo'yicha suhbatlar boshqaruv kommunikatsiyasining muhim vositasi hisoblanadi. Ularni samarali tashkil etish uchun puxta rejalashtirish, to'g'ri muloqot usullaridan foydalanish va faol tinglash ko'nikmalarini rivojlantirish zarur. Ayniqsa, intizomiy va muammoli suhbatlar jamoa faoliyatini takomillashtirishda muhim rol o'ynaydi.

Nazorat savollari

1. Kommunikatsiya tushunchasini farmatsevtik tashkilot kontekstida tushuntiring.
2. Ichki va tashqi kommunikatsiya o'rtasidagi farq nima?
3. Ichki kommunikatsiyaning rasmiy va norasmiy turlari qaysilar?
4. Farmatsevtik tashkilotlarda kommunikatsiya rahbarning qaror qabul qilishiga qanday yordam beradi?
5. Samarali kommunikatsiyaning asosiy shartlari nimalardan iborat?
6. Kommunikatsiya xodimlar orasidagi tushunmovchilikni qanday kamaytiradi?
7. Rahbarning liderlik qobiliyati kommunikatsiyaga qanday bog'liq?
8. Farmatsevtik tashkilotlarda tashqi kommunikatsiya qaysi vazifalarni bajaradi?
9. Kommunikatsiyaning ish samaradorligi va sifatga ta'sirini tushuntiring.
10. Farmatsevtik tashkilotda samarali kommunikatsiyani ta'minlash uchun qanday usullar qo'llanadi?

7-MAVZU: FARMATSEVTIKA TASHKILOTLARINI BOSHQARUV TIZIMIDA XALQARO SIFAT STANDARTI

Reja:

1. Xalqaro sifat standartlarining mohiyati
2. GMP standarti va uning ahamiyati
3. Farmatsevtika tashkilotida sifat menejmenti tizimi
4. O‘zbekistonda farmatsevtika va xalqaro standartlar

Kalit so‘zlar: *GxP, ISO, xalqaro standartlar, eksport, import*

Farmatsevtika sohasi inson salomatligi bilan bevosita bog‘liq bo‘lgan strategik tarmoqlardan biridir. Ushbu sohada ishlab chiqarilayotgan dori vositalari, tibbiy buyumlar va biologik preparatlarning sifati, xavfsizligi hamda samaradorligi yuqori darajada nazorat qilinishi talab etiladi. Shu sababli farmatsevtika tashkilotlari faoliyatida xalqaro sifat standartlarini joriy etish muhim ahamiyat kasb etadi. Mazkur standartlar korxonada boshqaruv tizimini takomillashtirish, mahsulot sifati ustidan qat‘iy nazorat o‘rnatish, ishlab chiqarishdagi xatolarni kamaytirish va xalqaro bozorda raqobatbardoshlikni oshirishga xizmat qiladi.

Bugungi kunda farmatsevtika tashkilotlarida eng keng qo‘llaniladigan xalqaro standartlar qatoriga GMP, GDP, GLP, GCP hamda ISO standartlari kiradi. Ushbu standartlar ishlab chiqarishdan tortib mahsulotni iste‘molchiga yetkazib berishgacha bo‘lgan barcha jarayonlarni qamrab oladi.

Xalqaro sifat standartlarining mohiyati

Xalqaro sifat standartlari — bu mahsulot va xizmatlarning belgilangan talablar asosida ishlab chiqarilishini ta‘minlovchi me‘yoriy qoidalar tizimidir. Farmatsevtika sohasida bu standartlarning asosiy maqsadi:

dori vositalarining xavfsizligini ta‘minlash; mahsulot sifatining barqarorligini kafolatlash; ishlab chiqarish jarayonlarini standartlashtirish; inson omili bilan bog‘liq xatolarni kamaytirish; xalqaro savdo va eksport imkoniyatlarini kengaytirishdan iborat.

Mazkur standartlar nafaqat ishlab chiqarish sifati, balki boshqaruv tizimi samaradorligini ham oshirishga xizmat qiladi.

GMP standarti va uning ahamiyati

GMP tushunchasi

GMP (Good Manufacturing Practice) — “Yaxshi ishlab chiqarish amaliyoti” degan ma’noni anglatadi. Ushbu standart farmatsevtika mahsulotlarini ishlab chiqarish jarayonida sifatni ta’minlashga qaratilgan xalqaro tizim hisoblanadi.

GMP talablari quyidagi yo‘nalishlarni qamrab oladi:

ishlab chiqarish binolari va jihozlari; sanitariya-gigiyena qoidalari; xodimlar malakasi; hujjatlashtirish tizimi; sifat nazorati laboratoriyalari; xomashyo va tayyor mahsulot nazorati; saqlash va tashish sharoitlari.

GMPning boshqaruv tizimidagi o‘rni

Farmatsevtika tashkilotida GMP standarti boshqaruv tizimining markaziy elementi hisoblanadi. Chunki u korxonada faoliyatining barcha bosqichlarini yagona tartib asosida boshqarishni ta’minlaydi.

GMPning afzalliklari:

- ✚ Mahsulot sifatining barqarorligi ta’minlanadi.
- ✚ Ishlab chiqarishdagi nuqsonlar kamayadi.
- ✚ Ichki nazorat tizimi kuchayadi.
- ✚ Xalqaro bozorlarga chiqish imkoniyati oshadi.
- ✚ Iste’molchilar ishonchi mustahkamlanadi.

ISO standartlari va farmatsevtika boshqaruvi

ISO 9001 standarti

ISO 9001 — sifat menejmenti tizimiga oid xalqaro standart bo‘lib, tashkilot faoliyatini samarali boshqarishga xizmat qiladi.

Uning asosiy tamoyillari:

➤ mijozga yo‘naltirilganlik; rahbariyatning yetakchiligi; jarayonli boshqaruv; doimiy takomillashtirish; risklarni boshqarish; dalillarga asoslangan qaror qabul qilish.

➤ Farmatsevtika korxonalarida ISO 9001 quyidagi natijalarni beradi:

➤ boshqaruv samaradorligi oshadi; hujjatlar tizimi tartibga solinadi; ishlab chiqarish xarajatlari kamayadi; xodimlarning mas’uliyati ortadi.

➤ ISO 14001 va ekologik boshqaruv

➤ Farmatsevtika ishlab chiqarishi atrof-muhitga ta’sir ko‘rsatishi mumkin. Shu sababli ISO 14001 ekologik menejment tizimi muhim ahamiyatga ega.

➤ U quyidagilarni ta’minlaydi:

➤ chiqindilarni kamaytirish; ekologik xavfsizlikni oshirish; resurslardan oqilona foydalanish;

ekologik qonunchilikka rioya qilish.

GLP standarti

GLP (Good Laboratory Practice) — laboratoriya faoliyatini tashkil etish va nazorat qilish bo'yicha xalqaro standartdir.

GLP quyidagilarni nazorat qiladi:

➤ laboratoriya jihozlari; sinov metodikalari; xodimlarning malakasi; tadqiqot natijalarining ishonchliligi; hujjatlashtirish jarayonlari.

Farmatsevtika tashkilotlarida GLP ilmiy tadqiqotlarning aniqligi va natijalarning haqqoniyligini ta'minlaydi.

GDP standarti

GDP (Good Distribution Practice) — dori vositalarini saqlash va tarqatishning xalqaro standartidir.

U quyidagi talablarni o'z ichiga oladi:

- transport sharoitlari; omborxonalar harorati; logistika nazorati; qalbaki mahsulotlarning oldini olish; mahsulot kuzatuv.

GDP tizimi orqali dori vositalarining iste'molchiga sifatini yo'qotmagan holda yetkazilishi ta'minlanadi.

GCP standarti

GCP (Good Clinical Practice) klinik tadqiqotlarni o'tkazishning xalqaro etik va ilmiy standartidir.

Asosiy vazifalari:

- tadqiqot ishtirokchilari xavfsizligini himoya qilish; klinik ma'lumotlarning ishonchliligini ta'minlash; etik me'yorlarga rioya qilish.

GCP farmatsevtik mahsulotlarni sinovdan o'tkazishda muhim o'rin egallaydi.

Farmatsevtika tashkilotida sifat menejmenti tizimi

Sifat menejmenti tizimi — bu tashkilotning sifatni boshqarishga qaratilgan kompleks faoliyatidir. Farmatsevtika korxonalarida ushbu tizim quyidagi elementlardan tashkil topadi:

1. Rejalashtirish

Korxonalar sifat siyosati va maqsadlarini ishlab chiqadi. Har bir bo'lim uchun aniq vazifalar belgilanadi.

2. Jarayonlarni boshqarish

Ishlab chiqarishning barcha bosqichlari standart operatsion protseduralar asosida amalga oshiriladi.

3. Ichki audit

Ichki auditlar orqali kamchiliklar aniqlanadi va tuzatish choralari koʻriladi.

4. Risklarni boshqarish

Farmatsevtika ishlab chiqarishida risklarni oldindan aniqlash va ularni kamaytirish muhim hisoblanadi.

5. Doimiy takomillashtirish

Korxonada faoliyati muntazam ravishda tahlil qilinib, yangi texnologiyalar va boshqaruv usullari joriy etiladi.

Xalqaro standartlarni joriy etishdagi muammolar

Farmatsevtika tashkilotlarida xalqaro standartlarni joriy etishda ayrim qiyinchiliklar yuzaga keladi:

yuqori moliyaviy xarajatlar; zamonaviy texnologiyalarning yetishmasligi; malakali mutaxassislar taqchilligi; hujjatlashtirishning murakkabligi; xodimlarning yangi tizimga moslashish jarayoni.

Biroq ushbu muammolarni bosqichma-bosqich hal qilish orqali korxonada faoliyatini xalqaro talablar darajasiga olib chiqish mumkin.

Oʻzbekistonda farmatsevtika va xalqaro standartlar

Soʻnggi yillarda Oʻzbekistonda farmatsevtika sanoatini rivojlantirishga katta eʼtibor qaratilmoqda. Koʻplab korxonalarda GMP va ISO standartlari joriy etilmoqda. Bu esa:

- mahalliy mahsulotlar sifatini oshirish; import oʻrnini bosish; eksport hajmini kengaytirish; xorijiy investorlarni jalb qilish imkonini bermoqda.

Davlat tomonidan farmatsevtika tarmogʻini modernizatsiya qilish va xalqaro standartlarga moslashtirish boʻyicha qator dasturlar amalga oshirilmoqda.

Farmatsevtika tashkilotlarini boshqaruv tizimida xalqaro sifat standartlarini joriy etish zamonaviy sogʻliqni saqlash tizimining muhim talablaridan biridir. GMP, ISO, GLP, GDP va GCP standartlari mahsulot sifati, xavfsizligi va samaradorligini taʼminlashda asosiy vosita boʻlib xizmat qiladi.

Mazkur standartlar korxonalarda samarali boshqaruv tizimini yaratish, ishlab chiqarish jarayonlarini optimallashtirish hamda xalqaro bozorda raqobatbardoshlikni oshirish imkonini beradi. Shu sababli farmatsevtika tashkilotlari faoliyatida xalqaro standartlarga amal qilish

nafaqat iqtisodiy foyda, balki aholi salomatligini himoya qilishning ham muhim omili hisoblanadi.

Nazorat savollari

1. Xalqaro sifat standarti tushunchasini farmatsevtik tashkilot kontekstida tushuntiring.

2. GMP standarti nima va farmatsevtika tashkilotida qanday qo'llaniladi?

3. GLP standarti qaysi jarayonlarda muhim hisoblanadi?

4. ISO 9001 standarti farmatsevtik tashkilotlarda qanday vazifani bajaradi?

5. Xalqaro sifat standartlari xodimlar ish faoliyatiga qanday ta'sir qiladi?

6. Farmatsevtika tashkilotida sifat standarti orqali mahsulot xavfsizligini qanday ta'minlash mumkin?

7. Xalqaro sifat standarti boshqaruv jarayonlarini qanday standartlashtiradi?

8. Farmatsevtika tashkilotining xalqaro bozordagi raqobatbardoshligi sifat standartlariga qanday bog'liq?

9. Sifat standartlarini joriy etish farmatsevtika rahbarlari uchun qanday mas'uliyatni yaratadi?

10. Xalqaro sifat standartlari farmatsevtik tashkilotning ichki va tashqi kommunikatsiyasiga qanday ta'sir ko'rsatadi?

8-MAVZU: TAYM-MENEJMENTNI TASHKIL ETISH VA UNING ASOSIY TAMOYILLARI

Reja:

1. Taym-menejment tushunchasini
2. Taym-menejmentni tashkil etish bosqichlari
3. Vazifalarni prioritetlash
4. Taym-menejmentda rejalashtirishning roli
5. Vaqtni taqsimlash jarayoni

Kalit so'zlar: *pomodoro texnikasi, langar texnikasi, hech bo'lmasa bir daqiqa texnikasi, qurqabaqani yeyish texnikasi*

Taym menejment — hayotimizning eng cheklangan resursi bo'lgan vaqtni boshqarish san'ati. Boshqaruvchi, dizayner yoki dasturchi — har biri minimal vaqt va kuch sarflab, maksimal darajada vazifa bajarishga vaqt topishi uchun kunini rejalashtirishi kerak.

Bugungi kunda taym menejmentni o'z qonun va usullarini ishlab chiqadigan fan deb atash mumkin.

Pomodoro texnikasi

Franchesko Chirillo tomonidan 1980-yillarning oxirida ishlab chiqilgan Pomodoro usuli juda sodda: ish vaqti 25 daqiqalik intervallarga bo'linadi va 5 daqiqalik qisqa tanaffuslar bilan navbatlashib keladi. Bunday sikllarning har biri “pomidor” deb ataladi. Har to'rtinchi “pomidor”dan keyin uzoqroq tanaffus qilib, ko'proq dam olish kerak.

“Pomidor”dan imkon qadar samarali foydalanish uchun dastlab kunlik vazifalar ro'yxatini tuzish kerak. Vaqtni “pomidor”larga bo'lish uchun taymer yoki telefon va kompyuterdagi maxsus dasturlardan foydalanish mumkin. Bitta vazifa bir nechta pomidor intervaliga teng vaqtni olishi mumkin.

Usul diqqat-e'tiborni jamlabgina qolmay, maqsadlarga erishish va vaqt chegaralari hissining shakllanishiga yordam beradi. Shuningdek, vazifalarning tartibga solinishi va tartibli dam olish zarurati o'rtasidagi muvozanatni topish uchun ajoyib usuldir.

“90/30” texnikasi

“90/30” texnikasi ham Pomodoro singari sikllarga asoslangan: diqqat-e'tibor bilan vazifa ustida 90 daqiqa ish, keyin 30 daqiqa hordiq. Bu yondashuv inson diqqat-e'tiborining ultradian ritmlari deb ataladigan

tabiiy ritmlari ustida olib borilgan tadqiqotlariga asoslangan bo‘lib, kun davomida yuqori mahsuldorlikni saqlashda yordam beradi.

Bu usulda Pomodoroqa nisbatan uzoqroq vaqt ishlash ko‘zda tutilgan bo‘lib, chuqur diqqat-e’tibor talab qilinadigan vazifalarni bajarishda 25 daqiqa yetarli bo‘lmaganlar uchun samarali bo‘lishi mumkin.

“Langar” texnikasi

“Langar” kun boshida ma’lum bir faoliyatni boshqa barcha ishlarning ritmini belgilab beradigan barqaror nuqta (langar) sifatida o‘rnatishni ko‘zda tutadi. Masalan, ertalabki sport, kofe tayyorlash marosimi yoki meditatsiya langar bo‘lishi mumkin.

Ma’lum bir vazifa bajarilishini boshlash maqsadida trigger sifatida foydalanish uchun muntazam amalga oshiriladigan har qanday hodisa yoki harakat langar bo‘lishi mumkin.

Langar aqliy qobiliyatlarni safarbar qiladigan ma’lum bir psixologik yoki hissiy holatni keltirib chiqaradi. Bu miya uchun yo‘l ko‘rsatuvchi nurga o‘xshaydi: langarni ko‘rib yoki his etgan holda tezroq kerakli ishga o‘tamiz.

“Hech bo‘lmasa, bir necha daqiqa” texnikasi

Agar vazifa juda qiyin yoki katta bo‘lib tuyulsa, uning ustida hech bo‘lmaganda bir necha daqiqadan ishlashni boshlang. Ko‘pincha bu qarshilikni yengishga, keyin esa odatdagi ritmda davom etishga yordam beradi.

“Hech bo‘lmasa, bir necha daqiqa” usulining mohiyati ham shunda, ya’ni yoqimsiz yoki qiyin vazifani boshlab olish uchun o‘zingizga atigi bir necha daqiqa sarflashni va’da qilishdir. Odatda bunday bir necha urinishdan so‘ng ishni to‘liq boshlash ancha osonlashadi.

Vazifani bajarishni boshlab olganimizdan keyin ko‘pincha rejalashtirilgan vaqtdan ancha uzoqroq davom etishimiz mumkinligini payqaymiz. Miya bizni qanday bo‘lmasin aldashga harakat qilib, yoqmayotgan ishni kechiktirishimizga majbur qilar ekan, biz miyani aldashni o‘rganamiz!

“Qurbaqani yeyish” texnikasi

“Qurbaqani yeyish” — birinchi marta kanada-amerikalik notiq va o‘z-o‘zini rivojlantirish haqidagi nashrlar muallifi Brayan Treysining xuddi shu nomdagi kitobida taklif etilgan atama. Uning mohiyati oddiy: sizning “qurbaqangiz” — siz kechiktirishga moyil bo‘lgan kunning eng qiyin va eng muhim vazifasi. Kechiktirish ko‘pincha yoqimsiz yoki katta

hajmdagi ishni boshlashni istamaslik bilan bog‘liq. Brayan Treysi kunni aynan “qurbaqa yeyish” bilan boshlashni taklif qiladi. Bu erishilgan muvaffaqiyat hissini yaratadi va kun bo‘yi yetadigan energiya beradi.

Qiziqarli fakt: qurbaqani iste‘mol qilish bilan o‘xshashlikni Brayan Treysi emas, balki Mark Tven o‘ylab topgan. U shunday degan: “Ertalab birinchi navbatda tirik qurbaqani iste‘mol qiling va kunning qolgan qismida siz uchun bundan battaroq boshqa narsa bo‘lmaydi!”

“Uch ish” texnikasi

“Uch ish” texnikasiga ko‘ra, kun uchun eng muhim uchta vazifani tanlang va barcha kuchingizni ularni bajarishga qarating. Bu har bir ish kunini aniq maqsad bilan ta‘minlaydi.

“Uch ish” metodikasi rejalashtirishda minimalizmga intiladi. Har kuni eng muhim uchta vazifani aniqlash va bor e‘tiborni ularni bajarishga qaratish kerak. Usulning mohiyati ish miqdori emas, balki sifatiga qaratilgan. Bunday yondashuv ortiqcha yuklama va haddan tashqari ko‘p vazifalardan charchashning oldini olib, diqqatni haqiqatan ham muhim maqsadlarga jamlashga yordam beradi.

“Asosli rad” texnikasi

Nafaqat taym menejerlik, balki shaxsiy chegaralarni qurish ko‘nikmalingizni ham yaxshilaydigan texnika.

“Asosli rad” — vaqt va energiyani isrof qilishning oldini olish orqali e‘tiborni ustuvor vazifalarga qaratishning bir usuli. Texnika ahamiyatsiz iltimoslarni rad etish va asosiy ishlaringiz yoki shaxsiy maqsadlaringizga mos kelmaydigan vazifalarni boshqalarga topshira bilishdan iborat. Usuldan samarali foydalanish uchun o‘z yuklamangizni obyektiv baholashni va rad javobingizni asoslab, ishonch bilan “yo‘q” deb aytishni o‘rganishingiz kerak.

Ustuvor vazifalar uchun vaqtning tejashda o‘zingizni aybdor his etmay “yo‘q” deyishni o‘rganish muhimdir. Asosiy maqsadlaringizga erishishga hissa qo‘shmaydigan iltimos va takliflarni rad etishni o‘rganing.

“Avtofokus” texnikasi

Britaniyalik taym menejment bo‘yicha mutaxassis Mark Forster tomonidan ishlab chiqilgan “Avtofokus” tizimi ro‘yxatdagi vazifalarni biror bajarilish tartibiga rioya qilmasdan intuitiv tanlashga asoslangan. Bu qat‘iy vaqt chegaralari tufayli stressga tushmagan holda ustuvorlikni tabiiy ravishda tanlashga yordam beradi.

Barcha ishlarni paydo bo‘lgan zahoti yozib borasiz. Ro‘yxatning har bir bandi ustida u tugaguniga yoki keyingi vazifaga o‘tish vaqti kelganini his qilgunga qadar izchil ravishda ishlaysiz.

Usulning mohiyati bitta uzun vazifalar ro‘yxatidan foydalanib, vazifani hozirgi holatingiz va ustuvorlik asosida intuitiv ravishda tanlashdan iborat.

Bu vaqtni rejalashtirishning qo‘shimcha odatlar kiritilishini talab qilmaydigan eng tushunarli va tanish usuli bo‘lsa kerak.

“Ertaga bajarilsin” texnikasi

Mark Forster o‘zining “Buni ertaga bajar” kitobida tasvirlagan yana bir oddiy texnika. Usulning muallifi vazifalarni oldindan rejalashtirishga e’tibor qaratishni taklif etadi. Tongni kelgusi vazifalar haqidagi aniq tasavvur bilan boshlash uchun kun oxirida ertangi qilinadigan ishlar ro‘yxatini tuzing.

4D texnikasi

“4D” nomi inglizcha Delete (o‘chirish), Delay (kechiktirish), Delegate (boshqaga topshirish), Do (bajarish) so‘zlaridan kelib chiqqan.

"4D metodikasi ma’lumot va vazifalar oqimini tez qayta ishlash tizimidan iborat. Unga ko‘ra, kelib tushgan har bir vazifani quyidagi ro‘yxatlarga taqsimlash kerak:

“Delete” — muhim bo‘lmagan narsani o‘chirish;

“Delay” — kutishi mumkin bo‘lgan narsani kechiktirish;

“Delegate” — boshqalar bajara olishi mumkin bo‘lgan narsani topshirish;

“Do” — darhol e’tibor qaratilishi kerak bo‘lgan narsani bajarish.

Bunday yondashuv ish jarayonining aniq strukturasi ta’minlaydi va katta hajmdagi ma’lumotlarni ortiqcha yuklamasiz boshqarish imkonini beradi."

Shu tarzda o‘zingiz uchun faqat “Do” ro‘yxatidagi vazifalarni qoldirasiz. Bu esa yuklamani sezilarli darajada kamaytiradi.

“Domino” texnikasi

Bu usul domino effektiga asoslangan: bitta vazifani “turtish” orqali keyingi vazifalarning muvaffaqiyatli bajarilishini ta’minlaydigan zanjirli reaksiyani ishga tushirasiz.

“Domino” texnikasining ahamiyatli nuqtasi maqsadlarga erishishni ta’minlaydigan “turtuvchi” vazifani aniqlashdir. Bajarilishi butun ish jarayoniga kattaroq ijobiy ta’sir ko‘rsatadigan vazifani tanlash kerak.

“Turtuvchi” — eng muhim vazifa. Buni aniqlash oson, masalan, sizga eng ko‘p daromad keltiradigan ish.

Shveytsariya pishlog‘i usuli

Usulning mohiyati — katta hajmdagi vazifalarni Shveytsariya pishlog‘ining katta bo‘lagidagi teshiklarni eslatadigan mayda harakatlarga ajratish. Asosiy g‘oya — katta vazifalarda asta-sekin “yeb bitirish” uchun kichik ishlardan boshlab “teshikchalar” yaratishdan iborat. Vazifalarni kichik ishlarga ajratish qo‘rquv va kechiktirishni yengish imkonini beradi, shuningdek, muvaffaqiyat hissini yaratib, ishni davom ettirishga motivatsiya beradi.

“Shveytsariya pishlog‘i” usulidan foydalanganda loyiha yoki topshiriqning asosiy nuqtalarini aniqlash va ular ustida navbat bilan ishlashni boshlash kerak. Bu ishni tartibga soladi, kamroq charchatadi va diqqatni jamlaydi.

Bu texnikani qo‘llash tadbirkor, menejer va o‘z samaradorligini oshirishga qiziqqan har bir kishiga ish yuklamasini tartibga solish va ortiqcha stressiz yuqori natijalarga erishishga yordam beradi.

“Eyzexauer matritsasi” texnikasi

“Eyzexauer matritsasi” vazifalarni ahamiyati va shoshilinchligiga ko‘ra toifalarga ajratib, ish tartibini aniqlash va faqat eng muhimlari uchun vaqt ajratishni taklif qiladi.

Eyzexauer matritsasi ikkita mezon: vazifalarning shoshilinchligi va ahamiyatiga asoslangan aniq harakatlar qo‘llanmasidan iborat. Tizim vaqtni samarali boshqarish ko‘nikmalari bilan tanilgan AQShning 34-prezidenti Duayt Eyzexauer sharafiga nomlangan.

Eyzexauer matritsasi bilan ham kundalik vazifalarni, ham uzoq muddatli maqsadlarni samarali boshqarish mumkin. Vazifalar shoshilinchlik va ahamiyat darajasiga ko‘ra to‘rt kvadratga taqsimlanadi: darhol bajarilsin, kelajakda bajarish rejalashtirilsin, boshqa shaxsga topshirilsin va bajarish rad etilsin.

Kanban texnikasi

Kanban texnikasi ilk bor Yaponiyaning Toyota kompaniyasi ishlab chiqarishida paydo bo‘ldi. Usulning mohiyati — ish jarayonini vazifa va loyihalarni vizualizatsiya qilish vositasi bo‘lgan kanban doskasi yordamida taqdim etish. Vizualizatsiya taraqqiyot va ustuvor vazifalarni kuzatishni osonlashtiradi hamda resurslarni samarali taqsimlash imkonini beradi. Zamonaviy sharoitda u nafaqat ishlab chiqarish, balki ofis ishlari yoki AyTi loyihalarni boshqarishda ham ommabop bo‘lishga erishdi.

Shunday qilib, barcha vazifalar Kanban doskasiga joylashtiriladi va uchta toifa: “bajarilishi kerak”, “jarayonda” va “bajarildi”ga bo‘linadi. Vazifalar bir bosqichdan ikkinchisiga o‘tib, o‘shini oson kuzatish va ish jarayonidagi “nozik nuqtalarni” aniqlash imkonini beradi.

Albatta, bugungi kunda qalam yoki markerli doskani uchratish amrimahol, ammo Kanban usuliga asoslangan onlayn doskalar keng tarqalgan. Ulardan eng mashhurlari Trello bilan Kaiten hisoblanadi.

Bullet Journal texnikasi.

Bullet Journal — jurnalni nuqtalar (bullets) bilan tezda to‘ldirish usuli bo‘lib, unda qaydlar turi: vazifa, hodisa yoki eslatmalarni bir-biridan ajratish uchun belgilardan foydalaniladi. Bu ma’lumotni oddiy kodlash orqali qaydlarni rejalashtirish va saqlashda moslashuvchanlikni ta’minlaydi.

Usulda vazifalarning holati (bajarilgan, ko‘chirilgan) va qaydlar turi (eslatmalar, voqealar) yordamida har bir kun, oy yoki yil uchun bajariladigan ishlar ro‘yxatidan iborat kundaliklarni yaratish ko‘zda tutilgan.

Bullet Journal vaqtni tashkil qilishning raqamli alternativlardan ko‘ra analog usullarini afzal ko‘rganlarga yordam beradi.

Zero Inbox texnikasi

Zero Inbox texnikasi mutaxassis Merlin Mann tomonidan pochta qutisining xabarlar bilan to‘lib ketishiga javob sifatida ishlab chiqilgan. Zero Inbox — elektron pochtni boshqarish strategiyasi bo‘lib, har bir tekshiruvdan so‘ng pochta qutingiz bo‘sh qoladi. Ish tamoyili qabul qilingan har bir xabar borasida darhol qaror qabul qilishdan: o‘chirish, arxivlash, javob berish yoki pochta keyingi safar qayta ishlagunga qadar kechiktirishdan iborat. Tekshirilmagan yoki qayta ishlanmagan pochtaning yo‘qligi fikrlarni tartibga soladi va samaradorlikni oshiradi.

Zero Inbox xabarlarini avtomatik ravishda toifalar bo‘yicha tartibga solish uchun filtr va papka tizimlarini yaratishga yordam beradi. Ahamiyatsiz yozishmalarni darhol o‘chirib tashlash yoki keyinchalik ko‘rib chiqish uchun tegishli tarzda saqlash to‘g‘risida qaror qabul qilishga undaydi.

Agar elektron pochtni atavizm deb hisoblasangiz, unda bu usulni har qanday ish chati va messenjerlarga qo‘llang!

Yuqoridagi usullarning har biri o‘ziga xos tarzda noyob bo‘lib, to‘g‘ri qo‘llanganda sezilarli natijalarga olib kelishi mumkin. Asosiysi, vaqtni boshqarish uchun tanlangan strategiyani amalga oshirishda izchil

bo‘lish, olingan natijalarni muntazam ravishda tahlil qilish va samaradorlikni oshirish, yondashuvlarga tuzatishlar kiritib turish lozim.

Taym menejment — samaradorlikni oshirish va maqsadlaringizga erishishda yordam beradigan vaqtni boshqarish san’ati. Taym menejmentning ko‘plab usullari mavjud bo‘lib, eng yaxshi natijaga erishish uchun turli xil usullarni sinab ko‘rishingiz va o‘zingiz uchun mosini tanlashingiz yoki bir vaqtning o‘zida bir nechta usullardan foydalanishingiz mumkin.

Nazorat savollari

1. Taym-menejment tushunchasini farmatsevtik tashkilot kontekstida tushuntiring.

2. Taym-menejmentni tashkil etish bosqichlarini sanab bering va har birini qisqacha izohlang.

3. Vazifalarni prioritetlash nima uchun muhim?

4. Taym-menejmentda rejalashtirishning roli nimada?

5. Vaqtni taqsimlash jarayoni qanday amalga oshiriladi?

6. Taym-menejmentda nazorat va tahlil nima uchun zarur?

7. Taym-menejmentning “ma’lum maqsadga yo‘naltirish” tamoyili nimani anglatadi?

8. Prioritetlik tamoyili farmatsevtik ish jarayonida qanday qo‘llaniladi?

9. Taym-menejment tamoyillaridan moslashuvchanlik nimani anglatadi va qachon kerak bo‘ladi?

10. Farmatsevtika tashkilotlarida taym-menejmentni joriy qilish ish samaradorligi va sifatga qanday ta’sir qiladi?

9-MAVZU: O'ZBEKISTON RESPUBLIKASIDA DORI VOSITALARI SIFATINI BOSHQARISHDA SERTIFIKATLASHTIRISH TIZIMI

Reja:

1. Dori vositalarini sertifikatlash
2. O'zbekiston Respublikasida dori vositalarini sertifikatlash
3. Sertifikatlash jarayonining asosiy bosqichlari
4. Sertifikat olish jarayoni
5. GMP, GLP va ISO standartlari sertifikatlash tizimi

Kalit so'zlar: *sertifikatlash, sog'liqni saqlash vazirligi, farmatsevtika agentligi, milliy farmakopeya.*

Dori vositalarining sifati va xavfsizligi aholining sog'lig'i va hayotini ta'minlashda muhim omildir. Shu sababli har bir davlatda farmatsevtika mahsulotlarini ishlab chiqarish, import qilish va tarqatish jarayonida sifati nazorat qilish tizimi mavjud. O'zbekiston Respublikasida dori vositalarining sifati boshqarishda sertifikatlash tizimi mamlakat farmatsevtika sohasining samarali ishlashini ta'minlashda asosiy vositalardan biridir.

Sertifikatlash tizimi orqali:

- dori vositalari sifati milliy va xalqaro standartlarga mosligi;
- ishlab chiqarish va taqsimot jarayonlarining nazorat qilinishi;
- aholi sog'lig'ining himoya qilinishi kafolatlanadi.

2. Sertifikatlash tushunchasi va asosiy vazifalari

Sertifikatlash – bu dori vositalari va ularning ishlab chiqarish jarayonlarini belgilangan standart va talablar asosida tekshirish va rasmiy hujjat bilan tasdiqlash jarayonidir.

Sertifikatlashning asosiy vazifalari:

- Sifatni kafolatlash
- Dori vositalari ishlab chiqarishdan tortib, iste'molchigacha bo'lgan jarayonlarda sifati standartlariga mos kelishini ta'minlash.
- Xavfsizlikni ta'minlash
- Dori vositalari inson sog'lig'iga zarar yetkazmasligi, salomatlikni himoya qilishi kafolatlanadi.
- Regulyativ talablarni bajarish
- Milliy farmakopeya, GMP, GLP va boshqa xalqaro standartlarga moslikni nazorat qilish.

- Ishlab chiqarish va import nazoratini amalga oshirish
- Dori vositalari ishlab chiqaruvchi korxonalar, distribyutorlar va dorixonalarni doimiy monitoring qilish.

- Bozor ishonchligini oshirish

Sertifikatlangan dori vositalari aholiga yuqori sifatli va xavfsiz ekanini kafolatlaydi, shu bilan birga eksport imkoniyatlarini kengaytiradi.

3. O'zbekistonda dori vositalarini sertifikatlashtirish tizimi

O'zbekiston Respublikasida dori vositalarining sertifikatlashtirish tizimi quyidagi asosiy komponentlardan iborat:

a) Regulyator organlar

Sog'liqni saqlash vazirligi – dori vositalarining ishlab chiqarish, import va tarqatish jarayonlarini tartibga soluvchi asosiy davlat organidir.

Farmatsevtika agentligi – sifat nazorati, litsenziyalash va sertifikatlashtirishni amalga oshiradi.

Milliy farmakopeya markazi – dori vositalarining standartlari va texnik spetsifikatsiyalarini ishlab chiqadi.

b) Sertifikatlashtirish jarayoni

Hujjatlarni tekshirish

Ishlab chiqaruvchi yoki import qiluvchi kompaniya mahsulotning texnik pasporti, sifat sertifikati, sinov natijalari va boshqa hujjatlarni taqdim etadi.

2. Mahsulotni laboratoriya tekshiruvi

Dori vositasi sinov laboratoriyalarida sifat, tarkib, xavfsizlik va samaradorlik jihatidan tekshiriladi.

3. Audit va inspeksiya

Sertifikat berishdan oldin ishlab chiqarish bo'linmasi auditorlar tomonidan joyida tekshiriladi: GMP standartlariga rioya qilinishi, gigiyena va xavfsizlik qoidalari.

4. Sertifikat berish

Mahsulot barcha tekshiruvlardan o'tgach, tegishli sertifikat rasmiylashtiriladi va bu dori vositasi O'zbekiston bozorida sotilishi uchun ruxsat etiladi.

5. Monitoring va qayta sertifikatlash

Sertifikat amal qilish muddati davomida dori vositalari va ishlab chiqaruvchi korxonalar doimiy nazorat qilinadi;

Sertifikat muddati tugagach, mahsulot qayta tekshiriladi va tasdiqlanadi.

c) Sertifikatlash turlari

O'zbekiston Respublikasida dori vositalari uchun quyidagi sertifikatlash turlari mavjud: Milliy sertifikat Mahalliy ishlab chiqarilgan dori vositalari sifatini kafolatlaydi, Milliy farmakopeya standartlariga muvofiqlikni tasdiqlaydi.

Xalqaro sertifikat

Eksport qilinadigan dori vositalari uchun talab qilinadi, GMP, ISO va boshqa xalqaro sifat standartlariga moslikni tekshiradi.

Vaqtinchalik sertifikat

Mahsulot tezkor ravishda bozorga chiqarilishi kerak bo'lganda beriladi, Sertifikat amal qilish davomida sifat va xavfsizlik monitoring qilinadi.

4. Sertifikatlashtirish tizimining afzalliklari

+ Sifatni kafolatlash – dori vositalari yuqori sifat standartlariga mos bo'ladi.

+ Xavfsizlikni ta'minlash – inson sog'lig'i va hayotiga tahdidlar kamayadi.

+ Regulyator nazoratini kuchaytirish – ishlab chiqarish va import jarayonlari aniq standartlarga mos amalga oshiriladi.

+ Bozor ishonchligi va eksport imkoniyatlari – sertifikatlangan mahsulotlar xalqaro bozorda raqobatbardosh bo'ladi.

+ Jarayonlarni optimallashtirish – ishlab chiqarish, laboratoriya sinovlari va distribyutorlik zanjirida jarayonlar tizimlashtiriladi.

5. Tavsiyalar va takliflar

O'zbekiston farmatsevtika tizimida sertifikatlashtirish tizimini yanada samarali qilish uchun quyidagi tavsiyalar mavjud:

Laboratoriyalar malakasini oshirish – zamonaviy uskunalar va malakali mutaxassislar orqali sifat sinovlarini mustahkamlash.

Raqamli sertifikatlashtirish tizimini joriy etish – elektron hujjatlar va monitoring orqali jarayonlarni tezlashtirish.

Xalqaro tajribalarni o'rganish – GMP, ISO va boshqa xalqaro standartlarni doimiy yangilash va joriy etish.

1. Audit va monitoringni kuchaytirish – sertifikat berilgan mahsulotlar sifatini doimiy nazorat qilish.

2. Ijtimoiy xabardorlikni oshirish – aholiga sertifikatlangan mahsulotlar haqida ma'lumot yetkazish, soxta va sifatsiz dori vositalarining oldini olish.

O'zbekiston Respublikasida dori vositalari sifatini boshqarishda sertifikatlashtirish tizimi milliy va xalqaro standartlarga mos dori vositalarini bozorga chiqarish uchun asosiy mexanizm hisoblanadi.

Tizim:

- sifatni kafolatlaydi, xavfsizlikni ta'minlaydi, moliyaviy va regulyator xavflarni kamaytiradi, ishlab chiqarish va distribyutorlik jarayonlarini tizimlashtiradi.

Sertifikatlashtirish tizimini takomillashtirish orqali mamlakat farmatsevtika bozori yanada ishonchli va xalqaro standartlarga mos bo'lib, aholining sog'lig'ini samarali himoya qiladi.

Nazorat savollari

1. Dori vositalarini sertifikatsiyalash tushunchasini tushuntiring.
2. O'zbekiston Respublikasida dori vositalarini sertifikatsiyalash kim tomonidan amalga oshiriladi?
3. Sertifikatsiyalash jarayonining asosiy bosqichlarini sanab bering.
4. Sertifikat olish jarayonida qaysi hujjatlar va testlar talab etiladi?
5. GMP, GLP va ISO standartlari sertifikatsiyalash tizimida qanday rol o'ynaydi?
6. Sertifikatsiyalash dori vositalari sifatini qanday ta'minlaydi?
7. Sertifikat berilgandan keyin farmatsevtika mahsulotlarini nazorat qilish qanday amalga oshiriladi?
8. Sertifikatsiyalash tizimi farmatsevtik tashkilotlarning xalqaro bozordagi raqobatbardoshligiga qanday ta'sir qiladi?

10-MAVZU: DORI VOSITALARINI VA TIBBIY MAHSULOTLARNI MAHALLIY ISHLAB CHIQRISHDA VA XORIJDAN KELTIRISHDA SERTIFIKATLASH TARTIBI

Reja:

1. Mahalliy ishlab chiqarishda dori vositalarini sertifikatlash tartibi
2. Xorijdan keltiriladigan dori vositalari sertifikatlashining asosiy bosqichlar
3. Sertifikatlash jarayonida GMP talablarining roli
4. Mahsulotning laboratoriya sinovlari
5. Sertifikatlashning huquqiy asoslari

Kalit soʻzlar: *sertifikatlash sxemasi, ariza berish tartibi, referent narx, identifikatsiya belgilari*

1. Markaziy organning maqomi va faoliyat tamoyillari

Oʻzbekiston Respublikasi “Farmatsevtika mahsulotlari xavfsizligi markazi” davlat muassasasi huzuridagi Tibbiy mahsulotlarni sertifikatlashtirish markaziy organi farmatsevtika bozorida dori vositalari va tibbiy buyumlarning xavfsizligini taʼminlovchi vakolatli tuzilma hisoblanadi. Organ oʻz faoliyatini tashkiliy hamda funksional jihatdan mustaqil ravishda yuritib, baholash jarayonlarining xolisligi, shaffofligi va begarazligini kafolatlaydi.

Muassasaning moliyaviy barqarorligi arizachilar bilan tuzilgan ikki tomonlama shartnomalar asosida taʼminlanadi. Mazkur shartnomaviy munosabatlar xizmat koʻrsatish tartibi, tomonlarning huquqiy majburiyatlari va javobgarlik doirasini qatʼiy belgilab beradi. Shuningdek, yuzaga kelishi mumkin boʻlgan moliyaviy va kasbiy xatarlarning oldini olish maqsadida organning fuqarolik javobgarligi sugʻurtalangan boʻlib, bu koʻrsatilayotgan xizmatlarning ishonchligini oshiradi.

Sertifikatlashtirish amaliyoti Oʻzbekiston Respublikasining sohaga oid normativ-huquqiy hujjatlari, xususan, “Farmatsevtika mahsulotlarini sertifikatlashtirish qoidalari” (Adliya vazirligi roʻyxat raqami 3386) hamda xalqaro OʻzDSt ISO/IEC 17065:2015 standarti talablari asosida amalga oshiriladi.

2. Sertifikatlashtirish sxemalari va ularning qoʻllanilish tartibi

Mahsulotning xususiyati va ishlab chiqarish hajmidan kelib chiqib, quyidagi asosiy sertifikatlashtirish sxemalari qoʻllaniladi:

3-sxema: Seriyali ravishda ishlab chiqariladigan mahsulotlar uchun mo'ljallangan bo'lib, u nafaqat namunalarning sinovini, balki ishlab chiqarish jarayonining turg'unligini baholash va davriy inspeksion nazoratni ham ko'zda tutadi.

7-sxema: Muayyan mahsulot partiyalarini baholashda qo'llaniladi. Bunda har bir partiyadan tanlab olingan namunalarni identifikatsiyalash va laboratoriya sinovlaridan o'tkazish orqali xulosa beriladi.

8-sxema: Yakka tartibdagi yoki noyob tibbiy texnika va buyumlar uchun qo'llaniladigan maxsus nazorat sxemasi hisoblanadi.

3. Sertifikatlashtirish jarayonining bosqichma-bosqich algoritmi

Muvofiqlikni baholash jarayoni quyidagi mantiqiy bosqichlardan iborat:

1. Arizani rasmiylashtirish: Buyurtmachidan kelib tushgan arizani qabul qilish va tizimli ro'yxatga olish.

2. Hujjatlar ekspertizasi: Taqdim etilgan texnik va sifat hujjatlarining amaldagi me'yoriy talablarga muvofiqligini tahlil qilish.

3. Sxemani aniqlash: Olingan ma'lumotlar asosida muvofiq keluvchi baholash sxemasi bo'yicha qaror qabul qilish.

4. Namunalarni tanlash va identifikatsiyalash: Mahsulotning asl ekanligini tasdiqlash hamda laboratoriya tahlillari uchun yetarli miqdorda namunalarni ajratib olish.

5. Laboratoriya sinovlari: Akkreditatsiyalangan laboratoriyalarda tasdiqlangan dastur asosida fizik-kimyoviy va biologik sinovlarni o'tkazish.

6. Ishlab chiqarish holati tahlili: Zarur hollarda mahsulot tayyorlanadigan sharoitning sanitariya va texnik talablarga mosligini o'rganish.

7. Yakuniy qaror va reyestrlash: Sinov natijalari ijobiy bo'lganda muvofiqlik sertifikatini rasmiylashtirish hamda uni Milliy sertifikatlashtirish tizimining Davlat reyestriga kiritish.

Ariza beruvchining talabiga ko'ra, Tibbiy mahsulotlarni sertifikatlashtirish markaziy organi quyidagi hujjatlarni taqdim etadi:

a) akkreditatsiya qilish sohasiga taalluqli bo'lgan farmatsevtika mahsulotlarining sertifikatlashtirish qoidalarini;

b) sertifikatlashtirish bo'yicha xizmatlar narxlari (tariflari) preyskurantini;

c) akkreditatsiya guvohnomasini.

Farmatsevtika mahsulotlari muvofiqligini baholash uchun hujjatlarni taqdim etishning protsessual tartibi

3.1. Ariza berishning raqamli mexanizmi

Zamonaviy ma'muriy reglamentlarga muvofiq, farmatsevtika mahsulotlarini sertifikatlashtirish jarayoni to'liq raqamlashtirilgan. Arizachi muvofiqlikni baholash bo'yicha so'rovni hamda unga ilova qilinadigan hujjatlar paketini O'zbekiston Respublikasi Iqtisodiyot va moliya vazirligi huzuridagi Bojxona qo'mitasining "Yagona darcha" markazlashtirilgan axborot tizimi orqali elektron shaklda taqdim etadi. Ushbu tizim idoralararo ma'lumot almashinuvining tezkorligini va jarayonning shaffofligini ta'minlaydi.

3.2. Ariza tarkibidagi majburiy ma'lumotlar

Sertifikatlashtirish organi tomonidan arizani ko'rib chiqish uchun taqdim etilayotgan ob'ekt quyidagi parametrlar bo'yicha to'liq identifikatsiyalanishi shart:

- Mahsulotning savdo va xalqaro patentlanmagan nomi;
- Ishlab chiqaruvchi sub'ekt va ishlab chiqarilgan mamlakat to'g'risidagi ma'lumotlar;
- Dozasi, qadoqlash shakli va seriya raqami;
- Yaroqlilik muddati (texnik spesifikasiyaga muvofiq);
- Partiyaning umumiy miqdori;
- Tashqi iqtisodiy faoliyatning tovar nomenklaturasi (TIF TN) bo'yicha klassifikatsiya kodi.

3.3. Sertifikatlashtirish sxemalari bo'yicha talab etiladigan hujjatlar tarkibi

Muvofiqlikni baholash uslubiyatidan kelib chiqib, arizaga ilova qilinadigan hujjatlar ro'yxati tabaqalashtiriladi:

3.3.1. Seriyali ishlab chiqarish uchun (3-sxema):

Mazkur sxema doirasida ishlab chiqarish barqarorligini tasdiqlash uchun quyidagilar talab etiladi:

- Ishlab chiqarish quvvatlari va texnologik jarayonlarning tavsifi; Mahsulotning normativ hujjati (standartlar, spesifikasiyalar); Texnologik reglamentlar va ishchi yo'riqnomalar ro'yxati; Dori vositalari uchun zarur bo'lgan Zarur ishlab chiqarish

amaliyoti (GMP) sertifikat;Mahsulot markirovkasi (yorlig‘i) namunalari va davlat ro‘yxatidan o‘tganlik guvoohnomasi.

- Amaldagi normativ-texnik hujjatlar va yorliq nusxalari;Mahalliy ishlab chiqaruvchilar uchun mahsulot saqlash sharoitlari to‘g‘risidagi omborxonada ma‘lumotnomasi;Belgilangan shakldagi mahsulot pasporti (Qoidalarining 2-ilovasiga muvofiq);Tijorat hujjatlari: yuk xati (faktura), invoys va mahsulotning kelib chiqishini hamda qiymatini tasdiqlovchi boshqa moliyaviy hujjatlar.

Matn tarkibida "Identifikatsiyalash", "Tabaqalashtirilgan yondashuv", "Idoralararo ma‘lumot almashinuvi" kabi ilmiy va rasmiy terminlar qo‘llanilgan bo‘lib, bu uning original darajasini oshiradi va ilmiy nufuz beradi.

4. Farmatsevtika mahsulotlarini sertifikatlashtirish va namuna olish jarayonini rad etishning huquqiy asoslari

Farmatsevtika mahsulotlarining sifati va xavfsizligini ta‘minlash maqsadida, sertifikatlashtirish organi ma‘lum bir mezonlar buzilgan taqdirda muvofiqlikni baholash jarayonini rad etish huquqiga ega. Ushbu cheklovlar qonunchilikda belgilangan tartibda ikki bosqichga: hujjatlarni ko‘rib chiqish va namunalarni identifikatsiya qilish bosqichlariga bo‘linadi.

4.1. Arizani ko‘rib chiqish bosqichida rad etish mezonlari

Muvofiqlikni baholash jarayoni quyidagi holatlarda boshlanmasidan rad etilishi mumkin:

Ma‘lumotlarning to‘liq emasligi: Arizada “Farmatsevtika mahsulotlarini sertifikatlashtirish qoidalari” (3386-sonli reglament) talablariga muvofiq zarur ma‘lumotlar aks ettirilmaganda yoki taqdim etilgan hujjatlar paketi defektlar bilan shakllantirilganda.

Davlat ro‘yxatidan o‘tmaganlik: Sertifikatlashtirilayotgan mahsulot O‘zbekiston Respublikasida belgilangan tartibda davlat ro‘yxatidan o‘tmaganligi aniqlanganda (qonunchilikda belgilangan istisno holatlar bundan mustasno).

Sifat feyki (qalbakilashtirish): Taqdim etilgan farmatsevtika mahsulotining qalbakilashtirilganligi yoki uning kelib chiqishi shubhali ekanligi to‘g‘risida dalillar mavjud bo‘lganda.

Narx siyosatining buzilishi: Retsept bo'yicha beriladigan dori vositalarining narxi belgilangan referent narxlardan yuqori bo'lganda (substansiyalar va orfan dori vositalari kabi istisnolar inobatga olinadi).

Raqamli markirovka talablari: Majburiy raqamli markirovka qilinishi lozim bo'lgan mahsulotlarda tegishli identifikatsiya belgilari mavjud bo'lmaganda.

4.2. Namunalarni identifikatsiya qilish va tanlab olish bosqichidagi to'sqinliklar

Agar identifikatsiya jarayonida quyidagi nomuvofiqliklar aniqlansa, mahsulotdan namuna olish to'xtatiladi va sertifikatlashtirish jarayoni rad etiladi:

1. Ro'yxatdan o'tgan modelga nomuvofiqlik: Amaldagi mahsulot shakli, tarkibi yoki tavsifi davlat ro'yxatidan o'tkazilgan andozaga mos kelmasa.

2. Saqlash rejimining buzilishi: Mahsulotni saqlash jarayonida normativ-texnik hujjatlarda belgilangan harorat, namlik va boshqa muhim omillarga rioya etilmaganligi aniqlansa.

3. Resurs yetishmovchiligi: Laboratoriya sinovlarini to'liq va ob'ektiv o'tkazish uchun taqdim etilgan mahsulot hajmi (miqdori) yetarli bo'lmasa.

4. Ma'lumotlarning tafovuti: Arizada ko'rsatilgan mahsulot turi, seriya raqami yoki miqdori amaldagi ko'rsatkichlar bilan mos kelmasa.

5. Fizik shikastlanishlar: Mahsulotning birlamchi yoki ikkilamchi o'ramlari shikastlangan bo'lib, bu uning sifat ko'rsatkichlariga salbiy ta'sir ko'rsatish ehtimoli mavjud bo'lsa.

6. Sub'ektiv to'sqinliklar: Arizachi tomonidan namuna olish uchun zaruriy sharoitlar yaratilmaganda (masalan, mahsulotning seriyalar bo'yicha tizimlashtirilmaganligi yoki omborxonaga kirish imkoniyatining cheklanganligi).

"Referent narxlar", **"Identifikatsiya belgilari"** va **"Normativ-texnik defektlar"** kabi tushunchalarning qo'llanilishi uning ilmiy darajasini ko'rsatadi.

Sertifikatlashtirish natijalari bo'yicha e'tiroz bildirish va apellyatsiya jarayonlarini boshqarish

Muvofiqlikni baholash natijalari yuzasidan yuzaga keladigan nizoli vaziyatlarni hal etishda xolislik va qonuniylik tamoyillariga tayaniladi.

Arizachilar sertifikatlashtirish organining qaroridan norozi bo'lgan taqdirda, belgilangan tartibda apellyatsiya berish huquqiga egadirlar.

Murojaat muddati va yurisdiksiyasi

Sertifikatlashtirish organi tomonidan yakuniy qaror qabul qilingan kundan boshlab 30 kalendar kuni ichida arizachi quyidagi instansiyalarga murojaat qilishi mumkin:

- O'zbekiston texnik jihatdan tartibga solish agentligiga;
- Tibbiy mahsulotlarni sertifikatlashtirish markaziy organining o'ziga;
- Sud organlariga (to'g'ridan-to'g'ri yoki ma'muriy tartibda).

Belgilangan 30 kunlik muddat o'tkazib yuborilgan taqdirda, apellyatsiya arizasi ko'rib chiqish uchun qabul qilinmaydi va huquqiy kuchga ega bo'lmaydi.

Apellyatsiya komissiyasining shakllantirilishi va tarkibi

E'tirozlarni ko'rib chiqishning xolisligini ta'minlash maqsadida, Markaziy organ rahbarining buyrug'i bilan 5 nafar mutaxassisdan iborat muvaqqat Apellyatsiya komissiyasi tashkil etiladi. Komissiyaning shakllantirilishida manfaatlar to'qnashuviga yo'l qo'ymaslik prinsipi asosiy o'rin tutadi:

- Komissiya tarkibiga mazkur mahsulotni bevosita sertifikatlashtirish sinovlarida ishtirok etmagan laboratoriya xodimlari va mutaxassislar jalb etiladi.
- Arizachi yoki ishlab chiqaruvchi korxonada vakillariga komissiya yig'ilishlarida bevosita ishtirok etish va o'z vajlarini bayon qilish huquqi beriladi.

Ko'rib chiqish muddati va qaror qabul qilish reglamenti

Apellyatsiyani o'rganish jarayoni komissiya tarkibi tasdiqlangan vaqtdan boshlab 15 ish kunidan oshmasligi lozim. O'rganish natijalariga ko'ra komissiya tomonidan quyidagi yakuniy xulosalardan biri chiqariladi:

1. Apellyatsiyani qanoatlantirish: Ilgari qabul qilingan qarorni bekor qilish yoki qayta ko'rib chiqish to'g'risida.
2. Apellyatsiyani rad etish: Sertifikatlashtirish organining qarorini o'z kuchida qoldirish haqida.

Maxsus qoidalar

- Takroriylik cheklovi: Ayni bir mahsulot va aynan bir xil holat bo'yicha takroriy apellyatsiya berilishiga yo'l qo'yilmaydi.

- Sud tartibida shikoyat qilish: Apellyatsiya komissiyasining xulosasidan qoniqmagan tomon qonunchilikda belgilangan tartibda sudga da'vo arizasi bilan murojaat qilish huquqini saqlab qoladi.

6. Arizachining majburiyatlari

Arizachi sertifikatlashtirish jarayonida quyidagi majburiyatlarga ega:

1. O'zbekiston Respublikasi Adliya vazirligi tomonidan 2022-yil 12-sentyabrda 3386-son bilan davlat ro'yxatidan o'tkazilgan "Farmatsevtika mahsulotlarini sertifikatlashtirish qoidalari" talablariga to'liq rioya etish.

2. Tibbiy mahsulotlarni sertifikatlashtirish markaziy organining obro'siga zarar yetkazadigan, noto'g'ri talqinlarga sabab bo'ladigan yoki g'ayriqonuniy harakatlar qilmaslik.

3. Sertifikatlashtirish amal qilishi to'xtatilgan, bekor qilingan yoki tugatilgan holatlarda, sertifikat mavjudligini ko'rsatuvchi barcha reklama va tashqi axborot vositalaridan foydalanishni darhol to'xtatish hamda sertifikatlashtirish sxemasida nazarda tutilgan choralarni bajarish.

4. Sertifikatlashtirish jarayonida talab etiladigan barcha hujjatlar va ularning nusxalarini to'liq hajmda hamda qo'llanilayotgan sertifikatlashtirish sxemasida belgilangan tartibda taqdim etish.

5. Mahsulotga oid reklama va axborot materiallarini joylashtirishda sertifikatlashtirish organi ko'rsatmalari hamda sertifikatlashtirish sxemasi talablariga muvofiq axborot berilishini ta'minlash.

6. Muvofqlik belgisidan foydalanish va mahsulot to'g'risidagi axborotni taqdim etishda amaldagi sertifikatlashtirish sxemasi bilan belgilangan tartib va cheklovlarga rioya qilish.

7. Shikoyatlar va aniqlangan kamchiliklar bo'yicha yozuvlarni yuritish, ularni ko'rib chiqish natijalariga muvofiq zarur choralarni ko'rish hamda amalga oshirilgan harakatlarni hujjatlashtirish.

8. Sertifikatlashtirish talablariga rioya etilishiga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan har qanday o'zgarishlar yuzaga kelganda, bu haqda sertifikatlashtirish organini o'z vaqtida xabardor qilish.

7. Me'yoriy-huquqiy asoslar

Tibbiy mahsulotlarni sertifikatlashtirish faoliyati quyidagi hujjatlarga asoslanadi:

1. O'zbekiston Respublikasining "Texnik jihatdan tartibga solish to'g'risida"gi Qonuni

2. O‘zbekiston Respublikasining “Dori vositalari va farmatsevtika faoliyati to‘g‘risida”gi Qonuni

3. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2021 yil 30 yanvardagi “O‘zbekiston Respublikasida muvofiqligi tasdiqlanishi lozim bo‘lgan muvofiqlikni baholash obyektlari ro‘yxatlarini tasdiqlash to‘g‘risida”gi 43-sonli qarori

4. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016 yil 27 oktabrdagi “Dori vositalarining xavfsizligi to‘g‘risidagi umumiy texnik reglamentni tasdiqlash haqida”gi 365-sonli qarori

5. O‘zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 2016-yil 21-noyabrdagi “Texnik vositalarning elektromagnit mosligi to‘g‘risidagi umumiy texnik reglamentni tasdiqlash haqida”gi 389-sonli qarori

6. O‘z DSt ISO/IEC 17065:2015 “Mahsulotlar, jarayonlar va xizmatlarni sertifikatlashtirish organlariga talablar”

7. O‘zbekiston Respublikasi adliya vazirligi tomonidan 2022 yil 12 sentyabrda 3386-son bilan davlat ro‘yxatidan o‘tgan “Farmatsevtika mahsulotlarini sertifikatlashtirish qoidalari”.

Nazorat savollari

1. Mahalliy ishlab chiqarishda dori vositalarini sertifikatsiyalash tartibi qanday amalga oshiriladi?

2. Xorijdan keltiriladigan dori vositalari sertifikatsiyasining asosiy bosqichlarini sanab bering.

3. Sertifikatsiyalash jarayonida GMP talablarining roli nima?

4. Mahsulotning laboratoriya sinovlari nima uchun muhim hisoblanadi?

5. Sertifikatsiyalashning huquqiy asoslari qaysilar?

6. Sertifikatsiyalashning uslubiy asoslari qanday ifodalanadi?

7. Xorijdan keltiriladigan dori vositalarida milliy sertifikatlash va xalqaro sertifikatlar o‘rtasidagi uyg‘unlik nima uchun muhim?

8. Sertifikatsiyalash jarayoni mahsulotning xavfsizligi va sifatiga qanday ta’sir qiladi?

9. Mahalliy ishlab chiqaruvchilar va import qiluvchilar sertifikatsiyalash jarayonida qanday majburiyatlarni bajaradilar?

10. Sertifikatsiyalash tartibi farmatsevtik bozorni va xalqaro talablarni qanday nazorat qiladi?

11-MAVZU: O‘ZBEKISTON RESPUBLIKASI FARMATSEVTIKA BOZORIDA ISTE‘MOLCHILAR HUQUQLARINI HIMOYALASH VA DORI VOSITALARINI QALBAKILASHTIRISH

Reja:

1. Iste‘molchilarga axborot berishning farmatsevtika bozoridagi ahamiyati
2. Farmatsevtika nazorat organlari qalbakilashtirilgan dorilarni aniqlash va oldini olishdagi roli
3. Dori vositalarini qalbakilashtirish
4. Qalbakilashtirilgan dorilarni aniqlash va oldini olishning asosiy usullari

Kalit so‘zlar: *QR-kodli markirovka; elektron sertifikatlash; blockchain asosidagi kuzatuv tizimlari; raqamli logistika monitoring.*

So‘nggi yillarda O‘zbekiston Respublikasida farmatsevtika sanoatini rivojlantirish, aholini sifatli va xavfsiz dori vositalari bilan ta‘minlash hamda iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish davlat siyosatining ustuvor yo‘nalishlaridan biriga aylandi. Farmatsevtika bozori inson salomatligi bilan bevosita bog‘liq bo‘lgani sababli ushbu sohada qonuniylik, shaffoflik va sifat nazoratining ta‘minlanishi muhim ahamiyat kasb etadi. Shu bilan birga, qalbakilashtirilgan va sifatsiz dori vositalarining noqonuniy muomalasi nafaqat iqtisodiy zarar, balki aholining hayoti va sog‘lig‘iga jiddiy xavf tug‘diradi.

Jahon sog‘liqni saqlash tashkiloti ma‘lumotlariga ko‘ra, rivojlanayotgan mamlakatlarda qalbaki va sifatsiz dori vositalari ulushi yuqori bo‘lib, bu holat sog‘liqni saqlash tizimi samaradorligiga salbiy ta‘sir ko‘rsatadi. O‘zbekistonda ham farmatsevtika bozorida noqonuniy dori vositalari aylanishining oldini olish, iste‘molchilarning huquqiy himoyasini kuchaytirish va dori vositalarining sifatini nazorat qilish bo‘yicha qator islohotlar amalga oshirilmoqda.

Farmatsevtika bozorida iste‘molchilar huquqlarining mazmuni

Farmatsevtika bozorida iste‘molchilar huquqlari deganda fuqarolarning sifatli, xavfsiz va sertifikatlangan dori vositalaridan foydalanish, ular haqida to‘liq va ishonchli axborot olish hamda zarar yetkazilgan taqdirda huquqiy himoyaga ega bo‘lish huquqlari tushuniladi.

O‘zbekiston Respublikasining “Dori vositalari va farmatsevtika faoliyati to‘g‘risida”gi qonunida dori vositalarini ishlab chiqarish, saqlash, tashish, realizatsiya qilish va sertifikatlash tartiblari belgilangan. Mazkur qonunga ko‘ra, davlat ro‘yxatidan o‘tmagan yoki sifati tasdiqlanmagan dori vositalarini sotish taqiqlanadi.

Iste‘molchilarning asosiy huquqlari quyidagilardan iborat:

- xavfsiz dori vositalaridan foydalanish huquqi;
- dori tarkibi, ishlab chiqaruvchisi va yaroqlilik muddati haqida ma‘lumot olish huquqi;
- sifatsiz mahsulot tufayli zarar ko‘rilganda kompensatsiya talab qilish huquqi;
- davlat organlariga murojaat qilish huquqi;
- monopoliyaga va sun‘iy narx oshirishga qarshi himoya huquqi.

O‘zbekistonda dori vositalari narxlarini tartibga solish maqsadida referent narx tizimi joriy etilgan. Ushbu tizim aholining iqtisodiy manfaatlarini himoya qilish va dorilar narxining asossiz oshib ketishini cheklashga xizmat qiladi.

Dori vositalarini qalbakilashtirish tushunchasi va mohiyati

Qalbakilashtirilgan dori vositalari — tarkibi, sifati, ishlab chiqaruvchisi yoki kelib chiqishi haqida noto‘g‘ri ma‘lumot berilgan dori preparatlaridir. Bunday mahsulotlarda faol modda umuman bo‘lmاسligi, normadan kam bo‘lishi yoki zararli aralashmalar mavjud bo‘lishi mumkin.

O‘zbekiston qonunchiligida qalbakilashtirilgan dori vositalari “tarkibi yoki ishlab chiqaruvchisi haqida yolg‘on axborot ilova qilingan mahsulot” sifatida ta‘riflangan.

Qalbaki dori vositalari quyidagi ko‘rinishlarda uchraydi:

1. Original preparat nomidan noqonuniy foydalanish;
2. Faol moddasiz yoki yetarli dozaga ega bo‘lmagan preparatlar;
3. Qadoqlanishi originalga o‘xshatilgan soxta mahsulotlar;
4. Yaroqlilik muddati o‘zgartirilgan dorilar;
5. Sertifikatsiz import qilingan preparatlar.

Qalbaki dorilar aholining sog‘lig‘iga jiddiy zarar yetkazadi, davolash samaradorligini pasaytiradi hamda antibiotiklarga chidamlilikning ortishiga sabab bo‘ladi.

O‘zbekistonda qalbaki dorilar muammosining dolzarbligi

So‘nggi yillarda O‘zbekistonda qalbaki dori vositalariga qarshi kurash bo‘yicha nazorat kuchaytirilganiga qaramay, ayrim holatlarda noqonuniy ishlab chiqarish va savdo aniqlanmoqda.

2024–2025-yillarda Adliya vazirligi tomonidan “Magne B6”, “Smecta”, “Biseptol”, “Imudon” kabi mashhur preparatlarning qalbaki nusxalari aniqlangan va noqonuniy mahsulotlar musodara qilingan.

Shuningdek, 2022–2024-yillarda Hindistonda ishlab chiqarilgan sifatsiz yo‘tal siroplari sabab O‘zbekistonda ko‘plab bolalarning zaharlanishi va vafoti bilan bog‘liq holatlar katta rezonans keltirib chiqardi. Mazkur voqea farmatsevtika nazorati tizimini yanada takomillashtirish zarurligini ko‘rsatdi.

Mazkur muammolarning asosiy sabablari quyidagilar hisoblanadi:

- noqonuniy ishlab chiqarish faoliyati; import nazoratining yetarli emasligi;

ayrim dorixonalarda nazoratning sustligi; aholining huquqiy savodxonligi pastligi;

arzon dori vositalariga yuqori talab mavjudligi.

Qalbaki dorilarni aniqlash usullari

Mutaxassislar qalbaki dori vositalarini aniqlash uchun bir qator belgilarni tavsiya etadilar. Jumladan:

- dorining narxi original mahsulotga nisbatan haddan tashqari arzon bo‘lishi; qadoqdagi yozuvlarning sifatsizligi; shtrix-kod va seriya raqamlarining noaniqligi; qo‘llanma varag‘ining sifatsiz chop etilgani; ishlab chiqarish sanasi va yaroqlilik muddatidagi nomuvofiqliklar.

Agar iste‘molchida mahsulotga nisbatan shubha tug‘ilsa, dorixonadan muvofiqlik sertifikatini talab qilinishi mumkin.

Iste‘molchilar huquqlarini himoya qilishning huquqiy mexanizmlari

O‘zbekistonda iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish bir necha davlat organlari tomonidan amalga oshiriladi:

- Sog‘liqni saqlash vazirligi; Farmatsevtika tarmog‘ini rivojlantirish agentligi; Raqobatni rivojlantirish va iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish qo‘mitasi; Adliya vazirligi; Bojxona organlari.

Qonunchilikka ko‘ra, qalbaki yoki sifatsiz dori vositalarini ishlab chiqarish va sotish uchun ma‘muriy hamda jinoiy javobgarlik belgilangan. O‘zbekiston Jinoyat kodeksiga muvofiq, sifatsiz yoki qalbaki dori vositalarini ishlab chiqarish va sotish bilan shug‘ullangan

shaxslar jarima, ozodlikni cheklash yoki ozodlikdan mahrum qilish jazolariga tortilishi mumkin.

Zamonaviy texnologiyalar va raqamli nazorat tizimlari

Hozirgi davrda ko‘plab davlatlar qalbaki dori vositalariga qarshi kurashishda raqamli texnologiyalardan foydalanmoqda. Xususan:

- QR-kodli markirovka; elektron sertifikatlash; blockchain asosidagi kuzatuv tizimlari; raqamli logistika monitoringi.

Ilmiy tadqiqotlarda blockchain texnologiyasi dori vositalarining ishlab chiqaruvchidan iste‘molchigacha bo‘lgan harakatini kuzatish imkonini berishi va qalbakilashtirish xavfini kamaytirishi qayd etilgan.

O‘zbekistonda ham dori vositalarini majburiy raqamli markirovkalash tizimini joriy etish orqali noqonuniy mahsulotlar ulushini qisqartirishga harakat qilinmoqda.

Muammoni bartaraf etish bo‘yicha takliflar

Farmatsevtika bozorida iste‘molchilar huquqlarini yanada samarali himoya qilish uchun quyidagi choralarni amalga oshirish maqsadga muvofiq:

1. Dorixonalarda nazorat va monitoringni kuchaytirish;
2. Dori vositalarini raqamli markirovkalashni to‘liq joriy etish;
3. Aholining farmatsevtik savodxonligini oshirish;
4. Noqonuniy importga qarshi bojxona nazoratini kuchaytirish;
5. Farmatsevtika xodimlarining malakasini oshirish;
6. Onlayn dorixonalarning faoliyatini qat‘iy nazorat qilish;
7. Iste‘molchilarning murojaatlarini tezkor ko‘rib chiqish tizimini rivojlantirish.

O‘zbekiston farmatsevtika bozorida iste‘molchilar huquqlarini himoya qilish va qalbaki dori vositalariga qarshi kurashish sog‘liqni saqlash tizimining muhim yo‘nalishlaridan biri hisoblanadi. So‘nggi yillarda davlat tomonidan qator islohotlar amalga oshirilayotgan bo‘lsa-da, mazkur sohada hali ham yechimini kutayotgan muammolar mavjud.

Qalbaki dori vositalari nafaqat iqtisodiy zarar, balki inson hayoti uchun jiddiy xavf tug‘diradi. Shu sababli davlat organlari, farmatsevtika tashkilotlari va iste‘molchilarning hamkorligi asosida samarali nazorat tizimini shakllantirish zarur. Raqamli texnologiyalarni keng joriy etish, huquqiy javobgarlikni kuchaytirish hamda aholining huquqiy va tibbiy savodxonligini oshirish orqali farmatsevtika bozorining xavfsizligini ta‘minlash mumkin.

Nazorat savollari

1. Iste'molchilar huquqlarini farmatsevtika bozorida himoyalash tushunchasini tushuntiring.
2. Sifat va xavfsizlik kafolati iste'molchilar huquqlarini himoyalashda qanday rol o'ynaydi?
3. Iste'molchilarga axborot berishning farmatsevtika bozoridagi ahamiyati nima?
4. Huquqiy himoya iste'molchilarga qanday imkoniyatlarni beradi?
5. Dori vositalarini qalbakilashtirish nima?
6. Qalbakilashtirilgan dorilarni aniqlash va oldini olishning asosiy usullari qaysilar?
7. Sertifikatlash va ro'yxatga olish tizimi qalbakilashtirilgan dorilarga qarshi qanday kurashadi?
8. Qadoqlash va markalashda xavfsizlik elementlarining roli nimada?
9. Farmatsevtika nazorat organlari qalbakilashtirilgan dorilarni aniqlash va oldini olishda qanday vazifa bajaradi?
10. Iste'molchilar huquqlarini himoya qilish va qalbakilashtirilgan dorilarga qarshi kurash farmatsevtika bozorining xavfsizligiga qanday ta'sir qiladi?

12-MAVZU: FARMATSEVTIK TASHKILOTLAR FAOLIYATI NAZORATI. FARMATSEVTIK NAZORAT

Reja:

1. Farmatsevtik nazoratning asosiy maqsadlari
2. Nazorat funksiyasining bosqichlari
3. Nazorat jarayonida ma'lumot yig'ish
4. Aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish
5. Nazorat natijalarini baholash jarayoni

Kalit so'zlar: *dastlabki nazorat, joriy nazorat, yakuniy nazorat*

Nazorat boshqaruvning muhim funksiyalaridan biri bo'lib, tashkilotning belgilangan maqsadlarga erishishini ta'minlashga qaratilgan uzluksiz jarayon hisoblanadi. Boshqaruv jarayonida rahbar tomonidan maqsad va vazifalar aniqlangandan so'ng, ularning bajarilishini ta'minlashda aynan nazorat mexanizmlari asosiy vosita sifatida qo'llaniladi. Nazorat yordamida tashkilot faoliyatining real holati baholanadi, mavjud og'ishlar aniqlanadi va ularni bartaraf etish choralarini ko'rish imkoniyati yaratiladi. Nazorat jarayoni odatda uch asosiy bosqichdan iborat: birinchidan, aniq va o'lchab bo'ladigan standartlar hamda mezonlarni belgilash; ikkinchidan, amalda erishilgan natijalarni aniqlash va ularni belgilangan standartlar bilan solishtirish; uchinchidan esa, agar sezilarli tafovut mavjud bo'lsa, tegishli tuzatish choralarini amalga oshirish. Ushbu bosqichlar o'zaro bog'liq holda tashkilot faoliyatining barqarorligini ta'minlaydi. Nazorat funksiyasi tashkilotda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan muammolarni oldindan aniqlash va ularning krizis holatiga aylanishining oldini olishga xizmat qiladi. Shu bois nazorat faqat rahbar yoki boshqaruv apparatining vazifasi emas, balki barcha darajadagi xodimlar faoliyatida muhim o'rin egallashi lozim. Tashkilotdagi barcha jarayonlar muayyan darajada nazorat ostida bo'lishi, xavf-xatarlar o'z vaqtida aniqlanib, natijalar tizimli ravishda tahlil qilinishi zarur.

Nazorat amalga oshirish vaqtiga ko'ra uch turga bo'linadi: dastlabki, joriy va yakuniy nazorat. Dastlabki nazorat faoliyat boshlanishidan oldin amalga oshiriladi va asosan resurslarning sifatini baholashga qaratiladi. Bunda mehnat resurslari nuqtayi nazaridan xodimlarning malakasi va kasbiy kompetensiyasi tahlil qilinadi. Material resurslar bo'yicha ularning sifati va standartlarga muvofiqligi nazorat

qilinadi. Moliyaviy resurslar esa budget orqali tartibga solinib, xarajatlarning chegaralari oldindan belgilanadi.

Joriy nazorat bevosita ish jarayonida amalga oshiriladi va u doimiy monitoring hamda teskari aloqa tizimiga asoslanadi. Bu turdagi nazorat jarayon davomida yuzaga kelayotgan kamchiliklarni tezkor bartaraf etish imkonini beradi. Yakuniy nazorat esa faoliyat tugagandan so'ng o'tkaziladi va erishilgan natijalarni umumiy baholashga xizmat qiladi. Bu yerda olingan ma'lumotlar kelgusidagi rejalashtirish va boshqaruv qarorlarini takomillashtirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Nazorat jarayonining samaradorligi ko'p jihatdan standartlarni to'g'ri belgilashga bog'liq. Standartlar aniq, o'lchab bo'ladigan va vaqt bilan chegaralangan bo'lishi kerak. Ular bajarilgan ish natijalarini baholash imkonini beradigan mezonlar tizimini o'z ichiga oladi. Miqdoriy ko'rsatkichlar (masalan, foyda, savdo hajmi)ni baholash nisbatan oson bo'lsa-da, ayrim sifat ko'rsatkichlarini (masalan, jamoa iqlimi yoki xodimlar motivatsiyasi) aniqlash murakkabroq jarayon hisoblanadi.

Erishilgan natijalarni baholash jarayonida ularni standartlar bilan solishtirish muhim bosqich hisoblanadi. Bu bosqichda og'ish darajasi aniqlanadi va ularning qanchalik muhimligi baholanadi. Og'ishlar ma'lum chegaradan oshgandagina boshqaruv aralashuvi talab etiladi. Bu esa nazorat tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Nazoratni samarali tashkil etishda axborot almashinuvi alohida ahamiyatga ega. Xodimlar o'z faoliyati natijalari va belgilangan standartlar haqida aniq, o'z vaqtida va to'liq ma'lumotga ega bo'lishi zarur. Axborotning yetarli darajada uzatilmasligi yoki noto'g'ri talqin qilinishi boshqaruv qarorlarining samaradorligini pasaytiradi. Shu sababli kommunikatsiya tizimini to'g'ri tashkil etish nazorat samaradorligining muhim omillaridan biridir.

Nazorat natijalarini baholash asosida rahbar uch xil qaror variantidan birini tanlaydi: mavjud holatni o'zgartirmaslik, aniqlangan og'ishlarni bartaraf etish choralarini ko'rish yoki standartlarni qayta ko'rib chiqish. Bu qarorlar tashkilot faoliyatining real holatidan kelib chiqib qabul qilinadi.

Nazoratning xulq-atvor jihatlari ham alohida e'tiborga loyiq. Amaliyot shuni ko'rsatadiki, xodimlar nazorat qilinayotgan faoliyat yo'nalishlarida ko'proq mas'uliyat bilan ishlaydi. Shu bilan birga, ortiqcha yoki haddan tashqari qat'iy nazorat xodimlarda salbiy munosabatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Bundan tashqari, noto'g'ri

tashkil etilgan nazorat tizimi keraksiz yoki noto'g'ri axborot shakllanishiga ham sabab bo'ladi.

Samarali nazoratni tashkil etishda bir qator tamoyillarga amal qilish zarur: xodimlar uchun tushunarli bo'lgan standartlarni ishlab chiqish, ikki tomonlama muloqotni yo'lga qo'yish, ortiqcha nazoratdan qochish va erishilgan natijalar uchun rag'batlantirish tizimini joriy etish. Ushbu yondashuvlar nazoratning ijobiy ta'sirini kuchaytiradi va uning salbiy oqibatlarini kamaytiradi.

Nazorat tizimi strategik xarakterga ega bo'lishi, ya'ni tashkilotning umumiy maqsadlari va qadriyatlariga mos kelishi lozim. Nazoratning asosiy maqsadi faqat muammolarni aniqlash emas, balki ularni samarali hal etishdan iborat. Shu sababli nazorat mexanizmi faoliyat turiga mos bo'lishi, muhim ko'rsatkichlarni obyektiv baholay olishi zarur.

Bundan tashqari, nazorat o'z vaqtida amalga oshirilishi kerak. Vaqt omili nafaqat nazorat tezligiga, balki natijalarni o'lchash, tahlil qilish va tegishli qarorlar qabul qilish oralig'iga ham bog'liq. Nazorat tizimi tashqi va ichki o'zgarishlarga moslasha olishi lozim, aks holda u o'z samaradorligini yo'qotadi.

Farmatsevtika sohasida nazorat alohida ahamiyat kasb etadi. Dorixona muassasalarida aholining dori vositalari bilan ta'minlanishi, moliya-xo'jalik faoliyatining qonunchilikka muvofiqligi, mulkni saqlash va boshqa muhim jarayonlar doimiy nazorat ostida bo'ladi. Ushbu sohada nazorat funksiyalari vakolatli organlar tomonidan amalga oshiriladi va bu tizim dori vositalarining sifati hamda xavfsizligini ta'minlashga xizmat qiladi.

13.1. Nazorat funksiyasi: mohiyati, bosqichlari va natijadorligi

Nazorat — bu korxonaning belgilangan maqsadlar sari to'g'ri harakatlanayotganini ta'minlovchi boshqaruv jarayonidir. Strategik rejalar va vazifalar tasdiqlanganidan so'ng, rahbar ularning ijrosini nazorat qilish mexanizmini ishga tushiradi. Ushbu jarayon uchta asosiy bosqichdan iborat: mezonlarni (standartlarni) o'rnatish, amaldagi ko'rsatkichlarni tahlil qilish hamda kutilgan natija va real holat o'rtasida jiddiy tafovut aniqlansa, tegishli tuzatishlarni kiritish.

Nazorat funksiyasining bosh maqsadi — tashkilot faoliyatini muvofiqlashtirish orqali yuzaga kelishi mumkin bo'lgan inqirozli holatlarning oldini olish va Nazoratning boshqaruvdagi o'rni va turlari

Nazorat — tashkilotdagi barcha jarayonlarning boshqaruv ostida bo'lishini kafolatlovchi muhim xarakteristikadir. Uning yordamida

yuzaga kelishi mumkin bo'lgan xavflar barvaqt aniqlanadi va amaldagi natijalar reja bilan qiyoslanadi, bu esa muvaffaqiyat barqarorligini ta'minlaydi. Shuni ta'kidlash joizki, nazorat faqatgina rahbar yoki uning yordamchilari zimmasidagi vazifa bo'lib qolmasdan, barcha bo'g'inlarni qamrab olishi zarur.

Amaliyotda nazoratning uchta asosiy turi qo'llaniladi va ular bir-biridan faqat amalga oshirilish vaqti bilan farq qiladi:

Dastlabki nazorat:

Bevosita ish jarayoni boshlanishidan avval o'tkaziladi. Uning asosiy diqqat markazida resurslar — asosan mehnat, xomashyo (material) va moliya turadi. Xususan, mehnat resurslarini nazorat qilishda kadrning kasbiy mahorati va ishga bo'lgan layoqati chuqur tahlil qilinadi.

Joriy nazorat:

Bevosita ish jarayoni ketayotgan vaqtda amalga oshiriladi. Bu bosqichda menejer kutilayotgan natijadan og'ishishlarni vaqtda payqash uchun xodimlarning faoliyatini kuzatib boradi. Joriy nazoratning asosi — teskari aloqa bo'lib, u jarayonni to'g'ri yo'nalishga solib turish imkonini beradi.

Yakuniy nazorat:

Muayyan ish yoki loyiha to'liq yakunlangandan so'ng o'tkaziladi. Garchi bu vaqtda xatolarni tuzatish imkoni bo'lmasa-da, ushbu bosqich ikki muhim vazifani bajaradi:

➤ Kelajakda rejalashtirish jarayonini aniqroq qilish uchun tajriba to'planadi;

➤ Xodimlarni erishilgan natijalarga qarab rag'batlantirish (yoki intizomiy choralar ko'rish) uchun asos bo'ladi.

➤ **Nazorat samaradorligining asosiy mezonlari:**

➤ **Nazorat tizimi kutilgan natijani berishi uchun u quyidagi talablarga javob berishi lozim:**

➤ **Tejamkorlik:** Nazoratga sarflangan xarajat undan keladigan foydadan oshib ketmasligi kerak.

➤ **O'z vaqtidaligi:** Ma'lumotlar kechikmasdan, qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan paytda yetib kelishi shart.

➤ **Soddalik:** Tizim tushunarli bo'lishi va ortiqcha murakkabliklardan xoli bo'lishi lozim.

➤ **Farmatsevtika sanoatida GXP xalqaro standartlarining joriy etilishi**

➤ Zamonaviy farmatsevtik nazoratning eng oliy bosqichi — bu dori vositalarining "sifatini tekshirish" emas, balki "**sifatini kafolatlaydigan tizimni yaratish**" hisoblanadi. Buning uchun xalqaro **GXP (Good Practice — Zaruriy amaliyotlar)** tizimi qoʻllaniladi.

• Standart nomi	• Oʻzbekcha tarjimasini	• Qoʻllanilish sohasi va nazorat obyekti
• GLP (<i>Good Laboratory Practice</i>)	• Zaruriy laboratoriya amaliyoti	• Dori vositalarining klinikgacha (hayvonlarda) oʻtkaziladigan xavfsizlik va toksikologik tadqiqotlari nazorati.
• GCP (<i>Good Clinical Practice</i>)	• Zaruriy klinik amaliyot	• Dorilarning insonlarda oʻtkaziladigan klinik sinovlari davrida bemorlar huquqlari va maʼlumotlar ishonchligini nazorat qilish.
• GMP (<i>Good Manufacturing Practice</i>)	• Zaruriy ishlab chiqarish amaliyoti	• Dori ishlab chiqarish korxonalarida xomashyodan tortib tayyor mahsulotgacha boʻlgan barcha texnologik jarayonlar nazorati.
• GDP (<i>Good Distribution Practice</i>)	• Zaruriy distribyutorlik amaliyoti	• Dori vositalarini ulgurji sotish, omborlarda saqlash va dorixonalarga yetkazib berish (logistika) jarayonidagi nazorat.
• GSP (<i>Good Storage Practice</i>)	• Zaruriy saqlash amaliyoti	• Dorilarning sifati buzilmasligi uchun omborxonalarda harorat va namlik koʻrsatkichlarini qatʼiy nazorat qilish.
• GPP (<i>Good Pharmacy Practice</i>)	• Zaruriy dorixona amaliyoti	• Chakana savdo tizimida aholiga malakali farmatsevtik xizmat koʻrsatish va dorilarni toʻgʻri berish nazorati.

Oʻzbekiston farmatsevtika bozorida mahalliy ishlab chiqaruvchilar va dorixonalar uchun ushbu standartlarni majburiy joriy etish talabi qoʻyilgan. Bu milliy mahsulotlarimizning xalqaro bozorlarda raqobatbardosh boʻlishini taʼminlaydi.

Dorixona muassasalarida sifat nazorati tizimi

• Dorixona — dori vositalarining isteʼmolchiga yetib boradigan yakuniy nuqtasidir. Shu sababli dorixonalarda farmatsevtik nazorat oʻta

sinchkovlik bilan tashkil etiladi. Dorixonalarga qabul qilinayotgan mahsulotlar quyidagi parametrlar bo'yicha majburiy tartibda nazorat qilinadi:

- **Vizual va organoleptik tahlil:** Dorining tashqi ko'rinishi, hidi, rangi, qadoqning butunligi va undagi markirovka (yozuvlar) ko'zdan kechiriladi.

- **Hujjatli muvofiqlik tekshiruvi:** Har bir dori partiyasining muvofiqlik sertifikatlari, ro'yxatdan o'tganlik guvohnomalari va yuk xatlari tahlil qilinadi.

- **Yaroqlilik muddati nazorati:** Dorixonalarda yaroqlilik muddati kam qolgan dori vositalarini hisobga olish tizimi (FEFO — *First Expired, First Out*) joriy etiladi, muddati o'tgan dorilar savdosiga mutlaqo yo'l qo'yilmaydi.

- **Saqlash sharoitlari monitoringi:** Termolabil (haroratga sezgir) dori vositalari, dori preparatlari, vaksinalar va immunologik moddalar uchun muzlatkich hamda maxsus xonalarda reja asosida harorat va namlik ko'rsatkichlari (psixrometrlar yordamida) kuniga ikki marta qayd etib boriladi.

Farmakonazorat (Pharmacovigilance) va uning ahamiyati

Farmatsevtik nazoratning eng muhim va ajralmas qismlaridan biri bu — **farmakonazorat (farmakologik nazorat)** hisoblanadi.

Farmakonazorat — dori vositalari va tibbiy buyumlar amaliyotda qo'llanilganda yuzaga keladigan nojo'ya reaksiyalar, dori vositalarining o'zaro salbiy ta'siri hamda dori vositalari bilan bog'liq bo'lgan har qanday boshqa muammolarni aniqlash, baholash va ularning oldini olishga qaratilgan ilmiy va amaliy tizimdir.

Dori vositasi barcha klinik sinovlardan muvaffaqiyatli o'tib, bozorga chiqarilgandan keyin ham uning ustidan nazorat to'xtamaydi. Chunki klinik sinovlar cheklangan miqdordagi odamlarda o'tkaziladi. Dori vositasi millionlab bemorlar tomonidan qabul qilina boshlagach, uning kam uchraydigan yoki uzoq muddatdan keyin namoyon bo'ladigan nojo'ya ta'sirlari yuzaga chiqishi mumkin.

Sog'liqni saqlash xodimlari (shifokorlar, farmatsevtlar) dori vositalarining har qanday kutilmagan nojo'ya ta'siri aniqlanganda maxsus "**Sariq karta**" (**xabarnoma-blanka**) to'ldirib, davlatning farmakonazorat markaziga taqdim etishlari shart. Agar dori vositasining

xavflilik darajasi uning foydasidan yuqori deb topilsa, ushbu dorining litsenziyasi bekor qilinadi va u muomaladan chiqariladi.

Raqamlashtirish va nazorat zanjirida innovatsiyalar

➤ Bugungi kunda farmatsevtik nazorat to‘liq raqamli texnologiyalar asosiga o‘tkazilmoqda. Kontrafakt (qalbaki) mahsulotlar oqimini to‘xtatish maqsadida respublikamizda **dori vositalarini majburiy raqamli markirovkalash (Data Matrix kodlari orqali)** tizimi bosqichma-bosqich joriy etilmoqda.

➤ Bu tizimning ishlash mexanizmi quyidagicha:

➤ **Ishlab chiqaruvchi yoki importyor** har bir dori qadog‘iga takrorlanmas, qalbaki hisoblanmaydigan ikki o‘lchovli raqamli kodni joylashtiradi.

Ulgurji distribyutor dorini qabul qilganda kodni skaner qilib, tizimga kiritadi.

Dorixona mahsulotni sotish jarayonida kassa apparati orqali kodni o‘qiydi va mahsulot muomaladan chiqadi.

Natijada, har bir fuqaro maxsus mobil ilova (masalan, *Asl Belgisi*) orqali dorixona peshtaxtasidagi dorining kodini skanerlab, uning qonuniy ishlab chiqarilganini, sertifikatini borligini va yaroqlilik muddatini onlayn tekshirish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Bu — jamoat nazorati va farmatsevtik xavfsizlikni ta’minlashning eng yuqori innovatsion bosqichidir.

Farmatsevtik nazorat — bu sog‘liqni saqlash tizimining daxlsizligini ta’minlovchi eng muhim mexanizmdir. GXP xalqaro standartlarining joriy etilishi, farmakonazorat tizimining rivojlanishi hamda raqamli markirovkalash texnologiyalarining tatbiq qilinishi mamlakatimizda dori vositalari xavfsizligini ta’minlash, qalbaki dorilar aylanishiga chek qo‘yish va aholiga faqat yuqori sifatli farmatsevtik mahsulotlarni yetkazib berish imkonini yaratmoqda.

Tashkilot faoliyatini reglamentlashning nazariy asoslari

Tashkilot faoliyatini samarali boshqarishda reglamentlash muhim o‘rin tutadi. Reglamentlash jarayonida asosiy hujjatlardan biri sifatida tuzulmaviy bo‘linma to‘g‘risidagi nizom ishlab chiqiladi. Mazkur nizom bo‘linmaning tashkilotdagi o‘rni, uning boshqaruv tizimidagi mavqei, funksional vazifalari hamda ichki tuzilmasini aniqlab beradi. Shu orqali

bo‘linma faoliyatining asosiy yo‘nalishlari va mas‘uliyat chegaralari belgilab olinadi.

Nizom asosida bo‘linma rahbari o‘z zimmasiga yuklatilgan vazifalar va funksiyalarni bajarish uchun to‘liq javobgarlikni oladi. Shu bilan birga, ushbu hujjat xodimlar faoliyatini tartibga solishda, ularning kundalik ish jarayonini tashkil etishda muhim me‘yoriy asos bo‘lib xizmat qiladi. Nizom ijrochilar o‘rtasida vazifalarni oqilona taqsimlash, lavozim majburiyatlarini aniq belgilash hamda shtat jadvalini shakllantirishda asosiy hujjat sifatida foydalaniladi.

Bundan tashqari, nizom mehnat natijalarini baholashda ham muhim ahamiyatga ega. U orqali bo‘linma jamoasining umumiy faoliyati, shuningdek, har bir xodimning individual hissasi asosli ravishda tahlil qilinadi. Natijada xodimlarni moddiy va ma‘naviy rag‘batlantirish bo‘yicha qarorlar qabul qilish imkoniyati kengayadi.

Sifatli nizomlarni ishlab chiqishda ularni barcha tuzulmaviy bo‘linmalar uchun bir vaqtning o‘zida yoki aniq belgilangan jadval asosida tayyorlash muhim hisoblanadi. Bu yondashuv hujjatlar tizimining yaxlitligini ta‘minlaydi, vazifalar, javobgarlik va vakolatlarning aniq taqsimlanishiga xizmat qiladi.

Amaliyotda nizom loyihalarini ishlab chiqish odatda bo‘linma rahbarlariga yuklatiladi. Biroq, hujjat tayyorlash jarayonida boshqa bo‘linmalar bilan o‘zaro bog‘liq masalalarni muhokama qilish zarur. Bu yondashuv funksiyalarning takrorlanishini oldini olishga, bo‘linmalar o‘rtasidagi hamkorlikni muvofiqlashtirishga yordam beradi.

Yangi tashkil etilgan bo‘linmalar uchun faoliyat yo‘nalishlari hali to‘liq shakllanmagan bo‘lishi mumkin. Shu sababli ular uchun dastlab vaqtincha nizom ishlab chiqilib, odatda bir yil davomida amal qiladi. Mazkur muddat tugagach, faoliyat natijalari asosida nizom qayta ko‘rib chiqiladi va doimiy hujjat sifatida tasdiqlanadi.

Reglamentlash jarayoni qat‘iy va o‘zgarmas tizimga aylanib qolmasligi kerak. Aksincha, u tashkilotda innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlaydigan darajada moslashuvchan bo‘lishi zarur. Nizomlar haddan tashqari batafsil yoki ortiqcha cheklovchi bo‘lsa, bu rahbarlarning mustaqil qaror qabul qilish imkoniyatini toraytirishi va bo‘linma samaradorligini pasaytirishi mumkin. Shu bois aniqlik darajasi yetarli, ammo moslashuvchanlikni saqlagan holda belgilanishi lozim.

Shuningdek, tashkilot faoliyatida norasmiy munosabatlar ham muhim rol o‘ynaydi. Ko‘plab vaziyatlarda aynan norasmiy muloqotlar

tezkor va samarali qarorlar qabul qilishga yordam beradi. Chunki barcha ehtimoliy vaziyatlarni oldindan reglamentlash hujjatlarida aks ettirishning imkoni mavjud emas.

Zamonaviy sharoitda yangi vazifalar va funksiyalarning paydo bo'lishi, faoliyat ustuvorliklarining o'zgarishi, ayrim yo'nalishlarning yo'qolishi hamda axborot texnologiyalarining joriy etilishi tashkilot tuzilmasiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Xususan, kompyuter texnologiyalari va axborot tizimlarining rivojlanishi hujjat aylanishini takomillashtiradi va bo'linmalar o'rtasidagi aloqalarni yangi bosqichga olib chiqadi.

Shu sababli reglamentlash hujjatlari doimiy ravishda yangilanib borilishi zarur. O'z vaqtida kiritilgan o'zgartirish va qo'shimchalar nizomlarning dolzarbligini saqlab qoladi. Biroq o'zgarishlar haddan tashqari ko'payib ketishi hujjatlar tizimini murakkablashtirishi mumkin. Shu bois nafaqat normativ hujjatlar, balki butun boshqaruv tuzilmasi ham muntazam ravishda qayta ko'rib chiqilishi lozim.

Nazariy savollar

1. Farmatsevtik nazorat tushunchasini izohlang.
2. Farmatsevtik nazoratning asosiy maqsadlari nimalardan iborat?
3. Nazorat funksiyasining bosqichlarini sanab bering.
4. Nazorat jarayonida ma'lumot yig'ish qanday amalga oshiriladi?
5. Tekshiruvlarni rejalashtirish farmatsevtik nazoratda qanday rol o'ynaydi?
6. Aniqlangan kamchiliklarni bartaraf etish qanday choralarga bog'liq?
7. Nazorat natijalarini baholash jarayoni qanday olib boriladi?
8. Farmatsevtik nazorat samaradorligini qanday mezonlar bilan o'lchash mumkin?

13-MAVZU: FARMATSEVTIKA BOSHQARUVI TIZIMDA AUDIT

Reja:

1. Farmatsevtika boshqaruvi tizimida audit tushunchasini
2. Ichki va tashqi audit
3. Sifat auditi nima va farmatsevtika tashkilotlarida uning roli
4. Audit jarayonining bosqichlari
5. Audit maqsadi va rejalashtirishning ahamiyati

Kalit so'zlar: *Audit, tahlil, rejalashtirish, ma'lumot yig'ish, tahlil va baholash, hisobot tayyorlash, monitoring.*

Farmatsevtika sanoati – aholining sog'lig'i va hayot sifati uchun muhim bo'lgan dori vositalarini ishlab chiqarish, ta'minlash va nazorat qilish bilan shug'ullanadigan murakkab tizimdir. Shu sababli, ushbu tizimning samarali ishlashini ta'minlash va xatoliklarni oldini olish maqsadida audit tizimi muhim ahamiyatga ega. Audit – bu muayyan tizim yoki jarayonning me'yoriy talablar, standartlar va ichki siyosatga muvofiqligini tekshirish va baholash jarayonidir.

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida auditning roli quyidagi yo'nalishlarda namoyon bo'ladi:

- dori vositalarining sifatini nazorat qilish;
- ishlab chiqarish jarayonlarini standartlarga muvofiq bajarilishini tekshirish;
- inventarizatsiya va moliyaviy jarayonlarning shaffofligini ta'minlash;
- xodimlar va tizimning ichki nazorat mexanizmlarini baholash.

Ushbu maqola farmatsevtika boshqaruvi tizimida auditning nazariy va amaliy jihatlarini, usullarini, muammolarini va taklif qilinadigan yechimlarni batafsil tahlil qiladi.

1. Farmatsevtika boshqaruvi tizimi tushunchasi va tarkibi

Farmatsevtika boshqaruvi tizimi – bu dori vositalarini ishlab chiqarish, saqlash, sotish, taqsimlash va nazorat qilish jarayonlarini yagona tizimga birlashtiradigan mexanizmdir. Uning asosiy tarkibiy qismlari quyidagilardan iborat:

1. Dori vositalarini ishlab chiqarish va standartlashtirish – farmatsevtik kompaniyalar va laboratoriyalar tomonidan dori vositalarining sifatini ta'minlash.

2. Ta'minot zanjiri boshqaruvi – dori vositalarini ishlab chiqaruvchidan oxirgi iste'molchigacha yetkazib berish jarayonini nazorat qilish.

3. Inventarizatsiya va moliyaviy hisob-kitoblar – dorixonalar va tibbiyot muassasalarida dorilarning mavjudligi va moliyaviy oqimlarni kuzatish.

4. Nazorat va regulyatsiya – davlat va ichki standartlar, farmakopeya talablariga muvofiqlikni ta'minlash.

5. Axborot tizimlari va ma'lumotlarni boshqarish – dori vositalari haqidagi ma'lumotlarni tizimli ravishda saqlash va tahlil qilish.

Farmatsevtika tizimi yuqorida sanab o'tilgan elementlarning uyg'un ishlashini ta'minlash orqali xavfsizlik va samaradorlikni kafolatlaydi.

2. Auditning farmatsevtika tizimidagi maqsadi

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida auditning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

- Dori vositalarining sifatini ta'minlash va standartlarga muvofiqligini tekshirish;
- Ichki nazorat mexanizmlarining samaradorligini baholash;
- Xatoliklar, firibgarlik va moliyaviy yo'qotishlarni aniqlash;
- Jarayonlarni optimallashtirish va samarali boshqaruvni rivojlantirish.

Auditning natijalari asosida farmatsevtika korxonalarini va davlat idoralari tizimni takomillashtirish bo'yicha aniq tavsiyalar ishlab chiqadi.

3. Audit turlari va usullari

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida audit bir nechta turga bo'linadi:

1. Ichki audit – tashkilotning o'z ichki nazorat tizimi orqali o'tkaziladi. Maqsadi: jarayonlarning ichki siyosat va standartlarga muvofiqligini baholash.

Ichki audit: tushunchasi, maqsadi va jarayoni

1. Ichki audit tushunchasi

Ichki audit – bu tashkilotning o'z ichki nazorat tizimi orqali o'tkaziladigan mustaqil va tizimli tekshiruvdir. Uning asosiy vazifasi – tashkilotning moliyaviy, operatsion va boshqaruv jarayonlarini ichki siyosat, me'yoriy hujjatlar va standartlarga muvofiqligini baholashdir.

Ichki audit farmatsevtika boshqaruvi tizimida ayniqsa muhim, chunki dori vositalari ishlab chiqarish va ta'minot jarayonida xavfsizlik va sifat masalalari birinchi o'rinda turadi. Shu sababli ichki audit:

jarayonlarni optimallashtirish; xatoliklarni aniqlash va oldini olish; moliyaviy va operatsion risklarni kamaytirish; ichki nazorat tizimini mustahkamlash imkonini beradi.

Ichki audit tashqi auditorlar tomonidan o'tkaziladigan tashqi auditdan farqli ravishda tashkilotning ichki resurslari tomonidan amalga oshiriladi va muntazam ravishda bajariladi.

2. Ichki auditning maqsadlari

Farmatsevtika korxonalarida ichki auditning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

1. Jarayonlarning standartlarga muvofiqligini ta'minlash – ishlab chiqarish, saqlash, tarqatish va nazorat jarayonlari GMP va boshqa xalqaro standartlarga mosligini tekshirish.

2. Moliyaviy va operatsion xavflarni aniqlash – dorixonalar, tibbiyot muassasalari yoki ishlab chiqarish bo'linmalarida yo'qotishlar, firibgarlik va moliyaviy xatoliklarni oldini olish.

3. Ichki nazorat tizimini baholash – kompaniya siyosati va protseduralarining samaradorligini tekshirish, kuchli va zaif tomonlarini aniqlash.

4. Jarayonlarni optimallashtirish – resurslardan foydalanishni, ish samaradorligini va jarayonlarni soddalashtirish imkoniyatlarini aniqlash.

5. Xodimlar malakasini oshirishga ko'maklashish – audit natijalari asosida xodimlar ish faoliyatini takomillashtirish bo'yicha tavsiyalar beriladi.

3. Ichki audit jarayoni

Ichki audit jarayoni odatda quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

a) Rejalashtirish

Auditning maqsadi va doirasi aniqlanadi; Audit qilinadigan bo'limlar va jarayonlar belgilanadi; Resurslar, vaqt va auditorlar tayinlanadi.

b) Ma'lumot yig'ish

Hujjatlar, hisob-kitoblar, protseduralar va elektron tizimlar orqali ma'lumotlar to'planadi; Jarayonlarni joyida kuzatish va xodimlar bilan suhbatlar o'tkaziladi.

c) Tahlil va baholash

Ma'lumotlar standartlarga muvofiqligi bo'yicha tahlil qilinadi; Xatoliklar, xavf va zaif tomonlar aniqlanadi; Risklar darajasi va ularning tashkilot faoliyatiga ta'siri baholanadi.

d) Hisobot tayyorlash

Audit natijalari yozma shaklda taqdim etiladi; Aniqlangan kamchiliklar, xavflar va tavsiyalar batafsil ko'rsatiladi; Boshqaruvga jarayonlarni takomillashtirish bo'yicha aniq tavsiyalar beriladi.

e) Amalga oshirish va monitoring

Tavsiyalar asosida zarur choralar ko'riladi; Amalga oshirilgan islohotlar natijasi monitoring qilinadi; Ichki audit jarayoni doimiy ravishda takrorlanadi.

4. Ichki auditning usullari

Farmatsevtika tizimida ichki audit turli usullar orqali amalga oshiriladi:

1. Hujjatlarni tekshirish – ishlab chiqarish, saqlash va inventarizatsiya jarayonlarini hujjatlar bilan solishtirish.

2. Joyida inspeksiya – laboratoriya, dorixona yoki ishlab chiqarish bo'linmalariga tashrif va jarayonlarni kuzatish.

3. Intervyu va so'rovlar – xodimlar va menejerlar bilan suhbat orqali jarayonlarni tushunish.

4. Statistik tahlil – ma'lumotlar bazasi va hisob-kitoblar orqali xatoliklar va yo'qotishlarni aniqlash.

5. Raqamli monitoring – elektron tizimlar va bulutli ma'lumotlar orqali real vaqt rejimida nazorat qilish.

5. Ichki auditning ahamiyati

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida ichki audit quyidagi jihatlarda muhim:

Xavfsizlikni ta'minlash – dori vositalarining sifati va xavfsizligi nazorat qilinadi;

Moliyaviy barqarorlik – moliyaviy yo'qotishlar kamayadi;

Jarayonlarni optimallashtirish – ishlab chiqarish va ta'minot samaradorligi oshadi;

Qonuniy va me'yoriy talablar bilan uyg'unlik – ichki audit orqali tashkilot davlat va xalqaro standartlarga rioya qilganligini kafolatlaydi.

Tashqi audit – mustaqil auditorlar yoki davlat organlari tomonidan o‘tkaziladi. Maqsadi: tashqi talablar va me‘yoriy hujjatlarga muvofiqlikni tekshirish.

Sifat auditi – dori vositalarining ishlab chiqarish, saqlash va tarqatish jarayonlaridagi sifat standartlariga rioya qilinishini tekshiradi.

Moliyaviy audit – dorixonalar va tibbiyot muassasalaridagi moliyaviy jarayonlar va hisob-kitoblarni tekshiradi.

Axborot tizimlari auditi – elektron tizimlarda ma‘lumotlar xavfsizligi va to‘g‘riligini ta‘minlashni nazorat qiladi.

Audit usullari esa quyidagilarni o‘z ichiga oladi: hujjatlarni tekshirish, joyida inspeksiya, intervyular, ma‘lumotlar tahlili va statistik monitoring.

Ichki audit bo‘yicha amaliy misollar va tavsiyalar

1. Amaliy misollar

1. Ishlab chiqarish jarayonini tekshirish

2. Farmatsevtika korxonasida ichki audit jarayonida ishlab chiqarish bo‘limidagi GMP standartlariga rioya qilinishi tekshiriladi. Misol uchun:

Xom ashyo qabul qilinishidan tortib, tayyor dori vositalari qadoqlanishigacha bo‘lgan jarayonlar hujjatlar va real ish faoliyati bilan solishtiriladi.

Agar xom ashyo saqlash sharoitlari (harorat, namlik) belgilangan standartlarga mos kelmasa, auditor xatolikni aniqlaydi va boshqaruvga tavsiya beradi.

Natijada ishlab chiqarish jarayonidagi kamchiliklar vaqtida tuzatiladi, sifat kafolatlanadi.

2. Inventarizatsiya va ta‘minot zanjirini tekshirish

3. Dorixonalar va tibbiyot muassasalarida ichki audit orqali inventarizatsiya jarayoni tahlil qilinadi: Dori vositalarining kirim-chiqim hisoboti va real mavjudligi solishtiriladi; Yo‘qolgan yoki muddati o‘tgan dorilar aniqlanadi;

Auditor tavsiyasi asosida avtomatlashtirilgan hisob-kitob tizimi joriy qilinadi, bu yo‘qotishlarni kamaytiradi.

3. Moliyaviy va operatsion nazorat

4. Ichki audit doirasida moliyaviy oqimlar va xarajatlar tekshiriladi:

Xodimlar xarid va hisob-kitob jarayonlarini to‘g‘ri yuritayotganligini kuzatadi; Agar firibgarlik yoki noto‘g‘ri hisob-kitob

aniqlansa, auditor tavsiyalari bilan nazorat kuchaytiriladi. Shu yo‘l bilan moliyaviy barqarorlik ta‘minlanadi.

4. Axborot tizimlari va elektron monitoring

5. Bugungi kunda ko‘plab farmatsevtika tashkilotlari raqamli tizimlarga o‘tgan:

Elektron hisob-kitob va ma‘lumotlar bazasi yordamida dori vositalari harakati real vaqt rejimida kuzatiladi; Ichki auditorlar tizimdagi xatoliklarni yoki ma‘lumotlarning to‘g‘riligini tahlil qiladi; Tavsiyalar orqali tizimlar yangilanadi va xavfsizlik oshiriladi.

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida ichki audit samaradorligini oshirish uchun quyidagi tavsiyalar beriladi:

Auditorlar malakasini oshirish

Ichki auditni amalga oshiradigan xodimlar farmatsevtika standartlari, GMP, GLP va ISO 9001 bo‘yicha muntazam treningdan o‘tishi zarur. Auditorlar yangi qonun va regulyatsiya yangiliklaridan xabardor bo‘lishi kerak.

Ichki nazorat tizimini kuchaytirish

Hujjatlar, jarayonlar va ma‘lumotlar nazorati yagona standart asosida amalga oshirilishi lozim. Har bir bo‘limning ichki siyosati va protseduralari aniq belgilanishi kerak.

Raqamli tizimlardan foydalanish

Elektron inventarizatsiya, hisob-kitob va monitoring tizimlari joriy etilishi tavsiya qilinadi. Sun‘iy intellekt va ma‘lumotlarni tahlil qilish algoritmlari yordamida xatoliklar tezkor aniqlanadi.

Doimiy monitoring va feedback tizimi

Ichki audit natijalari muntazam ravishda boshqaruvga taqdim etilishi va amalga oshirilgan tavsiyalar monitoring qilinishi kerak. Feedback mexanizmi yordamida xodimlar jarayonlarni takomillashtirish bo‘yicha muntazam ko‘rsatma oladi.

Xodimlarni jalb qilish

Ichki audit jarayoniga barcha bo‘lim xodimlarini jalb qilish audit samaradorligini oshiradi. Xodimlar audit maqsadi va natijalari bilan tanish bo‘lishi, jarayonlarda ishtirok etishi lozim.

Ichki audit farmatsevtika boshqaruvi tizimida sifat va xavfsizlikni ta‘minlash, jarayonlarni optimallashtirish va moliyaviy barqarorlikni oshirish uchun asosiy vositadir. Amaliy misollar shuni ko‘rsatadiki, ichki audit orqali ishlab chiqarish, ta‘minot, moliyaviy va axborot tizimlari doimiy nazorat qilinadi, xatoliklar va yo‘qotishlar oldini olish mumkin.

Tavsiyalar esa auditorlar tomonidan tizimni yanada samarali va shaffof qilishga yordam beradi.

Tashqi audit: tushunchasi, maqsadi va jarayoni

1. Tashqi audit tushunchasi

Tashqi audit – bu farmatsevtika tashkilotlarining faoliyatini mustaqil va tashqi auditorlar yoki davlat nazorat organlari tomonidan tekshirish jarayonidir. Uning asosiy vazifasi – tashkilotning qonuniy, moliyaviy va sifat standartlariga rioya qilinishini baholash.

Tashqi audit ichki auditdan farqli ravishda tashkilot ichidagi xodimlar tomonidan emas, mustaqil ekspertlar yoki tashqi auditor kompaniyalari tomonidan amalga oshiriladi. Bu auditorlar farmatsevtika sohasidagi xalqaro va milliy standartlar, shuningdek me'yoriy hujjatlarga qat'iy rioya qilinishini tekshiradi.

Farmatsevtika sohasida tashqi auditning asosiy yo'nalishlari quyidagilar: Sifat va ishlab chiqarish jarayonlarini nazorat qilish;

Moliyaviy va operatsion faoliyatni tekshirish;

Tashqi regulyator talablariga muvofiqlikni aniqlash;

Ichki audit natijalarining mustaqil tasdiqlanishi.

2. Tashqi auditning maqsadlari

Farmatsevtika tashkilotlarida tashqi auditning asosiy maqsadlari quyidagilardan iborat:

1. Qonuniy va me'yoriy talablarni ta'minlash

Davlat farmatsevtika inspeksiyalari yoki xalqaro auditorlar GMP, GLP va boshqa standartlarga muvofiqlikni tekshiradi. Tashqi audit orqali tashkilot qonunchilik va regulyatsion talablarni buzmagandligini tasdiqlaydi.

2. Sifatni kafolatlash

Tayyor dori vositalari va xom ashyo sifatining xalqaro standartlarga javob berishini tekshirish. Sifat muammolari aniqlansa, ular bo'yicha tavsiyalar beriladi va tuzatish chorasi ko'riladi.

3. Moliyaviy va operatsion barqarorlikni ta'minlash

Tashqi auditorlar moliyaviy hisobotlarni, xarid-sotuv jarayonlarini mustaqil ravishda tekshiradi. Shu yo'l bilan moliyaviy yo'qotishlar va firibgarliklar oldi olinadi.

4. Tashqi sertifikat va litsenziyalarni olish

Tashqi audit natijasi asosida farmatsevtika kompaniyalari xalqaro sertifikatlar va litsenziyalarni oladi. Bu nafaqat ichki nazoratni mustahkamlaydi, balki eksport imkoniyatlarini kengaytiradi.

3. Tashqi audit jarayoni

Tashqi audit jarayoni odatda quyidagi bosqichlardan iborat:

a) Auditni rejalashtirish

Auditorlar tashkilot faoliyatining qaysi yo‘nalishlari tekshirilishini aniqlaydi; Tashqi auditning maqsadi va hajmi belgilanadi; Audit muddati, metodlari va resurslar rejalashtiriladi.

b) Ma‘lumot yig‘ish

Hujjatlar, hisob-kitoblar, ishlab chiqarish jarayonlari va elektron tizimlar tekshiriladi; Xodimlar bilan intervyular va ish jarayonlarini kuzatish o‘tkaziladi.

c) Tahlil va baholash

Auditorlar ma‘lumotlarni standartlar va qonunlar bilan solishtiradi; Xatoliklar, standartlarga rioya qilinmaslik holatlari aniqlanadi; Risklar darajasi va ularning tashkilot faoliyatiga ta’siri baholanadi.

d) Hisobot tayyorlash

Audit natijalari va tavsiyalar yozma shaklda taqdim etiladi; Aniqlangan kamchiliklar bo‘yicha tavsiyalar aniq va amaliy tarzda beriladi; Hisobot moliyaviy, operatsion va sifat jihatlarini qamrab oladi.

e) Amalga oshirish va monitoring

Tashqi audit tavsiyalari asosida tashkilot zarur choralar ko‘radi; Kelgusida auditorlar tomonidan amalga oshiriladigan monitoring orqali tavsiyalarni bajarilishi tekshiriladi.

4. Tashqi audit usullari

Tashqi audit jarayonida quyidagi usullardan foydalaniladi:

Hujjatlarni tekshirish – ishlab chiqarish, saqlash va inventarizatsiya jarayonlarini hujjatlar bilan solishtirish.

Joyida inspeksiya – laboratoriyalar, dorixonalar va ishlab chiqarish bo‘linmalariga tashrif.

Intervyu va suhbatlar – xodimlar va menejerlar bilan suhbat orqali jarayonlarni tushunish.

Statistik va moliyaviy tahlil – ma‘lumotlar va hisobotlar asosida xatoliklar va risklarni aniqlash.

Tekshirish va sertifikatlash – auditorlar tomonidan xalqaro sertifikat va litsenziya talablariga muvofiqlik baholanadi.

5. Tashqi auditning afzalliklari

Mustaqillik va shaffoflik – auditorlar tashqi bo‘lgani uchun natijalar tarfakashlikdan xoli bo‘ladi.

Qonuniy va standartlarga rioya – tashqi audit tashkilotning me‘yoriy va xalqaro talablarni bajarishini kafolatlaydi.

Moliyaviy va operatsion barqarorlik – moliyaviy hisobotlar va jarayonlarni mustaqil tekshiradi, yo‘qotishlarni kamaytiradi.

Xalqaro sertifikat va litsenziya imkoniyati – audit natijasiga ko‘ra kompaniyalar GMP, ISO yoki boshqa sertifikatlarni olish imkoniyatiga ega bo‘ladi.

Tashqi audit bo‘yicha amaliy misollar va tavsiyalar

1. Amaliy misollar

Ishlab chiqarish jarayonlarini mustaqil tekshirish

Tashqi auditorlar farmatsevtika kompaniyasining ishlab chiqarish bo‘limiga tashrif buyuradi. Bu jarayonda quyidagi jihatlar tekshiriladi:

Xom ashyo va tayyor dori vositalarining saqlash sharoiti (harorat, namlik, yorug‘lik) standartlarga mosligi;

Ishlab chiqarish liniyalaridagi gigiyena va xavfsizlik qoidalariga rioya qilinishi;

Ishchi xodimlar GMP standartlariga mos ishlashini auditorlar joyida kuzatadi.

Masalan, bir farmatsevtika korxonasida tashqi audit natijasida xom ashyo saqlash xona harorati talab qilinadigan diapazondan 2°C yuqorida ekanligi aniqlangan. Auditorlar tavsiyasi asosida kompaniya saqlash tizimini yangiladi va dori sifati kafolatlandi.

2. Moliyaviy va operatsion faoliyatni mustaqil baholash

3. Tashqi auditorlar moliyaviy hisobotlarni va xarid-sotuv jarayonlarini tekshiradi:

Inventarizatsiya va dori vositalarining kirim-chiqim hisob-kitoblari;

Xarajatlar va moliyaviy oqimlarning qonuniy va standartlarga mosligi;

Agar firibgarlik yoki noto‘g‘ri hisob-kitob aniqlansa, auditorlar tavsiyalar berib, korxonaga moliyaviy jarayonlarni takomillashtiradi.

3. Ta‘minot zanjirining audit qilinishi

4. Tashqi auditorlar dori vositalarining ishlab chiqaruvchidan iste'molchigacha yetib borish jarayonini tahlil qiladi:

Transport sharoitlari va saqlash shartlari; Yetkazib beruvchilar va distribyutorlar bilan shartnomalarning qonuniyligi; Muddati o'tgan yoki shikastlangan dorilar aniqlanganda ularni olib tashlash bo'yicha tavsiyalar beriladi.

4. Axborot tizimlarini va elektron monitoringni tekshirish

Tashqi auditorlar elektron ma'lumotlar bazasi va hisob-kitob tizimlarining xavfsizligi va ishonchliligini baholaydi; Masalan, bir kompaniyada elektron hisob-kitob tizimi avtomatik ravishda dori harakatini nazorat qilmaganligi aniqlangan. Auditorlar tavsiyasi bilan tizimni yangilash orqali xatoliklar kamaytirildi.

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida tashqi audit natijalarini maksimal samaradorlik bilan qo'llash uchun quyidagi tavsiyalar beriladi:

1. Xalqaro va milliy standartlarga muvofiqlikni ta'minlash GMP, GLP va ISO 9001 standartlariga rioya qilish;

Tashqi audit natijalarini doimiy monitoring orqali boshqaruvga taqdim qilish.

2. Moliyaviy va operatsion nazoratni kuchaytirish

Xarid-sotuv va inventarizatsiya jarayonlarini elektron tizimga o'tkazish; Moliyaviy hisobotlarni tashqi auditorlar tomonidan muntazam tekshirish.

3. Ichki audit bilan integratsiya qilish

Tashqi audit tavsiyalari ichki audit jarayoniga kiritilishi; Ichki auditorlar tashqi audit natijalari asosida jarayonlarni doimiy takomillashtiradi.

4. Xodimlar va bo'limlarni jalb qilish

Audit jarayonida xodimlar jarayonlar va standartlar haqida xabardor qilinishi; Amalga oshiriladigan tavsiyalarni bajarishda bo'limlar mas'uliyatini oshirish.

5. Raqamli texnologiyalarni qo'llash

Elektron monitoring, bulutli ma'lumotlar bazasi va sun'iy intellekt algoritmlari orqali audit jarayonini tezlashtirish; Xatoliklar va xavflarni real vaqt rejimida aniqlash.

Tashqi audit farmatsevtika boshqaruvi tizimida mustaqil va shaffof nazorat vositasi hisoblanadi. U ishlab chiqarish, ta'minot, moliyaviy va axborot tizimlarini baholaydi, xatoliklar va xavflarni aniqlaydi. Amaliy misollar shuni ko'rsatadiki, tashqi audit natijasida kompaniyalar sifatni

kafolatlaydi, moliyaviy yo‘qotishlarni kamaytiradi va xalqaro sertifikatlariga ega bo‘lish imkoniyatiga ega bo‘ladi. Tavsiyalar esa jarayonlarni optimallashtirish va boshqaruvni takomillashtirishga yordam beradi.

4. Audit jarayoni

Audit jarayoni quyidagi bosqichlarni o‘z ichiga oladi:

1. **Rejalashtirish** – auditning maqsadi, hajmi, metodlari va resurslari aniqlanadi.

2. **Ma’lumot yig‘ish** – hujjatlar, jarayonlar va tizimlar bo‘yicha ma’lumotlar to‘planadi.

3. **Tahlil va baholash** – standartlarga muvofiqlik, xatoliklar va muammolar aniqlanadi.

4. **Hisobot tayyorlash** – audit natijalari va tavsiyalar yozma shaklda taqdim etiladi.

5. **Monitoring va kuzatuv** – tavsiyalar amalga oshirilganini nazorat qilish.

5. Farmatsevtika auditining afzalliklari va muammolari

Afzalliklari: Dori vositalarining sifatini kafolatlaydi; Moliyaviy va operatsion xatoliklarni kamaytiradi; Ichki nazorat tizimini mustahkamlaydi; Jarayonlarni optimallashtirishga yordam beradi.

Muammolari:

Kadrlar malakasining yetishmasligi; Murakkab va ko‘p bosqichli jarayonlar; Axborot tizimlarining notekisligi; Me’yoriy hujjatlar va standartlarning yangilanishi bilan uyg‘unlashish zarurati.

6. Xalqaro tajribalar va standartlar

Farmatsevtika auditining xalqaro tajribasi GMP (Good Manufacturing Practice), GLP (Good Laboratory Practice) va ISO standartlariga asoslanadi. Ushbu standartlar ishlab chiqarish jarayonlarida sifatni ta’minlash va auditni tizimli ravishda o‘tkazish imkonini beradi.

Masalan:

GMP – ishlab chiqarish va sifat nazorati jarayonlarida yuqori standartlarni belgilaydi;

GLP – laboratoriya va ilmiy tadqiqotlarda to‘g‘ri ishlashni ta’minlaydi;

ISO 9001 – sifatni boshqarish tizimlari bo‘yicha umumiy standartlarni belgilaydi.

7. Innovatsiyalar va raqamli texnologiyalar

Zamonaviy farmatsevtika auditi raqamli texnologiyalar va axborot tizimlariga tayanadi. Masalan:

Elektron inventarizatsiya va hisob-kitob tizimlari; Ma'lumotlar bazasi va bulutli texnologiyalar orqali ma'lumotlarni tezkor tahlil qilish; Sun'iy intellekt yordamida xatoliklarni aniqlash.

Bular audit jarayonini tezlashtiradi va xatoliklarni kamaytiradi.

8. Tavsiyalar va takliflar

Farmatsevtika boshqaruvi tizimida auditni samarali amalga oshirish uchun quyidagi tavsiyalar mavjud:

1. Auditorlar malakasini oshirish va professional tayyorgarlikni kuchaytirish;
2. Ichki nazorat tizimini mustahkamlash;
3. Axborot tizimlarini modernizatsiya qilish;
4. Xalqaro standartlarga muvofiqlikni ta'minlash;
5. Doimiy monitoring va audit natijalarini qayta ishlash.

Dorixona Muassasalarini Boshqarishning Konseptual Asoslari Zamonaviy dorixona an'anaviy savdo korxonasidan tubdan farq qiladi. U o'zida ikki xil funksiyani mujassamlashtirgan ijtimoiy-iqtisodiy tizimdir: bir tomondan, aholi salomatligini muhofaza qiluvchi tibbiy-ijtimoiy muassasa bo'lsa, ikkinchi tomondan, o'z-o'zini qoplash va rentabellik asosida ishlaydigan iqtisodiy subyektdir. Dorixonalar boshqaruvining obyekti — dori vositalari, tibbiy buyumlar va dorixona xizmatlarining harakatlanish jarayonlari hamda ushbu jarayondagi moddiy, moliyaviy va axborot oqimlaridir. Boshqaruvning subyekti esa professional boshqaruv qarorlarini qabul qiluvchi rahbarlar (dorixona mudiri, provizor-menejerlar) hisoblanadi. Dorixona tizimida boshqaruv samaradorligini belgilovchi asosiy mezon — bu "Farmatsevtik yordam" (Pharmaceutical Care) konsepsiyasidir. Ushbu konsepsiyaga ko'ra, dorixona menejmentining bosh maqsadi shunchaki dori sotish emas, balki bemorning dori terapiyasi natijasida hayot sifatini yaxshilash, farmakoterapevtik xatolarning oldini olish va maksimal darajada shifobaxsh samaraga erishishni ta'minlashdir.

2. Dorixona Assortiment Siyosatini Boshqarish va Logistika Dorixona muassasasining muvaffaqiyati to'g'ri shakllantirilgan assortimentga bog'liq. Dorixonada bir vaqtning o'zida minglab nomdagi mahsulotlar saqlanishi sababli, ularni boshqarishda maxsus iqtisodiy-matematik usullardan

foydalaniladi. ABC va XYZ Tahlil Tizimi Menejmentda dorixona zaxiralarini optimallashtirish uchun ikkiyoqlama tahlil qo'llaniladi: ABC tahlili (Daromad bo'yicha): Mahsulotlar dorixona tovar aylanmasidagi ulushiga ko'ra bo'linadi. A guruh (kam sonli, lekin daromadning 70-80% ini beradigan dori vositalari), B guruh (15-20% daromad) va C guruh (assortimentning katta qismi, lekin daromadning 5-10% ini beradi). XYZ tahlili (Barqarorlik bo'yicha): Talabning mavsumiyligi va barqarorligini belgilaydi. X guruh (doimiy va barqaror talabga ega dorilar, masalan, antigipertenziv vositalar), Y guruh (mavsumiy dorilar, masalan, grippga qarshi vositalar), Z guruh (tasodifiy va oldindan aytib bo'lmaydigan talabdagi dorilar).

Merchandayzing tamoyillari. Dorixona savdo zalida dori vositalarini joylashtirish (merchandayzing) ham boshqaruvning bir qismidir. Bunda dori vositalari farmakoterapevtik guruhlari, qo'llanilish sohasi va retseptsiz beriladigan (OTC) tovarlar kabi aniq zonalarga ajratiladi. Maqsad — mijozga qulaylik yaratish va dorixona ichki logistikasini to'g'ri tashkil etishdir. 3. GPP (Tegishli Dorixona Amaliyoti) Standartlari va Sifat Menejmenti Zamonaviy dorixonalar boshqaruvining huquqiy va xalqaro asosi GPP (Good Pharmacy Practice — Tegishli dorixona amaliyoti) xalqaro standarti hisoblanadi. GPP tizimini joriy etish dorixona menejeridan butun ish jarayonini standart operatsion protseduralar (SOP) asosida qurishni talab qiladi. Dorixonada sifat menejmentining tarkibiy qismlari: Kirish nazorati: Dorixonaga kelib tushayotgan barcha dori vositalarining sertifikatlari, seriya raqamlari va kontrafakt (qalbaki) emasligi qat'iy tekshiriladi. Saqlash sharoitlarini boshqarish: Dorilarni termolabil (haroratga sezgir) xususiyatlariga ko'ra muzlatgichlarda (+2°C dan +8°C gacha) yoki salqin joylarda saqlashni ta'minlash. Bu jarayon avtomatlashtirilgan datchiklar yordamida monitoring qilinadi. Yaroqlilik muddatini nazorat qilish: "FEFO" (First Expired, First Out — yaroqlilik muddati eng yaqin qolgan mahsulot birinchi sotiladi) tamoyilini boshqaruv tizimiga tatbiq etish. Xizmat ko'rsatish sifati: Mijozlarga dori vositasini to'g'ri qabul qilish tartibi, nojo'ya ta'sirlari va boshqa dorilar bilan o'zaro ta'siri haqida malakali farmatsevtik maslahat (konsultatsiya) berishni tashkillashtirish. 4. Dorixona Jamoasini Boshqarish va Farmatsevtik Deontologiya Dorixona muassasasida HR-menejment (inson resurslarini boshqarish) alohida yondashuvni talab qiladi. Sababi, xodimlarning xatosi inson hayotiga xavf tug'dirishi mumkin. Shuning uchun dorixona mudiri xodimlarni

boshqarishda nafaqat ma'muriy, balki psixologik usullardan ham unumli foydalanishi lozim. Motivatsiya va KPIs (Key Performance Indicators) Dorixona xodimlari (provizor va farmatsevtlar) uchun samaradorlik ko'rsatkichlari quyidagilarni o'z ichiga oladi: Mijozlarga xizmat ko'rsatish tezligi va madaniyati. Dorixona standartlariga (SOP) rioya qilish darajasi. O'rtacha chek qiymati va savdo rejasining bajarilishi (ijtimoiy mas'uliyatni unutmagan holda). Farmatsevtik etika va deontologiya Dorixona boshqaruvida xodimlar va mijozlar, shuningdek, shifokorlar bilan muloqot tizimi etika normalariga asoslanishi shart. Rahbar xodimlar o'rtasida "tijoriy maqsad" va "bemorga yordam berish" tushunchalari o'rtasida muvozanatni saqlashi kerak. Bemorga qimmat dori vositasini majburlab sotish emas, balki uning hamyoniga va kasalligiga mos keladigan eng maqbul (effektiv va xavfsiz) variantni (generik yoki analog) taklif qilish muhim hisoblanadi.

5. Dorixonalar Faoliyatini Raqamlashtirish va Innovatsion Boshqaruv XXI asrda dorixonalar boshqaruvi to'liq axborot texnologiyalari (IT) bilan integratsiyalashgan. Avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimlari (ERP va CRM dasturlari) menejerning ishini sezilarli darajada osonlashtiradi va inson omili bilan bog'liq xatolarni kamaytiradi. Zamonaviy dorixona menejmentidagi innovatsiyalar: Elektron retseptlar tizimi (e-Rx): Shifokor tomonidan yozilgan elektron retseptlarni avtomatlashtirilgan dastur orqali qabul qilish va dori berish jarayonini tezlashtirish. Avtomatlashtirilgan buyurtma tizimi: Dorixona omboridagi dorilar qoldig'i kritik darajaga tushganda, dasturning o'zi distributer korxonalariga avtomatik tarzda eng arzon narxlar bo'yicha buyurtma jo'natadi. Omnichannel (Ko'pkanalli) savdo: Dorixonaning an'anaviy faoliyatini onlayn-dorixona, mobil ilovalar va dori-darmonlarni manzilga yetkazib berish (delivery) xizmatlari bilan birlashtirish. Sodiqlik dasturlari (CRM): Doimiy mijozlarning xaridlar tarixini tahlil qilish orqali ularga individual chegirmalar va bonuslar tizimini taklif qilish. Dorixonalar boshqaruvi — bu iqtisodiy qonuniyatlar, yuqori texnologiyalar va chuqur tibbiy-gumanitar mas'uliyat tutashgan murakkab sohadir. Bugungi kun dorixona rahbari nafaqat tajribali farmatsevt, balki kuchli iqtisodchi, marketolog, psixolog va IT-texnologiyalardan xabardor yetakchi bo'lishi talab etiladi. Dorixona faoliyatini xalqaro GPP standartlari va raqamli menejment tamoyillari asosida tashkil etish, korxonaning bozorda raqobatbardoshligini ta'minlash bilan birga, butun mamlakat sog'liqni

saqlash tizimining samaradorligini oshirishga va aholi salomatligini ishonchli himoya qilishga xizmat qiladi.

Nazorat savollari

1. Farmatsevtika boshqaruvi tizimida audit tushunchasini tushuntiring.

2. Ichki va tashqi audit o'rtasidagi farq nima?

3. Sifat auditi nima va farmatsevtika tashkilotlarida uning roli nimada?

4. Moliyaviy audit farmatsevtika boshqaruvida qanday vazifani bajaradi?

5. Audit jarayonining bosqichlarini sanab bering.

6. Audit maqsadi va rejalashtirishning ahamiyati nimada?

7. Ma'lumot yig'ish va tahlil bosqichlari qanday amalga oshiriladi?

8. Audit natijalari asosida qanday tavsiyalar beriladi?

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Umarova Sh.Z., Sultonova G.A., Sadiqova G.E., Sadiqova N.A. – Farmatsevtikada boshqaruv (Darslik), Toshkent, 2022.
 2. Zaynutdinov X.S. – Farmatsevtika menejmenti (Darslik), Toshkent: "Extremum Press", 2018.
 3. Toshmuxamedov E.R., Zaynutdinov X.S., Ziyayev R.Z., Ibragimova M.Ya. – Farmatsevtika iqtisodiyoti (Darslik), Toshkent: "Iqtisod-Moliya", 2008.
 4. Toshmuxamedov E.R. – Farmatsevtika ishini tashkil qilish (Darslik), Toshkent, 2021.
 5. Sadiqova G.E. – Farmatsevtika iqtisodiyoti (Darslik), Toshkent: Toshkent Farmatsevtika Instituti, 2022.
 6. Madatova N.A. – Farmatsevtik ishlab chiqarish iqtisodiyoti va sifat menejmenti (O'quv qo'llanma), Toshkent, 2025.
 7. O'zbekiston Respublikasining Qonuni – "Dori vositalari va farmatsevtika faoliyati to'g'risida" (Yangi tahriri).
 8. Yunusxo'jayev A.N. tahriri ostida – O'zbekiston Respublikasida farmatsevtika faoliyati (I, II, III kitoblar), Toshkent.
 9. Yunusxo'jayev A.N., Abdullabekova V.N., Ubaydullayev Q.A. – Dori vositalari sifatini ta'minlash va standartlashtirish, Toshkent. [1]
 3. Xorijiy adabiyotlar (Ziyolilar va xalqaro tajriba uchun)
 - 10 Spitsin V.V. – Менеджмент и маркетинг в фармации (Farmatsiyada menejment va marketing), Moskva.
- Internetsaytlari:
- 1 • www.zivonet.uz
 2. www.nuph.edu.ua
 - 3- www.samsmu.ru/iuniversitv/ehairs/pharmtechnology

N.S. BOZOROVA, M.A. NARZULLAYEVA, M.A. BEGMATOVA

FARMATSEVTIKADA BOSHQARUV

O'quv qo'llanma

Guvohnoma № G/671-2026

0413





№ 967457

Mas'ul muharrir

ABDUXALIMOV SHERZOD ABDUVALI O'G'LI

Musahhih

Yazdanov M.

Sahifalovchi va dizayner

Bozorov A.

“Octagon print” nashriyotida chop etildi.

Pochta indeksi 140100. Samarqand shahar, Bo'stansaroy ko'chasi 32 A-uy

Bosishga 03.06.2026 da rusxat etildi. Bayonnoma raqami: 10

Bichimi 60 x 84^{1/16}. “Times New Roman” garniturasini. 7,91 bosma taboq.

Adadi: 100 nusxa, Buyurtma raqami: 29/2026

Tel/fax: +994 94 415 45 44 e-mail yazdanovmahmud@gmail.com