

√13

**АБДУРАШИД ТҶХТАБОЕВ**

**МАЪМУРИЙ  
МЕНЕЖМЕНТ**

**“МОЛИЯ”**

ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС  
ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ

А. ТЎХТАБОЕВ

# МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус таълим  
вазирлиги томонидан ўқув қўлланма сифатида тавсия этилган*

**Академик С. С. Фуломовнинг умумий таҳрири остида**

ТОШКЕНТ – «МОЛИЯ» – 2003

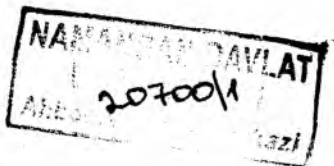
**А. Т. Тўхтабоев.** Маъмурий менежмент. Тошкент, «Молия» нашриёти, 2003 йил, 172 б.

Мазкур қўлланмада маъмурий менежмент фанининг мазмуни ва моҳияти, унинг мамлакатимизда ва хорижда ривожланиши, мавжуд муаммолари ва уларни ҳал қилиш йўллари ишлаб чиқилган. Унда маъмурий менежментнинг ўзига хос хусусиятлари, ваколатлар, ҳуқуқ, бурч ва вазифалари унинг технологияси ва функциялари, раҳбарлик услублари ва маданияти, маъмурий-ташкилий лойиҳаларни режалаштириш, ходимлар ва раҳбарлар фаолиятини ташкил этиш ва бошқа масалалар ёритилган.

Қўлланма бакалавриат **5340200 «Менежмент»** (соҳалар бўйича) йўналиши, бўйича таълим олаётган талабаларга мўлжалланган. Шу билан бирга раҳбарлик фаолияти билан шуғулланаётган мутахассисларга, аспирантларга ва бошқа қизиқувчиларга ҳам тавсия этилади.

**Тақризчилар:** иқтисод фанлари номзоди, Фарғона политехника институти доценти – **А. М. Солиев**  
иқтисод фанлари номзоди, Андижон муҳандислик-иқтисодиёт институти доценти – **У. К. Собиров**

© Ўзбекистон Республикаси  
Банк-молия академиясининг  
«Молия» нашриёти, 2003 й.



## КИРИШ

Ўзбекистон мустақилликка эришгач, собиқ иттифоқнинг асосий илллати бўлган буйруқбозликка ҳамда марказлашган режалаштириш ва тақсимлашга асосланган бошқариш тизимидан воз кечиб, демократик, бозор муносабатлари талабларига мос бошқарув тизимини шакллантирмоқда.

Аксарият ҳолларда менежментга фақат ишлаб чиқариш самарадорлигига жавоб берувчи, уни таъминлашга масъул тизим сифатида қараб келинади. Аслида эса ҳозирги замон менежменти жамиятнинг қисми бўлиб, у қўяётган талабларга жавоб бермоғи лозим. Замонавий менежмент бутун жамиятга хизмат қилиш учун мавжуд бўлади, акс ҳолда унинг бугунги шаклда мавжуд бўлишига йўл қўйилмайди.

Бугунги кун менежменти жамиятнинг барча соҳаларига хизмат қилмоқда ва турли йўналишларда намоён бўлмоқда: ишлаб чиқариш менежменти, социал (ижтимоий) менежмент, инновацион менежмент, молиявий менежмент, маъмурий менежмент ва бошқалар.

Мамлакатда амалга оширилаётган ислоҳотлар маъмурий бошқарув тизимини янги шароитларга мувофиқлаштиришни талаб этмоқда.

Ўзбекистон Республикаси иккинчи чақириқ Олий Мажлиснинг биринчи сессиясида Президент Ислон Каримов давлат қурилиши ва бошқаруви соҳасида иккинчи долзарб вазифа қилиб «Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислоҳотларнинг самарадорлигини кучайтириш» лозимлигини кўрсатиб, «Марказда ва жойларда амалдаги бошқарув тизимининг ҳар бир бўғини ўз вазифаси, ваколатлари ва масъулиятларини яхши ва чуқур англайдиган, уни юқори малака билан бажарадиган яхлит самарали механизм сифатида фаолият кўрсата олмаётганлигини ҳам тан олиш керак», — деб таъкидлади [6; 2 б.].

Шунинг учун ҳам маъмурий бошқарув тизими самарадорлигини ошириш бугуннинг долзарб масаласи бўлиб қолмоқда. Бундай самарали механизмни яратиш эса «Маъмурий менежмент» фани назарияси ва амалиётини ривожлантириш билан бевосита боғлиқдир.

Бўлажак мутахассисларни “Менежмент” йўналиши бўйича сифатли тайёрлашда “Маъмурий менежмент” фани алоҳида

Ўрин эгаллайди, чунки бу йўналиш мутахассислари нафақат корхона ва фирмаларда, балки ижтимоий соҳа, давлат ва муниципал бошқарув тизимларида ҳам фаолият олиб боришлари кўзда тутилади. Бу эса ўз навбатида ушбу фанни чуқур ўрганишни тақозо этади.

Маъмурий менежмент фанининг асосий мақсади бўлажак мутахассисларга маъмурий бошқарув муносабатларини, унинг ривожланиш қонуниятлари, принциплари (тамойиллари), усул ва услубларини ўргатишдан иборат бўлиб, курснинг асосий вазифаси қуйидагилардан иборат:

1. Маъмурий менежментнинг назарий асосларини ўрганиш;
2. Бозор иқтисодиёти шароитида маъмурий менежментнинг асосий усулларини ўрганиш ва амалиётда қўллаш;
3. Бошқарув фаолияти соҳасида касбий маҳорат билимларини эгаллаш;
4. Маъмурий менежмент соҳасида турли муаммоларни самарали ҳал қилишни ўрганиш;
5. Бошқарув ходимлари (бўғинлари) ваколатлари, ҳуқуқ, бурч ва масъулиятларини ёритиб бериш.
6. Маъмурий бошқарув тамойиллари, функциялари ва технологиялар ҳақида тушунча бериш.
7. Маъмурий бошқарувдаги ҳужжатлаштириш ва иш юритиш жараёнларини ўрганиш;
8. Маъмурият ташкилий тузилишларини лойиҳалаш ва шакллантириш кўникмаларини ҳосил қилиш.
9. Маъмурий бошқарув усул ва услубларини эгаллаш ҳамда амалиётга жорий қилишни ўрганиш.
10. Маъмурий бошқарув жараёнида коммуникациялар ва улардан фойдаланиш кўникмаларини ҳосил қилиш.
11. Хорижий тажрибаларни ўрганиш, уларни қўллаш ва маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш йўлларини ўрганиш.
12. Раҳбарлик фаолияти бўйича касбий маҳорат билимларини бериш ва бошқалар.

Маъмурий менежмент курсини ўрганишда таълим беришнинг фаол усулларида кенг фойдаланиш тавсия этилади: ҳолатли, вазиятли машғулотлар ва мулоқотлар, амалиёт ўйинлари, ҳолатларни таҳлил қилиш ва бошқалар.

Умуман, мазкур фан қиёсий маънода ёш фанлардан бўлиб, ҳали тўла ўрганилмаган. Шундан келиб чиқиб, ушбу қўлланма бўйича билдириладиган фикр ва мулоҳазалар учун муаллиф олдиндан миннатдорчилик изҳор этади.

## **1-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ**

Тажрибадан маълумки, бошқарувчилик мураккаб касблардан бири бўлиб, у ходимдан нафақат олий маълумотга, балки етарли махсус билимларга, илмий тайёргарликка, маълум тажрибага ҳам эга бўлишни талаб этади. Бошқариш жараёнининг муҳим қисми — бу қарор қабул қилишдир. Қарорларни эса фақат раҳбарлар ва раҳбарият қабул қилади. Шунинг учун уларнинг самарадорлиги маъмурий тизим салоҳиятига, савиясига, тажрибасига ҳамда унинг оқилона ташкил этилганига боғлиқдир.

Менежмент фанидан маълумки, ташкилотларни бошқариш тизими икки мустақил, лекин ўзаро, бевосита боғлиқликда бўлган бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимларидан иборат.

Менежмент фанининг предмети ана шу икки тизим орасидаги муносабатларни ўрганиш, уларнинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини таҳлил этишдан иборат бўлса, **маъмурий менежмент** бошқаришнинг махсус қисми бўлиб, **бошқарувчи тизим** ичидаги муносабатларни, унинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини ўрганади, яъни турли соҳа ташкилотлари маъмурияти фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивация қилиш (ундаш) ҳамда раҳбарликни оқилона уюштириш усулларини ўрганади.

### **1.1. Маъмурий бошқарув назарияси ва амалиётининг ривожланиш босқичлари**

Менежмент фанининг шаклланиши ва ривожланиши узоқ давом этиб келаётган тарихий давр билан изоҳланади. Аммо у фан сифатида нисбатан яқинда, XIX асрнинг иккинчи ярмидан XX асрнинг 50-йилларигача шаклланиш даврини ўтади ва ҳозирга келиб тугалланган, ўзининг хусусиятларига эга бўлган, инсон билимларининг назарий ва амалий асосларидан бирига айланди. "Бошқариш" фан сифатида шаклланмасдан илгари ҳам одамлар бошқариш фаолияти билан шуғулланганлар ва у бошқаришнинг амалиёт даври деб аталади. Ташкилотлар қай даражада қадимий бўлса, бошқариш амалиёти ҳам шу даражада қадимийдир. Инсонлар гуруҳларни ташкил этиб яшаган давр-

лардаёқ бу гуруҳларда бошқаришга муҳтожлик бўлган. Ҳозиргача сақланиб келаётган тарихий обидаларнинг яратилиши турли касб эгаларининг ўзаро муносабатлари расмий тарзда шаклланганлигидан ва улар маълум бир мақсад йўналишида бошқарилганлигидан далолат беради. Қадимда ва айниқса, ўрта асрларда шаклланган давлатлар, империялар фаолияти мураккаб ташкилотларни бошқариш амалиётидан дарак беради.

Бошқариш фан сифатида шакллангунга қадар бўлган бошқариш фаолияти асосан қуйидаги белгилари билан ажралиб туради:

- раҳбарлар ворислик бўйича танланган;
- бошқариш раҳбарлар томонидан буйруқ ва тазйиқ ўтказиш йўли билан амалга оширилган;
- ташкилот учун муҳим бўлган бошқариш қарорларини қабул қилувчи одамлар кам бўлган;
- бошқариш фаолиятига тегишли ва тегишли бўлмаган ишлар орасида нисбатан аниқ чегаралар бўлмаган;
- раҳбарлар ташкилотлардан ўзларининг шахсий манфаатларини кўзлаган ҳолда, кўпроқ бойлик орттириш ёки ўзининг сиёсий ҳокимлигини кучайтириш мақсадида фойдаланганлар.

Юқоридаги белгилар бошқаришни ҳали фан сифатида шаклланмаганлигини кўрсатади. Чунки, ҳали бошқариш фаолиятига меҳнатнинг алоҳида бир тури сифатида қараш, бошқаришнинг усуллари ва воситаларини эгаллаш ва ривожлантиришга қизиқиш бўлмаган.

Бироқ юқорида айтганимиздек, бошқариш фан сифатида шакллангунга қадар ўтган даврларда ҳам ушбу жараённинг туб моҳияти ва мазмунини тушунган ва амалиётда қўллаган, турли мураккаб одамлар гуруҳларига муваффақиятли раҳбарлик қилган, ўз тажриба ва нуқтаи назарларини келажак авлодга мерос сифатида қолдирган буюк шахслар бўлганки, уларни ўрганишлик ҳозирги замон бошқариш фанини ривожланишига шубҳасиз самарали таъсир кўрсатади. Ана шундай сифатларга эга шахслардан бири Соҳибқирон Амир Темурдир. Унинг маъмурий бошқаришга доир бой меросини тарихий адабиётлардан билишимиз мумкин. Амир Темурнинг: "ҳар бир воли ўзининг қамчиси каби аҳамиятга эга бўлмаса, у тўралик мансабига лойиқ эмас", ибораси унинг раҳбарлик лавозимига, одамлар гуруҳини бошқариш фаолиятига алоҳида аҳамият берганлигини кўрсатади.

"Темур Тузуқлари"ни ўқиб, мураккаб ташкилий бирикмаларни бошқаришнинг классик (чизиқли) структурасини (тузилмасини) таҳлил қилиш мумкин.

Бундан ташқари Конфуций (э.а 551-479 й.), Пан-Гэн (VIII-IX аср) ҳамда алломаларимиз Ҳожа Самандар Бақо Термизий, Абу Наср Форобий, Алишер Навоий ва бошқа буюк аждодлармиз меросларини ўрганиш ўша даврларда маъмурий бошқариш соҳасида бугун ҳам долзарб бўлиб турган муаммоларни ҳал этиш йўллари кўрсатилганлигига гувоҳ бўламиз.

XIX асрнинг бошида инглиз мутафаккири, ижтимоий соҳалар бўйича илғор дунёқарашлари билан машҳур олим Роберт Оуэн ташкилотнинг ўз мақсадларига одамларнинг муносабатларини мувофиқлаштириш ёрдамида етишиш муаммоларига алоҳида аҳамият берган. У Шотландияда фабрика очиб ишчиларни зарурий уй-жойлар билан таъминлаган, меҳнат шароитларини яхшилаган, уларни самарали меҳнатларини баҳолаш ва моддий рағбатлантириш тизимини ишлаб чиққан. Ўша давр учун илғор бўлган бу ислоҳот инсон омилига ва юқори малакали раҳбарнинг бошқариш фаолиятидаги ўрнига асосланган. Ташкилот (фабрика) юқори даражада самарали бўлишига қарамасдан ўша давр ишбилармонлари, бизнесменлари бу бошқариш фаолиятига тегишли ислоҳотдаги илғор фикр ва ғояларни тушуна олмадилар.

Ғарб адабиётларида бошқариш назарияси ва амалиётига тегишли биринчи ишлар Платон, Марк Туллий Цицерон, кейинроқ, классик сиёсий иқтисодчилар Адам Смит ва Давид Рикардо номлари билан боғлиқ дейилади. Бошқаришнинг фан сифатида шаклланишига Ф. Тейлор катта ҳисса қўшганлиги таъкидланади. Унинг асосий қилган иши жисмоний меҳнатни ҳамда ишлаб чиқаришни ташкил этишни таркибий қисмларга (элементларга) ажратиш билан боғлиқ. Тейлор тизими меҳнат жараёнида механик ҳаракатларни таҳлил қилиш билан боғлиқ қатор бой илмий натижаларни ўзига қамраб олган: ортиқча ва ноқулай хатти-ҳаракатларни чиқариб ташлаш, ишнинг юқори даражадаги тўғри усулларини ишлаб чиқиш, ҳисобга олиш ва назорат қилишнинг энг янги тизимларини киритишдан иборат. Бозор иқтисодиёти амал қилган шароитларда ишлаб чиқаришни бошқариш соҳасидаги кўзга кўринган назарийчилар Г. Эмерсон, Г. Черч, А. Файол, Э. Мейолар Тейлор ишини(ғояларини) ривожлантирганлар қаторига киришади.

**Классик менежмент** негизида маъмурий бошқаришнинг қуйидаги мактаблари ривож топди:

**1. Маъмурий ёндашув** – бошқариш фаолиятлари амалиётига олдиндан кўра олиш, ташкил этиш раҳбарлик, назорат каби тушунчаларни жорий этилиши. Яъни бошқаришни оқилона



ташкил этиш ва тартибга солиш тадбирлари тизимини шакллантириш (А. Файол, 1841-1925).

**2. Бюрократик моделлар.** Бош ғоя — ходимларнинг вазифаларини, бурчларини ва ҳуқуқ доираларини аниқ тақсимлаш, фаолиятларини, ихтисослаштириш аниқ белгиланган қоидалар асосида раҳбарлик қилиш ва бошқалар (М. Вебер, 1864-1920).

**3. Психотехник ёндашиш.** Ходимлар унумдорилигига физиологик, психологик ва эргономик омилларнинг таъсирини тадқиқ қилиш. (В. Вундт, 1832-1920).

**4. Инсон муносабатлари мактаби.** Бош ғоя ижтимоий гуруҳларнинг шаклланиши ва уларнинг ишлаб чиқаришда ҳамкорга айланишини ўрганиш (Э. Мэйо, 1880-1949).

**5. Янги мактаб.** Бошқариш илмига кибернетика ва аниқ фанлар апаратини жорий этиш (М. Бир, 1959).

**6. Ижтимоий тизимлар мактаби.** Бош ғоя — шахс йўлида айрим тўсиқларнинг мавжудлиги ва низоларнинг пайдо бўлиши. Буни ҳал этиш учун инсонларнинг табиий эҳтиёжларини ўрганиш (Саймон, 1916).

Ушбу илмий-назарий йўналишлар асосида маъмурий бошқаришнинг янги концепциялари (қарашлари) ривож топмоқда.

Ўзбекистон мустақилликка эришган маъна шу қисқа давр мобайнида умуман бошқариш тизимини, жумладан, маъмурий бошқарув соҳасини ислоҳ қилиш ҳамда ривожлантиришнинг назарий ва амалий йўллари Президент И. А. Каримов асарлари, нутқ ва маърузаларида атрофлича, кенг ёритилган.

Айниқса, Президент И. А. Каримов томонидан илгари сурилган: бир ижтимоий-иқтисодий тизимдан бошқасига ўтишда кучли ижроия ҳокимиятнинг ўрни; бозор муносабатлари шароитида маъмурий соҳа самарадорлигини таъминлашнинг зарурлиги; бошқариш тизимини демократлаштиришда адолат мезонларини ўрнатишнинг муҳимлиги ва бошқа қатор ғоялар ҳозирда кўплаб ривожланаётган ва ривожланган мамлакатларда ўрганилмоқда.

Ушбу соҳада И. А. Каримов томонидан илгари сурилган ғоялар ушбу қўлланманинг тегишли бўлимларида кенг ёритилади.

Мамлакатимизда бошқарув, жумладан, маъмурий менежмент назарияси ва амалиёти ривожланишига ҳисса қўшган академиклар С. С. Фуломов, М. Ш. Шарифхўжаев, қишлоқ хўжалик фанлари академиясининг аъзоси С. С. Фуломов, профессорлар Ш. М. Зайнуддинов, Ё. А. Абдуллаев, Қ. А. Абдурахмонов ва бошқа қатор олимларнинг мазкур соҳадаги тадқиқотлари ва илмий ишларини ўрганиш алоҳида аҳамият касб этади.

## 1.2. Маъмурий бошқарув қонуниятлари ва тамойиллари

Бошқарувнинг қонун ва қонуниятлари объектив иқтисодий тоифадир. Улар бошқарув жараёнининг мазмунини, шаклини ва таркибини белгилайди. “Қонун” ва “қонуният” тушунчалари умумий ва шахсий маънога эга. Қонун кўпроқ умумий тушунчаларни акс эттиради, қонуният эса — бу қонуннинг амал қилиниши, унинг қисми, маълум томонидир.

Фанда “Қонун” деганда объектив равишда мавжуд бўлган, зарурий ва маълум шароитларда такрорланувчи ҳодисаларнинг турғун муносабатлари тушунилади. Шундай қилиб, қонунлар маълум тўпламдаги такрорланувчи ҳодисалар моҳиятини акс эттиради. Қонуният ҳақида гапирилганда эса қонунни дастлабки босқичда сезиш кўзда тутилади.

Иқтисодий қонун ва қонуниятлар объектив тоифа ҳисобланадилар, яъни улар одамларга, уларнинг онгига боғлиқ бўлмаган ҳолда намоён бўладилар. Инсоннинг вазифаси ушбу қонунларни тўғри тушунишдан ва ўз фаолиятини уларнинг объектив намоён бўлиши асосида кўришдан иборатдир.

Ушбу бўлимда асосан бозор иқтисодиёти шароитларида бошқарувни тавсифловчи бир қатор қонунларга тўхталиб ўтамиз:

Бошқарувни ихтисослаштириш;

Бошқарув тизимининг ягоналиги;

Бошқарувни зарурий ва етарли даражада марказлаштириш;

Бошқарувни демократлаштириш;

Вақт қонуни (вақтни тежаш);

Бошқаришда барчанинг иштирок этиши.

Тамойил — бу белгиланган тартиб, қоида бўлиб, ундан ҳар қандай фаолиятда, жумладан, бошқарув фаолиятида ҳам фойдаланиш мумкин.

Маъмурий бошқарув тамойиллари бошқарув қонун ва қонуниятларидан келиб чиқади, улар қонунни тушуниш ва унга тўла бўйсунуш, уни бузмаслик мақсадида ишлаб чиқилади.

Бошқарув тамойиллари (принциплари) — бу бошқариш жараёнини амалга оширишда органлар ва раҳбарлар амал қиладиган асосий қоидалардир. Бошқариш тамойиллари объектив ижтимоий-иқтисодий қонунлардан бошқариш амалиётида онгли равишда фойдаланиш шаклларида бири ҳисобланади.

Бошқарувнинг маъмурий мактаби асосчиси ҳисобланган Анри Файол биринчи бўлиб бошқарувнинг универсал тамойилларини ишлаб чиққан. Бу тамойиллар бошқаришнинг иккита асосий томо-

нига қаратилган эди. Биринчиси, ташкилот бошқариш тизимини мақсадга мувофиқ ишлаб чиқиш яъни, ташкилотни бўлимларга ва ишчи гуруҳларга тақсимланишининг энг яхши йўлини аниқлашни кўзда тутган. Иккинчиси, ходимларни бошқариш ва ташкил этиш тузилишларини (таркибларини) шакллантиришга қаратилган. Бунга яккабошчилик тамойили мисол бўла олади, яъни ходим фақат битта раҳбарга бўйсунishi лозим.

Қуйида Анри Файол томонидан ишлаб чиқилган 14 та тамойилни кўриб чиқамиз:

- бошқарувда меҳнат тақсимотининг шартлиги;
- ваколат ва жавобгарликнинг айрилмаслиги;
- яккабошчиликнинг шартлиги;
- йўналишнинг бирлиги (ҳар бир гуруҳнинг бош мақсад йўлида ягона режа ва раҳбарлик асосида бирлаштирилиши);
- шахсий манфаатларни ташкилотнинг умумий манфаатларига бўйсунishi;
- ходимларни рағбатлантиришнинг шартлиги;
- тартибнинг йўналиши;
- адолатнинг мавжудлиги;
- ходимлар учун иш жойининг турғунлиги, яъни кадрлар қўнимсизлигининг олдини олишлик;
- марказлаштиришнинг бўлишлиги, яъни меҳнат тақсимоти каби у ҳам мавжуд бўлиши даркор;
- скаляр занжирнинг мавжудлиги, яъни энг юқори раҳбардан қуйи раҳбаргача бўлган боғланишлар бир бутун занжирсимон бўлишлиги;
- ташаббуснинг мавжудлиги;
- корпоратив кайфиятнинг шартлиги, яъни ходимлар ўртасида ҳамкорлик ва ҳамжиҳатлик муносабатларини таъминлаш.

Анри Файолнинг ушбу тамойиллари каби маъмурий бошқарувга тегишли бўлган тамойилларни Макс Вебер ҳам ишлаб чиққан бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

- меҳнат тақсимотининг аниқ-равшанлиги, ушбу тамойил юқори малакали мутахассисларнинг пайдо бўлишлигига олиб келади;
- бошқариш поғоналарининг мавжуд бўлишлиги, яъни қуйи даража доимо юқори бўғин томонидан назоратда бўлишлиги ва унга бўйсунishi;
- ташкилотда ўзаро боғланишда бўлган умумлаштирилган расмий қоида ва стандартлар тизимининг мавжудлиги;

- расмий шахс ролини шаклан (номига) кучсизлантириш ҳисобига субъектив хатолар самарасини камайтириш;
- малака талабларига қатъий риоя қилган ҳолда ишга қабул қилиш ва бошқалар.

Юқорида келтирилган тамойиллар ўз навбатида ижтимоий-иқтисодий ривожланиш натижасида бир мунча ўзгартирилган ва уларга янгилари қўшилган.

Масалан, бевосита маъмурий бошқарув тизимларига мос бўлган қуйидаги тамойилларни келтириш мумкин:

- яхлитлик (бир бутунлик);
- илмий асосланганлик;
- мақсадга йўналтирилганлик;
- кадрларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш;
- демократлаштириш;
- поғоналар бўйича тартиблилик;
- самарадорлилик ва мослашувчанлик;
- марказлаштириш ва номарказлаштиришни мувофиқлаштириш;
- яккабошчилик ва коллегиячиликни (жамоавийчиликни) бирга олиб бориш ва бошқалар.

Маъмурий бошқарув тамойилларига тўла риоя этиш ва улар асосида иш олиб бориш ҳар қандай фаолиятнинг самарадорлигини таъминлайди.

Шу билан бирга маъмурий бошқарувга тегишли бўлган қуйидаги тамойилларни ҳам кўрсатиб ўтиш мақсадга мувофиқ бўлади:

1. Бошқаришда марказлаштириш ва номарказлаштиришнинг мутаносиблиги тамойили;
2. Ҳуқуқлар, мажбуриятлар ва масъулиятларни мувофиқлаштириш тамойили;
3. Ваколатларни оқилона тақсимлаш тамойили;
4. Бошқаришни демократлаштириш тамойили ва бошқалар.

Биз юқорида маъмурий бошқариш жараёнининг чегараларини аниқлашга нисбатан фақат уч хил ёндашишни таъкидладик. Аслида, бошқариш илми билан шуғулланувчи турли олимлар, мураккаб ташкилотларнинг тажрибали раҳбарлари (бошқариш амалиёти мутахассислари) ўзларининг салоҳияти, савияси, тажрибаси, нуқтаи назарлари, қўллаётган бошқариш усуллари ва раҳбарлик услубларидан ҳамда муайян ташкилотнинг фаолият кўрсатиш шароитлари ва вазиятларидан келиб чиққан ҳолда маъмурий бошқариш тамойилларининг турли таркибини таклиф қилишлари ёки қўллашлари мумкин.

## **2-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ**

Маъмурий менежмент бошқариш илми ва амалиётининг ажралмас таркибий қисми бўлиши билан бирга ўзига хос хусусият ва жиҳатларга эга фандир. Бу жиҳатлар унинг тамойилларида, усул ва услубларида, технологияси ва функцияларида, ташкилий тузилишларида, объекти ва субъектида, ички ва ташқи боғланишларида ҳамда унинг бошқа томонларида намоён бўлади. Шунинг учун маъмурий менежмент фанида тизимли ёндашув асосий масалалардан бири ҳисобланади.

Маъмурий менежментнинг ана шу хусусиятларини аниқлаб олиш мазкур фанни ўрганишни осонлаштиради ҳамда ушбу соҳада мамлакатимизда амалга оширилаётган ислохотларнинг ҳаётийлигини таъминлаб, уларни такомиллаштиришда муҳим ўрин эгаллайди.

### **2.1. Маъмурий менежментда тизимли ёндашув**

Ҳозирги замон менежментида маъмурий бошқаришга нисбатан турли ёндашувлар шаклланганки, бу ёндашувлар ўзаро қарама-қарши эмасдир. Буларга тизимли, вазиятли, жараёнли ва сонли ёндашишлар киради.

Бу ёндашувлар ичида тизимли ёндашувнинг алоҳида ўрни бор. Тизимли ёндашув XX асрнинг 60-йиллари охирида бошқарув назарияси ва амалиётида кенг ривожланган. Аввалги назарияларнинг камчилиги шундаки, уларнинг барча изланишлари кенг қамровли бўлишига қарамай, асосий диққат эътибор бошқаришнинг баъзи элементларига қаратилди ва уларга бошқариш самарадорлигининг умумий натижаси деб ёндашилди.

Маъмурий бошқарувда тизимли ёндашувнинг қўлланилиши раҳбарларга ташкилотни тулалигича бир бутун ҳисоблаб, уларни ташкил қиладиган қисмларини ўзаро боғланган деб қараш имконини яратади. Тизимли ёндашиш қоидалари қуйидагилардан иборат:

– тизим — бу бир бутунлик бўлиб, бир-бирига боғлиқ қисмлардан ташкил топган. Тизимнинг ҳар бир элементи ушбу бутунликнинг ажралмас қисми ҳисобланади;

– ташкилот маъмурияти бир бутун тизим ҳисобланади. Биологик организм каби бошқариш аппаратининг барча қисмлари ўзаро бир-бири билан чамбарчас боғланган бутунликдир;

– Маъмурий бошқарувдаги муҳим масала унинг тизим эканлигидир. Ташкилотнинг кичик тизимлари звено, бўғин ва бўлимларидир;

– ташкилот ўзини очиқ тизим деб билади, яъни у ташқи муҳит билан боғлиқ бўлади. Маъмуриятнинг ташкилот каби ҳаёт кечира олиш қобилияти кўпроқ ташқи муҳитга боғлиқдир.

XX асрнинг 60-80 йилларида тизимли ёндашувнинг негизини ташкилий хатти-ҳаракатлар ташкил этган. Ҳар қандай ташкилотнинг бошқариш объекти ва субъектини айрим ходим ва ходимлар гуруҳи ташкил этади. Уларнинг ҳаракатлари бир томондан ташкилотнинг ички ва ташқи муҳитига, унга таъсир этувчи омилларга боғлиқ бўлса, иккинчи томондан ташкилотнинг муваффақияти ана шу ижтимоий гуруҳнинг хатти-ҳаракатига боғлиқ бўлади.

Демак, ташкилотларни бошқаришда фақат иқтисодий омилларни назарда тутиб фаолият олиб бориш бир томонлама ёндашишга олиб келган. Яъни, ижтимоий омилларни ҳисобга олмаслик бир бутунлик принципини бузилишига сабаб бўлган.

Шунинг учун маъмурий бошқарувда ташкилий хатти-ҳаракатларни инобатга олиш унга бир бутун тизим сифатида қарашга олиб келган.

Маъмурий бошқарувда тизимли ёндашув биринчи бўлиб АҚШда шаклланган, сўнгра Европа давлатларига тарқалган. Ушбу йўналишни тадқиқ этган олимлар қаторига Т. Левитт, Ч. Барнард, Г. Саймон, Ф. Селзник, Ж. Колл, Л. Берталанфи ва бошқаларни киритиш мумкин.

Ташкилий хатти-ҳаракатлар негизида бихевиористик таълимот назарияси ётади. Яъни, одамлар хатти-ҳаракати — бу ташкилот ва инсон ўртасидаги ўзаро муносабатнинг маҳсулидир. Бошқарув шундай тузилган бўлиши керакки, у ташкилотнинг барча элементларини мувофиқлаштириши лозим, ундаги асосий элемент одамнинг ўзидир. Шунинг учун бу боғлиқликнинг ташкил этилишида учта кичик тизим алоҳида ажратиб кўрсатилади:

1. Техник. У ишларни маълум тартибда бўлишини, яъни технологияни ва бошқа шунга ўхшаш элементларни ифодалайди.

2. Бошқарув, яъни ташкилий таркиб, вазилавий таркиб, муолажалар, қоидалар ва ҳоказо.

3. Инсон ва унинг маданий бойликлари, эҳтиёжлари, талаблари ва ҳоказолар.

Ушбу йўналиш вакиллари ўзлари учун ташкилотни бирга-ликда меҳнат қилувчи иттифоқ деб фараз қилдилар. Улар бу каби иттифоқни ҳар хил турдаги моделларини текшириб чиқдилар, барча кичик тизимларнинг бир-бирига таъсири ҳамда муаммолар мажмуаси сифатидаги ташқи омиллар бўйича изланишлар олиб бордилар. Уларни ҳал қилиниши ташкилотларнинг муваффақиятини таъминлашда намоён бўлди.

## **2.2. Маъмурий бошқарувнинг хусусиятлари**

Маъмурий бошқарув менежмент фанининг узвий давоми ҳисобланиб, унинг тушунчалари бевосита менежмент фанидаги тушунчалар мазмуни билан боғлиқдир.

Менежмент ҳозирги замон адабиётида кенг тарқалган ибора бўлиб «Ташкилот» сўзи билан бирга ишлатилади. Кенг маънода у бир гуруҳ умумий фаолият мақсадига эга одамларнинг (икки ва ундан ортиқ) тартибли гуруҳини билдиради.

Тўлалигича қараганда бошқарув кенг маънога эга. Уни маълум вақт ва маконда амалга ошувчи ақлий ва жисмоний жараён деб қараш мумкин. Бунда раҳбарлар ва бўйсунувчилар зарурий топшириқларни ва маълум масалаларни бажарадилар. Раҳбарлик ушбу жараёнда унинг алоҳида элементи бўлиб чиқади. Таъсирнинг самараси ҳукмронлик даражасига ва раҳбарнинг бўйсунувчиларга таъсир кўрсата олишига боғлиқ. Бошқаришни иқтисодий-ижтимоий тизим деб қараш зарур. Ҳар қандай бошқариш тизими маълум субъект (бошқарувчи тизимни) ва объект бўлишини (бошқариладиган тизимни) назарда тутлади. Умуман боқаришда, яъни менежментда субъект сифатида тартибли муносабатларда бўлган менежерлар корпуси, объект сифатида эса ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш жараёнлари ва унда ишловчи фаолияти тартибга солинадиган одамлар гуруҳи намоён бўлади.

Юқоридагидан келиб чиқиб, менежмент фанининг предмети умуман бошқариш тизимининг муносабатларини ўрганишдан иборат, яъни бошқарувчи ва бошқарилувчи тизим-

лар ичидаги ҳамда улар ўртасидаги муносабатларни ўрганиш, таҳлил этиш ва такомиллаштиришдан иборатдир.

Америка бошқариш ассоциацияси ходими Стивенс Л. Ши айтганидек: «Ҳозирда корхона, ташкилот ва муассасалар учун янги технологиялардан воз кечиш қандай ҳалокатли бўлса, маъмурий менежментни бошқарувнинг функционал йўналиши сифатида тан олмаслик ҳам шундай фалокатни англатади».

Маъмурий менежмент бошқаришнинг шундай соҳасики, у бир бутун бўлган ташкилий таркибий қисмларнинг мақсадлари, функциялари ва муаммолари билан шуғулланади ҳамда бўлим қошидаги сектор (ячейка)дан тортиб, то энг юқори поғонадаги органгача бўлган ташкилий бирикмаларнинг барчасини ўз ичига олади.

Шу билан бирга маъмурий менежмент органлари ташкилотларни бошқаришнинг ёрдамчи органлари бўлиб, улар турли хил бўлган ҳам «ижроия», ҳам «ишлаб чиқариш» бўғинларига хизмат қиладилар.

Маъмурий менежмент бошқариш фанининг муҳим таркибий қисми бўлиб, у бошқарувчи тизим ичидаги муносабатларни ўрғанади. Маъмурий бошқариш тизими ҳам ўз субъекти ва объектига эга.

Маъмурий менежментнинг субъектига юқори бошқариш органлари ва алоҳида раҳбарлар корпуси киради, унинг объектига эса қуйи бошқариш органлари ва айрим ташкилот маъмурияти, бошқарма, департамент, бўлимлар ҳамда уларда ишловчи фаолияти тартибга солинадиган мутахассислар ва ходимлар гуруҳи кирадилар. Мисол тариқасида айрим соҳа, мажмуа ёки тармоқни келтириш мумкин. Масалан, таълим тизимини оладиган бўлсак, мактабларга нисбатан шаҳар, туман халқ таълими бўлимлари субъект ҳисобланади, туман халқ таълими бўлимига нисбатан вилоят халқ таълими бошқармаси субъект бўлади. Вилоят бошқармасига нисбатан эса Халқ таълими вазирлиги субъект ҳисобланади.

Халқ таълими вазирлиги алоҳида ташкилот сифатида қаралса, маъмурий бошқарув субъекти бўлиб вазирлик раҳбарияти, объекти эса унинг бўлим ва департаментларидан ҳамда уларда ишловчи ходимлар ва мутахассислар гуруҳидан иборат бўлади.

Ҳозирда маъмурий менежментда тегишли бошқариш поғоналарида ишловчиларнинг қуйидаги тўртта гуруҳи фаолият кўрсатади:



**Биринчи гуруҳ** — бевосита маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш билан банд бўлган одамлар гуруҳи бўлиб, бу ерда моддий ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишнинг техник ёки «бирламчи» поғонаси шаклланади. Бу ташкил этишнинг бошланғич поғонаси ҳисобланиб, унга бошқаришнинг «ташкил этиш» ва «мувофиқлаштириш» функциялари мос келади.

**Иккинчи гуруҳ** — хизмат кўрсатиш, тақсимот ва ишлаб чиқаришни бошқариш билан банд бўлган кишиларни бирлаштиради ҳамда менежерлар ва бошқарувчилардан иборат бўлади. Бу поғона ўз-ўзидан ҳаракат қилмайди, балки, давлат, юқори ташкилот ёки мулкдор берган ваколат бўйича фаолият олиб боради, уларга бошқаришнинг «режалаштириш» ва «мотивациялаш» функциялари мос келади.

**Учинчи гуруҳ** — институционал даражани ташкил этувчи одамлар бўлиб, уларнинг вазифаси менежерлар ва бошқарувчилар фаолиятини бошқариш ҳамда қонунлаштиришдан иборат. Бу даража амалиётда директорлар кенгашлари ёки турли мулк шаклидаги корхоналар, ташкилотлар, ҳиссадорлик жамиятлари, корпоратив бирлашмалар кенгашлари аъзоларидан ташкил топади. Уларга бошқаришнинг «мақсадларини» ва «стратегияларини» белгилаш функциялари мос келади.

**Тўртинчи гуруҳ** — давлат сиёсатини белгиловчи ва ҳукумат идораларида банд бўлган кишиларни бирлаштиради. Улар ижтимоий тизимнинг яхлитлигини намоён этувчи бошқаришнинг олий даражасини (поғонасини) ташкил этади.

Айнан ана шу поғонада, яъни давлат даражасида намуналар, ижтимоий хатти-ҳаракатлар меъёрлари белгиланади, уларнинг бажарилиши устидан назорат ўрнатилади ҳамда уларнинг ўзаро муносабатлари мувофиқлаштирилади.

Бундан ташқари, маъмурий менежмент тизимини соҳалар бўйича қуйидаги турларга ажратиш мумкин:

Давлат ва маҳаллий (муниципал) бошқаришнинг маъмурий тузилишлари.

Бизнес (ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш)ни бошқаришнинг маъмурий тузилишлари.

Ижтимоий соҳаларни бошқаришнинг маъмурий тузилишлари.

Бозор инфратузилмаларини бошқаришнинг маъмурий тузилишлари.

Даражаси ва кўламадан қатъи назар бошқариш поғоналарининг кейинги уч гуруҳини ҳамда соҳалар маъмурий тузилишларининг муваффақиятли фаолият кўрсатиши кўп

жиҳатдан ҳокимлик ва сардорликка боғлиқ, чунки улар асосий мувофиқлаштирувчи ва тартибга солувчи кучлардир. Ҳокимлик ва сардорликни амалга оширувчилар профессионал менежерлар ва турли поғоналардаги раҳбарлардир.

Шунинг учун маъмурий менежментнинг муҳим жиҳатларидан бири раҳбарлик фаолиятини ташкил этишнинг назарий ва амалий асосларини ўрганишдан иборат бўлиб, у ўз ичига маъмурий бошқарувда ваколатлар, ҳуқуқ, бурч, вазифа ва масъулиятларни тўғри тақсимлаш, раҳбарлик усул ва услубларини мақсадга мувофиқ қўллаш, бошқариш функцияларини оқилона амалга оширишни ташкил этиш ҳамда кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилашни ўз ичига олади. Бундан ташқари маъмурий менежментнинг яна бир муҳим жиҳати бошқарув аппарати ташкилий тузилишини шакллантириш бўлиб, у турли бошқариш даражаларида ташкилий тузилишларни лойиҳалаш, режалаштириш ва шакллантиришни ҳамда унинг оптимал ишлашини таъминлашни ўз ичига олади.

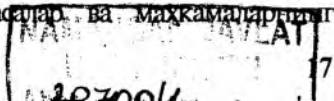
Шу билан бирга маъмурий менежментнинг яна бир томони бу хорижий тажрибаларни ўрганиш ва уларни амалиётда қўллаш ҳамда маъмурий бошқарув самарадорлигини таъминлашдан иборатдир. Ўзбекистонда ҳозирги замон менежменти назарияси ва амалиёти ҳали тўла ўзлаштирилгани йўқ, менежерлар эса ҳозирча илғор тажрибаларни бақамти эгаллай олмадилар.

Хорижий тажрибаларни ўрганишда кўпроқ эътиборни Япония, Германия ва АҚШда эришилган ютуқларга қаратиш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки бу мамлакатларда менежерлар ташаббускорлиги, уддабуронлиги, омилкорлиги, мослашувчанлиги, қатъийлиги ва юқори касб-маҳорати билан ажралиб турдилар. Фидойиликни, ишга муносабатни ва жонкуярликни фақат японлардан ўрганиш зарур.

### **2.3. Мустақиллик йилларида маъмурий бошқарув тизимида амалга оширилаётган ислохотлар**

Ҳозирги даврда Ўзбекистонда рўй бераётган мураккаб ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқариш, уларга республиканинг келажакка йўналтирилган, энг олий мақсади йўналишида таъсир кўрсатиш бугунги кунда маъмурий бошқариш тизимининг долзарб масалаларидан биридир.

Ижтимоий-иқтисодий ислохотларнинг муваффақияти иқтисодий тизимнинг асосий таркибий қисмлари ҳисобланган корхоналар, ташкилотлар, ва турли даражадаги муассасалар ва маҳкамаларнинг



раҳбарлари ва мутахассисларига ва уларнинг хатти-ҳаракатларига боғлиқ. Чунки, ислоҳотларнинг негизи жамиятдаги энг юқори, ўрта ва куйи бошқариш поғоналарида рўй бераётган ижтимоий-иқтисодий жараёнларга бориб тақалади. Ҳозирги даврда мамлакатимизда амалга оширилаётган ислоҳотлар барча даражадаги раҳбарларга қатор талабларни қўймоқда. Президент И. А. Каримов таъкидлаганидек: "Ҳозирги замон бошқарув кадрлари, менежерлари юқори касбий маҳоратга эга бўлибгина қолмай, балки ҳар жиҳатдан маълумотли, ўз соҳаларининг билимдони, ташаббускор, топширилган иш учун жон куйдирадиган, муаммоларни ҳал қилишга ижодий ёндашадиган кишилар бўлишлари, энг муҳими эса, Ватанимизнинг чинакам фидойилари бўлишлари лозим"[5; 88 б.].

Бозор иқтисодиётини шакллантириш, иқтисодий-ижтимоий муносабатларни такомиллаштириш институционал ўзгаришларни амалга оширишни, бошқаришнинг тегишли структураларини яратишни талаб қилмоқда. Шу сабабли ислоҳотларнинг биринчи ва иккинчи босқичида бошқарув тизимини ислоҳ қилишга алоҳида эътибор берилди.

Бу босқичларда тоталитар тузумдан демократик тузумга, марказлаштирилган тартибда қайта тақсимлаш механизмидан бозор механизмига, қаттиқ маҳкамачилик ва маъмурий буйруқбозликдан иқтисодий омиллар ва рағбатлантириш тадбирлари асосидаги бошқариш тизимига ўзгартирилди. Ўзини-ўзи бошқариш ва идора қилишнинг янги механизмлари шакллантирилди. Айтиш мумкинки мана шу қисқа давр мобайнида бошқаришнинг аслида янги тизими вужудга келтирилди.

Муассасалар соҳасидаги (институционал) ўзгаришлар жараёнидаёқ бошқарув механизмлари такомиллаштириб борилди, иқтисодиёт тармоқлари ва соҳаларини бошқариш борасида уларнинг хусусиятларига анча мос келадиган, хўжалик юритувчи субъектларга иқтисодий эркинлик беришга ёрдамлашадиган, ташаббус ва тадбиркорликни рағбатлантирадиган бошқариш шакллари вужудга келди.

Бошқарув соҳасидаги ўзгаришлар натижасида кўплаб бошқарув бўғинларининг вазифаси ўзгарди, янги органлар тузилди. Маъмурий буйруқбозлик тизимининг қолдиқлари, назорат қилувчи тизим ва унинг ижроия органлари тугатилди. Олдинги тақсимот ишлари ҳамда уларни амалга оширувчи механизмларга барҳам берилди.

Марказий иқтисодий органлар ва вазирликларнинг фаолияти тубдан қайта кўриб чиқилди. Уларнинг вазифалари, вако-

латлари ва ҳуқуқ доиралари ҳам шаклан, ҳам мазмунан тубдан ўзгартирилди.

Мамлакатда ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳаларида эски тармоқ вазирликлари тугатилди. Улар ўрнида бозор шароитларига мос ҳўжалик бирлашмалари, концернлар, корпорациялар, уюшмалар ва холдинг компаниялари тузилди.

Корхоналар, фирмалар ва ташкилотлар миқёсида мулкчиликнинг турли шаклларига мос бошқариш тузилмалари шакллантирилди, улар замон талабларига мос ҳолда мазмунан ва шаклан янгиланди.

Юқоридагилар билан бир қаторда бошқариш тизимини ислоҳ қилиш жараёнида бир қатор муаммолар, қийинчиликлар мавжуд бўлди. Уларнинг ечимини топиш, мазкур соҳани такомиллаштириш мамлакатда амалга оширилаётган ислоҳотларнинг негизини ташкил этмоқда.

Ўзбекистоннинг ўн йил мустақиллик даврида эришган ва эришаётган иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий ютуқлари айнан маъмурий бошқариш тизимида амалга оширилаётган ислоҳотларнинг натижаси бўлди. Айниқса, бу соҳада ваколатларнинг марказдан жойларга берилиши, уларни бошқариш поғоналари бўйича оқилона тақсимланиши, ўтиш даврида вертикал бошқарув тизимининг мақсадга мувофиқ ташкил этилганлиги ҳамда кадрларни тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш тизимини ўзига хос шаклланаётганлиги, кадрлар захираси билан ишлашнинг такомиллашаётганлиги ва бошқалар Ўзбекистонда маъмурий бошқариш тизимида ўзига хос тажриба шаклланганлигидан далолат беради.

Ўзбекистоннинг маъмурий бошқарув соҳасида тўплаган тажрибалари ҳозирда Россия, Украина, Грузия ва бошқа МДҲ мамлакатлари давлат арбоблари томонидан ўрганилиб, тегишли соҳаларга жорий этилмоқда.

Украина Президенти Л. Д. Кучма ўзининг Ўзбекистонга қилган расмий ташрифларидан бирида шундай деган эди: «Ислоҳ Каримов билан суҳбатлашган пайтларимда мен, бир ўқувчи сингари, ундан унинг бозор ислоҳотларида қандай қилиб юксак ишлаб чиқаришнинг тушиб кетишига, кишиларнинг қашшоқлашишига йўл қўймагани, энг муҳими жиноятчиликка қарши курашда Ўзбекистон эришаётган ютуқларнинг бош сабаби нимада эканини билиб олишга интилардим. Президент И. Каримов эски давлат тузилмаларини инқилобий тарзда бузиб ташламай, кучли ижроия ҳокимиятни сақлаб қолиб, нақадар тўғри иш тутгани бугунги кунда барчага аён».

Россия мамлакатининг ривожланиш концепцияларини ўрганиш ва таҳлил қилиш, уни «Ўзбек модели» деб жаҳон ҳамжамияти томонидан тан олинган ривожланиш йўли билан таққослаш Ўзбекистон танлаган ривожланиш стратегиясининг нақадар тўғри эканлигини исботламоқда. Буни 1992-1993 йилларда Ўзбекистон танлаган йўлнинг асосий тамойилларини 2000 йилда Россия мамлакати ривожланиш концепцияларида акс этаётганлигида ҳам кўришимиз мумкин.

1-жадвал

| Ривожланишнинг ўзбек модели, (беш тамойил) 1992 йил   | ** Россияда шаклланаётган ва эълон қилинган ривожланиш концепцияси, 2000 йил  |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Давлат бош ислоҳотчи.</li> <li>2. Иқтисодиётни сиёсатдан устуворлигини таъминлаш.</li> <li>3. Қонун устуворлиги.</li> <li>4. Кучли ижтимоий ҳимоя.</li> <li>5. Бозор иқтисодиётига босқичма-босқич ўтиш.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Кучли ҳокимият ва тартиб-интизомни мустаҳкамлаш.</li> <li>2. Хавфсизлик (иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий).</li> <li>3. Қонун диктатураси.</li> <li>4. Ижтимоий йўналтирилган ва динамик ривожланадиган иқтисодиётни шакллантириш.</li> <li>5. Халқаро миқёсда миллий манфаатларни изчил ёқлаш.</li> </ol> |

\*\* «Труд», 20 октябр, 2000 йил, 2-бет.

Ўзбекистон Республикаси иккинчи чақриқ Олий Мажлиснинг биринчи сессиясида Президент И. А. Каримов томонидан маъмурий бошқариш тизимини такомиллаштириш борасида қуйидаги долзарб масалаларни ҳал қилиш биринчи галдаги вазифалар қилиб белгиланган:

1. Ҳокимият тизимлари бўлинининг конституционал принципига амал қилинишини таъминлаш.

2. Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислоҳотларнинг самарадорлигини кучайтириш.

3. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштириш ва бошқалар.

Ўзбекистонда бошқариш соҳасида хусусан, маъмурий бошқариш тизимида амалга оширилаётган ислоҳотларнинг айрим хусусиятлари ушбу қўлланманинг кейинги мавзуларида ҳам ёритилади.

### **3-БОБ. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ТИЗИМИ ВА УНИНГ ТАШКИЛ ЭТИЛИШИ**

Маъмурий менежмент фанининг назарияси ва амалиётида мамлакат маъмурий бошқарув тизимининг энг юқори субъекти бўлган давлат ҳокимияти тизими ва уни ташкил этилишини ўрганиш, таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади. Мазкур бўлимда Ўзбекистон Республикасининг маъмурий-ҳудудий тузилиши, давлат ҳокимияти ва ижтимоий-сиёсий тузуми ҳамда мамлакатни бошқариш тизими ва унинг ташкил этилиши борасидаги билимлар мажмуаси, тўпланган тажрибалар ҳақида сўз юритилади.

Ушбу бўлимнинг асосий мақсади ва вазифаси мамлакатимиз мустақилликка эришган мана шу қисқа давр мобайнида давлат қурилиши, марказий ва маҳаллий ҳокимият тизимларининг ташкил этилиши, уларни бошқариш соҳаларида амалга оширилган ислохотларни ҳамда тўпланган тажрибаларни ёритиб беришдан иборат.

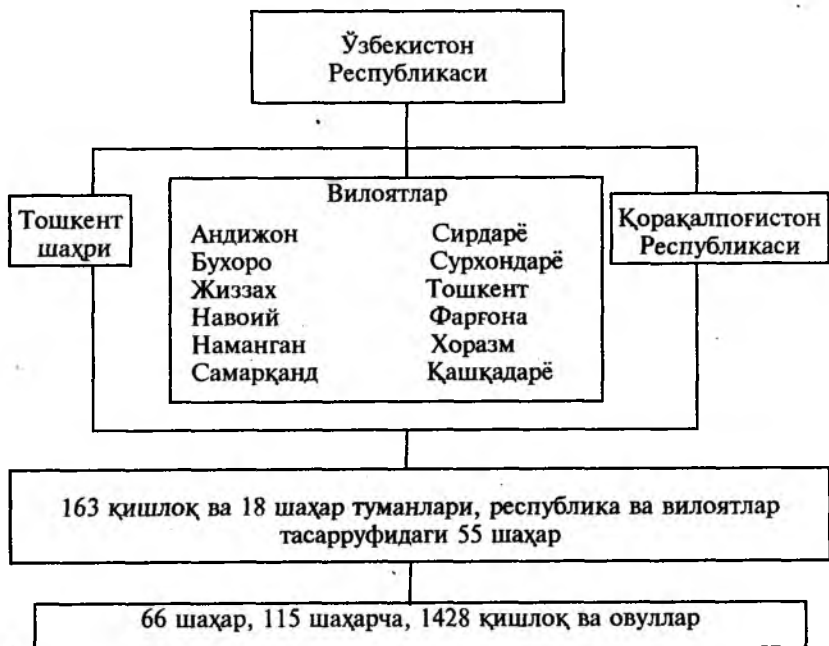
#### **3.1. Ўзбекистон Республикасининг маъмурий-ҳудудий тузилиши**

Ўзбекистон Республикасининг маъмурий-ҳудудий тузилиши, Конституциянинг 3-моддасида белгиланганидек, «Ўзбекистон Республикаси ўзининг миллий давлат ва маъмурий-ҳудудий тузилишини белгилайди. Ўзбекистоннинг давлат чегараси ва ҳудуди дахлсиз ва бўлинмасдир», деб ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Ўрта Осиёдаги йирик сув йўллари бўлган Амударё ва Сирдарё оралиғида жойлашган мамлакат, ҳудуди 447,4 минг квадрат километрни ташкил қилади. Бу Буюк Британия, Белгия, Дания, Австрия ва Швейцария ҳудудларини қўшиб ҳисоблаганда ҳам улардан кўндир. Ўзбекистоннинг маъмурий-ҳудудий тузилиши тўғрисидаги маълумотлар 1-чизмада ҳамда 2-жадвалда келтирилган.

## 1997 йил 1.01 бүйича

| Вилоятлар               | Туманлар   |            |              | Шаҳарлар   |                                  |                     | Шаҳарчалар | Қишлоқ (овул) |
|-------------------------|------------|------------|--------------|------------|----------------------------------|---------------------|------------|---------------|
|                         | Жами       | Қишлоқ     | Шаҳар тумани | Жами       | Республика, вилоят тасарруфидagi | Туман тасарруфидagi |            |               |
| Андижон                 | 14         | 14         | -            | 11         | 5                                | 6                   | 5          | 96            |
| Бухоро                  | 13         | 11         | 2            | 11         | 3                                | 8                   | 2          | 107           |
| Жиззах                  | 11         | 11         | -            | 7          | 2                                | 5                   | 8          | 96            |
| Навоний                 | 8          | 8          | -            | 7          | 3                                | 4                   | 7          | 53            |
| Наманган                | 12         | 11         | 1            | 8          | 6                                | 2                   | 12         | 99            |
| Самарқанд               | 19         | 16         | 3            | 11         | 4                                | 7                   | 12         | 125           |
| Сирдарё                 | 9          | 9          | -            | 5          | 5                                | -                   | 6          | 75            |
| Сурхондарё              | 14         | 14         | -            | 8          | 2                                | 6                   | 7          | 114           |
| Тошкент                 | 15         | 15         | -            | 16         | 7                                | 9                   | 18         | 146           |
| Фарғона                 | 16         | 15         | -            | 19         | 5                                | 4                   | 10         | 164           |
| Хоразм                  | 10         | 10         | -            | 3          | 3                                | -                   | 7          | 100           |
| Қашқадарё               | 14         | 14         | -            | 12         | 2                                | 10                  | 4          | 142           |
| Тошкент шаҳри           | 11         | -          | 11           | 1          | 1                                | -                   | 1          | -             |
| Қорақалпоғистон Респуб. | 15         | 15         | -            | 12         | 7                                | 5                   | 16         | 112           |
| <b>Жами</b>             | <b>181</b> | <b>163</b> | <b>18</b>    | <b>121</b> | <b>55</b>                        | <b>66</b>           | <b>115</b> | <b>1428</b>   |



### 1-чизма. Ўзбекистоннинг маъмурий-ҳудудий тuzилиши.

Ўрта Осиё минтақасида муҳим ўрин тутган Ўзбекистон қадимда ҳам, ҳозир ва келажакда ҳам Шарқ ва Ғарб, Шимол ва Жануб орасидаги алоқаларни бир-бири билан боғловчи мамлакатдир. Мамлакат ноёб иқлим шароитларига, бойликларга, меҳнат ва илмий техник имкониятларга эга.

Ўзбекистон давлат мустақиллиги, суверенитет ва эркинлик учун зарур бўлган тарихий, сиёсий-географик, ижтимоий-иқтисодий ва маданий-маънавий шарт-шароитларнинг ҳаммасига эга мамлакатдир.

Мамлакатнинг иқтисодий салоҳияти йилдан-йилга ошиб бормоқда, бугунги кунга келиб турли қазилма бойликларининг 2,7 мингдан ортиқ конлари аниқланган. Булар 100 дан ортиқ минерал хом-ашёларни ўз ичига олади, булардан 60 дан ортиғи ишлаб чиқаришга жалб этилган. Қидириб топилган 900 дан ортиқ конлардаги тасдиқланган заҳиралар 970 млрд. АҚШ долларига баҳоланмоқда. Шу билан бирга таъкидлаб ўтиш жоизки,



жами минерал хомашё ресурсларининг салоҳияти 3,3 триллион АҚШ долларидан кўпроқни ташкил этади.

Нефть ва газ конденсати, табиий газдек муҳим стратегик ресурслар бўйича 155 та, қимматбаҳо металллар бўйича 40 дан ортиқ, рангли, ноёб ва радиоактив металллар бўйича 40 та, тоғ-кимё хом-ашёси бўйича 15 та истиқболли конлар қидириб топилган.

Ҳар йили Республикада 5,5 млрд. долларга тенг ер ости бойликлари қазиб олинмоқда ва 6-7 млрд. долларга тенг янги заҳиралар кўпаймоқда.

Олтин заҳиралари бўйича Ўзбекистон дунёда 4-ўринни, уни қазиб олиш бўйича эса 8-ўринни эгаллайди, уран заҳираси бўйича эса 7-8-ўринларни эгаллайди.

Қидириб топилган газ заҳиралари деярли 2 триллион кубометрли, кўмир заҳиралари 2 млрд. тоннани ташкил этади. 160 дан ортиқ нефть конлари мавжуд.

Қидириб топилган заҳиралар Республиканинг табиий газ бўйича 35 йилдан кўпроқ, нефть бўйича эса 30 йиллик эҳтиёжни қондиради.

Ўзбекистон 2 млрд. тоннага тенг бўлган катта кўмир заҳирасига эга бўлиб, Марказий Осиёда 2-ўринни эгаллайди.

Ўзбекистон қимматбаҳо металллар — мис, қўрғошин, руҳ, вольфрам ва бошқаларнинг қидириб топилган катта заҳираларига эгадир. Мавжуд конлар мис ва шунга ўхшаш металллар ишлаб чиқариш саноатини 40-50 йил, руҳ ва қўрғошин ишлаб чиқариш саноатини 100 йилдан кўпроқ таъминлай олади. Бугун Ўзбекистон жаҳон бозорида йирик пахта толаси ишлаб чиқарувчи ва ётказиб берувчи мамлакатлардан биридир. Республика пахта толаси ишлаб чиқариш бўйича 4-ўринда, экспорти бўйича 2-ўринни эгаллайди.

Республика МДХ мамлакатлари ичида мева ва сабзавот маҳсулотларини ишлаб чиқариш бўйича энг олдинги ўринда туради.

Ўзбекистон халқи ўзи учун қайта тиклаётган ва жаҳонга қайтараётган асосий бойликларидан бири — бу буюк аждодларимизнинг бой ва бебаҳо маданий-маънавий меросидир. Ўзбек олимлари, мутафаккирлари, ёзувчилари жаҳон цивилизацияси тараққиётига жуда катта ҳисса қўшдилар. Уларнинг ғоялари инсонпарварлик, сабр-тоқат, яхши кўшничилик руҳи билан суғорилган бўлиб, асрлар ва минг йилликлар туташган паллада ер қуррасининг кўплаб қитъаларининг қуришга олган экстре-

мизм, террорчилик, ихтилоф кабиларни бартараф этишда муҳим аҳамият касб этмоқда.

Ўзбекистоннинг табиати саҳий, ранг-баранг ва бой, унинг ҳудудида жойлашга қадимги маданиятнинг ноёб ёдгорликлари сони 4 мингдан ортиқ. Самарқанд, Бухоро, Хива, Шахрисабз, Қўқон, Термиз халқаро саёҳатлар марказлари сифатида бутун дунёга машҳур. Республикамизни ҳар йили 4 млн. сайёҳ келиб кўради.

### **3.2. Давлат ҳокимияти ва ижтимоий-сиёсий тузум**

Ўзбекистон Республикасида демократик ҳуқуқий давлат, фуқаролик жамияти, давлат ҳокимияти ва ижтимоий-сиёсий тузумни ташкил этиш бўйича кўплаб чора-тадбирлар амалга оширилмоқда. Ислоҳатлар жараёнида республикада янги демократик сиёсий тузумнинг асослари яратилди деб хулоса чиқариш мумкин. Бу тузум сиёсий ташкилотларнинг мафкура ва фикрларининг турли-туманлиги асосига қурилган бўлиб, давлат ва жамиятни маъмурий бошқаришда фуқароларнинг кенг иштирокини таъминлайди. Бу ҳол демократия тамойилларига мосдир.

Мустақилликка эришгандан сўнг Ўзбекистон Республикаси олдида муҳим стратегик аҳамиятга эга бўлган масала — ўзини янги давлатчилиги ва уни амалга оширишнинг бош ва асосий тамойилларини аниқлаб олиш масаласи кўндаланг бўлиб турди.

Жаҳон тажрибаларига, халқнинг тарихий тажрибаси ва ўзига хос хусусиятларига мувофиқ шундай тўхтамга келинди: собиқ иттифоқ даврида давлат ва ижтимоий ҳаёт тизимини белгилаб берган авторитар идора усули ва маъмурий-буйруқбозлик тизимидан тамомила воз кечиб, Ўзбекистон демократик, ҳуқуқий давлат ва фуқаролик жамияти қуриш йўлидан бормоқда. Мамлакатда, давлат ва ижтимоий-сиёсий тараққиётнинг ўн йиллик тажрибаси республиканинг ўз халқи анъаналари ва хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ижтимоий-сиёсий ҳаётнинг халқаро тан олинган маданий меъёрларига, демократия ва ҳуқуқий тамойилларига содиқ эканлигини тасдиқламоқда.

Демократия ҳақида гап борганда бу тушунчани давлат қурилишининг бош тамойили сифатида кўп асрлик тарихга эга эканлигини ҳамда ижтимоий ҳаётни ташкил этишнинг демократик меъёрлари жуда кўп замонларда пайдо бўлиб, жаҳондаги кўплаб ривожланган мамлакатларда асосий ва етакчи тамойилларга айланганини кўришимиз мумкин.

Истиқлолга эришган ҳар бир халқ давлат қурилишининг у ёки бу турини аниқ сиёсий, ижтимоий-иқтисодий ва бошқа шароитларига, тарихий анъаналари ҳамда маънавий, ахлоқий кадриятларига қараб ўзи танлайди. Шунинг учун ҳар бир мамлакат ва халқнинг давлат қурилиши ўзига хос ва фарқли хусусиятларга эга бўлади. Шунга қарамасдан, халқаро тан олинган бир қанча муҳим тамойиллар борки, улар инсоният тарихий тараққиётининг ҳозирги босқичида маданий, демократик давлатнинг асосий хусусиятларини ифодалайди. Булар қуйидагилардан иборат:

**Биринчидан**, давлат — бу зарурий объектив реаллик бўлиб, ҳаётни адолатли ва ҳуқуқий асосда ташкил этишнинг асосий шартидир. Бу жиҳатдан, марксизм ва анархизмдан тубдан фарқ қилувчи давлатнинг илмий концепцияси унинг заифлигидан, ўлиши ёки йўқ қилинишидан эмас, балки ривожланиши, такомиллашуви, фаолиятининг самарадорлигини таъминлаш хусусиятидан келиб чиқади.

**Иккинчидан**, давлат — бу шунчаки зарурий объектив реаллик бўлибгина қолмай, у жамиятнинг эҳтиёжи, унинг барча аъзолари учун муайян кадрият ҳамдир. Тарихнинг кўп асрлик тажрибаси ва ҳозирги замон тажрибалари ҳам шуни аниқ кўрсатиб турибдики, давлат ҳокимиятининг заифлиги, кучсизлиги аксарият ҳолларда фожиавий ходисаларга олиб келади.

**Учинчидан**, демократик давлат айрим ижтимоий қатламлар, гуруҳлар ва синфларга эмас, балки бутун жамият манфаатларига хизмат қилиш учун керак.

**Тўртинчидан**, демократик давлат ўз ҳуқуқини, фаолият усуллари ва механизмларини такомиллаштириб, фуқаролик жамиятига тобора яқинлашиш йўлида мунтазам ривожланиб боради.

**Бешинчидан**, демократик давлатнинг вазифаси инсон ва фуқаролар эркинликлари ва ҳуқуқларини кафолатлашдан иборат.

Жаҳон тажрибаларининг гувоҳлик беришча, инсоният тараққиётининг ҳозирги босқичида давлат қурилишининг олий, маданий шакли демократиядир ва у қуйидаги асосий тамойилларга таянади:

- халқнинг эркин хоҳиш-иродаси;
- фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- инсон ҳуқуқларининг устуворлиги;
- ҳокимият органларининг сайланиб қўйилиши;
- уларнинг сайловчиларга бўйсунishi;

– тайинлаш йўли билан шаклландиган давлат органларининг сайлаб қўйиладиган органлар олдида ҳисоб беришга масъуллиги;

– ҳокимият тармоқларининг тақсимланганлиги.

Юқоридаги бу каби тамойиллар Ўзбекистон Республикасининг Конституциясида аниқ ифодаланган бўлиб, қонуний ҳолда мустақкамлангандир.

Ҳар бир қонун ва бошқа меъерий ҳужжатларга оғишмай амал қилишгина жамиятни ҳаддан ташқари ўзбошимчалик ва анархиядан, бюрократик айнишлардан ҳимоя қилиши ва авторитарликка қарама-қарши туриши мумкин. Бизнинг қонунларимиз мустақиллик йилларида Ўзбекистонда амалга оширилаётган барча туб ўзгаришларни қамраб олмақда.

Қонунларни бажариш механизмлари демократик ҳуқуқий органлар ва хизматлар тизимиға таянади, тушунтириш, маслаҳат, текшириш ва огоҳлантириш каби усуллардан кенг фойдаланади. Ҳар бир давлат Конституция ва қонунчиликни зўравонлик билан ўзгартириш мақсадидаги ҳар қандай уринишлардан ҳимояланиш имкониятига эга бўлиши ва бунга тайёр туриши керак.

Ўзбекистон Республикаси Конституцияси шундай белгилайди: "Ўзбекистон – суверен демократик Республика".

Давлат халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдир.

Халқ давлат ҳокимиятининг бирдан-бир манбаидир. Ўзбекистон Республикасида давлат ҳокимияти халқ манфаатларини кўзлаб ва Ўзбекистон Республикаси Конституцияси ҳамда унинг асосида қабул қилинган қонунлар ваколат берган идоралар томонидан амалга оширилади.

Бу шуни англатадики, халқ, яъни Конституциянинг 8-моддасига мувофиқ, миллатидан қатъи назар уни ташкил этадиган Ўзбекистон Республикаси фуқаролари мамлакатнинг ижтимоий ҳаёти ва давлатнинг энг муҳим масалаларини бевосита ҳал этади. Халқ хоҳиш-иродасининг бундай тўғридан-тўғри ифодаси референдумдир.

Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 9-моддасида шундай дейилган: "Жамият ва давлат ҳаётининг энг муҳим масалалари халқ муҳокамасига тақдим этилади, умумий овозга (референдумга) қўйилади. Референдум ўтказиш тартиби қонун билан белгиланади".

Референдум ҳақидаги Ўзбекистон Республикаси қонунига ва Конституцияга мувофиқ мамлакат халқи 1991 йил декабрда Ре-

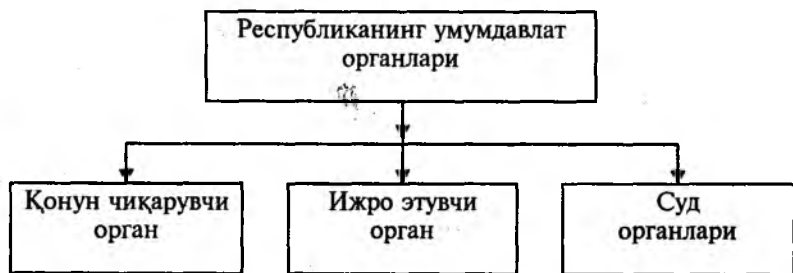
ферендумда бевосита овоз бериш йўли билан Ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллигини қўллаб-қувватлашини билдирди ва 1995 йил 20 мартда Ўзбекистон Республикаси Президентининг ваколат муддати 1997 йилдан 2000 йилгача узайтирилди.

Референдум – бу халқнинг тўғридан-тўғри, бевосита хоҳиш иродасидир. Бироқ, мутлақо шак-шубҳа йўқки, давлат ва ижтимоий ҳаётнинг барча масалалари бўйича референдум ўтказиш мумкин эмас.

### 3.3. Ўзбекистон Республикаси давлат ҳокимияти тизими ва унинг ташкил этилиши

Мамлакатимизда ижтимоий-иқтисодий тизимларни бошқариш учун кўп тармоқли органлар ташкил этилган. Улар республика миқёсидаги олий ваколатли органлар бўлиб, таркиби қуйидагилардан иборат:

Ҳокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд ҳокимиятига бўлиниши Конституциямизнинг 11-моддасида қонунлаштирилган. Улар бир-бири билан ўзаро боғлиқликда бўлиб, ўз ваколатлари доирисида мустақил ва эркин фаолият кўрсатадилар. Бу эса ҳокимиятнинг битта органи ихтиёрида ҳаддан ташқари ваколатлар мужассам бўлмаслигини таъминлайди, уларнинг халқ ва қонун олдидаги ҳуқуқларини аниқ тақсимлаб беришга хизмат қилади.



2-чизма. Олий ваколатли органлар таркиби.

Давлат бошқарувида Президентга алоҳида ваколатлар берилган бўлиб, бошқарувнинг энг юқори поғонасида Президент туриши Конституциянинг 89-моддасида кўрсатиб ўтилган. Президент – Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғи ҳисобланиб, айти вақтда Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳам ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Президенти қуйидаги ваколатларга эга:

– Фуқароларнинг ҳуқуқлари ва эркинликларига, Конституция ва қонунларга риоя этилишининг кафилидир;

– Ўзбекистон Республикасининг суверенитети, хавфсизлиги ва ҳудудий яҳлитлигини муҳофаза этади, миллий-давлат тузилиши масалаларига доир қарорларни амалга ошириш юзасидан зарур чора тадбирлар кўради;

– Мамлакат ичкарисида ва халқаро муносабатларда Ўзбекистон Республикаси номидан иш кўради;

– Музокаралар олиб боради ва Ўзбекистон Республикасининг шартнома ва битимларини имзолайди, Республика томонидан тузилган шартномаларга, битимларга ва унинг мажбуриятларига риоя этилишини таъминлайди;

– Ўз ҳузурида аккредитациядан ўтган дипломатик ва бошқа вакилларнинг ишонч ҳамда чақирув ёрлиқларини қабул қилади;

– Ўзбекистон Республикасининг чет давлатлардаги дипломатик ва бошқа вакилларини тайинлайди ҳамда лавозимларидан озод қилади;

– Республика Олий Мажлисига ҳар йили ички ва халқаро аҳвол хусусида маълумот тақдим қилади;

– Ижро этувчи ҳокимият девонини тузади ва унга раҳбарлик қилади, Республика олий ҳокимияти ва бошқарув органларини баҳамжиҳат ишлашини таъминлайди; Ўзбекистон Республикаси вазирликларини, давлат қўмиталарини ҳамда давлат бошқарувининг бошқа органларини тузади ва тугатади. Шу масалаларга доир фармонларни Олий Мажлис тасдиғига киритади;

– Олий Мажлисга Конституциявий суд раиси ва аъзолари, Олий суд раиси ва аъзолари, Олий ҳўжалик суди раиси ва аъзолари, Ўзбекистон Республикаси Марказий банки бошқарувининг раиси, Ўзбекистон Республикаси Табиатни муҳофаза қилиш давлат қўмитасининг раиси лавозимларига номзодларни тақдим этади;

– Бош вазир, унинг биринчи ўринбосари, ўринбосарларини, Вазирлар Маҳқамаси аъзоларини, Ўзбекистон Республикаси Бош прокурори ва унинг ўринбосарларини тайинлайди ва уларни лавозимларидан озод қилади, кейинчалик бу масалаларни Олий Мажлиснинг тасдиғига киритади;

– Вилоят, туман, шаҳар ва ҳўжалик судларининг судьяларини тайинлайди ва лавозимларидан озод қилади;

– Вилоят ҳокимларини ва Тошкент шаҳар ҳокимини тайинлайди ва лавозимларидан озод қилади, бу масалаларни тегишли халқ депутатлари тасдиғига кўяди; Конституцияни, қонунларни бузган ёки ўз шаъни ва қадр-қимматига доғ туширадиган хатти-

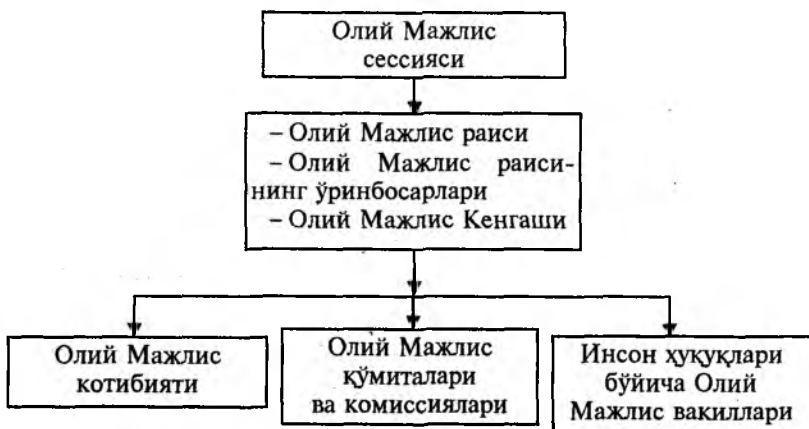
ҳаракат содир этган туман ва шаҳар ҳокимларини Президент ўз қарори билан лавозимидан озод этишга ҳақлидир;

– Республика бошқарув органларининг, шунингдек, ҳокимларнинг қабул қилган ҳужжатларини тўхтатади ва бекор қилади ва бошқалар (Конституциямизнинг 93-моддаси) [1].

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

Ўзбекистон Республикасида қонун чиқарувчи орган Олий Мажлис бўлиб, унинг тузилиши ўзига хосдир. Конституцияда белгиланганидек, Олий Мажлис олий давлат вакиллик органи бўлиб, қонун чиқарувчи ҳокимиятни амалга оширади, ҳудудий сайлов округлари бўйича кўп партиявийлик асосида беш йил муддатга сайланадиган депутатлардан иборат бўлади. Парламент ишини ташкил этиш учун Олий Мажлис раҳбарлигида Олий Мажлис Кенгаши ташкил қилинган. Лавозими бўйича унинг таркибига раис ўринбосарлари, Олий Мажлис кўмиталари ва комиссиялар раислари, блок ва фракциялар вакиллари киради.

Буни қуйидаги чизмада кўриш мумкин:



### 3-чизма. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиснинг тузилиши.

Олий Мажлиснинг ваколатлари Ўзбекистон Республикаси Конституциясининг 78-моддасида батафсил ёритилган [1].

2002 йил 27 январда бўлиб ўтган Умумхалқ референдумида Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиснинг икки палатали парламент тизимига ўтиши халқимиз томонидан тўла қўллаб-қувватланди. Референдум натижаларига биноан иккинчи чақириқ

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг 10-сессиясида «Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Сенати тўғрисида»ги ҳамда «Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Қонунчилик палатаси тўғрисида»ги Конституциявий Қонунлар қабул қилинди.

Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Сенати (**юқори палатаси**) ҳудудий вакиллик палатаси ҳисобланади.

Сенат аъзолари (сенаторлар) Қорақалпоғистон Республикаси Жўқорғи Кенгеси, вилоятлар, туманлар ва шаҳарлар давлат ҳокимияти вакиллик органлари депутатларининг тегишли қўшма мажлисларида мазкур депутатлар орасидан яширин овоз бериш йўли билан Қорақалпоғистон Республикаси, вилоятлар ва Тошкент шаҳридан тенг миқдорда — олти кишидан сайланади.

Сенатнинг ўн олти нафар аъзоси фан, санъат, адабиёт, ишлаб чиқариш соҳасида ҳамда давлат ва жамият фаолиятининг бошқа тармоқларида катта амалий тажрибага эга бўлган ҳамда алоҳида хизмат кўрсатган энг обрўли фуқаролар орасидан Ўзбекистон Республикаси Президенти томонидан тайинланади.

Сенат иши ялпи мажлисларга ва унинг қўмиталари мажлисларига тўпланадиган сенаторлар фаолиятига асосланади.

Сенатнинг ваколат муддати — беш йил.

Сайлов куни йигирма беш ёшга тўлган ҳамда камида беш йил Ўзбекистон Республикаси ҳудудида муқим яшаётган Ўзбекистон Республикаси фуқароси Сенат аъзоси бўлиши мумкин.

**Қонунчилик палатаси** Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг қуйи палатаси ҳисобланади. Қонунчилик палатаси сайлов округлари бўйича кўппартиявийлик асосида сайланадиган бир юз йигирма депутатдан иборат бўлади.

Қонунчилик палатасининг иши палата барча депутатларининг профессионал, доимий фаолият кўрсатишига асосланади.

Қонунчилик палатаси ваколат муддати — беш йил.

Сайлов куни йигирма беш ёшга тўлган ҳамда камида беш йил Ўзбекистон Республикаси ҳудудида муқим яшаётган Ўзбекистон Республикаси фуқароси Қонунчилик палатасининг депутати бўлиши мумкин.

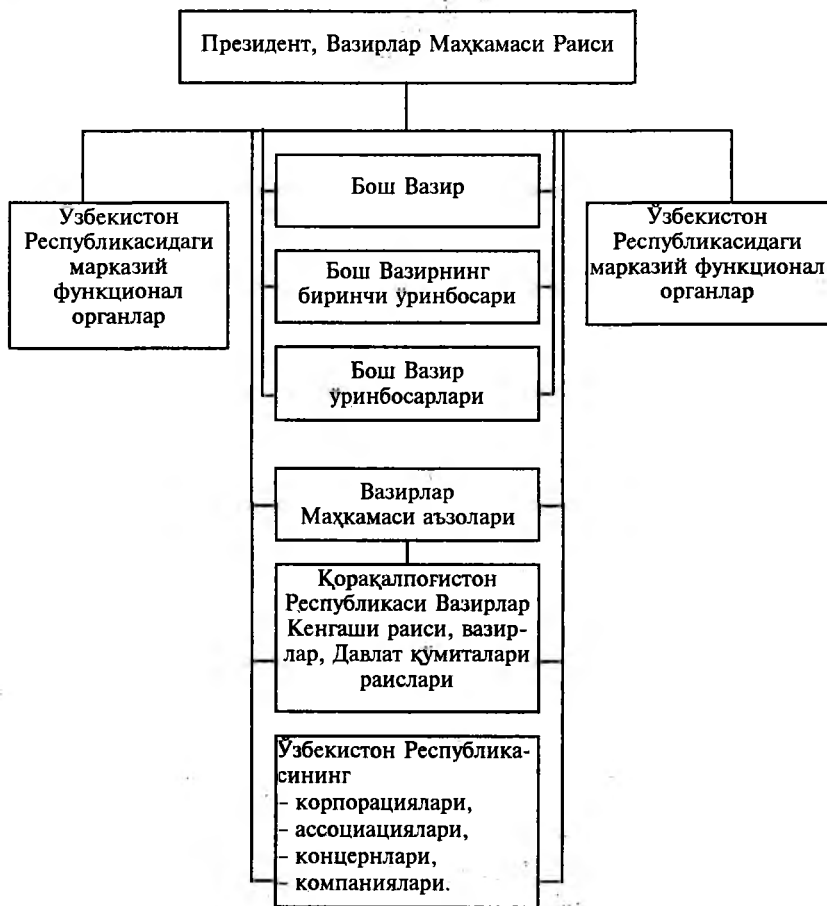
Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Сенати ва Қонунчилик палатасининг мутлақ ва биргаликдаги ваколатлари юқоридаги конституциявий қонунларда батафсил ёритилган [3,4].

Ўзбекистон давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи — Ўзбекистон Республикасининг Президенти айни вақтда Вазирлар Маҳкамаси раиси ҳисобланади. Вазирлар Маҳкамаси белгиланган қонунларга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳудудидаги барча



органлар, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар бажариши мажбур бўлган қарорлар ва фармойишлар ишлаб чиқаради.

Вазирлар Маҳкамасининг ташкилий тузилиши қуйидаги кўринишга эга:



**4-чизма. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг структураси (тузилмаси).**

Ўзбекистон Республикасида суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялардан, бошқа жамоат бирлашмаларидан мустақил ҳолда иш юритади, — деб Конституциянинг 106-моддасида таъкидланган. Ўзбекистон республикаси суд ҳокимияти тузилиши қуйидаги кўринишга эга:



### 5-чизма. Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимиятининг тузилиши.

Маҳаллий давлат ҳокимияти бу вилоятлар, туманлар ва шаҳарларда (туманга бўйсунадиган шаҳарлардан, шунингдек, шаҳар таркибига кирувчи туманлардан ташқари) ҳокимлар бошчилик қиладиган халқ депутатлари Кенгашлари бўлиб, ҳокимиятнинг вакиллик органларидир.

Юқори органларнинг ўзларига берилган ваколат доирасида қабул қилган қарорлари қуйи органлар ижро этиши учун мажбурий ҳисобланади. Халқ депутатлари Кенгашлари ва ҳокимларнинг ваколат муддати беш йилдан иборатдир.

Вакиллик ва ижроия ҳокимиятларини ҳудудий тегишлилигига қараб вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари бошқаради.

Вилоят ҳокимлари ва Тошкент шаҳар ҳокими Президент томонидан тайинланади ва лавозимидан озод қилинади ҳамда

тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади. Туман ва шаҳар ҳокимлари тегишли вилоят ҳокими томонидан тасдиқланади ва лавозимидан озод қилинади ҳамда тегишли халқ депутатлари Кенгаши томонидан тасдиқланади.

Шаҳарча, қишлоқ ва овулларда, шунингдек, улар таркибидаги маҳаллаларда ҳамда шаҳарлардаги маҳаллаларда фуқароларнинг йиғинлари ўзини-ўзи бошқариш органлари бўлиб, улар 2 ярим йил муддатга раисни (оқсоқолни) ва унинг маслаҳатчиларини сайлайди. Ушбу масалани ёритишда М. Шарифхўжаев, Ё. Абдуллаевлар томонидан 2002 йилда чоп этилган Менежмент дарслигидан фойдаланилган.

## **4-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ХОДИМЛАРИНИНГ ҲУҚУҚ ВА БУРЧЛАРИ**

Ҳар қандай маъмурий бошқарув тизимининг муваффақияти ёки инқирози мазкур тизимда фаолият олиб бораётган звено, бўғин ва ходимларнинг ҳуқуқ, бурч ва мажбуриятларини аниқ белгиланишига ҳамда оқилона тақсимланишига боғлиқлиги тажрибадан маълум. Шунинг учун маъмурий бошқарув даражалари, уларда ишловчи раҳбарлар (ходимлар)нинг таркибини аниқлаб олиш, ушбу тизимдаги бўғин, звенолар ҳамда раҳбар-ходимларнинг ҳуқуқ, бурч ва мажбуриятлари нималардан иборат эканлигини ўрганиш ва таҳлил қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Турли миқёсдаги ташкилотларнинг маъмурий бошқарув тизимлари фаолиятини ўрганиш тажрибаси уларнинг аксариятида ходимлар, бўғинлар орасида ҳуқуқ ва бурчларнинг аниқ белгиланмаганлиги ҳамда мақсадга мувофиқ тақсимланмаганлигида номоён бўлмоқда. Бу эса ўз навбатида ташкилотнинг кўзлаган мақсадига эришишига салбий таъсир ўтказмоқда.

Мазкур бўлимда ташкилот маъмурияти бўғинлари ва ходимларининг ҳуқуқ, бурч ва мажбуриятларини аниқланиши ҳамда тўғри белгиланиши билан боғлиқ масалалар ёритилган.

### **4.1. Бошқарув даражалари ва уларда ишловчи маъмурий ходимлар ва раҳбарларнинг таркиби**

Бошқариш меҳнатининг вертикал тақсимотида асосан бошқарув даражалари ташкил бўлади. Маъмурий бошқарув даражаларидаги фаолиятлар ва вазифаларни бажариш ушбу поғонага мос раҳбарлар томонидан амалга оширилади. Масалан, Президент, Давлат бошлиғи, Вазирлар Маҳкамаси Раиси, ҳамда мамлакат ижроия ҳокимиятининг энг юқори раҳбари ҳисобланади, Бош вазир кейинги даражадаги раҳбар бўлиб, унга тегишли вазирлар, идора раҳбарлари бўйсунди.

Муниципал бошқарув идораларида эса ҳоким ва унинг муовинлари энг юқори поғона, тегишли мажмуа ва бўлим бошлиқлари кейинги поғона ҳисобланади.

Шунинг учун маъмурий бошқарув даражаларини аниқ кўрсатиш мақсадида улар тегишли поғонада ишловчи раҳбарлар ва ходимлар орқали ифодаланади.

Куйида давлат ва муниципал маъмурий бошқарув даражаларининг уч хил жўриниши берилган:



### 6-чизма. Маъмурий бошқарув даражалари.

Шу билан бирга ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш ҳамда ижтимоий соҳа идоралари тизимида ҳам маъмурий бошқарув даражаларини куйидагича кўрсатиш мумкин (7-чизма).

Юқоридагилардан келиб чиқиб, маъмурий бошқарув даражаларини белгилаш раҳбарларни амалиётда қабул қилинган куйидаги усулда тақсимлаш орқали аниқланади:

- энг юқори поғона (звено) раҳбар ва ходимлари;
- ўрта поғона (звено) раҳбар ва ходимлари;
- куйи поғона (звено) раҳбар ва ходимлари.

Куйи поғона раҳбарлари – аниқ ва функционал вазифаларни амалга оширувчи мутахассисларни фаолиятларини ташкил этувчи ва тартибга солувчи раҳбарлар ҳисобланади.

Ўрта поғона раҳбарлари – куйи бўғин раҳбарлари фаолиятларини ташкил этувчи, тартибга солувчи ва назорат қилувчи раҳбарлардир. Ўрта бўғин раҳбарлари одатда, ташкилотдаги айрим олинган соҳани ёки йирик бўғинни бошқаради. У юқори звено раҳбарлари билан куйи звено раҳбарлари ўртасида ўзига хос буфер (кўприк) вазифасини бажаради.



**7-чизма. Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва ижтимоий соҳа бошқарув даражалари.**

Юқори поғона раҳбарлари — ўрта ва қуйи звено раҳбарлари фаолиятларини бошқариб, умуман ташкилот миқёсидаги асосий ва муҳим қарорларни қабул қилишга жавоб беради.

Маъмурий бошқарув тизими ходимларининг катта қисмини ўрта ва қуйи звено раҳбарлари ташкил этади, юқори звено раҳбарлари эса оз қисмини ташкил этади.

Шундай қилиб, маъмурий бошқарув даражаларини қуйидаги кўринишда ифодалаш мумкин:



**8-чизма. Маъмурий бошқарув даражасини ифодалаш усули.**

Маъмурий ходимларнинг ҳуқуқ ва бурчлари юқорида таҳлил қилинган бошқарув даражаларида амалга ошириладиган фаолиятлар ва вазифалар асосида белгиланади.

Маъмурий бошқарув самарадорлигини таъминлаш ҳамда маъмурият фаолиятини мақсадга мувофиқ ва оқилона ташкил этиш негизида ташкилот раҳбарлари ва ходимлари ҳамда бошқарув бўғинларининг ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлиги мутаносиблигининг белгиланган вазифаларга мос эканлиги ётади. Дарҳақиқат, уларнинг аниқ белгиланганлиги, бир-бирига мутаносиблиги, маъмурият ва ходимларнинг даражалари ҳамда лавозимларига, савияси, билими, кўникма ва тажрибаларига мос бўлиши ташкилот бошқарув тизимининг мукамаллигини, барқарорлигини, интизомлилигини, тартиблилигини таъминлайди.

Шу билан бирга ҳуқуқ, бурч ва жавобгарликнинг тўғри, мақсадга мувофиқ бириктирилиши ташкилотдаги турли ноҳуш ҳолатлар (лавозимни суистеъмол қилиш, ижтимоий мувозанатни бузиш, ички тартиб-қоидаларга бўйсунмаслик ва бошқалар)нинг олдини олиб, жамоадаги ижтимоий-психологик муҳитни соғломлаштиришга ижобий таъсир ўтказди.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, маъмурий бошқарув тизимида ходимлар ҳуқуқ, бурч ва жавобгарликларининг тўғри, оқилона бириктирилиши ҳамда тақсимланиши муҳим аҳамият касб этишини кўришимиз мумкин. Шунинг учун ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлик тушунчаларининг мазмун-моҳиятини ёритиб бериш ушбу бобнинг асосий масаласи ҳисобланади.

*Ходимнинг ҳуқуқлари* — маъмурий ходимга бириктирилган вазифалар ва фаолиятларни ўз вақтида, сифатли ва мақсадга мувофиқ бажарилишини таъминлаш учун етарли бўлган имкониятларни юқори раҳбар ёки орган томонидан берилишидир.

Ушбу имкониятларга ташкилот ресурсларидан мустақил фойдалана олиш, буйруқ, фармойиш, топшириқ кўрсатма ва йўриқномалар бера олиш ҳамда жамоа номидан бошқа ташкилотлар, бўлимлар ва ходимлар билан ўзаро муносабатлар ўрната олиш ва бошқалар киради. Ходимларнинг ҳуқуқлари, уларнинг даражаси, эгаллаб турган лавозими, мансаби, мавқеи, билими ва тажрибасини ҳисобга олган ҳолда белгиланади. Ҳар қандай ташкилотда ходимларнинг ишга бўлган муносабати ва масъулияти, уларга бириктирилган ҳуқуқларга бевосита боғлиқ бўлади. Шунинг учун ходимларнинг ҳуқуқларини аниқ белгилаш ҳамда бурч ва жавобгарлик билан мутаносиблигини таъминлаш ташкилот муваффақиятининг асосий омилларидан

**ҳисобланади. Ходимнинг ҳуқуқлари лавозим йўриқномаларида белгиланади.**

*Ходимнинг бурчлари* — ходим томонидан аниқ, ўз вақтида ва сифатли бажарилиши мажбурий бўлган ҳамда ташкилот умумий мақсадларини амалга оширишга йўналтирилган фаолиятлар мажмуидир.

Буларга юқори орган ёки раҳбарнинг буйруқ ва топшириқларини бажариш, интизомга бўйсунуш, меҳнат унумдорлиги ва сифатини таъминлаш, ички тартиб-қоидаларга, техника ва меҳнат хавфсизлигига бўйсунуш ва бошқалар киради.

Ходимнинг бурчлари лавозим йўриқномаларида, ташкилот ва жамоат ташкилотлари Низомларида, ички тартиб-қоидаларда белгиланади. Ишга қабул қилинишда ходим ўзи ва маъмурият ўртасида тузиладиган меҳнат шартномасида кўрсатилган бурчларни сўзсиз бажариш бўйича масъулият олади. Юқоридагилар билан бир қаторда ходим ташкилот Низомига биноан қуйидагиларни ўз зиммасига олади: ресурслардан оқилона ва унумли фойдаланиш; меҳнат меъёрларини бажариш; сидқидилдан, виждонан ва ҳалол меҳнат қилиш; ташкилотда шаклланган қадриятларга сўзсиз бўйсунуш ва бошқалар.

*Ходим жавобгарлиги* — ходимнинг хизмат мавқеи билан боғлиқ фаолиятларни ва вазифаларни сифатли ва ўз вақтида бажариш ҳамда уларнинг натижаларини таъминлаш бўйича олган мажбуриятидир.

Маълум даражада етук ходим хизмат вазифаларидан келиб чиқиб, ўзига бириктирилган ҳуқуқлардан самарали фойдаланиш масъулиятини тушуниб етмоқлиги керак.

Жавобгарлик ўз хусусиятига биноан индивидуал ва ижтимоий бўлади. Юқоридаги таъриф индивидуал жавобгарликка тааллуқли. Ижтимоий жавобгарлик деганда ҳар бир ходимнинг жамоа ва жамият олдидаги қатор мажбурият ва масъулиятлари тушунилади. Менежмент нафақат фойда олишга йўналтирилган иқтисодий институт, балки у жамиятни бир қисми ҳамдир, шунинг учун у жамият олдида ҳам масъулиятлидир.

Ходимнинг жавобгарлиги лавозим йўриқномаларида, ташкилот ва жамоат ташкилотлари Низомларида, ички тартиб-қоидаларда, меҳнат ва жиноят кодексларида акс эттирилади. Ходимларнинг жавобгарлиги қуйидаги кўринишларда бўлиши мумкин: маъмурий, интизомий, моддий, мулкий, жиноий, маънавий.



## 4.2. Маъмурий бошқарув тузилишидаги бўгин, звено ва бўлимларнинг ҳуқуқ, бурч ва мажбуриятлари

Маъмурий бошқарув тизимида ҳар бир поғонанинг ўзига хос бўлган ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлиги мавжуд бўлиб, улар қуйидагича бўлиши лозим.

Юқори бошқарув органларининг ҳуқуқлари, қуйи поғоналардаги бошқарув органлари фаолиятларини миллий манфаатларни таъминлашга йўналтирилган бўлиши керак.

Қуйи бошқарув органлари ҳуқуқлари эса улар олдига қўйилган вазифаларни амалга оширишда аниқ шароитларни ҳисобга олиб, ички имкониятларни қидириб, ташаббус кўрсатиб ўз фаолиятини мустақил, эркин ҳал қила олиш имкониятини яратиши зарур. Бошқарув органига етарли даражада ҳуқуқ берилмаслиги унинг имкониятларини чегаралашга, ташаббусини бўғишга, уларни ошириб юбориш эса маҳаллийчиликни ва миллий манфаатларни менсимасликка олиб келади.

Шунинг учун ҳар бир бошқариш поғонасида ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлик мувозанатини сақлаш бош масала ҳисобланади.

Масалан, кам жавобгарлик ҳолатида кенг ҳуқуқ бериш маъмурий буйруқбозликка, субъективизмга ва ўйланмай қарор қабул қилишга олиб келади. Аксинча ҳолатларда эса вазифаларни (масала, муаммо) ҳал қилишда бошқарув органини кучсиз қилиб қўяди.

Шундай қилиб, бошқарув органига берилган ҳуқуқлар улар бажараётган фаолиятларни тўла амалга оширишга етарли бўлмоғи, жавобгарлиги эса уларга берилган ҳуқуқларга мос келиши лозим. Бунга мисол тариқасида Андижон вилояти эришаётган ютуқларнинг негизини бошқариш тизимида барча даражадаги органлар ва раҳбарларнинг ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлик мувозанати таъминланганлигида кўришимиз мумкин.

У ёки бу масалани мустақил ҳал қилишда юқори даражадаги раҳбарнинг расмий ҳуқуқи бўйсунувчиларга узатилади.

Маъмурий бошқарув тузилиши бўгин, звено ва бўлимларининг ҳуқуқ, бурч ва масъулиятлари (жавобгарлиги) бошқарув поғоналари бўйича вазифаларни оқилона тақсимланишига эришишга, орган ва раҳбар орасида уларнинг аниқ бўлинишига олиб келади. Ҳар бир бошқарув поғонасида мақсадга мувофиқ амалга оширилиши мумкин бўлган вазифалар бажарилиши лозим. Қарорлар иложи борича бошқарувнинг қуйи поғонасида қабул қилинишига интилмоқ керак. Чунки фақат

қуйи звено тўла ва аниқ ахборотга эга бўлганлиги учун қарорни тез бажариши ва назоратни оқилона амалга ошириши мумкин.

Маъмурий бошқарувда ҳар бир бўғин, звено ва бўлимлар учун алоҳида уларнинг ҳуқуқи, бурчи ва жавобгарлигини белгиловчи Низомлар ишлаб чиқилади.

Ушбу Низомлар тўртта қисмдан иборат бўлади:

- Умумий қисм;
- Бўғин, звено ҳамда бўлимнинг бурч ва вазифалари;
- Ҳуқуқлари;
- Жавобгарлиги ва масъулияти.

“Умумий қисмда” бўғин ёки звенонинг аниқ номи, унинг бошқарув тизимидаги ўрни, асосий вазифалари, мақсади ва фаолият йўналиши ҳамда унга бевосита бўйсунувчи бўғинлар ва унинг кимга бўйсунуши аниқ кўрсатилади.

“Бўғин, звено ҳамда бўлимнинг бурч ва вазифалари” қисмида бўғиннинг аниқ фаолиятлари ва вазифалари белгиланади. Бунга бўғинлар ва звенолар бўйича бошқарувдаги жами ишларни мақсадга мувофиқ тақсимлаш асосида эришилади. Шу билан бирга ушбу бўлимда қандай вазифаларни (масалаларни) бўғин, звено мустақил ўзи ҳал этади, қайсиларида эса иштирок этиши кўрсатилади.

Бу бўлимни ишлаб чиқишда асосий эътибор фаолият ва вазифаларни турдош бўғин, звенолар бўйича аниқ чегаралашга қаратилади. Бундан мақсад фаолиятларни амалга оширишда ишларни параллел бажарилишига ва такрорланишига йўл қўймасликдир.

“Ҳуқуқлари” қисмида бўғинга юклатилган вазифаларни бажариш учун зарур бўлган ҳуқуқлар белгиланиб, унинг ҳуқуқ доираси аниқланади.

Бўғиннинг ҳуқуқлари унинг раҳбари томонидан амалга оширилади. Бўғиннинг ҳуқуқларини белгилашда унинг бўлимлари ҳуқуқларини паймол қилмаслик назарда тутилиши керак бўлади.

“Жавобгарлик ва масъулият” қисмида бўғин ёки звенога бириктирилган вазифаларни ўз вақтида ва етарли савияда бажарилишини таъминлаш ҳамда унинг ҳуқуқ, бурчлари ва фаолиятининг хусусиятларидан келиб чиқиб жавобгарлиги ва масъулияти белгиланади.

### 4.3. Маъмурий бошқарув ходимларининг ҳуқуқ ва бурчлари

“Бўгин, звено, ва бўлим ҳақида”ги Низом асосида маъмурий ходимларнинг ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлигини аниқлаш мақсадида лавозим йўриқномалари ишлаб чиқилади. Лавозим йўриқномаси ташкилий фармойиш ҳужжати бўлиб, у аниқ маъмурий ходимнинг (ижрочининг) вазифалари, бурчи, ҳуқуқи ва масъулиятини (жавобгарлигини) белгилайди.

Лавозим йўриқномалари ҳар бир ходимнинг бурчларини аниқлаш билан бир қаторда турли лавозимдаги хизматчиларни ўзаро боғланишларини белгилайди. Тушунча сифатида лавозим, энг аввало, маъмурий ходимнинг ҳуқуқ доираси чегараларини, меҳнат вазифаларини, яъни ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлигини тавсифлайди.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, маъмурий ходимларнинг ҳуқуқлари қуйидагилардан иборат бўлади:

- қарор қабул қилиш;
- аниқ масалалар бўйича кўрсатмалар бериш;
- ваколат доирасида ҳужжатларга имзо қўйиш;
- тегишли ахборотларни олиш;
- тегишли ташкилотларда (органларда) ваколат доирасида иштирок этиш;
- меҳнат фаолияти натижаси бўйича моддий ва маънавий манфаатдорлик ва бошқалар.

Маъмурий бошқарув ходимларининг бурчлари:

- белгиланган вазифаларни сидқидилдан амалга ошириш;
- белгиланган тартибда бошқа хизматчилар билан муносабатда бўлиш;
- топшириқларни ўз вақтида бажариш;
- жамоада ижтимоий-руҳий ҳолатни яхшилашга эришиш;
- ички тартиб-қоидаларни бузмаслик;
- юқори раҳбарнинг буйруқ, кўрсатмалари ва йўриқномаларини сўзсиз бажариш;
- жамоа манфаатини ўз манфаатидан юқори қўйиш ва бошқалар.

Маъмурий бошқарув ходимларининг жавобгарликлари қуйидаги учта томони билан ажралиб туради:

- этик (ахлоқий);
- ҳуқуқий;
- иқтисодий.

Ахлоқий жавобгарлик ўз навбатида ахлоқий меъёрлар орқали амалга оширилади.

Ҳуқуқий жавобгарлик мамлакатда амал қилаётган қонунчилик асосида амалга оширилади, яъни “Меҳнат кодекси”, “Жиноий кодекс”, “Маъмурий кодекс” ва бошқалар.

Иқтисодий жавобгарлик моддий рағбатлантириш механизлари орқали амалга оширилади, яъни иш ҳақидан чегириб қолиш, мукофотдан маҳрум этиш, етказилган зарарни моддий жиҳатдан қоплаш, ҳўжалик шартномаларини тўла ёки қисман бажармасликдан кўрилган зарарни қоплаш. Бундан ташқари мулкий жавобгарлик механизми ва бошқалар орқали амалга оширилади.

## 5-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШЛАРИ

Маъмурий бошқарувнинг ташкилий тузилишлари маъмурий менежментнинг асосий негизини ташкил этади. Чунки ҳар қандай ташкилотнинг тартибли ишлаши, унда мавжуд интизом, бўғинлар ва ходимларнинг масъулияти, улардаги ҳамжиҳатлик, ҳамкорлик руҳи ва бошқаларнинг барчаси бошқаришнинг ташкилий тузилишларини оқилона шакллантиришга боғлиқ. Бошқариш самарадорлиги фалсафасининг асосчиларидан бўлган Эмерсон Харрингтон таъкидлаганидек: «Инсоннинг олий истеъдоди — фаолият тамойили энг юксак мақсадларни ишлаб чиқиш ва унга эришиш бўлган ташкилий тузилишларини шакллантириш ва йўлга қўйишдан иборатдир».

“Тузилиш” сўзи бошқарув элементлари бирлашувини, улар орасидаги ўзаро муносабат ва алоқаларни яхлит тизим эканлигини англатади.

Ҳар бир моддий объект кўплаб ички ва ташқи боғланишларга эга бўлиб, бир ҳолатдан бошқа ҳолатга ўтиш хусусиятига эга. Тизимда тузилишли муносабатларни ўзгариши элементлар ҳолатини ўзгаришига олиб келади ҳамда улар тизим ривожланиш умумий қонуниятларига бўйсунди. Шундай қилиб, тузилиш тизим қисмларининг ўзаро боғлиқлигини кўрсатади. Бошқача қилиб айтганда тузилиш тушунчаси тизимнинг ички шакли ва тузилишини англатади. Ҳар қандай тузилиш тизим ҳолатини турғунлигини сақлашга олиб келади ва унинг ташкилий шаклланиш кўрсаткичи ҳисобланади ҳамда бевосита ташкилотларга тегишли бўлади. Бизга маълумки, ташкилотларда у ёки бу биргаликдаги меҳнат фаолияти олиб борилади. Бу эса ўз навбатида ташкилий жараёнларга эҳтиёж борлигини намоён этади (меҳнат тақсимооти, ресурслар таъминоти, ишлар кетма-кетлиги, муддати ва ҳажмини мувофиқлаштириш ва бошқалар).

## 5.1. Бошқаруving ташкилий тузилиши тушунчаси

Ташкилий жараёнлар<sup>5</sup> ўз навбатида фаолият стратегияси ва мақсадларини ишлаб чиқиш, режалаштириш, мувофиқлаштириш, қизиқтириш (ундаш), назорат қилиш, ҳисоб юритиш, таҳлил этишни амалга оширишни талаб этади. Шундай қилиб, ташкилотларни бошқариш тизими элементлари орасидаги турғун ўзаро боғланишларнинг ягоналигини кўрсатувчи “бошқаришнинг ташкилий тузилиши” тушунчаси пайдо бўлади.

Бошқаришнинг ташкилий тузилиши деганда бошқарув бўғинларининг бирлашувини, улар орасидаги ўзаро муносабатларни ҳамда улардаги мақсад ва вазифаларнинг бажарилишини таъминлаш тушунилади.

Бошқаришнинг ташкилий тузилиши қуйидаги элементлардан ташкил топади:

- бошқариш звенолари (бўғинлари);
- бошқарув поғоналари;
- бошқарув ходимлари ва бўғинлари орасидаги боғланишлар;
- бевосита ходимлар ўртасидаги муносабатлар;
- горизонтал ва вертикал алоқалар.

Бошқаришнинг ташкилий тузилишлари қуйидаги омилларга бевосита боғлиқ бўлади:

- объектив талаб этилувчи бошқаруving аниқ функцияларига;
- ташкилотнинг кўламига;
- ташкилотнинг фаолият даражасига;
- ташкилотнинг мақсад ва вазифаларига;
- ташкилотнинг ихтисослашганлигига;
- ташкилот тури (ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, ижтимоий соҳа ва бошқалар).

Бошқаришнинг ташкилий тузилиши, унинг расмий ва норасмий томонларини бирга олиб бориш билан хусусиятланади.

Бошқаришнинг расмий ташкилий тузилиши деганда юқори ташкилот ёки давлатнинг тегишли идоралари томонидан тасдиқланган ва ҳуқуқий кучга эга бўлган ташкилий тузилишлар тушунилади.

Бошқаришнинг норасмий тузилиши ташкилотда ишловчи жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатлари асосида шаклланади (улар қарашларининг бирлиги ва қарама-қаршилиги, манфаатлари, дунёқараш, мойиллиги ва бошқалар). Масалан, бош ҳисобчи расмий боғланиш бўйича бевосита иқтисод бўйича

раҳбарнинг муовинига бўйсунishi керак. Лекин, уларнинг қарашлари қарама-қарши, манфаатлари турлича, дунёқараш и ўзгача эканлиги мақсадга эришишда турли келишмовчиликларга олиб келади, бу эса ўз навбатида жамоадаги ижтимоий-руҳий ҳолатнинг бузилишига сабаб бўлади ҳамда вазифаларни бажарилмаслигига олиб келади. Шунинг учун расмий боғланиш ўзгартирилиб, норасмий боғланиш киритилади. Яъни бош ҳисобчи бошқа муовинга ёки бевосита раҳбарнинг ўзига бўйсундирилиши мумкин.

Демак, бошқаришнинг ташкилий тузилишини такомиллаштириш, ҳам расмий, ҳам норасмий томонларни яхшилаш билан боғлиқ экан.

Бошқарув звеноси — бу алоҳида олинган бўғин бўлиб, маълум бошқарув фаолиятини амалга оширади (ходим ёки бўлим томонидан).

Бошқарув поғонаси — бу бир звенонинг (ходимнинг) бошқасига бўйсунishi кетма-кетлигидир.

Бошқарув звенолари ва ходимлари орасидаги боғланишлар горизонтал ва вертикал бўлади.

Горизонтал — бир бошқариш поғонасидаги тенг ҳуқуқли звеноларнинг (ходимларини) муносабатлари.

Вертикал — бошқарув поғоналарида раҳбар ва бўйсунувчи звено (ходим)лар орасидаги муносабатлардир.

## **5.2. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларининг шаклланиш тамойиллари ва уларга қўйиладиган талаблар**

Маъмурий бошқаришнинг ташкилий тузилишлари мақсадларга эришишда барча ресурслардан самарали фойдаланишни, боғланишларнинг оқилона ташкил этилишини, фаолиятларнинг қайтарилмаслигини, параллел бажарилмаслигини таъминлаши лозим.

Шунинг учун маъмурий бошқаришнинг ташкилий тузилишларини шакллантиришда қуйидаги тамойилларга таяниш лозим:

1. Шахсий жавобгарлик ва фармойишнинг ягоналиги. Бу тамойил икки томонлама бўйсунishi ҳамда қарама-қарши кўрсатма олиш ҳолатини истисно қилади. У ҳар бир звено (ходим)га ягона раҳбар бўлишини таъминлайди.

2. Функционал ва чизиқли раҳбарлик орасида аниқ чегара бўлишлигини таъминлаш. Чизиқли раҳбарлик бевосита

бўгинлар (ходимлар) фаолиятини мувофиқлаштириш, мақсадга йўналтириш ва унга эришишга қаратилса, функционал раҳбарлик уларни тегишли ахборотлар билан таъминлайди ҳамда тавсиялар беради.

3. Назоратни оқилона ташкил этиш. Бир киши самарали раҳбарлик қила оладиган бўйсунувчилар сонини тўғри аниқлаб олиш керак, яъни ҳар бир раҳбарнинг бошқара олиш меъёрини белгилаш.

4. Аниқ функционал чегаралашни таъминлаш. Ҳар бир функционал звено аниқ белгиланган фаолиятларга эга бўлишлиги, қайсики бошқа бўлимларнинг фаолиятларига тегишли бўлмаслиги лозим. Бу эса ўз навбатида бошқарув тузилишларида турли бўгинлар, звенолар, бошқа ташкилий бўлимларнинг аниқ сони ва сифатини белгилашга имкон беради.

5. Ҳар бир мансабдор шахс ва бошқарув звеносининг ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлигининг муқобиллигини таъминлаш. Ушбу тамойил ҳар бир масъул ходим, мансабдор шахс, раҳбар ҳамда бошқарув звеносининг ҳуқуқи, бурчи ва жавобгарлиги бажараётган вазифаси ёки амалга ошираётган фаолиятига мос бўлишлигини таъминлайди.

6. Тежамлилиқ ва мослашувчанликни таъминлаш. Бу тамойил ташкилий тузилишларнинг ички ва ташқи муҳитнинг ўзгаришига мослашувчан бўлишлигини ҳамда иқтисодий жиҳатдан самарасини таъминлайди.

Ҳар қандай даражадаги раҳбарнинг энг асосий вазифаси бошқаришнинг ташкилий тузилишини мақсадга мувофиқ ва оқилона шакллантиришдан иборат бўлади. Юқорида келтирилган бошқаришнинг ташкилий тузилишларини шакллантиришга қўйидаги асосий шартлар ва талаблар қўйилади:

1. Бошқариш ташкилий тузилишларини шакллантиришнинг методологик негизи, объектнинг максимал даражада эркинлигини таъминлаш.

2. Бошқариш ташкилий тузилишларини шакллантиришда асосий эътибор бошқарув муносабатларини камайтиришга қаратилишининг лозимлиги.

3. Бошқарув тизимининг янгиликларга интилишини таъминлаш, яъни бошқариш ходимларига максимал ижодий эркинлик бериш мақсадида боғланишларни ташкил этиш.

4. Бошқарув тузилишларини мослаша олиш имкониятига эга бўлишлигини таъминлаш.

5. Ташкилий тузилишларнинг иқтисодий фаолиятда эркинлигини таъминлаш.



6. Бошқариш тузилишларининг иложи борича кам поғонали бўлишлигига эришиш.
7. Бошқарув тузилишида ахборот айланиш йўллари иложи борича кам бўлишлигини таъминлаш.
8. Бошқарув фаолиятларини энг юқори даражадаги техник воситалар билан қуроллантириш.
9. Ваколатларнинг оқилона тақсимланишини таъминлаш.
10. Бошқарув бўғинларида мақсадга мувофиқ меҳнат тақсимотига эришиш.

### 5.3. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларида боғланиш шакллари

Маъмурий менежмент назарияси ва амалиётида бошқариш аппаратларини тузишнинг бир нечта тизими мавжуд бўлиб, улар асосан турли боғланиш шаклларида фойдаланишга ва уларнинг бошқариш поғоналаридан ўтишига асосланган (субординация).

Нисбатан содда ва кўп тарқалган бошқарув аппаратини тузиш чизиқли боғланишга асосланган. Чизиқли бошқарувга асосланган тизимнинг маъноси ҳар бир бўғиннинг бошида раҳбар туради. У ўз навбатида юқорида турувчи раҳбарга ҳисобот бериб, фақат унинг топшириқларини бажаришга мажбур.

Бу тизимнинг ютуқларига ўзаро муносабатлардаги ойдинлик, қарама-қарши топшириқларнинг йўқлиги киради, камчилиги эса раҳбарнинг кўп фаолиятларни амалга ошириши лозимлиги оқибатида унинг билим даражасини етишмаслиги, яъни бошқарувнинг айрим функцияларини бажарувчи мутахассисларининг йўқлигида кўринади. Шунинг учун ҳозирги ўта мураккаб бошқарув жараёнларида бу тизим самарасиз ҳисобланади. Бундай тизимлар қуролли кучлар ва шунга ўхшаш авторитар бошқарув шаклларида эга бўлган тизимларда қўлланилмоқда.

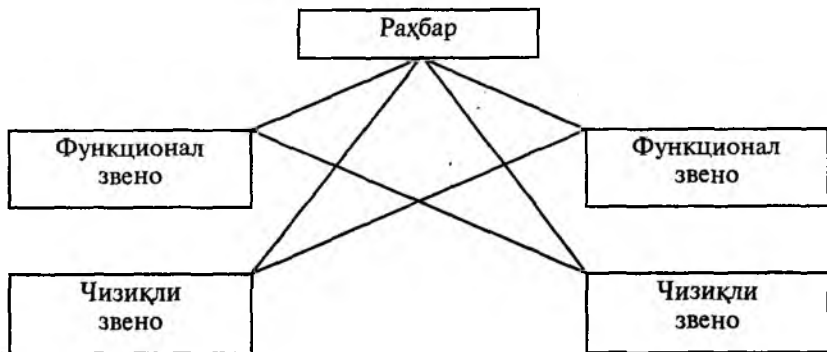


9-чизма. Чизиқли бошқарув.

Айрим ҳолларда бошқарув тизимида функционал боғланишларга асосланган маъмурий тузилмалар қўлланилади.

Функционал боғланишлар шакли бошқарув тизимини юқори малакали мутахассислар билан тўлдирилиши ҳисобига самарали бўлади. Бунга эса ўз навбатида улар томонидан бошқарувнинг аниқ фаолиятларини билган ҳолда асосланган қарорлар қабул қилишлиги орқали эришилади.

Бундай боғланишларнинг камчилиги, фармойишнинг ягоналиги таъминланмаслигида ва вазифага жавобгарликнинг каммайишида намоён бўлади.

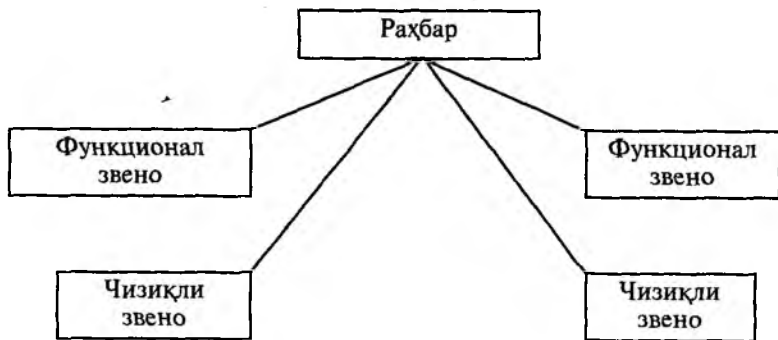


10-чизма. Функционал бошқарув.

Юқорида келтирилган боғланиш шакллариининг камчиликларини бартараф қилиш мақсадида чизиқли-функционал боғланишлар шаклидан фойдаланилади.

Бундай боғланишлар чизиқли раҳбарият ҳамда функционал бўғинлардан (бўлим, гуруҳ ва бошқа ячейкалар) ташкил топган бўлади. Уларни *штабли* боғланишлар шакли деб ҳам юритилади. Ҳозирда мазкур боғланишлар шаклидан амалиётда кенг фойдаланилмоқда. Шу билан бир қаторда ушбу боғланишларни такомиллаштириш борасида илмий тадқиқотлар ва амалий тажрибалар амалга оширилмоқда.

*Чизиқли-функционал* тизим юқори органнинг фармойиш ва топшириқларини қисқа муддатда амалга оширишни таъминлайди ҳамда маъмурий бошқарув ходимлари меҳнатини оқилона тақсимотига олиб келади. Вертикал ва горизонтал боғланишларни мақсадга мувофиқлигини таъминлайди.



**11-чизма. Чизиқли-функционал бошқарув.**

Булардан ташқари, ривожланган мамлакатлар йирик компания ва уюшмаларида бошқариш тузилишининг *дивизион* боғланишлар шакли ҳамда *матрицали* боғланишлар тизимидан ҳам фойдаланилади.

Бундай бошқариш тузилишларининг асосий ютуғи жорий фаолиятларнинг қуйи поғоналарга берилиши, юқори поғоналарнинг эса стратегик мақсадларга эришишга йўналтирилганлигидадир.

Мамлакатимизда юқоридаги маъмурий бошқариш тизимларини такомиллаштириш борасида мақсадли ишлар амалга оширилмоқда. Бунинг яққол мисоли сифатида 1997 йил 30-сентябрдаги “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги 459-сонли Вазирлар Маҳкамасининг Қарорини келтириш мумкин. Ушбу қарорга биноан ҳудудларда ижтимоий-иқтисодий жараёнларни бошқаришни такомиллаштириш ва марказий бошқарув органлари ваколатларининг бир қисмини босқичма-босқич маҳаллий (муниципал) бошқарув органларига бериш, маҳаллий ҳокимият органлари фаолиятининг самарадорлигини янада ошириш мақсадларига қаратилган.

#### **5.4. Маъмурий бошқарувда фаолиятлар бўйича бурч ва вазифаларнинг тақсимланиши**

Фаолиятлар бўйича бурч ва вазифаларни тўғри тақсимлаш ҳар қандай маъмурий бошқарув органи фаолиятининг асосий элементи ҳисобланади. У бошқарувда аниқликни, аппарат интизо-

мини таъминлаб, масъулиятсизликни истисно қилади. Бурч ва вазифаларнинг тақсимоти икки йўналишда амалга оширилади:

- вазифаларни бўғинлар (звенолар, бўлимлар) бўйича тақсимлаш;
- вазифаларни бўғинлар ичидаги, ходимлар орасида тақсимлаш.

Буни эса ўз навбатида матрицали усулда бажариш тавсия этилади. Биринчи навбатда бошқарув органи фаолиятларининг мукамал рўйхати тузилади, кейин улар меъёрлаштирилади ва тегишли матрицаларга туширилади. Матрицанинг юқори ўнг томонига ходимлар лавозимлари ёки бўғин, бўлимларининг номлари қайд этилади, сўнгра бошқарув фаолиятлари бўғинлар ёки лавозимлар бўйича тақсимланади.

Маъмурий бошқарувда фаолият тақсимотини қуйидаги икки қулай усулда амалга ошириш мумкин:

- биринчи усулда (3-жадвал) аввало бўғинлар аниқланиб, улар бўйича фаолиятлар тақсимланади, сўнгра вазифалар (фаолиятлар) бўғинлар ичида тақсимланади.

Шундай қилиб бу усулда, аввало маъмурий бошқарув аппаратининг тузилиши шаклланади ва фаолиятлар ушбу таркибнинг бўғинлари бўйича тақсимланади.

3-жадвал

### **Бўғинлар (бўлимлар) бўйича фаолият (хизмат) бурчларининг тақсимланиш матрицаси**

|   | <b>Фаолият (хизмат)<br/>бурчлари (вазифалари)</b> | <b>Режалаш-<br/>тириш</b> | <b>Ишлаб<br/>чиқариш</b> | <b>Маркетинг<br/>ва бошқалар</b> |
|---|---|---------------------------|--------------------------|----------------------------------|
| 1 | Ишлаб чиқариш ривожини прогнозлаш (башорат қилиш) | +                         |                          |                                  |
| 2 | Бозор конъюктурасининг таҳлили                    |                           |                          | +                                |
| 3 | Жорий режалаштириш                                | +                         |                          |                                  |
| 4 | Жорий бошқариш ва бошқалар                        |                           | +                        |                                  |

– Иккинчи усулда фаолиятлар лавозимлар рўйхати бўйича тақсимланиб, ундан сўнг лавозимлардан бўғинлар шаклланади (4-жадвал).

Ушбу мисоллар “Менежмент” йўналиши талабаларининг “Менежмент асослари” фанини эгаллаганликларини ҳисобга олиб, ишлаб чиқаришнинг бошқариш соҳасидан олинган. Бундай усулларни маъмурий бошқарувнинг бошқа ҳар қандай кўринишлари (давлат идоралари ва муниципал бошқарув органлари, ижтимоий соҳани бошқариш)да ҳам қўллаш мумкин.

**Фаолият (хизмат) бурчларининг лавозимлар бўйича тақсимланиш матрицаси**

| № | Фаолият (хизмат) вазифалари   | Вақт меъёри (соат) | Лавозимлар      |           |                   |           | ва бошқалар |
|---|-------------------------------|--------------------|-----------------|-----------|-------------------|-----------|-------------|
|   |                               |                    | Катта иқтисодчи | Иқтисодчи | Мухандис технолог | Бухгалтер |             |
| 1 | Оператив ва жорий режаштириш  | 380                | 90              | 290       |                   |           |             |
| 2 | Реклама проспектини тайёрлаш  | 100                | 50              |           | 50                |           |             |
| 3 | Бухгалтерия ҳисоби            | 380                |                 |           |                   | 380       |             |
| 4 | Иқтисодий таҳлил              | 100                | 50              | 50        |                   |           |             |
| 5 | Меҳнат муҳофазаси ва бошқалар | 100                |                 |           | 100               |           |             |

Юқоридаги усулларни қўллашнинг йўналишлари қуйидагилардан иборат:

– биринчи усулдан бевосита ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш соҳаларида ҳамда маъмурий аппарати 50 кишидан кўп бўлган органларда;

– бошқарув аппарати кичик бўлган тақдирда иккинчи усулдан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади (давлат ва муниципал бошқарув идоралари, уюшма, концернлар ва бошқалар).

Иккинчи усулни қўллаш у ёки бу хизмат бурчларини бажариш учун сарфланадиган вақт меъёрларини аниқлашда маълум қийинчиликлар туғдириши мумкин. Бироқ бундан муаммони ечиб бўлмайди деган хулоса чиқармаслик керак. Чунки маъмурий ходимлар томонидан хизмат вазифаларини бажаришга сарфланаётган вақтларини тажриба ўтказиш, эксперт баҳолаш ва доимий хронометраж ўтказиш каби усуллар орқали аниқлаш мумкин.

Ушбу муаммони ҳал қилишнинг йўлларида бири жойларда маъмурий ходимлар меҳнатини меъёрлаш ва автоматлаштириш борасида илмий тадқиқот олиб борадиган лабораториялар ташкил этишдан иборатдир. Жаҳон тажрибаси ушбу соҳада ҳеч қандай муаммо йўқлигини исбот қилмоқда.

## 6-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА ВАКОЛАТЛАР

Бирор юмушни ҳар жиҳатдан қойилмақом қилиб адо этсангиз «худди рисоладагидек бўлибди», дейишади. Бу ифодани таърифда белгиланган барча қонун-қоидаларига риоя қилиш маъноси ҳам назарда тутилади, албатта. Демак, ҳар бир ходим, бошқариш звеноси, раҳбар рисоладагидек ишласа (фаолият олиб борса), яъни қонунга (белгиланган тартиб қоидаларга, меъёрларга, ҳаракат меъёрларига) биноан ҳаракат қилса, одилликнинг бирламчи шарти таъминланган бўлади.

Ходимлар, звенолар, раҳбарлар ўзларига берилган ваколат доирасидан чиқиб кетганда, баъзан эса, ўз ваколатидан тўла фойдаланмаганида адолат тарозуси бузилади.

Хўш, ваколат қандай тушунча? «Ўзбек тилининг изоҳли лугати»да ёзилишича, **ваколат** — бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан иш қилиш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқидир.

Мазкур бўлим ҳар бир раҳбар ва ходимлар бўйсунуши шарт бўлган бошқариш тамойиллари ва ваколатлар тақсимоли таҳлилига бағишланган.

### 6.1. Маъмурий бошқарувда ваколатларнинг мазмуни ва моҳияти

Ваколат — бу мансабдор шахс, муассаса, ташкилот, давлат номидан фаолият олиб бориш учун берилган ҳуқуқ доирасидир.

Маъмурий бошқарув тизимида ташкилот раҳбарияти томонидан бўйсунувчиларга ўзи масъул бўлган вазифаларни ҳал этиш ҳуқуқини бериб қўйиши маъмурий ваколатлар деб юритилади. Ваколатларнинг бўйсунувчилар орасида мақсадга мувофиқ тақсимланиши раҳбар фаолиятини асосий стратегик, истиқболли ва энг долзарб масалаларга қаратиш имкониятини беради. Шу билан бирга ваколат оқилона тақсимланган бўлса, раҳбар умумий раҳбарлик ва назоратни ўз қўлида сақлаб қолади.

Ваколат ходимга эмас балки у эгаллаб турган лавозимга берилади. Ходимнинг лавозими ўзгарса унга берилган ваколат ҳам ўзгаради.

Ваколат ҳуқуқ доираси бўлса, масъулият маълум фаолият, ҳатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир. Демак, ваколатни масъулият билан адаштирмаслик керак, чунки ваколатлар бошқа одамлар фаолиятини тартибга солиш ва мувофиқлаштириш бўйича берилган ҳуқуқни назарда тутати. Қолаверса, бу иккала тушунча бир-бири билан бевосита боғлиқдир. Яъни, ваколатли ходим қабул қилган қарорлари, уларнинг ҳаётийлиги ҳамда амалга оширилиши тўғрисида юқори раҳбариятга мунтазам ҳисобот бериб туришга масъулдир.

Маъмурий бошқарувда ваколат ва масъулият бир-бирига мутаносиб бўлиши керак. Акс ҳолда ташкилот ва унинг ходимлари учун кутилмаган ноҳушликлар пайдо бўлиши мумкин. Масалан, ходимга бириктирилган ваколатнинг масъулиятдан катта бўлиши маъмурий суистеъмолликка олиб келиши мумкин. Аксинча, масъулиятнинг ваколатдан устун келиш ҳолатлари ходимлар фаолиятини фалаж ҳолга олиб келади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги маъмурий бошқаришнинг ҳар бир бўғинидаги раҳбар ва ходимлар учун муҳим аҳамиятга эга бўлиб, ташкилот фаолиятининг бир маромда ривожланишини таъминлайди. Ваколат билан масъулият орасидаги мазкур боғланишларни қуйидагиларда кўриш мумкин:

– агарда ваколат масъулиятдан катта бўлса, маъмурий ўзбошимчаликка ва лавозимни суистеъмол қилишга олиб келади;

– агарда ваколат масъулиятдан кичик бўлса, бошқарув фаолиятини фалаж қилади;

– агарда ваколат масъулиятга тенг (ёки бир-бирига мутаносиб) бўлса, бошқарув жараёнининг бир маромда ишлаши таъминланади.

Демак, ваколатнинг ҳам аниқ чегараси бўлиши лозим экан. Шу сабабли:

*Ваколат — бу ташкилот ресурсларидан фойдаланиш ва ходимларга таъсир ўтказиш бўйича у ёки бу лавозидаги мансабдор шахсга берилган ҳуқуқ доирасидир.*

Маълум ташкилот миқёсида бу чегаралар мансабдор шахсларга оид лавозим йўриқномаларида ва турли бошқариш бўғинларининг функциялари ва вазифаларини бажариш тўғрисидаги низомларда белгиланади. Раҳбар ёки ходимнинг



лавозим даражаси ортиб борган сари, уларнинг ваколат чегараси ҳам муайян тарзда кенгайиб боради. Аммо бундан юқори раҳбарларнинг ваколоти чексиз экан деган хулоса чиқармаслик керак. Чунки уларнинг ваколоти ҳам аниқ чегараланган бўлади. Бундан ташқари раҳбарлар амалдаги қонун ва тартиб-қоидаларга зид бўлган фаолиятларни амалга ошириш бўйича ўз ходимларига ваколат беришга ҳақли эмаслар.

Дарҳақиқат, ташкилотда мавжуд ёки пайдо бўлиши мумкин бўлган муаммоларнинг барчасини фақат раҳбарнинг ўзи ечишга қодир эмаслиги барчага аён. Шу билан бирга фаолиятлар ва вазифаларнинг кўплиги, муаммоларнинг турли-туманлиги ва раҳбар вақтининг етишмаслиги, айниқса, ҳозирги кунда ташқи муҳит таъсирининг кучлилиги ташкилотда ваколатларни мутасадди ходимлар орасида мақсадга мувофиқ тақсимланишини талаб этмоқда.

Ваколатларни қўйи поғоналарга тақсимлаш билан раҳбар, бир томондан иккинчи даражали фаолиятлардан ўзини озод қилса, иккинчи томондан қарор қабул қилиш жараёнини бево-сита ижрочиларга яқинлаштиради. Бу эса ўз навбатида қарор ва топшириқларни амалга ошириш жойларига ўз вақтида ва сифатли етиб боришини ҳамда назорат қилиш жараёнини мукамал бўлишлигини таъминлайди. Маъмурий бошқарувда у ёки бу бўғинга, ходимга топшириладиган ваколат миқёси ечиладиган масаланинг:

- муҳимлигига;
- мураккаблигига;
- таваккалчилик даражасига;
- долзарблигига ва бошқа шу каби омилларга боғлиқ.

Ваколатлар тақсимоти ташкилот раҳбар ва ходимлари билим, тажриба, кўникма, малакаларига, тайёргарлик даражаси ва таркибига боғлиқ. Масалан, ходимлар малакаси қанчалик юқори бўлса ҳамда мустақил фикрга эга бўлса, уларга ваколатларни бириктириш шунчалик ишончли бўлади.

Ташкилотда шакланган коммуникацияларнинг, техник ва алоқа воситаларининг ривожланганлик даражаси ҳам ваколат миқёсига ўз таъсирини кўрсатади. Ушбу соҳалар ривожланган бўлса, раҳбар ваколат топширмасдан тўғридан-тўғри юқори поғонадан топшириқ олиши ва қўйи поғоналарга топшириқ бериши мумкин.

Маъмурий бошқарув тизимида ваколатларни тақсимлаш ҳар доим ҳам бир хил бўлавермайди. Улар у ёки бу сабабларга биноан бошқаришнинг ё юқори бўғинида ёки қўйи бўғинида

тўпланиши мумкин. Шунга қараб ваколатлар марказлашган ва марказлашмаган бўлади.

Ваколатларнинг асосан юқори бўғинларда мужассамлашуви ваколатларнинг марказлашувини англатади. Ваколатларнинг қуйи бўғинларда мужассамлашуви эса ваколатларнинг марказлашмаганлигини англатади.

Юқоридагилардан кўриниб турибдики ваколатлар буткул марказлашган ва батамом марказлашмаган бўлиши мумкин эмас.

Маъмурий бошқарувда ваколатларни тақсимлаш усуллари ҳам катта эътибор қаратилади. Қуйида ваколатларни тақсимлаш усуллари билан боғлиқ бўлган ваколат турлари ва уларнинг тақсимланиш механизми ёритилади.

## **6.2. Ваколатлар ва уларнинг турлари**

Маъмурий бошқарувда ваколат, деганда ташкилот ресурсларидан фойдаланиш ва унинг айрим ходимлари фаолиятини вазифаларни бажаришга қаратиш бўйича чекланган ҳуқуқ тушинилади ёки бошқача айтганда одамларга раҳбарлик қилиш ва ресурслардан фойдланишнинг чекланганлик ҳуқуқидир.

Ваколатни ҳокимлик билан аралаштириб бўлмайди, чунки ҳокимлик деганда ҳолатга бевосита таъсир ўтказиш имконияти ва қобилияти тушунилади.

Ваколат маълум лавозимдаги кишининг бирор вазифани бажариш ҳуқуқи бўлса, ҳокимлик ушбу вазифани ҳақиқатда бажара олишликдир. Ваколатлар чизиқли ва штабли (аппаратли) бўлади.

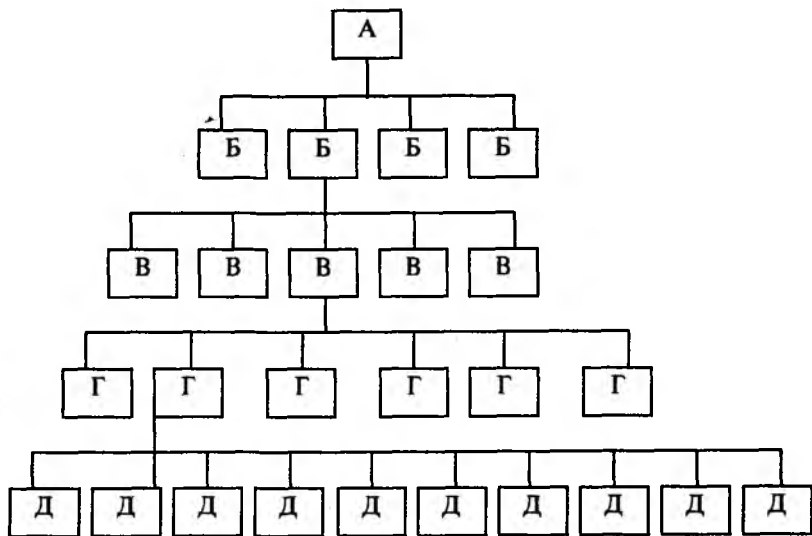
Чизиқли ваколат деганда уларнинг бевосита бошлиқдан бўйсунувчига узатилиши тушинилади. Чизиқли ваколатлар ташкилотдаги раҳбар ходимлар ва бўйсунувчилар орасидаги ҳокимлик муносабатлари тузилишини намоён этади.

Уларнинг тақсимланиши ташкилотнинг бошқариш поғоналари кетма-кетлигини ҳосил қилиб, 12-чизмада ифодаланган раҳбарлик занжирини ташкил этади.

Штабли ваколатлар – бу чизиқли ваколоти бор раҳбарларга ҳамда функционал ходимларга ёрдам ёки маслаҳат бериш ҳуқуқидир.

Штабли ваколатларнинг қуйидаги турлари мавжуд:

- тавсия бериш ваколатлари;
- параллел ваколатлар;
- келишув ваколатлари;
- функционал ваколатлар.



12-чизма. Раҳбарлик занжири.

Тавсия бериш ваколатлари чегараланган бўлиб, асосан чизиқли раҳбариятга маслаҳат бериш билан характерланади.

Параллел ваколатлар — штабли ваколатларни янада кенгайтиришни кўзда тутиб, чизиқли раҳбариятнинг айрим қарорларини рад этиш ҳуқуқини ўз ичига олади.

Келишув ваколатлари — чизиқли раҳбариятни алоҳида олинган қарорлар бўйича штабли аппарат билан келишувини талаб этиб, тавсия бериш ваколатларини кенгайтиришни таъминлайди.

Функционал ваколатлар — штабли аппаратга ўз ҳуқуқи доирасида айрим масалалар бўйича тавсия қилиш ва аксинча, рад этиш ҳуқуқини беришни кўзда тутлади.

Ташкилотларда штабли фаолиятлар ва ваколатларни амалга ошириш учун махсус маъмурий аппаратларни шакллантириш талаб этилади.

Ҳозирда маъмурий аппаратларнинг қуйидаги кўринишлари мавжуд:

- маслаҳат берувчи аппарат;
- хизмат кўрсатувчи аппарат;
- шахсий аппарат.

Маслаҳат берувчи аппарат — маълум касблардаги мутахассислардан вақтинчалик ёки доимий аснода шакллантирилади. Унинг вазифаларига махсус тайёргарлик талаб этувчи муаммолар бўйича чизиқли раҳбариятга маслаҳат бериш киради (ҳуқуқий муаммолар, махсус ёки энг янги технологияларни жорий этиш, ходимларни ўқитиш ва малакасини ошириш ва бошқалар).

Хизмат кўрсатувчи аппарат - маслаҳат бериш фаолияти билан бир қаторда хизмат кўрсатиш фаолиятларини ҳам бажаради. Хизмат кўрсатувчи аппаратдан фойдаланиш мумкин бўлган соҳаларга маркетинг тадқиқотлари, молиялаштириш, режалаштириш, моддий-техник таъминот ва бошқалар киради.

Шахсий аппарат — хизмат кўрсатувчи аппаратнинг бир кўриниши бўлиб, раҳбарнинг ёрдамчилари ва котибаларидан ташкил топади. Ташкилотларда шахсий аппарат хизматчилари расмий ваколатларга эга бўлмасада, улар катта ҳукмдорликка (власть) эгадирлар.

Ҳозирда, яъни умуман янги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар жорий этилаётган даврда маъмурий бошқарувда иштирок этаётган ходимларда фикрлашнинг сустигини бартараф қилиш, ташаббус ва уздабуронликни рағбатлантиришнинг кенг имкониятлари-ваколатларнинг оқилона тақсимотига эришишда намоён бўлади. Ваколатлар тақсимотининг мазмуни раҳбар томонидан у ёки бу масалаларни ҳал қилишда ўзининг айрим ваколатларини қуйи поғонадаги бўйсунувчиларга беришдан иборат бўлади. Афсуски, раҳбарларда собиқ тоталитар тузумдан мерос бўлиб қолган ўз ходимларига ишончсизлик, улар бемалол ҳал қила оладиган масалаларни ҳам ўз ихтиёрига олиши ва бошқалар ҳозиргача сақланиб қолмоқда. Бундай ҳолат ўз навбатида ходимларда фаолият эркинлигини бўғиб, меҳнатга қизиқишни кескин камайтиради. Шунинг учун ҳам ваколатлар тақсимотини ўрганиш ва билиш маъмурий ходимлар учун биринчи галдаги вазифа бўлиб қолмоқда.

### **6.3. Ваколатларнинг тақсимланиши**

Маъмурий бошқарув тизимида ваколатлар тақсимоти — ўзига вазифаларни бажариш бўйича жавобгарликни олувчи гуруҳ ёки айрим кишига юқоридан қуйига қараб вазифа ва ваколатларни топшириш тушунилади. Ваколатларнинг тақсимоти юқори малакага эришган гуруҳ ёки айрим кишига нисбатан ишлатилади.

Ваколатлар тақсимотининг мақсадлари қуйидагилардан иборат:

1. Юқори даражадаги раҳбарлар ишини енгиллаштириш, уларни жорий ишлардан ҳоли қилиш ва стратегик ҳамда истиқболдаги вазифаларни ҳал этишга қаратиш.

2. Қуйи звенолар (бўғинлар) қобилиятини ошириш.

3. “Инсон омилини” фаоллаштириш, ходимларни меҳнатга жалб қилиш ва қизиқишини кучайтириш.

Ваколатлар тақсимотининг мақбул ҳажми турли омилларга боғлиқ бўлиб, энг аввало улар:

– аниқ ходим тамонидан тақсимланаётган ваколатларни амалга ошира олиш имкониятларига;

– ходимга топширилаётган ваколатларнинг у бажараётган вазифага мос келишига боғлиқ бўлади.

Ваколатларнинг тақсимланиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

– ходимларга якка тартибда аниқ вазифаларни топшириш;

– бўйсунувчиларга бажараётган ишига мувофиқ тегишли ресурслар ва ҳуқуқлар бермоқлик;

– бўйсунувчиларга бурч ва вазифаларини улар бажараётган ишлари бўйича шакллантириш.

Маъмурий менежментда ваколатларнинг мақсадга мувофиқ тақсимоти бўйича асосий тамойиллари қуйидагилардан иборат:

– яккабошчилик – ходим фақат битта раҳбардан топшириқ олади ва уни бажаришда жавобгар бўлади;

– мос келишлик – топшириқлар таркиби ходимнинг ваколат хусусиятига мос келиши зарур;

– тартибга солиш – ваколатлар таркиби ходимларга берилаётган янги топшириқларга мос ҳолда тузатилишининг зарурлиги;

– етарлилик – жавобгарлик кўлами ходимнинг ўз имкониятларидан ортиб кетмаслиги лозим;

– қизиқтириш – жавобгарликнинг кенгайтирилиши, рағбатлантириш, таъсир ўтказиш ва етакчиликка интилиш билан қўшиб олиб борилиши керак.

Маъмурий бошқарувда ваколатлар тақсимотини самарадорлигини таъминлаш бош вазифа ҳисобланади. Чунки, юқорида айтилганидек ҳозиргача ваколат тақсимоти самарадорлигини пастлигига таъсир ўтказувчи сабаблар сақланиб қолмоқда.

Улар қуйидагилардан иборат:

1. Раҳбарларнинг ваколатлар тақсимотининг хоҳламаслигига олиб келувчи сабаблар:

– бўйсунувчиларга ишончнинг йўқлиги;

– таваккалчиликдан қўрқиш;

– назоратни амалга оширишнинг қийинлиги;

– “Кучли” шахсларнинг таҳдид солиши;

- қарор қабул қилиш жараёнининг мураккаблашуви;
- буйсунувчилардан ривожланган алоқаларнинг талаб этилиши.

2. Буйсунувчиларнинг ўзига жавобгарлик олишни хоҳламаслик сабаблари:

- муаммони мустақил ечишдан кўра, раҳбардан сўраб билишнинг қулайлиги;
- хатога йўл қўйганлик учун танқиддан қўрқиш;
- вазифани мувоффақиятли бажариш учун керакли ресурслар ва ахборотнинг йўқлиги ёки тақчиллиги;
- иш билан ортиқча юкланганлик;
- ўзига ишончнинг йўқлиги;
- қўшимча жавобгарликни олишга қизиқишнинг йўқлиги.

Мувоффақиятли ваколат тақсимотига эришишнинг асосий омиллари:

1. Таваккалчиликни баҳолаш, яъни таваккалчилик баҳоланиб, унинг кам даражада бўлишлигини таъминлаш даркор.

2. Ваколатларни тарқатишда маълум ўлчовнинг бўлишлиги, яъни ўта катта талаблар қўйиш ноҳуш руҳий ҳолатга олиб келиши мумкин, етарли бўлмаган талаблар эса жавобгарликнинг йўқолишига олиб келади.

3. Мақсадларни аниқ-равшан тушуниш ва тушунтириш, яъни ваколатларни малакали узатиш мақсадларни аниқ таркиблаштиришни ва улар билан барчанинг келишганлигини талаб этади. Агарда мақсадлар аниқ бўлмаса вазифалар равшан бўлмайди.

4. Доимий маслаҳатлашиш, яъни маслаҳатлашиш жараёни ҳам раҳбарларга ҳам буйсунувчиларга ёрдам беради.

Шундай қилиб, ваколатларнинг оқилона тақсимотига эришиш маъмурий бошқарув тизими тузилишининг асоси бўлган бошқариш технологияси ва фаолиятлари (функциялари)ни мувоффақиятли амалга оширишнинг бош мезони ҳисобланади.

## **7-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯСИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ**

Менежмент функциялари (фаолиятлари) – бошқариш фаолиятининг ўзига хос кўринишларининг турғун таркибини ифодалайди. Улар бошқарув ишларининг умумий вазифалари ва йўналишларини характерлайди. Уларнинг таркиби ва мазмуни аниқ ташкилотнинг ўзига хос томонларига боғлиқ бўлмайди, яъни қайсидир бир тармоққа қарашлилиги, кўлами, ташкилий-хуқуқий шакли ва бошқалар.

Маъмурий бошқарувнинг умумий функциялари ҳар қандай ташкилот фаолиятини бошқаришнинг умумий тартибини ва кетма-кетлигини, яъни унинг технологиясини белгилайди.

Мазкур бўлимда маъмурий бошқарув жараёнини амалга оширилишини ифодаловчи унинг функциялари (фаолиятлари) ва технологияси билан боғлиқ масалалар ёритилади.

### **7.1. Маъмурий менежмент функциялари тушунчаси ва турлари**

Бошқариш назарияси асосчиси Анри Файол маъмурий жараёнининг бешта функциясини ва элементини кўрсатиб берган:

- олдиндан кўриш (англаш);
- ташкил этиш;
- фармойиш бериш;
- мувофиқлаштириш;
- назорат.

Ушбу элементларнинг (функцияларнинг) мазмунини қуйидагича белгилаган:

- олдиндан кўриш – келажакни ўрганиш ва ҳаракат дастурларини ишлаб чиқиш;
- ташкил этиш – ташкилот организмнинг (ҳаётини) икки томонини барпо этиш (моддий ва ижтимоий);
- фармойиш бериш – ташкилот ходимларини ҳаракатга келтириш ва четга чиқишларни тартибга солиш;

– мувофиқлаштириш – ташкилот фаолиятини барча томонларини боғлаш ва бирлаштириш;

– назорат қилиш – барча фаолиятлар ўз меъёрида бораётганлигини кузатиб туриш.

Юқоридаги функцияларнинг фақат маъмурий эканлигини таъкидлаш жоиз. Бироқ, ҳозирги мураккабликлар шароитида маъмурий менежмент функциялари ҳам ривожлантирилиб, бошқариш жараёнининг туркум фаолиятларини амалга оширишга қаратилмоқда.

Ҳозирда маъмурий бошқарув функцияларининг уч гуруҳини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Умумий функциялар;
2. Ижтимоий-психологик функциялар;
3. Технологик функциялар.

Умумий функциялар – бошқарув жараёнининг асосий босқичлари мазмунини англатади. Барча ташкилотларда муваффақиятли бошқариш қўйидаги умумий функцияларни амалга оширишни кўзда тутди:

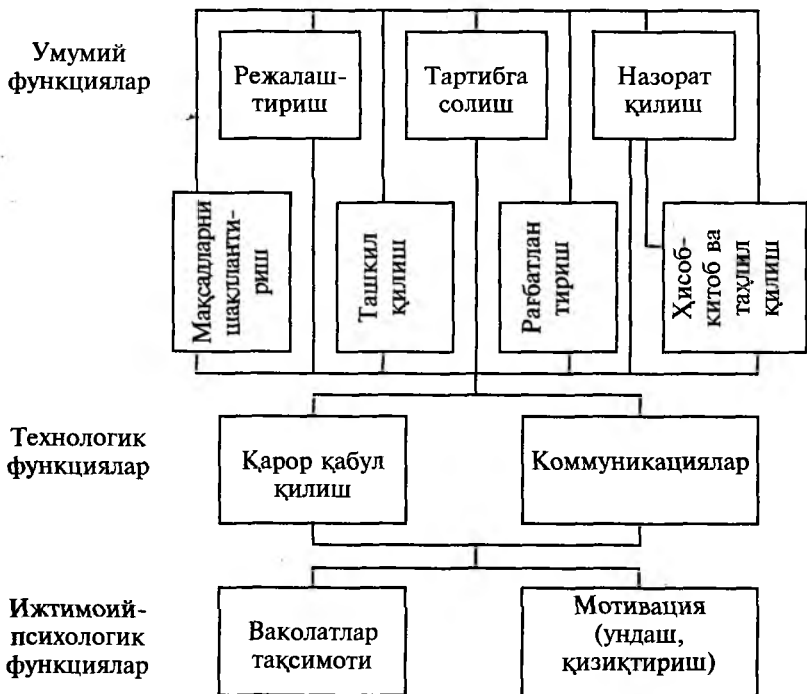
- мақсадларни шакллантириш;
- стратегик режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- тартибга солиш (мувофиқлаштириш);
- рағбатлантириш;
- назорат қилиш (ҳисоб-китоб юритиш ва таҳлил этиш).

Бошқаришнинг ижтимоий-психологик функциялари – жамоадаги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар характери билан боғланган. Улар икки хил функцияларни ўз ичига олади: ваколатлар тақсимооти ва мотивация (ундаш).

Маъмурий бошқарувнинг технологик функциялари – ҳар қандай даражадаги раҳбарлар меҳнати технологияси мазмунини англатади ва улар фаолиятини қўйидаги икки томонини белгилайди: қарорлар ва коммуникациялар (алоқа, муносабат йўллари).

Юқорида келтирилган функциялар ўзаро бир-бирини тўлдириб, маъмурий бошқарувнинг ягона тизимини ташкил қилади. Улар алоҳида олинган раҳбарлар меҳнатини ва бошқариш бўғинларини ихтисослаштириш имкониятини яратди ҳамда ташкилот фаолиятига таъсир ўтказиш усуллари ва йўл-йўриқларидан оқилона фойдаланишга олиб келади. Қўйида маъмурий бошқарув функциялари тизими келтирилган:





13-чизма. Маъмурий бошқариш функциялари.

## 7.2. Бошқарув жараёни технологияси

Маъмурий менежментнинг умумий функциялари ташкилот фаолиятини бошқаришнинг умумий тартибини белгилайди. Улар хоҳ стратегик, хоҳ жорий бошқариш бўлсин бир хил даражада зарурдир. Бошқариш жараёни маълум муддатга мўлжалланган ташкилот фаолиятининг мақсадлар тизимини ва вазифаларини шакллантиришдан бошланади. Сўнгра кўзда тутилган мақсадларни бажариш бўйича тадбирлар режаси ишлаб чиқилади. Режалаштирилган тадбирларни амалга ошириш тегишли ташкилий тузилишларни яратиш, ижрочиларни жалб қилиш, улар фаолиятини вақт бўйича ҳамда фазовий мувофиқлаштиришни талаб этади. Қабул қилинган ташкилий тузилишлар доирасида кўзда тутилган тадбирларни муваффақиятли бажариш, ҳисоб-китоб юритишни, ташкилот фаолиятини тар-

тибга солиш ва амалга ошириладиган жараёнларни доимий назорат қилишни талаб қилади.

Ўзаро боғланган умумий функциялар жуфтлиги бошқариш қарорлари ёпиқ контурини ташкил қилади ва “мақсад-восита” шаклида намоён бўлади.

Биринчи контурда — “мақсад-режалаштириш” — режалаштириш жараёни белгиланган тадбирлар ва ресурслар кўзда тутилган мақсадларга эришишни сўзсиз таъминлагандагина яқунланади. Акс ҳолда бирламчи кўзланган мақсад тузатиш киритишни талаб қилади.

Иккинчи “режалаштириш-ташкил қилиш” контурида — белгиланган режа-топшириқларини албатта ва самарали бажарилишини таъминловчи ташкилий тадбирларни излаб топиш орқали амалга оширилади.

Учинчи, тўртинчи ва бешинчи контурлар ичида қабул қилинган ва мавжуд ҳуқуқий, ташкилий-иқтисодий шароитларда ишларни мувофиқлаштириш, тартибга солиш, рағбатлантириш ва режа топшириқларининг бажарилишини доимий назорат қилиш амалга оширилади. Шу билан бирга пайдо бўладиган келишмовчиликларни бартараф қилиш бўйича узлуксиз қарорлар қабул қилиш кўзда тутилади.

Маъмурий бошқарувда умумий функциялар нисбати поғоналар бўйича турлича бўлади.

Раҳбарликнинг энг юқори даражасида мақсадларни шакллантириш, стратегик режалаштириш ва назорат амалга оширилади, ўрта поғонасида режалаштириш (жорий), ташкил этиш, тартибга солиш, таҳлил қилиш бажарилади. Қуйи поғонасида эса мувофиқлаштириш, рағбатлантириш ва ҳисоб китоблар юритилади.

Бошқаришнинг алоҳида олинган функцияларини амалга ошириш учун ташкилотда маълум муносабатлар (коммуникациялар) шаклланади ва бошқариш қарорлари тайёрланади. Улар умумий функцияларнинг технологик негизи ҳисобланади.

Умумий функцияларни амалга оширишнинг маънавий - руҳий томонларини ташкилотда ижтимоий-психологик функциялар шакллантиради: ваколатлар тақсимооти ва ундаш (мотивация).

### 7.3. Технологик ва ижтимоий-психологик функцияларнинг мазмуни ва таркиби

Ижтимоий-психологик функциялар – ташкилот фаолияти-ни амалга ошириш жараёнида вужудга келувчи ходимлар ўртасидаги муносабатларни мувофиқлаштиришни таъминлаб, ташкилотларни муваффақиятли бошқаришнинг ҳал қилувчи омилига айланмоқда.

Ижтимоий-психологик функциялар ваколатлар тақсимо-ти ва мотивация (ундаш) ни ўз ичига олади.

Ваколатлар тақсимо-ти – юқорида айтилганидек, бошқариш функцияси сифатида айрим олинган гуруҳ ёки шахсга алоҳида вазифаларни беришни ва уларнинг ҳуқуқ доирасини аниқлашни назарда тутди.

Вазифа – бўлим раҳбари (ходими) фаолиятининг пировард ва оралиқ натижаларини ифода этади.

Ҳуқуқ доираси – белгиланган вазифаларни амалга ошириш учун ташкилот ресурслари ва воситаларидан фойдаланиш бўйича бўлим ёки ходимнинг ҳуқуқ чегарасини белгилайди.

Жавобгарлик – ходим ёки бўлимнинг ўз ваколат доирасида белгиланган вазифаларни бажариш бурчи ҳисобланади.

Мотивация (ундаш) – бошқариш функцияси сифатида ташкилот фаолиятида иштирок этувчиларни рағбатлантириш жараё-нини ифодалайди. Мотивация айрим ходимга ёки жамоага те-гишли бўлган турли тушунча ва категорияларни ўз ичига олади:

– эҳтиёж – ниманидир етишмаслиги ёки йўқлигини англаб туриб ҳис қилишлик;

– истак (ният) – маълум бўлган эҳтиёжларни қондиришга интилоқлик;

– рағбатлантириш – ходим фаолиятини қизиқтиришга йўналтирилган натижадир.

Технологик функциялар бошқариш усуллари ва жараёнлари мазмунини характерлайди. Улар қарорлар ва коммуникация-лардан иборат бўлади.

Коммуникациялар – бошқариш қарорларини тайёрлаш ва амалга оширишни таъминлашда ахборот алмашинувини англатади.

Коммуникацияларнинг асосий вазифалари:

– бошқариш бўғинларининг ҳар бири учун ахборотга бўлган эҳтиёжларни аниқлаш ва режалаштириш;

– бошқариш тизимини ахборотлар билан таъминлашни ташкил этиш;

– бошқариш қарорларини тайёрлаш ва амалга оширишнинг мақсадга мувофиқ усулларини шакллантириш;

– илғор ахборот технологияларини ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

– бошқариш қарорларини назорат қилиш ва мувофиқлаштириш, ташкилотда ижро интизомини таъминлаш;

– ахборот технологиялари соҳасида ягона техник сиёсат юритиш.

Бошқариш қарори – ташкилотда бошқарувнинг самарали концепциясини ишлаб чиқиш ва амалга оширишнинг бош воцитаси ҳисобланади.

Бошқариш қарорларига қўйиладиган асосий талаблар:

– мақсадга йўналтирилганлик, яъни қарорлар маълум мақсадларга эришишга йўналтирилган бўлиши керак;

– ҳар томонлама асосланганлик;

– манзилнинг аниқлиги, яъни аниқ ижрочига йўналтирилиши лозим;

– таъминланганлик, яъни қарорлар тегишли ресурсларни белгилаши ва уларни олиш манбааларини назарда тутиши керак;

– директивлик, яъни қарорлар ижро учун мажбурий бўлиши керак.

Шундай қилиб бошқариш технологияси ва функциялари бошқариш усулларини қўллаш жараёнини ифодалайди ҳамда уларни амалга ошириш механизми ҳисобланади.

## 8-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИНИ ҚЎЛЛАШ

Маъмурий менежментда бошқариш усуллари катта аҳамиятга эга бўлиб, улар бошқарувнинг негизи бўлиши ходимларга ва айрим олинган жамоалар фаолиятини самарали ташкил этиш ва тартибга солишнинг таъсирчан йўллари ҳисобланади. Бошқариш усуллари асосини таъсир ўтказиш механизми ташкил этади.

Ходимлар хатти-ҳаракатини тартибга солувчи барча таъсир ўтказиш йўллари икки гуруҳга бўлиш мумкин:

– пассив таъсир ўтказиш механизмлари, ходимларга бевосита таъсир этмайдиган, лекин жамоа фаолиятини тартибга солувчи меъёр ва қоидалар, бошқача айтганда яратилган шароитлар мажмуи;

– жамоага ва аниқ ходимга фаол таъсир ўтказиш механизмлари, яъни улар фаолиятига бевосита таъсир этадиган йўллар ва усуллар мажмуи;

Шундай қилиб, маъмурий бошқарув усуллари деганда бошқариш объектига айрим ходим, гуруҳ ёки жамоанинг маълум манфаатларини ҳисобга олган ҳолда мақсадга мувофиқ равишда таъсир ўтказишнинг йўл-йўриқлари мажмуаси тушунилади.

Маъмурий бошқарувда таъсир ўтказиш усуллари тизими ўзининг характери бўйича учга бўлинади:

- иқтисодий усуллар;
- ташкилий-фармойиш усуллари;
- ижтимоий-психологик усуллар.

Маъмурий бошқарувда қўлланиладиган барча усуллар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тўлдиради.

### 8.1. Иқтисодий усуллар

Иқтисодий усуллар бозор муносабатлари шароитида энг самарали ва мақсадга мувофиқ усуллар ҳисобланади.

**Иқтисодий усуллар**, деганда бошқариш объектининг моддий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир ўтказишнинг йўллари

ва йўриқлари мажмуаси тушунилади. Бу усуллар тизими ходимлар ва жамоаларнинг моддий манфаатларига асосланган бўлиб, улар ҳар бир ходим, жамоа ва давлатнинг манфаатларини бир-бири билан узвий боғланишига имкон яратади.

Бошқаришнинг иқтисодий усуллари юқорида таъкидланганидек моддий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Ҳар қандай жамиятнинг иқтисодий муносабатлари, аввало моддий манфаатларда намоён бўлади. Ушбу манфаатлар уч хил бўлади:

- жамият манфаатлари;
- жамоа манфаатлари;
- шахсий манфаатлар.

Манфаатларнинг уйғунлиги ва мутаносиблигини таъминлаш маълум ижтимоий-иқтисодий шароитларга мувофиқ келадиган муносабатларни ўрнатишни талаб қилади. Шу билан бирга иқтисодий усуллардан шундай фойдаланиш керакки, бунда жамоанинг ва ҳар бир ходимнинг манфаатлари жамият манфаатлари билан уйғунлашиб кетиши таъминлансин. Айрим ходим ёки жамоа учун фойдали тадбирлар жамият учун ҳам фойдали бўлсин.

Бозор иқтисодиёти шароитида жамият манфаатларини таъминлаш бошқарувнинг қуйидаги иқтисодий усулларига бевосита боғлиқ бўлади:

- хўжалик юритувчи субъектларга эркинлик ва мустақиллик бериш;
- оқилона хўжалик юритиш шаклларини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш;
- солиқ ва кредит бўйича имтиёзлар бериш;
- шартномавий муносабатларни мустаҳкамлаш ва уларнинг ролини ошириш;
- молия-кредит муносабатларини такомиллаштириш;
- бозор муносабатлари механизмлари бўлган баҳо, солиқ, рентабеллик, рақобат ва бошқалар.

Бу усуллардан самарали фойдаланиш кишиларнинг шахсий ва жамоавий манфаатларини ошириш орқали таъминланади. Ушбу мақсадга эришишда моддий рағбатлантириш механизми катта аҳамият касб этади. Мазкур механизмнинг оқилона ишлашига замон талабларига тўла жавоб берадиган иш ҳақи тўлаш, мукофотлаш ва жарима белгилаш тизимини шакллантириш орқали эришилади.

Бошқаришнинг иқтисодий усулларига:

- режалаштириш ва истиқболни белгилаш;
- баҳо механизми;
- молия-кредит механизми (солиқ ва солиққа тортиш, фозилар сиёсати, пул айланишини тартибга солиш ва бошқалар);
- ҳўжалик юритиш механизми (ҳўжалик шартномалари, фойдаланинг тақсимланиш механизми, мулк муносабатлари ва бошқалар);
- моддий рағбатлантириш механизми (иш ҳақи тўлаш, мукофотлаш ва жарима солишни ташкил этиш) ва бошқалар.

Республикамизнинг ижтимоий йўналтирилган бозор иқтисодиётига, яъни тартибга солинувчи бозор муносабатларига ўтаётганлигини ҳисобга олиб, иқтисодий усуллардан фойдаланишнинг қуйидаги учта даражасини ифода этишимиз мумкин:

- давлат миқёсида;
- муниципал бошқарув идоралари миқёсида;
- иқтисодий эркин ҳўжалик юритувчи субъектлар даражасида.

Давлат миқёсида фойланиладиган усуллар:

- миллий иқтисодиётни режалаштириш ва истиқболни белгилаш;

- соҳалар бўйича дастурлар ишлаб чиқиш;
- молия ва кредит механизми;
- солиқ ва божхона сиёсати;
- баҳо механизми.

Муниципал бошқарув идораларида қўлланиладиган усуллар:

- режалаштириш ва ҳудуд истиқболни белгилаш, минтақавий дастурлар ишлаб чиқиш;

- баҳо механизми;
- солиққа тортиш механизми;
- пул айланишини тартибга солиш.

Иқтисодий эркин ҳўжалик юритувчи субъектлар даражасида фойдаланиладиган усуллар:

- стратегик ва жорий режалаштириш;
- баҳони шакллантиришни ташкил этиш;
- ҳўжалик юритиш механизмлари;
- моддий рағбатлантириш механизмлари ва бошқалар.

Маъмурий бошқарувда қўлланиладиган усулларнинг асосий вазифаси мамлакат, ҳудуд ва корхона миқёсида ижтимоий-иқтисодий самарадорликни таъминлашдан иборат бўлиб, ҳар бир соҳада жамоалар ва ходимларни белгиланган мақсадларга эришишда оқилона ҳамда уddaбуронлик билан фаолият юритишга ундайди. Масалан, режалаштириш, дастур ишлаш ва ис-

тиқболларни белгилаш бошқариш усули сифатида ходимлар, жамоалар ва халқнинг моддий манфаатлари миқдорларини олдиндан ифодалайди ва самарали ишлаш орқали уларни таъминлашга ҳамда яхшилашга интиштиради.

## 8.2. Ташкилий-фармойиш усуллар

**Ташкилий-фармойиш усуллари** — ходимлар ва звенолар ўртасидаги объектив равишда мавжуд бўлган муносабатларни ҳисобга олган ҳолда таъсир ўтказиш йўл-йўриқлари мажмуасидир. Бу усуллар белгиланган мақсадга эришиш учун раҳбарнинг бўйсунувчига, юқори поғонанинг қўйи поғонага тўғридан-тўғри таъсир ўтказишини ифодалайди ҳамда бошқариш объектининг тузилиши ва фаолият тартиб-қоидаларини белгилайди.

Ташкилий-фармойиш (маъмурий) усуллар бошқариш тизимида муҳим ўрин эгаллайди. Бу усулларга:

- бошқариш маъмурияти структурасини шакллантириш;
- бошқарув бўғинлари функцияларини белгилаш;
- кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тамойилларини ишлаб чиқиш;
- бўлимлар ва ходимларнинг ҳуқуқ, бурч ва жавобгарликларини белгилаш;
- ваколатларни ишлаб чиқиш ва тўғри тақсимлаш;
- турли низомлар (бўлимлар тўғрисидаги, моддий рағбатлантириш тўғрисидаги, ички тартиб қоидалар ва бошқалар) ва йўриқномалар ишлаб чиқиш;
- лавозим ва бошқа йўриқномалар ишлаб чиқиш;
- қарорлар, буйруқлар, фармойишлар ва кўрсатмалар тайёрлаш ҳамда уларни жойларга етказиш ва бажарилишини назорат қилиш;
- топшириқлар ва директив кўрсатмалар бериш ва бошқалар киради.

Ташкилий-фармойиш усуллар юқори органлар (раҳбарлар) ҳукмронлигига ва қўйи бўғин (ходим)ларнинг сўзсиз бўйсунушига асосланади. Шунинг учун ҳам улар маъмурий усуллар деб юритилади. Бошқариш маъмурияти ташкилотнинг муваффақиятли фаолияти билан боғлиқ ва барчанинг бажариши шарт бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқади ҳамда ишларни тартибга солиш бўйича фармойишлар беради.

Шундай қилиб, мазкур усуллар маъмурий бошқариш тизимида объектив равишда мавжуд бўлиши зарур бўлган ўзаро муносабатлар ва алоқаларни шакллантиради ва ҳар қандай ташкилотда:



- ташкилий барқарорликни;
- интизомни;
- ўзаро мутаносибликни;
- тартиблиликни;
- узлуксизликни таъминлайди.

Шу билан бирга ушбу усуллар маълум жиҳатдан ташкилотда ҳамкорлик ва ҳамжиҳатликни таъминлаб, жамоада ижтимоий-психологик муҳитни мустақамлашга қўмаклашади. Ташкилий-фармойиш усуллар бошқарув бўғинларининг ўзаро мужасамлигини таъминлайди ҳамда бошқарувдаги объектив муносабатларни акс эттиради.

Ташкилий-фармойиш усуллар қуйидаги шаклларда номён бўлади:

- ташкилий усуллар (лойиҳалаш, меъёрлаш, регламентлаш, йўриқнома ва кўрсатмалар тайёрлаш ва бошқалар);

- фармойиш усуллар (қарор, буйруқ, фармойиш, топшириқ, оғзаки йўриқлар ва кўрсатмалар бериш ва бошқалар).

Ушбу усуллар бошқариш тизимини олдиндан мақсадга мувофиқ ташкил этиш ҳамда четга чиқишларни ўз вақтида тартибга солиш ва мувофиқлаштириш имкониятини беради.

Ташкилий таъсир кўрсатиш усуллари бошқариш тизимида турли ташкилий тадбирларни ишлаб чиқишни ўз ичига олади:

- бошқаришнинг ташкилий тузилишларини белгилаш;
- низомлар ва бошқа меъёрий ҳужжатларни ишлаб чиқиш;
- ички тартиб-қоидаларини ўрнатиш;
- ваколатларни ишлаб чиқиш ва тўғри тақсимланишини белгилаш;

- бошқариш объекти ва субъекти ўртасида оқилона мутаносибликни ўрнатиш ва бошқаларни ўз ичига олади.

Фармойишли таъсир ўтказиш усуллари эса қуйидаги чоратадбирларни амалга оширишни ўз ичига олади:

- директива тайёрлаш ва жорий қилиш;
- буйруқ ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш;
- кўрсатмалар тайёрлаш ва бериш;
- фармойиш тайёрлаш, қабул қилиш ва жойларга етказиш;
- резолюция қабул қилиш ва амалга ошириш;
- йўриқнома ишлаб чиқиш ва жорий этиш.

Шундай қилиб, маъмурий бошқарувда фармойишли таъсир ўтказиш усуллари раҳбар-бўйсунувчи муносабатларига асосланиб, ташкилотда тартиб-интизом ва масъулиятни таъминлайди.

Юқоридагилар билан бир қаторда маъмурий бошқарув тизимида ҳуқуқий усуллардан ҳам фойдаланилади. Бошқаришнинг ҳуқуқий усуллари деганда ходимлар ва бўғинлар орасидаги мавжуд объектив муносабатларга ҳуқуқий меъёрлар мажмуи орқали юридик(қонуний) таъсир ўтказиш жараёни тушунилади.

Ҳуқуқий меъёрлар давлат идоралари ёки юқори ташкилотлар томонидан ишлаб чиқилади ва тасдиқланади ҳамда уларни бажариш қўйи органлар, бўғинлар, мансабдор шахслар ва ходимлар учун мажбурий ҳисобланади.

Ҳуқуқий меъёрлар қонунлар, қонуний ҳужжатлар, фармон ва фармойишлар, қарорлар, низоми, ва бошқа шаклларда бўлади.

Ҳуқуқий меъёрлар муайян санкция (жарима)ларни назарда тутати. Таъсир чораларининг характериға қараб улар моддий, интизомий, жиноий ва маъмурий санкцияларга бўлинади.

Моддий жавобгарлик — бу ташкилотлар, бўғинлар, мугасадди ходимлар ва мансабдор шахсларнинг белгиланган вазифаларни сифатли, ўз вақтида бажариш ҳамда ҳўжалик фаолиятининг натижалари учун юклатиладиган масъулиятдир. Моддий жавобгарлик:

- меҳнат шартномасида белгиланган жарималарда;
- кечиктирилган тўловларда;
- пеняларда;
- неустойкаларда ва бошқаларда ифодаланади.

Интизомий жавобгарлик — бу белгиланган вазифаларни бажармаслик ва хизмат бурчларини бузиш, ваколотларни суистеъмол қилиш оқибатида келиб чиқадиган масъулиятдир. Мазкур жавобгарлик қўйидаги кўринишларда бўлади:

- танбех;
- ҳайфсан;
- маълум муддатга лавозимини пасайтириш;
- муайян ижтимоий имтиёзлардан маҳрум қилиш ва бошқалар.

Маъмурий жавобгарлик — ҳуқуқий жавобгарлик бўлиб, вакиллик органи ёки мансабдор ходимнинг қонунбузарликка йўл қўйган шахсга нисбатан маъмурий жазо чорасини қўллашида номоён бўлади. Бундай жазолар қўйидаги кўринишларда бўлади:

- харажатларни ундириб олиш;
- келтирилган зарарни қоплаш;
- интизомий чоралар;
- жарима ва бошқалар.

Жиноий жавобгарлик — бу мансабдор шахс томонидан лавозимни суистеъмол қилиш билан боғлиқ жиноят содир этилганда судда белгиланадиган жазолардир. Буларга:

- озодликдан маҳрум қилиш;

– моддий ва маънавий зиённи ундириш;

– маъмурий ва интизомий чора кўриш ва бошқалар киради.

Хулоса қилиб айтганда, маъмурий-ҳуқуқий таъсир кўрсатиш бу бошқарувнинг аниқ бошқарилаётган объектга ёки шахсларга қаратилган мажбурий тавсифидаги тўғридан-тўғри маъмурий кўрсатмаларидир. Қўйи поғона раҳбарлари бажариши шарт бўлган фармойиш ва кўрсатмаларни бериш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш, меъёрларни ишлаб чиқиш, ходимларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш, ходимларни бир жойдан бошқа жойга ўтказиш, тақдирлаш ёки жазолаш юқори поғона раҳбарларининг вазифасига киради.

### 8.3. Ижтимоий-психологик усуллар

Ижтимоий-психологик усулларнинг асосий мақсади жамоаларда соғлом муҳитни яратишдан иборат бўлади. Бошқача қилиб айтганда, ижтимоий-психологик усуллар бу жамоаларни, улардаги муҳитни ва ҳар бир ходимнинг шахсий хусусиятларини ўрганиш, билиш орқали таъсир ўтказиш усуллариدير.

Ўз моҳиятига кўра мазкур усуллар жамоанинг шаклланиш ва юксалиш жараёнига, кишиларнинг онгига ҳамда уларнинг маънавий манфаатларига умумжамият манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир қилувчи воситалар ва йўл-йўриқларнинг мажмуидир.

Бошқаришнинг ижтимоий-психологик усуллари қўйидаги масалаларни ҳал қилишга қаратилган:

1. Кишиларнинг ижтимоий-психологик хусусиятлари, яъни, дунёқарашлари, характерлари, манфаатлари, қобилиятлари, мижозлари, ҳаракатлари ва ҳоказоларни ҳисобга олган ҳолда жамоаларни шакллантириш. Бунинг натижасида жамоада ҳамкорлик ва ҳамжиҳатлик руҳида ишлаш учун қулай шарт-шароитлар яратилади.

2. Жамоада ташкилий маданиятни шакллантириш, чунончи, ташкилот қадриятлари тизими, намунали анъаналар ва миллий урф-одатларни жорий қилиш.

3. Кишиларда ижтимоий ривожланишни, интилишни ва ташаббусни рағбатлантириш, уларнинг умумий билим ва малака даражасининг ортишини ҳамда маданий, маънавий ва маърифий ўсишини таъминлайди.

4. Кишиларнинг маданий ва маиший эҳтиёжларини қондириш, яъни уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, про-

филакторийлар, спорт иншоотлари ва ҳоказоларга бўлган талабларни қондириш.

5. Одамларнинг ўз меҳнат фаолиятидан, танланган мутахассислиги ва касбидан қониқишлари учун шарт-шароитларни вужудга келтиради.

Ижтимоий психологик усуллар ўз мазмунига кўра жамоанинг шаклланиш ва ривожланиш жараёнини, кишиларнинг руҳий ҳолатини ва маънавий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир ўтказиш усуллари мажмуидир. Бошқариш социологияси кишиларнинг ишлаб чиқариш омиллари билан ўзаро алоқаси, жамоани ижтимоий ривожлантиришни режалаштириш, меҳнат жамоасини шакллантириш, ходимларнинг ишлаб чиқариш ҳамда ижодий фаолиятини ошириш кабиларни ўз ичига олади. Бошқариш психологияси — бу бошқариш муносабатларида инсон руҳий ҳолатининг объектив қоидаларини ўрганишдир. Инсонларнинг психологик хусусиятлари унинг фаолиятига бевосита таъсир кўрсатади. Бу таъсирнинг даражаси ва унинг намоён бўлиш шакллари фаолиятнинг ўзига хос хусусиятларига қараб турлича бўлиши мумкин. Бошқариш фаолияти — бу, асосан одамлар билан ишлашдир. Шу сабабли у инсон психологиясига алоҳида талаблар қўяди ва кўп жиҳатдан одамларнинг шахсий психологик хусусиятларига боғлиқ бўлади. Бунда акс таъсир ҳам мавжуд. Чунончи, инсон психикасининг намоён бўлиши ва ривожланиши бошқариш билан боғлиқ таъсирлар туфайли содир бўлади. Шунинг учун бошқарув психологияси кадрларни танлашда, уларни жой-жойига қўйишда, топшириқларни, функцияларни тақсимлашда, ходимларни рағбатлантиришда, интизомни мустақамлашда қўлланилади.

Бу усуллар кишилар ўртасидаги ижтимоий-психологик муносабатларга таъсир кўрсатишга қаратилган. Ижтимоий усулларга қуйидагилар киради:

1. Ижтимоий меъёрлаш йўллари:

- ички тартиб-қоидалар;
- жамоат ташкилотларининг низоми;
- ишчи шарафи кодекси;
- ишлаб чиқариш одоб қоидалари;
- иштирокчига таъсир этиш шакллари.

2. Ижтимоий-сиёсий (тарбиявий) усуллар:

- сиёсий тарғибот;

- меҳнатқашларни сиёсий тарбиялаш ва ишонтириш;
- маъмурий фаолиятни назорат қилиш;
- меҳнатқашларни бошқаришга жалб қилиш шакллари.

### 3. Ижтимоий тартибга солиш усуллари:

- шартномалар, ўзаро мажбуриятлар;
- маънавий талаб ва манфаатларни қондириш навбати (тартиби) ва бошқалар.

### 4. Маънавий рағбатлантириш усуллари икки хил бўлади: Жамоавий ва шахсий маънавий рағбатлантиришлар. Буларга:

- «Фахрий ёрлиқлар» билан мукофатлашлар;
- фахрий унвонлар бериш;
- орден ва медаллар бериш;
- миннатдорчилик изҳор қилиш;
- ҳурмат тахтасига қўйиш;
- қўшимча ижтимоий имтиёзлар бериш ва ҳоказолар.

### Психологик усулларга қуйидагилар киради:

- кичик гуруҳ ва жамоаларни шакллантириш;
- меҳнатни инсонпарварлаштириш (гуманизация);
- психологик рағбатлантириш;
- касб-малака бўйича танлаш ва ўқитиш;
- касбга бўлган манфаатни таъминлаш (бу ходимларда меҳнат фаолиятига ички қизиқиш уйғотади);
- ходимларни бажараётган ишига психологик мос келиши бўйича танлаш.

## **9-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИ ВА МАДАНИЯТИ**

Бошқариш услублари деганда маъмурият ва раҳбарият ўз фаолиятида қўллаётган таъсир ўтказиш усуллари, йўл-йўриқлари мажмуаси тушунилади. Бошқариш услубларининг мазмуни ва тушунчаси ҳақида гапирганда, уни раҳбар фаолияти деб тавсифлаш мумкин. Шунинг учун уларни раҳбарнинг шахсий сифатлари йиғиндиси, раҳбарнинг бўйсунувчилар билан ўзаро муносабати, раҳбар ўз фаолиятида қўллаётган усуллар ва йўл-йўриқлари йиғиндиси, деб қараш мумкин. Бу эса ўз навбатида маъмуриятдаги бошқарув маданияти ва унда ишловчи ҳар бир ходимнинг маданияти билан бевосита боғлиқдир.

### **9.1. Маъмурий менежментда маданиятнинг мазмуни, моҳияти ва таъсири**

Ҳозиргача ҳеч бир тадқиқотда хизмат маданияти хусусиятлари, афзалликлари ва камчиликлари етарли даражада ўрганилмаган. Хизмат маданияти хусусиятларини ўрганиш эса раҳбарга ўзининг кўндан-кўп қарорлари, ҳамкасблари, бўйсунувчилари ҳамда юқори раҳбари ҳаракатлари ва улар қабул қилаётган қарорларнинг оқибатлари ва сабабларини англашга ёрдам қилади.

Маъмурий бошқарув маданиятининг учта поғонаси мавжуд:

1. Миллий маданият.
2. Ташкилий маданият.
3. Бошқарув маданияти ёки “раҳбарлик услублари” деб номланади.

Миллий маданият ташкилий маданиятга жуда кучли таъсир қилади. Ташкилий маданият эса ўз навбатида бошқариш маданиятига, яъни «раҳбарлик услублари»га таъсир қилади. Бироқ кучли, иродали раҳбар бўлса, бошқариш маданияти ташкилий маданият-ни белгилайди, ташкилий маданиятлар мажмуаси эса миллий маданиятни ўзгартириши мумкин. Ташкилий маданият қанчалик кучли бўлса, директив кўрсатмалар, ташкилий схемалар (чизмалар), фаолият тартиб-қоидалари ва бошқалар шунча кам бўлади.

Юқоридагилардан келиб чиқиб, ҳозирги шароитда ташкилий ва бошқариш маданиятларига асосий эътибор қаратиш талаб қилинмоқда.

Ҳозирги замон менежментида ташкилий маданият ташкилотнинг ҳаётий фаолиятини ва рақобатбардошлигини таъминловчи асосий омиллардан биридир.

**Ташкилий маданият** — қуйидагича аниқланади ва таърифланади:

1. Битта ташкилотни иккинчисидан фарқловчи қадриятлар тизими бўлиб, уларга: қоидалар, хулқ эталонлари, дунёқарашлар, жамоа ичида расмий ва норасмий муносабатлар, ишбилармонликнинг одоб меъёрлари, тимсоллар, тил ва бошқалар киради.

2. Ҳар бир ташкилот ўзи англаган ёки англамаган ҳолда ўзининг шахсий қадриятлар тизимини яратади. Бунинг маҳсули сифатида бу система ташкилотнинг маънавий кўринишини ёки ташкилий маданиятини ташкил этади. Катта жамиятлар сингари ташкилотлар ҳам ўзининг шахсий маънавияти, урф-одатлари ва қадриятлари бўлишига ҳаракат қилади.

3. Ташкилий маданият — бу ташкилотдаги маънавий-психологик муҳитдир. У дўстона ёки аксинча, душманлик муҳити бўлиб, раҳбар-ходимлар ўртасидаги мослашувчан ёки қаттиқ боғланишдаги муносабатларни акс эттиради.

**Ташкилот** — бу кишилар ва улар томонидан яратилган маданиятдир, яъни умумий қоидалар, меъёрлар, қадриятлардир.

Давр эҳтиёжларидан келиб чиққан ҳолда ташкилот ўз фаолиятини ўзгартирсада, у ички муносабатларини ва ички кичик муҳитини сақлаб қолади.

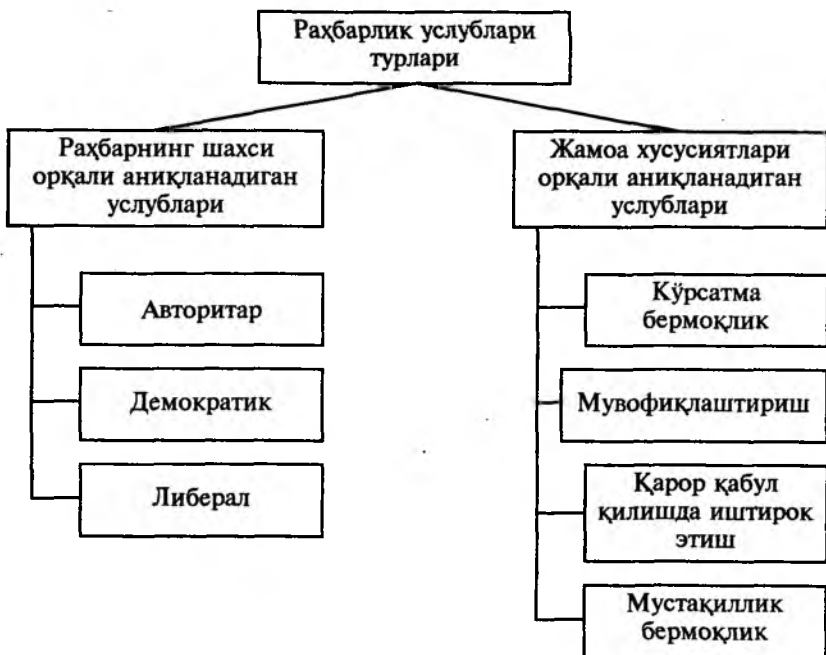
Ташкилот ўз имиджи (қиёфаси)ни топиш билан ўзининг “мангулиги”ни топади.

**Асосий ташкилий маданиятлар** — бу ташкилотнинг қадриятлари ядросини ташкил қилган ва унинг аъзолари томонидан тўла маъқулланган ва қўллаб-қувватланаётган нарсалардир. Бу фирманинг кенг қамровда қабул қилинган қиёфаси (имиджи) ҳамда унинг ўзига хос хусусиятлари ва қадрли томонларидир.

Бир вақтнинг ўзида турли бўлинмаларда уларнинг қуйидаги омилларга боғлиқ бўлган ички микро-маданияти мавжуд бўлади: бўлинма жамоаси, унинг иш хусусиятлари, раҳбар ва ходимлар ўртасидаги муносабатлар турлари ва бошқалар.

## 9.2. Маъмурий бошқарувда раҳбарлик услублари

**Раҳбарлик услуби** — маъмурий бошқарув жараёнида раҳбар томонидан фойдаланиладиган хатти-ҳаракатлар, йўл-йўриқлар ва алоҳида ҳаракатларнинг хусусиятли томонларидир.



#### 14-чизма. Раҳбарлик услублари турлари.

Раҳбар шахси орқали аниқланадиган турли услублар қуйидаги омиллар асосида шаклланиши мумкин:

- раҳбарнинг ишга бўлган жонкуярлиги асосида;
- раҳбарнинг одамларга бўлган ғамхўрлиги асосида.

Бундай раҳбарлик услублари қуйидаги кўринишларда бўлиши мумкин:

1. Раҳбарнинг ишга жонкуярлиги ҳам, одамларга ғамхўрлиги ҳам етарли эмас. Бунда натижа ўта даражада паст бўлади. Жамоанинг маънавий руҳияти ҳам шунга яраша паст бўлади. Бундай услубда раҳбар фақатгина жуда зарур бўлган ишларни бажаришга минимал куч сарфлайди, яъни жуда кам зўриқиш билан ишлайди («қобилиятсиз» услуб).

2. Раҳбар асосий эътиборни ишга қаратади, одамларга эса кам ғамхўрлик қилади. Бунда иш унуми етарли даражада юқори бўлиши мумкин. Аммо одамлар ўз фаолиятдан қониқмайдилар. Натижада жуда кўп муаммолар туғилиши мумкин («қатгий» («қаттиқ») услуб).



3. Раҳбар томонидан одамларга жуда катта эътибор қаратилади, аҳил жамоа шаклланади, -яъни «ягона оила» барпо бўлади, бироқ, бунда ташкилот манфаатлари иккинчи даражада бўлиб қолади («бир томонлама» услуб) – («клубний» стиль).

4. Раҳбар ходимларга ишонч билдириш ва ҳурмат асосида уларнинг барчасини юқори иш унумига ва белгиланган мақсадга эришишга йўналтиради. Бу услубда ходимларнинг эркинлиги, мустақиллиги ва масъулияти ривожланади ҳамда жамоада «ягона оила» руҳи шаклланади (прогрессив услуб).

5. Раҳбар жамоада қониқарли маънавий-руҳий ҳолатни ҳам, юқори иш унумига эришишни ҳам оқилона таъминлайди («оқил» услуб).

Раҳбар шахсий сифатлари орқали аниқланадиган раҳбарлик услуби хусусиятлари қуйидаги тўртта белги асосида амалга оширилиши мумкин:

- раҳбар фаолиятининг натижага йўналтирилганлиги;
- мотивация қилиш йўллари;
- бўйсунувчиларни бошқаришга жалб қилиш;
- талабчанлик.

#### **Авторитар услубда:**

1. Фақат натижа муҳим.
2. Сўзсиз бўйсунушга асосланган мотивация.
3. Бўйсунувчилар бошқаришга жалб этилмайди.
4. Каттиқ талабчанлик.

#### **Демократик услубда:**

1. Натижа ҳам, унга эришиш йўллари ҳам муҳим.
2. Ижтимоий-психологик ва моддий эҳтиёжлардан фойдаланишга асосланган мотивация (ундаш, қизиқтириш).
3. Бўйсунувчилар бошқаришга фаол ва кенг жалб этилади.
4. Талабчанликни ишонч билдириш билан боғлиқ ҳолда олиб бориш.

#### **Либерал услубда:**

1. Натижа муҳим эмас.
2. Мотивациянинг амалда йўқлиги.
3. Бўйсунувчилар хўжақўрсинга бошқаришга жалб этиладилар.
4. Талабчанликнинг сустлиги.

**Авторитар услуб** – моддий тақчиллик ҳолатида ва энг юқори эҳтиёжлар ривожланмаган гуруҳда ҳамда экстремал ҳолатларда ўзини оқлайди.

**Демократик услубни** ходимларнинг натижага эришишга, ташаббускорликка ва масъулиятни ҳис этишга манфаатдор бўлган ҳолларда қўллаш мақсадга мувофиқ бўлади.

Либерал услубни қўллаш гуруҳ мақсадларини аниқланмаганлигидан ва унинг бошқарув жараёнидаги ўрнининг ноаниқлигидан дарак беради.

Раҳбарликнинг самарали услуби қуйидаги омилларни ҳисобга олган ҳолда аниқланади:

- раҳбарнинг шахсий психологик хусусиятлари;
- бўйсунувчилар эҳтиёжлари ва манфаатлари;
- ходимларнинг малака даражалари ва жавобгарлик ҳисси;
- маъмурият фаолиятига таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар.

Ҳозирги замон раҳбаридан юқоридаги раҳбарлик услубларини мақсадга мувофиқ қўллай олиш талаб этилади. Раҳбарлик услубини такомиллаштириш бўйича қуйидаги тавсияларни бериш мумкин:

1. Қадр-қимматларни белгилаб бериш ва шахсий мақсадларни ишлаб чиқиш.

2. Шахсий ривожланиш босқичларини ва жорий фаолиятни режалаштириш.

3. Эришилган натижаларни мунтазам таҳлил қилиш.

4. Коммуникатив қобилиятларни ривожлантириш: эшитиш, ўқиш, гапириш, ёзиш.

5. Кишиларни тушунмоқни ўрганиш ва кузатувчанликни ривожлантириш.

6. Ҳар куни фикрлашга вақт топиш, фикрларни мунтазам ёзиб бориш.

7. Бошқа соҳа кишилари билан мулоқотни кенгайтириш.

8. Бош масалага эътибор қаратишни ўрганиш.

9. Дадил, саботли ва матонатли бўлиш.

10. Мунтазам имкониятларни излаш ва ташаббус кўрсатиш.

### **9.3. Бозор муносабатлари шaroнгида бошқарув услубларининг шаклланиши**

Бозор муносабатларига ўтиш янги бошқарув услубининг шаклланишига олиб келмоқда. Маданий тараққиёт даражаси юқори бўлган давлатларнинг ва бу йўналишда биринчи қадам қўяётган мустақил давлатларнинг бозор иқтисодиётига ўтиш даврини таҳлил қилиб, бошқарув услубини аниқлаб берувчи айрим ва гуруҳ белгиларини ажратиб кўрсатиш мумкин бўлади.

Биринчи гуруҳ белгилари – бу иқтисодий фикр юритишнинг янги тури бўлиб, у ёки бу тавсифларнинг ва атамаларнинг қайта баҳоланишини ўз ичига олади. Бозор иқтисоди янги турдаги иқтисодий муносабатларни талаб этади. Бу муносабатларга раҳбар идораларнинг аралashi аввалгидан камроқ бўлади.

Шундай экан, бозор муносабатларининг шаклланишида ташкилотчилик қобилиятларини (раҳбарларда, ходимларда, мутахассисларда) шакллантириш зарур. Яъни тадбиркорлик, ишда фаоллик, эркинлик, яхши ишга ва маошга интилишлик каби сифатлар биринчи даражали рол ўйнаши мумкин.

Мустақил давлатлар ҳамдўстлиги мамлакатларида турли турдаги мулкка эгаллик қилишни (жамоа, ширкат, акционерлик, хусусий, ижара, давлат) шакллантириш фақат кўрсатилган белгиларга эга бўлган одамларнинг фаолиятлари натижаси сифатида бўлиши мумкин.

Иккинчи гуруҳ белгилари — янги услубдаги бошқарувни аниқлаб беради. Бунга бошқариш меҳнати билан банд бўлган, билимдон одамлар белгилари мажмуасини киритиш мумкин. Буларга энг аввало, ўз соҳасида ўта билимдон, маданий тараққиёт даражаси юқори давлатларда тўпланган тажрибани ўзлаштирган, бозор иқтисодининг барча замонавий соҳаларини билувчи мутахассисларни киритиш мумкин. Гап асосан, кенг доирада фикрловчи раҳбарлар, мутахассислар, юқори даражадаги маҳоратга эга бўлган касб эгалари — профессионал раҳбарлар ҳақида бормоқда.

Учинчи гуруҳ белгиларида — ҳамкорларга нисбатан интизомлилик, тартиблилик, тўғрилиқ, юлғичликнинг йўқлиги, обрў ҳақида ғамхўрлик, маданиятлилик, зиёлилик киради. Бу гуруҳ белгиларининг мазмуни шундаки, замонавий, маданий тараққий этган бошқарувда иқтисодий-ижтимоий тартиблилик ўта зарур, бунга эса ўз-ўзидан керакли бўлган сифат деб қаралади.

Қоидага биноан раҳбар ўз сўзига хиёнат қилмасликка ҳаракат қилади. Чет элда битим тузилиши учун раҳбарнинг оғзаки розилиги етарли ҳисобланади. Бундай ёзилмаган қонун-қоидаларни бузганлар кўплаб нохушлиқларга дуч келиши тажрибадан маълум.

Айрим ташкилотлар ҳалолликдан анча йироқ бўлган шахслар (катта даромад олиш учун интилувчи) томонидан ҳалол меҳнат қилиш учун эмас, балки турли найрангбозликлар ва алдашлар ҳисобига катта даромад олиш ниятида ташкил этилган. Лекин бундай ташкилотларнинг фаолияти узоққа бормаслигини ҳаётнинг ўзи исботламоқда. Шу билан бирга ҳозирда ижобий йўналишга эга одамлар фаолияти биринчи ўринга кўтарилмоқда.

Тўртинчи гуруҳ белгилари — бу бозор иқтисодиёти шаклланиши ва ривожланишида муҳим ижтимоий рол ўйнайдиган тавсифлардир. Улар юқорида кўриб чиқилган тавсифларга яқинлашиб келади.

Маълумки, бозор иқтисодиётига ўтиш халқнинг, инсоннинг фаровонлигини тиклаш ва яхшилаш учун зарур. Шунга биноан инсон омилига бевосита барча амалий ҳаракатларда асосий эътибор берилмоғи лозим. Ривожланган давлатлар тажрибаси шуни кўрсатадики, улар бу каби масалага доимо бош вазифа

деб қарайдилар, уларнинг асосий белгилари гуруҳ аъзоларининг тенглиги ва раҳбар одамларнинг бўйсунувчиларга ғамхўрлиги ва ҳоказолардан иборат.

Ҳақиқий раҳбар фақат ўта юқори даромад ҳақида ғамхўрлик қилмасдан, балки ишининг яхши сифати ва унинг ташкилотдаги меҳнаткашлар фаровонлигини оширишга таъсири ҳақида ўйлаши зарур.

Биз кўриб чиққан бошқарув услубларининг тавсифлари бирданига, қисқа вақтда шаклланмайди, бунинг учун махсус, янги талабларга жавоб берадиган, профессионал бошқариш кадрларини тайёрлаш зарур бўлади.

#### 9.4. Раҳбарларни баҳолаш усуллари

Ҳозирги шароитда раҳбарларни баҳолаш мунтазам амалга оширилиши лозим. Уларни баҳолашда объектив мезонлар ва қоидалардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Раҳбарларни баҳолаш натижалари уларни лавозимлар бўйича ҳаракатини режалаштириш ва аниқлашда ҳамда иш услубларини такомиллаштириш йўналишларини белгилашда фойдаланилади.

Раҳбарни баҳолашдан мақсад — қўйилаётган талабларга унинг шахсий сифат ва эришган натижаларининг мос келишини аниқлашдан иборат.

Турли субъектлар томонидан раҳбарларни баҳолашнинг афзалликлари ва камчиликлари қуйидагича бўлиши мумкин:

1. Бевосита раҳбари томонидан баҳолашдаги афзалликлар — у бошқараётган жамоанинг мақсад ва вазифаларини ҳамда ташкилот сиёсатини акс эттирувчи талаблар асосида баҳо берилади.

Камчиликлари — шахсий муносабатларга катта аҳамият қаратилиши мумкинлиги, яъни субъективизмга йўл қўйилиши.

2. Бевосита бўйсунувчилар томонидан баҳолашдаги афзалликлар — раҳбарнинг кучли ва заиф томонларини яхши билишлик.

Камчиликлари — ташкилот манфаатлари билан тўғри келмайдиган айрим гуруҳ манфаатлари нуқтаи-назаридан туриб баҳолашга йўл қўйилиши.

3. Бўйсунувчилар, ўзи билан тенг лавозимдагилар ва юқори раҳбарлардан иборат экспертлар томонидан баҳолаш.

Афзаллиги — маълум баҳолашлар ичида энг объектив баҳолаш;

Камчилиги — олинган баҳоларни йиғиш ва қайта ишлаш бўйича керакли бўлган тadbирларни ташкил этишнинг оғирлиги.

4. Раҳбарнинг ўзи томонидан баҳолаш (ўз-ўзини баҳолаш).

Афзаллиги — аниқ ва тўла баҳолашнинг имконияти ҳамда камчиликларини аниқлаш ва такомиллаштириш йўллари белгилашнинг муҳимлиги.

Раҳбарни бевосита бошлиғи томонидан баҳолаш усуллари.

1. Умумий таассурот асосида баҳолаш. Бу усулнинг мезонлари йўқ, хусусиятлари эса қуйидагилардан иборат:

- ўта субъектив;
- атрофдагиларнинг ва қисқа муддатли таассуротлар таъсирида хато баҳолашнинг мумкинлиги.

2. Баҳоланаётган раҳбар бошқараётган жамоанинг иш натижалари асосида баҳолаш.

Бу усулнинг мезони сифатида жамоанинг ишлаш хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда фаолият кўрсаткичларидан фойдаланилади.

Усулнинг хусусиятлари эса қуйидагича: раҳбар ва жамоанинг фаолият натижаларини етарлича объектив характерлайди. Бироқ раҳбар томонидан намоён қилинган сифатлар тўғрисида тасаввур ҳосил қилмайди.

3. Раҳбар томонидан намоён қилинган сифатлар ва жамоанинг фаолият натижаларини ўз ичига олувчи кўрсаткичлар тизими асосида баҳолаш.

Бу усулнинг мезонлари:

– жамоанинг фаолият кўрсаткичлари: режанинг бажарилиши, меҳнат сифати, ресурсларни тежаш ва бошқалар;

– раҳбар томонидан намоён қилинган сифатлар: бўйсунувчилар билан муносабатлар, ваколатлар тақсимоли, муаммоларга ижодий ёндошиш, тез қарор қабул қилиниши, тақомиллаштиришга интилиш ва бошқалар.

Усулнинг хусусиятлари — баҳолашга субъектив омилларнинг таъсир этишига қарамасдан, унинг энг тўла ва объектив эканлиги.

Раҳбар фаолиятини эксперт баҳолашнинг асосий босқичлари қуйидагилардан иборат:

1. Баҳоланаётган раҳбарларда талаб этилаётган сифатларни аниқлаш.

2. Экспертлар таркибини белгилаш.

3. Раҳбарни экспертлар томонидан баҳолаш.

Раҳбарни баҳолаш асосида қуйидагилар белгиланади:

1. Раҳбарнинг перспективлик (истиқболлилик) даражаси.

2. Уни лавозим бўйича кўтариш лозимлиги.

3. Юқори лавозимга захирага олиш.

4. Истиқболи йўқ. Раҳбарлик сифатларини тақомиллаштириш тадбирларини кўриш ёки лавозимидан бўшатиш масаласини кўриш.

Юқоридагилардан кўришиб турибдики, маъмурий бошқариш услублари ва маданияти кўп жихатдан раҳбарлик ва раҳбарнинг сифатларига боғлиқ экан.

## **10-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ҲУЖЖАТЛАРИ ВА УЛАР БИЛАН ИШЛАШ**

Маъмурий бошқарув фаолияти бошқарувчи тизим ишлари-ни ташкил этиш ва бошқарилувчи тизимни мақсадга мувофиқ тартибга солиш бўлиб, бу жараёнлар ташкилотда ишлаб чиқиладиган ҳужжатлар тизими ва иш юритиш усуллари орқали амалга оширилади.

Айтиш мумкинки, ҳар қандай корхона, ташкилот ёки бирор тармоқни бошқариш ҳужжатларсиз амалга оширилмайди.

Маълумки, ҳужжатлар хилма-хил ва миқдоран жуда кўп бўлиб, уларнинг мақсади, йўналиши, ҳажми, шакли ва бошқа бир қатор сифатлари ҳам турличадир. Шундай экан, ҳужжатларга қўйиладиган талаблар ҳам турлича бўлади. Муайян турдаги ҳужжат, албатта, ўзига хос хусусияти ва сифатлари билан белгиланади. Бу хусусият ва сифатларни ҳар тарафлама ва чуқур тасаввур қилмасдан туриб, мукаммал иш юритишни яратиш бўлмайди.

Ҳозирги замон мураккаб ташкилотларида, бошқарув соҳасидаги ҳужжатларнинг ўрни ва аҳамияти беқиёсдир.

### **10.1. Бошқарув ҳужжатлари ҳақида тушунча ва уларнинг турлари**

Йирик ҳужжатшунос А. С. Повач шундай таъкидлайди: “Бошқарув соҳасидаги камчиликларнинг асосий сабабларидан бири — ходимларнинг кўпчилигида назарий ва амалий тайёргарликнинг етишмаслиги бўлиб, улар муассаса, ташкилот ва корхоналарда қабул қилинган ҳужжатлар билан ишлаш йўриқларини, усуллари ва йўллари мажмуини етарли даражада билмайдилар”.

Баъзан ҳужжатларга жиддий муносабатда бўлинмайди, унга шунчаки қоғозбозлик, кераксиз ва ортиқча бир иш сифатида қаралади. Бу, албатта, ишга бўлган муносабатнинг ёмонлигидир. Мукаммал ва оқилона ташкил этилган ҳужжат юритиш ҳар қандай идорадаги маъмурий бошқаришнинг асосини ташкил этади.

Маъмурий бошқарув ҳужжатларидан самарали фойдаланиш ва ташкил қилинган ҳужжатларнинг йўқолмаслиги ва уларни сақлаш учун ҳар бир корхона, муассаса ва ташкилотларда архивлар ташкил қилинган. Бу ҳам бошқаришни самарали олиб борилишининг бир мезонидир.

Маъмурий бошқарув ҳужжатлари расмий бўлганлиги учун ҳам давлат стандартлари ишлаб чиқилган. Ташкилий-фармойиш ҳужжатларини тайёрлаш ва расмийлаштиришнинг ягона қоидалари ҳамда ҳужжатлар билан ишлашни ташкил этишнинг ягона қоидалари амал қилади. Ҳужжат — бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеа ва ҳодиса тўғрисидаги махсус ахборотларни турли усуллар билан қайд қилиш воситасидир.

Ҳужжатлаштириш деганда, маълум фаолият ва вазифага биноан турли ва ўзаро боғлиқ бўлган ҳужжатлар мажмуаси билан ишлаш тушунилади.

Ҳужжат тузиш — белгиланган шаклга мослаб ҳужжатлар тузиш жараёнини амалга оширишдир.

Ҳужжат айланиши — бу ҳужжатларни муайян даврдаги айланишидир.

Иш юритиш деганда ташкилотлар ўз фаолияти ва вазифаларини бажариш давомида ҳужжатлар устида олиб борадиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуаси тушунилади.

Ҳужжат куйидагича турланади:

1) Ҳужжат тайёрланиш жойига қараб: а) юқори даражадаги; б) куйи даражадаги.

2) Муомала ўрнига қараб: а) ички; б) ташқи.

3) Масалалар сонига қараб: а) оддий; б) мураккаб.

4) Турларга ажратиш доирасига қараб: а) стандарт; б) ностандарт.

5) Ижро этиш муддатига қараб: а) шошилинч; б) шошилинч бўлмаган.

6) Ҳужжатларнинг аслига қараб: а) асли; б) нусхаси.

7) Бошқарув функциясига қараб: а) умуммажбурий; б) ташкилий; в) шахсий таркиб бўйича.

8) Махфийлигига қараб: а) ошкор; б) махфий; в) «хизматда фойдаланиш учун».

9) Кўпайтириш даражасига қараб: а) қўлда ёзилган; б) босма.

Маъмурий бошқарувда хизмат мавқеига кўра ҳужжатларнинг куйидаги турлари ишлатилмоқда:

**Ташкилий ҳужжатлар** — мазмунан ташкилот, муассаса ва корхоналарнинг ҳуқуқий мақоми, таркибий тармоқлари ва ходимлари, бошқарув жараёнининг боришида жамоа иштирокининг қайд қилиниши, бошқа ташкилотлар билан алоқаларни ҳуқуқий томонлари каби масалаларни акс эттиради. Низомлар, йўриқномалар, мажлис баёнлари, шартномалар ана шундай ташкилий ҳужжатлар сирасига киради.

**Йўриқнома.** Қонунлар ёки бошқа меъёрий ҳужжатларни тушунтириш мақсадида чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, муассаса, мансабдор шахс ва ходимларнинг ташкилий, илмий-техникавий, молиявий ва бошқа махсус фаолият томонлари ҳусусида тартиб-қоида ўрнатиш мақсадида давлат бошқарув органлари томонидан ишлаб чиқилади.

**Низом.** Муассаса ёки унинг таркибий бўлинмалари тузилиши, ҳуқуқи, вазифалари, бурчлари, ишни ташкил қилишнинг тартиботини белгилайдиган ҳуқуқий ҳужжат. Кўпинча Низом муассасалар шаклланиши ва ташкил топиши пайтида тузилади.

**Шартнома.** Икки ёки ундан ортиқ томоннинг ҳўжалик ва фуқаролик ҳуқуқи ҳамда мажбуриятларини белгилаш, ўзгартириш ёки тўхтатиш борасидаги келишувидир. Шартнома давлат, юридик ва жисмоний шахслар, шунингдек, фуқаролар ўртасида тузилади. Бу шартномалар ҳар бир корхона мансабдор шахсларининг ўз корхоналари ёки ташкилотларининг манфаатлари асосида тузилади. Бу эса корхона, муассаса ёки ташкилот мавқеининг ортишига ҳамда маъмурий бошқарувнинг тўғри ташкил қилинганлигини кўрсатади.

Фармойиш ҳужжатлари гуруҳига буйруқ, кўрсатма, фармойиш кабилар киради.

**Буйруқ.** Бошқарув органи раҳбарларининг якка ҳокимлигига асосланган ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, муайян ташкилот олдида турган стратегик, жорий ва кундалик вазифаларни ҳал қилиш мақсадида қўлланилади. Моҳият эътибори билан буйруқлар иккига бўлинади. Асосий фаолиятга оид ва кадрлар шахсий таркибига оид.

Асосий фаолиятга оид буйруқлар ишни ташкил қилиш, ташкилот ёки унинг бўлимлари фаолиятини тартибга солишда қўлланилади.

**Фармойиш.** Муассаса маъмурияти, шунингдек, бўлимлар раҳбарлари томонидан амалий масалалар юзасидан қабул қилинади. Ташкилотда қилинадиган ишлар ёки корхона ишлаб чиқаришини яхшилаш мақсадида айрим мансабдор шахсларга тегишли бўлади. Турли фармойишлар чиқариш, унинг бажари-



лиш имкониятларини ҳисобга олиш ва юклатилиши керак бўлган шахсни танлаб олиш, ташкилот раҳбарларининг маҳоратига боғлиқ.

**Кўрсатма.** Идораларда услубий турдаги масалалар, шунингдек буйруқлар, йўриқномалар ва бошқа ҳужжатларнинг ижроси билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат.

Маълумот шаклидаги ахборот ҳужжатлари анчайин катта гуруҳни ташкил этади, бундай ҳужжатларнинг иш юритиш жараёнидаги иштироки ҳам жуда фаол. Бу гуруҳ: далолатнома, маълумотнома, ариза, тушунтириш хати, ҳисобот, ишончнома, таснифнома каби ҳужжатларни ўз ичига олади.

**Далолатнома.** Муассаса ёки айрим шахслар фаолияти билан боғлиқ бирон-бир бўлган воқеа, ҳодиса, иш-ҳаракати ёки мавжуд ҳолатни тасдиқлаш, унга гувоҳлик бериш мақсадида бир неча киши томонидан тузилган ҳужжат бўлиб, тегишли тафтиш ўтказилгандан кейин, раҳбарлар ёки ходимлар алмашаётганда, моддий бойликларни бир шахсдан иккинчисига ўтказишда, қуриб битказилган бино ва иншоотларни қабул қилишдан олдин ва кейин, машина ва ускуналарнинг янги нусхаларини сновдан ўтказиш чоғида, қимматбаҳо буюмларни ҳисобдан ўтказишда ёки ҳисобдан чиқаришда, товарларни миқдор ва сифат бўйича қабул қилиб олиш ёки уларнинг идишларини қайта тортиб кўришда, бахтсиз ҳодисалар ёки табиий офатлар оқибатларини текширишда тузилади.

**Маълумотнома.** Бўлган воқеа ёки мавжуд ҳолатларни билдириш-ахборот бериш мазмунини ифодалайдиган ҳужжат. Маълумотномалар одатда, юқори идора, мансабдор шахс ҳамда оддий ходимлар кўрсатмасига, талабига ёки илтимосига биноан тузилади ҳамда сўралаётган ёки илтимос қилинаётган ахборот ва маълумотларни ўзида акс эттиради.

Ариза муайян муассасада кўп қўлланувчи ҳужжат бўлиб, у мансабдор шахс ва ходимлар орасидаги алоқалар билан узвий боғлиқ.

**Ҳисобот.** Муайян вақт учун режалаштирилган иш ёки вазифа, топшириқларининг бажарилиши, амалий долзарб ишлар, хизмат ва илмий сафарлар якуни ҳақида маълумот берувчи ҳужжат бўлиб, унинг тўғри ва ишончлилиги маъмурий бошқаришнинг мустаҳкам ва ҳар тарафлама оқилона бўлишлигини таъминлайди.

Маълумот шаклидаги ахборотлар маъмурий бошқарувда мансабдор шахслар билан уларнинг ходимлари орасидаги муносабатларни оқилона ташкил этишга кўмаклашади.

Хизмат ёзишмалари мазмунан хилма-хил бўлади. Уларда муассаса фаолиятининг турли масалалари билан боғлиқ талаб, илтимос, таклиф, кафолат кабилар акс эттирилади. Бу маънода хизмат ёзишмалари ҳужжатларнинг юқорида кўрсатилган ҳар уч гуруҳи билан ҳам алоқадордир. Хизмат ёзишмалари ҳозирги замон ҳужжатшунослигида мазкур гуруҳлардан кейин туради.

## **10.2. Иш юритишнинг ташкилий шакллари ва ҳужжатлар айланиши**

Корхона ва фирмаларда иш юритиш махсус тизимда амалга оширилади. Яъни корхоналар категориясидан келиб чиқади.

1. Кичик корхоналарда иш юритиш асосан раҳбар котибасига юклатилади.

2. Ўрта корхоналарда иш юритиш билан асосан девонхона шуғулланади.

3. Йирик ҳиссадорлик жамиятлари, бирлашма ва компанияларда юқоридаги масалалар билан алоҳида бўлим ёки бошқарма шуғулланади. Бошқарма таркибига қуйидаги звенолар киритилади:

1. Девонхона (бу бўлимда ҳужжатлар қайд этилиб, тегишли бошқарувчиларга етказиб берилади, ишлар номенклатураси тузилади, тўпланadi ва архивга топширилади).

2. Машина ва стенография бюроси (ҳужжатлар ёзиб олинади, чегараланган нусхада кўпайтирилади ва чоп этилади).

3. Раҳбарга хизмат кўрсатувчи референт ва котиба.

4. Архив.

Одатда, ҳужжатлар айланишига қараб ташкилотларни 4 та гуруҳга бўлиш мумкин:

а) йилига 100000 дан кўп ҳужжат айланадиган;

б) йилига 25000 дан 100000 гача ҳужжат айланадиган;

в) йилига 10000 дан 25000 гача ҳужжат айланадиган;

г) йилига 10000 гача ҳужжат айланадиган.

Иш юритишнинг марказлашган тизими маълум бир шахслар ва бўлинма томонидан амалга оширилади. Марказлашган тизимда котиба ва бир неча иш юритувчи шахслар ҳужжатлар билан боғлиқ бўлган ишларни амалга оширади. Иш юритиш

қандай тизимда бўлишидан қатъи назар у қуйидаги тартиб қоидаларга асосланади:

1. Корхонанинг барча бўлимлари орасида ҳужжатлар қабул қилиш ва чиқариш бир хил усулда амалга оширилиши лозим.

2. Ахборотлар ва ҳужжатлар бир маротаба қайд этилиши керак.

3. Ҳужжатлар ижро этилиш босқичларида шундай сақланиши керакки, агарда у асосда маълумот тайёрлаш керак бўлса, топиш осон бўлсин.

4. Ҳужжат юқори тезликда ва амалда кам меҳнат сарфлаган ҳолда айланиши лозим. Ҳужжат айланиши қуйидагича амалга оширилиши керак: қабул қилиш, ижро этиш, сақлаш, қайд этиш ва жўнатиш.

### 10.3. Ҳужжатларни тузиш ва расмийлаштириш

Ҳужжатлар матнига қўйиладиган энг муҳим талаблардан бири холислиқдир. Ҳужжатлар расмий муносабатларни ифодаловчи ва қайд этувчи расмий ёзма воситалар сифатида ахборотни холис акс эттирмоғи лозим. Шунинг учун ҳужжатлар тилида сўз ва сўз шаклларини қўллашда муайян чегараланишлар мавжуд. Хусусан, расмий иш услубида кичрайтириш, эркалаш, қўшимчаларни олган сўзлар, кўтаринки-тантанавор ёки бачкана сўзлар, дағал сўзлар, тор доирадаги кишиларгина тушунадиган сўзлар, ўхшатиш, жонлантириш, муболага, истиҳола, ташҳис каби образли тафаккур ифодаси учун хизмат қилувчи усуллар ишлатилмайди. Уларнинг ишлатилиши ҳужжатлар матнидаги ифоданинг нохолислигига олиб келади.

Ҳужжат матни аниқлик, ихчамлик, лўндалик, мазмуний тўлиқлик каби талабларга ҳам жавоб бериши керак. Бу талабларга тўла жавоб бера олмаган ҳужжатлар чинакам ҳужжатлар бўла олмайди, бундай ҳужжатлар иш юритиш жараёнида ҳалақит беради, унинг самарадорлигини кескин пасайтиради.

Ҳужжатлар матнининг холислик, аниқлик, ихчамлик, лўндалик, мазмуний тўлиқликдан иборат зарурий сифатлари ҳужжатчилик тилининг ўзига хос услуби, ундаги ўзига хос сўз қўллаш, морфология ва синтаксис орқали таъмин этилади.

Ҳужжатларнинг моҳияти ва мақсадига мувофиқ равишда уларда сўроқ ва ундов гаплар деярли қўлланилмайди, асосан, дарак ва бўйруқ гаплар ишлатилади. Ҳужжатларда тилнинг икки вазифаси — хабар бериш ва буюриш вазифалари амалга

ошади. Масалан, маълумотномада ахборот ифодалангани, буйруқда буюриш акс этади, мажлис баёнида эса ҳам ахборот (“эшитилди”), ҳам буюриш (“қарор қилинди”) ўз ифодасини топади.

Хужжатлар матни биринчи шахс ёки учинчи шахс тилидан ёзилади. Якка раҳбар номидан ёзиладиган фармойиш хужжатлари (буйруқ, фармойиш, кўрсатма кабилар) биринчи шахс тилидан бўлади. Шунингдек, айрим шахс томонидан ёзилган хужжатлар (ариза, тушинтириш хати каби) ҳам биринчи шахс, бирлик сонда шакллантирилади. Бошқа хужжатлар эса ё биринчи шахс, кўплик сонда ёки учинчи шахс бирлик сонда расмийлаштирилади.

Ҳар қандай хужжат энг аввало ахборот ташувчи экан, хужжатнинг ахборот сифимини кенгайтириш, ундаги фикрнинг тегаран мантиқини таъминлаш муҳимдир. Шунинг учун хужжатда тилнинг ортиқчалик тамойилини четлаб ўтиш, тилнинг тежаш тамойилидан оқилона фойдалана билиш керак. Бунинг учун қисқартмаларни қўллаш яхши натижа беради. Аммо таъкидлаш лозимки, бунда меъёрга қатъий ва изчил амал қилмоқ лозим.

**10.4. Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 29 мартдаги “Ўзбекистон Республикаси бошқарувида ва давлат ҳокимияти идораларида иш юритиш ва бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш бўйича меъёрий хужжатларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 140-сонли**

## **Қ А Р О Р И**

Қорақалпоғистон Республикаси Вазирлар Кенгаши, вилоят, шаҳар ва туман ҳокимият аппаратларида иш юритиш ва бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш, ушбу хужжатларни тайёрлаш ва улар билан ишлаш тартиби ушбу қарорда илова этилган йўриқнома асосида олиб борилади.

Махфий хужжатлар ва “Хизматда фойдаланиш учун” грифи мавжуд бўлган хужжатлар билан ишлаш ҳам шу йўриқномага биноан амалга оширилади. Таклифлар, ариза ва шикоятлар бўйича ишлаш умумий иш юритишдан алоҳида олиб борилиши белгиланган.

Иш юритиш жавобгарлиги ҳокимият аппарати девонхонасининг мудирига, хужжатларни сақлаш ва улар билан бўлинмаларда ишлаш жавобгарлиги эса гуруҳ раҳбарига юклатилади.

Ҳокимият девонхонаси ўрнатилган тартиб ва муддатларда ҳамда раҳбарият кўрсатмасига биноан ҳокимият аппарати ходимларини келиб тушган қонун, қарорлар ва Олий Мажлиснинг бошқа актлари, Ўзбекистон Республикаси Президенти Фармонлари, Республика Вазирлар Маҳкамасининг Қарорлари ва бошқа ҳужжатлар билан таништиради.

Хусусий мулоқотларда хизмат хусусиятига эга бўлган ҳукумат ҳужжатлари ва мажлислари билан боғлиқ маълумотларни ишлатиш ман этилади.

Бошқарув фаолиятини ҳужжатлаштириш қуйидагича амалга оширилади:

Амалдаги қонунлар ва ҳокимнинг ҳуқуқ доирасидаги қуйидаги ҳужжатлар ҳокимият аппаратида тайёрланади:

– вилоят, шаҳар ва туман халқ депутатлари Кенгашларининг қарорлари;

– ҳокимнинг қарор ва фармойишлари;

– ҳоким ва унинг ўринбосарлари топшириқлари.

Халқ депутатлари Кенгаши сессиялари ва Кенгаш комиссияларининг йиғилишларидаги саволлар, мулоҳазаларнинг натижалари, ҳокимият раҳбарларининг оператив мажлислари баённомаларида акс этади.

Юқори босқич органлари ҳамда ижро этувчи аппаратнинг бўлимлари ва бошқа ташкилотлар билан бўладиган хизмат алоқалари хатлар тузиш йўли билан амалга оширилади. Ахборотларни узатиш зарурияти туғилганда информация модем ёки электрон почта билан факс орқали ёки телеграмма ва телефонграмма тарзида жўнатилади.

Вилоят, шаҳар ва туман ҳокимлари халқ депутатлари Кенгаши қарорларини, оператив Кенгаш баённомалари, юқори турувчи ташкилотларга жўнатиладиган хизмат хатларини имзолайди. Ҳокимнинг қарорлари ва фармойишларини бажарувчиларга етказишда эса назорат қилиш бўйича гуруҳ раҳбари ёки бажариш бўйича мажбурият юклатилган раҳбарлар томонидан имзоланади.

Халқ депутатлари Кенгашининг баённомаларига сессияда раислик қилган ҳоким, унинг ўринбосари ёки сессия котиби томонидан имзо қўйилади. Маъруза хатлари, маълумотномалар ва бошқа ахборот хусусиятига эга бўлган ҳужжатлар бажарувчилар томонидан ва тегишли хизматлар раҳбарлари томонидан имзоланади.

Қорақалпоғистон Республикасининг Вазирлар Кенгашига, вилоят, шаҳар ёки туман ҳокимиятига келадиган барча номафий корреспонденция девонхона томонидан қабул қилинади, дам олиш куни эса — маъсул навбатчи ёки ёрдамчи томонидан қабул қилинади. Улар ўз навбатчилигидан сўнг корреспонденцияни девонхонага топширишлари шарт. Корреспонденцияни ҳокимият котибиятида қабул қилиш ман этилади (котибият, бўлим ва ҳокимиятнинг гуруҳлари томонидан сўралаётган зарур ахборотдан ташқари).

Келаётган ҳужжатлар қабули ва уни бирламчи қайта ишлаш ҳокимият девонхонасида амалга оширилади. Ҳужжатлар билан бўлган конвертлар ва буюртмали конвертлар очилади, шу билан бирга етиб келиш тўғрилиги, ҳужжат конвертининг бутунлиги текширилади. Ҳужжатлар шикастланиши, тўлиқсизлиги аниқланса, дарҳол бу ҳақда жўнатувчига хабар қилиниб, икки нусхада далолатнома тузилади. Биринчи нусхаси девонхонада қолади, иккинчи нусхаси эса хат келган жойга жўнатилади. Ҳокимиятга хато равишда келиб тушган ҳужжатлар девонхона томонидан янги хат қути (конверт)ларида кўрсатилган манзили бўйича жўнатилади. Бунда ҳужжат келиб тушган ёки жўнатилган хат қути ҳам қўшилади.

“Шахсан”, грифли ёки жамоат ташкилотларига юборилган конвертлар очилмайди ва белгиланган манзилга узатилади.

Фуқароларнинг таклифлари, ариза ва шикоятлари ҳамда “Шахсан” деб номланган хат қутилар қаердан келиб тушишига қарамай алоҳида регистрация қилиниб, ҳисобга олинади. Автоматлаштирилган тизимда ҳужжатлар регистрацияси машинага мўлжалланган регистрацион назорат китобчасидан фойдаланиш орқали амалга оширилади. Ҳокимга юқори ташкилотлар, ҳоким талаб қиладиган қарорлар, ҳокимият фаолиятини принципиал масалалари бўйича ахборотни ўз ичига олган корреспонденция берилади.

Қолган ҳужжатлар ҳоким ўринбосарлари, котибиятлар ва ҳокимиятнинг тегишли хизматларига юборилади.

### **10.5. Маъмурий бошқарувда ҳужжатлаштириш ва иш юритишни автоматлаштириш**

Раҳбар меҳнатининг самарадорлигини оширишда техник воситаларнинг аҳамияти жуда каттадир. Техник воситалар туркумига қуйидагилар киради:

а) ҳужжат тайёрлаш воситалари. Ҳужжатлар тузишда котиблар ва иш юритувчилар компьютер ва электр ёзув машиналаридан кенг фойдаланадилар. Улар нисбатан анча унумли ва шовқини кам бўлади.

Иш вақтини тежаш мақсадида хатлар, маълумотномалар, маърузалар, қарорлар тайёрлашда диктофон ишлатилиши тавсия қилинади. Диктофон техникасининг кўпроқ марказлашмаган ва марказлашган турлари ишлатилади. Биринчи тур диктофони раҳбарнинг иш вақтида 45 минутдан кўп ёзганда уларнинг хоналарига ўрнатилган шахсий ёзув аппаратидан фойдаланади. Марказлашган диктофон тури ишлатилганда ёзув ишларини бажаришда машина ёзув бюросини ташкил қилиш талаб қилинади. Бу усул ҳужжат тайёрлашда иш вақтини бироз тежайди.

б) ҳужжатларга ишлов берувчи, сақловчи ва қидирувчи воситалар.

Келаётган хатларнинг конвертини очиш учун махсус электр конверт эгувчи машиналардан фойдаланиш мумкин. Бир неча варақдан ташкил топган (қалинлиги 2,5 мм.дан ортиқ бўлмаган) ҳужжатларни темир скобалар билан бириктириш учун қўл ва электр қоғоз бириктирувчи машиналардан фойдаланилади. Қоғозларни ёпиштириш учун шаффоф ёпишқоқ тасмалар жуда қулай.

Автомат номерлаш (рақамлаш) машиналари ҳужжатларга рақам қўйиш, келган (ёки кетган) вақтни белгилаш ва индекслар қўйиш учун ишлатилса, ишлар тезда бажарилади.

Ҳужжатларни турлари бўйича сақлаш учун ҳар хил картотекалардан фойдаланиш тавсия этилади. Раҳбар ишида ҳужжатларни тезда бириктириб сақловчи папкалардан фойдаланиш вақтни тежайди ва иш унумдорлигини оширади.

в) ҳисоблаш жараёнларини бажарувчи воситалар. Раҳбар ишида тайёр маълумотга эга ҳисоблаш чизгичларидан кенг фойдаланиш маълумот жадвалларини ва ўлчов асбобларини ишлатилишини камайтиради ва ҳисоблаш даврини қисқартиради.

Микрокалькуляторлар асосан индивидуал ҳисоблаш воситаси ҳисобланади ва улар режа-иқтисодий, молия ва бошқа ҳисобларни амалга оширишда ишлатилади. Улар қулай ва ишончлидир.

г) тезкор алоқа бажарувчи техник воситалар. Оғзаки маълумотларни тезда қабул қилиб олиш ва узатиш учун телефон алоқасидан ташқари тезкор алоқа воситалари ҳам кенг ишлатилади. Бу воситалар мижозлар билан боғланиш вақтини тежайди.

Чунончи, раҳбарнинг “Директор” коммутаторлардан фойдаланиши бир неча мижозлар билан бир вақтда алоқа боғлашга, иш юзасидан кичик йиғинлар ўтказиш ва муҳим маълумотлар олишга имкон яратади.

Шунингдек, телефон алоқаси хизмати самарасини ошириш мақсадида концентраторлар, автоматли номер терувчилар, кучлантирувчилар, автожавоб берувчилар ва бошқа техник воситалардан фойдаланиш мумкин.

Концентратор аппаратларининг ишлатилиши иш жойида учтадан олтигача телефон аппаратининг вазифасини бажаради.

Ҳозирги кунда замонавий раҳбарликни ҳужжатлаштириш ва иш юритиш фаолиятини компьютерларсиз тасаввур қилиш жуда қийин. Ҳужжатлаштиришда компьютер тизимларидан фойдаланиш мисли кўрилмаган қулайликлар туғдиради. Юқори ташкилот ҳамда ҳамкорлар билан ўзаро ҳужжатлар алмашинувида компьютерлар, принтер, сканерларлар, мини типография, нусха кўчирувчи техника, аудио- видеотехника, модемлар, электрон почта, факслар жуда аҳамиятлидир. Бу қурилмалар ҳужжатлаштириш вақтларини тежаш, ҳаражатларни камайтириш, тезкор маълумот алмашиш, доимий қайтарилувчи ҳужжатларни хотирада сақлаш, уларни тартиблаштириш каби долзарб муаммоларни муваффақиятли ҳал этмоқда.

Юқоридагилардан кўринадики, ҳужжатлар маъмурий бошқарув жараёнида қарор, буйруқ, кўрсатма, йўриқнома ва ҳоказолар каби ўта муҳим ташкилий маъмурий фаолиятларни амалга оширувчи қуролдир.



## **11-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ТАШКИЛИЙ ЛОЙИҲАСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ**

Маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳасини режалаштириш ушбу тизим, унинг бўғинлари, унда ишловчиларнинг ҳуқуқ, бурч ва масъулиятларини олдиндан белгилаш, ҳар бир бўғин ва ходим томонидан бажариладиган вазифаларни аниқ ва оқилона тақсимлаш ҳамда шу асосда маъмурий-ташкилий тузилишларни такомиллаштиришдан иборат бўлади.

Ушбу мавзуда ташкилий лойиҳаларни режалаштиришнинг зарурлиги, унда ташкилий тузилишларни шакллантириш таъмоиллари, омиллари ва белгиларидан фойдаланиш ҳамда бевосита ташкилий лойиҳаларни режалаштиришни амалга ошириш масалалари кўриб чиқилади.

### **11.1. Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришнинг зарурлиги**

Ушбу жараённинг зарурлиги авваламбор маъмурий бошқаришнинг ташкилий тузилишларини мунтазам такомиллаштириб бориш, ривожлантириш, келиб чиқаётган муаммоларни ўз вақтида ҳал этиш, ишловчиларда бўлажак ўзгаришларга бўлган қаршиликларни енгиш мақсадидан келиб чиқади.

Ташкилий лойиҳаларни режалаштириш маъмурий тузилишларда мавжуд қуйидаги муаммоларни ҳал этиш учун амалга оширилади:

- давр талабидан келиб чиқиб, бўғинлар тўғрисидаги Низомларни мунтазам янгилаш;
- автоматлаштирилган бошқариш тизимларини барча бўғин ва звеноларга жорий этиш;
- бошқариш тизимини ташкил этишни такомиллаштириш;
- ишловчилар сонини мақбуллаштириш;
- бўғинлар фаолиятини тартибга солиш;
- бўғинлар фаолиятида параллел ишларнинг бажарилиши ёки бир-бирини такрорловчи вазифаларнинг амалга оширилишини бартараф қилиш;
- ташқи алоқаларни яхшилаш;

- бўғинларда меҳнат натижалари бўйича моддий манфаатдорликни ва жавобгарликни кучайтириш;
- штат жадвалларини янгилаб бориш;
- топшириқ ва қарорларни ўз вақтида жойларга етиб боришида тўсиқ бўлаётган звеноларни бартараф этиш;
- ваколатларни оқилона тақсимлаш;
- ахборот айланишини ва коммуникацияларни яхшилаш ва бошқалар.

Юқоридагилар билан бир қаторда раҳбар ва ходимларда бўлажак ўзгаришларга қаршилик кўрсатилишининг объективлигидан келиб чиқиб, уларнинг пайдо бўлиш сабабларини аниқлаш ва ўз вақтида уларни бартараф қилиш ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда муҳим аҳамият касб этади. Бўлажак ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш сабаблари қуйидагилардан иборат:

1. Ўзгаришларнинг зарурлигига ишончнинг йўқлиги. Агарда ходимларда бўлажак ўзгаришлар бўйича етарли ахборотлар бўлмаса, унинг мақсади тушунарли бўлмаса улар мавжуд ҳолатни қониқарли деб ўйлаб, ўзгаришларни дардчил, аламли қабул қиладилар.

2. Юқоридан жорий этиладиган ўзгаришларга норозилик ҳисси. Одатда, кишилар билан маслаҳатлашилмаса, бундай муносабат уларга ёқмайди.

3. Номаълумликдан қўрқиш, ўзгаришнинг оқибати ҳеч қачон олдиндан тўла маълум бўлмайди. Шунинг учун уларнинг наздида номаълум келажакдан мукамаллашмаган ҳозир яхшироқ бўлади.

4. Номаълум муаммолар билан иш кўрмоқликни хоҳламаслик. Афсуски, аксарият ўзгаришлар кўнгилсиз нарсалар билан боғлиқ бўлади: иш ҳажмининг ортиши, иш ҳақининг аниқ натижаларга боғлаб қўйилиши.

5. Ўзгаришлар билан боғлиқ янги вазифаларни, фаолиятларни маҳорат билан бажаришдан қўрқиш.

6. Мавжуд муносабатлар, ўрнатилган тартиб ва одатларни ўзгартиришни хоҳламаслик.

7. Ўзгаришларга раҳбарлик қилаётган шахсга ҳурмат ва ишончнинг йўқлиги.

Ушбу ва бошқа ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш сабаблари билан курашишнинг энг самарали усули “ўзгаришларда иштирок этиш” тамойилидир. Бунда барча ходимларнинг максимал даражада ташкилий лойиҳаларни режалаштириш жараёнида иштирок этиши кўзда тутилади.

## **11.2. Маъмурий менежмент тузилишлари, тамойиллари, омиллари ва белгиларидан ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда фойдаланиш**

Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда маъмурий бошқарув ташкилий тузилишининг қуйидаги тамойилларидан фойдаланилади:

1. Яккабошчилик. Анри Файол бу борада, «Икки бошли тана — маҳлуқдир», деб бежиз таъкидламайди.
2. Бурч ва масъулиятнинг оқилона тақсимланиши.
3. Даражалар сонининг мақбуллиги. Анри Файол бу борада, «Дарахтлар осмонгача ўсмайди», деб таъкидлайди.
4. Раҳбарнинг ахборот билан таъминланганлиги. Акио Морита, «Ишингизнинг тақдири энг ёш, янги ходимингиз қўлида» — деб таъкидлайди.
5. Назоратнинг мавжудлиги.
6. Бирламчи ахборотнинг ягоналиги.
7. Ахборот алмашинувининг мақбуллиги.
8. Эришиладиган натижада ижрочининг манфаатдорлиги.

Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда ушбу тамойилларга тўла амал қилишлик талаб этилади. Ўзгаришларни амалга оширишда ушбу тартиб-қоидаларни умуман бузмасликка интилиш зарур.

Лойиҳаларни режалаштиришда ташкилий тузилишларнинг мақбуллигини таъминловчи қуйидаги асосий омилларга эътибор қаратиш тавсия этилади.

1. Юқори малакали ходимларга эга, катта бўлмаган бўғинлар ва звеноларни шакллантириш.
2. Раҳбарлик даражалари сонининг камлигига эришиш.
3. Ташкилий тузилишларда мутахассислар гуруҳларининг мавжудлигини таъминлаш.
4. Ўзгаришларга тезлик билан жавоб қайтаришнинг зарурлиги.
5. Юқори унумдорликка эришиш.
6. Ҳаражатларнинг камлигини таъминлаш.

Булардан ташқари, маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳаларини режалаштиришда тузилишларга таъсир этувчи қуйидаги омилларни инобатга олиш лозим:

- ташқи муҳит;
- ривожланиш стратегияси;
- мавжуд персонал;
- қарорлар тизими;
- шаклланган тузилиш;
- кадрларнинг касб малака даражаси ва бошқалар.

Бошқарув тизимини эркинлаштириш талаб этилаётган ҳозирги шароитда лойиҳаларни режалаштиришда асосий эътиборни қарор қабул қилиш жараёнини марказдан четлатиш (децентрализация) масалаларига қаратиш муҳимлигини ёдда тутиш керак. Ушбу жараён икки хил бўлади.

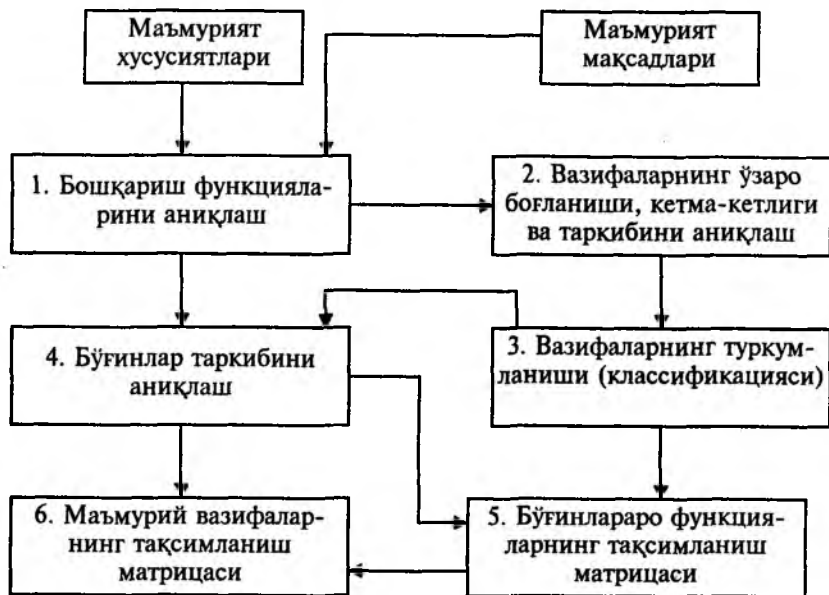
Вертикал марказдан четлатиш — қарор қабул қилиш ҳуқуқини бошқариш поғоналари бўйича қуйига бериш.

Горизонтал марказдан четлатиш — раҳбар бўлмаган бўйсунувчиларга қарор қабул қилиш ҳуқуқини бериш.

### 11.3. Маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳасини режалаштириш

Бошқариш фаолиятларини таҳлил этиш натижалари ташкилий лойиҳаларни режалаштиришнинг асоси ҳисобланади. Лойиҳалаш жараёни поғонали (иерархик) хусусиятга эга. Лойиҳаларни режалаштириш бошқарувни ҳар бир поғонаси учун алоҳида амалга оширилади.

Ушбу 15-чизмада лойиҳаларни режалаштириш босқичлари келтирилган:



15-чизма. Лойиҳаларни режалаштириш босқичлари.

**Биринчи босқичда** тегишли бошқарув функциялари белгиланади ва уларни амалга оширишда бажариладиган ишлар мазмуни аниқланади. Лойиҳаларни режалаштиришда функцияларнинг бирламчилиги, бошқариш органининг иккиламчилиги принципага амал қилиш талаб этилади, чунки бошқариш орган (бўғини) маълум функцияларни бажариш учун ташкил этилади.

**Иккинчи босқичда** бошқаришнинг ҳар бир функцияси вазифалари, уларни бажариш кетма-кетлиги ва ўзаро боғланишлари аниқланади. Вазифалар маъмурият олдида турган мақсадлардан келиб чиқади. Вазифаларнинг ўзаро боғланишлари бошқариш поғоналари, вазифаларини тўла қамраб олинганлиги, такрорланиш даражасига мувофиқ ҳолда аниқланади.

**Учинчи босқичда** ҳар бир функция олдида турган вазифалар бўйича операциялар туркумланади ва ишлар туркуми (классификатори) тузилади. Операциялар маълум белгилар асосида туркумланади: мазмуни бўйича, такрорланиши бўйича, шаклланиши бўйича, жавобгарлиги бўйича ва бошқалар.

**Тўртинчи босқичда** бўғинлар таркиби аниқланади ва ҳар бир бўғинда бажариладиган функциялар мажмуаси белгиланади. Ҳар бир бўғин бўйича ишлар рўйхатини белгилаш муҳим аҳамиятга эга. Бунинг учун қуйидаги шаклда бўғинлар бўйича бошқариш функцияларининг тақсимот матрицаси тузилади.

5-жадвал

| №   | Функциялар<br>(фаолиятлар) мазмуни | Ишларни бажарувчи бўғинлар |   |   |   |   |   |   |     |  |
|-----|------------------------------------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|-----|--|
|     |                                    | 1                          | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ... |  |
| 1   |                                    |                            |   |   |   |   |   |   |     |  |
| 2   |                                    |                            |   |   |   |   |   |   |     |  |
| 3   |                                    |                            |   |   |   |   |   |   |     |  |
| 4   |                                    |                            |   |   |   |   |   |   |     |  |
| ... |                                    |                            |   |   |   |   |   |   |     |  |

**Бешинчи ва олтинчи босқичда** ишларни (вазифаларни) бошқариш функциялари бўйича бажаришда ходимлар ҳамда бўғинлар орасида ҳуқуқ ва бурчлар тақсимланади.

## **12-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИДА ҚАРОРЛАР**

Бошқариш қарорларини қабул қилиш — ташкилотнинг ички ўзгаришларини ва ташкилот билан ташқи муҳит орасидаги ўзаро муносабатларни мувофиқлаштиришда муҳим боғловчи жараёнدير.

Қарор бу — умумий мақсадларга эришиш йўналишида имкониятлардан бирини танлашдир. Қарор умумий мақсадлар йўналишида ечилиши зарур бўлган масалаларни ҳал қилиш усулларини аниқ кўрсатади ва зарурий ресурсларни улар билан боғлайди.

Бошқарувда қарор қабул қилиш шахсий ҳаётдагига қараганда кўпроқ тизимлашган жараёнدير. Раҳбар фақат ўзи учун эмас, балки ташкилот учун ҳам, бошқа ходимлар учун ҳам ҳаракат йўналишини танлайди. Ташкилотлар бошқарувининг юқори поғонасидаги менежерлар баъзида катта маблағ билан боғлиқ қарорлар қабул қиладилар. Янада муҳимроғи — бошқарув қарорлари кўплаб инсонларнинг тақдири ва ҳаётига таъсир кўрсатади.

### **12.1. Бошқариш қарорларини қабул қилишнинг мазмуни ва хусусиятлари**

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак?

Қарор — бу бошқариш фаолиятининг охириги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг маҳсулоти бошқариш қароридир.

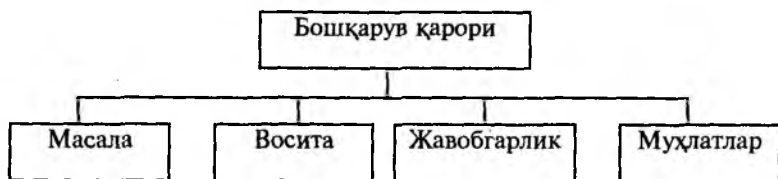
Қарор ишлаб чиқиш ва қабул қилиш — бошқариш фаолиятининг асосий шакли бўлиб, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоани мақсад сари йўналтириш бўйича ҳаракат жараёни акс этади.

Бошқариш қарори икки хил ҳолатда ишлатилади: биринчи ҳолатда — кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар бўлса, бошқа ҳолатларда — бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш. Қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

Муаммо — ҳар қандай тизимда мавжуд ва зарур бўлган ҳолатдан четга чиқишни тавсифловчи вазиятни англатади.

Бошқарув қарорининг элементлари.

Асосланган қарор бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимларнинг мавжуд бўлиши ва тараққиёти учун зарур бўлган объектив қонуниятларга ва аниқ вазиятларга таянади. Шунинг учун бошқариш қарори илмий-ижодий ёндашишни талаб қилади. Унинг элементлари қуйидагилардан иборат: масаланинг ўзи, воситалар, масаланинг ечими учун зарур бўлган жавобгарлик (ким уни қабул қилади), муҳлатлар.



### 16-чизма. Қарор элементлари.

Ҳозирги вақтда турли масалалар бўйича кўплаб қарорлар қабул қилинади, аммо уларнинг бажарилиш даражаси қониқарли эмас. Йирик ташкилот раҳбарлари кадрларни танлаш, тайёрлаш ва жой-жойига қўйиш масаласида, турли бўлимлар орасидаги ўзаро муносабатлар масаласида қарор қабул қилишда сезиларли қийинчиликларга дуч келмоқдалар. Бу вазиятлар ўз навбатида уларнинг билимига, тажрибасига ва турли даражадаги раҳбарларнинг қобилиятига боғлиқдир.

Бошқариш қарорларининг асосий таркибий қисмлари қуйидагилар ҳисобланади:

1. Мақсадлар.
2. Масалалар.
3. Масалаларни ечиш усуллари (технологияси).
4. Ресурсларга нисбатан талаблар.
5. Қарорнинг таъсир доираси.
6. Қарорни бажарилиш муддатлари.
7. Қарорни амалга ошириш механизмлари.

Яъни ушбу қарорда масала ва муаммолар илгари қабул қилинган ёки келажакда қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлар билан қандай боғланганлиги аниқ белгиланади.

Бошқариш қарорлари маълум хусусиятларга эга бўлиши зарур. Уларга қуйидагилар киради:

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги.
2. Қарорларнинг долзарблиги.

3. Қарорларнинг бирлиги (ягоналиги).
4. Қарорларнинг адолатлилиги – ҳаққонийлиги.
5. Қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги.
6. Қарорларнинг қисқалиги.
7. Қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги.
8. Қарорларнинг оперативлиги (ҳаётийлиги).

Юқоридагилардан маълум бўладигани, бошқариш қарорларини қабул қилиш ҳар қандай бошқариш функцияларини амалга ошириш учун зарур боғловчи жараёнدير.

Қарор асосан режалаштирилган ва режалаштирилмаган турларга бўлинади. Режалаштирилган қарорлар такрорланувчи, илгаридан аниқ вазиятларга тегишли бўлиб, уларни қабул қилишга мулоҳазали ёндашиш имконияти мавжуд. Режалаштирилмаган қарорлар асосан ташқи муҳит таъсири натижасида ташкилотда шаклланувчи фавқулодда вазиятларни (муаммоларни) ҳал қилиш билан боғлиқ. Бундай шароитларда мулоҳаза ёки маслаҳатлашиш асосида қарор қабул қилишга имконият йўқ. Шунинг учун, бундай қарорларни раҳбарларнинг ўзлари қабул қиладилар. Унинг натижаси ва самарадорлиги раҳбар (менежер)нинг савияси, тажрибаси ва тадбиркорлик даражасининг ривожланганлигига боғлиқ.

## **12.2. Маъмурий бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.**

### **Қарорларнинг туркумланиши**

Бошқариш қарорлари қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

1. Ҳар қандай бошқариш қарори жиддий мақсад йўналишига эга бўлиши, пайдо бўлаётган муаммоларни ечишга қаратилмоғи лозим.

2. Бошқарув қарори тегишли ҳуқуққа эга бўлмоғи керак. У раҳбар эга бўлган ҳуқуқ доирасида қабул қилинмоғи даркор.

3. Бошқарув қарори долзарб бўлмоғи керак. Қабул қилинган қарор вақт бўйича муаммони тараққиёт топиш босқичига тўғри келиши лозим, қарор қабул қилишда шошма-шошарлик ва кечикиб қолишга йўл қўйиб бўлмайди.

4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиги, бошқа қарорлар билан келишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши талаб этилади.

5. Маъмурий бошқарув қарори вазиятнинг барча хусусиятларини ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи, ижтимоий-иқтисодий қонунларнинг таъсирини



ҳисобга олган ҳолда ва иш ҳолатининг таҳлили асосида қабул қилиниши керак.

6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишни энг кам ҳаражатлар эвазига таъминлаши лозим.

7. Қарор реал (аниқ) амалга ошувчи бўлмоғи керак. Уни қабул қила туриб, барча объектив ва субъектив чекланишларни, бошқарилувчи тизимни аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларнинг ишлатилиш шароитларини ҳисобга олиш талаб этилади.

Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда кўйилган мақсадга эришиш тушунилади.

Қарорларнинг туркумланиши. Маъмурий бошқарув қарорлари бошқаришни ташкил этиш ва мувофиқлаштириш, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатишнинг ҳужалик, иқтисодий, ижтимоий ва бошқа фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар ўзларининг ифодаланиш шакли, қабул қилиниш вақти ҳамда услуби билан бир биридан фарқ қиладилар. Шу муносабат билан улар кўйидагича туркумланишни талаб қилади:

1. Таъсир кўрсатиш даври бўйича: стратегик ва тактик турларга бўлинади. Стратегик қарорлар олий даражадаги муаммоларни ҳал этиш бўйича мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга йўналтирилади ва стратегик масалаларни ҳал этилишда ишлатилади, шунинг учун уларни истиқбол қарорлари деб юритилади. Бу каби қарорларга мисол қилиб кўйидагиларни келтириш мумкин: тармоқ мажмуаларини ривожлантириш дастури, хусусийлаштиришни чуқурлаштириш дастури, кичик ва ўрта бизнесни ривожлантириш дастури, кадрлар тайёрлаш Миллий дастури ва бошқалар.

Тактик қарорлар жорий мақсад ва вазифаларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлади. Мисол тариқасида ташкилотни жорий режалаштириш, кадрларга тегишли масалаларни ҳал этиш ва бошқаларни кўрсатиш мумкин. Улар юқори ва ўрта табақадаги раҳбарлар томонидан бир йилдан икки йилгача бўлган даврга қабул қилинади.

2. Маъноси ва таъсир қилиш тавсифи бўйича: ижтимоий-иқтисодий, техник, ижодий ва бошқалар.

Ижтимоий-иқтисодий қарорлар меҳнат жамоаларида аъзоларнинг ижодий фаоллигини кўтаришга, улар фаолиятининг самарадорлигини оширишга йўналтирилади. Техник қарорлар ташкилотда техникага оид сиёсат юритишга қаратилади.

Ижодий қарорлар иш аҳволини сидқидилдан ўрганиб чиқилишини, махсус изланишлар талаб қиладиган ахборотлар-

ни жалб қилишни, махсус ҳисоб-китоблар бажарилишини талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат қилишни кўзда тутади ва маъмурий ходимлар фаолиятининг асосини ташкил қилади.

3. Меҳнат фаолияти даражасига оид бўлган: мураккаб ва оддий қарорлар. Мураккаб қарорлар — бу махсус билим тажриба ва катта тайёргарлик ишларини талаб қилувчи қарорлардир.

Оддий қарорлар — катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган қарорлардир.

4. Такрорланиши ва янгилик даражаси бўйича: оддий ва ижодий қарорлар. Оддий — бу қарорлар оддий анъанавий ҳолатда қабул қилинадилар. Уларнинг таъсири олдиндан маълум бўлади. Масалан, корхонада ишлаб чиқариш режаси ва дастури бўйича қарор қабул қилиш.

Ижодий — бу биринчи марта пайдо бўлаётган аниқ ҳолатни таҳлил қилиш ва ишни махсус ўрганилишини талаб қилувчи қарорлардир. Масалан, корхонанинг маълум бир соҳалари учун солиқ сиёсатини ва даромадни тақсимланиш механизмини ишлаб чиқиш.

5. Бошқариш субъектида мавжуд ахборотнинг тўлалик даражасига қараб: аниқлик, таваккалчилик, ноаниқлик шароитида қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлар.

6. Муҳимлиги бўйича: бир лаҳзали ва кечиктирилган қарорлар. Бир лаҳзали қарорлар раҳбарда вазиятни ўйлаб кўришга, фикрлашга вақт йўқлигида қабул қилинади. Кечиктирилгани эса ўз вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.

7. Ушбу объектга нисбатан ташқи ва ички қарорлар. Ташқи қарорлар — юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлардир.

8. Таъсир соҳаси бўйича: умумий ва шахсий.

Умумий қарорлар — барча жамоага таъсир кўрсатади. Шахсий қарорлар — айрим гуруҳга ёки ходимга тегишли бўлади.

9. Қарор қабул қилиниши усулига қараб: шахсий, бошқарувчи ва мажмуавий бўлади. Шахсий — ходимнинг ўзини меҳнат фаолиятига тегишли қарорлардир. Бошқарувчи қарорларга раҳбарлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар киради.

Мажмуавий қарорлар — бу жамоа миқёсида қабул қилинадиган қарорлардир.

### 12.3. Маъмурий бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш босқичлари

Бизга маълумки, қарор муаммони самарали ва оқилона ҳал қилишга қаратилган бўлади. Бунинг учун қуйидаги босқичлар амалга оширилади.

1. Муаммога ташхис қўйилади.
2. Қарорнинг чегаралари ва мезони аниқланади.
3. Мавжуд имкониятлар аниқланади.
4. Имкониятлар солиштирилади ва баҳоланади.
5. Имкониятлардан бири танланади.

Кенгроқ маънода бошқариш қарорларини қабул қилиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади:

1. Ахборот йиғиш. Зарурий маълумотларни йиғиш орқали муаммога, масалага ва қарор қабул қилиш муҳитига аниқлик киритилади.

2. Ахборотни кераксиз маълумотлардан тозалаш. Қарор қабул қилувчиларни асосий йўналишдан чалғитмасликлари учун зарур бўлмаган ахборотлар чиқариб ташланади.

3. Қарорни турли лойиҳаларини ишлаб чиқиш. Шаклланган муаммо (масалан, тақчил ресурсларни тақсимлаш)га нисбатан турли нуқтаи назарларнинг мавжудлиги қарорнинг турли лойиҳаларини ишлаб чиқишни тақозо этади.

4. Лойиҳаларни солиштирма таҳлил қилиш. Турли нуқтаи назарларни умумий муддаога келтириш учун лойиҳалар солиштирилади. Амалда бундай жараён мажлислар, йиғилишлар кўринишида рўй беради.

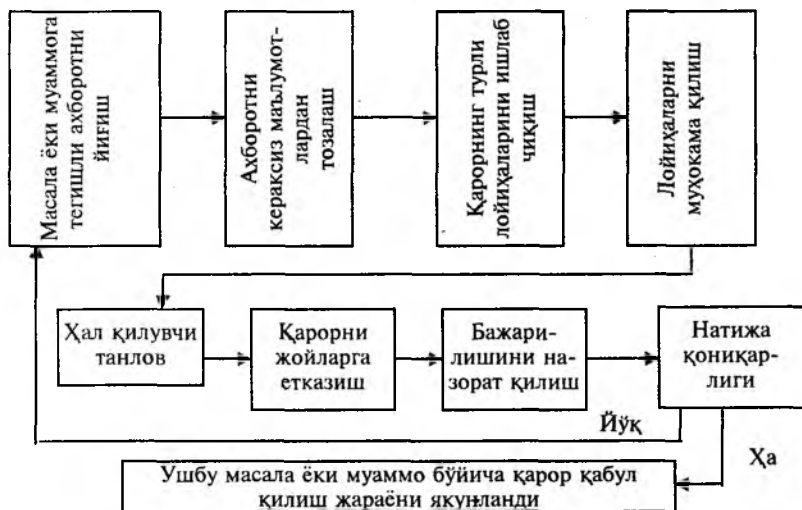
5. Ҳал қилувчи танлов. Лойиҳалардан бирини танлаш жараёни. Бу босқич қарор қабул қилиш жараёнида муҳим ҳисобланиб, унда раҳбар ҳал қилувчи ўрин эгаллайди.

6. Қарорни жойларга етказиш. Қарорни унинг таъсир доираси (чегаралари) асосида жойларга етказиш ва унинг ижрочиларида масъулиятни шакллантириш раҳбарларнинг бошқариш санъатини қай даражада эгаллаганликларига боғлиқ.

7. Қарорни бажарилишини назорат қилиш. Қарорни жойларга етказиш билан қарор қабул қилиш жараёни тугалланган ҳисобланмайди. Ушбу жараён муаммо ҳал бўлганда ёки масала ечилгандагина тугалланади. Назорат қилиш эришилган натижаларни стандартлар (қарордаги кўрсаткичлар) билан солиштиришни, баҳолашни назарда тутати.

Қарорлар муҳокама қилиниб ёки раҳбар интуицияси асосида қабул қилиниши мумкин. Қарорларнинг самарадорлигига раҳбарларнинг хусусиятлари, масалаларга ёндашишлари, муҳитга аниқлик киритувчи ахборотларнинг миқдори ва сифати бевосита таъсир кўрсатади.

Бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш, қабул қилиш ва амалга ошириш жараёни маълум технология асосида боради.



**17-чизма. Бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш технологияси.**

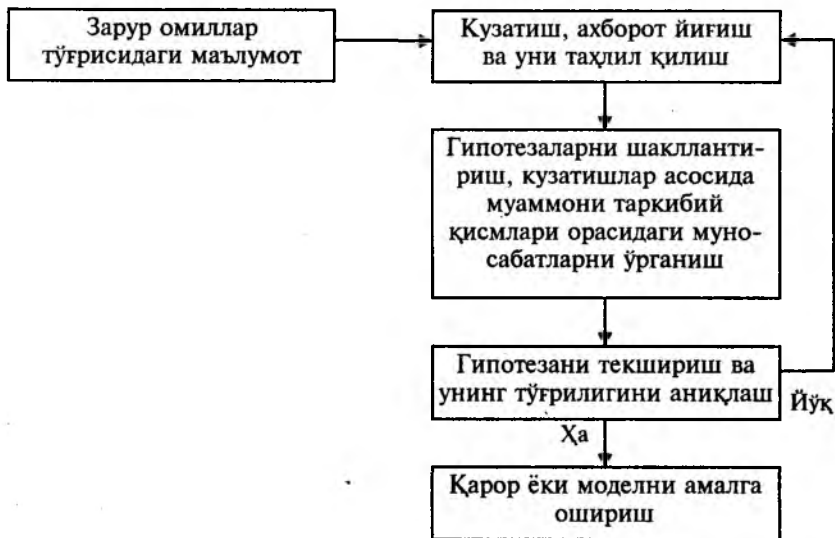
Қарорни бажарувчиларга маълум қилингандан кейин уни бажарилишини назорат қилиш ва текшириб бориш керак.

Назоратни ташкил қилиш қарорни бажарувчилар орасида аниқ ифодаланишига ва тўғри тақсимланишига боғлиқ бўлади. Назоратнинг самарадорлиги бажарувчилар фаолиятига асосланган бўлиб, аниқ топшириқ бериш ҳисобига эришилади. Бажариш назоратини ташкил этишда энг муҳим шарт қарорнинг бажарилишига ҳолисона баҳо беришдир. Ташкилотларда қарорнг бажарилишини назорати картотекалар ёрдамида ҳамда компьютерлар ёрдамида амалга оширилади.

Ташкилотларнинг мураккаблиги, келажакка назар солишнинг зарурийлиги, ташқи муҳитнинг ўзгарувчанлиги, амалда

тажрибалар ўтказишнинг иложи йўқлиги менежерлардан қарор қабул қилишда илмий бошқариш усулларини билишликни, иқтисодий-математик усуллардан фойдаланишни тақозо этади.

Илмий бошқариш усули раҳбарлардан қарор қабул қилиш ва умуман бошқариш жараёнига ижодий ёндашишни талаб этади. Бошқаришга ижодий ёндашиш бошқариш назариясининг асосий тушунчалари ва усулларидан самарали фойдаланиш имкониятини беради (18-чизма).



18-чизма. Бошқаришнинг илмий услуби.

Илмий бошқариш усули қуйидагиларни назарда тутати:

1. Ташкилотни ички ва ташқи муҳитини кузатиш асосида зарурий ахборотни йиғиш ва таҳлил қилиш.

2. Кузатувлар асосида муаммони аниқлаш ҳамда улар орасидаги боғланишларни ўрганиш. Бошқариш назариясида буни гипотезани шакллантириш дейилади.

3. Ўрнатилган боғланишларни, яъни муаммонинг тузилмаси ёки моделини текшириш (гипотезани текшириш). Агар, тузилма ёки модел нотўғри чиқса, қўшимча ахборот йиғилади ва унга аниқлик киритилади.

4. Агар тузилманинг тўғрилиги исботланса, у (қарор кўринишида) амалга оширилади.

## **13-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА АХБОРОТЛАР ТИЗИМИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ**

Бошқаришда ахборотларнинг аҳамияти беқиёсдир. Бошқариш фаолиятини ва жараёнини тезкор ва етук ахборотларсиз тасаввур қилиш қийин. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади ва бошқаришнинг сифати уларнинг замонавийлигига, долзарблигига бевосита боғлиқ.

Мазкур бўлимда ахборотларнинг моҳияти ва уларнинг тизимлари ҳақида тушунчалар, ахборот тизимларининг манбалари ва уларни қайта ишлаш ушбу тизимларга таъсир қилувчи ички ва ташқи омиллар ҳамда ахборотларни узатиш ва қайта ишлаш воситалари ва ушбу тизимни автоматлаштириш каби масалалар ёритилган.

### **13.1. Ахборотнинг моҳияти ва ахборот тизимлари мазмуни**

**Ахборот** бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик элементларига эга бўлади. Ахборот бутун бир бошқарув тизимига кириб боради. Тизим бўшлиги таҳлил қилинади, қайта ишланади ва тайёр бошқарув қарори кўринишига келтирилади. Ахборотлар ўз навбатида бошқариш меҳнатининг қуроли ва тайёр маҳсулоти ҳам ҳисобланади.

Бугунги кунда ташкилотларнинг мураккаблашуви, иқтисодий алоқаларнинг ривожланиши доимий равишда ахборотлар алмашиб туришини тақозо қилади. Ушбу маълумотлар асосида бошқариш қарорлари қабул қилинади.

Бошқариш ахбороти жуда хилма-хил бўлиб, маълумотлардан ташкил топади ва улар қуйидагича тавсифланади:

- 1) объект фаолиятини бошқаришга бевосита алоқадор бўлади;
- 2) ахборотлар рақам, ёзув ёки аралаш ҳамда аудио ва видео шаклда ифодаланади;
- 3) муайян моддий ташувчиларда қайд қилинади (қоғоз, тасма, дисклар, кассеталар...);
- 4) товуш сигнали, нурли тасвирларда шаклланади;

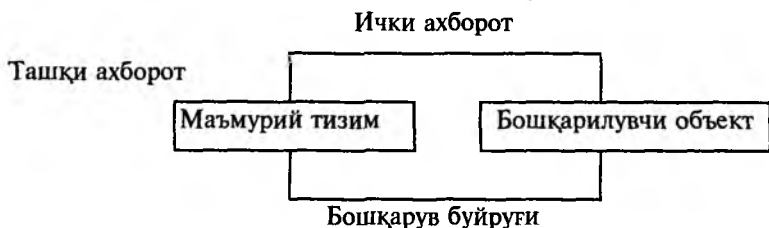
5) бошқариладиган объектнинг ўзига хос алоҳида хусусиятларини, унинг ички ва ташқи тавсифларини акс эттиради;

6) объект фаолияти давомида содир бўладиган воқеаларни ва жараёнларни тавсифлайди;

7) объектив равишда унинг турли соҳадаги бўлинмалари фаолияти натижаларини қайд қилади.

Амалда маъмурий тизим бошқарилувчи объектлардан ижтимоий, иқтисодий, ташкилий-ҳуқуқий, техник-технологик кўрсаткичларга оид ахборотларни олиб туради. Зарурат тугилганда олинган ахборотлар асосида маъмурий тизим объект учун керак буйруқлар тайёрлайди ва уни бажариш учун объектга узатади.

Бошқаришда алоқа шакллари қуйидаги кўринишда амалга оширилади:



### 19-чизма. Бошқаришда алоқа шакллари.

Мураккаб ва кўп қиррали ташкилотларни бошқариш катта ҳажмдаги бирламчи ахборотларни кўриб чиқишни талаб қилади. Уларга қуйидагилар киради: статистик, оператив-ҳисобот, режа-иқтисодий, бухгалтерлик, молиявий, моддий-техника таъминоти, капитал қурилиш, технологик, конструкторлик ва бошқалар.

Ахборотлар келиб чиқиш манбаларига кўра ташқи ва ички ахборотларга ажратилади.

Ташқи алоқалардан келиб чиқувчи ахборотлар ташқи ахборот ҳисобланади. Унинг таркибига қонун чиқарувчи давлат ва муниципал идоралар маълумотлари, талаб ва таклиф бўйича маълумотлар, техника тараққиётига оид ахборотлар, илғор ташкилотлар иш тажрибалари ва бошқалар киради.

Ички ахборотларга маъмурий тизим ва бошқарилувчи объект фаолияти билан боғлиқ барча турдаги маълумотлар киради.

Ахборотлар ўзининг ҳажми, таркиби ва келиб тушган вақти бўйича бошқарув даражасига бевосита боғлиқ. Бу даража қанчалик юқори бўлса, бирлашган ва ишлов берилган ахборот учун зарурат шунчалик кўпайиб боради.

Ахборотлар шартли ўзгармайдиган ва ўзгарувчан турларга бўлинади.

Шартли ўзгармайдиган ахборотлар таркибига нисбатан кам ўзгарувчи ахборотлар киради. Булар барча турдаги қонунлар, низомлар, меъёрлар, мақсадлар, қийматлар ва бошқалардир. Бундай ахборотлар бошқарув учун зарур бўлган маълумотларнинг 60-70 фоизини ташкил қилади.

Ўзгарувчи ахборотлар мураккаб ва муҳим ахборотлардир. Бу турдаги ахборотлар бошқариш объекти фаолияти жараёнининг ўзгаришини акс эттиради. Бундай ахборотларни тўплаш ва узатиш анча мураккаб жараёндир. Узатишда иложи борича чаққонлик зарур, акс ҳолда бундай ахборотлар ўзининг муҳимлиги ва долзарблигини йўқотиши мумкин.

Бошқарув амалиётида иккиламчи ахборотлардан ҳам фойдаланилади. Бундай ахборотлар шартли ўзгармайдиган ва ўзгарувчи ахборотларга берилган дастур асосида ишлов бермаслиги натижасида юзага келади ва улар бошқарув жараёни ҳамда қарорлар қабул қилиш учун анча етук ва муҳим ахборотлар ҳисобланади.

### **13.2. Ахборот тизимларининг манбалари ва уларни қайта ишлаш**

Ташкилотни бошқариш учун зарур бўлган барча турдаги ахборотлар мажмуи ахборот тизимини вужудга келтиради. Ахборот тизимлари бошқаришнинг ҳар қандай босқичида бир бутун бўлиб фаолият кўрсатади. Аммо улар ўзининг вазифаси ва таркиби билан ҳар хилдир. Мисол учун, бошқариш тизими ташкилот фаолияти кўламига, унинг техник даражасига ва соҳа турига қараб ҳар хил бўлиши мумкин. Ахборот тизими эса таркиби бўйича ҳамма вақт бир хил бўлиб қолади ва ташкилот фаолиятининг ҳар хил бўлишидан қатъий назар, у ахборот тўплаш, уни узатиш ва ишлов бериш жараёнларидан иборат бўлади.

Ахборотлар тизими турлари икки хил бўлиши мумкин:

1. Оддий тизим — ахборот бунёд бўлган жойидан талаб этилган жойига тўғридан-тўғри узатилади. Бундай ахборот телефон, факс, модем орқали ёки шахсан узатилади.



2. Мураккаб ахборот тизими — ташкилот фаолияти ва бошқариш ташкилий таркибининг мураккаблигига мос келади. Мураккаб ахборот тизимини бир қатор белгиларига кўра турларга бўлиш мумкин. Муҳим белгиларидан бири ахборотга ишлов беришни автоматлаштиришдир. Бу эса ахборот ишловининг сифатини яхшилайти.

Мураккаб ахборот тизимининг ҳар хил даражада автоматлаштириш турлари қуйидагича бўлади:

1. Ахборотларни тўла ўзлаштириш даври аниқ ходим ёрдамида оддий техник воситалардан фойдаланиш эвазига амалга оширилади.

2. Аралаш ахборот тизими. Бунда ходим ахборотни тўла автоматлаштирилган воситалар ёрдамида ўзлаштириш ва қайта ишлашга эришади.

Бу тизим автоматлашган назоратни таъминлайди, баъзида ташкилот фаолияти устидан оддий бошқарув жараёнини амалга оширади.

3. Ахборот — маълумотнома тизими. Бу визуал амалга ошириладиган назорат учун баъзи бир маълумот бериш билан чекланади.

4. Кузатувчи ахборот тизими. Бу тизим автоматлаштирилган назорат ва оптимал бошқарувни таъминлайди.

Ахборотлар қуйидаги белгиларига қараб туркумланади:

1. Функционал мазмунига қараб:

- а) техник-технологик;
- б) ташкилий-ҳуқуқий;
- в) ташкилий;
- г) иқтисодий;
- д) ижтимоий ва ҳ.к.

2. Ахборотларнинг келиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб:

- а) ички;
- б) ташқи.

3. Ахборотлар мўлжалланган объектига қараб:

- а) ташкилот раҳбарларига;
- б) бўлим раҳбарларига;
- в) айрим олинган ходимга;
- г) бошқарилувчи объектга.

4. Ҳосил бўлиш тамойилларига қараб:

- а) бирламчи;
- б) оралиқ;
- в) якуний.

5. Йўналишига қараб:
- а) субъектдан объектга қараб бевосита узатиладиган ахборотлар
  - б) объектдан субъектга қараб қайта узатиладиган ахборотлар.
6. Вақт белгиланишига қараб:
- а) кунлик;
  - б) ойлик;
  - в) чораклик;
  - г) йиллик.
7. Такрорлаш усулига қараб:
- а) оғзаки;
  - б) ҳужжатлаштирилган;
  - в) визуал.
8. Ҳаракат йўналишига қараб:
- а) келиб тушадиган;
  - б) юбориладиган.
9. Бошқарув жараёни вазифасига қараб:
- а) директив;
  - б) ҳисобот;
  - в) ҳисобга олиш;
  - г) назорат.
10. Воқеаларнинг келиб чиқиш вақтига қараб:
- а) тарихий;
  - б) жорий;
  - в) перспектив.

### **13.3. Ахборот тизимларида ички ва ташқи омиллар**

Ахборот тизимини ташкил қилишда иложи борича бирламчи ахборотларни камайтириш, берилган маълумотларни кўпроқ ишлатиш, фақат маъмурий бошқарув учун зарур бўлган диққатга сазовор ва қарор қабул қилиш учун керакли ахборотларни бериб бориш зарур.

Ахборотларни камайтириш сақланувчи, шартли ўзгармайдиган ахборотлар ҳисобига амалга оширилиши керак. Ахборотларнинг камайиши уларни тўла автоматлаштириш ҳисобига амалга оширилади. Бунда, бир хил маълумотлар турли ахборотлар олиш ниятида бир неча марта такрор ишлатилиши мумкин.

Автоматлашган ахборот тизимининг самарадорлиги уларнинг қуйидаги ишларни бажара олишига боғлиқ:

1. Жуда оз вақт ичида манбалардан тегишли ахборотларни қабул қила олиш ва уларни келтира олиш.

2. Аввалдан маълум бўлган фаолият натижалари билан биргаликда маъмурий таъсирни асослаш ниятида ахборотни имкони борича кенгайтира олиш.

3. Ахборотларни тартибга солинган ҳолда жамлай олиш ва узоқ вақт сақлай билиш.

4. Қарор қабул қилиш учун ахборотларга маромига етказиб ишлов бера олиш.

Ахборот тизимлари маълумотлари билан ишлаш раҳбар ва ходимларга кенг ёрдам беради. Ходимлар фаолияти самарадорлигини оширади. Бундай ахборот тизимлари ташкилотда янги маълумотларни интеграциялаш ва ҳужжатларни қайта ишлаш-ни енгиллаштиради.

Инсоният жамияти ахборот жамиятига айланиб борар экан иқтисодиёт маҳсулдорлиги борган сайин бу тизимлар ривожланиши даражасига боғлиқ бўлиб боради.

Ахборот тизимларининг замонавий икки турини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. Офисни автоматлаштириш ахборот тизимлари.

2. Билимларни қайта ишлаш ахборот тизимлари.

Офисни автоматлаштириш ахборот тизимлари ўзининг соддалиги ва кўп соҳалилиги жиҳатидан исталган ташкилий даражада ходимлар ва раҳбарлар томонидан фаол ишлатилади.

Уларни кўпроқ ўрта малакали ходимлар — бухгалтерлар, котиблар, клерклар қўллайди. Асосий мақсад — маълумотларни қайта ишлаш, уларнинг иш самарадорлигини ошириш ва канцелярия меҳнاتини соддалаштиришдан иборат.

Билимларни қайта ишлаш ахборот тизимларининг, жумладан, эксперт тизимларининг вазифаси ахборот ва янги билимларни яратишдан иборатдир.

Ахборот манбалари томонидан тарқатиш учун шакллантирилган маълумотлар йиғиндиси ахборот маҳсулоти ёки ахборот фаолияти маҳсулотини ўзида намоён этади. У ҳам моддий ҳам номоддий шаклда мавжуд бўлиши мумкин. Шундай қилиб, ахборот маҳсулоти ишлаб чиқарувчининг ахборот моделини акс эттиради. Унда биринчи навбатда айрим предмет соҳалари ҳақида ўзининг хусусий тасаввурлари акс этган бўлади.

Бундан ташқари ахборот тизими назорат қилиш учун муайян маълумот берадиган ахборот — маълумотнома тизимига ва кузатувчи ахборот тизимидан иборат бўлади. Кузатувчи ахборот тизими бошқариш ва автоматик назоратни таъминлайди.

Бугунги кунда прогрессив ахборот тизимларини ташкил этиш қуйидаги босқичларда олиб борилади:

I-босқич. Амалдаги ахборот тизимини таҳлил қилиш.

II-босқич. Ахборот системаларини такомиллаштириш бўйича техник-иқтисодий асосланган таклифлар.

III-босқич. Ахборот тизими лойҳасини ишлаб чиқиш.

### **13.4. Ахборотларни узатиш ва қайта ишлаш воситалари**

Ҳозирги замон илмий-техника тараққиёти даврида ахборотларни турли йўллар билан узатиш мумкин. Бунга қуйидаги усуллар киради:

Ёзма ахборот узатиш усулида ахборотлар ёзма шаклда ходимдан ходимга узатилади.

Оғзаки ахборотлар узатиш усулида ахборотлар ходимлар орасида ёки бир ходимдан иккинчи бир ходимга оғзаки узатилади.

Ахборотларни узатиш воситаларига қуйидагилар киради:

1. Замонавий компьютер тизимлари орқали ахборотларни узатиш.

2. Телефон ёки факс орқали ахборотларни узатиш.

3. Хизмат хатлари орқали ёки телеграмма орқали ахборотларни узатиш.

Бу жараёни амалга ошириш билан техник ижрочилар ва малакали мутахассислар шугулланади.

Ахборот таъминоти-ахборот тизимлари ичида машина ахборот базасини яратиш, таснифлаш ва кодлаштириш тизимлари ҳужжатлаштиришнинг унификациялашган тизимлари, ҳужжат айланмаси ва ҳужжатларни шакллантиришни рационал ҳолга келтиришни ўз ичига олган ахборотни жойлаштириш ва ташкил қилиш бўйича услублар ва воситалар йиғиндисидир. Қабул қилинадиган бошқарув қарорларининг ишончлилиги ва сифати кўп жиҳатдан ишлаб чиқилган ахборот таъминоти сифатига боғлиқ.

I. Бошқарувнинг техник воситаларини такомиллаштириш даражаси ва самарасига қараб туртта турга бўлиш мумкин:

1) ёрдамчи ташкилий воситалар;

2) ёзув машиналари, жамловчи воситалар;

3) ярим автоматик тарзда ишловчи воситалар;

4) жуда кўп операцияларни кетма-кет бажарадиган компьютер тизимлари.

II. Бошқаришнинг техник воситалари қуйидаги турларга бўлинади:

- 1) ахборот ташувчи
- 2) оддий курул ва мосламалар
- 3) ҳужжат тузиш воситалари
- 4) ҳужжат нусхасини кучирувчи ва кўпайтирувчи воситалар
- 5) ҳужжатларни қайта ишлашни таъминловчи воситалар
- 6) бошқаришнинг алоқа воситалари
- 7) ташкилий-техник воситалар
- 8) ҳисоблаш техникалари.

III. Бошқариш техникасини қўллашнинг ташкилий шакллари қуйидагилар:

- 1) машина-ҳисоб станциялари;
- 2) автоматлашган ҳисоб марказлари;
- 3) нусха кўчириш марказлари ва бошқалар.

## **14-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА КАДРЛАР СИЁСАТИ ВА ХОДИМЛАР МЕХНАТИНИ ИЛМИЙ ТАШКИЛ ЭТИШ**

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида кадрлар, айниқса, раҳбар кадрлар алоҳида аҳамият касб этмоқда. Бу бир томондан бошқаришни демократлаштириш билан боғлиқ бўлса, иккинчи томондан янги ташкилий-ҳуқуқий бошқариш шаклларига ўтиш, замонавий раҳбар мутахассисни тайёрлаш ва тарбиялаш билан бевосита боғлиқдир.

Бу борада 1993 йилнинг феврал ойида “1992 йил якунлари ва 1993 йилда иқтисодиётни ривожлантиришнинг чора-тадбирлари тўғрисида”ги Вазирлар Маҳкамасида бўлиб ўтган йиғилишда Президент И. А. Каримов “Ишимизда икки йўналиш баббаробар бақамги бориши керак. Биринчиси, янги давлат, янги тузумнинг шакли, андозасини яратиш бўлса, иккинчиси, ана шунга муносиб, мақсадни тўғри англайдиган, ишни уддалайдиган раҳбарларни танлаш, жой-жойига қўйишдан иборатдир. Ислохот қачон татбиқ бўлади? Агар масъул кадрлар шу ислохотни теран англайдиган, жонкуяр, ватанпарвар бўлсалар, юртни, халқни ўйласалар... Энг муҳими, эл-юрт манфаатини кўзлаб, юрагидан ўтказиб фидойичасига ишлашга тайёр бўлганлар сувдай, ҳаводай керак. Ислохотларга жон киргазадиган одамлар – кадрлар керак”, деб бу масаланинг нақадар долзарблигини таъкидлаган эдилар.

Ушбу бўлим маъмурий бошқарувда кадрлар сиёсати билан боғлиқ бўлган масалалар, кадрларни танлаш, жой-жойига қўйишда аттестациянинг ўрни ва аҳамияти, кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш, маъмурият ходимлари меҳнатини илмий ташкил этиш масалаларига бағишланган.

### **14.1. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ва ҳозирги босқичда кадрлар сиёсати**

Маъмурий бошқарув кадрлари деганда касб фаолияти бўйича бошқариш мақсад ва вазифаларини амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ходимлар ва раҳбарлар тушунилади.

Маъмурий бошқарув кадрлари тушунчаси қуйидаги иккита масала: яъни, кадрлар сиёсати ва кадрлар билан ишлашга боғлиқдир. Кадрлар сиёсати деганда бу узоқ даврга мўлжалланган тегишли ма-

лака, тажриба, касб ва шахсий сифатларга эга бўлган юқори малакали бошқарув кадрлари тараққиёти билан боғлиқ масала тушунилади. Кадрлар сиёсатининг мақсади кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлашнинг узоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишдан иборатдир.

Кадрлар сиёсати стратегия ва тактикага эга бўлиб, **кадрлар стратегияси** — жамиятни маълум тарихий тараққиёти босқичида унинг асосий мақсад ва вазифаларини аниқлайди. Кадрлар ишининг тактикаси эса кадрлар билан бўладиган жорий ишларга айтилади. Бунда ҳозирги шароитда кадрлар сиёсатини маълум тартибда амалга ошириш кўзда тутилади. Бу кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш, бошқариш кадрларини ишлатиш ва қайта тайёрлаш демакдир.

Ўзбекистон Республикасида кадрлар сиёсати ва кадрлар билан ишлашни мақсадга мувофиқ амалга ошириш ниятида миллий тажрибани таҳлил этиш ва таълим тизимидаги жаҳон тажрибаси ютуқлари асосида кадрларнинг янги авлодини шакллантиришга йўналтирилган Миллий дастур қабул қилинди.

Мазкур дастурнинг мақсади — таълим соҳасини тубдан ислоҳ қилиш, уни ўтмишдан қолган мафкуравий қарашлар ва сарқитлардан тўла ҳалос этиш, ривожланган демократик давлат даражасида, юксак маънавий ва ахлоқий талабларга жавоб берувчи юқори малакали кадрлар тайёрлаш Миллий тизимини яратишдан иборатдир.

Миллий дастурни рўёбга чиқариш босқичлари:

**Биринчи босқич 1997-2001 йиллар.** Мавжуд кадрлар тайёрлаш тизимини ижобий салоҳиятини сақлаб қолиш асосида ушбу тизимни ислоҳ қилиш ва ривожлантириш учун ҳуқуқий, кадрлар жиҳатидан, илмий-услубий, молиявий-моддий шарт-шароитлар яратиш.

**Иккинчи босқич 2001-2005 йиллар.** Бунда Миллий дастурни тўлиқ рўёбга чиқариш, меҳнат бозорини ривожланиши ва аниқ ижтимоий-иқтисодий шароитларни ҳисобга олган ҳолда унга аниқликлар киритиш.

**Учинчи босқич 2005 ва ундан кейинги йиллар.** Тўпланган тажрибани таҳлил этиш ва умумлаштириш асосида, мамлакатни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш истиқболларига мувофиқ кадрлар тайёрлаш тизимини такомиллаштириш ва янада ривожлантириш.

Кадрлар тайёрлаш Миллий моделида қуйидаги тушунчалар аҳамиятлидир:

Узлуксиз таълим – малакали, рақобатбардош кадрлар тайёрлашнинг асоси бўлиб таълимнинг барча турларини, давлат таълим стандартларини, кадрлар тайёрлаш тизими тузилмаси ва унинг фаолият кўрсатиш муҳитини ўз ичига олади.

Шахс – кадрлар тайёрлаш тизимининг бош субъекти ва объекти, таълим соҳасидаги хизматларнинг истеъмолчиси ва уларни амалга оширувчидир.

Давлат ва жамият – таълим ва кадрлар тайёрлаш тизимини фаолиятини тартибга солиш ва назорат қилишни амалга оширувчи, кадрлар тайёрлаш ва уларни қабул қилишнинг кафолатидир.

Фан – юқори малакали мутахассислар тайёрловчи ва ундан фойдаланувчи, илғор педагогик ва ахборот технологияларини ишлаб чиқувчи соҳадир.

Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа соҳалар - кадрларга бўлган эҳтиёжни, шунингдек, тайёргарлик сифати ва савиясига нисбатан қўйиладиган талабларни белгиловчи асосий буюртмачи, кадрлар тайёрлаш тизимини молиявий ва моддий-техника жиҳатидан таъминлаш жараёнининг иштирокчисидир.

Кадрлар тайёрлаш тизимини ривожлантиришнинг асосий йўналишлари қуйидагилардан иборат:

1. Таълимнинг узлуксизлигини таъминлаш;
2. Педагогик ва илмий-педагогик кадрлар тайёрлаш, қайта тайёрлаш ва уларнинг малакасини ошириш;
3. Таълим жараёнини мазмунан ислоҳ қилиш;
4. Маънавий-ахлоқий тарбия ва маърифий ишлар;
5. Иқтидорли болалар ва истеъдодли ёшлар;
6. Таълим тизимини бошқариш;
7. Касб-хунар таълими сифатини назорат қилиш тизимини шакллантириш;
8. Таълим тизимини молиялаш;
9. Моддий - техника таъминоти;
10. Таълим тизимини яхлит ахборот маконини вужудга келтириш;
11. Таълим хизмати кўрсатиш бозорини ривожлантириш;
12. Таълим соҳасида ижтимоий кафолатларни таъминлаш ҳамда бу соҳани давлат томонидан қўллаб-қувватлаш;
13. Фан билан таълим жараёни алоқаларини ривожлантириш;
14. Ишлаб чиқариш ва таълим тизими интеграциялашувини ривожлантириш;
15. Таълим ва кадрлар тайёрлаш соҳасидаги халқаро ҳамкорлик.



## 14.2. Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда аттестациянинг аҳамияти ва турлари

Кадрлар ишининг муҳим жиҳати — бошқарув кадрлари фаолиятини баҳолаш ҳисобланади. Бундай баҳолаш кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллаштириш, уларни лавозим бўйича юқори поғонага кўтариш ва ниҳоят бошқарув ходимларининг малакасини ошириш учун зарурдир.

Бошқарув кадрлари учун қандай турдаги баҳолашлар қўлланишини кўриб чиқамиз:

1. Шахсий фаолиятини мажмуавий баҳолаш — унинг барча вазифаларини қамраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаб баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш ходимнинг ёки раҳбарнинг самарали меҳнاتини бевосита шарти бўлган сифатларни кўшилишидан келиб чиқади, (яъни унинг барча иш вазифаларини бажариши).

2. Локал баҳолаш. Баҳолаш қандайдир бир вазифани ёки уни бир қисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади. Масалан, директор фаолияти бир неча вазифаларни ўз ичига олади. Улар ичида корхона меҳнаткашларини шикоят ва таклифларини кўриб чиқишдир. У ушбу вазифани яхши бажараяптими ёки йўқми? Ушбу вазифани амалга ошириш куйидаги ўлчамларда баҳоланади:

- уларни кўриш муҳлати;
- уларга қандай жавоб беради;
- унинг рад жавобидан кейин одамларнинг ушбу шикоят бўйича юқори ташкилотларга тез - тез шикоят қилишлари;
- унинг жавоб шакллари.

Ушбу ўлчамлар раҳбарнинг одамлар билан ижтимоий соҳада ишлай олишининг умумий кўринишини ташкил этади.

Бу каби тавсиф унинг тавсифлари мажмуасининг бир қисми ҳисобланади. Шундай қилиб тавсиф-қоида бўйича ходимнинг алоҳида вазифаларини бажариш ишига бериладиган баҳодир.

3. Узайтирилган баҳолаш. Ушбу баҳо мутахассисни меҳнат фаолиятини узоқ муддатда ўрганилишидан иборат. Бу баҳолаш раҳбар хизматининг ўтган даврдаги ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асосланган. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассислар фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4. Экспрессив баҳолаш (тезкор баҳолаш) фақат раҳбарнинг жорий фаолиятини акс эттиради. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифатлари ва қандай ишлаётганини таҳлил қилади.

Кадрларни баҳолашнинг алоҳида тури – кадрларни аттестациядан ўтказишдир.

Аттестациянинг асосий мақсади – хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини қидириш керак бўлади. Шундай қилиб, аттестация унинг меҳнат фаолиятига берилган объектив баҳо, деб билиш мумкин. Шу билан бирга аттестациядан касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатида ҳам фойдаланиш мумкин, яъни унга энг юқори малака берилиши ёки юқори ойлик маоши тайинланиши мумкин.

Аттестация 3-5 йилда бир марта ўтказилиши мўлжалланади.

Аттестациянинг аниқ маъноси, уни ўтказиш усули ва шакли, соҳа ва бошқарув бўлимлари хусусиятларига, ихтисослик турига, ходимлар касбига қараб турли хил бўлиши мумкин.

Ҳар қандай аттестация (унинг ҳар қандай шакли) ўз ичига қуйидагиларни олади:

1. Аттестациядан ўтувчи қандай иш бажаради.
2. Ўтган даврдаги ишининг сифати.
3. Ишга муносабати.
4. Меҳнат интизомига риоя қилиши.
5. Жамоа фаолияти натижасига хизматининг қўшган улуши ва бошқалар.

Кадрлар билан ишлашда кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва тайёрлаш – марказий масала ҳисобланади.

Кадрларни танлаш – бу, раҳбарлар, ходимлар ва мутахассисларни ўрганиш жараёни бўлиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир. Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги учта йўналишда олиб борилади.

1. Ташкилот ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича кўтариш, буш лавозимларга тайинлаш).

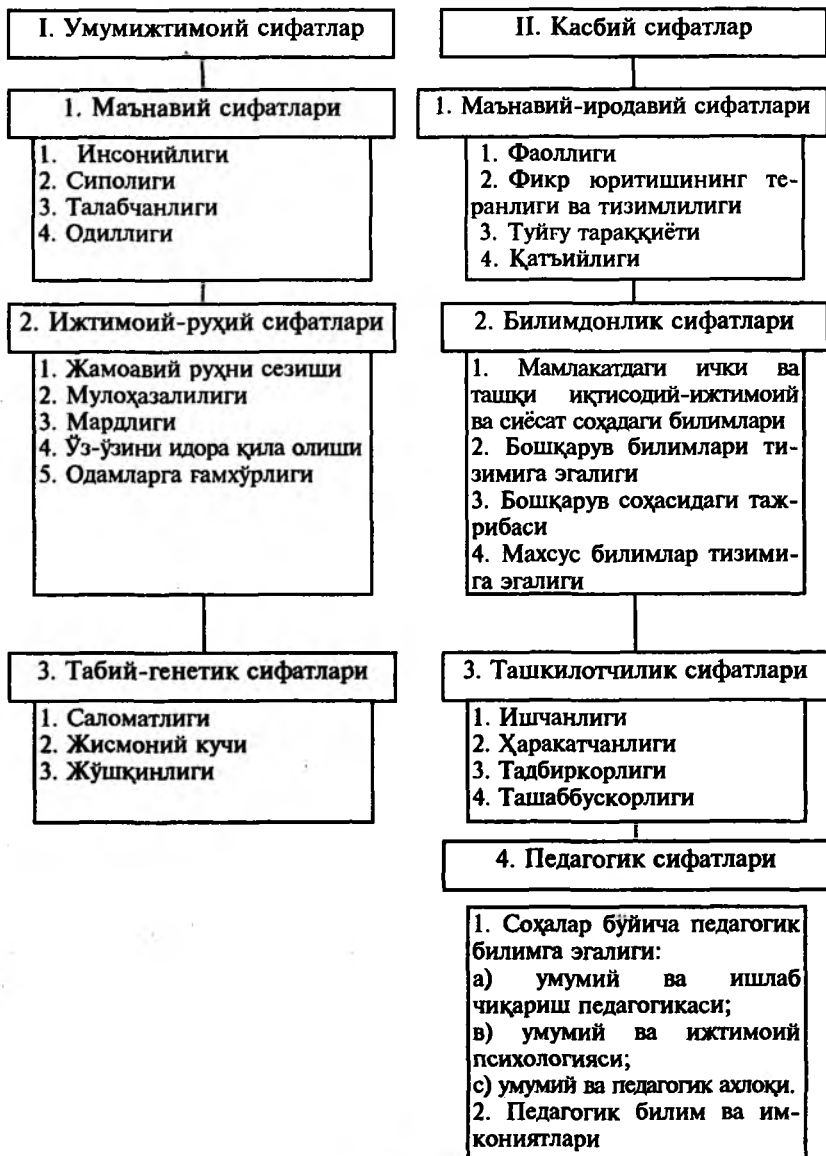
2. Раҳбарларни ташқаридан ёллаш ёки сайлов орқали вазифага қўйиш.

3. Кадрлар заҳирасини махсус тайёрлаш.

Кадрларни жой-жойига қўйиш – бу бошқарув аппаратидаги мавжуд ёки ёлланган кадрларни унинг ичида мақсадга мувофиқ тақсимлашдир. Табиийки, имкони борича кадрларни тўғри тақсимлаш зарур.

Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш ўзига хос мураккаб жараёндир. Ушбу жараённи раҳбар шахсининг сифат таркиби модели мисолида кўриб чиқамиз.

## Раҳбар шахс сифатининг таркибий модели:



20-чизма. Раҳбар шахс сифатлари модели.

### 14.3. Кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш

Инсоният цивилизациясининг барча даврларида, ҳар қандай тузумда объектив равишда кадрлар ҳамма нарсани ҳал қилган ва шундай бўлиб қолаверади. Президент И. А. Каримов таъкидлаганидек: «Биз олдимизга қандай вазифа қўймайлик, қандай муаммони ечиш зарурати туғилмасин, гап охир-оқибат, барибир кадрларга ва яна кадрларга бориб тақалаверади. Муболағасиз айтиш мумкинки, бизнинг келажагимиз, мамлакатимиз келажаги ўрнимизга ким келишига ёки бошқачароқ айтганда, қандай кадрлар тайёрлашимизга боғлиқ».

Бугун мамлакатимизда таълим-тарбия масалаларига давлат сиёсатининг устувор йўналиши сифатида қаралмоқда. Кадрлар тайёрлаш бўйича қабул қилинган Миллий дастур ҳам моҳият-эътибори билан шу мақсадга йўналтирилган. Унда шахс, давлат ва жамият, узлуксиз таълим, фан ва ишлаб чиқаришнинг узвий аҳамиятлилиги ва ҳамкорлиги, бир-бири билан ўзаро алоқадорлиги акс этган.

Яна бир кадрлар иши билан боғлиқ масала бу бошқарув ходимлари захирасини олдиндан тайёрлашдир. Анри Файол таъкидлаганидек «Бошқарув кадрларини тайёрлаш барчанинг, яъни оила, мактаб, ташкилот ва давлатнинг доимий гамхўрлигида бўлмоғи керак».

Кадрлар ишининг моҳиятли томони-бу кадрлар захирасини тайёрлаш ва ўқитишдир. Кадрлар захираси турли лавозимларга мўлжалланган шахсларни ўз ичига олади: раҳбар муовинлари, бўлим бошлиқлари, уларнинг ўринбосарлари ва бошқа етуқ мутахассислар киради. Ҳар бир лавозим бошқасидан ўзининг фаолият объекти ва иш тавсифи билан фарқланади.

Кадрлар захирасини тайёрлаш икки босқичда ўтказилади:

Биринчи босқич — диагностика босқичи бўлиб, у ташкилотда раҳбар ёки ходимни иш жойидаги қобилиятларини синаш ва уни хизмат бўйича кўтариш учун ўтказилади.

Иккинчи босқич — захира билан ишлаш, бу жараён кадрларни турли малака ошириш курслари, факультетлари ва институтларида ҳамда бизнес мактабларида тайёрлашни ўз ичига олади

Бу ерда юқорироқ лавозимларга номзодлар бошқа корхоналар тажрибасини ўрганадилар, зарурий назарий, ижтимоий, иқтисодий, ташкилотчилик билимларини оладилар.

Бундан ташқари захирадаги кадрлар билан ишлашда уларни энг илғор ташкилотларга, давлат идораларига ҳамда ривожлан-

ган мамлакатларга стажировкага ёки малака оширишга юбо-риш орқали ҳам амалга оширилади:

Кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш борасида республика-да ва хорижий мамлакатларда тупланган тажрибалар атрофлича ўрганилди ва чуқур таҳлил қилинди. МДХ мамлакатлари ичида Ўзбекистон ва Россияда ушбу соҳага катта эътибор қаратилаётганлиги маълум бўлди. Ўзбекистонда Республика Пре-зиденти ҳузуридаги «Давлат ва жамият қурилиши академияси», ушбу академия қошидаги «Олий бизнес мактаби», «Банк-молия академияси» ва бошқалар, Россияда ҳукумат қошидаги «Олий бизнес академияси», МДУ қошидаги «Бошқариш мактаби», МБУнинг «Раҳбар ва мутахассисларни қайта тайёрлаш ва малака-сини ошириш» факультети шулар жумласига киради.

Давлат ва маҳаллий ҳокимият идораларига раҳбар кадрлар-ни тайёрлаш ва малакасини ошириш Ўзбекистон Республикаси Президенти ҳузуридаги “Давлат ва жамият қурилиши акаде-мияси” да олиб борилади.

Барча соҳаларга бўлажак раҳбарларни тайёрлаш таянчи бўлиб олий ўқув юртлари ҳисобланадилар.

Ривожланган мамлакатларда ҳам кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашга катта аҳамият қаратилади. Япония дониш-мандларида шундай гап бор: “Ёмон хўжайин курмак ўстиради, яхшиси гурунч етиштиради, ақллиси тупроқни яхшилайти, узоқни кўзловчиси ходим тайёрлайди”. Америкаликлар эса: “Америка ҳеч нарса қилмайди, америкаликлар қилади, ташки-лот ҳеч нарса қилмайди, ташкилотдаги раҳбарлар ва ходимлар қиладилар”, деб таъкидлашади.

Япония, АҚШ ва Фарбий Европа мамлакатларида 2 йиллик «Олий бизнес мактаблар»и мавжуд бўлиб, уларда ёш раҳбар кадрлар ва истеъдодли мутахассислар махсус ўқув режа ва дас-турлар асосида замонавий иқтисодиёт, бошқариш ва сиёсий соҳалар бўйича билим оладилар.

Аксарият ривожланган мамлакатлардаги етакчи олий ўқув юртлари қошида муддати бир ойдан бир йилгача бўлган турли даражадаги раҳбар кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш марказлари фаолият олиб боради.

Ривожланган мамлакатларнинг аксарият йирик компания-лари ўзининг қайта тайёрлаш ва малака ошириш марказларига эга бўлиб, уларда оддий ишчидан, то юқори лавозимдаги раҳбарларгача мунтазам ўқитилиши йўлга қўйилган.

Ривожланган мамлакатларда раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш ички ва ташқи бўлади. Йирик компанияларда кадрларни қайта тайёрлаш ва малакасини оширишнинг ички тизими мавжуд бўлиб, асосий эътибор бошқарув билимларига, соҳа хусусиятларига ва инсон муносабатлари билан боғлиқ билимларга эътибор қаратилади ва бу тизимда асосан бўлажак раҳбарларга мослаштирилган махсус ўқув дастурларидан фойдаланилади. Бу ўқишлар бир ва икки йиллик бўлади. Бундан ташқари ҳар бир компания ва фирмада “Микросиёсат ва раҳбарлик этикаси” мавзуида қисқа мудатли мунтазам семинарлар ташкил этилади.

Раҳбар кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашнинг ташқи тизими асосан университетлар қошидаги ва мустақил “бизнес мактаблари”да амалга оширилади. Бунда асосий эътибор бошқарув билимларига, бизнес юритиш қоидаларига, давлат ва муниципал идоралар тизимига, ҳуқуқий таълимга ҳамда инсон муносабатлари назарияларига қаратилади.

Кадрлар билан ишлашнинг яна бир муҳим томони турли даражадаги раҳбар кадрларнинг қисқа муддатли ўқув семинарларини ташкил этиш масаласидир. Бу борада юртбошимиз И. А. Каримов иккинчи чақириқ Олий Мажлиснинг I сессиясидаги маърузасида: «... илмий марказлар, ўқув даргоҳлари, турли муассаса ва идораларда мамлакатимиз тараққиёти билан боғлиқ муҳим ва долзарб, ҳал қилувчи муаммолар таҳлилига бағишланган амалий семинарлар ўтказишнинг аҳамияти катта деб ўйлайман.

Айни вақтда бундай семинарлар мунтазам фаолият кўрсатиши, уларга имкон қадар кўпроқ истеъдод эгаларини жалб этиш лозим» эканлигини уқтирдилар.

#### **14.4. Маъмурий бошқарув ходимлари меҳнатини илмий ташкил этиш ва чет эл тажрибаларидан фойдаланиш**

Маъмурий бошқарув ходимлари меҳнатини ташкил этиш мураккаб ва кўп қиррали жараёндр. Ҳар бир бошқарув ходими учун бугунги кунда энг муҳим масала иш вақтидан оқилона фойдаланиш ҳисобланади. Шунинг учун ҳам бошқарув меҳнатини илмий асосда ташкил этишнинг бошланғич босқичи бошқарув аппарати ходимларининг иш вақтидан фойдаланишни ўрганишдир.

Иш вақтидан унумли фойдаланишни таҳлил этиш уни бекор сарф бўлишини аниқлаш, унинг сабабларини билиш, ишларни бажаришнинг янги шакллари ва усулларини ишлаб чиқиш имконини беради.

Маъмурий бошқарув амалиётида раҳбарлар ва ходимлар меҳнати ва иш вақтидан оқилона фойдаланилмаслик қуйидаги салбий оқибатларга: иш фаолиятида шошилишга, тез чарчашликка, толиқишга, ишдаги режасизликка, энг ёмони мотивациянинг (ундашни) сўнишига олиб келади.

Раҳбар ва ходимни иш вақтидан унумли фойдаланиши эса барча ишларни ҳисобга олиб боришга, ўз иш вақтини доимий назорат қилиб боришга, иш вақтини сарфлаш режасини ўрганишга бевосита боғлиқ бўлади. Бу эса иш вақтидан фойдаланишни мунтазам таҳлил қилишни, шахсий иш режасини доимий кузатиб боришни талаб этади.

Раҳбарлар ва ходимлар сарфлайдиган иш вақти тузилиши ва меҳнат мазмунини ўрганиш учун қуйидаги усуллардан фойдаланилади:

- анкета сўровларини ўтказиш ва оғзаки савол-жавоб қилиш;
- иш вақтини кузатиш.

Анкета сўровлари ва оғзаки савол-жавоблар ўтказиш меҳнатнинг ташкил этилиши, иш вақтидан фойдаланишнинг мавжуд ҳолатини ўрганиш, раҳбарлар ва ходимлар меҳнат самарадорлигини оширишга, иш шароитини яхшилашга қаратилган тадбирларни белгилаш мақсадида амалга оширилади.

Иш вақтини кузатиш усулидан мўлжалланган кузатишлар мобайнида вақт сарфлари тузилишини белгилаш учун фойдаланилади. Бу усул қуйидаги ҳолатларда қўлланилади:

- якка тартибда кузатиш, бунда объект айрим олинган раҳбар ва ходим бўлади;
- гуруҳли кузатиш, бунда бир хил ёки турли ишларни бажарувчи раҳбарлар ёки ходимлар гуруҳи кузатилади;
- мустақил кузатиш, бунда айрим олинган раҳбарлар ёки ходим ўз иш вақтини ўзи ҳисобга олиб боради.

Юқоридаги усуллардан фойдаланиб иш вақти ва меҳнат фаолиятини доимий ўрганиш ва таҳлил этиш раҳбарлар ҳамда ходимлар ишининг самарадорлигини оширишга асос бўлади.

Бошқарув меҳнати самарадорлигини оширишда ривожланган мамлакатларнинг тажрибалари алоҳида ўрин тутди. Масалан, бошқарув фаолиятини ахборотлар билан таъминлаш тизими, меҳнатга японча муносабатда бўлиш ва бошқариш.

АҚШда бошқариш тизимини автоматлаштириш яхши йўлга қўйилган бўлиб, бу жараён кам самарали босқичларни йўқотиш, хатоларга йўл қўймаслик, мақбул қарорлар қабул қилиш ва бошқа ижобий ҳолатларга олиб келади.

АҚШда бошқарув ходимлари иш жойининг қиймати 10-15 минг долларга боради. Бу эса бошқарув ходимлари иш жойларининг юқори даражада техник ва алоқа воситалари билан таъминлаганлигидан далолат беради. Бу эса ўз навбатида автоматлаштирилган иш жойларини ташкил қилишга олиб келди. Иш жойларини автоматлаштириш ҳар бир бошқарув ходими меҳнатининг самарадорлигини кескин оширади.

Ҳозирда АҚШнинг бошқарув соҳаси мутахассислари ва олимлари фикрига қараганда, маъмурий ходимлар вақтининг кўп қисми қарор қабул қилиш ва уни тайёрлашга эмас, балки, турли коммуникацияларга, яъни фикр алмашуви, турли нуқтаи назарларни мувофиқлаштириш ва бошқа шунга ўхшаш мақсадларга сарфланар экан. Аниқланишича, бундай коммуникациялар раҳбар иш вақтининг 95% гача, мутахассисларни эса 65% гача вақтини эгаллар экан.

Япония бошқарув тизимининг айрим соҳаларидаги тажрибалар ҳам ўрганишга лойиқдир. Масалан, соҳалар бўйича юқори раҳбарлик поғоналарига ишга олиш механизмини кўриш мумкин. Маъмурий персонал билан таъминлашда аввало қуйидаги икки мезон асос қилиб олинади:

- ушбу фирма (компания)даги меҳнат даври (стажи);
- олинган маълумот даражаси.

Масалан, 85-90% дан ортиқ юқори лавозимдаги раҳбарлар умр бўйи ушбу фирмада ишлаш натижасида юқори лавозимга эришадилар.

Японияда аксарият компанияларни бошқариш ёлланма ме-нежерлар томонидан амалга оширилади.

Ҳозирда фирма (компания)ларда президентларнинг 4 та тури мавжуд:

- Фирма асосчиси (ташкилотчиси);
- Меросхўр;
- “Фирмада тарбияланган”;
- “Амакудари” – нафақа ёшига етган давлат бошқарув аппарати хизматчиларини хусусий фирма (компания)лар раҳбари лавозимида ўтказиш тажрибаси.

Япония йирик компанияларининг фаолият кўрсатиши ишбилармон фирмалар ва ҳукумат орасидаги шахслараро муносабатлар мажмуасига таянади. Шунинг учун корпорациялар собиқ давлат амалдорлари (чиновник) орқасидан “қувадилар”. Уларнинг аввалги фаолиятидаги ҳамкасблари билан алоқаларидан фирма (компания) манфаатлари учун фойдаланишга ҳаракат қиладилар.



## **15-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАЛАР**

Мамлакатимизда амалга оширилаётган иқтисодий, ижтимоий ва сиёсий ислохотларнинг муваффақияти кўп жиҳатдан бошқариш тизимининг ташкил этилишига, унинг самарадорлигига ва такомиллашганлигига боғлиқ. Шунинг учун ҳам мустақилликнинг илк давларидан Президент бошлиқ ҳукумат асосий эътиборни бошқаришни такомиллаштиришга қаратиб келмоқда.

Иккинчи чақириқ Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи сессиясида Президент Ислон Каримов давлат қурилиши ва бошқаруви соҳасида иккинчи долзарб вазифа қилиб “Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислохотларнинг самарадорлигини кучайтириш” лозимлигини кўрсатиб, - “марказда ва жойларда амалдаги бошқарув тизимининг ҳар бир бўғини ўз вазифаси, ваколатлари ва масъулиятини яхши ва чуқур англайдиган, уни юқори малака билан бажарадиган яхлит самарали механизм сифатида фаолият кўрсата олмаётганини ҳам тан олиш керак”, деб таъкидлади.

Ушбу долзарб масалаларни ҳал қилишда миллий тажрибани таҳлил қилиш ва ривожлантириш билан бир қаторда маъмурий менежмент соҳасида эришилган хорижий ютуқларни ўрганиш ҳамда улардан фойдаланиш катта аҳамият касб этади.

### **15.1. Маъмурий менежментда хорижий тажрибаларнинг хусусиятлари ва улардан фойдаланишнинг аҳамияти**

Маъмурий менежментда қуйидаги уч тушунчани ажрата билиш муҳим аҳамият касб этади: бошқарув, менежмент ва раҳбарлик:

Бошқарув > Менежмент  
Менежмент > Раҳбарлик

Ривожланган Ғарб ва Шарқ мамлакатларида маъмурий менежментнинг қуйида келтирилаётган умумий томонларини кўриш мумкин.

Маъмурий менежментнинг асосий мақсади — ташкилот маъмурияти ривожланишида уйғунликни таъминлашдан, яъни ташкилотнинг барча ички ва ташқи элементлари фаолиятининг самарадорлигини ва мақсадга мувофиқлигини таъминлашдан иборатдир.

Маъмурий менежмент мазмунига икки гуруҳ омиллар таъсир ўтказиши:

- ташкилотлар ривожланиш тенденциялари;
- иқтисодиёт ривожининг ўзига хос миллий омиллари.

Шу билан бирга маъмурий менежмент мазмунини қуйидаги уч аспектда қараш мумкин:

- фан ва бошқариш санъати сифатида;
- раҳбарларнинг бошқариш қарорларини қабул қилиш жараёни ва фаолият тури сифатида;
- ташкилот фаолиятини бошқариш аппарати сифатида.

Маъмурий менежментнинг асосий субъектларига маъмурий бошқариш аппаратлари, уларнинг бўғинлари ва турли поғонадаги раҳбарлар ва ходимлар кирадилар. Уларнинг ҳар бири тегишли вазифаларга, ваколатларга ва масъулиятларга эга бўлади.

**Маъмурий менежмент** тамойиллари деганда ташкилот маъмуриятининг самарали ривожланишини таъминловчи умумий қонуниятлар, турғун тартиб-қоидалар ва талаблар тушунилади.

Уларга қуйидагилар киреди:

- бир бутунлик;
- поғоналар бўйича тартиблилик;
- мақсадга йўналтирилганлик;
- илмий асосланганлик ва мақбуллик;
- марказлаштириш ва номарказлаштиришнинг мувофиқлиги;
- демократлаштириш.

Ўзбекистон “Шарқ” ва “Ғарбни” боғловчи Марказий Осиёда жойлашганлиги учун ҳам ўзбек менежерлари ва раҳбарлари Ғарб ва Шарқ бошқариш маданиятларини билиши мақсадга мувофиқ бўлади. Ушбу тажрибаларни ўрганмасдан ўзимизнинг раҳбарлик услубларимизни такомиллаштириш қийин кечади.

Маъмурий бошқарув амалиётида бошқариш маданиятлари қуйидагича туркумланади: демократик ва авторитар, очиқ ва ёпиқ ҳамда бошқалар.

Ушбу жадвалда Ғарб ва Шарқ бошқариш маданиятлари таққослама ёндашув асосида берилган.

| Ғарб   | Шарқ  |
|--|---|
| 1. Партисипатив (ходимларни жалб қилиш усуллари) иштирок этиш моделининг афзаллиги.                              | 1.Вазифага берилганлик сиёсий маданиятининг афзаллиги.  |
| 2. Индивид (яккалик) — асосий сиёсат элементи.   | 2.Умумийлик (оилавий, уруғчилик, касб-малакавий).   |
| 3. Сиёсий демократиянинг турғун анъаналари.  | 3. Авторитар анъаналарнинг турғунлиги.  |
| 4. Индивид сиёсатга тўйган, бироқ унда иштирок этиш қоидаларини қабул қила олади.                                | 4. Индивид сиёсатдан аллақачон тўйган, бироқ ҳали унга қўшилгани йўқ.   |
| 5. Ғарб динлари сиёсатда иштирок этишнинг очиқ турини шакллантиради.   | 5. Шарқ динлари сиёсатда иштирок этишнинг яширин турини шакллантиради ва фанатик бўлади.                      |
| 6.Умуммиллий манфаатларнинг устунлиги.   | 6. Миллий-этник омил ўрнининг бирламчилиги.   |
| 7. Умумий ва сиёсий маданиятда замонавийликни (модернизмни) устунлиги.   | 7. Анъанавий ва сиёсий маданиятнинг турғунлиги.   |
| 8. Сиёсий ривожланишининг мураккаблашуви ва шахсият омилнинг кучайиши ҳисобига сиёсий сардорлар ролининг ортиши. | 8. Партиялар ва жамоатчилик ҳаракатлари ўрнининг ортиши ва харизма ҳисобига сиёсий сардорлар ролининг ортиши. |
| 9. Мустақкам ўрта синфнинг мавжудлиги ва унинг манфаатларига мос сиёсий менталитетнинг бирлиги.                  | 9. Элита ва омма ўртасида кескин узилишнинг мавжудлиги ҳамда шунга хос сиёсий менталитет.                     |

Юқоридаги маданият турлари хусусиятларини раҳбар кадрлар ва менежерлар ўзларининг амалий фаолиятларида ҳисобга олишлари зарур. Шу билан бирга улуксиз инновацион таълим тизимида ҳам ушбу хусусиятлардан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади, чунки Ўзбекистоннинг буюк келажагини бошқариш меҳнатининг юқори маданиятисиз тасаввур этиб бўлмайди.

## 15.2. Маъмурий бошқарувда ривожланган мамлакатлар тажрибалари

Маъмурий менежмент тизимида гуруҳлар ўрни (статуси)ни асосий тавсифларини кўриб чиқиш ва улардан миллий иқтисодиётнинг турли бошқариш маданиятларида фойдаланиш энг долзарб масала ҳисобланади. Шунинг учун кўйида ана шу

бошқарув тизимида гуруҳлар статусини асосий тавсифларини Япония, Россия ва АҚШ мисолида кўриб чиқамиз (7-жадвал):

7-жадвал

| Япония   | Россия   | АҚШ  |
|--|--|--|
| <p>Гуруҳда ишлаш:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Мақсад сифатида</li> <li>2. Ҳаёт усули</li> <li>3. Табиий хатти-ҳаракат (хулқ)</li> <li>4. Одат</li> <li>5. Самарадорлик учун</li> <li>6. Яхши қилиш усули ёки сифат учун</li> </ol> | <p>Гуруҳда ишлаш:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Восита сифатида</li> <li>2. Ҳимоя элементи</li> <li>3. Зарурий хатти-ҳаракат (хулқ)</li> <li>4. Мажбурлаш</li> <li>5. Тирикчилик учун</li> <li>6. Кўп қилиш усули ёки қўллаш учун</li> </ol> | <p>Гуруҳда ишлаш:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Восита сифатида</li> <li>2. Жараёнларни мукамаллаштиришга (рационаллаштиришга йўл)</li> <li>3. Амалга ошириладиган хатти-ҳаракат (хулқ)</li> <li>4. Онгли равишда</li> <li>5. Унумдорлик</li> <li>6. Арзон қилиш усули ёки қобилият</li> </ol> |

Жадвалда келтирилган тавсифлардан кўриниб турибдики, маъмурий бошқарувда гуруҳда ишлашнинг Японияда эришилган маданиятидан фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади.

Ўзбекистон миллий иқтисодиётининг эволюцион ривожланишини таҳлил қилганда ишда инсонпарварлик муаммосини четлаб ўтиб бўлмайди, чунки у “инсон учун ишлаш” принципа асосланиб ҳал этилиши зарур бўлади. Собиқ иттифоқ даврида, яъни марказлашган режалаштириш ва маъмурий буйруқбозликка асосланган иқтисодиётда “инсон иш учун” деган принцип ҳукмронлик қилган. Ўзбекистонда амалга оширилаётган ислохотларни чуқур ўрганиш ва таҳлил этиш айнан “инсон учун ишлаш” принципи ҳозирда асосий эканлигини кузатиш мумкин. Бу эса ўз навбатида **бўш вақтга** объектив эҳтиёж мавжудлиги муаммосини илгари суради. Ривожланган мамлакатларда иш фаолияти ва бўш вақт муаммолари қуйидагича ҳал этилади:

1. Яхши бажармоқ учун ғайрат билан ишлаш.
2. Ишда ва дам олишда кўпроқ сифатга эътибор бериш.
3. Бўш вақтни эҳтиёт қилувчи интенсивликка бош тамойил сифатида қараш.
4. Ишда юқори тузилишга эга бўлишлик бўш вақтда ҳам юқори тузилишга эришишликка олиб келиши.

Маъмурий бошқарувда раҳбар ва ходимларнинг бўш вақтларини оқилона режалаштириш иш фаолияти самарадорлиги-

ни оширишнинг асосий омилларидан ҳисобланади. Изланишлар натижаларига кўра давлат бошқарув тизими раҳбарлари ва бизнинг менежерлар америкалик ҳамкасбларига нисбатан бир кунда ўртача 1,5 -2 соат, айрим ҳолларда ундан ҳам кўп ишлайдилар.

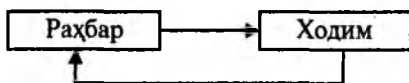
Оқоридагилар билан бир қаторда Фарб ва Шарқдаги ривожланган мамлакатлардаги маъмурий бошқарувнинг қуйидаги хусусиятларини кўрсатиш мумкин(8-жадвал):

8-жадвал

| Япония   | АҚШ   |
|--|---|
| <b>I. Ташкилий тузилишда :</b>   |   |
| 1.Организмик тузилиш<br>2.Горизонтал боғланишлар бирламчи<br>3.Вазифалар инсон имкониятларига қаратилган<br>4.Хатти-ҳаракатларда жамоатчилик руҳи бирламчи | 1.Механик тузилиш<br>2.Вертикал боғланишлар ҳал этувчи<br>3.Вазифалар топшириқни бажаришга қаратилган<br>4.Хатти - ҳаракатларда индивидуализм кучли |
| <b>II. Таъсир ўтказиш усул ва услубларида:</b>   |   |
| 1.Ижтимоий-психологик-демократик<br>2. Иқтисодий-автократик<br>3. Маъмурий-демократик, либерал   | 1. Иқтисодий-демократик<br>2. Маъмурий-автократик<br>3.Ижтимоий-психологик-либерал, демократик  |

Булардан ташқари маъмурий бошқаришдаги қайта боғланишларнинг ташкил этилишини ўрганиш ва улардан амалиётда фойдаланиш мақсадга мувофиқ бўлади.

**Қайта боғланиш** — бошқариш қарорлари натижаларини назорат қилиш демакдир.



**21-чизма. Қайта боғланиш шакли**

Ривожланган мамлакатлардаги қайта боғланишларнинг қуйидаги турларини ўрганиш фойдадан ҳоли бўлмайди:

1.“Говори”усули — ҳар бир ходим аноним талаб ёзиши ва ушбу муаммони ечишга жавобгар бўлган тегишли инстанцияга юбориши мумкин.

2.“Очиқ эшиклар” усули — ўзини қониқтирувчи жавоб олмагунча ҳар қайси ишловчи турли поғонадаги раҳбарга мурожаат этиши мумкин.

3. “Калла ошиб” усули — ҳар бир ходим ҳеч бўлмаганда йилига бир марта ўз раҳбарининг раҳбари билан албатта суҳбат қуриши лозим.

4. “Жамоатчилик фикрини ўрганиш” усули — ягона анкета орқали ҳар бир ходим аноним сўровга жалб қилинади. Анкетада кенг қамровли қуйидаги йўналишларда саволлар бўлади: кадрлар сиёсати, иш ҳолати, истиқбол ҳақида, раҳбарларни баҳолаш ва бошқалар.

Албатта, бу усулларни қўллашда ташкилотда мавжуд маданият, унда ишловчиларнинг савияси ва бошқа омиллар эътиборга олиниши зарур.

### **15.3. Маъмурий бошқарувда миллий тажрибалар таҳлили**

Юқорида маъмурий бошқарувда хорижий тажрибалар ўрганилди ва улардан миллий иқтисодиётда фойдаланиш усуллари кўриб чиқилди. Ушбу соҳада Ўзбекистонда шакланган тажрибаларни ўрганиш ва таҳлил этиш келажақда уни такомиллаштириш йўлларини аниқлаб олишга ёрдам беради.

Ўзбекистон иқтисодиётида маъмурий менежментнинг ташкил топиши ва ривожланишига таъсир этувчи асосий омиллар:

– бозор механизмининг шаклланиши ва унинг давлат томонидан тартибга солиниши билан бирга олиб борилиши (ижтимоий йўналтирилган бозор муносабатларига ўтиш);

– жамиятнинг маҳсулот ва хизматларга бўлган эҳтиёжи тузилишининг ўзгариши, маъмурий менежментнинг энг аввало истеъмол товарларига бўлган талабларни қондиришга ҳамда уларни илғор технологиялар асосида ишлаб чиқаришга йўналтирилганлиги;

– маъмурий бошқарувнинг иқтисодиёт таркибий тузилишини яхшилашга қаратилганлиги ҳамда ушбу мақсадда хорижий инвестицияларни жалб қилишга шароит яратишга йўналтирилганлиги;

– ресурсларнинг чегараланганлиги муносабати билан ички рақобатнинг кучайиши ва ўзимизнинг анъанавий маҳсулот ва хизматларга бўлган талабнинг камайиши;

– рақобатнинг халқаролашуви ва бунинг оқибатида халқаро стандартларга мажбуран мослашиш;

– ташкилот ва муассасалар фаолиятига ижтимоий ва экологик талабларнинг кучайиши ҳамда бошқарувнинг ташкилот самарадорлигининг ташқи омилларига йўналтирилганлиги;

– маъмурий менежментнинг профессионаллашуви, бошқарув ижтимоий аҳамиятининг ортиши ва уни баҳолашнинг зарурлиги;

– бошқариш кадрларини тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлаш тизимини замон талабларига мос равишда такомиллаштириш;

– кадрларни замон талаблари асосида танлаш ва жой-жойига қўйиш тизимини ривожлантириш ва бошқалар;

Ушбу ва бошқа омиллар таъсирини ҳисобга олган ҳолда Ўзбекистонда маъмурий бошқарув тизимини ривожлантириш ва такомиллаштириш борасида амалий ишлар ва ислоҳотлар амалга оширилмоқда.

Умуман бошқарув тизимини ислоҳ қилишнинг жаҳон тажрибасида икки асосий йўналиши мавжуд:

1. **Эволюцион йўл** — бошқариш жараёнларида ислоҳотларни тинч, аста-секин ва босқичма-босқич амалга ошириш йўли. Бундан ислоҳотларнинг кетма-кетлиги, босқичлари, йўналиши, кўлами олдиндан ишлаб чиқилган концептуал асосларга таянади.

2. **Революцион йўл** — бошқариш тизимидаги ислоҳотлар бирданга, ижтимоий-иқтисодий муносабатлардаги ўзгаришларга мажбуран мослаштириш орқали амалга оширилади. Бунда ислоҳотчилар аввалги давлат тузумига қарши бўлганларнинг кўпчилигидан фойдаланадилар, бироқ бундай дастурлар натижасида кўпчилик ютқазади, озчилик эса ютади, оқибатда жамиятда табақаланиш кучайиб ижтимоий кескинликлар зўраяди. Ушбу ҳолни Россия мисолида яққол кўриш мумкин.

Ўзбекистон биринчи йўлни танлади, яъни Президент Ислом Каримов томонидан ишлаб чиқилган беш тамойилга таяниб жаҳонда “Ўзбек модели” деб ном олган йўлдан бормоқда. Ушбу йўлнинг тўғрилигининг исботи сифатида Ўзбекистонда мавжуд ижтимоий-сиёсий барқарорликни, иқтисодиёт соҳасида эришилаётган ютуқларни ҳамда унинг жаҳон ҳамжамятида туган бугунги ўрнини келтириш мумкин.

Ўзбекистонда маъмурий бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида қўйидаги долзарб вазифаларни ҳал қилиш биринчи галдаги масалалар қилиб белгиланган:

1. Ҳокимият тизимлари бўлинишининг конституционал принципига тўла амал қилинишини таъминлаш;

2. Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислоҳотларнинг самарадорлигини кучайтириш;

3. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштириш.

Ўзбекистонда бошқарув соҳасида амалга оширилаётган ислоҳотлар тўғри йўлдан бораётганлиги жаҳоннинг ривожланган мамлакатлари йирик олимлари, давлат арбоблари томонидан тан олинмоқда.

## 16-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИНГ САМАРАДОРЛИГИ

Лотин тилида *effectivus* сўзи маълум самара берувчи таъсирчанликни, унумдорликни аңгалатади. Бу кенг қамровли тушунча бўлиб, ундан инсон фаолиятининг барча соҳаларида фойдаланилади. Мазмунан самарадорлик **иш фаолиятининг натижавийлиги** ва ушбу ишни бажариш учун сарфланган энг оз (минимал) ҳаражатлар ҳажмини акс эттирувчи — **тежамлилик** тушунчалари билан бевосита боғлиқ. **Самарадорлик** деганда сарфланган ҳаражатлар билан натижавийлик даражасини таққослаш тушунилади. Менежмент самарадорлигини бошқариш фаолиятида “самарадорлик” тушунчасини намоён бўлиш шакли деб қараш тўғри бўлади.

Демак, **Маъмурий бошқарув самарадорлиги** — бу бошқариш фаолиятининг натижавийлигидир.

### 16.1. Бошқариш самарадорлиги мазмуни ва унга таъсир этувчи омиллар

**Бошқариш самарадорлиги** унинг бошқарилувчи объект мақсадларига эришишдаги ва ижтимоий-иқтисодий самарасини таъминлашдаги натижавийлиги билан бошқариш ҳаражатларини ва унда фойдаланилган ресурсларни таққослаш орқали аниқланади. Бошқариш самарадорлигини **иқтисодий маъноси** — бошқариш ҳаражатларининг жорий ҳолатида макро ва микро даражада энг кўп иқтисодий самарани таъминлаш бўлса, **ижтимоий маъноси** — бошқариш ҳаражатларини жорий ҳолатида энг кўп ижтимоий самарани таъминлашдир.

Умуман, жамият нуқтаи назаридан иқтисодий самара янги-дан ҳосил қилинган қиймат ёки ялпи ички маҳсулот (ЯИМ), ялпи миллий маҳсулот (ЯММ), миллий даромад (МД) кўринишларида ифодаланеди.

Алоҳида олинган хўжалик юритувчи бўғиннинг иқтисодий самараси соф даромад ва фойда миқдори билан намоён бўлади. Иқтисодий самаранинг бундай изоҳланиши бошқариш самара-



дорлигини аниқлашнинг ягона усулини қўллаш имкониятини беради.

Бошқаришнинг ижтимоий самарасини аниқлашда ҳам худди шундай қарашни (концепцияни) қўллаш мумкин. Ижтимоий-иқтисодий тизим нуқтаи назаридан **ижтимоий самара** – ходимларнинг турмуш даражаси ва сифати билан ифодаланadi.

Замонавий бошқариш назариясида маъмурий менежмент самарадорлигининг қуйидаги кўринишлари мавжуд:

1. **Ўзаро таъсир ва таъсир ўтказиш воситалари бўйича** – мақсадли, мотивацияли, стратегик, тактик, ресурсли, харажатли, режали, дастурли, концептуал, функционал;

2. **Самаранинг мазмуни бўйича** – иқтисодий, ташкилий, ижтимоий, экологик;

3. **Вақт омили бўйича** – истиқбол, жорий ва оператив;

4. **Бошқариш тизими ривожланиш босқичлари бўйича** – шаклланиш, тикланиш, такомиллашиш, ислоҳ қилиш;

5. **Бошқариш фаолияти кўринишлари бўйича** – маркетинг, инновация, инвестиция, молиявий, ишлаб чиқариш, тижоратчилик, тадбиркорлик;

6. **Самарадорлик шакли бўйича** – менежмент тизими, бошқариш фаолияти, бошқариш жараёни, раҳбар ва ходим фаолияти.

Маъмурий бошқарув самарадорлигининг белгилари қуйидагилардан иборат:

1. Инсон – ташкилотнинг бош ресурси. Ташкилотда ҳар бир ходим ғоявий манба ҳисобланади;

2. Янгиликларни киритишга йўналтирилганлик;

3. Мустақиллик ва ташаббускорликни ривожлантириш;

4. Ташкилот умумий қадриятларига йўналтирилганлик;

5. Ходимлар ва раҳбарларнинг ўз ишига содиқлиги;

6. Ташкилот, раҳбарлар ва ходимларнинг оддийлиги, соддалиги ва камтарлиги;

7. Кучли харизматик сардорларнинг мавжудлиги.

## **16.2. Маъмурий бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари ва уларни баҳолаш усуллари**

Маъмурий бошқарув самарадорлиги унинг фаолият натижавийлиги орқали намоён бўлади.

Ташкилот фаолияти натижавийлигининг асосий мезонлари қуйидагилардан иборат:

1. **Таъсирчанлик** — ташкилот мақсадларига эришиш даражаси;
2. **Тежамлилиқ** — зарурий ва сарфланаётган ресурслар (ҳаражатлар)нинг нисбати;
3. **Фойдалилик** — жами ҳаражатлар ва даромадлар ўртасидаги нисбат;
4. **Меҳнат фаолияти сифати** — ходимларнинг меҳнат шароитлари;
5. **Инновацион фаоллиги** — ташкилот фаолиятининг турли соҳаларига янгиликларни жорий қилиш ва бошқалар.

Маъмурий бошқарувнинг асосий ресурслари қуйидагилардан иборат:

- инсоний;
- моддий;
- молиявий;
- экологик;
- ахборот-технологик;
- макон ва замон;
- ташқи алоқалар ва коммуникациялар;
- ички муҳит ва коммуникациялар.

Маъмурий менежмент самарадорлиги қуйидаги йўналишларда баҳоланади:

- баҳолаш мақсадини аниқлаш ва асослаш;
- баҳолаш кўрсаткичлари мезонларини танлаб олиш;
- охириги натижа ва мақсадни ҳисоблаш;
- маъмурий бошқарув натижавийлигини аниқлаш;
- мақсадларни ресурслар билан таъминланганлигини аниқлаш;
- охириги натижанинг ресурсларга нисбати (ресурслар тежамлилиги);
- иқтисодий самара миқдорини аниқлаш;
- иқтисодий самаранинг ҳар бир ресурс (ҳаражат) миқдорига нисбати;
- иқтисодий самарани бошқариш ҳаражатларига нисбати;
- ҳар бир фойдаланилган ресурслар (ҳаражатлар) тури миқдорини тегишли ресурслар салоҳиятига нисбати;
- таъсир этиш воситаларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш бўйича бошқариш жараёнлари самарадорлигини аниқлаш: стратегия, меҳнат мотивацияси, бошқаришни ташкил этиш шакллари;
- салоҳиятнинг ҳар бир тури бўйича миқдорини аниқлаш: ресурсли, ташкилий, ахборот, илмий-техникавий, экологик, кадрлар бўйича;

– самараларни аниқлаш: иқтисодий, ижтимоий, экологик, ташкилий, илмий-инновацион;

– ижтимоий-иқтисодий тизим салоҳиятининг ҳар бир туридан фойдаланиш самарадорлигини аниқлаш.

Маъмурий бошқарув самарадорлигининг асосий иқтисодий кўрсаткичлари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

### I. Микроиқтисодий даражада:

- $C_6 = \Phi : X_6$ :  
 $C_6$  – самарадорлик кўрсаткичи;  
 $\Phi$  – ташкилот фойдаси (даромади);  
 $X_6$  – бошқариш ҳаражатлари.
- $K_x = I_c^6 : I_c$   
 $K_x$  – бошқарув ходимлари коэффиценти;  
 $I_c^6$  – бошқарув ходимлари сони;  
 $I_c$  – ташкилот ходимларининг умумий сони.
- $K_x = X_6 : X$   
 $K_x$  – бошқариш ҳаражатлари коэффиценти;  
 $X_6$  – бошқарув ҳаражатлари;  
 $X$  – ташкилотнинг умумий ҳаражатлари.

### II. Макроиқтисодий даражада:

1.  $C_6 = \Delta \text{ЯИМ} : X_6^M$ ;  $C_6^M = \Delta \text{ЯММ} : X_6^M$ ;  $C_6^M = \Delta \text{МД} : X_6^M$ ;

$C_6^M$  – макродаражада бошқарув самарадорлиги;

$\Delta \text{ЯИМ}$  – ялпи ички маҳсулотнинг ўсиши;

$\Delta \text{ЯММ}$  – ялпи миллий маҳсулотнинг ўсиши;

$\Delta \text{МД}$  – миллий даромаднинг ўсиши;

$X_6^M$  – макродаражадаги бошқариш ҳаражатлари.

2.  $K_c^M = I_c^6 : I_c^M$

$K_c^M$  – макродаражадаги бошқарув ходимлари сони бўйича самарадорлик коэффиценти;

$I_c^6$  – макродаражадаги бошқарув ходимлари сони;

$I_c^M$  – макродаражадаги ишловчиларнинг умумий сони.

Макроиқтисодий даражадаги аниқланган бошқаришнинг самарадорлик кўрсаткичлари миқдорининг ижобий ёки салбийлиги аввалги йиллардаги кўрсаткичлар билан ёки бошқа мамлакатлардаги шунга ўхшаш кўрсаткичлар билан таққослаш орқали аниқланади.

### **16.3. Маъмурий бошқарув самарадорлигининг иқтисодий барқарорликка таъсири**

Хар қандай даражадаги ташкилотнинг муваффақиятлари ёки инқирози бошқариш жараёнининг мақсадга мувофиқ ташкил этилганлигига, унда ишловчи раҳбарлар, ходимлар ва мутахассисларнинг фаолиятига бевосита боғлиқ эканлиги “Менежмент” фанидан маълум. Ташкилотнинг ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий барқарорлиги эса маъмурий бошқарувнинг самарадорлигига, унда ишловчи раҳбар кадрларнинг оқилона фаолият кўрсатишига боғлиқ. Шунинг учун маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш масалалари тизимли ёндашишни талаб этади.

Маъмурий фаолият натижаларини таҳлил этиш ва унинг бошқариш тизимини ўрганиш асосида маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича қуйидаги тадбирларни ишлаб чиқиш ва амалга ошириш мақсадга мувофиқ бўлади:

**1. Бошқариш тизимини такомиллаштириш**, уни максимал даражада соддалаштириш, ундаги кўп фаолиятларни марказдан жойларга бериш, малака ва шахсий сифатларини инобатга олиб раҳбарлар ваколатларини аниқ белгилаш ва бошқалар.

**2. Ташкилотнинг ривожланиш стратегиясини ишлаб чиқиш.** Ушбу тадбир кучли ва буш томонларни таҳлил этиш асосида ҳамда унинг барча функционал соҳаларини ўз ичига олувчи сиёсати ва фалсафасини ишлаб чиқиш орқали амалга оширилади.

**3. Бўғинлар, бўлимлар ва ходимлар ўртасидаги самарали коммуникация алоқаларини таъминловчи ахборот тизимини ишлаб чиқиш.** Рағбатлантириш механизми, бошқариш тартиб-қоидалари ва қарор қабул қилиш тизимларини шакллантириш.

**4. Раҳбар ва ходимларни мунтазам ўқитиш, тайёрлаш ва қайта тайёрлаш** орқали уларни малакасини ошириб бориш, уларда ишга ижодий ёндашиш, янгиликка интилиш, изланиш, ташаббускорлик, омилкорлик ва уддабуронлик кўникмаларини ривожлантириш.

**5. Раҳбар кадрларни тўғри танлаш, ўқитиш, баҳолаш** ва уларни лавозим бўйича ўтказиш (кўтариш) тизимини ишлаб чиқиш, раҳбарлар лавозим (мансаб)ларини режалаштириш. Ташкилотга таъсир этувчи ички ва ташқи омилларга мос бўлган раҳбарлик услубларини (автократик, демократик ва либерал) қўллаш.

**6. Ходимлар таркибини ишчанлик қобилиятлари ва мослашувчанлик хусусиятлари бўйича шакллантириш**, уларни

баҳолаш ва танлашнинг энг самарали усулларини қўлаш асосида ташкилотда **қулай ижтимоий-психологик муҳитни** яратиш.

**7. Барча раҳбарлар ва ходимлар томонидан тан олинувчи ва қўллаб-қувватланувчи биргаликдаги кадр-қимматларни ишлаб чиқиш асосида ташкилот маданиятини сабот билан шакллантириш.**

Юқоридагилар билан бир қаторда маъмурий бошқарув тизими тежамлилигига эришиш ҳамда унинг самарадорлигини ошириш, ташкилот иқтисодий барқарорлигини таъминлашнинг муҳим белгиларидан ҳисобланади.

Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 30-сентябрдаги “Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида”ги 459-сонли қарори ҳам айнан маъмурий бошқарув тизими самарадорликни оширишга қаратилганлиги, унда юқорида келтирилган самарадорликни ошириш йўлларининг барчаси эътиборга олинганлиги диққатга сазовор бўлиб, мамлакатимизда ушбу соҳани такомиллаштириш ва ислоҳ қилишнинг ҳам илмий ҳам амалий жиҳатдан асосланганлигига мисол бўлади.

Бошқарув тизимини такомиллаштириш борасида амалга оширилаётган ислоҳотларнинг изчил ва ишончлилигини мамлакатимизда мавжуд ижтимоий-сиёсий ва иқтисодий барқарорликда кўришимиз мумкин.

Иқтисодий ўсиш кейинги 5 йилда бир маромда, 4,0-4,5% атрофида бўлди. Бундай муттасил ривожланиш мамлакатни 1990 йилги иқтисодий даражага чиқиб олиш имкониятини яратди ҳамда 2001 йилда биринчи бор ялпи ички маҳсулотнинг 1991 йилга нисбатан 103% ўсишига эришилди. Макроиқтисодий барқарорликни сақлаш иқтисодиётни ўстириш тенденцияси аниқ кўзга ташланди. Шу жойда эътироф этиш лозимки, ушбу кўрсаткич бўйича Россия 2001 йили 1990 йилги даражанинг 64%, Украина 46%, Қозоғистон 72%, Қирғизистон 69 фоизга эриша олди, холос.

## ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

**Маъмурий менежмент** бошқаришнинг махсус қисми бўлиб, бошқарувчи тизим ичидаги муносабатларни, унинг ривожланиш қонуниятлари, тамойиллари, усул ва услубларини ўрганади, яъни турли соҳа ташкилотлари маъмурияти фаолиятларини ташкил этиш, режалаштириш, тартибга солиш, мувофиқлаштириш, мотивация қилиш (ундаш) ҳамда раҳбарликни оқилона уюштириш усулларини ўрганади.

**Маъмурий менежментнинг асосий мақсади** — ташкилот маъмурияти ривожланишида уйғунликни таъминлашдан, яъни ташкилотнинг барча ички ва ташқи элементлари фаолиятини самарадорлигини ва мақсадга мувофиқлигини таъминлашдан иборатдир.

**Маъмурий менежментнинг асосий субъектлари** — маъмурий бошқариш аппаратлари, уларнинг бўғинлари ва турли поғонадаги раҳбарлар ва ходимлар кирадилар. Уларнинг ҳар бири тегишли вазифаларга, ваколатларга ва масъулиятларга эга бўлади.

### **Классик менежмент мактаблари:**

**1. Маъмурий ёндашув** — бошқариш фаолиятлари амалиётига олдиндан кўра олиш, ташкил этиш, раҳбарлик, назорат каби тушунчаларнинг жорий этилиши. Яъни бошқаришни оқилона ташкил этиш ва тартибга солиш тадбирлари тизимини шакллантириш (А. Файол, 1841-1925).

**2. Бюрократик моделлар.** Бош ғоя — ходимларнинг вазифаларини, бурчларини ва ҳуқуқ доираларини аниқ тақсимлаш, фаолиятларининг, ихтисослаштириш аниқ белгиланган қоидалар асосида раҳбарлик қилиш ва бошқалар (М. Вебер, 1864-1920).

**3. Психотехник ёндашиш.** Ходимлар унумдорилигига физиологик, психологик ва эргономик омилларнинг таъсирини тадқиқ қилиш. (В. Вундт, 1832-1920).

**4. Инсон муносабатлари мактаби.** Бош ғоя — ижтимоий гуруҳларнинг шаклланиши ва уларнинг ишлаб чиқаришда ҳамкорга айланишини ўрганиш (Э. Мэйо, 1880-1949).

**5. Янги мактаб.** Бошқариш илмига кибернетика ва аниқ фанлар аппаратини жорий этиш (М. Бир, 1959).

**6. Ижтимоий тизимлар мактаби.** Бош гоя – шахс йўлида айрим тўсиқларнинг мавжудлиги ва низоларнинг пайдо бўлиши. Буни ҳал этиш учун инсонларнинг табиий эҳтиёжларини ўрганиш (Х. Саймон, 1916).

**Маъмурий бошқарув қонунлари:**

- Бошқарувни ихтисослаштириш;
- Бошқарув тизимининг ягоналиги;
- Бошқарувни зарурий ва етарли даражада марказлаштириш;
- Бошқарувни демократлаштириш;
- Вақт қонуни (вақтни тежаш);
- Бошқаришда барчанинг иштирок этиши.

**Принцип (тамойил)** – бу белгиланган тартиб, қоида бўлиб, ундан ҳар қандай фаолиятда, жумладан, бошқарув фаолиятида ҳам фойдаланиш мумкин. Маъмурий бошқарув тамойиллари бошқарув қонун ва қонуниятларидан келиб чиқади, улар қонунни тушуниш ва унга тўла бўйсунуш, уни бузмаслик мақсадида ишлаб чиқилади.

**А. Файолнинг бошқариш тамойиллари:**

- меҳнат тақсимооти;
- ҳокимлик;
- интизом;
- фармойиш беришнинг ягоналиги;
- раҳбарликнинг бирлиги;
- шахсий манфаатларнинг умумий манфаатларга бўйсунуши;
- рағбатлантириш;
- марказлаштириш;
- бошқариш поғоналари;
- тартиб;
- ҳаққонийлик (адолатлилик);
- ходимлар таркибининг турғунлиги;
- ташаббус;
- ходимларнинг бирдамлиги (ҳамжиҳатлиги).

**Маъмурий бошқарувнинг алоҳида тамойиллари:**

1. Бошқаришда марказлаштириш ва номарказлаштиришнинг муносаббати тамойили;
2. Ҳуқуқлар, мажбуриятлар ва масъулиятларни мувофиқлаштириш тамойили;
3. Бошқаришни демократлаштириш тамойили.

**Маъмурий менежмент** бошқариш фанининг муҳим таркибий қисми бўлиб, у бошқарувчи тизим ичидаги муносабатлар-

ни ўрғанади. Маъмурий бошқариш тизими ҳам ўз субъекти ва объектига эга.

**Маъмурий менежментнинг субъектига** юқори бошқариш органлари ва алоҳида раҳбарлар корпуси киради, унинг **объектига** эса қуйи бошқариш органлари ва айрим ташкилот маъмурияти, бошқарма, департамент, бўлимлар ҳамда уларда ишловчи фаолияти тартибга солинадиган мутахассислар ва ходимлар гуруҳи кирадилар.

**Маъмурий менежмент тизиминининг турлари:**

1. Давлат ва маҳаллий (муниципал) бошқаришнинг маъмурий тузилишлари;
2. Бизнес (ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш)ни бошқаришнинг маъмурий тузилишлари;
3. Ижтимоий соҳаларни бошқаришнинг маъмурий тузилишлари;
4. Бозор инфратузилмаларини бошқаришнинг маъмурий тузилишлари.

**Маъмурий бошқарув тизimini такомиллаштириш масалалари:**

Ҳокимият тизимлари бўлинишининг конституционал тамойилига амал қилинишини таъминлаш.

Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислохотларнинг самарадорлигини кучайтириш.

Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизimini такомиллаштириш ва бошқалар.

**Давлат қурилишининг асосий тамойиллари:**

- халқнинг эркин хоҳиш-иродаси;
- фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги;
- инсон ҳуқуқларининг устуворлиги;
- ҳокимият органларининг сайланиб қўйилиши;
- уларнинг сайловчиларга бўйсунлиши;
- тайинлаш йўли билан шаклланадиган давлат органларининг сайлаб қўйиладиган органлар олдида ҳисоб беришга масъуллиги;
- ҳокимият тармоқларининг тақсимланганлиги.

**Давлат** халқ иродасини ифода этиб, унинг манфаатига хизмат қилади. Давлат органлари ва мансабдор шахслар жамият ва фуқаролар олдида масъулдир.

**Референдум** — бу халқнинг тўғридан-тўғри, бевосита хоҳиш иродасидир.



**Президент** — Ўзбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи ҳокимият бошлиғи бўлиб, айна вақтда Вазирлар Маҳамасининг Раиси ҳам ҳисобланади.

**Олий Мажлис** — олий давлат вакиллик органи бўлиб, қонун чиқарувчи ҳокимиятни амалга оширади, ҳудудий сайлов округлари бўйича кўппартиявийлик асосида беш йил муддатга сайланадиган депутатлардан иборат бўлади.

**Вазирлар Маҳкамаси** — Ўзбекистон давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи бўлиб, унинг таркибини Президент тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади.

**Маҳаллий давлат ҳокимияти** — бу вилоятлар, туманлар ва шаҳарларда (туманга бўйсунадиган шаҳарлардан, шунингдек, шаҳар таркибига кирувчи туманлардан ташқари) ҳокимлар бошчилик қиладиган халқ депутатлари Кенгашлари бўлиб, ҳокимиятнинг вакиллик органларидир.

Вакиллик ва ижроия ҳокимиятларини ҳудудий тегишлилигига қараб вилоят, туман ва шаҳар ҳокимлари бошқаради.

**Маъмурий бошқарув даражалари:**

- энг юқори звено раҳбарлари;
- ўрта бўғин (звено) раҳбарлари;
- қуйи звено раҳбарлари.

**Қуйи звено раҳбарлари** — аниқ ва функционал вазифаларни амалга оширувчи мутахассисларнинг фаолиятларини ташкил этувчи ва тартибга солувчи раҳбарлар ҳисобланади.

**Ўрта звено раҳбарлари** — қуйи бўғин раҳбарлари фаолиятларини ташкил этувчи, тартибга солувчи ва назорат қилувчи раҳбарлардир. Ўрта бўғин раҳбарлари одатда, ташкилотдаги айрим олинган соҳани ёки йирик бўғинни бошқаради. У юқори звено раҳбарлари билан қуйи звено раҳбарлари ўртасида ўзига хос буфер (кўприк) вазифасини бажаради.

**Юқори звено раҳбарлари** — ўрта ва қуйи звено раҳбарлари фаолиятларини бошқариб, умуман ташкилот миқёсидаги асосий ва муҳим қарорларни қабул қилишга жавоб беради.

**Маъмурий ходимларнинг ҳуқуқлари:**

- қарор қабул қилиш;
- аниқ масалалар бўйича кўрсатмалар бериш;
- ваколат доирасида ҳужжатларга имзо қўйиш;
- тегишли ахборотларни олиш;
- тегишли ташкилотларда (органларда) ваколат доирасида иштирок этиш;

– меҳнат фаолияти натижаси бўйича моддий ва маънавий манфаатдорлик ва бошқалар.

**Маъмурий бошқарув ходимларининг бурчлари:**

- белгиланган вазифаларни сидқидилдан амалга ошириш;
- белгиланган тартибда бошқа хизматчилар билан муносабатда бўлиш;
- топшириқларни ўз вақтида бажариш;
- жамоада ижтимоий-руҳий ҳолатни яхшилашга эришиш;
- ички тартиб-қоидаларни бузмаслик;
- юқори раҳбарнинг буйруқ, кўрсатмалари ва йўриқномаларини сўзсиз бажариш;
- жамоа манфаатини ўз манфаатидан юқори қўйиш ва бошқалар.

**Маъмурий бошқарув ходимларининг жавобгарликлари:**

- этик (ахлоқий);
- ҳуқуқий;
- иқтисодий.

“Тузилиш” — сўзи бошқарув элементлари бирлашувини, улар орасидаги ўзаро муносабат ва алоқаларни яхлит тизим эканлигини англатади.

**Бошқаришнинг ташкилий тузилиши** деганда бошқарув бўғинларининг бирлашувини, улар орасидаги ўзаро муносабатларни ҳамда улардаги мақсад ва вазифаларнинг бажарилишини таъминлаш тушунилади.

**Бошқаришнинг ташкилий тузилиши элементлари:**

- бошқариш звенolari (бўғинлари);
- бошқарув поғоналари;
- бошқарув ходимлари ва бўғинлари орасидаги боғланишлар;
- бевосита ходимлар ўртасидаги муносабатлар;
- горизонтал ва вертикал алоқалар.

**Бошқаришнинг расмий ташкилий тузилиши** деганда юқори ташкилот ёки давлатнинг тегишли идоралари томонидан тасдиқланган ва ҳуқуқий кучга эга бўлган ташкилий тузилишлар тушунилади.

**Бошқаришнинг норасмий тузилиши** ташкилотда ишловчи жамоа аъзоларининг ўзаро муносабатлари асосида шаклланади (улар қарашларининг бирлиги ва қарама-қаршилиги, манфаатлари, дунёқараши, мойиллиги ва бошқалар).

**Бошқарув звеноси** — бу алоҳида олинган бўғин бўлиб, маълум бошқарув фаолиятини амалга оширади (ходим ёки бўлим томонидан).

**Бошқарув, поғонаси** — бу бир звенонинг (ходимнинг) бошқасига бўйсунуш кетма-кетлигидир.

**Горизонтал боғланишлар** — бир бошқариш поғонасидаги тенг ҳуқуқли звеноларнинг (ходимларининг) муносабатлари.

**Вертикал боғланишлар** — бошқарув поғоналарида раҳбар ва бўйсунувчи звено (ходим)лар орасидаги муносабатлардир.

**Ташкилий тузилишини шакллантириш тамойиллари:**

1. Шахсий жавобгарлик ва фармойишнинг ягоналиги;
2. Функционал ва чизиқли раҳбарлик орасида аниқ чегара бўлишлигини таъминлаш;
3. Назоратни оқилона ташкил этиш;
4. Аниқ функционал чегаралашни таъминлаш;
5. Ҳар бир мансабдор шахс ва бошқарув звеносининг ҳуқуқ, бурч ва жавобгарлигининг муқобиллиги;
6. Тежамлилиқ ва мослашувчанлик.

**Чизиқли бошқарувга асосланган тизимнинг** маъноси ҳар бир бўғиннинг бошида раҳбар туради. У ўз навбатида юқорида турувчи раҳбарга ҳисобот бериб, фақат унинг топшириқларини бажаришга мажбур. Бу тизимнинг ютуқларига ўзаро муносабатлардаги оидинлик, қарама-қарши топшириқларнинг йўқлиги киради, камчилиги эса раҳбарнинг кўп фаолиятларни амалга ошириши лозимлиги оқибатида унинг билим даражасини етишмаслиги, яъни бошқарувнинг айрим функцияларини бажарувчи мутахассисларининг йўқлигида кўринади.

**Функционал боғланишлар** шакли бошқарув тизимини юқори малакали мутахассислар билан тўлдирилиши ҳисобига амалга оширилади. Бунга эса ўз навбатида улар томонидан бошқарувнинг аниқ фаолиятларини билган ҳолда асосланган қарорлар қабул қилишлиги орқали эришилади. Бундай боғланишларнинг камчилиги, фармойишнинг ягоналиги таъминланмаслигида ва вазифага жавобгарликнинг камайишида намоён бўлади.

**Чизиқли-функционал боғланишлар** чизиқли раҳбарият ҳамда функционал бўғинлар (бўлим, гуруҳ ва бошқа ячейкалар)дан ташкил топган бўлади. Бундай боғланишлар юқори органнинг фармойиш ва топшириқларини қисқа муддатда амалга оширишни таъминлайди ҳамда маъмурий бошқарув ходимлари

меҳнатини оқилона тақсимотига олиб келади. Вертикал ва горизонтал боғланишларни мақсадга мувофиқлигини таъминлайди.

**Матрицали боғланишлар** — бошқариш тузилишларининг асосий ютуғи жорий фаолиятларни қўйи поғоналарга берилиши, юқори поғоналарни эса стратегик мақсадларга эришишга йўналтирилганлигидадир.

**Ваколат** — бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу кабилар номидан фаолият олиб бориш учун берилган ҳуқуқ, вакиллик ҳуқуқидир.

**Маъмурий бошқарувда ваколат** деганда ташкилот ресурсларидан фойдаланиш ва унинг айрим ходимлари фаолиятини вазифаларни бажаришга қаратиш бўйича чекланган ҳуқуқ тушунилади ёки бошқача айтганда одамларга раҳбарлик қилиш ва ресурслардан фойдланишнинг чекланганлик ҳуқуқидир.

Ваколатни ҳокимлик билан аралаштириб бўлмайди, чунки ҳокимлик деганда ҳолатга бевосита таъсир ўтказиш имконияти ва қобилияти тушунилади.

Ваколат маълум лавозимдаги кишининг бирор вазифани бажариш ҳуқуқи бўлса, ҳокимлик ушбу вазифани ҳақиқатда бажара олишлиқдир.

**Ваколатлар тақсимоти** — ўзига вазифаларни бажариш бўйича жавобгарликни олувчи гуруҳ ёки айрим кишига юқоридан қўйиға қараб вазифа ва ваколатларни топшириш тушунилади. Ваколатларнинг тақсимоти юқори малакага эришган гуруҳ ёки айрим кишига нисбатан ишлатилади.

**Раҳбарларнинг ваколатлар тақсимотини** хоҳламаслигига олиб келувчи сабаблар:

- бўйсунувчиларга ишончнинг йўқлиги;
- таваккалчиликдан қўрқиш;
- назоратни амалга оширишнинг қийинлиги;
- “Кучли” шахсларнинг таҳдид солиши;
- қарор қабул қилиш жараёнининг мураккаблашуви;
- бўйсунувчилардан ривожланган алоқаларнинг талаб этилиши.

**Бўйсунувчиларнинг ўзига жавобгарлик олишни хоҳламаслик сабаблари:**

- муаммони мустақил ечишдан кўра, раҳбардан сўраб билишнинг қулайлиги;
- хатога йўл қўйганлик учун танқиддан қўрқиш;
- вазифани муваффақиятли бажариш учун керакли ресурслар ва ахборотнинг йўқлиги ёки тақчиллиги;

- иш билан ортиқча юкланганлик;
- ўзига ишончнинг йўқлиги;
- қўшимча жавобгарликни олишга қизиқишнинг йўқлиги.

### **Маъмурий бошқарув функциялари:**

1. Умумий функциялар;
2. Ижтимоий- психологик функциялар;
3. Технологик функциялар.

**Умумий функциялар** – бошқарув жараёнини асосий бошқичлари мазмунини англатади. Барча ташкилотларда муваффақиятли бошқариш қуйидаги умумий функцияларни амалга оширишни кўзда тутлади:

- мақсадларни шакллантириш;
- стратегик режалаштириш;
- ташкил қилиш;
- тартибга солиш (мувофиқлаштириш);
- рағбатлантириш;
- назорат қилиш (ҳисоб-китоб юрғатиш ва таҳлил этиш).

**Бошқаришнинг ижтимоий-психологик функциялари** – жамоадаги ижтимоий-иқтисодий муносабатлар хусусияти билан боғланган. Улар икки хил функцияларни ўз ичига олади: ваколатлар тақсимоги ва мотивация (ундаш).

**Маъмурий бошқарувнинг технологик функциялари** – ҳар қандай даражадаги раҳбарлар меҳнати технологияси мазмунини англатади ва улар фаолиятининг қуйидаги икки томонини белгилайди: қарорлар ва коммуникациялар (алоқа, муносабат йўллари).

### **Маъмурий бошқарув усуллари:**

- иқтисодий усуллар;
- ташкилий-фармойиш усуллари;
- ижтимоий-психологик усуллар.

Маъмурий бошқарувда қўлланиладиган барча усуллар ўзаро узвий боғлиқ бўлиб, улар бир-бирини тўлдиради.

**Иқтисодий усуллар** деганда бошқариш объектининг моддий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир ўтказишнинг йўллари ва йўриқлари мажмуаси тушунилади.

**Ташкилий-фармойиш усуллари** – ходимлар ва звенолар ўртасидаги объектив равишда мавжуд бўлган муносабатларни ҳисобга олган ҳолда таъсир ўтказиш йўл-йўриқлари мажмуасидир. Бу усуллар белгиланган мақсадга эришиш учун раҳбарнинг бўйсунувчига, юқори поғонанинг қуйи поғонага

туғридан-туғри таъсир ўтказишини ифодалайди ҳамда бошқариш объектининг тузилиши ва фаолият тартиб-қоидаларини белгилайди.

**Ижтимоий психологик усуллар** ўз мазмунига кўра жамоанинг шаклланиш ва ривожланиш жараёнини, кишиларнинг руҳий ҳолатини ва маънавий манфаатларини ҳисобга олган ҳолда таъсир ўтказиш усуллари мажмуидир.

**Маъмурий бошқарув маданиятининг уч поғонаси:**

- Миллий маданият;
- Ташкилий маданият;
- Бошқарув маданияти ёки “раҳбарлик услублари”, деб номланади.

**Ташкилий маданият:**

1. Битта ташкилотни иккинчисидан фарқловчи қадриятлар тизими бўлиб, уларга: қоидалар, хулқ эталонлари, дунёқарашлар, жамоа ичида расмий ва норасмий муносабатлар, ишбилармонликнинг одоб нормалари, тимсоллар, тил ва бошқалар киради.

2. Ҳар бир ташкилот ўзи англаган ёки англамаган ҳолда ўзининг шахсий қадриятлар тизимини яратади. Бунинг маҳсули сифатида бу система ташкилотнинг маънавий кўринишини ёки ташкилий маданиятини ташкил этади. Катта жамиятлар сингари ташкилотлар ҳам ўзининг шахсий маънавияти, урф-одатлари ва қадриятлари бўлишига ҳаракат қилади.

3. Ташкилотдаги маънавий-психологик муҳитдир. У дўстона, ёки аксинча, душманлик муҳити бўлиб, раҳбар-ҳодимлар ўртасидаги мослашувчан ёки қаттиқ боғланишдаги муносабатларни акс эттиради.

4. **Ташкилот** — бу кишилар ва улар томонидан яратилган маданиятдир, яъни умумий қоидалар, меъёрлар, қадриятлардир.

**Асосий ташкилий маданиятлар** — бу ташкилотнинг қадриятлари ядросини ташкил қилган ва унинг аъзолари томонидан тўла маъқулланган ва қўллаб-қувватланаётган нарсалардир. Бу фирманинг кенг қамровда қабул қилинган қиёфаси (имиджи) ҳамда унинг ўзига хос хусусиятлари ва қадрли томонларидир.

**Раҳбарлик услуби** — маъмурий бошқарув жараёнида раҳбар томонидан фойдаланиладиган хатти-ҳаракатлар, йўл-йўриқлар ва алоҳида ҳаракатларнинг хусусиятли томонларидир. Уларга авторитар, демократик, либерал услублар киради.

### **Авторитар услубда:**

1. Фақат натижа муҳим.
2. Сўзсиз бўйсунушга асосланган мотивация.
3. Бўйсунувчилар бошқаришга жалб этилмайди.
4. Каттиқ талабчанлик.

### **Демократик услубда:**

1. Натижа ҳам, унга эришиш йўллари ҳам муҳим.
2. Ижтимоий-психологик ва моддий эҳтиёжлардан фойдаланишга асосланган мотивация (ундаш, қизиқтириш).
3. Бўйсунувчилар бошқаришга фаол ва кенг жалб этилади.
4. Талабчанликнинг ишонч билдириш билан боғлиқ ҳолда олиб бориш.

### **Либерал услубда:**

1. Натижа муҳим эмас.
2. Мотивациянинг амалда йўқлиги.
3. Бўйсунувчилар ҳужажурсинга бошқаришга жалб этиладилар.
4. Талабчанликнинг сустлиги.

### **Раҳбарлик услубининг самарали омиллари:**

- раҳбарнинг шахсий психологик хусусиятлари;
- бўйсунувчилар эҳтиёжлари ва манфаатлари;
- ходимларни малака даражалари ва жавобгарлик ҳисси;
- маъмурият фаолиятига таъсир этувчи ички ва ташқи омиллар.

**Ҳужжатлаштириш** — маълум фаолият ва вазифага кўра турли ва ўзаро боғлиқ бўлган ҳужжатлар мажмуаси билан ишлаш тушунилади.

**Ҳужжат тузиш** — белгиланган шаклга мослаб ҳужжатлар тузиш жараёнини амалга оширишдир.

**Ҳужжат айланиши** — бу ҳужжатларнинг муайян даврдаги айланишидир.

**Иш юритиш** деганда ташкилотлар ўз фаолияти ва вазифаларини бажариш давомида ҳужжатлар устида олиб борадиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуаси тушинилади.

**Ташкилий ҳужжатлар** — мазмунан ташкилот, муассаса ва корхоналарнинг ҳуқуқий мақоми, таркибий тармоқлари ва ходимлари, бошқарув жараёнининг боришида жамоа иштирокининг қайд қилиниши, бошқа ташкилотлар билан алоқаларни ҳуқуқий томонлари каби масалаларни акс эттиради. Низомлар, йўриқномалар, мажлис баёнлари, шартномалар ана шундай ташкилий ҳужжатлар сирасига киради.

**Йўриқнома** қонунлар ёки бошқа меъёрий ҳужжатларни тушунтириш мақсадида чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, муассаса мансабдор шахс ва ходимларнинг ташкилий, илмий техникавий, молиявий ва бошқа махсус фаолият томонлари хусусида тартиб-қоида ўрнатиш мақсадида давлат бошқарув органлари томонидан ишлаб чиқилади.

**Низом.** Муассаса ёки унинг таркибий бўлинмалари тузилиши, ҳуқуқи, вазифалари, бурчлари, ишни ташкил қилишнинг тартиботини белгилайдиган ҳуқуқий ҳужжат. Кўпинча Низом муассасалар шаклланиши ва ташкил топиши пайтида тузилади.

**Шартнома.** Икки ёки ундан ортиқ томоннинг юридик ва жисмоний ҳуқуқи ҳамда мажбуриятларини белгилаш, ўзгартириш ёки тўхтатиш борасидаги келишувидир. Шартнома давлат, юридик ва жисмоний шахслар, шунингдек, фуқаролар ўртасида тузилади. Бу шартномалар ҳар бир ташкилот мансабдор шахсларининг ўз жамоаларининг манфаатлари асосида тузилади.

**Буйруқ.** Бошқарув органи раҳбарларининг яқка ҳокимлигига асосланган ҳуқуқий ҳужжат бўлиб, муайян ташкилот олдида турган стратегик, жорий ва кундалик вазифаларни ҳал қилиш мақсадида қўлланилади. Моҳият эътибори билан буйруқлар иккига бўлинади: асосий фаолиятга оид ва кадрлар шахсий таркибига оид.

**Фармойиш.** Муассаса маъмурияти шунингдек, бўлимлар раҳбарлари томонидан амалий масалалар юзасидан қабул қилинади. Ташкилотда қилинадиган ишлар ёки корхона ишлаб чиқаришини яхшилаш мақсадида айрим мансабдор шахсларга тегишли бўлади. Турли фармойишлар чиқариш, унинг бажарилиш имкониятларини ҳисобга олиш ва юклатилиши керак бўлган шахсни танлаб олиш, ташкилот раҳбарларининг маҳоратига боғлиқ.

**Кўрсатма.** Идораларда услубий турдаги масалалар, шунингдек буйруқлар, йўриқномалар ва бошқа ҳужжатларнинг ижроси билан боғлиқ ташкилий масалалар юзасидан чиқариладиган ҳуқуқий ҳужжат.

**Ҳисобот.** Муайян вақт учун режалаштирилган иш ёки вазифа, топшириқларнинг бажарилиши, амалий долзарб ишлар, хизмат ва илмий сафарлар якуни ҳақида маълумот берувчи ҳужжат бўлиб, унинг тўғри ва ишончлилиги маъмурий бошқаришнинг мустақкам ва ҳар тарафлама оқилона бўлишлигини таъминлайди.



**Маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳасини режалаштириш** ушбу тизим, унинг бўғинлари, унда ишловчиларнинг ҳуқуқ, бурч ва масъулиятларини олдиндан белгилаш, ҳар бир бўғин ва ходим томонидан бажариладиган вазифаларни аниқ ва оқилона тақсимлаш ҳамда шу асосда маъмурий-ташкилий тузилишларни такомиллаштиришдан иборат бўлади.

**Ўзгаришларга қаршилик кўрсатиш сабаблари:**

1. Ўзгаришларнинг зарурлигига ишончнинг йўқлиги.
2. Юқоридан жорий этиладиган ўзгаришларга норозилик ҳисси.
3. Номаълумликдан қўрқиш.
4. Номаълум муаммолар билан иш кўрмоқликни хоҳламаслик.
5. Ўзгаришлар билан боғлиқ янги вазифаларни, фаолиятларни маҳорат билан бажаришдан қўрқиш.
6. Мавжуд муносабатлар, ўрнатилган тартиб ва одатларни ўзгартиришни хоҳламаслик.
7. Ўзгаришларга раҳбарлик қилаётган шахсга ҳурмат ва ишончнинг йўқлиги.

**Вертикал марказдан четлатиш** — қарор қабул қилиш ҳуқуқини бошқариш поғоналари бўйича қуйига бериш.

**Горизонтал марказдан четлатиш** — раҳбар бўлмаган бўйсунувчиларга қарор қабул қилиш ҳуқуқини бериш.

**Қарор** — бу умумий мақсадларга эришиш йўналишида имкониятлардан бирини танлашдир. Қарор умумий мақсадлар йўналишида ечилиши зарур бўлган масалаларни ҳал қилиш усуллари аниқ кўрсатади ва зарурий ресурсларни улар билан боғлайди. Қарор — бу бошқарув фаолиятининг охирига натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг маҳсулоти — бошқарув қароридир.

**Муаммо** — ҳар қандай тизимда мавжуд ва зарур бўлган ҳолатдан четга чиқишни тавсифловчи вазият (воқелик)ни англатади.

**Бошқариш қарорларининг асосий таркибий қисмлари:**

1. Мақсадлар.
2. Масалалар.
3. Масалаларни ечиш усуллари (технологияси).
4. Ресурсларга нисбатан талаблар.
5. Қарорнинг таъсир доираси.
6. Қарорни бажарилиш муддатлари.
7. Қарорни амалга ошириш механизмлари.

**Бошқарув қарорлари хусусиятлари:**

1. Қарорнинг илмий асосланганлиги.
2. Қарорларнинг долзарблиги.
3. Қарорларнинг бирлиги.
4. Қарорларнинг адолатлилиги — ҳаққонийлиги.
5. Қарорларнинг тўғри йўналтирилганлиги.
6. Қарорларнинг қисқалиги (лўндалиги).
7. Қарорларнинг вақт бўйича аниқлиги.
8. Қарорларнинг оперативлиги (тезкорлиги).

### **Бошқариш қарорларига қўйиладиган талаблар:**

1. Ҳар қандай бошқарув қарори жиддий мақсад йўналишига эга бўлиши.
2. Бошқарув қарорининг тегишли ҳуқуққа эга бўлишлиги.
3. Бошқарув қарорининг долзарблиги.
4. Қарорларнинг қарама-қарши бўлмаслиги.
5. Маъмурий бошқарув қарори вазиятнинг барча хусусиятларини ҳисобга олган ҳолда ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлишлиги.
6. Қарорнинг тежамли бўлиши.
7. Қарорнинг реал (аниқ)лиги.

**Сратегик қарорлар** — олий даражадаги муаммоларни ҳал этиш бўйича мақсадли дастурларни ишлаб чиқишда ишлатилади. Улар узоқ вақтга, одатда бир неча йилга йўналтирилади ва стратегик масалаларни ҳал этилишида ишлатилади, шунинг учун уларни истиқбол қарорлари деб юритилади

**Тактик қарорлар** — жорий мақсад ва вазифаларни амалга ошириш билан боғлиқ бўлади.

**Ижтимоий-иқтисодий қарорлар** — меҳнат жамоаларида аъзоларнинг ижодий фаоллигини оширишга, улар фаолиятини самарадорлигини оширишга йўналтирилади.

**Техник қарорлар** — ташкилотда техникага оид сиёсат юритишга қаратилади.

**Ижодий қарорлар** — иш аҳволини сидқидилдан ўрганиб чиқилишини, махсус изланишлар талаб қиладиган ахборотларни жалб қилишни, махсус ҳисоб-китоблар бажарилишини талаб қилади. Бу қарорлар кўпроқ эркин ҳаракат қилишни кўзда тутади ва маъмурий ходимлар фаолиятининг асосини ташкил қилади.

**Мураккаб қарорлар** — бу махсус билим, тажриба ва катта тайёргарлик ишларини талаб қилувчи қарорлардир.

**Оддий қарорлар** — катта тажриба ва махсус билим талаб қилмайдиган қарорлардир, бу қарорлар оддий анъанавий

ҳолатда қабул қилинадилар. Уларнинг таъсири олдиндан маълум бўлади.

**Шахсий қарорлар** — ходимнинг ўзини меҳнат фаолиятига тегишли қарорлардир.

**Бошқарувчи қарорлар** — раҳбарлар томонидан қабул қилинадиган қарорлар.

**Мажмуавий қарорлар** — бу жамоа миқёсида қабул қилинадиган қарорлардир.

**Ахборот** — бу маълумот ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик элементларига эга бўлади. Ахборотлар ўз навбатида бошқариш меҳнатининг қуроли ва тайёр маҳсулоти ҳам ҳисобланади.

**Ахборот тизими** — ташкилотни бошқариш учун зарур бўлган барча турдаги ахборотлар мажмуи ахборот тизимини вужудга келтиради. Ахборот тизимлари бошқаришнинг ҳар қандай босқичида бир бутун бўлиб фаолият кўрсатади.

**Оддий тизим** — ахборот бунёд бўлган жойидан талаб этилган жойига тўғридан тўғри узатилади. Бундай ахборот телефон, факс, модем орқали ёки шахсан узатилади.

**Мураккаб ахборот тизими** — ташкилот фаолияти ва бошқариш ташкилий таркибининг мураккаблигига мос келади. Мураккаб ахборот тизимини бир қатор белгиларига кўра турларга бўлиш мумкин. Муҳим белгиларидан бири ахборотга ишлов беришни автоматлаштиришдир.

**Ахборот таъминоти** — ахборот тизимлари ичида машина ахборот базасини яратиш, таснифлаш ва кодлаштириш тизимлари, ҳужжатлаштиришнинг унификациялашган тизимлари, ҳужжат айланмаси ва ҳужжатларни шакллантиришни рационал ҳолга келтиришни ўз ичига олган ахборотни жойлаштириш ва ташкил қилиш бўйича услублар ва воситалар йиғиндисидир.

**Маъмурий бошқарув кадрлари** — деганда касб фаолияти бўйича бошқариш мақсад ва вазифаларини амалга ошириш билан боғлиқ бўлган ходимлар ва раҳбарлар тушунилади.

**Кадрлар сиёсати**, деганда бу узоқ даврга мўлжалланган тегишли малака, тажриба, касб ва шахсий сифатларга эга бўлган юқори малакали бошқарув кадрлари тараққиёти билан боғлиқ масала тушунилади. Кадрлар сиёсатининг мақсади кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш ва қайта тайёрлашнинг узоқ муддатли дастурини ишлаб чиқишдан иборатдир.

**Кадрлар стратегияси** — жамиятни маълум тарихий та- раққиёти босқичида унинг асосий мақсад ва вазифаларини аниқлайди.

**Кадрлар ишнинг тактикаси**, деганда ҳозирги шароитда кадрлар сиёсатини маълум тартибда амалга ошириш кўзда ту- тилади. Бу кадрларни тўғри танлаш, жой-жойига қўйиш, ўқитиш ва қайта тайёрлаш демакдир.

**Узлуксиз таълим** — малакали, рақобатбардош кадрларни тайёрлашнинг асоси бўлиб таълимнинг барча турларини, дав- лат таълим стандартларини, кадрлар тайёрлаш тизими тузилма- си ва унинг фаолият кўрсатиш муҳитини ўз ичига олади.

**Фан** — юқори малакали мутахассислар тайёрловчи ва ундан фойдаланувчи, илғор педагогик ва ахборот технологияларини ишлаб чиқувчи соҳадир.

**Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва бошқа соҳалар** — кадрларга бўлган эҳтиёжни, шунингдек, тайёргарлик сифати ва савиясига нис- батан қўйиладиган талабларни белгиловчи асосий буюртмачи, кадр- лар тайёрлаш тизимини молиявий ва моддий-техник жиҳатдан таъминлаш жараёнининг иштирокчисидир.

**Аттестация жараёни** — хизматчининг эгаллаб турган лавозимга лойиқлигини аниқлашдан иборатдир. Агар у мазкур лавозимга лойиқ деб топилса, унда уни яна юқори лавозимга кўтариш имконини қидириш керак бўлади. Шундай қилиб, ат- тестация унинг меҳнат фаолиятига берилган объектив баҳо деб билиш мумкин. Шу билан бирга аттестациядан касб маҳоратини рағбатлантириш воситаси сифатида ҳам фойдаланиш мумкин.

**Кадрларни танлаш** — бу, раҳбарлар, ходимлар ва мутахас- сисларни ўрганиш жараёни бўлиб, бундан мақсад уларни вазифа- вий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир.

**Кадрларни жой-жойига қўйиш** - бу бошқарув аппаратидаги мавжуд ёки ёлланган кадрларни унинг ичида мақсадга мувофиқ тақсимлашдир.

**Самарадорлик** — мазмунан иш фаолиятининг натижавийлиги ва ушбу ишни бажариш учун сарфланган энг оз (минимал) хара- жатлар ҳажмини акс эттирувчи — тежамлилик тушунчалари билан бевосита боғлиқ. Самарадорлик деганда сарфланган харажатлар билан натижавийлик даражасини таққослаш тушунилади.

**Маъмурий бошқарув самарадорлиги** — бу бошқариш маъму- рияти фаолиятининг натижавийлигидир.

**Бошқариш самарадорлиги** унинг бошқарилувчи объект мақсадларига эришишдаги ва ижтимоий-иқтисодий самарасини таъминлашдаги натижавийлиги билан бошқариш ҳаражатларини ва унда фойдаланилган ресурсларни таққослаш орқали аниқланади.

**Бошқариш самарадорлигининг иқтисодий маъноси** — бошқариш ҳаражатларининг жорий ҳолатида макро ва микро даражада энг кўп иқтисодий самарани таъминлашни англатади.

**Бошқариш самарадорлигининг ижтимоий маъноси** — бошқаришнинг жорий ҳолатида энг кўп ижтимоий самарани таъминлашдир.

**Маъмурий бошқарув самарадорлигининг белгилари:**

1. Инсон — ташкилотнинг бош ресурси.
2. Янгиликларни киритишга йўналтирилганлик.
3. Мустақиллик ва ташаббускорликни ривожлантириш.
4. Ташкилот умумий қадриятларига йўналтирилганлик.
5. Ходимлар ва раҳбарларнинг ўз ишига содиқлиги.
6. Раҳбарлар ва ходимларнинг оддийлиги, соддалиги ва камтарлиги.
7. Кучли харизматик сардорларнинг мавжудлиги

**Таъсирчанлик** — ташкилот мақсадларига эришиш даражаси.

**Тежамлилиқ** — зарурий ва сарфланаётган ресурслар (ҳаражатлар)нинг нисбати.

**Фойдалилик** — жами ҳаражатлар ва даромадлар ўртасидаги нисбат.

**Меҳнат фаолияти сифати** — ходимларнинг меҳнат шароитлари, киши бошига туғри келадиган даромад, уларнинг касб-маҳорати.

**Инновация фаоллиги** — ташкилот фаолиятининг турли соҳаларига янгиликларни жорий қилиш ва бошқалар.

## КУРСНИ ЎЗЛАШТИРИШ БЎЙИЧА САВОЛЛАР

1. Маъмурий менежмент фаннинг предмети.
2. Маъмурий менежмент фаннинг вазифалари.
3. Маъмурий бошқарув назарияси ва амалиётининг ривожланиш босқичлари.
4. Классик менежмент негизда маъмурий бошқариш мактабларининг ривожланиши.
5. Маъмурий ёндашув.
6. Маъмурий бошқарувда бюрократик моделлар.
7. Маъмурий бошқарувда психотехник ёндашув.
8. Инсон муносабатлари мактаби.
9. Маъмурий бошқарувнинг янги мактаби.
10. Ижтимоий тизимлар мактаби.
11. Маъмурий бошқарув соҳасида буюк аждодларимиз қарашлари.
12. Маъмурий бошқарув қонуниятлари ва принциплари (тамойиллари).
13. Тамойил тушунчаси.
14. А. Файолнинг бошқарув тамойиллари.
15. Маъмурий бошқарувда тизимли ёндашув.
16. Тизимли ёндашув қоидалари.
17. Маъмурий бошқарувнинг хусусиятлари.
18. Маъмурий менежментнинг субъектлари.
19. Маъмурий менежмент поғоналарида ишловчи гуруҳлари.
20. Маъмурий менежмент тизимларини соҳалар бўйича турлари.
21. Мустақиллик йилларида маъмурий бошқарув тизимида амалга оширилаётган ислохотлар.
22. Муассасалар соҳасидаги ўзгаришлар.
23. Ўзбекистоннинг маъмурий бошқарув соҳасида тўплаган тажрибалари.
24. Маъмурий бошқарув тизimini такомиллаштириш борасидаги долзарб масалалар.
25. Ўзбекистон Республикасининг маъмурий-ҳудудий тизилиши.

26. Давлат ҳокимияти ва ижтимоий-сиёсий тузум.
27. Давлат тушунчаси.
28. Демократия ва унинг тамойиллари.
29. Ўзбекистон Республикаси давлат ҳокимиятининг тизими ва унинг ташкил этилиши.
30. Ўзбекистон Республикаси олий ваколатли органлари таркиби.
31. Ўзбекистон Республикаси Президенти ваколатлари.
32. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тузилиши.
33. Олий Мажлис таркибидаги қўмиталар.
34. Олий Мажлиснинг ваколатлари.
35. Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг тузилиши.
36. Ўзбекистон Республикаси суд ҳокимиятининг тузилиши.
37. Маҳаллий давлат ҳокимиятларининг тузилиши.
38. Вакиллик ва ижроя ҳокимиятини бошқариш.
39. Ўзини-ўзи бошқариш органлари тушунчаси.
40. Бошқарув даражалари ва уларда ишловчи маъмурий раҳбарларнинг таркиби.
41. Маъмурий-бошқарув даражаларининг уч хил кўриниши.
42. Ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш ва ижтимоий соҳа маъмурий тизимлари.
43. Маъмурий бошқарувда қуйи звено раҳбарлари.
44. Маъмурий бошқарувда ўрта звено раҳбарлари.
45. Маъмурий бошқарувда юқори звено раҳбарлари.
46. Маъмурий бошқарув даражасини ифодалаш усули.
47. Маъмурий бошқарув тузилишидаги бўғин, звено ва бўлимларнинг ҳуқуқ, бурч ва мажбуриятлари.
48. Маъмурий бошқарувда ҳуқуқ, бурч ва жавобгарликни белгиловчи Низомлар ва уларнинг қисмлари.
49. Маъмурий бошқарув ходимларининг ҳуқуқ ва бурчлари.
50. Лавозим йўриқномалари.
51. Маъмурий ходимларнинг ҳуқуқлари.
52. Маъмурий ходимларнинг бурчлари.
53. Маъмурий бошқарув ходимларининг жавобгарликлари.
54. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши тушунчаси.
55. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши элементлари.
56. Бошқарувнинг ташкилий тузилишига бевосита таъсир этувчи омиллар.
57. Бошқарувнинг расмий ташкилий тузилиши.
58. Бошқарувнинг норасмий ташкилий тузилиши.

59. Бошқарувнинг звеноси ва поғонаси.
60. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларининг ташкил топиш тамойиллари.
61. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларида боғланиш шакллари.
62. Маъмурий менежментда чизиқли бошқарув.
63. Маъмурий менежментда функционал бошқарув.
64. Бошқарувнинг ташкилий тузилишларинининг дивизионал боғланишлари.
65. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларини шакллантириш.
66. Маъмурий бошқарувда ташкилий тузилишларга қўйиладиган талаб ва шартлар.
67. Ташкилий тузилишни шакллантиришнинг асосий шартлари.
68. Маъмурий бошқарувда фаолият бўйича бурч ва вазифаларнинг тақсимланиши.
69. Бўғинлар бўйича фаолият бурчларини тақсимлаш матрицаси.
70. Фаолият бурчларини лавозимлар бўйича тақсимланиш матрицаси.
71. Маъмурий бошқарув тамойиллари мазмуни ва таркиби.
72. Макс Вебернинг маъмурий бошқарувга тегишли тамойиллари.
73. Ваколат тушунчаси.
74. Ваколат турлари.
75. Раҳбарлик занжири.
76. Маъмурий аппарат кўринишлари.
77. Маслаҳат берувчи аппарат тушунчаси.
78. Хизмат кўрсатувчи аппарат тушунчаси.
79. Шахсий аппарат тушунчаси.
80. Ваколатлар тақсимотининг мақсадлари.
81. Ваколат тақсимотининг оптимал (мақбул) ҳажмига таъсир этувчи омиллар.
82. Ваколатларни тақсимланиш босқичлари.
83. Маъмурий менежментда ваколатни мақсадга мувофиқ тақсимоти бўйича асосий тамойиллар.
84. Ваколат тақсимоти самарадорлигининг пастлигига сабаб бўлувчи омиллар.
85. Муваффақиятли ваколат тақсимотига эришишнинг асосий омиллари.



86. Маъмурий менежмент функциялари тушунчаси.
87. Маъмурий менежмент функциялари турлари.
88. Умумий функциялар.
89. Бошқаришнинг ижтимоий-психологик функциялари.
90. Маъмурий бошқарувнинг технологик функциялари.
91. Бошқарув жараёни технологияси.
92. Умумий функцияларнинг поғоналар бўйича бўлиниши.
93. Вазифа, ҳуқуқ, жавобгарлик тушунчалари.
94. Мотивация тушунчаси.
95. Эҳтиёж, истак, рағбатлантириш тушунчалари.
96. Коммуникация тушунчаси.
97. Бошқарув усуллари тушунчаси.
98. Иқтисодий усуллар тушунчаси.
99. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари таркиби.
100. Давлат миқёсида фойдаланиладиган иқтисодий усуллар.
101. Муниципал бошқарув идораларида қўлланиладиган иқтисодий усуллар.
102. Хўжалик юритувчи субъектлар даражасида фойдаланиладиган иқтисодий усуллар.
103. Маъмурий бошқарувда иқтисодий усулларни қўллашнинг асосий мақсади.
104. Ташкилий-фармойиш усуллари.
105. Ташкилий-маъмурий таъсир кўрсатиш.
106. Ижтимоий-психологик усуллар.
107. Бошқариш психологияси.
108. Ижтимоий усулларнинг асосий кўринишлари.
109. Ижтимоий меъёрлаш йўллари.
110. Ижтимоий-сиёсий усуллар.
111. Ижтимоий-тартибга солиш усуллари.
112. Маънавий рағбатлантириш усуллари.
113. Маъмурий бошқарувда раҳбарлик услублари.
114. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубининг шаклланиши.
115. Ташкилий маданият тушунчаси.
116. Ташкилий маданиятни аниқлаш ва таърифлаш.
117. Асосий ташкилий маданиятлар.
118. Раҳбарлик услуби тушунчаси ва унинг турлари.
119. Авторитар услубнинг мазмуни.
120. Демократик услубнинг мазмуни.
121. Либерал услубнинг мазмуни.
122. Раҳбарлик услубининг самарали омиллари.

123. Раҳбарлик услубини такомиллаштириш бўйича тавсиялар.
124. Бошқарув ҳужжатлари ҳақида тушунча ва уларнинг турлари.
125. Иш юритишнинг ташкилий шакллари ва ҳужжатлар айланиши.
126. Ҳужжатларни тузиш ва расмийлаштириш.
127. Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 29-мартдаги “Ўзбекистон Республикаси бошқарувида ва давлат ҳокимияти идораларида иш юритиш ва бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш бўйича меъёрий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 140-сонли қарорининг мазмуни ва моҳияти .
128. Маъмурий бошқарувда ҳужжатлаштириш ва иш юритишни автоматлаштириш.
129. Ҳужжатлаштириш ва иш юритишнинг мазмуни.
130. Маъмурий бошқарув ҳужжатлари турлари.
131. Ташкилий ҳужжатлар тушунчаси.
132. Иш юритиш тартиб-қоидалари.
133. Ҳужжатлаштириш ишларида Девонхонанинг ўрни.
134. Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришнинг зарурлиги.
135. Маъмурий менежмент тузилишлари, тамойиллари, омиллари ва белгиларидан ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда фойдаланиш.
136. Маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳасини режалаштириш.
137. Ташкилий лойиҳаларни режалаштириш муаммолари.
138. Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда ўзгаришларга қаршилиқ кўрсатиш сабаблари.
139. Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда фойдаланиладиган тамойиллар.
140. Маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳаларини режалаштиришда тузилишларга таъсир этувчи омиллар.
141. Ташкилий лойиҳаларни режалаштириш босқичлари.
142. Бошқарув қарорлари мазмуни ва хусусиятлари.
143. Бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар.
144. Қарорларнинг туркумланиши.
145. Маъмурий бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш босқичлари.
146. Маъмурий бошқарув қарорларини мақбуллаштириш усуллари.
147. Маъмурий бошқарув қарорлари тушунчаси.
148. Маъмурий бошқарув қарорларининг асосий таркибий қисмлари.

149. Маъмурий бошқарув қарорларининг хусусиятлари.
150. Маъмурий бошқарув қарорларига қўйиладиган асосий талаблар.
151. Маъмурий бошқарув қарорларини таъсир кўрсатиш даври бўйича туркумланиши.
152. Маъмурий бошқарув қарорларини маъноси ва таъсир қилиш тавсифи бўйича туркумланиши.
153. Маъмурий бошқарув қарорларини меҳнат фаолияти даражасига оид туркумланиши.
154. Маъмурий бошқарув қарорларининг такрорланиши ва янгилик даражаси бўйича туркумланиши.
155. Маъмурий бошқарув қарорларини қабул қилиш жараёни.
156. Бошқариш қарорларини ишлаб чиқиш ва қабул қилиш технологияси.
157. Маъмурий бошқарув қарорларини қабул қилишда илмий бошқариш усулининг аҳамияти.
158. Ахборотнинг моҳияти ва ахборот тизимлари мазмуни.
159. Ахборот тизимлари манбалари ва уларни қайта ишлаш.
160. Ахборот тизимларида ички ва ташқи омиллар.
161. Ахборотларни узатиш ва қайта ишлаш воситалари.
162. Маъмурий бошқарувда ахборот тушунчаси.
163. Бошқариш ахбороти тавсифлари.
164. Бошқарув алоқаси шакллари.
165. Маъмурий бошқарувда шартли ўзгармайдиган ва ўзгарувчан ахборотлар.
166. Маъмурий бошқарувда ахборот тизимлари.
167. Маъмурий бошқарувда автоматлаштирилган ахборот тизимларининг самарадорлиги.
168. Маъмурий бошқарувда ахборот тизимларининг замонавий турлари.
169. Маъмурий бошқарувда ахборотларни узатиш технологияси.
170. Маъмурий бошқарувда ахборот таъминоти.
171. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ва ҳозирги босқичда кадрлар сиёсати.
172. Маъмурий бошқарув ходимлари меҳнатини илмий ташкил этиш ва чет эл тажрибаларидан фойдаланиш.
173. Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда аттестациянинг аҳамияти ва турлари.

174. Кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш.
175. Маъмурий бошқарувда кадрлар сиёсати.
176. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг мақсади.
177. Кадрлар тайёрлаш миллий дастурининг рўёбга чиқариш босқичлари.
178. Кадрлар тайёрлаш тизимини ривожлантиришнинг асосий йўналишлари.
179. Бошқарув меҳнати самарадорлигини оширишда АҚШ тажрибалари.
180. Бошқарув меҳнати самарадорлигини оширишда Япония тажрибалари.
181. Бошқарув кадрларини баҳолаш турлари.
182. Бошқарув кадрларини баҳолашда аттестациянинг аҳамияти.
183. Маъмурий бошқарув кадрларини тайёрлаш босқичлари.
184. Раҳбар шахс сифатининг таркибий модели.
185. Кадрлар заҳираси ва уларни тайёрлаш босқичлари.
186. Ҳокимият тизимлари бўлинишининг конституционал тамойилига тўла амал қилинишини таъминлаш.
187. Маъмурий соҳада амалга оширилаётган ислохотларнинг самарадорлигини кучайтириш.
188. Кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш ва янгилаш тизимини такомиллаштириш.
189. Маъмурий менежментда хорижий тажрибаларнинг хусусиятлари ва улардан фойдаланишнинг аҳамияти.
190. Маъмурий бошқарувда ривожланган мамлакатлар тажрибалари.
191. Маъмурий бошқарувда хорижий ва миллий тажрибаларни таҳлил этиш.
192. Маъмурий менежментнинг асосий мақсади.
193. Маъмурий менежмент тамойиллари.
194. Фарб ва Шарқ бошқариш маданиятларининг таққослама таҳлили.
195. Бошқарув тизимида гуруҳлар статусини асосий тавсифларини Япония, Россия ва АҚШ мисолидаги таҳлили.
196. Ривожланган мамлакатларда иш фаолияти ва буш вақт муаммоларини ҳал этилиши.
197. Ривожланган мамлакатлардаги қайта боғланишларнинг турлари.

198. Ўзбекистонда маъмурий менежментнинг шаклланиши ва ривожланишига таъсир этувчи асосий омиллар.
199. Бошқариш самарадорлиги мазмуни ва унга таъсир этувчи омиллар.
200. Маъмурий бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари ва уларни баҳолаш усуллари.
201. Маъмурий бошқарув самарадорлигининг иқтисодий барқарорликка таъсири.
202. Маъмурий бошқарувда унумдорлик ва самарадорлик тушунчалари.
203. Бошқариш самарадорлигининг иқтисодий ва ижтимоий маъноси.
204. Замонавий бошқариш назариясида маъмурий менежмент самарадорлиги кўринишлари.
205. Маъмурий бошқарув самарадорлигининг белгилари.
206. Ташкилот фаолияти натижавийлигининг асосий мезонлари.
207. Маъмурий менежмент самарадорлигини баҳолаш йўналишлари.
208. Маъмурий бошқарув самарадорлигини асосий иқтисодий кўрсаткичлари (микроиқтисодий даражада).
209. Маъмурий бошқарув самарадорлигини асосий иқтисодий кўрсаткичлари (макроиқтисодий даражада).
210. Маъмурий бошқарув самарадорлигини ошириш бўйича тадбирлар.

## АДАБИЁТЛАР

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси. – Т.: «Ўзбекистон», 1992.
2. Ўзбекистон Республикасининг «Кадрлар тайёрлаш миллий дастури тўғрисида»ги Қонуни. –Т.: «Адолат», 1998.
3. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Сенати тўғрисидаги Қонун. «Халқ сўзи», 28 декабр 2002 йил.
4. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг Қонунчилик палатаси тўғрисидаги Қонун. «Халқ сўзи», 27 декабр 2002 йил.
5. Каримов И. А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. – Т.: «Ўзбекистон», 1995.
6. Каримов И. А. Ўзбекистон XXI аср бўсағасида: хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари. – Т.: «Ўзбекистон», 1997.
7. Каримов И. А. Баркамол авлод орзуси. – Т.: «Ўзбекистон», 1998.
8. Каримов И. А. Озод ва обод Ватан, эркин ва фарорвон ҳаёт-пировард мақсадимиз. – Т.: «Ўзбекистон», 2000.
9. Каримов И. А. Иқтисодий эркинлаштириш, ресурслардан тежамкорлик билан фойдаланиш – бош йўлимиз. «Халқ сўзи», 15 феврал 2002 йил.
10. Каримов И. А. Одамларнинг ташвиш ва орзу-интилишлари билан яшаш фаолиятимиз мезонига айлансин. «Халқ сўзи», 19 июл 2002 йил.
11. Каримов И. А. Ўзбекистонда демократик ўзгаришларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамияти асосларини шакллантиришнинг асосий йўналишлари. «Халқ сўзи», 30 август 2002 йил.
12. Каримов И. А. Ислохотлар стратегияси – мамлакатимиз иқтисодий салоҳиятини юксалтиришдир. «Халқ сўзи», 18 феврал 2003 йил.
13. Ўзбекистон иқтисодиётида хусусий секторнинг улуши ва аҳамиятини тубдан ошириш чора-тадбирлари тўғрисида. Ўзбекистон Республикаси Президентининг 24 январ 2003 йилдаги ПФ-3202-сонли Фармони.
14. Вазирлар Маҳкамасининг 1997 йил 30 сентябрдаги «Шаҳарлар ва туманлар ҳокимликлари аппарати тузилмасини такомиллаштириш тўғрисида»ги 459- сонли Қарори. – Тошкент, 1997.
15. Вазирлар Маҳкамасининг 1999 йил 29 мартдаги «Ўзбекистон Республикаси бошқарувида ва давлат ҳокимияти идораларида иш юритиш ва уни бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш бўйича меъёрий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида»ги 140-сонли Қарори. – Тошкент, 1999.
16. Вазирлар Маҳкамасининг 2003 йил 17 февралдаги «2002 йилда Республикани ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ҳамда

2003 йилда ислохотларни чуқурлаштиришнинг асосий йўналишлари тўғрисида»ги Қарори. «Халқ сўзи», 19 феврал 2003 йил.

17. Темур тузуклари. Б. Аҳмедов таҳрири остида. – Т: Ф. Фулом номидаги адабиёт ва санъат нашрети, 1996.

18. Арская Л. П. Японские секреты управления. –М.: «Универсум», 1999.

19. Вамбери Х. Бухоро ёхуд Мовароуннаҳр тарихи. –Тошкент, 1990.

20. Виноградова З. И. Метатеория менеджмента. – М.: «Дело», 1996.

21. Вудкок М, Френсис Д. Раскрепощённый менеджер. – М.: «Дело», 1990.

22. Грейсон К. Дж. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. –М.: «Экономика», 1991.

23. Гулямов С. С. и др. Основы современного менеджмента. – Т.: «ТашГАУ», 1997

24. Дункан Джек У. Основопологающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер. с англ. - М.: «Дело», 1996.

25. Зайнутдинов Ш. М., Муратаев И. У., Ларина С. А. Основы менеджмента. – Ташкент.: «Ўқитувчи», 1996.

26. Кибанов А. и другие. Управление персоналом организации /Учебник. -М.: «Инфра - М», 1999.

27. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. –М.: «Прогресс», 1988.

28. Маҳмудов Н. ва бошқалар. Ўзбек тилида иш юритиш. –Т.: «Ўзбекистон», 1990.

29. Мескон М. и другие. Основы менеджмента. Пер с англ. – М.: «Дело», 1992.

30. Олегов Ю. Г., Журавлёв Ф. В. Управление персоналом. – М.: «Финстат», 1994.

31. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса /под ред. А. К. Казанцева. -М.: «Инфра – М», 1999.

32. Персонални бошқариш ўқув қўлланма. Муаллифлар жамоаси: К. Абдурахмонов, А. Сотволдиев ва бошқалар – Т.: «Шарқ», 1998.

33. Питер Э. Ленд. Менеджмент-искусство управлять. – Москва: «Инфра-М», 1999.

34. Поршнев А. Г. и другие. Управление организацией. /Учебник. 2-е изд. –М.: «Инфра - М», 1999.

35. Румянцева З. П., Саломатина М. А. Менеджмент организации. Учебное пособие. – М.: «Инфра – М», 1997.

36. Русинов Ф. и другие. Менеджмент Учебник. – М.: «ФБК – Пресс», 1999.

37. Саифназаров И. С., Муратаев И. У. Менеджмент асослари. – Тошкент: «Меҳнат», 1998.

38. Салимов О. У. ва бошқалар. Янги Ўзбекистоннинг 7 зафарли йили. – Т.: «Шарқ», 1999.

39. Собиров У. К. «Менежмент» фанидан маърузалар тўплами. – Андижон: Анд.МИИ, 1997.
40. Тўхтабоев А. Т., Эралиев А. А. Ташкилий хатти-ҳаракатлар. Қўлланма. – Андижон: «Ҳаёт», 2001.
41. Фатхудинов Р. А Система менежмента. – М.: «Инфра – М», 1997.
42. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. Т.: «Ўқитувчи», 2002.
43. Шейнов В. П. Как управлять другими. Как управлять собой. – Минск: «Амалфея», 1997.
44. Шонбергер И. Японские методы управления. –М.: «Экономика», 1988.
45. Хикульким А. Б. Система государственного управления. – М.: «Юнитеп», 1997.
46. Aharoni Y. The evolution and management of State-Owned Enterprises. Cambridge, Mass.: Ballinger, 1986.
47. Anderson, J.P., and Duncan, W.J. "The Scientific Significance of the Paradox in Administrative Theory." Management International review, 1977. №17, pp.99-106.
48. Drucker P. F. The Frontiers of Management. New York: Talley Books, 1986.
49. Kotler J. P. The General Managers. New York: Free Press, 1982.
50. Simon, H.A. Administrative Behavior. (3<sup>rd</sup> ed.) New York: Free Press, 1976. (Originally published 1946.)
51. Waterman, R. H. The Renewal Factor. New York: Free Press, 1987.



## МУНДАРИЖА

|             |   |
|-------------|---|
| Кириш. .... | 3 |
|-------------|---|

### **1-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ ВА АМАЛИЁТИНИНГ РИВОЖЛАНИШИ**

|   |   |
|---|---|
| 1.1. Маъмурий бошқарув назарияси ва амалиётининг ривожла-<br>ниш босқичлари . . . . . | 5 |
| 1.2. Маъмурий бошқарув қонуниятлари ва тамойиллари . . . . .                          | 9 |

### **2-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТНИНГ ХУСУСИЯТЛАРИ**

|   |    |
|---|----|
| 2.1. Маъмурий менежментда тизимли ёндашув . . . . .   | 12 |
| 2.2. Маъмурий бошқарувнинг хусусиятлари . . . . .   | 14 |
| 2.3. Мустақиллик йилларида маъмурий бошқарув тизимида<br>амалга оширилаётган ислохотлар . . . . . | 17 |

### **3-БОБ. ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ ДАВЛАТ ҲОКИМИЯТИ ТИЗИМИ ВА УНИНГ ТАШКИЛ ЭТИЛИШИ**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. Ўзбекистон Республикасининг маъмурий-ҳудудий тузилиши . .                            | 21 |
| 3.2. Давлат ҳокимияти ва ижтимоий- сиёсий тузум. . . . .                                  | 25 |
| 3.3. Ўзбекистон Республикаси давлат ҳокимияти тизими ва<br>унинг ташкил этилиши . . . . . | 28 |

### **4-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ХОДИМЛАРИНИНГ ҲУҚУҚ ВА БУРЧЛАРИ**

|  |    |
|--|----|
| 4.1. Бошқарув даражалари ва уларда ишловчи маъмурий хо-<br>димлар ва раҳбарларнинг таркиби. . . . .        | 35 |
| 4.2. Маъмурий бошқарув тузилишидаги бўғин, звено ва<br>бўлимларнинг ҳуқуқ, бурч ва мажбуриятлари . . . . . | 40 |
| 4.3. Маъмурий бошқарув ходимларининг ҳуқуқ ва бурчлари. .  | 42 |

### **5-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВНИНГ ТАШКИЛИЙ ТУЗИЛИШЛАРИ** 44

|   |    |
|---|----|
| 5.1. Бошқарувнинг ташкилий тузилиши тушунчаси . . . . . | 45 |
|---|----|

|  |    |
|--|----|
| 5.2. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларининг шаклланиш тамойиллари ва уларга қўйиладиган талаблар . . . . . | 46 |
| 5.3. Маъмурий бошқарув ташкилий тузилишларида боғланиш шакллари . . . . .                                      | 48 |
| 5.4. Маъмурий бошқарувда фаолиятлар бўйича бурч ва вазифаларнинг тақсимланиши . . . . .                        | 50 |

## **6-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА ВАКОЛАТЛАР**

|  |    |
|--|----|
| 6.1. Маъмурий бошқарувда ваколатларнинг мазмуни ва моҳияти . . . . . | 54 |
| 6.2. Ваколатлар ва уларнинг турлари . . . . .                        | 57 |
| 6.3. Ваколатларнинг тақсимланиши . . . . .                           | 59 |

## **7-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ТЕХНОЛОГИЯСИ ВА ФУНКЦИЯЛАРИ**

|  |    |
|--|----|
| 7.1. Маъмурий менежмент функциялари тушунчаси ва турлари                           | 62 |
| 7.2. Бошқарув жараёни технологияси . . . . .                                       | 64 |
| 7.3. Технологик ва ижтимоий-психологик функцияларнинг мазмуни ва таркиби . . . . . | 66 |

## **8-БОБ. МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТДА БОШҚАРУВ УСУЛЛАРИНИ ҚўЛЛАШ**

|  |    |
|--|----|
| 8.1. Иқтисодий усуллар . . . . .           | 68 |
| 8.2. Ташкилий-фармойиш усуллар . . . . .   | 71 |
| 8.3. Ижтимоий-психологик усуллар . . . . . | 74 |

## **9-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ УСЛУБЛАРИ ВА МАДАНИЯТИ**

|  |    |
|--|----|
| 9.1. Маъмурий менежментда маданиятнинг мазмуни, моҳияти ва таъсири . . . . .   | 77 |
| 9.2. Маъмурий бошқарувда раҳбарлик услублари . . . . .                         | 78 |
| 9.3. Бозор муносабатлари шароитида бошқарув услубларининг шаклланиши . . . . . | 81 |
| 9.4. Раҳбарларни баҳолаш усуллари . . . . .                                    | 83 |

## **10-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ҲУЖЖАТЛАРИ ВА УЛАР БИЛАН ИШЛАШ**

|   |    |
|---|----|
| 10.1. Бошқарув ҳужжатлари ҳақида тушунча ва уларнинг турлари . .      | 85 |
| 10.2. Иш юритишнинг ташкилий шакллари ва ҳужжатлар айланиши . . . . . | 89 |
| 10.3. Ҳужжатларни тузиш ва расмийлаштириш . . . . .                   | 90 |

- 10.4. Вазирлар Маъкамасининг 1999 йил 29 мартдаги “Ўзбекистон Республикаси бошқарувида ва давлат ҳокимияти идораларида иш юритиш ва бажарилишини назорат қилишни ташкил этиш бўйича меъёрий ҳужжатларни тасдиқлаш тўғрисида”ги 140-сонли Қарори . . . . . 91
- 10.5. Маъмурий бошқарувда ҳужжатлаштириш ва иш юритишни автоматлаштириш . . . . . 93

### **11-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ТАШКИЛИЙ ЛОЙИХАСИНИ РЕЖАЛАШТИРИШ**

- 11.1. Ташкилий лойиҳаларни режалаштиришнинг зарурлиги . . . 96
- 11.2. Маъмурий менежмент тузилишлари, тамойиллари, омиллари ва белгиларидан ташкилий лойиҳаларни режалаштиришда фойдаланиш . . . . . 98
- 11.3. Маъмурий бошқарув ташкилий лойиҳасини режалаштириш . . 99

### **12-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРИШ ЖАРАЁНИДА ҚАРОРЛАР**

- 12.1. Бошқариш қарорларини қабул қилишнинг мазмуни ва хусусиятлари . . . . . 101
- 12.2. Маъмурий бошқарув қарорларига қўйиладиган талаблар. Қарорларнинг туркумланиши . . . . . 103
- 12.3. Маъмурий бошқарув қарорларини тайёрлаш ва қабул қилиш босқичлари . . . . . 106

### **13-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА АХБОРОТЛАР ТИЗИМИНИ РИВОЖЛАНТИРИШ**

- 13.1. Ахборотнинг моҳияти ва ахборот тизимлари мазмуни . . . . 109
- 13.2. Ахборот тизимларининг манбалари ва уларни қайта ишлаш . . . 111
- 13.3. Ахборот тизимларида ички ва ташқи омиллар . . . . . 113
- 13.4. Ахборотларни узатиш ва қайта ишлаш воситалари . . . . . 115

### **14-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА КАДРЛАР СИЁСАТИ ВА ХОДИМЛАР МЕХНАТИНИ ИЛМИЙ ТАШКИЛ ЭТИШ**

- 14.1. Кадрлар тайёрлаш миллий дастури ва ҳозирги босқичда кадрлар сиёсати . . . . . 117
- 14.2. Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда аттестациянинг аҳамияти ва турлари . . . . . 120
- 14.3. Кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлашни ташкил этиш . . 123
- 14.4. Маъмурий бошқарув ходимлари меҳнатини илмий ташкил этиш ва чет эл тажрибаларидан фойдаланиш . . . . . 125

## **15-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВДА ХОРИЖИЙ ТАЖРИБАЛАР**

- 15.1. Маъмурий менежментда хорижий тажрибаларнинг хусусиятлари ва улардан фойдаланишнинг аҳамияти . . . . . 128
- 15.2. Маъмурий бошқарувда ривожланган мамлакатлар тажрибалари . . . . . 130
- 15.3. Маъмурий бошқарувда миллий тажрибалар таҳлили . . . . . 133

## **16-БОБ. МАЪМУРИЙ БОШҚАРУВ ТИЗИМИНИНГ САМАРАДОРЛИГИ**

- 16.1. Бошқариш самарадорлиги мазмуни ва унга таъсир этувчи омиллар . . . . . 135
  - 16.2. Маъмурий бошқарув самарадорлиги кўрсаткичлари ва уларни баҳолаш усуллари . . . . . 136
  - 16.3. Маъмурий бошқарув самарадорлигининг иқтисодий барқарорликка таъсири . . . . . 139
- Таянч нборалар** . . . . . 141
- Курсни ўзлаштириш бўйича саволлар** . . . . . 157
- Адабиётлар** . . . . . 165

**АБДУРАШИД ТЎХТАБОВ**

# **МАЪМУРИЙ МЕНЕЖМЕНТ**

**Тошкент — «Молия» нашриёти — 2003**

*Муҳаррир*

*М. Тожибоева*

*Техник муҳаррир*

*А. Мойдинов*

*Компьютерда саҳифаловчи*

*З. Мухамеджанова*

Босишга рухсат этилди 16.04.2003 й. Бичими 60x84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
«TimesUZ» ҳарфида териблиб, офсет усулида босилди. Босма та-  
боғи 10,75. Нашриёт ҳисоб табағи 10,21. Адади 1000.  
Буюртма №50. Баҳоси шартнома асосида

«Молия» нашриёти, 700000, Тошкент, Якуб Колас кўчаси, 16-уй.  
Шартнома № 05-03

Fan va texnologialar markazining bosmaxonasida chop etildi.  
Тошкент ш. Олмазор кўч. 171 уй.



**Абдурашид Тўхтабоев — иқтисод фанлари номзоди, доцент, Андижон муҳандислик-иқтисодиёт институти профессори, Олий таълим аълочиси.**

**1953 йилда Андижон вилояти, Қўрғонтепа туманининг Қўштепа қишлоғида таваллуд топган. 1977 йили Тошкент политехника институтига таълим олиб, ўз меҳнат фаолиятида шу институтда кичик илмий ходимликдан бошлаган.**

**А. Тўхтабоев бошқарув муаммолари бўйича битта монография, қатор мақолалар, “Маъмурий менежмент”, “Ташкилий ҳатти-ҳаракатлар” каби ўқув қўлланмалар муаллифи.**