

**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O'RTA
MAXSUS TA'LIM VAZIRLIGI
TOSHKENT ARXITEKTURA QURILISH INSTITUTI
QURILISHNI BOSHQARISH FAKULTETI**

“Menejment” kafedrası

“Menejment nazariyasi” fani bo'yicha

K U R S I S H I

***MAVZU: Boshqaruvning fan sifatida paydo bo'lishi:
boshqaruv tafakkurining evolyusiyasi***

*Bajardi: II bosqich QBF 13b-11guruh
Talabasi: Polvonov Javlon*

Rahbar: Katta o'qituvchi Jumaniyazov B.B.

Toshkent 2013

Boshqaruvning fan sifatida paydo bo'lishi: boshqaruv tafakkurining evolyusiyasi

1-bob Menejmentning nazariy asoslari va evolyusiyasi

- 1.1 Menejment fanining tushunchalari, predmeti, ob'yekti va metodlari
- 1.2 Menejment fanining tarixiy rivojlanishi
- 1.3 O'zbekistonda menejmentning paydo bo'lishi

2-bob Boshqaruv funktsiyalari

- 2.1 Boshqaruvning asosiy funktsiyalari
- 2.2 Boshqaruvda rejalashtirishning roli
- 2.3 Biznes reja tushunchasi

3-bob Boshqaruv samaradorligi

- 3.1 Boshqaruvda samaradorlikka erishish
- 3.2 Menejment BTA tizimining iqtisodiy yo'nalishlari

Kirish

Menejment kursi bozor munosabatlarining qonunlarini o'rganuvchi muhim fanlardan biri hisoblanadi. "Menejment" va "Menejer" so'zlari hozirgi davrda bizning ishbilarmonlik va kundalik hayotimizda davlatni bozorga o'tishdagi iqtisodiy taraqqiyoti g'oyalarini aks ettirib keng ishlatiladi. "*Management*" inglizcha so'z bo'lib, o'zbek tilida boshqaruvni tashkil qilish, rahbarlik qilish ma'nosida tarjima qilinadi. Shunday qilib, umumiy rejada menejment boshqaruvni bildiradi, ya'ni u yoki bu faoliyat turini (tashkil etishni va rahbarlik qilishni) iqtisodiy, moliyani va boshqa inson hayotidagi ishbilarmonlik sohasini tashkil qilish va boshqarishni bildiradi.

G'arb adabiyotidan menejmentning juda ko'p tushunchalari o'rin olgan. Ulardan uchtasini keltiramiz:

- 1) tashkilotni maqsad-niyatlariga, unda ishlovchi odamlar harakatini aniq yo'nalishga solish hisobiga erishish;
- 2) tashkil etilmagan bir necha odamlarni samarali, maqsad sari yo'naltirilgan va unumli mehnat guruhiga (tashkilotga) aylantiradigan maxsus faoliyat turidir;
- 3) tashkilotni orzu-niyatlariga erishishdagi mehnat va moddiy resurslarni aniq yo'nalishda ishlatilishi evaziga erishiladigan rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish va nazorat qilish jarayonidir.

Bu tushunchalar turlicha bo'lishiga qaramay, uchta bir xil belgiga ega:

1. Boshqaruvda aniq maqsad borligini ko'rsatadi.
2. Bu turdagi faoliyatning alohida aqliy tavsifi borligi ajratib ko'rsatiladi.
3. Har bir tashkilotda boshqaruvning o'ri borligidan axborot beriladi.

Uchinchi aniqlashuvda menejment ma'nosining belgilariga qo'shimcha qilib beshta vazifani birlashtirish, ya'ni rejalashtirish, tashkil qilish, rahbarlik qilish, motivlashtirish yoki qiziqtirish to'g'ri yo'lga solish va nazorat qilish aniqlashtiriladi. 1-jadvalda menejmenti taraqqiy topgan davlatlarda boshqaruvning nazariyasi va amaliyotini tahlil qilish asosida ajratib ko'rsatilgan 7 ta tavsifi keltirilgan.

1-bob Menejmentning nazariy asoslari va evolyusiyasi

1.1 Menejment fanining tushunchalari, predmeti, ob'yekti va metodlari

1.1-jadval

Menejment tavsiflari

1. Menejment - iqtisodga taalluqli, bozor munosabatlariga asoslangan alohida boshqaruv turidir.
2. Menejment - iqtisodiy boshqaruv usullariga asoslanib daromad va foyda olishni ko'zda tutadi.
3. Menejment - maqsadga muvofiq boshqaruv usuli yoki mehnatni samarali tashkil qilishga yo'naltirilgan boshqaruvdir.
4. Menejment - mahsulot sifatini va mehnat unumdorligini oshirishni o'z vazifasi deb biluvchi boshqaruvdir.
5. Menejment - yuqori malakali boshqaruvdir. Bu tashkiliy faoliyat turi bo'lib, uning muhim bo'g'ini, aniq boshqaruv sharoitlari, yangiliklar loyihasini ishlanishi, tashkilot taraqqiyotining taktikasi va strategiyasi, shuningdek, boshqalarni har tomonlama va aniq tahlil qilishdir.
6. Menejment – o'zini egiluvchan va uddaburon boshqaruv tizimi deb hisoblanadi, o'z vaqtida qayta tuzilish, bozor kon'yukturasi, hamda raqobat kurashini, ijtimoiy taraqqiyot omilini ziyraklik bilan seza olish qobiliyatiga ega.
7. Menejment - bu shunday faoliyatki, unda inson harakatlarini tayyorlash, tashkil qilish va to'g'ri yo'lga solish haqidagi san'at mujassamdir.

Menejmentda eng asosiy vazifa - bu odamlar bilan ishlashdir. Menejment haqidagi keltirilgan tavsiflar shundan dalolat beradiki, u boshqaruv ma'nosini bildiradi turib, ma'muriy buyruqbozlik iqtisodiy boshqaruvdan tubdan farq qiladi. Bu farqlar quyidagicha:

Birinchi farq - bu bozor iqtisodiga taalluqli bo'lib, ma'muriy buyruqbozlik xo'jalikni reja asosida olib borish tizimi emasdir.

Ikkinchi farq - birinchi farqdan kelib chiqadiki, ya'ni taraqqiy topgan davlatlarda menejment iqtisodiy boshqaruv usuli hisoblanadi. Ma'lumki, rejali sotsialistik iqtisodda boshqaruv ko'p hollarda ma'muriy usulda amalga oshiriladi. Boshqacha so'z bilan aytganda markazdan nima, qanday sonda, qayerda ishlab chiqarish kerakligi to'g'risida ko'rsatmalar kelar edi. Iqtisodiy usulda esa iqtisodni bozor va iste'molchilarning talabi boshqaradi. Shunday qilib menejment boshqaruv ma'nosini bildiradi va ob'ektiv iqtisodiy qonunlar hisobiga hamda ularni har biri aniq ishlab chiqarishda tashkilotda ishlatilishga asoslanadi.

Uchinchi farq - menejmentni sotsialistik tizim boshqaruvidan farqini oxirgi to'rtta tavsifni birlashtirish asosida aniqlash mumkin. Uni «menejment - bu samarali boshqaruv fani va san'ati»dir deyish mumkin. Bunday boshqaruv bu kabi

mehnat bilan shug'ullanuvchilarning yuqori malakasi, ya'ni menejerlar hisobiga, ularning bilimdonligi, faol ijodiy ishi, tashabbuskorligi, fikr yuritishining egiluvchanligi, taktik va strategik masalalarni echishdagi qobiliyati, odamlar bilan bevosita ishlay olishi hisobiga amalga oshadi. Oksford izohli lug'atida menejment tavsifi quyidagi oddiy so'z bilan ifodalangan. Unda "Menejment - bu ma'muriy ishni bajarishdagi alohida qobiliyat va bilimdonlikdir", - deyilgan.

Hozirgi davrda menejment - boshqaruviga qo'yiladigan turli talablarni, ya'ni ish usuliga, ishni olib bora olish qobiliyatiga, odamlar harakatini birgalikdagi faoliyatda to'g'ri yo'naltirish san'ati va fanga qo'yiladigan talablarni qattiq ma'muriy talabsiz belgilangan maqsadning bajarilishini o'zida aks ettiradi.

Yuqoridagi sifatlarga qo'shimcha qilib, hozirgi zamon menejmenti taraqqiy topgan davlatlardagi 2 ta tavsifini ham keltirish o'rinlidir:

1. Menejerlik korpusining faoliyatini iste'molchi talabiga mos keladigan yuqori sifatli mahsulot olishga yo'naltirilganligi (menejmentda marketing yondashuvi).
2. Menejer ishini tashkilot jamoa a'zolarining faravonligini oshirishga yo'naltirilganligi (boshqaruv faoliyatini insonparvarligi).

Pirovard natijada «Menejment» termini yana bitta, aniqrog'i ikkita keng tarqalgan ma'noga ega. U ko'proq to'plash ma'nosida, barcha tashkilot menejerlar jamoasini yoki oliy menejerlar korpusini belgilashda ishlatiladi. Bu kabi ma'nolarda "Menejer" so'zi odatda 2 xil faoliyatni: boshqaruvchilar (menejerlar) va ishlab chiqaruvchilar (ishchilar) orasida ma'lum qarama-qarshilik ko'zda tutilganda qo'llaniladi.

Eng avvalo, "Fanning predmeti nima?" degan savolga quyidagi javobni berish mumkin: Predmet bu fan nima bilan shugullanadi, ushbu sohadagi jarayon va voqealar oqimi qonuniyligini belgilaydi.

Menejment predmeti boshqaruv fani sifatida ko'p sonli hodisalarni qamrab oladi. Ularni quyidagi ikkita guruhga birlashtirish mumkin:

1. Nazariy menejment predmeti - bu odamlar orasidagi munosabatni, ishlab chiqarish va boshqaruv jarayonini o'rganishdir. Boshqaruv munosabatlari quyidagilar asosida belgilanadi:

- a) jamiyat hayoti bo'yicha: iqtisodiy-ijtimoiy, siyosiy, ma'naviy;
- b) boshqaruv tavsifi bo'yicha; shaxslararo, tizimlararo, aralash;
- v) ko'rib chiqilayotgan tizimga nisbatan: - tashqi va ichki;

g) harakat vaqti bilan: vaqtinchalik (qisqa muddatli va doimiy);

d) hosil bo'ladigan aloqalar orqali: muntazam, funktsional va aralash;

2. Ikkinchi guruh, avvalambor eslatilganidek, yuqoridagi xo'jalik mexanizmining elementlarini o'z ichiga oladi, ya'ni qonunlar, vazifalar, tashkiliy tarkiblar, boshqaruv texnikasi va texnologiyasi hamda boshqalar.

Hozirgi zamon menejmenti iqtisodiy taraqqiy topgan davlatlarda (Yaponiya, AQSh, G'arbiy Evropa) o'zining katta hajmdagi intilishlarini ijtimoiy izlanishlarga yo'naltirgan, chunki aynan ularda tashkilotni muvaffaqiyatli taraqqiy topish imkonini ko'radi.

Menejment - bu shubhasiz boshqaruv fani, chunki bu mavzu ma'lum ob'ektiv iqtisodiy qonunlarga asoslanadi.

Menejment fani - bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va ishchan qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat. Shundan kelib chiqqan holda bu fan quyidagilarni o'rganadi:

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- boshqarish tamoyillari va usullari;
- boshqarish madaniyati;
- menejer va uning fazilatlari;
- menejer reytingi;
- boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish;
- boshqarish funktsiyalari;
- xodimlarni boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- samaradorlikni boshqarish;
- o'z-o'zini boshqarish;
- hududiy boshqarish va hokazolar.

Ko'rib turibmizki, bu fanning mazmuni boshqaruv tizimi va boshqaruv ob'ekti orasidagi o'zaro munosabat bo'lib, uning asosiy vazifasi o'quvchilarga boshqaruvning zamonaviy usullarini, rahbarlik san'ati sirlarini o'rgatishdan iborat.

Fanni o'qitish talabalarda boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish uyg'otish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq tug'dirishdan iborat. Chunki hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichik va o'rta, katta jamoalarning rahbarlari, korxona va

firmalar iqtisodiy, sotsial, tashkiliy - texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib etishadilar. Boshqa tomondan boshqaruv ko'p hollarda rahbarning qobiliyatiga, uning odamlar bilan ishlay olishiga, shaxsiy tashabbusiga, fahm-farosatiga bog'liqdir. Bularning barchasini boshqaruvda ishlata olish - bu san'atdir.

Boshqaruv san'ati - bu menejerning, rahbarning qobiliyati, ustamonligi, ijodiyotidir. Shunday qilib har qanday ijodiy faoliyat sifatida menejment o'zida fan va san'at elementlarini jamul-jam qilgan.

Biz ko'rib chiqqan toifalar, tabiiyki, menejmentning barcha tushunchalarini qamrab ololmaydi. Ularga etarli sonda boshqa tushunchalar kiradi. Masalan, qonuniylik, vazifalar, masalalar, maqsadlar, qarorlar, boshqaruv mexanizmi, taktika va strategiya va boshqalar

Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasiga tushadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi.

Menejment fanining tahlil usullari

Sistemali yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondoshuv turlicha bo'lishi mumkin:
- sistemali - kompleks yondoshuv
- sistemali - funktsional yondoshuv
- sistemali - tarkibiy yondoshuv
- sistemali - kommunikatsion yondoshuv

Kompleksli yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt boshqa ob'ektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi.

Tarkibiy yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi.

Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi.

Integratsion yondoshuv:

- boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleksli, tarkibiy yondoshuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi.

Modellashtirish usuli:

- boshqariluvchi ob'ektni boshqarish bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi.

Iqtisodiy-matematik yondoshuv:

- optimal qaror qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash.

Kuzatish usuli:

- boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli.

Ekspiriment (tajriba) usuli:

- boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash.

Sotsiologik kuzatuv usuli:

- boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish.

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqarish qayd qilingan usullarning chambarchas ravishda bog'lab olib borilishini taqazo etadi.

Menejment-fani boshqarish to'g'risidagi bilimlar majmuasidir. U ijtimoiy iqtisodiy, sotsial, huquqiy, kibernetika va boshqa fanlar bilan aloqadordir.

Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya fani bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga va ularga mos ravishda boshqarish jarayonida iqtisodiy metodlarni qo'llashga, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Bir qator iqtisodiy fanlar: makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mehnat iqtisodiyoti kabilar ham menejment fani bilan chambarchas bog'liqdir.

Boshqarish fani bilan yuridik fanlari o'rtasida muayyan munosabatlar mavjuddir. Yuridik fan boshqaruv faoliyati qanday doirada amalga oshirilishi lozimligini, huquqiy normalarni qanday qo'llash hamda xo'jalik yuritish jarayonida boshqaruv organlari, rahbarlar va ayrim kishilarning me'yoriy hujjatlardan, qonunlardan foydalanishini belgilab beradi.

Sotsiologiya, psixologiya va mehnat fiziologiyasi boshqaruv muammolarini ishlab chiqishda juda katta rol o'ynaydi.

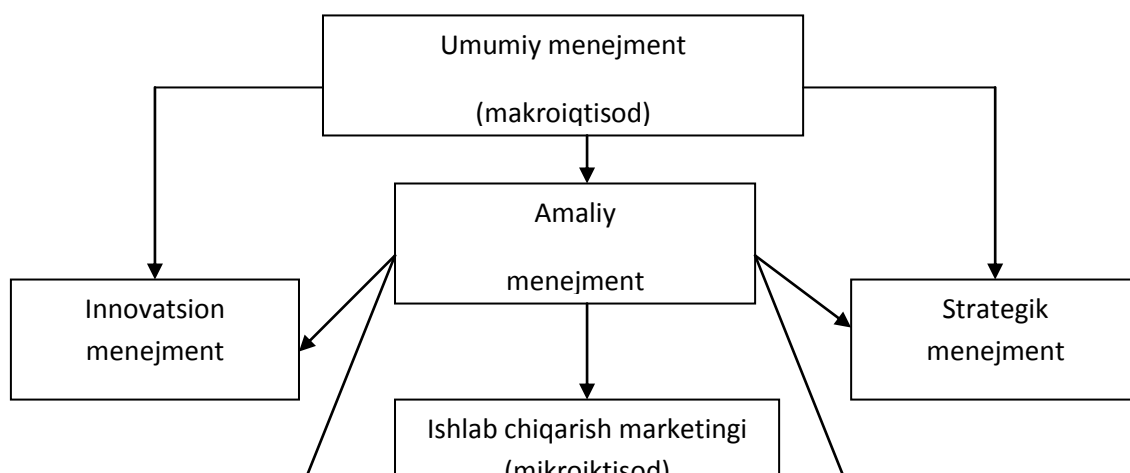
Menejment fani boshqarishning umumiy qonuniyatlarini o'rganuvchi kibernetika fani bilan uzviy bog'langandir. U boshqaruv qarorlarini qabul qilish uchun zarur bo'lgan axborotlarni idrok qilish va qayta ishlash jarayonlarini o'rganadi. Kibernetika yutuqlari:

- boshqaruvdagi axborot tizimini takomillashtirishga;
- boshqarish jarayonini kompyuterlashtirishga;
- avtomatlashtirilgan boshqaruv tizimini yaratishga keng yo'l ochib beradi.

Qayd qilingan aloqador fanlarni mukammal o'rganish boshqarishning sir-asrorlarini chuqur anglashga va uni samarali qo'llashga imkon beradi.

Menejment turlari va saviyalari. Quyidagi chizma menejment turlarini ikkita belgi asosida aniqlaydi: saviyasi (makro va mikroiktisodi) va uning xizmat sohasi bilan. Umumiy menejment makroiqtisod uchun tavsifli, ya'ni barcha xo'jalik yuritish tizimi uchun taalluqlidir. U o'z ichiga uch xil: amaliy, innovatsion va strategik menejmentni oladi. Chizmadan ko'rinishicha amaliy menejment barcha boshqaruv sohalariga tarqalgan: Innovatsion menejment (yangilik yaratishni boshqaruvi) va strategik menejment (strategik rejalashtirish) amaliy menejmentni takomillashtirishga yo'naltirilgan boshqaruv faoliyatidan iboratdir.

An'analarga ko'ra g'arb biznesida menejment uchta sohada: ishlab chiqarish, moliya, sotuvda to'plangan. Chizmada bu o'z aksini topgan. Amaliy menejment bo'linmalarida ishlab chiqarish (korxonalar, firmalar, korporatsiyalar va boshqalar, bular mikroiktisod nomi bilan ataladi), moliya va marketing menejmenti (sotuvni boshqarish, tovarlar sotish), ishlab chiqarish menejmenti so'ngroq, ishlab chiqarish texnologiyasi yoki texnolog menejment sifatida aniqlashtiriladi.



1.1-chizma. Bir xil shakldagi menejment turlari.

Ishlab chiqarish menejmentida ikki xil faoliyat turi bo'lishi mumkin:

1. Ishlab chiqarishda hozirgi zamon turdagi materiallar, texnika va texnologiyani yaratish, o'zlashtirish, ishlatish bo'yicha texnik faoliyat.
2. Ishlab chiqarish jarayonlarini tartibga solinishini ta'minlash, harakatlarni tashkil qilish va to'g'ri yo'lga solish bo'yicha texnik faoliyat.

Texnik faoliyatda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'lgan ixtiroshunoslik uchun ilmiy-texnik bilimga ega mu-taxassislariga muhandislik tajribasi kerak bo'ladi. Bu turdagi faoliyatda eng asosiysi texnik g'oyani yaratish-dir. Menejerning vazifasi - qobiliyatli odamlarni izlab topish va ular ijodiy mehnat qilishlari uchun qulay sharoit yaratishdir.

Boshqaruv faoliyatida qo'l ostidagilarni ijobiy harakati hisobiga yaxshi, ijobiy natijalarga erishish rahbarlik qobiliyatidir. Rahbarlik san'atining ma'nosi xizmatchilar faoliyatini tashkil qilish va to'g'ri yo'lga boshlashdan iboratdir.

G'arb mutaxassislarning fikricha firma, korxonaning muvaffaqiyatli faoliyatini kaliti - firma boshqaruvini samarali tashkil qilishdadir.

Bu boshqaruv zanjirini quyidagicha bog'lanishlar bilan ifodalash mumkin:

1. Firma boshlig'ining harakati.
2. Ishlovchilar xulqi.
3. Jamoaning ishlab chiqarish faoliyati.
4. Firma ishining natijasi.

Shunday qilib biz ko'rib chiqayotgan tizimning asosiy bo'g'ini bu rahbarning bilimdonlik harakatidir, ya'ni firma menejerlaridir. Sifatli menejment ishlovchilarda faol munosabatni uyg'otadi, ularning o'zaro munosabati esa samarali ishlab chiqarish faoliyatiga aylanadi.

G'arb biznesida ma'lum boshqaruv tizimi ierarxik (darajama-daraja bo'ysunish) qoidasi asosida ko'riladi.

Ko'pchilik kompaniyalarda hukmronlikni, huquq va javobgarlikni aniq taqsimlanishi hamda har xil saviyadagi boshqaruvni o'zaro bir-biriga bo'ysunishi o'rin olgan. Oliy, o'rta va asosiy saviyadagi boshqaruvlar mavjud yakkahokimlik mulkchiligiga ega kompaniyalarda mulk egasi bir vaqtda oliy saviyadagi menejer hisoblanadi, o'rta saviyaga funktsional bo'linmalar filial rahbarlari, bo'limlar boshliqlari, asosiy (quyi) saviyaga ega kichik jamoalar va guruhlar rahbarlari kiradi. Har bir boshqaruv saviyasining o'ziga xos vazifa tarkibi, huquq va majburiyatlari mavjud.

Oliy saviya - prezidet, vitse prezident, direktorlar majlisi, bular kompaniya boshqaruvining eng yuqori pog'onasidir. Ularda maqsad va siyosat shakllanadi, yangi akdiyalar chiqarish, xorijiy filiallar bunyod etish, raqobatchilar bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlar, yangi bozorlarni o'rganish kabi masalalar hal etiladi. Bular hammasi strategik menejment deb ataladi.

Oliy eshelondagi menejerlar kompaniyaning aktsiyalarini past narxda sotib olishda, o'zlarining nafaqalarini rasmiylashtirishda, sug'urtalashda, maxsus imtiyozlarga ega. Qrta saviyadagi rahbarlik tezkor rejalarni taraqqiyot toptirish va amalga oshirishga, oliy rahbarlar qabul qilgan qarorlarni amaliyotga o'tkazishga javobgardirlar. O'rta bo'g'in menejerlari rejalarni amalga oshirishda juda keng harakat erkinligiga ega. Masalan, ommaviy axborot vositasidan reklama uchun foydalanishda, mahsulotni sotish uchun qancha xodim yollash kerakligini, qanday yangi dastgoh sotib olish zarurligini ishlab chiqarishni taraqqiyot toptirish masalalari va boshqalar. Bu bo'g'inga menejerlar va har xil bo'linmalar boshqaruvchilari kiradi.

Asosiy saviya - bu operatsion menejment saviyasidir. U boshqaruvni quyi darajasi hisoblanadi. Unga ustalar, brigada boshliqlari va boshqa boshqaruvchilar kiradi. Ular ishchi xizmatchilar ishi ustidan bevosita rahbarlik qiladilar. Bu saviyada menejerga asosai o'rta bo'g'in tayyorlagan tezkor (operativ) rejalarni bajarish bilan shug'ullanadi. Yirik firmalarda, korporatsiyalarda, aktsionerlik jamoalarida mulk egalari, qoida bo'yicha, yollangan menejerlarni boshqaruvni barcha saviyalarida ishlatadi, aktsionerlarning umumiy majlisi va jamoa boshqaruvi qonun chiqaruvchilik huquqiga ega.

Biz ko'rib chiqqan an'anaviy ierarxik boshqaruv maqsadga muvofiq boshqaruv tushunchasidan kelib chiqadi. Ko'p yillar davomida bu kabi boshqaruv eng samarali deb qarab kelingan.

1.2 Menejment fanining tarixiy rivojlanishi

XX asrning ikkinchi yarmi va XXI asr boshida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin usishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruvchi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risida quyidagi ta'limotni vujudga keltirdi. Shu davrdan boshlab bugunga qadar boshqaruvdagi quyidagi to'rt yo'nalish evolyutsion tarzda rivojlangan va uzining tegishli xissasini qo'shgan.

1. Ilmiy menejment maktabi (1885-1920), namoyondalari F.Teylor, T.Emerson va boshqalar.
2. Mumtoz yoki ma'muriyat menejment maktabi (1920-1950), namoyondalari A.Fayol, MyuVeber va boshqalar.
3. "Inson munosabatlari" maktabi (1950- yildan hozirgacha) namoyondalari E.Meyo, R. Laykurt va boshqalar.
4. Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment maktabi (1950 yildan hozirgacha) namoyondalari G.Saymon, P.Durker, E.Deyl va boshqalar.

Ilmiy menejment kontseptsiyasining asosiy g'oyasi korxona tashkilot boshqaruvini takomillashtirish hisobiga mehnat unumdorligini oshirish manbai bo'lgan g'oyat samarali va maqbul usullarni izlashdan iborat.

Mumtoz menejmentning mohiyati shundan iboratki, ilmiy menejment namoyondalari, asosan korxonaning tashkiliy boshqaruvini takomillashtirishga yoki yanada aniqroq qilib aytadigan bo'lsak, ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanadigan bo'lsa, mumtoz menejment kontseptsiyasi tashkilotga keng qamrovli kelajak nu'oi nazaridan yondashish yo'li bilan undagi umumiy xususiyatlar va qonunlarni aniqlashga yordam beradi. Maqsad boshqarishning universal tamoyillarini yaratish va muvaffaqiyatga erishishdir.

Insoniy munosabatlar kontseptsiyasi bo'yicha korxonadagi mehnat unumdorligining oshishida asosiy omil inson, ya'ni ijtimoiy faoliyat hisoblanadi. Boshqacha qilib aytadigan bo'lsak, tashkilot ichida inson munosabatini qo'llab quvvatlovchi tizim shakllantiriladi. Bunda boshqaruv uslubiga va uning mehnat unumdorligi ko'rsatgichlari hamda xodimlarning o'z mehnatidan manfaatdorligiga alohida e'tibor qaratiladi.

Bunday sharoitlarda menejerlarning asosiy vazifasi ohir- oqibatda korxonaning o'z maqsadlariga erishishga olib keluvchi personalni boshqarish hamda uni tashkil qilishdir.

Tizimli yoki zamonaviy menejment yo'nalishi boshqa yo'nalishlarga nisbatan ancha keyin paydo bo'lgan bo'lib, zamonaviy menejmentdagi to'rtta yondashuvni alohida ajratib ko'rsatadilar: tizimli, vaziyatli, funktsional va miqdoriy.

Shunday qilib, menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllangan bo'lib, hozirgi zamon boshqaruv fanidir. Masalan, 50-60 yillarda boshqaruvning tashkiliy-tarkibi diqqat markazida turgan bo'lsa, 60-70

yillarda strategik rejalashtirish vujudga keldi. 80-yillardan boshlab esa, ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan strategik boshqaruvga o'tildi. Ayniqsa, menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi bozor boshqaruvi kontseptsiyasining vujudga kelishiga asos bo'ladi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar "Tinch boshqarish inqilobi" deb atalmoqda.

Xorijiy olimlar tomonidan taklif etilgan kontseptsiyalarni tahlil qiladigan bo'lsak, shuni takidlash joizki, ularni Uzbekistondagi bozor iqtisodiyotining shakllanish amaliyotida qo'llash o'ziga xos iqtisodiyotni boshqarishni rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqishga yordam beradi.

1.3. O'zbekistonda menejmentning paydo bo'lishi

O'zbeklarni milliy madaniy tarixini, uning qadriyatlarini va turli xo'jalik vaziyatlarida insonlarning fe'l-atvori, muomala tarzini yaxshi bilish malakali mutaxasislarni kasbga tayyorlash va tarbiyalash imkonini beradi. Milliy madaniyatning o'ziga xos xususiyatlarini bilmasdan, ayniqsa, qo'shma korxonalar tizimida murakkab va kompleks vazifalarni yuksak professional darajada hal qilib bo'lmaydi.

O'zbekistonda boshqarish ta'limotini paydo bo'lishi

- | | | | |
|----|--------------------------------------|---|---|
| 1. | Ilmiy menejment
570-632
yillar | Payg'ambarimiz Muhammad Sallalohu Alayhi Vassalam | <ul style="list-style-type: none"> • Boshqaruvning diniy ta'limotga asoslangan nazariy printsipini yaratdi. • Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san'atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta'limotlar (Qur'oni Karim, hadislar)ning tizimini yaratdi. • O'z davrini siyosiy-g'oyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta'limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo'lida yagona - payg'ambardir. • Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarni, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlarining turkumlariga asos soldi va h.k. |
| | 1340-1400
yillar | Amir Temur | <ul style="list-style-type: none"> • Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qiladi. |

1404-1499 yillar	Ulug'bek Muhammad Tarag'ay	• XIV-XV asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o'zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklarini yaratdi. Mazkur asarda bayon etilgan boshqarish yo'l-yo'riqlari, qonun-qoidalar, pand-nasihatlari O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. • Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslarning ularning sifatlariga ko'ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo'lgan ta'limotni yaratdi. • Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo'lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o'rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminni yaratdi. • 39 yillik sultonlik davrida: • Fanning juda ko'p sohalari, xususan matematika, falakiyot, musiqashunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo'yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi. • Uning ilmiy merosi, u ta' sis etgan merosi, u ta' sis etgan va rahnamolik qilgan Samarqand munajjimlik maktabi, uning ko'p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo'lmay "Ziji jadidi Ko'ragoniy" ("Ulug'bek Ko'ragoniyning astronomik jadvali") asari bilan tarixda izini qoldirdi.
1490-1530 yillar	Alisher Navoiy	• Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalar bilan bog'liq bo'lgan xilma-xil muammolari bo'yicha o'z qarashlariga ega

Zahiriddin
Muhammad
Bobur

- bo'lgan siyosiy arbob.
- Davlat ishlarini boshqarish, muzokaralar olib borish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan.
 - “Vaqfiya”, “Ixlosiya”, “Saddi Iskandariy”, “Tarixi mulki Ajam” kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-sinoatlari haqidagi ta’limotni yaratgan.
 - Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shohni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shoh, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tadbiq qilgan.
 - Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o’zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi.
 - Mashhur «Boburnoma» asarini yaratdi. U o’z asarida boshqarishga oid bo’lgan printsiplar, xususan odillik va tadbirkorlik, jasurlik va mohirlik, iste’dod va ma’rifat masalalarini yoritdi.
 - Boburiylar (Jahongirshoh) tomonidan davlatni idora qilishning 12 modddan iborat dasturi yaratilgan.
 - Boburiylar tomonidan ma’muriy boshqaruv sohasini isloh etish, xazina masalalari borasida – kurruriya (viloyat va tuman hokimlari) deb ataladigan hukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.

O’zbekistonda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy tamoyillari XIII-XIV asrlarga kelib, Amir Temur hukumronligi davridanoq shakllana boshlagan. Amir Temur “Temur tuzuklari” asarida, qanday qilib hokimiyatni qo’lga kiritgani, siyosiy va harbiy faoliyati haqidagi sirlar, uni boshqarish san’ati, shu bilan birga istilochilikka qanday rahbarlik qilganini o’zi izohlab bergan.

“Temur tuzuklari” jahonga mashhur asar. Uning qo’l yozma nusxalari dunyoning deyarlik barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Germaniya, Armaniston, O’zbekiston va boshqalar)ning kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

Birinchi qism Amir Temurning o'z davlatini barpo etish va uni har jihatdan mustahkamlash, mukammal qurollangan qudratli qo'shin tuzish borasida tatbiq etgan tuzuklari va rejalaridan iborat bo'lib, hatto qo'shinning jangovor saflanish tartibi ham maxsus jadvallar orqali ko'rsatib berilgan.

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi qismida esa xizmat sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlari o'z ifodasini topgan.

Amir Temur zukko, tajribali va siyosatdon davlat arbobi edi. U o'zi tuzmoqchi bo'lgan davlatning markaziy apparati va mahalliy hokimiyatning qanday, qaysi ijtimoiy toifalarga tayanishi, mansabdor shaxslar va ularning sifatleri hamda burch va vazifalarini oldindan belgilab bergan.

“Tuzuklar” muallifining fikricha, har bir sohibi toj davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim. Hazrat Amir Temur, «Tuzuklar»da ma'lum qilishicha, o'z faoliyatida qo'yidagi 12 ijtimoiy-siyosiy guruhga tayanib ish olib borgan¹:

1. Payg'abarimiz Muhammad Sallallohu Alayhissalomning aziz va mukarram avlodi bo'lmish sayidlar, ulamo va shayxlar;
2. Hayotning achchiq-chuchugini totgan bilimdon kishilar;
3. Duogo'y taqvodorlar;
4. Amirlar, sarhanglar, sipohsolorlar, ya'ni lashkar va qo'shin boshliqlari;
5. Sipoh bilan raiyat, ya'ni qora xalq;
6. Saltanat ishlari, uning siru-asrorini bilgan, kengashsa bo'ladigan dono va ishonchli kishilar;
7. Vazirlar, sarkitob va devon bitiqdari;
8. Hakimlar, tabiblar, munajjimlar va muhandislar;
9. Hadis olimlari va roviylar, ya'ni rivoyat aytuvchilar (tarix shunoslar).
10. So'fiy va oriflar;
11. Hunar va san'at ahli, ya'ni kosiblar va san'atkorlar;
12. Har turli mamlakatlardan kelgan sayyoh va tijorat ahli. Ular bilan so'zlashib, mamlakatlaridagi ijtimoiy-siyosiy ahvoldan voqif bo'lib turish mumkin bo'lgan.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlar va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga a'lohida ahamiyat bergan. Ular sohibqironning fikricha

¹ 1. Qarang: Temur tuzuklari. T., G'. Gulom nomidagi Adabiyot va san'at nashriyoti. 1996, 10-11 betlar.

sadoqatli, ahloqiy pok, adolatpesha:, tinchliksevar va tashabbuskor odamlar bo'lishi kerak. "Tuzuklar" muallifining fikriga ko'ra, masalan, vazirlar to'rt sifatga ega bo'lishlari shart:

1. Asillik, toza nasllik va ulug'vorlik;
2. Aqlu farosatli;
3. Sipoh bilan raiyat ahvolidan boxabarlik va ularga g'amxo'rlik ko'rsatish, ular bilan yaxshi muomalada bo'lish;
4. Sabru bardoshlilik, muloyimlik.

"Tuzuklar"da keltirilgan ma'lumotlarga ko'ra Amir Temur o'z davlatini, bir uchi Chinu Mochin va ikkinchi uchi Shom hududida bo'lgan ulkan mamlakatni bor-yo'g'i etti nafar vazir yordamida boshqargan.

Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
1	2	3
1.	Mamlakat va raiyat vaziri	Bu vazir el-yurtning muhim ishlarini, kunda chiqib turadigan muammolarni, raiyat ahvolini, olingan hosil, daromadning miqdori, oliq-soliq, davlat harajatlari, el-yurtning obodonchiligi va aholining farovonligi qay darajada ekanligidan oliy hukmdorni xabardor qilib turgan
2.	Soliq vaziri	Sipohiylarning maosh boshqargan, uning qiyinchilik va parishonlikka tushib qolmasligining chora-tadbirlarini ko'rgan, sipoh ahvolidan doimo podshohni ogoh etib turgan.
3.	Mol-mulk, daromad, harajatlar vaziri	Turli sabablarga ko'ra egasiz qolib ketgan er-suv va mol-mulkni boshqargan, zakot va boj yig'imiga mutasaddilik qilgan.
4.	Sarkori hissa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	Podshohga qarashli er-suv va mol-mulk, shuningdek, davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozi kalon	Adliya muassasalarini boshqargan
6.	Jalol ul-islom	Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni	Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

	insho	
--	-------	--

El - yurtning obodonligi, saltanatning ustivorligi ko'p jihatdan mana shu vazirlarga bog'liq bo'lgan. Boshqaruv tizimining shu tariqa oqilona tashkil etilishi uning negizida inson manfaatlari yotganligi, davlat siyosatining boshqaruvga ijobiy ta'siri dunyoda buyuk davlat paydo bo'lishi bilan yakunlandi. Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat shu davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Hozirgi menejment fanida ta'kidlangan boshqarishning iqtisodiy, insoniy, oqilona va samarali shaklini yaratish bo'yicha harakatlar Amir Temurning «Temur tuzuklari»da o'z aksini topib hozirgacha ham o'zining qimmatini yo'qotmagan. Aksincha, bugungi mustaqil O'zbekistonning iqtisodiy va siyosiy mustaqilligi gurkirab rivojlanayotgan paytda ham boshqarishni tashkil qilishda muhim dastur sifatida qo'llanilmoqda.

Tayanch iboralar	
• Mutaxassis • Menejment • Menejmentni uzlashtirish • Menejment maxorati • Menejment ilmi • Boshqaruv • Ishbilarmonlik • Inson • Bilim • Insonlarni boshqarish • Zamonaviy menejment • Menejment nazorati	• Mehnat unumdorligi • Bozor infratuzilmasi • Menejment jarayoni • Boshqaruv operatsiyalari • Axborot • Rag'batlantirish • Biznes-reja • Menejment vazifasi • Iqtisodiy tarmok tarkibi • Ishlab chiqarish sohasi • Marketing

2-bob Boshqaruv funktsiyalari

2.1 Boshqaruvning asosiy funktsiyalari

Boshqaruv - bu tashkilotning o'z oldiga qo'ygan maqsadiga erishishi uchun yo'naltirilgan jarayondir. Bu boshqaruv faoliyati harakatining ketma-ket bajarish jarayoni bo'lib, firmaning bir qator ishlab chiqarish va ijtimoiy masalalarini

echish va ularni amalga oshirish uchun zarur. Bu harakat boshqaruv vazifalarini bajarish deb ataladi.

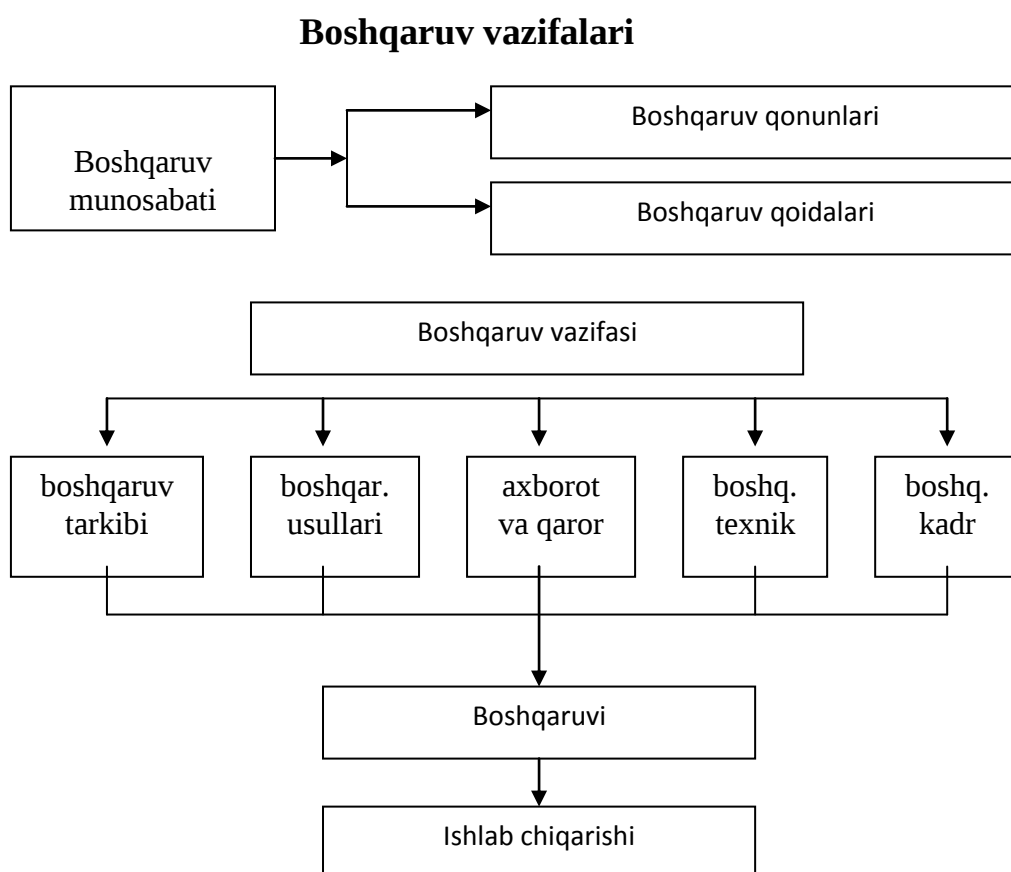
“Funktsiya” so’zi lotin tilidan kelib chiqqan bo’lib, bajarish, vazifa, faoliyat, majburiyat ma’nosini bildiradi.

Boshqaruv vazifalari - bu biror ob’ektga rahbarlik qilish uchun zarur bo’lgan faoliyat turi, deb tushuniladi.

Boshqaruv vazifalari o’zining tarkibi bilan boshqaruv texnologiyasini bunyod etadi. Boshqaruv vazifasining ma’nosiga ikkita element kiradi: u avvalgi tizimida nima qilinayotganini belgilasa, so’ngra qanday qilib savoliga javob berishni bildiradi. Ilmiy menejmentning toifaviy to’plamida vazifalarga markaziy o’rin beriladi. Bu quyidagi 3.1-chizmada yaxshi namoyon bo’ladi.

Menejerlar mehnatining vazifaviy taqsimlanishi ilmiy menejment maktabida yaratilgan. Uning asoschisi frantsuz olimi A.Fayoldir. U menejmentning 5 ta etaklovchi qoidasini ajratib ko’rsatadi: oldindan ko’rish, tashkilot, buyruq berish faoliyati, muvofiqlashtirish va nazorat qilish. Bir vaqtda A.Fayol barcha vazifalarni oltita guruhga taqsimladi: 1) ishlab chiqarish, 2) moliya, 3) nazorat, 4) hisob-kitob, 5) ma’muriyat, 6) texnika xavfsizligi.

2.1-chizma



Menejmentni taraqqiy qilishda boshqaruv vazifasida boshqa vazifa ro'yxatlari paydo bo'ldi. Bularga quyidagi boshqaruv faoliyat turlari kiradi: masalalarni echish, aloqa yo'llari, baholash va boshqalar.

G'arb menejmentining zamonaviy nazariyasida boshqaruv vazifalarini taqsimlash turkumlarida ikkita yondashuv mavjud:

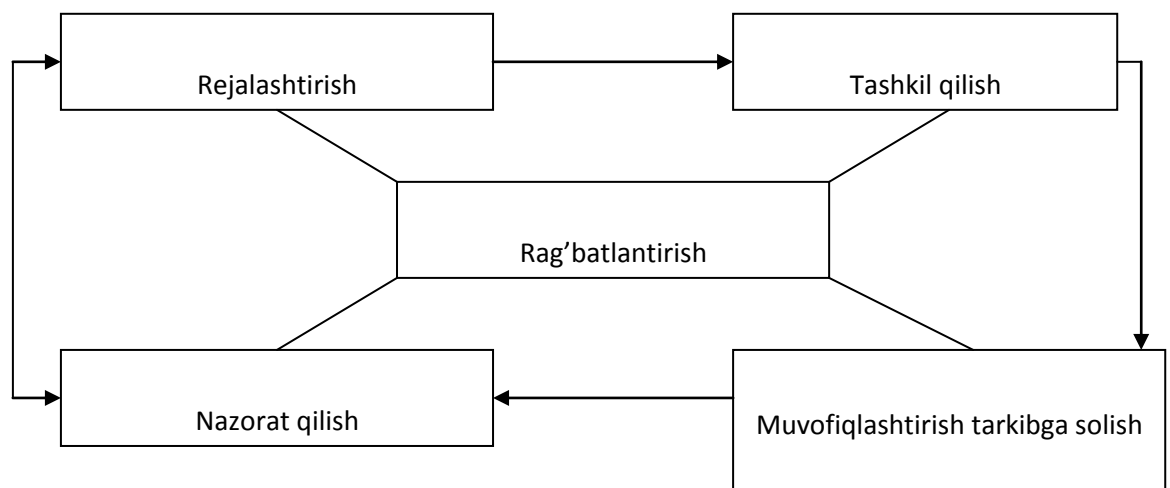
Birinchi yondashuv: boshqaruvni umumiy, universal vazifalarini ajratib ko'rsatish. Ular har qanday tashkilotda boshqaruv jarayonining mazmunini izhor etadi va sub'ekt boshqaruvi uning xususiyatga bog'liq emas. Bu guruh vazifalariga quyidagilar kiradi:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- muvofiqlashtirish va tartibga solish;
- nazorat;
- rag'batlantirish.

Bu boshqaruv vazifalarini amalga oshirish tarkibini quyidagi 2.2-chizmada ko'rish mumkin.

2.2-chizma

Boshqaruv vazifalarini amalga oshirish



Ko'rib turibmizki, rag'batlantirish vazifasi boshqa vazifalardan ustun bo'lib turibdi.

Boshqarishning asosiy funktsiyalari

- Rejalashtirish
- boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi.
- Bu rejada:
- boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni realizatsiya qilish muddatlari belgilanadi;
 - vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi;
 - xalq xo'jaligi bo'g'inlarining o'zaro aloqalari o'rnatiladi;
- Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o'zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o'z ish joyining faoliyati ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.
- Tashkil qilish
- Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi. Shu nuqtai nazardan tashkil qilish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o'zgarib turishiga qarab amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Bu funktsiya joriy va strategik rejalarning ijrosini ta'minlash bo'yicha birinchi qadamdir.

Muvofiqlashtirish va tartibga solish

- Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qilib beradi. Bu funktsiyaning asosiy vazifasi oqilona aloqalar o'rnatish yo'li bilan boshqariladigan tizimning turi qismlari o'rtasida kelishib ish olib borishni ta'minlashdir. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallellizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi. Bundan tashqari, u turli tarmoqlar o'rtasida resurslarni taqsimlash yo'li bilan nisbat va mutanosiblikni, ishlab chiqarish bilan iste'mol o'rtasidagi munosabatni o'rnatadi.

Nazorat

- Tartibga solish muvofiqlashtirishning davomi bo'lib, u sodir bo'lib turadigan og'ishlarni bartaraf qilish yo'li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo'yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og'ishlarning oldi olinadi.
- Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ek tida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Nazorat o'rnatilgan me'yoriy hujjatlardan, rejalaridan og'ishlarni, ularning joyi, vaqti, sababi va xususiyatlarini aniqlash imkonini beradi.
- Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuksak pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

Ikkinchi yondashuv: menejmenti vazifalarni turkumlanishi boshqaruv ob'ektini xususiyatini baholashga asoslanadi. Bu holda ishlab chiqarish boshqaruvida butun bir tizimning aniq vazifalari ajratib ko'rsatiladi.

Masalan, zamonaviy g'arbiy firma (korporatsiya) 20-25 dan kam bo'lmagan (ba'zida 40 gacha) ichki va tashqi ishlab chiqarish vazifasiga ega. Ular quyidagilar:

1. Asosiy ishlab chiqarishni boshqaruvi.
2. Yordamchi ishlab chiqarishni boshqaruvi.
3. Xizmatga ishlab chiqarishni boshqaruvi.
4. Marketing boshqaruvi.
5. Moliya boshqaruvi.
6. Sifat boshqaruvi.
7. Mehnat boshqaruvi.
8. Yangiliklar kiritish boshqaruvi.
9. Xodimlar boshqaruvi va boshqalar.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funktsiyalar quyidagicha bo'ladi:

♦ **boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari;** ya'ni:

- *mablag'larning doiraviy oborotini amalga oshirish;*
- *mahsulot ishlab chiqarish va xizmatlar ko'rsatish;*
- *marketing xizmatini uyushtirish;*
- *foyda olishni ta'minlash va h.k.*

♦ **boshqarishning sotsial funktsiyalari,** ya'ni:

- *mehnat sharoitini yaxshilash,*
- *xodimlarning uy-joyga ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarni qondirish;*
- *moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;*
- *ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.*

♦ **boshqarishning ma'naviy - ma'rifiy funktsiyalari,** ya'ni:

- *xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shavqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;*
- *xodimlarni Vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, halollikni, adolat tuyg'usini, bilim va ma'rifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.*

♦ **boshqarishning tashkiliy funktsiyalari,** ya'ni:

- *ishlab chiqarishni tashkil qilish;*
- *o'zaro aloqalarni o'rnatish va muvofiqlashtirish;*
- *barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilash;*
- *boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.*

Qayd qilingan funktsiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, komponentlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ularning birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

2.2 Boshqaruvda rejalashtirishning roli

Tashkilotlarda (korxona, firmalarda) boshqaruv jarayonining birinchi zanjiri bo'lib rejalashtirish vazifasi turadi. Bu firmaning menejer korpusining ishi bo'lib, firmaning maqsadlarini aniqlash, ularga erishishning yo'li va vositasi bilan bog'liqdir.

Rejalashtirish vazifalari quyidagi uchta savolga javob berishi kerak:

1) hozirgi vaqtda bizning ahvolimiz qanday? Tashkilotni shunday muhim sohalarda - moliya, ishlab chiqarish, marketing kabilarni kuchli va zaif

tomonlari tahlil qilinadi. Bu tahlil firmaning real imkoniyatlarini aniqlash uchun kerak bo'ladi.

2) biz qaysi yo'ldan yurmoqchimiz? Qo'shimcha ravishda boshqa ichki muhit omillaridan tahlil qilinadi: iqtisodiy sharoitlar, texnologiya saviyasi, tashkilotdagi ijtimoiy va madaniy o'zgarishlar. Tashqi muhitning ijobiy yoki salbiy ta'sir ko'rsatishiga baho beradilar: raqobat sharti, qonunlar, siyosiy ahvol va boshqalar. Natijada rahbariyat qanday maqsadni ko'zlashni va unga erishishga nimalar halaqit berishini aniqlaydi.

3) buni biz qanday qilib bajaramiz? Menejment umumiy va aniq doirada ishlovchilar qo'yilgan masalani echish uchun nimalar qilishi kerakligini aniqlaydi. Rejalashtirish kengroq ko'rilmog'i kerak. Bu usul yordamida rahbariyat barcha tashkilot a'zolari harakatlarini yagona yo'nalishga, uning umumiy maqsadiga erishishiga safarbar qiladi.

Rejalashtirish jarayoni bir necha bosqichlardan tashkil topgan:

1. Tashkilotning bosh maqsadi, ya'ni firmaning (korporatsiyaning) hayot kechirishdan maqsadi aniqlanadi. Bu kabi maqsad tashkilotni xususiyati bilan bog'liq. Masalan: IBM korporatsiyasining maqsadi - hisoblash apparatini etkazib berishdan iborat, bankning maqsadi - firmalarni kredit bilan ta'minlashdan iborat.

2. Tashkilotning faoliyatini aniqlash. Bu jarayon bir vaqtda menejmentning barcha saviyalarida o'zaro muvofiqlashtirilib amalga oshiriladi. Yuqori saviyada bu masala odatda tovar xizmatining ahamiyatini va sifatini aniqlaydi, quyi savollarda esa bular aniq masalalar, aniq raqamlar bilan ish olib boriladi, qanday detallar partiyasini, raqamlar davrida, qanday korxonada ishlab chiqarish.

3. Bajariladigan ishlar rejasini quyidagi masalalar bo'yicha tuzib chiqish. Bunga echiladigan masalaning samarali ekanligini aniqlovchi standartlar ishlab chiqish kiradi.

4. Rejalarning boshqarilishini aniq qoida va mulohazalarini ishlab chiqish. Mulohaza deganda, qo'yilgan masalani echishda ketma-ket bajaradigan harakatlar tushiniladi. Qoidalar, maxsus va aniq ko'rsatmalar u yoki bu ishni bajarish yoki bajarmaslikka xizmat qiladi.

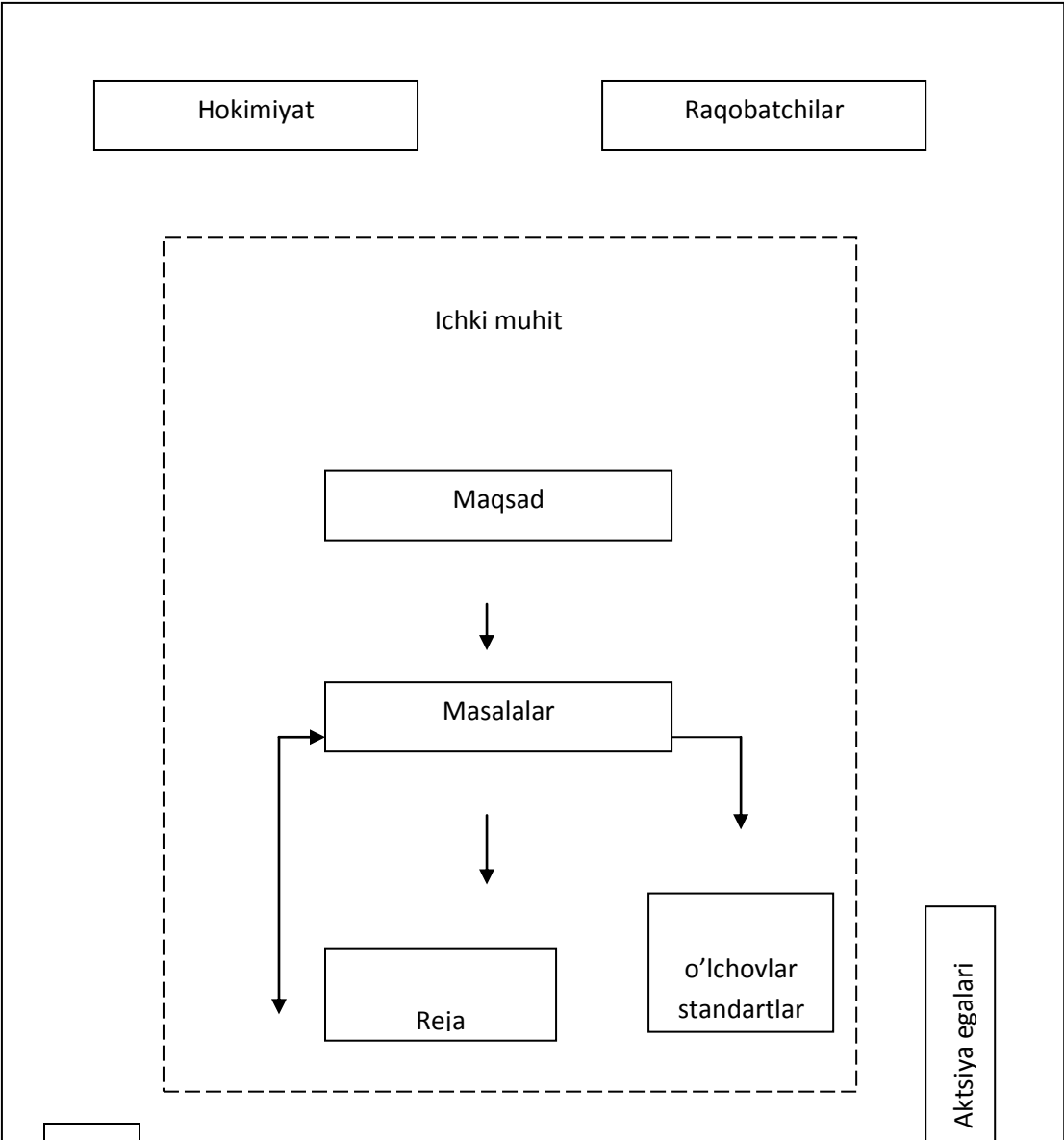
Rejalashtirishning vazifalarini menejmentdagi ko'rib chiqilgan tavsiflarini quyidagi rejalashtirish jarayoni chizmasida ko'rish mumkin (3.3-chizma).

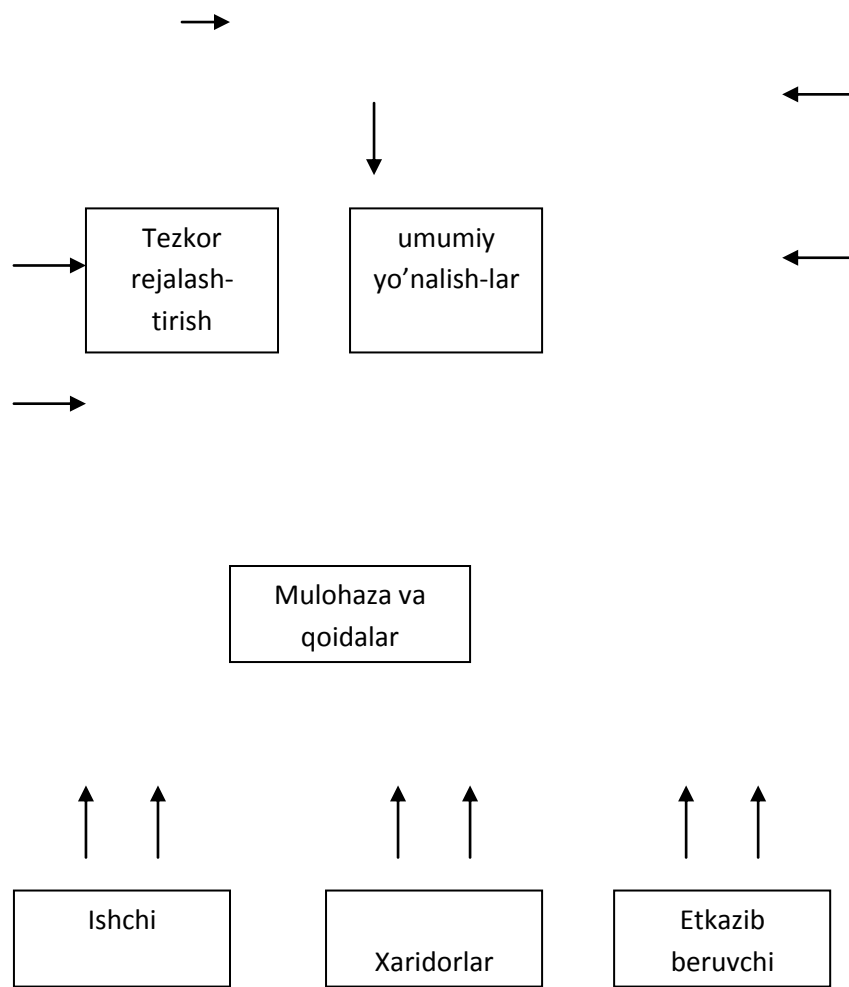
Tashkilotning ichki muhiti to'g'ri burchakli to'rtburchak shaklida ko'rsatilgan, ular doirasida esa, rejalashtirish amalga oshiriladi (vertikal bo'yicha qarang). Tashqi to'rtburchakda esa tashqi muhitning shartlari tashkilot faoliyatiga, shu jumladan rejalashtirish vazifasiga ham qanday ta'sir ko'rsatishi keltirilgan. Bu bir tomondan shunday ta'sir ko'rsatuvchi omillar yig'imiki - jamiyat, hokimiyat, raqobatchi - boshqa tomondan firmaning aniq faoliyatini qanday darajada bog'liqligini bildiruvchi omillardir.

2.3-chizma

Rejalashtirish jarayoni

Tashqi muhit





Chizmaning ikki to'rtburchagida chap va o'ng tomonda ikkita ko'rsatgich keltirilgan, ularga alohida to'xtalib o'tish zarur bo'ladi. Undagi ko'rsatgich - o'lchovlar va standartlarni ko'rib chiqamiz. Ushbu ko'rsatgichni belgilovchi to'rtburchak birinchi navbatda masalalarni ishlab chiqish bosqichi bilan va bevosita rejani tuzish bilan bog'liqdir. O'lchovlar ishlab chiqarish maqsadini aniqlaydi va bir vaqtda unga erishishni muvaffaqiyatligini ko'rsatgichi bo'lib xizmat qiladi, hamda korxonaning alohida bo'linmalarini yoki alohida firmalarini faoliyatini muvofiqlashtirishga ko'maklashadi. Har bir alohida bo'linma uchun firmaning reja doiralari aniq rejalar ishlab chiqish jarayonida ma'lum ko'rsatgichlarni belgilaydi, (me'yorlar, standartlar). Bu ko'rsatgichlarga son va qiymat o'lchovi o'rnatiladi.

Ularga quyidagilar kiradi:

1. Ishlab chiqariladigan mahsulotlarning turi va hajmi.

2. Mahsulotni ishlab chiqarish uchun birlamchi resurslar.

3. Qiymat ko'rsatgichlar tizimi, standart ishlab chiqarish harakatlari, har xil turdagi harajatlarni sistemasi, maosh harajatlari va boshqalar.

Bu ko'rsatgichlar tizimi tashkilotni har xil bo'linmalari uchun cheklanishlar tizimi degan nom olgan.

Hozirgi vaqtda g'arb biznesida boshqa yondashuv keng tarqalgan, ya'ni har bir ishlab chiqarish bo'linmasi uchun yagona ko'rsatgich - foyda belgilangan. Bu yondashuv katta korporatsiya uchun xarakterli bo'lib, ular o'z ichiga keng doiradagi ishlab chiqarishni oladi (firmalar, korxonalar). Ba'zida ular o'zaro bir-biri bilan bog'liq ham bo'lmaydilar. Bo'linmalar orasida hisob-kitoblar bozor yoki ichki narx bilan olib boriladi.

Bo'linmalar zaruriy materiallarni tashqi etkazib beruvchilardan sotib oladilar.

Chizmani tahlilini tugatar ekanmiz, bir necha so'zni chapda ichki to'rtburchakdagi - operativ rejalash haqida aytish zarur. Ingliz tilida bu tushuncha so'z birlashmalari bilan ifodalangan reaktiv rejalashtirishdir. (reactive planning). Chizmadan ko'rinib turibdiki, u rejalashtirish jarayonining hamma joyida bo'lishi mumkin va bu jarayon operativ (tezkor) aralashmani bildiradi, agar ichki va tashqi sharoitlar kutilmaganida birdaniga o'zgarsa.

Rejalashtirish tashkilotda ikki turga bo'linadi: istiqbol rejalashtirilishi (biznes reja) va joriy rejalashtirish. Biz yuqorida ko'rib chiqqan chizma har ikkala tur uchun umumiy bo'lgan tavsifni aks ettiradi. Ammo ularning har biri katta sondagi o'ziga mos xususiyatlarga ega. Bu ayniqsa kelajakdagi rejalashtirilishiga tegishli. Darslikning ushbu qismida biz joriy rejalashtirish tavsifiga uchta uncha katta bo'lmagan qo'shimcha kiritish bilan cheklanamiz.

Joriy rejalashtirish jarayoni ma'muriyat yoki aktsiya egalari majlisi istiqbol rejasi variantlarini ma'qullangandan keyin boshlanadi. Uning asosida har bir ishlab chiqarish bo'linmasi uchun topshiriqlar taqsimlanadi. Ishlab chiqarish direktori uch oylik rejalarni, mahsulotni ishga tushirish va ishga tayyorlab chiqarish grafigini hisoblab chiqadi. Hisoblar EHM matematik va modellashtirish usullari yordamida bajariladi. Ishlab chiqarish bo'linmalari reja-topshiriqlarni firmaning axborot-hisoblash markazidan oladi. Xuddi shu elektron-hisoblash tizimi mahsulotni ishlab chiqarishga kiritish va tayyorlab chiqarish grafigini tayyorlaydi.

Joriy (operativ) rejalashtirish kuchga kiradi, u ham asosan axborot-hisoblash markazida bajariladi. U grafiklarni aniqlashtiribgina qolmay, balki ishchi kuchini tartibga solishga, moliya va moddiy-texnika ta'minotiga ham tarqaladi.

2.3 Biznes-reja tushunchasi

Biznes-reja-bu shunday hujjatki, firmaning unda o'z ishini qanday boshlashi, qanday ishlab chiqarishini samarali yurgizish va tovarni bozorga olib chiqishi, qanday texnologiyani qo'llashi, qachon dastlabki daromad olishi, tavakkalchilik (risk) ni kamaytirishi, sarf-harajat darajasi va foyda olishi, raqobat kurashida yutib chiqish kabi ko'rsatkichlarning loyihasi o'z aksini topadi.

Beznes-reja korxona (firma)ning rivojlanish strategiyasini belgilab beradigan asosiy hujjatlardan biridir. Shu bilan birga firma taraqqiyotining umumiy kontseptsiyasiga asoslanadi, strategiyaning iqtisodiy va moliyaviy jihatlarini birmuncha batafsil bayon etadi, aniq-tayin chora-tadbirlarni texnik iqtisodiy jihatdan asoslab beradi.

Boshqacha qilib aytganda, biznes-reja tadbirkor uchun go'yo bir ish qurolidir, aniqrog'i, kompasdir. U firmaning ish jarayonini tasvirlab, firma rahbarlarining o'z maqsadlariga qay tariqa erishishlarini, birinchi galda ishning daromaddorligini qay tariqa oshirish mumkinligini ko'rsatib beradi. Yaxshi ishlab chiqilgan biznes-reja firmaga:

- *o'sib borishga*
- *bozorda yangi mavqelarni qo'lga kiritishga;*
- *o'z taraqqiyotining istiqbollari belgilab olishga;*
- *yangi tovarlar ishlab chiqarish va yangi xizmat turlarini yaratishga;*
- *yangi mo'ljallangan amalga oshirishning maqsadga muvofiq usullarini tanlab olishga yordam beradi;*

Bozor munosabatlari rivojlangan sari rejaning ahamiyati tobora oshib boradi. Biron-bir ishlab chiqarish, xususan, tijorat g'oyasini rejasiz amalga oshirib bo'lmasligini xorijiy biznesmenlar allaqachon tushunib etganlar. Bu erda gap avvalgi besh yillik rejalarimiz haqida bormayapti. Xorijiy mamlakatlarning "Besh yillik rejalar" butunlay boshqacha usulda tuziladi. Ularni biznes-reja deb yuritishadi.

Agar o'z faoliyatingizni biznes-rejasiz boshlaydigan bo'lsangiz, tez kunlar ichida inqirozga uchrab, sinishingiz turgan gap! Hayron qolmang, chunki jahon amaliyotidan bizga ma'lumki, biznes-reja ishbilarmonning hammasi uchun juda zarur, go'yoki suv bilan havodek.

Nega deganda, biznes-reja-bu shunday narsaki, uning yordamida siz ko'p ishlarni bajarishga qodirsiz. Masalan, siz o'z loyihangizni amalga oshirmoqchi yoki sotmoqchisiz. Buning uchun esa sizga lozim bo'lgan mablag'ni bankdan

qarzga olish paytida bankirni o'zingizning biznes-rejangizdan xabardor etishingiz shart.

Bundan tashqari, bu narsa, o'z kelajagini bilishni xohlagan va o'z vazifasini aniq hamda puxta tushunish niyatida yurgan kasbdoshlaringiz, to'g'rirog'i xodimlaringiz uchun ham, eng avvalo yuqorida ta'kidlaganimizdek o'zingiz uchun ham juda keraklidir.

Biznes-reja korxonaning ichki hujjati bo'libgina qolmay, balki undan investorlar va kreditorlarni taklif qilishda ham foydalanish mumkin. Investorlar tavakkal qilib sarmoya berishdan avval loyihaning sinchiklab ishlab chiqilganiga ishonch hosil qilishlari va uning samarali ekanligidan xabardor bo'lishlari kerak. Ular sarmoya berish imkoniyatlarini ko'rib chiqishdan oldin, biznes-rejani sinchiklab o'rganib chiqishadi. Shundan so'ng, ular loyihani ishlab chiqqanlar bilan uchrashadilar. Korxona o'z faoliyatini biznes-rejasiz boshlar ekan, u albatta inqirozga uchrashi muqarrar.

Muvaffaqiyatli tuzilgan biznes-reja korxonaning holatini chuqur tahlil qilishga hamda uning istiqboldagi rivojlanishiga xolisona va ob'ektiv baho berishga yordam beradi. U muhim hujjat hisoblanadi. Shuning uchun ham uni begona odamlarga, shuningdek, korxona boshqaruviga aloqador bo'lmagan shaxslarga berish ta'qiqlanadi.

Biznes-reja bozor ehtiyojini inobatga olgan holda firmaning qisqa va uzoq muddatga mo'ljallash, shuningdek zaruriy resurslarni olish maqsadida tuziladi. U tadbirkorga quyidagi vazifalarni bajarishga, ya'ni:

- firma faoliyatidagi aniq yo'nalishni, maqsadli bozorlar va u bozorlarda firmaning o'rnini aniqlashga;
- firmaning qisqa va uzoq muddatli maqsadini belgilash va ularni amalga oshirish taktikasi hamda strategiyasini ishlab chiqishga. Har bir strategiya ijrosini ta'minlovchi ma'sul, javobgar shaxslarni belgilashga;
- tovar va xizmat turlarini tanlash va iste'molchilarga qilinadigan taklif tarkibini belgilashga, ularni ishlab chiqarish va sotishga sarflanadigan harajatlarni baholashga;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun mavjud kadrlar salohiyatining hamda mehnat motivatsiyasining talab darajada ekanligini baholashga;
- bozorni o'rganish, reklama, sotishni rag'batlantirish, narx-navo, sotish shaxobchalari va hokazolar bo'yicha firma marketingi faoliyati tarkibini aniqlashga;
- firma maqsadini amalga oshirishda mavjud moliyaviy va moddiy resurslarning muvofiqligini baholashga;

- biznes-rejani bajarishga halaqit beruvchi, ko'zda tutilmagan qiyinchiliklar, to'g'anoqlarni oldindan ko'ra bilishga yordam beradi.

Biznes-rejani nazarga olmagan tadbirkor kutilmagan noxushliklarga duch kelishi tabiiy. Bu noxushliklar nafaqat tadbirkorning o'ziga, shu bilan birga uning boshlagan yoki yurgizayotgan faoliyatiga qattiq zarba berishi mumkin. Shu sababli vaqtni ayamadan biznes-rejani tuzishga (uni tuzishga 200 odam-soatgacha vaqt talab qilinadi), so'ngra faoliyatni boshlashga jazm etmoq zarur. Hattoki bozorda o'zgaruvchanlik intensiv bo'lgan hollarda ham uni tuzishdan voz kechmaslik darkor.

Firma faoliyatini biznes-reja vositasida rejalashtirish quyidagi afzalliklarga ega:

- firma rahbarlarini firma istiqboli bilan shug'ullanishga majbur qiladi;
- firma maqsadini amalga oshirish uchun zarur bo'lgan resurslarni aniq muvofiqlashtirishga imkon beradi;
- firma faoliyatini nazorat qilish ko'rsatkichlarini o'rnatishga yordam beradi;
- firma rahbari va ma'sul xodimlar majburiyatlarini yanada aniqroq o'rnatishga, ularning javobgarligini oshirishga majbur qiladi;
- firmani bozor vaziyatiga har doim tayyorlab boradi.

Qisqasi, biznes-reja tadbirkorga mazkur faoliyat uchun pul sarflash kerakligi, bu sarf daromad olib keladimi, olingan daromad sarflangan harajatni qoplab firma rentabelligini ta'minlay oladimi, degan savollarga javob beradi.

Biznes-reja quyidagi o'ta dolzarb vazifalarni echish uchun ham zarurdir:

- mavjud va yangitdan tashkil topadigan xususiy va aktsiyador firmalarga kredit olish uchun;
- davlat korxonalarini xususiylashtirish bo'yicha takliflarni asoslash uchun;
- yangi faoliyatni boshlash va firmaning bo'lg'usi yo'nalishni aniqlash uchun;
- chetdan investorlarni jalb qilish uchun;
- qo'shma korxonalarini tashkil qilish uchun;
- buyurtmachi yoki xaridor bilan yirik shartnomani tuzish uchun;
- yangi malakali xodimlarni o'z firmangizga jalb qilish uchun;
- tovaringizni yoki xizmat turlarini chetga chiqarishni asoslash va hokazolar uchun.

Bu muammolarni echish uchun biznes-reja zarurdir va u avvalgi ko'nikkan texnik-iqtisodiy asoslash kabi hujjatning o'rnini bosmog'i darkor.

Biznes-rejani menejer, tadbirkor, firma, firmalar guruhi, konsalting tashkiloti tayyorlashi mumkin. Biznes-rejani tuzish jarayoni tadbirkorlik g'oyasidan boshlanib, olingan foydani uning ishtirokchilariga taqsimlash bilan yakunlanadi.

Biznes-rejani tuzishda rahbarning shaxsan ishtiroki juda zarurdir. Shuning uchun ham ko'pgina xorijiy mamlakatlar banklari va investorlari, agar biznes-rejani boshidan oxirigacha chetdan maslahatchi yollab bajargan va rahbar faqat

qo'l qo'yganini bilib qolsalar, bunday biznes-reja loyihasiga mablag' berishdan voz kechadilar.

Bu degani biznes-rejani ishlab chiqishda maslahatchilar xizmatidan foydalanmaslik kerak degani emas, aksincha, investorlar tomonidan ekspert maslahatchilarning xizmatidan biznes-rejani ishlab chiqishda foydalanish mumkinligi qo'llab-quvvatlanadi. Gap bu erda boshqa narsada. Biznes-rejani ishlab chiqishda korxona rahbarining yoki tadbirkorning shaxsan o'zi ishtirok etishi shart.

Firma yangi o'zlashtirilgan mahsulotlarni ishlab chiqarishni mo'ljallagan bo'lsa-yu, lekin ularni ishlab chiqarish uchun etarli quvvatlarga ega bo'lmasa, u yo yangi quvvatlarni yuzaga keltirish uchun sarmoyalarni jalb qilish yo'lidan borishi, yoki ishning bir qismini bajarib beradigan sheriklarni qidirib topish yo'liga kirishi mumkin. Bunday holda biznes-reja sheriklar kapitalini inobatga olgan holda tuziladi.

Biznes-rejani yangi hissadorlar, kreditorlar, biznes sohasidagi sheriklar, mablag' beruvchi homiylar va chet el investorlarini qidirib topishda hammadan ko'p foydalaniladi. Bunday sharoitda biznes-reja qachon, kim va nima uchun degan savollarga javob olish uchun tuziladi.

Tadbirkor uchun uning biznesi hayot-mamotidir. Bank menejeri yoki chet el investori uchun tayyorlangan bu hujjatlar ular qo'lga kelib tushadigan ko'plab hujjatlarning faqat biridir. Siz bu reja bilan ularni ishonтира olishingiz, o'zingizga jalb qila olishingiz va pirovardda uni qo'llab-quvvatlashingizga erisha olishingiz lozim. Buning uchun siz tuzgan biznes-reja quyidagi talablarga javob berishi, ya'ni:

- aniq va ravon;
- qisqa va lo'nda;
- mantiqan kuchli asoslangan;
- to'g'ri va ishonchli;
- raqam va faktlar bilan o'z tasdig'ini topgan bo'lishi shart.

Tayanch iboralar	
• rahbar funktsiyalari • boshqarish funktsiyasi • tashkiliy funktsiyalar • umumiy funktsiyalar • aniq funktsiyalar • iqtisodiy funktsiyalar	• sotsial funktsiyalar • hududiy funktsiyalar • tarmoq funktsiyalari • ijrochi funktsiyalari • reja • biznes-reja

3-bob Boshqaruv samaradorligi

3.1 Boshqaruvda samaradorlikka erishish

Hozir respublikamizda ro'y berayotgan iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar insonning turmushga, mehnat faoliyatiga bo'lgan rag'batini tubdan o'zgartirmoqda. Hozirgi vaqtda aholining eng faol tabaqalari shakllanmoqda, ularning iqtisodiy manfaatlari mol-mulk egalari yoki sheriklari bo'lishga intilish, foydadan ulush olish, ishlab chiqarishni boshqarishda shaxsan qatnashish, o'zi jamg'argan sarmoyadan o'z xohishiga ko'ra foydalanish imkoniyati bilan bevosita bog'liqdir. Inson o'zini xo'jayin deb his etishi uni mehnatga rag'batlantiradigan asosiy omil bo'lib qoladi.

Hozirgi vaqtda mehnat faoliyatiga qiziqishning ijobiy shakllari rivojlanib, aholining g'ayrat-shijoati va iqtisodiy faolligi oshib borayotganligi iqtisodiy islohotlarning muvaffaqiyatiga umid tug'dirmoqda. Mehnat qilishga rag'batlantiradigan omillarning yangi tizimi shakllanib, bu narsa odamlarning iqtisodiy maylida o'z ifodasini topmoqda. Moddiy manfaatlari davlatga qarashli bo'lmagan korxonalarda mehnat qilish yoki o'z korxonasini ochish istagi bilan bog'liq bo'lgan fuqarolar soni ko'payib bormoqda.

O'zbekiston Respublikasi oldida turgan turli-tuman iqtisodiy va ijtimoiy masalalarni muvaffaqiyatli echilishi ishlab chiqarish samaradorligini oshirish hisobiga amalga oshishi mumkin. Ishlab chiqarishning har tomonlama samaradorligini oshirish - zamonaviy iqtisodiy taraqqiyotni printsiplial asosda, bozor munosabatlariga o'tishning hozirgi bosqichida muhim iqtisodiy masala hisoblanadi. Menejment tizimini ishlab chiqarishning asosiy tomonlari bilan o'zaro bog'liqligini hisobga olgan ushbu holatning ahamiyati o'sib boraveradi va uning iqtisodiy samaradorligiga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun iqtisodiy nuotai nazardan qaraganda, ular samaradorlikning organik qismidir.

Ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishni umumiy muammolari bo'yicha olib boriladigan izlanishlarda iqtisodiy fan katta tajriba orttirgan. O'zbekistonda uning muhim tomonlari S.K.Ziyodullaev, I.I.Iskandarov, K.I.Lapkin, K.N.Bedrintsev, A.A.Akromov, A.X.Hikmatov, M.Sh.Sharifxo'jaev, T.E.Ergashev va boshqalarning rahbarligida izlanishlar o'tkazilgan. Ammo menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini oshirish muammosi hali to'liq yoritilmagan. Iqtisodchilar orasida uning bir qator nazariy masalalari bo'yicha yagona fikr yo'q, ya'ni: xo'jalik yuritish sharoitlarida zamonaviy menejmentning samaradorligini qanday tushunmoq kerak? Sifat va son bilan menejment faoliyatining iqtisodiy natijalariga qanday ta'sir ko'rsatish mumkin? Menejment bilan bog'liq bo'lgan harajatlarni va iqtisodiy samaradorligini qanday aniqlash mumkin?

Dastlab “samara” va “samaradorlik” tushunchalari to’g’risida ikki og’iz so’z. O’zbek tilining izohli lug’atida bu iboralar quyidagicha talqin etilgan.

“**Samara**-bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi”.

“**Samaradorlik**-bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara beradigan. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat”

Iqtisodiyotda “samara”-bu yaratilgan:

* yalpi ichki mahsulot (YaIM)

* yalpi milliy daromad (YaMD)

* yalpi sof daromad (YaSM)

* yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o’z aksini topadi. Ammo birgina samaraning o’zi kishi faoliyatini to’liq ifodalay olmaydi. Eng muhimi shu samaraga qanday harajatlarni evaziga erishilganini aniqlashdir. Zero bir xil harajat qilib turli samara olinishi mumkin bo’lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin.

Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham o’z mehnat, moddiy va pul mablag’lari sarflab ko’proq samaraga erishishdir. Bu degan so’z erishilgan samarani (S) sarflangan harajatga (X) bo’lish kerak. Bunday taqqoslash **samaradorlik** (SD) nisbiy ko’rsatkichini beradi.

$$\tilde{N} = \frac{S}{X}$$

Kasrning mahraji-bu absolyut miqdorlar bo’lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko’rsatish jarayonida sarflangan:

* yalpi mehnat (YaM)

* yalpi xomashyo (YaX)

* yalpi fondlar (YaF)

* yalpi investitsiya (YaI)lardir.

Samara va samaradorlik tushunchalariga nisbatan bunday yondoshish boshqarish ob’ektiga, ya’ni yaxlit ishlab chiqarishga xosdir. Boshqarish samaradorligini aniqlashda bu tariqa yondoshish, albatta noto’g’ri bo’lardi. Chunki bu erda asosiy urg’u boshqariluvchi ob’ekt (korxona, firma va h.k.)

samaradorligiga emas, balki ko'proq **boshqaruv mehnati samaradorligiga**, xususan, boshqaruv funktsiyalarining samaradorligiga beriladi.

Resurslar	Boshqaruv funktsiyalari	Samara (ijobiy)
Materiallar	• Aloqa • Qaror qabul qilish • Rejalashtirish • Tashkil qilish • Motivlashtirish • Nazorat qilish	Sifatli tovar va xizmatlar
Mehnat		Foyda va harajatlar
Kapital		Bandlik
Energiya		Sotsial naflar
Axborot		
		Samara (salbiy)
		Yaroqsiz tovar va xizmatlar
		Moliyaviy zararlar
		Ishsizlik
		Sotsial noxushliklar

14.1-sxema. Boshqaruv resurslari va samaralari.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligi-bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqarish samaradorligi o'z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko'rsatkich bilan ifodalab bo'lmaydi. Buning uchun ko'rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo'lish mumkin:

* Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko'rsatkichlar, ya'ni:

- boshqaruvdagi jonli mehnatning tejashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejashini tavsiflovchi ko'rsatkichlar.

* Boshqaruvning sotsial samaradorligini tavsiflovchi sifat ko'rsatkichlari, ya'ni:

- boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- boshqaruv apparati xodimlarining malakasi daraja-sini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to'liqliligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko'rsatkichlar;
- kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar.
- boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko'rsatkichlar va h.k.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligiga baho berish uchun juda ko'p turli tuman miqdoriy va sifat ko'rsatkichlari qo'llaniladi. Har bir ko'rsatkichni quyidagi tarzda taqqoslash kerak:

*biror davr haqiqiy ko'rsatkichlarini rejadagi, normativdagi ko'rsatkichlar bilan;

*joriy davr haqiqiy ko'rsatkichlarini o'tgan davrlar ko'rsatkichlari bilan;

*bir korxona haqiqiy ko'rsatkichlarini boshqa korxona haqiqiy ko'rsatkichlari bilan.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligini baholash muammosini echish asoslarining muhim uslublaridan biri, eng avval ishlab chiqarish samaradorligiga toifasini bozor munosabatlari sharoitida to'g'ri tushunishdan iboratdir. Bu masala mulohazalidir. "Ishlab chiqarish samaradorligi" tushunchasini aniqlash masalasida hozircha aniq fikr yo'q. Masalan, bir qator nashrlarda "ishlab chiqarish samaradorligi" deganda (jamoat ishlab chiqarishini, ya'ni tashkiliy-texnik tadbirkorlarini, mahsulot sifatini oshirishni, ishlab chiqarishni boshqarish va hokazolarni) faqat iqtisodiy tomoni tushuniladi. Biz bu kabi nu'oi nazarni noto'g'ri deb hisoblaymiz, chunki bu tushuncha faqat iqtisodiy jarayonni emas, balki mexanik, kimyoviy, biologik, ijtimoiy va boshqa jarayonlarni baholashda ham ishlatiladi.

Boshqa so'z bilan aytganda samaradorlik (eng keng ma'noda) bu ishni pirovard natijasi (harakat, faoliyat, hukm surish), u jamoat amaliyotining o'lchoviga aylanadi, ayniqsa ishlab chiqarishni. Ishlab chiqarish samaradorligi - bu ta'sirning mahsuli, masalan fan va texnikani oxirgi yutuqlarini joriy qilish faqat iqtisodnigina emas, balki ijtimoiy, siyosiy va jamiyat hayotidan boshqa tomonlarini, mehnat jamoasini, hamda uning alohida a'zolarini o'z ichiga oladi.

Shunga yarasha biz menejment tizimining samaradorligi uning hukm surishi natijasida erishiladigan manfaatni aks ettiradi, deb hisoblaymiz Ammo faqat xulosa natijalari asosida samaradorlik saviyasini aniqlash qiyin, chunki bu menejment harakatining oxirgi natijasi hisoblanadi, uni davrida ko'zlangan maqsadga aniq harajatlar hisobiga erishish ta'min etiladi. Shunday ekan, ishlab chiqarish samaradorligi uning iqtisodiy samaradorligiga qaraganda kengroq va keng qirrali ma'noga ega. Shuning uchun menejment tizimida yaratish, joriy qilish,

hukm surish, taraqqiy topish va takomillashishni iqtisodiy tomonini ko'rib chiqishda ishlab chiqarishni turli bo'ysunish tartibida biz «Iqtisodiy samaradorlik» tushunchasidan foydalanamiz.

Menejment tizimining iqtisodiy samaradorligi ishlab chiqarish iqtisodida hukm suruvchi, farqlanuvchi xususiyat va har xil jarayonlarning ustunligi bilan tavsiflanadi. Ushbu tizimlarni taraqqiy topishi va takomillashuvini maqsadga muvofiqligi, uning alohida elementlaridan boshlab, ishlab chiqarishning eng quyi bo'ysunish darajasidan to uning eng yuqori saviyasigacha ijobiy ta'sir ko'rsatadi.

Menejment uchun taalluqli qilib aytganda, bu shunday ma'noni bildiradiki: ko'rib chiqilayotgan tizimning iqtisodiy samaradorligi shundan iboratki, u to'g'ridan-to'g'ri va bevosita ishlab chiqarilayotgan mahsulotning hamma turi bilan keraglicha son va sifatda zaruriy tabiatda ta'minlash va xalq xo'jaligini taraqqiy toptirish va ilmiy-texnika taraqqiyotini, xalqni o'sib borayotgan moddiy va ma'naviy talabi qondirilishini amalga oshirishdan iboratdir.

Xo'jalik qurilishining zamonaviy sharoitida jamoa ishlab chiqarishini iqtisodiy samaradorligini baholashga yondashish uslubiy asoslarning jamoa manfaatlari yo'lida eng yuqori natijalarga eng kam harajatlar hisobiga erishish talabini majburan qo'lga kiritish masalasini o'z ichiga olishi kerak. Ushbu asosiy qoidani amalga oshishi ishlab chiqarish resurslarini ham, olingan iqtisodiy samarani ham maqsadga muvofiq ravishda ishlatishni ko'zda tutadi.

Umumiy ko'rinishda menejmentning iqtisodiy samarali tizimi deb shuni tushunadilarki, mo'ljallangan maqsadga qisqa vaqt ichida ishlab chiqarish resurslarini maqsadga muvofiq ravishda erishishga aytiladi.

Shunisi diqqatga sazovorki, olimlar va amaliyotchilar orasida "iqtisodiy samaradorlik o'lchamlari" haqidagi tushunchani aniqlashda yagona fikr shu. Bir qator nashrlarda "o'lcham" tushunchasini «ko'rsatkich» tushunchasi bilan tenglashtiradilar.

Bizning fikrimiz bo'yicha esa menejmentning iqtisodiy samarasini o'lchovlari muammosini echishda hal qiluvchi bo'lib ishlab chiqarishning boshqaruvi haqidagi qoida hisoblanadi.

Shuning uchun menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash asosan xalq xo'jaligi o'lchamlari zaminida amalda oshirilmog'i lozim.

Menejmentning iqtisodiy samaradorligi o'lchamlari mansabga ko'ra bo'ysunish tizimini tashkil qiladi. Ko'rib chiqilayotgan o'lchamlarni tanlashda ularning sonini maqbul miqdorga qisqartirishga, ular orasidagi qarama-qarshilikni tizim saviyasida va saviya ichida kamaytirishga ishlatish zarur. Shu bilan bir qatorda iqtisodiy samaradorlikning to'la va asosli baholanishini ta'minlash uchun ko'rsatilgan tizimning asosiy omillarini hisobga olib ushbu o'lchamlarni organik o'zaro bir-biri bilan aloqador bo'lgan ko'rsatkichlar bilan to'ldirmoq zarur.

Afsuslar bo'lsinki, hozirga vaqtda iqtisodchilar orasida ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorlik o'lchovini tanlashda yagona yondashuv yo'q. Shu bilan birga "ishlab chiqarishning samaradorlik o'lchovi" tushunchasini aniqlashda turli xil yondashuvlar bo'lishiga qaramasdan, ularning mualliflari pirovard natijada eng kam harajat hisobiga yuqori natijaga erishishning tarafdoridirlar. Bunday qarashlar xo'jalik yuritish qonunini aks ettiradi.

Menejment jarayonini uzluksiz va to'xtovsiz yaratish uchun hamda uning taraqqiy topishi va takomillashuvi uchun har qanday saviyada, umumdavlat manfaatlari yo'lida qabul qilinadigan turli qonunlarni bir biriga to'g'ri kelishini ta'minlash zarur. Buni iqtisodiy samaradorlikning menejment tizimini o'ta ulkan va mahalliy o'lchovlari ma'lum talablarga javob bersagina ta'minlash mumkin.

Iqtisodiy adabiyotda o'z tarkibi bilan turli talablarni uchratish mumkin, ularga xalq xo'jaligi va mahalliy iqtisodiy samaradorlik o'lchovi javob bermog'i kerak. Ammo iqtisodiy samaradorlik o'lchovlariga qo'yiladigan menejment tizimining talablari unchalik aniq va to'la ifodalanmagan. Bu masalada iqtisodiyotda yagona fikr yo'q.

Bu sohadagi mashhur mutaxassislarni turli nuq'tai-nazarlarini ko'rib chiqish, ularning nashr etilgan ishlarini tahlil qilish menejment tizimining iqtisodiy samaradorlik o'lchovlarini quyidagi umumiy talablar ro'yxatidan aniqlashga bizga imkon yaratadi.

Haqqoniylik va ishonchliklik.

Bu o'lchovlar menejment tizimining taraqqiyot qonuniyatini hisobga olishi kerak, o'z vaqtida olishi mumkin bo'lgan zaruriy va ishonchli axborotga asoslanishi kerak.

To'lalik va universallik.

Menejment jarayoni ko'pincha ishlab chiqarishning aniq sharoitlariga, ya'ni: texnologik jarayonlarni murakkabligi, mahsulot sifatiga qo'yiladigan talablar, ixtisoslashish, hamkorlik, kombinatsiyalashish darajasiga bog'liq. Shuning uchun har bir aniq menejment saviyasida o'lchovlar zaruriy miqdorda uning barcha bo'g'inlarini qamrab olishi, umumiyashtirish qobiliyatiga ega bo'lishi, ularning o'zaro harakatini asosiy omillarini hisobga olish va ularga baho berish kerak.

Aniqlik. O'lchovlar baholanayotgan hodisaga aniq va to'g'ri kelishi shart, ularni erishish mumkin bo'lgan aniqligi maqbul chegaralarda turadi va to'g'riroq boshqaruv ta'sirini o'tkazishga imkon yaratmog'i lozim.

Oddiylik. Amaldagi maqsadlar uchun (ayniqsa, menejmentni avtomatlashgan tizimi yo'q joylarda) ko'proq o'z tuzilishining bir turdaligi, uncha murakkab bo'lmagan, bir xil ma'noda baholovchi va tushunarli bo'lgan o'lchovlarni ishlatish maqsadga muvofiqdir.

Sezgirlik. O'lchovlar o'zgarishlariga sezgir baholanuvchi omillarda bo'lib turadigan uncha katta bo'lmagan o'zgarishlarni anglash qobiliyatiga ham ega bo'lmoq kerak.

Son aniqligi. Menejment tizimining iqtisodiy tizimini son bilan ifodalash uchun o'lchovlarni ma'lum bir son bilan ifodalash imkoniga ega bo'lmoq kerak. Bu qabul qilingan qonun boshqaruv qarorlarining iqtisodiy samarasini son miqdori bilan ifodalash demakdir.

Tezkorlik. O'lchovlarni aniqlash tezligi maqbul boshqaruv qarori berilgan davrda qabul qilishga ko'maklashuvi kerak.

Solishtirmoqlik va o'lchamlik. Xalq xo'jaligi ko'lamida barcha ishlab chiqarishni va uning alohida tarmoqlarini, birlashmalarini va korxonalarini menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda uning alohida turlarini xalq xo'jaligi, barcha ishlab chiqarish, uning tarmoqlari birlashma va korxonalar ko'lamida taqqoslashni ko'zda tutadi. Shuning uchun ma'lum o'lchovlarni tanlashda ularni solishtirilishini va o'lchamliligini turli ishlab chiqarish sharoitlarida ishlatilishi hisobiga olish kerak.

O'zaro bog'liqlik va maqsad sari yo'naltirilganlik. Boshqaruvni turli saviyalarda iyalatiladigan o'zaro bog'liq va o'zaro bir-birini to'ldiruvchi o'lchovlarning qatorini bunyod etish uchun avvalambor ular bir-biriga qarama-qarshi bo'lmasligi va zaruriy yuqori darajada menejment aks ettirish qobiliyatiga ega bo'lmog'i lozim.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini o'lchovlari birligini ko'rsatkichlar birlashmasi asosida shakllantirish mumkin. Ammo ko'rsatkichlar qanchalik kam bo'lsa, uni shunchalik shakllantirish oson bo'ladi. Bir qator holatlarda u bitta muhim ko'rsatkichlardan tuzilgan bo'lishi ham mumkin. Bu ko'rsatkich o'z navbatida ko'rib chiqilayotgan tizimni aniq va to'la tavsiflaydi.

Ma'lumki, xalq xo'jaligi butunligicha yoki uning alohida ishlab chiqarish tarmoqdari, birlashma (korporatsiya), korxonalar bo'yicha iqtisodiy samarani baholash bir necha ko'rsatkich to'plam asosida amalga oshiriladi. Ammo bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishning iqtisodiy samarasi pirovard natijasida olinadigan foydani ko'payishi bilan ifodalanadi.

Shunday qilib, menejment tizimining iqtisodiy samarasi ishlab chiqarish samarasini organik bir butun qismi bo'lib, unda ushbu tizimlarning hukm surishini iqtisodiy natijalari aks etgiriladi: Menejmentning iqtisodiy ma'nosini taraqqiyoti va takomillashuvi asosan shundan iboratki, u olinadigan foydaning ko'payishiga ko'maklashadi va shu bilan birga ishlanadigan mahsulot hajmi ko'payadi, skfati esa oshadi. Menejment sohasidagi foyda qancha ko'p bo'lsa, ishlab chiqarish harajatlarini solishtirma og'irligi shuncha kam bo'ladi va ushbu sohada mehnat sarfining iqtisodiy samarasi ahamiyatliroq bo'ladi.

Ushbu muhim ko'rsatkichni tanlash shu bilan bog'liqki, bozor iqtisodiy sharoitida foydani oshirish omili bo'lib menejment hisoblanmoqda. Bu esa o'z navbatida xalq farovonligini oshirishda, (muhim chora tadbir hisoblanadi), mehnat jamoalarining a'zolarini ijtimoiy va iqtisodiy manfaatlarini va korxona mulkining egasi manfaati ishini amalga oshirishda muhim chora tadbir hisoblanadi.

Shunday qilib, menejment iqtisodida kamchiliksiz o'lchovlar yo'q va uning bo'lish ehtimoli ham bo'lishi mumkin emas. Ularning barchasi nisbiy hisoblanadi va ma'lum miqdorda ijobiy tomoni bo'lsa ham, u yoki bu tomondan salbiy bo'lishi ham mumkin. Undan tashqari ishlab chiqarish kuchlari oshgan sari o'lchovlar ahamiyati sezilarli darajada o'zgarib boradi: ular majburiy ravishda takomillashuvga, ba'zida esa, boshqasi bilan almashtirishga to'g'ri keladi.

3.2 Menejment BTA tizimining iqtisodiy yo'nalishlari

Iqtisodiy adabiyotlarda bizning fikrimizcha menejment tizimining iqtisodiy samarasini to'la va aniqroq baholash o'ta murakkab, degan fikr asossiz hukm surmaga kerak. Haqiqatan ham, ko'rib chiqilayotgan tizimlarning iqtisodiy samarasini baholash turli-tumandir, masalan, an'anaviy kapital mablag'larni kiritish va yangi texnika joriy qilinishining iqtisodiy samarasini hisoblashdan ancha murakkabdir, chunki bular yagona usulga, nazariy izlanishlarga, ularning alohida tomonlariga, hamda ancha katta ishlatish amaliy tajribasiga asoslanib olib boriladi. Bundan tashqari, menejmentning iqtisodiy samarasini baholash umumiy muammosi kapital mablag'lar va yangi texnikani kiritish iqtisodiy samarasining tarkibiy qismi hisoblanadi.

Menejment natijalari ko'plab o'zaro aloqador omillar ta'sirida bir vaqtda tashkil topdi va tarmoqli ishlab chiqarish - xo'jalik to'laligicha, uning bo'limlari esa texnik iqtisodiy ko'rsatkichlar orqali ifodalanadi. Shuning uchun menejment tizimining ishi orqali olinadigan iqtisodiy samara odat bo'yicha amalda bir-biri bilan chambarchas bog'langan. Bu turli-tuman texnikani, texnologiyani va ishlab chiqarish jarayonining tashkil qilish tadbirlarini amalga oshirishdan kelgan tajribalardir. Ular yordamida uning zvenolarini iqtisodiy samarasini ancha aniqlik bilan bilib olishga ko'maklashadigan aniq ko'rsatkichlar majmuasi hozircha yo'q. Bunga qo'shimcha qilib zaruriy birlamchi berilganlar tarmoq bo'yicha yoki respublika bo'yicha davriy hisobotning yo'qligi tufayli murakkab bo'lishi mumkin.

Bularning hammasi eng avval menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlashda chuqurroq nazariy izlanishni talab qiladi, u bozor munosabatiga o'tish zarurati hisobiga yanada muhim bo'lib qoldi va xalq xo'jaligada ishlab chiqarishning samaradorlashni har tomonlama oshirish, iqtisod tartibini oshirish zarurati hisobiga kelib chiqadi. Shuning uchun bu sohadagi adabiyot manbalarini va mutaxassislar nuoi nazarlarini, hamda menejmentning uslubiy masalalarni ko'rib chiqish izlanuvchi tizimlarning iqtisodiy samarasini hisoblashni takomillashtirish yo'nalishlarini va tavsiyanomalarni chuqurroq ishlab chiqish tahlili asosida olib borish zarurati tug'ildi.

Ma'lumki, menejment tizimining iqtisodiy samarasini baholash muammosi asosan keyingi yillarda echila boshladi. Shuning uchun, tabiiyki, ushbu fan va amaliyot sohasida nashr qilingan adabiyot ham juda kamdir. Ammo bir qator qo'lyozmalar nashr etilmoqdaki, ularda ushbu muammoni ba'zi bir tomonlari ko'rib chiqilmoqda. Shuni ta'kidlash kerakki, ular menejmentning iqtisodiy samarasi muammosining echilishini osonlashtirish asosi hisoblanadi.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini aniqlash tavsiyanomasini tahlili, biz uchun ular hali etarli darajada takomillashmaganligi, ba'zida ularni BTAsini aniq sharoitida ishlatishni qiyinligi haqida xulosa chiqarishga to'g'ri keladi.

Ularda menejmentning amaldagi tizimi xususiyatlari, ularni ishlab chiqarishdagi ahamiyati va o'rni etarli darajada hisobga olingan. Ulardagi iqtisodiy samarani aniqlash usuli bir qator holatlarda shunday qarama-qarshilik, bir turdagi tadbirni turli usullar bilan hisoblashda bir-biridan farq qiluvchi natijalarni olish mumkin. Bu esa ularni amaliy qiymatini pasaytiradi, ba'zida esa menejment tizimini to'laligicha obro'sizlantiradi. Menejmentning iqtisodiy samarasini baholashdagi ko'pchilik tavsiyanomalar bir-biridan masala qo'yilishi bilan farqlanadi. Biz ko'rib chiqayotgan tizimlarning iqtisodiy samarasini hisoblashdagi barcha asosiy masalalarini quyidagi ro'yxatdan aniqlash mumkin:

- Menejment tizimining aniq ob'ektda ishlab chiqish, joriy qilishni taraqqiy toptirish va takomillashish rejalarini texnik-iqtisodiy asoslashning maqsadga muvofiqligi;
- Korxona va birlashma xalq xo'jaligi tarmoqlarida tizimli ishlab chiqarishni, joriy qilishni taraqqiy toptirish va takomillashuvini maqbul tartibda o'rnatish.
- Tizim ishlab chiqarilishini, joriy qilishning taraqqiyotini takomillashishi va tadbirlarining haqiqiy yillik iqtisodiy samarasini, miqdorini hisoblash.
- Tizim hukm surishini korxonalar, birlashmalar to'laligicha xalq xo'jaligining tarmoq ko'rsatkichlariga ta'sir ko'rsatish darajasini aniqlash.

Menejmentning iqtisodiy samarasini baholash amaliyotida hali-haligacha an'anaviy hisoblardan foydalanishga qaramasdan, ularda faqat menejmentning tizimiga xos bir qator omillar hisobga olinmay qoladi. Bu esa ularning iqtisodiy samarasini hisoblashda ma'lum qiyinchiliklar tug'diradi. Masalan, u tizimni hukm surishi natijasida paydo bo'ladigan samarani tavsifli manbalarini hisobga olgan holda amalga oshirilmog'i kerak. Bu avvalam bor, faqat mahsulot ishlab chiqarish sohasidagina emas, balki uni iste'mol qilishda umum zaruriy harajatlar miqdorini o'zgarishlarni so'nggi iqtisodiy samara natijalarida aks ettiradi.

Hisoblash usulining ko'rsatilgan xususiyati muhim bo'lib qoladi, qachonki, menejmentdan keladigan iqtisodiy samara qisman chiqarilayotgan mahsulot (ish va xizmatni) sifatini yaxshilash hisobiga amalga oshirilsa.

Bu erda ba'zida sifati yaxshilangan mahsulot chiqaruvchilar uni iste'mol qiluvchilarga qaraganda sezilarli darajada kam iqtisodiy foyda ko'radilar.

Menejmentning iqtisodiy samarasi asosan umumiy kapital mablag'lar va xalq xo'jaligida ishlatiladigan yangi texnikani iqtisodiy samarasini aniqlash bo'yicha umumiy muammoning bir qismi hisoblangani uchun bizning fikrimiz

bo'yicha ko'rib chiqilayotgan tizimlarni iqtisodiy samarasini aniqlash, bir tomondan bir turdagi usullarning umumiy qoidalariga, asosiy fikrlariga va avvalgi hollariga asoslanmog'i lozim. Ammo bir turdagi usullar menejmentning iqtisodiy samarasini aniqlashga qo'yiladigan talablarni to'la qondirmaydi. Shuning uchun boshqa tomondan ishlab chiqarishni aniq sharoitlarida tizimli hukm surishda paydo bo'luvchi samaraga xos manbalarni hisobga olish zarur bo'ladi.

Shunday qilib, menejmentning iqtisodiy uslubiyatlarini muammolari echimi ishlab chiqarishni iqtisodiy samarasiga bog'liq bir qator umumiydoshgan qoidalariga asoslangan bo'lishi kerak. Ammo bu erda menejmentga xos maxsus ko'rsatkichlarni, (hisobga olish albatga zarurdir) ularni shakllanishida, hukm surishida, takomillashuvi va taraqqiyotida ob'ektiv asosni hisobga olish albatta zarur bo'ladi. Bu kabi usul, eng avval menejmentning hukm surishi iqtisodiy natijalarini ta'min etishda yagona yondashuv hisoblanadi.

Korxonalarni, birlashmalarni va xalq xo'jaligi tarmoqlarini ishlab chiqarish texnik xususiyatlari u yoki bu darajada boshqaruvni tashkiliy tarkibiga, texnologiyasiga va boshqa tomonlariga albatta ta'sir ko'rsatadi. Bu (uslubiy yondashuvni birligi) esa ularning iqtisodiy samarasini baholashda uslubiy yondashuvni birligini bildiradi.

Menejment tizimining iqtisodiy samarasini ilm asosida hisoblash albatta bir qator uslubiy qoidalariga asoslanishi lozim. Ular ichida eng muhimi bu bir dona mahsulotga to'g'ri keladigan eng yuqori foydani olishga intilishdir.

Menejment tizimining turli bosqichlarini amalga oshirilishini maqsadga muvofiqligini hal qilish yillik iqtisodiy samara asosida qabul qilinadi. Amalga oshirilgan harajatlarni taqqoslash turlari asosida bir yilda chiqariladigan mahsulot miqdorini hisobdagi davrdan olib bajariladi. Hisobdagi davr - bu rejalashtirilgan yil tamom bo'lganidan keyingi birinchi yil hisoblanadi. Taqqoslash bazasi sifatida quyidagilar qabul qilinadi:

Birlamchi negiz sifatida (ishlab chiqish va joriy qilish bosqichlari) menejment tizimining erishilgan O'zbekiston Respublikasida hukm suruvchi samarali ko'rsatkichlari qabul qilingan. Iqtisod nu'o'tai-nazaridan shunday tizim yaxshi hisoblanadiki, uni to'la ishlatganda ko'zda tutilgan samarani olishda eng kam sarf-harajat ta'minlanadi.

Uning taraqqiy toptirish va takomillashtirish bosqichlarida erishiladigan menejment tizimining samarasi eng yaxshi ko'rsatkichdir.

Bozor iqtisodiyotining eng aktual muammolaridan biri - bu mahsulot tannarxini pasayishidir. Bizning fikrimiz bo'yicha ushbu ishlab chiqarish rentabelligini oshiruvchi ko'rsatkichning ahamiyatini tiklash zarur. Ammo, olimlar orasida harajatlar tarkibiga kiruvchi quyidagi S_1 va S_2 miqdorlarni ma'nosi haqida yagona va aniq fikr yo'q.

Ba'zi bir manbalarda ko'rsatilishicha bu taqqoslash bosqichlariga tegishli joriy harajatlar (tannarx), boshqalarida hech qanday mahsulot tannarxi ko'rsatilmagan, uchinchilarida - yillik ishlab chiqariladigan mahsulot hajmining tannarxi ko'rsatilgan, to'rtinchilarida - ko'rib chiqilayotgan mahsulotni (ishni, xizmatni) iste'molchidagi yillik tannarxi deb faraz qiladilar. Tabiiyki, ko'rib chiqilayotgan miqdorni iqtisodiy ma'no ifodasiga kiruvchi keltirilgan harajatlar

muammoni to'g'ri echilishiga va menejment tizimini iqtisodiy samarasiga halaqit beradi. Moddiy ishlab chiqarish sohasida ishlatadigan menejment tizimining iqtisodiy samarasini hisobiga bizning fikr bo'yicha keltirilgan harajatlarga kiruvchi qo'shiluvchilar S_1 va S_2 bir dona yoki bir yilda taqqoslanadigan bosqichlar bo'yicha ishlanadigan mahsulot hajmining tannarxi tavsiflashi kerak. Mahsulot tannarxining harajatlarini tuzish, ularni hisoblash va kalkulyatsiya usullari amaddagi qoidalar asosida olinmog'i darkor.

Iqtisodiy samarani hisoblashda shu narsa xotirada saqlanishi kerakki, mahsulotning ishlab chiqarilishini o'zlashtirilgani menejment tizimining takomillashgani sari uning tannarxi pasayib boradi. Mahsulot tannarxi, miqdoriga uni ishlab chiqarilish davri va hajmi salmog'i ta'sir ko'rsatadi.

Menejment tizimi turli tadbirlar birlashmasini ishlab chiqish va joriy qilinishini amalda tutgani uchun shuni hisobga olishi kerakki, ko'pchilik holatlarda ular o'zaro bir-biri bilan, hamda boshqa tadbirlar bilan ham bog'langan bo'ladi, shu jumladan, yangi texnika va ishlab chiqarish jarayonini takomillashuvi bilan ham bog'langandir. Shuning uchun bir xil samarani parallel holda turli tadbirlarga hisobga olishdan, amalda qo'llashdan saqlanish kerak.

Majmuali bir-biriga bog'lanishi bo'lgan alohida olingan tadbirlardan keladigan iqtisodiy samara zaruriyat tug'ilganda baholashni amalga oshirishi zarur. Buning uchun olinadigan iqtisodiy samarani manbalari va uni tashkil qiladigan elementlari aniq bo'lmog'i kerak.

Avval ta'kidlaganimizdek, menejment tizimi murakkab tashkilotlarda kichik bir tizim hisoblanadi. Shuning uchun uning iqtisodiy samarasini asosan ikkita tomondan ko'rib chiqmoq kerak.

Birinchi - menejment tizimini xususan o'ziga tegishli iqtisodiy samara, shu jumladan, uni saqlash, sarf harajatlari o'lchamlari va ma'qulligi: (harakatlar birlashmasi) ichki boshqaruv jarayoni tashkil qiluvchi harakatlar birlashmasi tezkor, iqtisodiy bo'lmog'i, qabul qilinadigan qarorlarni maqbul bo'lishini, yanada samarali bo'lishini ta'min etishi kerak.

Ikkinchi tomon - tashqi: bu holatda iqtisodiy samara menejment tizimining ishlab chiqarish faoliyatini natijalari nuo'tai-nazardan baholanishi zarur.

Menejment tizimining alohida tadbirlarini iqtisodiy samarasi to'laligicha turli vaqt davrlari uchun aniqlanishi mumkin.

Amaliyotda yillik iqtisodiy samarani, shartli yillik iqtisodiy tizimni kiritishdan boshlab, yilning oxirigacha olinadigan samarani va harajatlar davrini hisoblash maqsadga muvofiqdir.

Tayanch iboralar	
• samara • samaradorlik • saradorlikning nisbiy miqdori • mezon (kriteriya) • samradorlik mezoni	• boshqaruv saradorligi indeksi • boshqarish tizimi samradorligi • kooperativlashtirish koeffitsienti • kontsentratsiyalash darajasi • boshqaruvchanlik koeffitsienti

• intensivlik mezonlari • iqtisodiy barqarorlik mezonlari • boshqaruv samaradorligi mezonlari • umumlashtiruvchi mezonlar • xususiy mezonlar	• bir marom (ritm)dagi koeffitsient • ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligining umumiy koeffitsienti • iqtisodiy samara
--	---

1. Foydaning qo'shimcha o'sishi asosida boshqaruv xodimining iqtisodiy samaradorligini aniqlash mumkinmi?
2. Boshqaruv devoni tarkibini takomillashtirish evaziga tejalgan boshqaruv harajati qanday aniqlanadi?
3. Qanday ko'rsatkich yordamida boshqaruv tizimi samaradorligi aniqlanadi?
4. Qanday ko'rsatkichlar boshqaruv tizimini xususiy ko'rsatkichlari bo'lib hisoblanadi?
5. Boshqaruv samaradorligini tavsiflovchi xususiy ko'rsatkichlar qanday hisoblanadi?
6. Boshqarishni takomillashtirish maqsadida joriy qilinadigan tadbirlar samaradorligi qanday aniqlanadi?

Xulosa

Ushbu o'quv qo'llanma iqtisodiyot sohasida ta'lim olayotgan talabalar uchun mo'ljallangan bo'lib, uning asosiy maqsadi qanday qilib bozor iqtisodiyoti sharoitida muvaffaqiyatli faoliyat olib borish va uning asosiy qonun-qoidalariga asosan tadbirkorlik hamda ishlab chiqarishni rivojlantirish masalalarini oydinlashtirishdir. Ya'ni, obrazli qilib aytganda, bozor iqtisodiyoti qonunlari asosida qanday qilib atrof-muhitdagi hayot bilan uyg'unlashib yashash va unda muvaffaqiyatli ishlash asosiy tamoyillari amaliy yo'nalishlarida atroflicha yoritiladi.

Foydalanilgan adabiyotlar

1. Karimov I.A. "O'zbekiston milliy istiqlol, iqtisod, siyosat-1" T. "O'zbekiston", 1996 y.
2. Karimov I.A. "O'zbekiston buyuk kelajak sari" T. "O'zbekiston", 1998 y.
3. Karimov I.A. "Jamiyatda tadbirkorlikni ruhini qaror toptirish taraqqiyot garovi". T. "Xalq so'zi" gaz. 2001 y. 18 iyul.
4. Qosimov G'. Zamonaviy korxonalar faoliyatini boshqarish. J. O'zbekiston iqtisodiy axborotnomasi, №1, 2000 y.
5. Zaynitdinov Sh.N. va boshqalar. Menejment asoslari. T. 2001 y.
6. Sharifxo'jaev M.Sh., Abdullaev g'.A. "Menejment", T. 2000 y.
7. G'ulomov S.S. "Menejment asoslari". T. 2002 y.
8. Islohotlar strategiyasi-mamlakatimiz iqtisodiy salohiyatini yuksaltirishdir. Prezident Islom Karimovning O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining majlisida so'zlagan ma'ruzasi. 17 fevral 2003 y.
9. Blegnov A.O., Vasilevskaya O.V. "Iskusstvo upravleniya personalom". Uchebnoe posobie. – M.: GELAN, 2001 g.
10. B.P.Ivchenko, L.A.Marishchenko, M.E.Tabuxov "Upravlenie v ekonomichnoy i sotsialnix sistemax". Sistemniy analiz. Prinyatie resheniy v usloviyax neopredelennosti. - SPb. "Nordmed-Izdat". 2001 g.
11. Dadaboev Yu.T., Kucharov A.S. "Teoriya upravleniya". Uchebnik. - T. 2002 g.

12. Abduganiev I.X., Mavlani Sh.M. "Upravlencheskoe reshenie: progress ix podgotovki, prinyatiya i realizatsii". Uchebnoe posobie. - T.: TSPIUL, 2002 g.
13. Svetlana Ivanova "Isskustvo podbora personala". Izd-vo Alpina Biznes buns. 2003g.
14. Barbara Minta "Pravila magicheskoy piramidi dlya delovogo pisma" Izd-vo Rosmen-Press. 2004 g.
15. Alina R. "Kurs MVA po menedjmentu". Izd-vo Alpina Biznes buns. 2004 g.
16. Konstantin Barovoy "Dvenadtsat top". Izd-vo Vagrius. 2004 g.
17. Bern Anderson "Biznes - protsessi instrumenti sovershenstvovaniya". Izd-vo Standarti i kachestvo. 2004 g.
18. Meskon M., Albert M., Xidouri F. "Osnovi menedjmenta". M.: 1995 y.
19. Maksimtsov M.M. i dr. "Menedjment". Uchebnik. M.: YUNITI 1998 g.
20. Mixaylov B.F. "Metodi upravleniya personalom". M.: 1995 g.
21. Murakaev I.U., Saifnazarov I.S. "Menejment asoslari". O'quv qo'llanma. T.: 1998y.
22. "Menedjment organizatsii" M.: INFRA-M. 1997 g.
23. Odegov Yu.G., Nikinova T.V., Bizdelov D.A. "Upravlenie personalom banka". M.: REA-im. Plexanova. 1996 g.
24. Odegov Yu.G., Juravlev P.V. "Upravlenie personalom". Uchebnik. M.: Finstatinform". 1997 g.
25. S.S.G'ulomov, V.I.Knorrning. "Menejment: boshqaruv san'ati, nazariyasi va amaliyoti". - T.: TDAU, 2002 y. 318 bet, 100 ekz.
26. Murakaev I.U., To'laganova D.S. "Menejment fanidan praktikum". (O'quv-uslubiy qo'llanma). - T.: "Fan", 2002 y.
27. Dadaboev Yu.T., Xodjaeva S., Yakubova Z.Yu. "Psixologiya menedjmenta". Uchebnoe posobie. - T. 2002 g.