

65.290.2

К 61

**Ғ.М. ҚОСИМОВ**

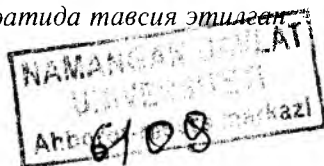


**ТАШКИЛОТ  
ВА ТАШКИЛИЙ  
БОШҚАРИШ  
НАЗАРИЯСИ**

Ғ.М. ҚОСИМОВ

# ТАШКИЛОТ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ

*Ўзбекистон Республикаси Олий ва ўрта махсус  
таълим вазирлиги томонидан олий ўқув юртлари учун  
дарслик сифатида тавсия этилган*



ТОШКЕНТ  
АБДУЛЛА ҚОДИРИЙ НОМИДАГИ ХАЛҚ МЕРОСИ НАШРИЁТИ  
2004

65.290-2

Қ61

**Қосимов Ф.Н.**

Қ61 Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси: Олий ўқув юртлари учун дарслиқ/Сўз боши муаллифи: Ш.Н. Зайнутдинов. — Т.: А. Қодирий номидаги халқ мероси нашр., 2004. — 208 б.

Ушбу китобда замонавий ташкилот, ундаги ишлаб чиқаришни бошқариш назарияси, ташкилотнинг асосий кўрсаткичлари ва унинг умумий тавсифи, таъмоили ёритилган ва ташкилотларнинг турлари, ташкилотни бошқариш, ташкилот қонунлари ҳамда улардан фойдаланиш, ривожланиш қонунлари, ижтимоий ташкилотларнинг таъмоийллари ҳақида атрофлича сўз юритилган. Бундан ташқари, ташкилот ихтиёридаги ресурслардан оқилона фойдаланиш, ташкилот тизимларини лойиҳалаштириш, ташкилот маданияти каби муаммоларга эътибор қаратилган.

Китоб менежмент йўналишидаги бакалаврият талабларига мўлжалланган.

**ББК 65.290-2я73**

Тақризчи ва сўз боши муаллифи — **Ш.Н. Зайнутдинов**,  
*иқтисод фанлари доктори,  
профессор*

Қ  $\frac{0605010404-469}{М361(04)-2004}$  — 2004

ISBN 5-86484-002-5

© А. Қодирий номидаги халқ мероси нашриёти, 2003.

## СЎЗ БОШИ

Ўзбекистон Республикасининг мустақиллик йилларидаги сиёсий ва маънавий, иқтисодий ва ижтимоий ривожланиш суръати кўпгина тараққий этган мамлакатлар эътиборини жалб этиб келмоқда. Чунки мамлакатимиз ҳар томонлама ривожланиш йўлида шахдам қадамлар билан илгарилаб бормоқда. Ватанимизнинг ижтимоий-иқтисодий, сиёсий, маънавий ва мафқуравий тараққиётида ташкилотлар, фирмалар, уюшмалар, уларнинг ходимлари, ташкилий бошқариш тузилмалари илмий таълимот ва назариялар, қонунлар ва тамойиллар, самарали ресурслар билан қуролганлик даражасига бениҳоя боғлиқ.

Ўзбекистон мана ўн икки йилдан ошдики, мустақил давлат сифатида ривожланмоқда, демак, иқтисодий мустақиллик раҳбар, менежер, мутахассис ва ижрочилардан масъулиятни талаб қилади. Улардан бири иқтисодий ва бошқарув билимларидир. Бу ҳақда Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов: «Бозор муносабатларига ўтиш даврида талабаларга иқтисодий билимларни, маркетинг, менежмент, бизнес соҳасида бизнинг иқтисодий ривожланишимизда бу тушунчаларнинг моҳияти ва роли борасида кўпроқ билим беришимиз мақсадга мувофиқдир», деган эди. Ушбу дарсликни яратишдан асосий мақсад ҳам айнан шу долзарб вазифани маълум даражада бажаришга қаратилгандир.

Ҳозирги вақтда ташкилотларда ишлаб чиқаришни бошқариш бўйича адабиётлар билан таъминланганлиги етарли дейиш қийин. Ушбу мавзуга оид Б.З. Мильнернинг «Теория организации», Л.А. Александров, Р.К. Козловнинг «Организация управления на автомобильном транспорте», А.А. Прохоровнинг «Организация управления экономикой и государством в Японии», муаллифлар жамоасининг «Управление крупными сельскохозяйственными предприятиями в ЧССР» каби китоб, дарслик ва рисоаларини мисол тариқасида келтиришимиз мумкин. Бироқ, бу адабиётларда «Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси»да ўрганилиши лозим бўлган мавзуларнинг маълум саволларига жавоб топиш мумкин, ҳолос.

Мазкур дарслик илк бор ўқув дастурига биноан ёзилиб, ташкилотда ишлаб чиқаришни мураккаб мажмуи — бошқариш тизимлашган тарзда ёритишга ҳаракат қилинди. Республикаимизнинг ҳар бир раҳбар ходими, менежменти, менежери, мутахассиси, ижроси иқтисодиётни самарали бошқаришдаги ақлий ва жисмоний салоҳиятлари кун сайин ортиб бораётган бир пайтда мазкур дарслик дастуриламал бўлади деган ниятдамиз.

Ташкилот ва ташкилий бошқариш фаолиятига тааллуқли барча саволларни талабалар томонидан чуқур ва атрофлича ўрганилиши, ўқув дастуридаги материалларни амалда жорий қилиниши ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатишни жадаллаштиришга, бажариладиган ишларнинг сифат кўрсаткичларини оширишга ҳар томонлама ижобий таъсир кўрсатади.

Дарсликнинг таркибий тузилиши Давлат стандартлари талабларига жавоб беради. Бунда ташкилот очик тизим сифатида қаралиб, ундаги ходимлар, воситалар, жиҳозлар, молиявий ресурслардан самарали фойдаланиш қонунлари, тамойиллари, иқтисодий ва ижтимоий муносабатлари ўрганилади, ҳамда ишлаб чиқариш, хўжалик ва молиявий муносабатларни юритиш, ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тизими, ташкилий тузилма, бошқарув тизимини лойиҳалашга эътибор қаратилган. Дарсликнинг таркибий тузилиши уни тайёрлаш даврида билдирилган фикр ва мулоҳазалар, тавсиялар асосига қурилган.

Биринчи боб ишлаб чиқаришни бошқариш, фаннинг предмети ва вазибалари, ташкилий бошқариш назарияси, курснинг бошқа фанлар билан боғлиқлиги баёнига бағишланган. Шунингдек, ишлаб чиқариш жараёнидаги ўзгаришларга қараб ташкилотнинг ташкилий қурилиш тамойиллари ҳақида фикр юритилган.

Иккинчи бобда эса ташкилотни бошқаришдаги асосий тизимлар, уларнинг биргаликда фаолият кўрсатиши, ташкилотларни бошқаришда давлат функциялари, давлат ва нодавлат шўъбасидаги ташкилотлар фаолиятини мувофиқлаштириш, тижорат ва нотижорат ташкилотлар ҳақидаги мулоҳазалар жамланган.

Учинчи боб жамоат ва хўжалик ташкилотлари фаолиятига бағишланиб, жамоат ташкилотлари, унинг ресурслари, аъзолари ва ташқи воситаларга боғлиқликлари, статик, динамик тамойилларининг хусусиятлари, жамоат ташкилотларини бошқариш тамойиллари, меҳнат тақсимоти, жамоат ҳамда хўжалик ташкилотлари жамоасининг ижтимоий ривожланишига оид асослар ёритилган.

Тўртинчи боб ташкилот ва бошқаришга бағишланиб, бунда ташкилот тушунчаси, ташкилотнинг кўрсаткичлари, умумий тавсифи, мўлжали, ташкилотдаги меҳнатни горизонтал ва вертикал тақсимлаш, ташкилотнинг бош вазибаси, бошқаришни ташкил этишдаги асосий тамойиллар ҳамда баъзи муайян ҳолатларга тавсиялар берилган.

«Ташкилот назарияси ва унинг илмий билим тизимидаги ўрни» дарсликнинг бешинчи бобини ташкил этади. Унда мулкчиликнинг турли шакллари, ишлаб чиқаришда оқилона ташкил этишнинг зарурлиги, бозорга йўналтириши, тамойил тушунчаси, А.Файол бўйича тамойилларни гуруҳлаш, Ф.Тейлорнинг тўрт тамойили, ташкилотларни бозор иқтисодиёти шароитида бошқаришнинг илмий гоаялари ёритилган.

«Ташкилот қонунлари ва улардан фойдаланиш» деб номланган олтинчи бобда қонунлар, категория, диалектика тушунчалари, ташкилий бошқариш қонунлари ҳамда уларни қўлланилиши ҳақида сўз боради.

Еттинчи боб «Синергия, хабардорлик, тартиблаганлик ва ўз-ўзини сақлаш»га бағишланган.

Саккизинчи бобда табиат ва жамиятдаги ҳодисалар, жараёнлар, тизимларни ўрганишнинг билиш усули, таҳлил қилиш ва синтезнинг бирлиги, индукция ҳамда дедукция усуллари ёрдамида таҳлил қилишдан синтезга ўтиш, ташкилотда таҳлил қилиш, синтез бирлигини ишлатилиши баён этилган бўлса, тўққизинчи бобда ривожланишнинг асосий қонунлари, уларни содир бўлишлик тамойилларига эътибор қаратилган.

Ўнинчи бобда композиция ва мутаносиблик қонуни ҳамда ижтимоий ташкилотдаги махсус қонунлар таҳлил этилган.

Ўн биринчи бобда «Жамоат ташкилотининг хусусий қонунлари», асосан, ушбу ташкилотнинг зарурлик қонуни, ташкилотни бошқаришдаги ўзаро нисбат қонуни, билим ва маҳоратнинг ўзаро нисбати ҳақида П.М.Керженцев қонуни, ташкилотнинг ишончлилиқ қонуни каби масалаларга ўрин ажратилган.

Ўн иккинчи боб ташкилотдаги меҳнат ва ресурсларни рационаллаштириш тамойилларига бағишланган бўлиб, бунда ҳаракатни тежаш тамойили, меҳнат меъёрининг техник, иқтисодий ҳамда психофизиологик хусусиятининг тамойиллари ёритилган бўлса, ўн учинчи бобда «Ташкилий тизимни лойиҳалаштириш», асосан, лойиҳа тушунчаси, ишларни лойиҳалаш, ишларни таҳлил қилиш, ишнинг технологияси ва уни лойиҳалаш, ишни лойиҳалаш андозалари каби саволларга ойдинлик киритилган.

Ўн тўртинчи бобда «Ташкилотчилик қобилияти ва ташкилий-бошқариш фикрларининг тараққий этиши», ташкилотнинг ҳолатлари ҳақида иқтисодий ва ахборотли шарҳ, ташкилотнинг фаолият шароити бўйича аниқ шарҳ, унинг раҳнамолари, тармоқ ташкилотининг ривожланиш дастурини тайёрлаш, тармоқни тартибга солиш тизимининг тавсифига оид фикр-мулоҳазалар билан танишиш мумкин.

Ўн бешинчи боб «Ташкилотнинг маданияти»га бағишланган бўлиб, бунда ташкилотнинг маданият концепцияси, ташкилот маданиятининг ривожланиши, маданиятни ташкилотчилик самарадорлигига таъсири, ташкилот маданиятида мойиллик каби саволларга жавоб берилади.

Дарсликнинг сўнги боби «Ташкилотчилик фаолиятининг субъектлари ва самарадорлиги»ни ўз ичига олган ва бу бобнинг ўз ўрни ҳамда аҳамияти шундаки, Ўзбекистонда ривожланаётган мулкчилик шароитида давлат ва бошқа мулк шаклидаги ташкилотларнинг фаолият даражасини аниқлаш, субъектларни ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, иқтисодий ва молия фаолиятларини аниқланиши тарихий заруратдир. Бу заруратни рўёбга чиқариш мамлакатимизнинг барча фуқаролари ҳаракатига боғлиқ. Демак, халқимиз ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, муомала муносабатлари, бошқариш ва шу каби тизимнинг барча бўғинларида фаол иштирок этиш тақозосини чуқур идрок этишлари лозим.

Б.07.13.00 — Менежмент йўналишида ўқийдиган бакалавр тайёрлашдаги талабалар учун ўқув режасида фаннинг номи «Ташкилот назарияси» деб номланса, Б.34.11.00 — Менежмент (тамоқлар бўйича) йўналишидаги фаннинг номи «Ташкилий бошқариш назарияси»дир. Ушбу икки йўналиш учун 16 та мавзу бир хил, фақат «Ташкилий бошқариш назарияси»да икки мавзу (ривожланиш қонуни, композиция ва мутаносиблик қонуни) кўшимча ёритилади. Шу боис муаллиф бу ҳолатни чуқур таҳлил қилиб, фаннинг номини «Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси» деб номлаган.

Дарслик Ўзбекистон Республикаси Олий ва Ўрта махсус таълим Вазирлигининг Олий ўқув юртлири бош бошқармаси ҳамда Олий ва ўрта

махсус мактаб муаммолари институтининг 1996 йил 17 декабр кенгаши томонидан тасдиқланган, профессор Ф.М. Қосимов , доцент Х.А. Маҳмудовлар томонидан тузилган намунавий ўқув дастури асосида ёзилган. Муаллиф дарсликни яратишда ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси ҳақидаги илмий асарларнинг қатор тавсиялари, усулларидан фойдаланишга ҳаракат қилган. Жумладан, илмий билишнинг мажмуи ва тизимли ёндашиш, таҳлил қилиш, синтез бирлиги, индукция, дедукция каби усулларни тадбиқ этган.

**Ш.Н.Зайнутдинов,**  
*иқтисод фанлари доктори,*  
*профессор*

## МУҚАДДИМА

«Ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси» фанининг пайдо бўлиш даври XIX асрнинг биринчи ярмига, яъни мануфактура ишлаб чиқариш даврига тўғри келади. Ўша даврда йирик ишлаб чиқариш ташкилотлари юзага келиб, ишчиларни ёллаб ишлатиш меҳнат тақсимоти натижасида ихтисослашган махсус иш жойлари пайдо бўла бошлаган, иш жараёнларида бажарилаётган технологик операцияларни меъёрлаш ва иш жойларига аниқ режалар ишлаб чиқишга тўғри келган. Ҳозирги кунда эса исми кўрилмаган кўламда ташкилот, фирма ва уюшмалар ривож топиб, фаолият кўрсатмоқда.

Ўзбекистон мустақиллик йилларида катта иқтисодий ва сиёсий муваффақиятларга эришди. Масалан, давлат қишлоқ хўжалик корхоналарини нодавлат хўжаликларга ўтказиш жараёнларида қайта тузилмалар амалга оширилди. Ҳозирги кунда нодавлат секторининг улуши 99 фоизга етди, 85 фоиздан зиёди эса республика қишлоқ хўжалик корхоналари хусусий мулкчилик шаклига ўтди. Пахта толаси етиштириш бўйича Ўзбекистон дунёда тўртинчи ўринни эгалласа, экспорт қилиш бўйича иккинчи ўринда.

Пахта толасини қайта ишлаш мақсадида республикада тўртта йирик текстил комбинатлари, 30 дан ортиқ прядил-йиғув фабрикалари ишлаб турипти.

Ҳамдўстлик давлатлар ичида Ўзбекистон сабзавот-мева маҳсулотлари, ипак толаси, қорақўл ва жун етиштириш бўйича юқори ўринлардан бирини эгаллайди.

Республикамиз табиий хом ашё салоҳияти бўйича бой мамлакатдир. Уч мингга яқин ер ости қазилма бойликлари топилган, юздан ортиқ шифобахш ашёлар мавжуд, улардан олтмиш бештаси саноат ва қишлоқ хўжалигида муваффақият билан фойдаланилмоқда.

Олтин заҳираси бўйича Ўзбекистон дунёда тўртинчи ўринни эгаллайди. Ўлкада кумуш, уран, мис, молебден, қўрғошин, рух, вольфрам, литий каби қимматбаҳо ва нодир металллар мавжуд. Марказий Осиёдаги газ конденсатининг 70 фоизи, нефтнинг 30 фоизи, табиий газнинг 40 фоизи, кўмирнинг 55 фоизи Ўзбекистонга тўғри келади.

Саноат, транспорт, қурилиш, ташқи иқтисодий алоқалар муваффақиятли ривожланмоқда. Масалан, самолёт, трактор, энгил автомобил, автобус, пахта териш комбайни, экскаватор, кўтариш крани, кабел, трансформатор, қурилиш материаллари ва бошқаларни санаб ўтиш кифоядир.

Ҳозирги кунда 6,7 минг км узунликдаги темир йўллари мавжуд, кейинги ўн икки йилда 80 минг км дан зиёд автомобил йўллари қурилиб, фойдаланишга топширилди. «Буюк Ипак йўли» қайта тикланмоқда. Барча бунёд этилаётган объектларни санаб ўтиш имкони бўлмаса-да, юқорида келтирилган маълумотлардан англаш мумкинки, Ўзбекистонда бир қанча ташкилот,



корхона, фирма ва уюшмалар ҳамда бошқа ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш объектлари фаолият кўрсатиб, ривож топмоқда. Уларда фаолият кўрсатаётган ҳар бир раҳбар, менежмент, менежер ва ижрочи янада фаоллашса, ақлий ва жисмоний қувватидан, касбий маҳоратидан фойдаланиш даражасини самаралироқ қилишга қаратса миллий иқтисодий эҳтишимизнинг юксалишига салмоқли улуш қўшган бўлади.

Ташкилот оила ширкати, худудий ширкат, фирма, корхона, уюшма, гуруҳ, картель, конгломерат бўладими, компания, ассоциация, агентлик, концерн, жамият миқёсида хўжалик юритадими, барибир мураккаб организмдир.

Ташкилотларнинг моҳиятини билмай, ривожланиш қонуниятларини англамай, уни бошқариб бўлмайди. Ҳар бир киши эзгу ният ва барча одамларнинг манфаатлари учун улардан фойдаланиб, замонавий технологияларга улар фаолиятини ўтказиши мумкин эмас.

Ўзбекистоннинг ҳозирги шароити учун ташкилотларнинг барча шаклланиш томонлари ва самарали фаолият кўрсатишларини илмий асосланишининг аҳамиятига ҳолис баҳо бериш қийин. Ташкилотларнинг тузилиши ва хулқиға бозор муносабатлари тадбиркорлардан фаоллик, мулкчиликнинг турли шакллариға ўтиш, хўжалик юритишни тартибға солиш, бошқариш функциялари, усулларини ўзгартиришни талаб қилмоқда. Ташкилий фаолият ишлаб чиқаришнинг технологик негизидаги ўсиб бориш суръатлари, инқилобий ўзгаришларнинг миқёслари таъсирини ҳис этмоқда. Илмий тамойилларға асосланган самарали бошқаришға ўтиш иқтисодий ислохотларнинг муваффақиятли амалға оширишнинг муҳим шарт-шароити бўлиб қолади. Маҳсулот(хизмат кўрсатиш)ларнинг рақобатбардошлиги моҳияти жиҳатидан ташкилотларнинг рақобатбардошлиги, ишлатиладиган шакллари, усуллари ва уларни бошқариш маҳоратларидир.

**Ташкилот** тушунчасига аниқ таъриф бериш қийин, аммо унга нисбатан қўйиладиган асосий талаблар қуйидагилардир:

- таркибида ками билан икки кишидан иборат гуруҳ бўлиши;
- гуруҳ ёки гуруҳларнинг аъзолари учун камида битта мақсад бўлиши;
- гуруҳ ёки гуруҳлар ичидаги аъзолариға қўйилган мақсадларға эришиш учун ўзаро муносабатлар ўрнатиб, хатти-ҳаракатлар қилувчи ходимлар бўлиши лозим.

Демак, ташкилот вужудға келиши учун аввал гуруҳлар шаклланган, умумий мақсадлар аниқланган, кишиларнинг биргаликдаги фаолиятлари уюштирилган бўлиши зарурдир.

Ташкилотнинг ҳар бир аъзоси, биринчидан, у шахс, иккинчидан, жамиятнинг аъзоси, учинчидан, маълум мамлакат, вилоят, туман, маҳалла фуқаросидир. Унинг жамият аъзоси сифатидаги емоқ-ичмоқ, уй-жой, дам олиш каби табиий эҳтиёжларини қондирилиши уни иқтисодий кучларға тўқнаштиради.

Инсон шахс сифатида жамоада ўз ўрни ва мавқеиға эға бўлиши керак. Ташкилотға кириб келаётганида қанча талаб қўйса, ташкилот ҳам унга турли хил талаблар қўяди. Инсон машина эмас. У самарали бошқарилиши, кўнгли

фаолиятга мажбур этилиши керак. Бунда киши хулқига мўлжаллаб иш кўришини ифодалайди.

Инсон ўзи яшаб турган мамлакатдаги одамларнинг фаровонлигини, обод ва ривожланган бўлишини, иқтисодий ва интеллектуал салоҳиятларини ишга солинишини истайди. Бошқача айтганда, иқтисодиёт энг аввало инсонлар фаолиятидир, уларнинг табиатга ва ўзаро таъсири натижасида маҳсулотлар, моддий неъматлар яратилади. Демак, иқтисодиётнинг бошланиши маҳсулот ишлаб чиқариш ҳамда хизмат кўрсатишдир. Ташкилотнинг муҳим мақсади ҳам ана шунда.

Ташкилотлар ишлаб чиқариш тармоқлари — саноат, транспорт, қишлоқ хўжалиги, қурилишларни ҳамда ноишлаб чиқариш соҳалари — халқ таълими, тиббиёт, банк, маданият кабиларни қамраб олади. Иқтисодиётнинг, яъни тор маънода халқ хўжалигининг қуйи бўғинлари — ташкилотлар иқтисодиётининг даражаси билан белгиланади.

Иқтисодиёт ёки халқ хўжалигининг ички, таркибий тузилиши — ташкилотларни ўзлаштириш, маҳсулотлар миқдорини шунчаки кўпайтириш эмас, айтилиши вақтда маҳсулот сифатини ошириш, уни тайёрлаш харажатларини камайтириш, жаҳон бозори талабларига тўла жавоб бера оладиган рақобатбардош қилиб ишлаб чиқаришдир.

Ўзбекистон Республикаси Президенти И. Каримов «Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида» номли асарида тамомила янги халқ хўжалик комплексини яратиш билан боғлиқ вазифалар деб қуйидагиларни кўрсатиб ўтади:

— бошқа мамлакатлардан хом ашёлар ва озиқ-овқат маҳсулотлари келтиришни қисқартириш. Ана шундай маҳсулотлар ишлаб чиқарувчи корхоналарни ўзимизда ривожлантириш;

— маҳсулотларнинг ва халқ истеъмоли молларининг ҳаётий муҳим турларига аҳолининг ва умуман халқ хўжалигининг талабларини ўзимизда ишлаб чиқаришни ташкил этиш ҳисобига қондириш;

— иқтисодиётнинг мутаносиб ва барқарор ишлашини таъминлаш;

— иқтисодиётнинг хом ашё етиштиришга қаратилган бир томонлама йўналишини бартараф этиш, пировард, тайёр маҳсулотлар ишлаб чиқарилишига эришиш;

— республиканинг экспорт имкониятларини кенгайтириш;

— олтин валюта захирасини мустаҳкамлаш;

— меҳнат ресурсларининг оқилона бандлигини таъминлаш, миллий хусусиятларимизга мос келадиган ишлаб чиқариш соҳаларини барпо этиш;

— тармоқлар ичидаги ва ҳудудий номуносивбликларни бартараф этиш, республика ҳудудида ишлаб чиқарувчи кучларни жадал ривожлантириш ва оқилона жойлаштириш» (230—231-бетлар).

Яратилажак халқ хўжалиги комплекси ички бозорни зарур истеъмол моллари билан тўлдирадиган ва хорижий бозорларда ҳам бемалол рақобатлаша оладиган даражадаги комплекс бўлади.

Ҳар қандай ташкилот, у хоҳ жамоат ташкилоти бўлсин, хоҳ хўжалик, умумий орган, махсус орган бўлсин, у Ўзбекистон Республикаси

Конституциясининг 53-моддасида белгилаб қўйилганидек, «Бозор муносабатларини ривожланишига қаратилган Ўзбекистон иқтисодиётининг негизи хилма-хил шакллардаги мулк ташкил этади. Давлат истеъмолчиларининг ҳуқуқи устунлигини ҳисобга олиб, иқтисодий фаолият, тадбиркорлик ва меҳнат қилиш эркинлиги, барча мулк шаклларининг тенг ҳуқуқлигини ва ҳуқуқий жиҳатдан баб-баравар муҳофаза этилишини кафолатлайди».

*Умумий билимдон органга*, Олий Мажлис (қонун чиқарувчи ҳокимият), Вазирлар Маҳкамаси (ижро этувчи ҳокимият), Суд ҳокимияти, вилоятларда (вилоят ноиблари, ҳокимиятлари, судлари), туманларда (ҳалқ ноиблари, ҳокимиятлари, судлари), Давлат қўмиталари ва вазирликлар тааллуқли бўлсалар, *махсус билимдон органлар* хўжалик субъектларининг ишини аниқлаш ва тартибга солиш ваколатига эга. Масалан, режалаштириш органлари, статистика, таъминот, молия, солиқ кабилар махсус вазифаларни бажарадилар.

Маълумки, ишлаб чиқариш ва хизмат кўрсатиш бўғинларининг муваффақиятли фаолият кўрсатишлари, аҳоли эҳтиёжлари (физиологик, моддий, ижтимоий, маданий, сиёсий...)ни қондирилиши, хўжалик субъектларининг хўжалик ҳаётига таъсири кабилар миллий иқтисодиёт даражасини белгилайди.

Ўзбекистонда миллий иқтисодиётга раҳбарлик ёки эгалик қилишнинг турли органлар тизими муваффақиятли ривож топмоқда ва такомиллашмоқда. Бунинг учун ташкилий-ҳуқуқий негиз яратилган. Навбат тизимдаги ресурслардан ихчам, арзонлаштирилган ва мукаммаллаштирилган тадбирлар эвазига миллий иқтисодиёт даражасига ижобий таъсир эта олишдир. Ушбу дарсликдаги фикр мулоҳазалар, тавсия ва оқилона вариантлар юқоридаги мақсадларга маълум улуш қўша олса айни муддао бўлур эди.

## **1-БОБ. ФАННИНГ ПРЕДМЕТИ, МАЗМУНИ ВА ВАЗИФАЛАРИ**

### **1.1. ИШЛАБ ЧИҚАРИШНИ БОШҚАРИШ. КУРСНИНГ ПРЕДМЕТИ ВА ВАЗИФАЛАРИ**

Ҳозирги бозор иқтисодиёти шароитида ташкилотни бошқариш мураккаб иш, уни муваффақиятли бошқариш учун раҳбарга оддийгина эшитганлари ёки формулаларни ўрганиб олгани етарли эмас. Раҳбар бир-биридан фарқ қиладиган ҳолатларни, умумий ҳақиқат ва барча ўзгарувчан турларнинг аҳамиятини билган, тушунган ҳолда қарор қабул қила олиши лозим. Бунинг учун компьютер ўйинида ютиш, чакана савдода юқори ном чиқариш, қандай баҳо олиш, буни ечиб чиқиш мумкинми? Ўйлашга эҳтиёж яратиш ташкилот муваффақиятини таъминлашини унутмаслик керак.

Ҳар қандай компания, фирма, завод, олий ва ўрта махсус ўқув юрти, корхона, муассаса, шифохона, нашриёт ва шу кабилар расмий ташкилот деб юритилади. Улар асосан (80%) инсонлардан тузилган, тирик жон ва организм, уриб турган юрак. Ташкилот эмас, ходимлар, персоналлар ишлайди.

Ташкилот муваффақиятини ундаги кишиларнинг тайёрлиги, хоҳиши ва билармон(тайёр)лиги таъминлайди. Демак, *ташкилот ва ташкилий бошқариш назарияси* мутахассислардан улкан вазифалар ечилишини кутади.

Университетни тамомлаган бакалавр касбининг эгалари давлат, ҳиссадорлик ва хусусий фирмалар, илмий, конструкторлик, лойиҳа ташкилотлари, тармоқ иқтисодиёти, давлат бошқариш органлари ва ижтимоий соҳаларни самарали фаолият кўрсатишларини таҳлил қилишга қаратилган. Уларнинг фаолиятлари, умумий ҳуқуқлари, иқтисодий ва ижтимоий асослари Ўзбекистон Республикасининг «Корхоналар тўғрисидаги қонун»да белгилаб берилган (1991 йил 15 феврал).

Ишлаб чиқариш, савдо-сотиқ, бизнес, тадбиркорлик каби атамалар барчага маълум. Маҳсулот ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш, транспорт ва бошқа соҳалардаги фаолиятларсиз товар-пул муносабатлари, бошқариладиган бозор ривожланиши мумкин эмас. Шунинг учун ҳам корхоналар тўғрисидаги қонун фойда олишни кўзлаб иш юритадиган корхоналарнинг мустақиллигини таъминлашга қаратилган бўлиб, уларнинг ҳуқуқлари ва масъулиятларини белгилайди, бошқа ташкилотлар, халқ ноиблари Кенгашлари, давлат бошқарув идоралари билан муносабатларини тартибга солади.

Тасаввур қилайлик, автомобилни ишлаб чиқариш, йиғиш ва харид қилиш учун мураккаб ўзаро боғлиқ тизим керак. Керакли жойда, керакли вақтда ҳар хил тармоқларнинг катта миқдордаги мутахассислари ўзларининг билимлари ва билимдонликларини тегишли муаммога «беришлари» керак. Хом ашё сотиб олиниши керак, ишлов берилиши ва йиғиш жойига етказиш лозим. Завод лойиҳаланиши ва қурилиши, минглаб кишиларга вақтида тегишли меҳнат

қуроллари, малака (қўникма, маҳорат) бериши, минглаб тарқоқ ҳолдаги агрегатлар, тугунлар ва буюмлар бир-бири билан маълум тартибда бириктирилиши, автомобил йиғилгач, уни мўлжалланган жойга етказилиб сотилиши керак. Булар учун навбатдаги гуруҳ кишиларнинг қатнашуви талаб қилинади. Ушбу фаолиятда янги такомиллашган янги қадам ва босқич пайдо бўлади. Бундай боғлиқликдаги ишлаб чиқаришнинг бирор бўғини мос келмасе ташкилот бош мақсадига эриша олмайди.

Ташкилотда ишлаб чиқариш шу даражада мураккаб муаммо бўлганлиги учун барча ишларни аниқ режалаштириш ва бошқариш керак. *Мўлжалланган вақтда тегишли жойда қанча материал ва ходимлар кераклигини ҳисоблаб чиқиш, жараён ва тизимда қатнашувчиларни ўзаро таъсир этишларига хоҳиш уйғотиш, моддий ва инсон ресурсларини чекланганликларини ҳисобга олиб масалани бажарилишида, фойдаланишида уларни кам сарфланишига ҳаракат қилиниши керак. Ушбу қисқа мазмундаги фикрлар ташкилот назариясини ифодалайди.* Армия ва университет — бу икки хил ташкилотни киши кўз олдига келтириши қийин! Аммо, уларни бошқариш муаммолари ўхшаш.

Ҳар қандай ташкилот ишлаб чиқариш ёки хизматлар кўрсатиш муносабатлари асосига қурилган. *Ташкилотнинг мақсади* маълум иш, хизмат кўрсатиш, маҳсулот ишлаб чиқариш. Бунда фаолият кўрсатувчи кишилардан яратувчанлик, ижодкорлик, ишлаб чиқариш, хизмат кўрсатиш талаб қилинади, яъни тадбиркорлик хислатлари талаб этилади.

Ташкилотларнинг мақсадларига эришишларидаги ташкил этиш, маркетинг, башорат ва режалаштириш, ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштириш ва назорат, таҳлил қилиш ва ҳисобга олиш, ақлий ҳамда моддий салоҳиятлардан унумли фойдаланиш, ташкилот ресурсларини турли хавфлардан сақлаш, тижорат ишларини бажариш, молия фаолиятини маҳорат ва аниқликда ижро этиш каби *бошқарув тизими ва унинг назарияси амалда тўлиқ ўз ифодасини топиши лозим. Демак, ташкилот раҳбари, эгаси ёки мулкдордан юқори бошқариш санъатини эгаллаганлик талаб қилинади.* Бу эса ўта мураккаб жараён бўлиб, муайян ҳолатлардан касбий фаолиятдан фойдалана билган ҳолда ҳолатбай бошқарув ечими қабул қилиш талаб этилади.

Ички ва ташқи муҳитлар ўзгариши билан ҳолатлар ўзгаради, янги бошқарув усуллари талаб қилинади. Бу нуқтаи назардан ишлаб чиқаришни ривожланиши фан олдига мураккаб муаммолар қўяди. Бундай муаммоларни ечишда ташкилот назарияси фанининг ўрни юқори.

Ташкилотлар ўз фаолиятларида иқтисодни сиёсатдан холи этган ҳолда, мулкни давлат тақарруфидан чиқариш, қонун устуворлиги, кучли ижтимоий сиёсат, босқичма-босқич бозор муносабатларига ўтиш тамойилларига асосланган ҳолда ривожланмоқда. Уларнинг *асосий вазифаси ресурслардан оқилона фойдаланиб, маҳсулот ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатишидир.* Ресурсларни олиб маҳсулот тайёрлаш, маҳсулотни узатиш, ташкилот маҳсулотларини жалб этиш жараёнларини талаб этиш билан боғлиқ.

**Курснинг мақсади** — ташкилот тузилмасини шакллантириш, унинг барча қисмларига зарур бўлган персоналлар, материаллар, жиҳозлар, бинолар, пул воситалари ва шу кабилар билан таъминлаш усуллари. раҳбар ходимлар

онгида, тафаккурида иқтисодий, ижтимоий ривожланиш стратегиясини сингдириш, тадбиркор ходимларни қўллаб-қувватлашдир.

**Фаннинг объекти (мавжудоти)** — давлат, ҳиссадорлик ва хусусий фирма, завод, муассаса, ундаги одамлар, бинолар, техника ва жиҳозлар, молиявий ресурслар.

Ташкилот назарияси **фанининг предмети** ташкилотдаги барча восита ва ресурслардан қонунлар, тамойиллар, иқтисодий ва ижтимоий муносабатлар асосида унумли фойдаланиш ҳамда ишлаб чиқариш, хўжалик ва молиявий муносабатларни юритишни амалга оширишдир.

## 1.2. ТАШКИЛОТ ВА ТАШКИЛИЙ БОШҚАРИШ НАЗАРИЯСИ

Ғарб мамлакатларида нотижорат ташкилотларда ишлаш учун ташкилотда менежмент мутахассислиги тайёрланади, яъни улар давлат муассасаларининг турли поғоналарида, мэрларда, муниципалитетларда, мактабларда, шифохоналар, халқаро ҳамда жамоа ташкилотларида, турли хил жамғармаларда ва шунга ўхшаш ташкилотларда асосан маъмурий, маслаҳатчилик лавозимларида ишлаш учун тайёрланади. Ташкилотлардаги ташкилий шакл, фаолият тавсифидаги ўзгаришлари ҳам уларни бошқаришда катта аҳамиятга эга.

Ташкилотда ишлаб чиқариш фаолиятининг шароитини ўзгариши, унга бошқариш тизимини мослашув эҳтиёжи ташкилотнинг бир-бирига тақсимлаб чиқишни талаб этади. Бу ерда объектив эҳтиёж, бозор тизимининг қонуниятлари таъсирида хўжалик юритишлардан келиб чиққан *бошқариш тизими* (тамойиллари, вазибалари, усуллари, ташкилий тузилиши) ҳақида фикр борапти. Бошқариш тизими биринчи навбатда, шахсий эҳтиёжларни қондириш юқори пировард натижалардан манфаатдор бўлган кишиларни тартибга олиш, аҳоли даромадининг ўсишини, товар-пул муомаласини эртибга солишни таъминлашни, фан-техника тараққиёти эришган янгиларни кенг қўллашни назарда тутди.

**Ташкилотлар фаолиятини бошқаришдан** асосий мақсад, ресурсларнинг ноёблик шароитида ташкилот қўламида хўжаликни оқилона юритишга, кам харажат билан лозим бўлган юқори пировард натижага маъмурий усуллар орқали самараси паст ишлаб чиқаришни енгиллашга, илмий-техник тараққиёт асосида ишлаб чиқариш ривожини жадаллаштиришга эришишдир. Шундай талабларга жавоб берувчи, ижтимоий-иқтисодий жараённинг мантиқи ва қонуниятларига эга бўлган бошқариш назариясигина истиқболдир. Шу билан бирга ушбу бошқариш назарияси эгилувчан ва самарали бўлмоғи лозим.

Маълумки, **ташкилотларни ташкилий бошқариш** ташкилотларнинг тармоққа тааллуқлигига, уларни ташқи иқтисодий фаолиятларга жалб этилиш даражасига, замонавий ахборот-компьютер технологиялари билан таъминланганлигига, маҳсулотларни ишлаб чиқариш тавсифидан келиб чиқадиган кўпгина махсус хусусиятларга эга бўлади. Аммо, бозорни шаклланиши ва тараққий этишида товар-пул муомаласи ҳал қилувчи омил

бўлиб қолади. Бу эса ишлаб чиқариш воситаларини улгуржи савдо орқали харид қилиш, конвертирланган (эркин алмаштириладиган) валютани киритилиши, бозор баҳосини барқарорлиги, молия-кредит механизмдан самарали фойдаланиш каби шароитлардагина тўла ривож топади.

Ташкилотларнинг олий раҳбарлари учун самарали стратегияни ишлаб чиқиш, уни амалга ошириш ўта муҳим вазифадир. Янги гоёда ривож топадиган, янги хўжалик шароитида фаолият кўрсата оладиган ташкилот керак. Маҳсулот (хизмат кўрсатиш)ларни доимо янгилаб туриши маълум ташкилотларнинг рақобатбардошли бўлиши учун ҳал қилувчи омил.

Юқорида келтирилганлардан кўринадики, ташкилот ташкилий бошқариш жиҳатдан узлуксиз ҳам назарий, ҳам амалий жиҳатдан такомиллашиб боради. Ташкилотни ташкилий бошқарилиши унинг ўз мақсадига эришиши учун барча ҳаракатларни ўзига оладиги, бунда ичидаги ўзаро таъсир этишни мувофиқлаштиради ва белгилайди. Агарда ходимлар, ташкилий бўлинмалар орасидаги муносабатлар аниқ ажратилса, меҳнатни ихтисослаштиришга эришилади, бўлим ва бўлинма раҳбарлари ташкилотдаги расмий ўзаро муносабатларни, улар орқали ташкилот раҳбарлари ўз муносабатларини боғлайдилар, улардан қайси бири «бошлиқ — бўйсунувчи» муносабатида қатнашади.

Ташкилотда ташкилий бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгилувчи нуқтаси — бу *ишлаб чиқариш жараёнидир*. У ўзаро боғланган, ёрдамчи ва хизмат кўрсатувчи жараёнлардан иборат бўлиб, жараёнлар натижасида дастлабки материаллар, хом ашёлар тайёр маҳсулотга айланади. Ушбу жараён ташкилотнинг ташкилий жамоалари ўртасида меҳнат тақсимотини ҳамда улар ўртасида транспорт хизмати, машиналар, асбоб-ускуналар, жиҳозлар, механизмлар сингариларни тегишли равишда тақсимлашни, уларни бажарилишини талаб қилади. Шу мақсадда ташкилотда ишлаб чиқариш бўлинмалари, қисмлар, бўлимлар, уларга хос бўлган ташкилий бошқарув тузилмаси барпо этилади.

Ташкилот бўлинмалари, қисмлари, бўлимлари, цехлари, марказлари ўзининг аниқ ташкилий бошқариш вазифаларга эга. Бу ташкилий бошқариш тузилмаси кўпгина омиллар (технология, ташкилотни жойланиши, ташкилотнинг қуввати, фаолияти, ходимларнинг ташкилотга муносабатлари, муҳитни ўзгарувчанлиги, таъминланиш ва ҳоказолар)га боғлиқ.

*Ташкилотни бошқаришнинг ташкилий тузилмаси-бу тизимнинг турли ноғонасида жойлашган ва ташкилотнинг ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш тизими сифатида фаолият кўрсатишни таъминлайдиган ўзаро боғлиқ бошқарув органларининг йиғиндисидир*. Ташкилотни ташкилий бошқариш тизими нисбатан алоҳида қисмларга — бошқарув органларига (бўлинмалар, бўлимлар, цехлар, қисмлар, марказлар, филиаллар, кичик корхоналар, айрим раҳбарлар) бўлинувчи бошқарув аппаратидан иборатдир. Ҳар бир ноғона навбатдаги юқори ноғонага бўйсуниб, ўзига хос «қават»лардан иборат бўлган бошқарув «иерархия»си юзага келтиради.

Ташкилотни бошқаришнинг қуйидаги асосий ташкилий тузилмалари маълум: чизиқли ваколат, чизиқли-штабли ваколат, функционал ва матрицали

