

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

Toshkent to'qimachilik va engil sanoat instituti

«MENEJMENT» kafedrası

**“MENEJMENT ASOSLARI VA BIZNES REJA”
fanidan
leksiýalar kursi**

**5320400 –Kimyoviy texnologiya (to'qimachilik, yengil va qog'oz sanoati)
ta'lim yo'nalishlaridagi IV kurs bakalavr talabalari uchun**

Toshkent – 2015yil

ANNOTATSIYA

Har qanday ijtimoiy mehnat jarayoni hoh u kichik doirada, hoh katta doirada bo'lsin boshqaruvni talab qiliadi. Kimdir xodimlar oldiga aniq maqsad qo'yishi, vazifalarni taqsimlashi, uning bajarilishini nazorat qilishi, kishilarni mehnat qilishga undashi, ularning xarakatini muvofiqlashtirishi lozim. Har bir raxbar ham mutaxassis, ham tadbirkor, tashkilotchi, ayni paytda haq-huquqini bilgan kishi bo'lmog'i lozim va korxona faoliyatini tashkil etish, rejalashtirish faoliyati to'ri tashkil etalishi kerak.

«Menejment asoslari va biznes-reja» fanini o'qitishdan maqsad sanoat korxonalarida kimyoviy texnologiya yo'nalishida ta'lim olayotgan talabalarda iqtisodiyotni boshqarish muammolarini hal etish yo'llarini, bozor iqtisodiyoti amal qilish mexanizmining mohiyatini o'rganishga, amaliy tashkilotchilik faoliyatini o'zlashtirish ko'nikmalarini hosil qilishga qiziqish uyg'otishdir. Chunki, hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqaruv tizimining xodimlari, kichik, o'rta va yirik jamoalarning rahbarlari korxona hamda firmalarning iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli sohalarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiquvchilar o'zgaruvchan bozor iqtisodiyotiga moslanuvchan strategiyalarni ishlab chiquvchilar sanaladi.

Tuzuvchi: katta o'qituvchi Nuriddinova M.A.

Taqrizchilar: TDIU, i.f.d.,
TTYESI, i.f.n., dots. Mavlyanberdieva X.M.

TTYESI ilmiy-uslubiy kengashida tasdiqlangan
Bayonnoma № ____ “ ____ ” ____ 2015 y.

Mavzu -1. Menejment fanining umumiy tavsifi. Boshqaruv tizimi nazarisi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari.

1. Menejment fanining mazmuni va mohiyati
2. Menejment ob'ekti va sub'ekti
3. Menejment fani foydalanadigan usul (metod)lar

1. Menejment fanining mazmuni va mohiyati

Menejment - bu inglizcha so'z bo'lib, ingliz tilining Oksford lug'atida berilgan ta'rifga binoan u:

- boshqaruv hokimiyati va san'ati;
- resurclarni boshqarish bo'yicha alohida mohirlik va ma'muriy ko'nikmalar tushuniladi.

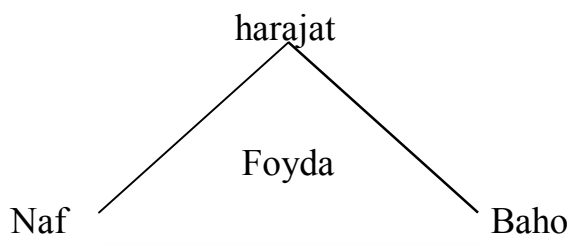
Boshqacha so'z bilan aytganda, **menejment** - bu boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir. Shu nuqtai nazardan boshqaruv-bu o'ziga xos yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov, shu tanlov asosida qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv to'g'risida quyidagi umum qabul qilingan fikrlar mavjud:

Boshqaruv	- Yuksak san'at va mahoratni talab qiluvchi tanlov - Mustaqil fan - Faoliyat turi, funktsiya - Jarayon - Tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar - Boshqaruv apparati yoki organi	Menejment
-----------	--	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo tanlovni to'g'ri bajara olishga, ma'qul va ishonchli qarorni qabul qila olishga hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qila olishga bog'liq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi

uchta jihat bo'yicha to'g'ri tanlovni va ishchan qaror qabul qilishni talab qiladi (1-chizma).



1-chizma. Yuqori foyda olishning uch sharti

Harajat – bu mahsulotni ishlab chiqarish va uni sotish hamda ish haqi to'lashga sarflanadigan mablag'lar yig'indisidir. Harajat tarkibiga:

- mahsulot (xizmat) tannarxi;
- ma'muriy harajatlar;
- ijara va foiz to'lovlari;
- ish haqi;
- soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyotida tanlash qoidasi yanada jiddiylashtiriladi. Zero, ishlab chiqarish (xizmat) uchun resurslar to'g'ri tanlangandagina va ulardan samarali foydalangandagina harajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

Naf – bu mahsulot (xizmat)ning iste'molchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Haridor harid qobiliyati doirasida eng nafli molni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqadi. Ammo tovarning naflilik qancha yuqori bo'lsa, uning narxi ham shuncha baland bo'ladi. Bu esa, o'z navbatida haridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Baho – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi:

- resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi;
- ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

Ma'lumki, biror ashyo (resurs yoki tovar) qancha kamyob bo'lsa, uning narxi shuncha baland va binobarin, uni sotib olmoqchi bo'lganlar shuncha kam bo'ladi. Iqtisodchilar buni **narxning cheklovchilik samarasi** deb ataydilar.

Narxning oshishi ishlab chiqaruvchilar safining kengayishiga, narxning tushishi esa ishlab chiqaruvchilarning kamayishiga, ularning bir qismini bozordan bezdirishga olib keladi. Iqtisodchilar bunday ta'sirni narxning ishlab chiqarishga turtki vazifasi deb ataydilar.

Foydaga ta'sir etuvchi bu uch unurning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqil qarorni qabul qila olishi mumkin. Boshqarish san'ati va mahorati, ya'ni menejment, shundagina namoyon bo'lishi, pirovardda esa yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, sodda qilib aytganda:

Boshqaruv - bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

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

- boshqarish nazariyasi va amaliyoti;
- boshqarish ob'ekti va sub'ekti;
- boshqarish printsipi 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.

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'qitishdan maqsad talabalarga boshqarish muammolariga nisbatan qiziqish, amaliy tashkilotchilik faoliyatiga ishtiyoq uyg'otishdan iborat. Chunki, hozir boshqarish asoslarini o'rganayotgan talabalar kelgusida boshqarish tizimining xodimlari, kichiq, o'rta va katta jamoalarning rahbarlari, korxona va firmalar iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy-texnik faoliyatining turli tomonlarini boshqarish bo'yicha loyihalar, tadbirlar ishlab chiqishga da'vat etilgan mutaxassislar bo'lib etishadilar.

Boshqarish tizimini takomillashtirish yuzasidan tadbirlar ishlab chiqish ham ularning zimmasida bo'ladi.

2. Menejment ob'ekti va sub'ekti

Menejment ob'ekti haqida so'z yuritganda, eng avvalo, ob'ekt so'zining lug'aviy ma'nosiga e'tibor berish kerak bo'ladi. Shu ma'noda ob'ekt - bu:

- bizdan tashqarida va bizning ongimizga bog'liq bo'lmagan holda mavjud bo'lgan borliq, voqelik, moddiy dunyo, mavjudot;
- kishi-faoliyati, diqqat-e'tibori qaratilgan hodisa, narsa, shaxs;
- xo'jalik yoki mudofaa ahamiyatiga ega bo'lgan korxona, qurilish, ayrim uchastka va b.

Demak, ob'ekt tushunchasi mikro voqeilikdan (kishi va uning faoliyatidan) tortib, to makro voqelik (moddiy dunyo, jamiyat) darajasigacha bo'lgan ma'noni o'z ichiga oladi. Masalan, "haydovchi o'z mashinasini boshqara olmaganligi sababli u yo'ldan chiqib ketgan". Bu erda boshqaruv ob'ekti bo'lib mashina hisoblanadi.

Yoki, "U kishi o'zini juda yaxshi boshqara oladi". Bu erda boshqaruv ob'ekti bo'lib kishi, shaxs hisoblanadi. Boshqarish ishini bajaruvchi idoralar va ularning rahbarlari menejmentning sub'ekti, ya'ni boshqaruv organlari yoki menejerlar-boshqaruvchilar bo'lib hisoblanadi.

Shu nuqtai nazardan ob'ekt va sub'ektlarni quyidagicha tavsiflash mumkin (1-jadval).

1-jadval. Menejment ob'ekti va sub'ekti

№	Menejment	
	Ob'ekti (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	Sub'ekti (boshqaruv organi, rahbarlik)
1	2	3
I. Makrodarajada		
1	Mamlakat (respublika)	- qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) - Ijro etuvchi hokimiyat (O'zR Vazirlar Mahkamasi)
2	Viloyat	- Sud hokimiyati - QQR Jokargi kengashi va viloyat deputatlari
3	Tuman (shahar)	- QQR Vazirlar kengashi, viloyatlar hokimiyatlari - QQR Oliy sudi, viloyatlar sudlari - Tuman (shahar) xalq deputatlari - Tuman (shahar)lar hokimliklari - Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada		
4	Kontsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	- Qo'mitalar va ularning raislar
5	Sektor (tarmoq)	- Vazirliklar va vazirlar

III. Mikrodaraja		
6	Korxona (firma), korporatsiya	- Jamoa kengashi va raislar, prezident
7	Xodimlar	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
8	Ishlab chiqarish	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
9	Samaradorlik	- Korxona (firma) rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
10	O'z-o'zini boshqarish	- Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

Shunday qilib har qanday hodisa yoki jarayon negizi boshqariladigan ob'ekt va boshqaruvchi sub'ekt tizimlaridan tashkil topadi.

3. Menejment fani foydalanadigan usul (metod)lar

Menejment fani voqelikni bilishga bag'ishlangan umumfalsafiy usullarni qo'llaydi. Eng avvalo, boshqaruvchi ob'ektni aks ettiruvchi, uni talqin etishga yordam beruvchi ma'lumot (fakt)lar jamlab baholanadi. Bu ma'lumotlar mikro, mego va makro darajadagi voqelikka oid bo'lishi mumkin. Bu boshqaruvni idrok etishdagi empirik bosqich hisoblanadi.

Boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida bu fan quyidagi uslublardan foydalanadi (2-jadval).

2-jadval. Menejment fanining tahlil usullari

№	Tahlil usullari	Mazmuni
1.	Sistemali yondoshuv	- Boshqariluvchi ob'ekt yaxlit tizim tarzida olib qaraladi. Bu yondoshuv turlicha bo'lishi mumkin: - sistemali-kompleks yondoshuv - sistemali-funksional yondoshuv - sistemali-tarkibiy yondoshuv - sistemali-kommunikatsion yondoshuv

2.	Kompleks yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ekt boshqa ob'ektlar bilan o'zaro bog'lanishda va aloqadorlikda qaraladi
3.	Tarkibiy yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ekt tarkibiy qismlarga bo'lib o'rganiladi
4.	Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ektning konkret sharoitdagi ichki va tashqi vaziyatiga qarab boshqarishning ma'qul uslubi qo'llaniladi
5.	Integratsion yondoshuv	-Boshqariluvchi ob'ekt yuqoridagi uslublar (vaziyatli, kompleks, tarkibiy yondoshuvlar)ni birgalikda qo'llash yordamida boshqariladi
6.	Modellashtirish usuli	- Boshqariluvchi ob'ektni boshqarish bo'yicha turli sxema, grafik va chizmalar, homaki materiallar tayyorlanadi
7.	Iqtisodiy-matematik yondoshuv	- Optimal bozor qabul qilish maqsadida matematik uslublar va hisoblash mashinalarini keng miqyosda qo'llash
8.	Kuzatish usuli	- Boshqariluvchi ob'ekt to'g'risidagi ma'lumotlarni rejali, ilmiy, uyushtirilgan asosda to'plash usuli
9.	Eksperiment (tajriba) usuli	- Boshqarish jarayonida boshqariluvchi ob'ektga nisbatan namunaviy tajribadan o'tgan usullarni qo'llash
10.	Sotsiologik kuzatuv usuli	- Boshqarish maqsadida turli anketali so'rovlar, suhbatlar, testlar, infratuzilmaviy tahlillarni o'tkazish

Ilmiy jihatdan asoslangan boshqaruv qayd qilingan usullarning hammasidan uzviy bog'liqlikda foydalanishni taqozo etadi.

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

Menejment, dastavval iqtisodiy nazariya bilan yaqindan bog'liqdir. U iqtisodiy qonunlarni bilib olishga ularga mos ravishda boshqarish jarayonida

iqtisodiy metodlarni qo'llab, har bir xodimga va jamoaga ta'sir ko'rsatishga asoslanadi. Menejment makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, istiqbolni belgilash, mehnat iqtisodiyoti kabilar bilan chambarchas bog'liqdir.

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

Qisqa xulosalar

Menejment - bu boshqaruv, ya'ni resurslarni, odamlarni boshqarish, samarali faoliyat olib borish va foyda olishni bilish, uni ko'paytirish jarayonidir.

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

Menejment fani bu - boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqil qarorni qabul qilishni o'rgatuvchi fandir. Uning asosiy maqsadi bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iborat.

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.

Nazorat savollari

- 1.Menejment nima?
- 2.Menejment fani nimani o'rgatadi?
- 3.Menejment ob'ekti va sub'ekti deganda nimani tushunasiz?
- 4.Menejment fani qanday usul (metod)lardan foydalanadi?
- 5.Menejment fani qanday fanlar bilan aloqador?
- 6.Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish (maktab) to'g'risida nimalar deya olasiz?

Tayanch iboralar

Menejment. Harajat. Baxo. Naf. Boshqaruv. Menejment ob'ekti va sub'ekti. Tahlil usullari. Sistemali yondoshuv. Kompleks yondoshuv. Tarkibiy yondoshuv. Vaziyat (situatsiya)li yondoshuv. Integratsion yondoshuv. Modellashtirish usuli.

Iqtisodiy-matematik yondoshuv. Kuzatish usuli. Eksperiment (tajriba) usuli. Sotsiologik kuzatuv usuli.

Mavzu-2. Menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi

1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar
2. "Ilmiy menejment" maktabi F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati
3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol' o'lg'a surgan tamoyillar
4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va U nazariyasi
5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati
6. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari

1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Sezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

O'sha davr menejerlari harbiy intizomni o'rnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga so'zsiz itoat etish kabi usullarni qo'llaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha ko'proq qo'shimcha qiymat undirishning g'oyatda samarali usuli, deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning o'z qo'l ostidagilarni "qo'rquv bilan umid o'rtasida ushlab" bo'yicha boshqargani sabab bo'lgan.

Kapitalizm tuzumining boshlang'ich davrida tadbirkor-mulk egasi ishlab chiqarishni o'zining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo'lgan sanoat inqilobi boshqaruvga bo'lgan qiziqishni yanada kuchaytiradi. Boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e'tibor berila boshlandi.

Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni

murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

O'sha davrdan boshlab to bugungi kunga qadar boshqaruv ta'limotida quyidagi to'rtta yo'nalish (maktab) evolyutsion tarzda rivojlangan va o'zining tegishli hissasini qo'shgan (3-jadval).

3-jadval. Boshqarish ta'limotidagi to'rt yo'nalish (maktab)

№	Maktab nomlari	Namoyandalari	Turli maktablarning boshqaruv ta'limotiga qo'shgan hissasi
1.	Ilmiy menejment maktabi 1340-1400 yillar	Amir Temur	- Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi. -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-nasihatlar O'zbekiston mustaqilligini mustahkamlash yo'lida xizmat qilmoqda. -Kuchli davlatni barpo etish, davlat hokimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni 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, g'oyaviy zaminni yaratdi.
	(1885-1920) yillar	F. Teylor G. Emerson va boshqalar	- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo'llash. - Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o'qitilishini ta'minlash. - Vazifani samarali bajarilishini ta'minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta'minlash. - Yuqori mehnat unumdorligini ta'minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag'batlantirib turish.
2.	Mumtoz yoki ma'muriy menejment (1920-1950)	A. Fayol, M. Veber va boshqalar	- Boshqaruv printsiplarini rivojlantirish. - Boshqaruv funktsiyalarini bayon etish. - Tashkilotni yalpi boshqarishda sistemali yondoshuvni asoslash.
3.	"Inson munosabatlari" maktabi (1950 yildan hozirgacha)	E. Meyo, R. Laykert va boshqalar	- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o'zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo'llash. - Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.
4.	Miqdoriy tizimli yoki zamonaviy menejment (1950 yildan	G. Saymon, P. Druker, E. Deyl va boshqalar	- Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash. - Murakkab vaziyatlarning echimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi

	hozirgacha)		miqdoriy usullarni ishlab chiqish.
--	-------------	--	------------------------------------

2. "Ilmiy menejment" maktabi, F. Teylor ta'limotining mazmuni va mohiyati

"Ilmiy menejment" maktabi XIX asrning oxiri XX asrning boshlarida Amerikada shakllana boshlagan. Bu maktab boshqacha nom bilan, ya'ni "boshqaruvning mumtoz maktabi" deb ham yuritilgan. Bu maktab ibtidosida amerikalik muhandis va ixtirochi F. Teylor (1856-1915) turgan edi. Uning nazariyasi keyinchalik "Teylorizm" degan nom olgan. U yaratgan tizim esa ishchilarning "siqib suvini olish"ning ilmiy tizimi deb atalgan.

F. Teylor ta'limotining asosiy mazmuni-yollanma ishchilar unumdorligini oshirishda g'oyatda va maqbul usullarni izlashdir.

Uning printsiplariga binoan:

- mehnatning har bir jarayoni, uning ko'lami va ketma-ketligi aniq puxta ixtisoslashtirilishi shart;
- har bir mehnat turi qat'iy vaqt oralig'ida taqsimlanishi lozim;
- har bir mehnat jarayoni va hatto har bir harakat puxta ishlab chiqilgan qoidalarga bo'ysundirilgan bo'lishi kerak;
- uqoridan belgilab berilgan ish usullari va qoidalarni bajarish uchun doimiy talabchan nazorat amalga oshirilishi lozim;
- ishchilar malakasi va saviyasiga qarab joy-joyiga qo'yilishi shart;
- boshqaruvchi bilan boshqariluvchi mas'uliyatini aniq belgilash va vazifalarini to'g'ri taqsimlash shart.

F. Teylorning mehnatni tashkil etish va uni boshqarish borasidagi takliflari ishlab chiqarishga tadbiq etilganda mehnat unumdorligi ikki baravar (100%)ga o'sishiga olib kelgan. Ayniqsa, qo'llagan haronometraj usuli diqqatga sazovordir. F. Teylor nazariyasiga ko'ra rahbar va mutaxassislarni kam malaka talab qiladigan ijrochilik mehnatidan va ularga xos bo'lmagan vazifalardan ozod qilish, ishchidan esa boshliqlarning barcha buyruqlarini hech qanday mulohaza yuritmasdan, biror-bir shaxsiy tashabbus ko'rsatmasdan aniq hamda tez bajarishni talab qilish kerak

edi. F. Teylor boshqarishni "aniq qonun va qoidalarga tayanadigan haqiqiy ilm, shuningdek, nima qilish kerakligini aniq bilish va uni puxta hamda arzon usulda bajarish san'ati" deb baholagan.

Shunday qilib, F. Teylor "boshqaruvning mumtoz maktabi"ni yaratishga asos soldi. U yaratgan boshqaruv maktabi faqat Amerikada emas, balki Evropaning boshqa mamlakatlarida ham turli nazariya va oqimlar ko'rinishida rivojlanib bordi.

F. Teylorning zamondoshi va ishining davomchisi amerikalik iqtisodchi G. Emerson mehnatni ilmiy tashkil qilish bo'yicha yirik mutaxassislardan bo'lib, u boshqarish va mehnatni tashkil qilishning kompleks, sistemali tizimini ishlab chiqqan. Uning "Mehnat unumdorligining 12 printsiplari" nomli asarida yoritilgan.

G. Emerson ilmiy boshqaruv printsiplarini mohiyatiga ko'ra quyidagi ketma-ketlikda bayon qilgan.

1. Aniq qo'yilgan maqsad va g'oyalar.
2. Oqil, sog'lom fikr.
3. Jozibali, e'tiborli mahsulot.
4. Intizom.
5. Xodimga nisbatan adolatli bo'lish.
6. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va muntazam hisob-kitob.
7. Dispatcherlash.
8. Me'yorlar va jadvallar.
9. SHaroit bilan ta'minlash.
10. Operatsiyalarni me'yorlash.
11. Standart yo'riqnomalarni tayyorlash.
12. Unumdorlikni rag'batlantirish.

Ko'rinib turibdiki, G. Emersonning diqqat-e'tiborida, eng avvalo ikki, ya'ni aniq qo'yilgan maqsad va g'oya, shuningdek oqilona fikr turibdi. G. Emerson ishchining ish vaqtida bajaradigan harakatlarini o'rganib, ishchiga beriladigan ish xajmi normalarini, ishni bajarishning ortiqcha, unumsiz harakatlarini bartaraf etuvchi eng muvofiq usullarini ishlab chiqdi.

Bunda masalan, nisbiy ish haqining maxsus tizimi oqilona fikr asosida qo'llanilib, unga ko'ra berilgan normani bajargan ishchilarga tarif stavkalari va koeffitsientlari oshiriladi (8-band), uni bajara olmagan ishchilarga esa stavkalari 20-30% pasaytirilib, jarima solingan. Shu bilan birga berilgan vazifani yuqori darajada bajarilishi uchun sharoit ham yaratilgan.

3. Mumtoz menejment namoyondasi A. Fayol olg'a surgan tamoyillar

"Ilmiy menejment" namoyandalari o'z ilmiy ishlarini asosan korxona, tashkilot, boshqaruvni takomillashtirishga bag'ishlashgan. Ular boshqaruvning quyi darajasidagi masalalar bilan, ya'ni faqat ishlab chiqarish darajasidagi boshqaruv bilan shug'ullanishgan. Ma'muriy maktabning vujudga kelishi munosabati bilan mutaxassislar endi umumtashkilot darajasidagi boshqaruv muammolari bilan shug'ullana boshladilar.

Teylor va Gilbertlar oddiy ishchidan muvaffaqiyatga erishib, shuhrat qozonib martabaga minganlar. Aynan shu tajriba ularning boshqaruv to'g'risidagi tushunchalariga keskin ta'sir etgan. Ulardan farqli o'laroq, mumtoz ma'muriy maktabining asoschilari:

Yirik biznes sohasida mashhur, boshqaruvning yuqori bo'g'inida esa yuksak tajribali amaliyotchi rahbarlar bo'lishgan.

Ularni tashvishlantirgan bosh masala - bu umumtashkilot miqyosida samaradorlikka erishish bo'lgan. Shunday maqsad qo'yilgan bo'lsa-da, ular boshqaruvning sotsial jihatlariga unchalik e'tibor berishmagan, ustiga-ustak ularning ishlari shaxsiy tuzatuvlar doirasidan chiqmagan. Shu sababli ularning yondoshuvlari ilmiy metodologik asosga ega bo'lmagan.

"Mumtoz"chilar tashkilotga keng qamrovli kelajak nuqtai nazaridan yondoshib, undagi umumiy xususiyatlar va qonuniyatlarini yaratish orqali muvaffaqiyatga erishish edi. Ular boshqarishning quyidagi ikki jihatiga e'tiborni qaratishgan:

- tashkilotning oqilona boshqaruv tizimini ishlab chiqish. Ular tashkilotni bo'linmalar yoki ishchi guruhlariga bo'lishni, moliya, ishlab chiqarish va marketing boshqarishni takomillashtirishning muhim tomonlari deb hisoblashgan;

- tashkilotning oqilona tarkibi va ishlovchilarning oqilona boshqarilishiga erishish. Shu maqsadda boshqarishda yakkaboshlik bo'lishini va ishchi faqat bitta boshliqdan topshiriq olishi va unga bo'ysunishi lozim degan g'oyani ilgari surishgan.

A. Fayol boshqaruv fanining rivojlanishiga salmoqli hissa qo'shgan frantsuz olimlardandir. U Frantsiyadagi ko'mir qazib oluvchi yirik kompaniyani boshqargan. A. Fayol o'zining boy amaliy tajribasini "Umumiy va sanoat boshqaruvi" (1916 nomli kitobida umumlashtirgan. Uning ilgari surgan quyidagi boshqaruv g'oyalari hozirgi kunda ham o'z ahamiyatini yo'qotmagan (4-jadval).

4-jadval. Anri Fayolning boshqarish tamoyillari

№	Tamoyillar	Izoh
1	2	3
1.	Mehnat taqsimoti	- Ixtisoslashuv natijasida ko'p miqdorda va yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqariladi. Bunga e'tibor qaratilishi lozim bo'lgan maqsadlar sonini keskin qisqartirish evaziga erishiladi
2.	Vakolat va mas'uliyat	- Vakolat-bu buyruq berish uchun berilgan huquq. Mas'uliyat esa buning aksi. qacda vakolat berilgan bo'lsa, o'sha erda mas'uliyat vujudga keladi
3.	Intizom	- Intizom rahbar bilan xodim o'rtasida o'zaro hurmatni, quloq solishni talab qiladi. Shartnomalarning so'zsiz bajarilishini taqozo etadi.
4.	Yakkaboshchilik	- Xodim bevosita boshlig'idan buyruq olishi kerak.
5.	Yo'nalishning bir xilligi	- Yagona maqsad doirasida faoliyat ko'rsatayotgan har bir guruh, yagona reja asosida ishlashi va bitta rahbarga ega bo'lishi kerak.
6.	Shaxsiy manfaatlarni umumiy	- Alohida xodim yoki guruhning manfaatlari bir-biriga zid kelmasligi kerak.

	manfaatga bo'ysundirish	
7.	Xodimlarni taqdirlash	- Xodimlarning ishonchini qozonish va ularning hamdardligini oshirish uchun ularga adolat yuzasidan barcha mehnatiga haq to'lash lozim.
8.	Markazlashish	- Hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
9.	Boshqaruvdagi ierarxiya	-Bunda quyi daraja yuqoridan nazorat qilinadi va yuqoriga bo'ysunadi.
10.	Tartib	-hamma o'z o'rnida bo'lishi va o'z burchini ado etishi lozim.
11.	Adolat	-Tashkilotda adolatning hukm surishi-bu qonunning ustuvorligi bilan rahmdillikning uyg'unlashuvi.
12.	Xodim uchun ish joyining doimiyligi	- Yuqori darajadagi qo'nimsimzlik tashkilot faoliyati samaradorligini pasaytiradi. O'z ish joyini mustahkam egasi bo'lish harakatida bo'lgan oddiy rahbar bir joyda muqim ishlashni istamaydigan iste'dodli rahbardan ming chandon yaxshi.
13.	Tashabbus	-Tashabbus-bu tom ma'noda rejani ishlab chiqish va uning o'z vaqtida bajarilishini ta'minlashdir.
14.	Korporativ ruh	-Ittifoq-bu kuch. U esa xodimlar o'rtasidagi hamjihatlikning va manfaatlarning hamohanglashuvi natijasi bo'lishi mumkin.

4. Insoniy munosabatlar maktabi namoyondasi D. Mak Gregorning X va Y nazariyasi

"Ilmiy menejment" va "mumtoz menejment" namoyandalari mehnatni ilmiy tashkil qilish usullarini ishlab chiqishdi va mehnatni texnokratik boshqarilishiga asos solishdi. Bu usulga ko'ra:

- rahbarning xodimga bo'lgan munosabatlari alohidalashtiriladi;
- mehnatni rag'batlantirish qat'iy normalashtirildi;
- mehnatni rejalashtirish va nazorat qilish qat'iylashtirildi;

- mehnatni "jismonan majburlash" joriy qilindi;
- yollanma ishchidan "fikrsiz robot" sifatida foydalanish usuli qat'iy o'rnatildi.

Mehnatni texnokratik boshqarish usuli yollanma ishchilarning mehnat unumdorligini oshirishda g'oyatda samarador va maqbul usul sifatida ko'p yillar davomida xizmat qildi. Ayniqsa, bu usul G. Ford zavodlarida yuqori rivojlanishga erishdi. Uning boshqa izdoshlari ishlab chiqarishni uzluksiz-konveyner usulida tashkil etish orqali boshqarishni markazlashtirishga, mehnatni ilmiy tashkil etishga, unumdorlikni keskin oshirishga erishdilar.

1850-1860 yillarda fan-texnika omilining kuchayishi mehnatni tashkil qilish va uni boshqarishda qo'llanilayotgan texnokratik usulning takomillashtirilishini taqozo etdi. Fan texnika taraqqiyoti yangi texnologiyalarning kirib kelishini jadallashtiradi. Endi ishchi kuchiga bo'lgan munosabat tundan o'zgaradi.

Shunday bir sharoitla 1820-1830 yillari AQShda ilmiy va mumtoz menejmentlarga muqobil harakat sifatida "teylorizm"ga qandaydir darajada qarshi yangi nazariya -"insoniy munosabatlar" maktabi paydo bo'ldi. Bu maktabga amerikalik jamiyatshunos va ruhshunos E. Meyo (1880-1949) asos soldi.

Bu maktab nuqtai nazaridan:

- ishchi - bu fikrsiz robot emas, balki obro'-e'tiborga, o'z-o'zini hurmat qilishga, o'z qadr-qimmatini his etishga;
- boshqa kishilar tomonidan ma'qullanishga, shaxsiy maqsadlar va manfaatlarga erishishga intilishda muayyan ijtimoiy ehtiyojlarga ega bo'lgan individdir.

Ayni individlar kompaniya va firmalarning manbai ekanligidan kelib chiqib, insoniy munosabatlar maktabi boshqaruvining:

- tashabbuskorlikdan;
- ishchilar bilan hamkorlikdan;
- kompaniyadan "birdamlik ruhi" va "mushtaraklik tuyg'usi"ni shakllantirishdan foydalanish hamda ularni rag'batlantirishga asoslangan tegishli usullarni ishlab chiqdi.

Amerikalik olim D. Mak-Gregor (1906-1964) "**inson munosabatlari**" maktabining atoqli namoyandalaridan hisoblanadi. U inson xulq-atvorining ikki modeli, xodimning o'z mehnatiga ikki xil munosabatda bo'lishi mumkinligini inobatga olib X (iks) va U (igrik) nazariyasini yaratdi.

X (iks) nazariyasiga ko'ra, namunaviy yollanma ishga - tabiatdan yalqov bo'lgan kishi, shu sababli u topshirilgan ishdan bo'yin tovlashga urinadi, unda izzattalablik, mas'uliyat sezish, fahm-farosat etishmaydi. Bunday holatda xodimni doimo majburlash, nazorat qilish, jazolash va jarima solish qo'rqitib turish zarur.

Y (igrik) nazariyasi birinchisiga qarama-qarshi: yollanma ishchilar tabiatan faol, ularga tashabbuskorlik va uddaburonlik, o'z zimmasiga mas'uliyat olish salohiyati xosdir. Bunday holda menejerning vazifasi kishilar o'z maqsad va manfaatlariga g'oyat maqbul tarzda erishadigan shart-sharoitni yaratishdan iborat bo'lgan. Kompaniyaning siyosati va istiqboli esa xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etilishi kerak. Bu nazariyaga muvofiq kelinuvchi ishchini rag'batlantirish va unga qulay muhit yaratib berishgina kifoya qiladi.

Albatta, har ikkala nazariya ham faqat nazariyadir. Amaliyotda ular sof ko'rinishda uchramaydi. Inson murakkab va ziddiyatli mavjudot. U o'zida ham birinchi, har ikkinchi modellar sifatini mujassamlashtiradi. Boshqarishning yuksak san'at ekanligi ham ana shu ikki jihatni uyg'unlashtirishdir.

5. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati

XX asrning 60-80-yillarida g'arbda zamonaviy menejment rivojlana boshlandi. g'arb nazariyotchilari boshqaruvning ijtimoiy tizimlar maktabini tashkil qilish maqsadida:

- tizimli yondoshuv asoslarini ishlab chiqishdi;
- yaxlit tizim bilan uning qismlari munosabatlari masalalarini ko'rib chiqishdi;
- bir qancha o'zgaruvchi omillarning boshqaruvga ta'sirini o'rganishdi.

Bu maktab namoyandalari (amerikalik Ch. Barnard, G. Saymon) zamonaviy menejmentda quyidagi to'rt yondoshuvni asoslab beradi:

5-jadval. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment

№	Boshqarishga yondoshuv turlari	Izoh
1.	Tizimli yondoshuv	- Tizim-bu bir-biri bilan o'zaro bog'langan qismlar majmuidir. har bir qism yaxlit tizimning o'zgarishiga o'z hissasini qo'shadi. Tashkilot-bu yaxlit ochiq tizimdir. Uning taqdiri tashqi va ichki muhitga bog'liq. Tashkilotni boshqarishga tizimli yondoshuvda asosan uning ichki muhitiga (iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy-siyosiy), e'tibor beriladi.
2.	Vaziyatli yondoshuv	- Garchi tizimli yondoshuvda yaxlit tashkilot qanday qismlardan tashkil topgan degan savolga javob topolsak-da, bu o'rinda qismlarning qaysi biri muhim, qaysi biri ikkinchi yoki uchinchi darajali degan savol ko'ndalang turmaydi. - Yaxlitning qaysi bir qismi o'ta muhim degan savolga vaziyatli tahlil javob beradi. Bunda tashkilotning ichki tarkibidagi o'zgarishlar tashqi muhitning ta'siri bilan bog'lab o'rganiladi. Ammo turli darajadagi vaziyat turli darajadagi bilimni talab qiladi.
3.	Funksional yondoshuv	- Boshqaruvga tashkiliy mexanizmlarning eng oqilona yo'llarini ishlab chiqish imkonini beradi. Shu nuqtai nazardan boshqarish quyidagi funktsiyalarni bajaradi: - rejalashtirish; - tashkillashtirish; - rahbarlik qilish; - muvofiqlashtirish; - nazorat qilish va hk.

4.	Miqdorli yondoshuv	- Bunday yondoshuvda asosan: -menejmentning operatsion printsiplarga; -qaror qabul qilish nazariyasi printsiplariga; -matematik yoki ilmiy menejment kabilarga e'tibor qaratiladi. Miqdorli yondoshuvdagi boshqarish jarayonida nafaqat matematik; statistika, kibernetika, muhandislik fanlari bilan sotsiologiya birga ruhshunoslik, tizimlar nazariyasi kabi fanlardan ham keng foydalaniladi.
----	--------------------	---

Zamonaviy menejmentning maqsadi qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasi hamda eng yangi matematik usul va vositalarni qo'llagan holda tadqiq qilishdir. Tizimli menejment qarorlarning oqilonaligini ta'minlashni o'z oldiga vazifa qilib qo'yadi.

5. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari

O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va uning asosiy printsiplari qadim zamonlarda ham u yoki bu ko'rinishda mavjud bo'lgan. Ammo ular Amir Temur hukmronligi davriga kelib ma'lum shaklni kasb etgan, bunga Amir Temurning "Temur tuzuklari" asari yorqin misol bo'la oladi.

"Temur tuzuklari" jahonga mashhur asardir. Uning qo'lyozma nusxalari dunyoning deyarli barcha mamlakatlari (Hindiston, Eron, Angliya, Daniya, Frantsiya, Rossiya, Frantsiya, Germaniya, Armaniston, O'zbekiston va b.) kutubxonalarida mavjud. Asar ikki qismdan iborat.

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

Asarning o'n uch qism (kengash)dan iborat ikkinchi bobida esa Sohibqironning kuchli feodal davlatni barpo etish, qo'shin tuzish va dushman

lashkarini sindirish yuzasidan tuzgan kengashlari va amalga oshirgan ishlar o'z ifodasini topgan.

"Tuzuklar" muallifning fikricha, har bir sohibi toj davlat va jamiyatni ma'lum ijtimoiy-siyosiy guruhga tayangan holda boshqarishi lozim.

Davlatni idora qilishda vazirlar, amirlari va viloyatlarda o'tirgan noiblarning roli benihoya katta bo'lgan. Shuning uchun ham Amir Temur ularni tanlash va vazifalarga tayinlash ishiga alohida ahamiyat bergan. Ular Sohibqironning fikricha sadoqatli, axloqiy 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 farosatlik.
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 malakatni bor-yo'g'i etti nafar vazir yordamida boshqargan. Bular 6-jadvalda berilgan:

6-jadval. Vazirlar va ularning vazifalari

№	Vazirlar	Vazirlarning vazifasi
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.	Sipoh vaziri	- Sipohiylarning maosh va tanholarini 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 hossa va saltanat ishlarini yurituvchi vazir	- Podshohga qarashli er-suv va mol-mulk, shuningdek davlat muassasalarining faoliyatini nazorat qilib turgan.
5.	Qozikalon	-Adliya muassasalarini boshqargan
6.	Jalol ul-islom	-Podshohning favqulodda huquqlarga ega bo'lgan nazoratchisi.
7.	Vaziri devoni insho	-Turli mamlakatlar bilan olib boriladigan yozishmalar devonining boshlig'i.

El-yurtning obodonligi, salatanatning ustuvorligi 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 yakunlanadi.

Bu markazlashgan buyuk, iqtisodiy barkamol, siyosiy barqaror davlatning shakllanishiga olib kelgan boshqaruv nazariyasi faqat u davlatdagina emas, balki boshqa o'lkalarda ham davlatni ilmiy boshqarish nazariyasi sifatida qo'llanila boshlandi.

Qisqa xulosalar

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqalib, Yu. Tsezar, A. Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

XIX asrning ikkinchi yarmi XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillashuvi, ishlab chiqarishning keskin o'sishi boshqarishni murakkablashtirib yuboradi va uni maxsus bilimlarini talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani

umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv to'g'risidagi ilm, fan vujudga keldi.

Nazorat savollari

1. Boshqarish ta'limotidagi yo'nalishlar.
2. "Ilmiy menejment" maktabining mazmuni va mohiyati nimalardan iborat?
3. A. Fayol olg'a surgan tamoyillar.
4. Insoniy munosabatlar maktabi haqida.
5. X va Y nazariyasi nima?
6. "Tizimli" yoki zamonaviy menejment mohiyati nimalardan iborat?
7. O'rta Osiyoda menejmentning nazariy asoslari va tamoyillari.

Tayanch iboralar

Boshqaruv ta'limotlari. "Ilmiy menejment" maktabi. Teylorizm. Emerson boshqaruv tamoyillari. "Insoniy munosabatlar" maktabi. Texnokratik boshqaruv. E.Meyo nazariyasi. X va Y nazariyasi. "Tizimli" menejment.

Mavzu -3. Boshqaruv funksiyalari va tamoyillari. Boshqaruvda vaziyatli va jarayonli yondashuvlar

1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar
2. Boshqaruv maqsadi turlari
3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati
4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari

1. Boshqaruv maqsadi va unga qo'yiladigan asosiy talablar

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi. Biz dastlab o'zimizning oldimizda turgan maqsadimizni aniqlab olamiz, so'ngra esa shu maqsadimiz:

- bo'lajak harakatlarimizni oldindan aniqlab beradi;
- faoliyatimizning ustuvor yo'nalishini belgilaydi;
- faoliyatimizni aniq sohaga, ishga yo'naltiradi;
- u yoki bu faoliyatimizning zarurlik darajasini belgilab beradi;

- pirovard natijamizning baxolash me'yorlarni belgilaydi va x.k.

Maqsadning ilmiy asoslanganligi va to'g'ri belgilanganligi boshqaruv uchun juda muhimdir. Chunki aynan shu maqsadga binoan:

- boshqarish funktsiyalari;
- boshqarish usullari;
- boshqarishning tuzulmaviy tarkibi;
- lavozimlarni belgilash va kadrlarni tanlash kabi muhim masalalar hal etiladi.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar quyidagilardan iborat:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi kerak.

Agar qayoqqa borishni bilmasangiz, u holda biror yo'lni tanlashga ham hojat qolmaydi.

2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak.

- qaysi tomonga suzishni aniq maqsad qilib olmagan elkanli qayiqqa hech qanday shamol ham hamrox bo'la olmaydi.

3. Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi kerak.

Miqdoran o'lchovga, me'yorga ega bo'lmagan maqsad - bu sarob.

4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lmog'i darkor.

5. Maqsad bo'limlar va ma'sullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak.

Maqsad, uni boshqarish printsiplari, pirovard natijasi bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi va ularga yozma ravishda sodda tilda etkazilishi kerak.

6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi kerak

Maqsad har bir faoliyat turi, har bir mas'ul shaxs bo'yicha maydachuydasigacha batafsil taqsimlab chiqilgan bo'lishi lozim. Bu - umumiy, bosh maqsadning xususiy va yakka maqsadlarga bo'linishini, "Maqsadlar shajarasi" ni tuzishni talab qiladi.

2. Boshqaruv maqsadi turlari

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi. Maqsadni turkumlash belgilari:

1. Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab;

2. Boshqaruv pog'onalari (darajalari)ga qarab;
3. Amalga oshirish muddatiga qarab;
4. Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab;
5. Kutiladigan natijalarga qarab;
6. Murakkablik darajasiga qarab,

Maqsadlar:

1) siyosiy maqsadlar, iqtisodiy maqsadlar, sotsial maqsadlar, ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar, xalqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshq.

2) Xududiy boshqarish maqsadlari:

- mamlakat maqsadlari
- viloyat maqsadlari
- tuman maqsadlari
- qishloq maqsadlari
- ishlab chiqarish maqsadlari
- xalq xo'jaligi maqsadlari
- tarmoq (sektor) maqsadlari
- korxona (firma) maqsadlari
- yakka shaxs maqsadi

3) joriy maqsadlar

4) istiqboldagi (perspektiv) maqsadlar

- uzluksiz (kundalik) maqsadlar
- fursatli maqsadlar
- bir martalik maqsadlar

5) pirovard maqsadlar

- oraliq maqsadlar

6) oddiy, an'anaviy maqsadlar

- muammoli maqsadlar
- innovatsion maqsadlar

Mazkur turkumlanishdan ko'rinib turibdiki, maqsadlar o'zaro bog'liq bo'lib, muayyan ierarxiyaga, ya'ni yuqori va quyi maqsadlarga bo'linishi, bir maqsad boshqa bir maqsadga bo'ysunishi mumkin.

Joriy maqsadlar deganda bir yil ichida, yil choragi, bir oy va undan ham kamroq muddat mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, korxona bo'limlari oldida bir yil mobaynida amalga oshirilishi mo'ljallangan quyidagi funktsional joriy maqsadlar qo'yilgan bo'lishi mumkin.

Maqsadlarni belgilashda **joriy maqsadlar** nuqtai nazaridan yondoshuv, ya'ni har bir bo'linma maqsadlari, ularni bajarish muddatlari, aniq ijrochilar, aniq maqsadli tadbirlar, resurslar manbalari, belgilangan tadbirlar bajarilishining asoslab berilishi barcha bo'g'inlar va darajalarda boshqaruv ishonchligini oshirish kafolatini beradi. Butun boshqaruv apparati harakatlarining puxta bo'lishini belgilaydi.

Istiqbolli (perspektiv) maqsadlar deganda besh yil yoki undan ko'proq davr mobaynida amalga oshiriladigan maqsadlar tushuniladi. Masalan, respublikamizda ishlab chiqilgan "Kadrlarni tayyorlash Milliy dasturi"ni ro'yobga chiqarishdek ulug'vor maqsad quyidagi uch bosqichdagi muddatni o'z ichiga oladi:

- **1997-2001** - mavjud kadrlar tayyorlash tizimining ijobiy salohiyatini caqlab qolish asosida ushbu tizimni islox qilish va rivojlantirish uchun xuquqiy, kadrlar jixatdan, ilmiy-uslubiy, moliyaviy-moddiy shart-sharoitlar yaratish.

- **2001-2005** - milliy dasturni to'liq ro'yobga chiqarish, mehnat bozorining rivojlanishi va real ijtimoiy-iqtisodiy sharoitlarni hisobga olgan holda unga aniqliklar kiritish.

- **2005 va undan keyingi yillar** - to'plangan tajribani tahlil qilish va umumlashtirish asosida mamlakatni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish istiqbollariga muvofiq kadrlar tayyorlash tizimini takomillashtirish va yanada rivojlantirish.

Uzluksiz maqsadlar deganda har kuni qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar tushuniladi. Masalan, mehnat unumdorligini o'stirish, intizomni mustahkamlash, mahsulot tannarxini pasaytirish, mahsulot sifatini oshirish kabilar muntazam, kunda talab kilinadigan maqsadlardir

Boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga ham zaruriyat tug'ilishi mumkin. Bunday maqsadlar, odatda, korxona uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun o'rta qo'yiladi. Bu maqsad, masalan, tabiiy ofat yuz bergan xolda shu ofatni bartaraf qilish uchun zaruriy mablag'ni ajratish ko'rinishida bo'lishi mumkin.

Boshqarishga maqsadli yondoshuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to'rtta guruhga bo'lishadi:

- oddiy, qotib qolgan an'anaviy maqsadlar;
- muammoli maqsadlar;
- innovatsion maqsadlar;
- xodimlar malakasini, mahoratini oshirish bo'yicha maqsadlar.

Birinchi guruhdagi maqsadlar har kun qabul qilinadigan va amalga oshiriladigan odatiy maqsadlar bo'lib, ularning bajarilishini ta'minlash tegishli bo'lg'indagi rahbarning bevosita burchiga kiradi.

Ikkinchi guruhdagi maqsadlar odatiy maqsadlardan farq qiladi. Bu maqsadlar korxonaga va ayrim xodimga qiyinchiliklar tug'diradi.

Muammoli maqsad. Sotish xajmini qisqa muddat (2 oy) ichida keskin ko'paytirish:

- mahsulotga bo'lgan talabning keskin pasayish sabablarini aniqlashni;
- ko'p omilli korrelyatsion-regression tahlilni amalga oshirishni;
- eng maqbul qarorlar qabul qilishni taqozo etadi.

Innovatsion maqsadlar - bu yangi mahsulotni ishlab chiqarish, yangi texnologiyani joriy qilish buyicha qo'yiladigan uchinchi guruhdagi maqsadlardir. Masalan, tadqiqot bo'limi xodimlarining maqsadi quyidagicha bo'lishi mumkin: "1 iyulgacha eksport uchun mo'ljallangan uch turdagi yangi mahsulotni sinovdan o'tkazishni ta'minlash".

Maqsad qanchalik murakkab bo'lsa, u boshqaruvchi uchun shunchalik muammoli yoki innovatsion bo'lishi mumkin.

To'rtinchi guruh maqsadlar - bu korxona xodimlari malakasini oshirish sohasidagi maqsadlar bo'lib, ular uzoq, muddatli (strategik) reja asosida muntazam

ravishda amalga oshirilib boriladi. Masalan, "3-5 yil ichida 20 % korxona xodimlari malakasini oshirish".

Korxona umumiy maqsadining samaradorligi yakka, ya'ni har bir xodim maqsadining qanchalik to'g'ri aniqlanganligi va naqadar samarali ado etilganligiga bog'liq bo'ladi. Shu sababli har bir xodim oldiga qo'yiladigan maqsadga nisbatan quyidagi talablar qo'yiladi.

Xodim maqsadi yuqori bo'g'indagi bo'limlar maqsadiga bo'ysunishi, unga mos bo'lishi kerak.

Maqsadlar kaskadi (pog'onalari). Quyidagi hollarda yakka maqsadlar korxona maqsadining samarali bo'lishiga xizmat qiladi:

- xodimning o'z oldiga qo'yadigan maqsadi 4 tadan 8 tagacha bo'lishi, undan oshmasligi kerak.;
- yakka maqsadning pirovard natijasi va aniq muddati belgilangan bo'lishi kerak. Aks holda u mavhumlikka yuz tutadi;
- rejalashtiriladigan maqsad harakat evaziga erishiladigan, shu bilan birga, amalga oshiriladigan darajada bo'lishi kerak.

Umuman har bir kishi maqsadga erishishning yo'li og'ir va murakkab bo'lishi mumkinligini anglashi kerak. U o'z maqsadiga osonlik bilan erishishiga umid bog'lamasligi kerak. Shundagina u har qanday kutilmagan muvaffaqiyatsizlikka tayyor bo'ladi, tushkunlikka tushmaydi.

Maqsad, xususan, umumiy (bosh) maqsad juda keng qamrovli va o'ta murakkab kategoriyadir. Unga quyidagi sifatlar xos:

- tobe bo'lishlik;
- yoyib bo'lishlik;
- o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik.

Maqsadning tobeligi deganda maqsadni qo'yish va uni amalga oshirishning mavjud shart-sharoitlarga bog'liqligi, yoxud strategik maqsadning qator taktik maqsadlarga, istiqbolli maqsadning esa o'rta va qisqa muddatli maqsadlarga bog'liqligi, bir maqsadning boshqa maqsadga bo'ysunishi tushuniladi.

Maqsadning yoyib bo'lishligi sifati deganda uning:

- o'z mohiyati bo'yicha;
- amalga oshirish davri (vaqti) bo'yicha;
- pog'onalar bo'yicha;
- bo'g'inlar va hokazolar bo'yicha bir qator lokal va xususiy maqsadlarga yoyilishi tushuniladi.

Maqsadning o'zaro munosabat (bog'lanish)da bo'lishlik sifati deganda uning muhimligi jihatidan tartiblanishi tushuniladi. Maqsadning bu jihati barcha lokal, xususiy va yakka maqsadlarni ustuvorligi bo'yicha tartiblash, shuningdek mazkur maqsadlarni amalga oshirish bo'yicha aniq amaliy tadbirlarni ishlab chiqish imkonini beradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi. Bunday vazifani bajarish uchun menejment fanida "maqsadlar shajarasi" deb atalgan maxsus usul qo'llaniladi.

"Maqsadlar shajarasi" - bu maqsadlar bilan ularga erishish vositalari o'rtasidagi aloqaning grafik tasviridir.

U bo'lajak voqealar o'zaro aloqasining to'la manzarasini tasavvur qilish, aniq vazifalar ro'yxatini olish va ularning nisbatan muhimligi to'g'risidagi axborotga ega bo'lish imkonini beradi. U tashkiliy struktura bilan maqsadlar strukturasi o'rtasida moslashuvni vujudga keltirish yo'li bilan maqsad topshiriqlarini bevosita ijrochilarga etkazishni ta'minlaydi.

3. Boshqarish funktsiyalari mazmuni va mohiyati

Dastlab "funktsiya" va "vazifa" iboralarining lug'aviy ma'nosi to'g'risida ikki og'iz so'z.

"Funktsiya" -bu lotincha so'z bo'lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma'nolarni bildiradi.

"Vazifa" - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo'lgan masala, o'rganilishi lozim bo'lgan, ko'zda tutilgan maqsad, yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal demakdir.

"Funktsiya" tushunchasi "vazifa" tushunchasiga nisbatan torroq, ma'noga ega. Zero, funktsiya faqat o'z faoliyat doirasidagi vazifalarni o'z ichiga oladi.

"Vazifa" esa o'z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo'lishi mumkin.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi.

Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni u yoki bu faoliyatni tashkil qilishdan kelib chiqadi. Masalan, ishlab chiqarishning dastlabki bosqichida:

- loyihalash;
- konstruktorlik;
- R ejalashtirish kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq funktsiyalar paydo bo'ladi.

Keyingi funktsiyalar ishlab chiqarishni tayyorlash, ya'ni,

- mahsulot tayyorlash texnologiyasini ishlab chiqish;
- mehnat normalari, materiallari sarfini belgilash;
- asbob-uskunalarni tayyorlash kabi ishlarni bajarish bilan bog'liq, funktsiyalar paydo bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonini boshlash va uni uzluksiz davom ettirish uchun:

- ishlab chiqarish vositalari, texnika;
- xom-ashyo;
- energiya;
- transport kabi moddiy ta'minot vositalari zarur. Shundan keyin:
- kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish;
- mehnatni tashkil qilish;

- ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish kabi bir qator tashkiliy funktsiyalar kelib chiqadi. Ko'rinib turibdiki, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'layapti. Zero: **funktsiyalar faoliyat turlarining, sub'ektning boshqarish ob'ektiga aniq ta'sir qilish yo'nalishlarini aks ettiradi.**

Boshqaruv funktsiyalaridan tashqarida boshqaruv jarayonining o'zi ham bo'lishi mumkin emas. Funktsiyalar tarkibini, ularning ko'lamini va mazmunini aniqlash boshqaruvchi xodimlar sonini belgilash, boshqaruv apparatining tashkiliy tarkibini loyihalash uchun muhim asos bo'lib hisoblanadi.

Boshqarish funktsiyalarn - ko'p qirrali tushunchadir. Shu sababli ularni muhim belgilar buyicha turkumlarga ajratib o'rganish zaruriyati tug'iladi. Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'ladi.

4. Boshqarishning asosiy, o'ziga xos aniq funktsiyalari

G'arb menejmentining bugungi zamonaviy nazariyasi boshqarish funktsiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning asosiy (umumiy) funktsiyalariga ustuvorlik beradi:

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

Boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan davom ettirilib, nazorat bilan tugaydi. Bu erda muvofiqlashtirish barcha funktsiyalar jarayonida o'z aksini topadi.

Bu funktsiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, shuningdek, boshqaruvning

hamma tomonlarini qamragan funktsiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikaliga), ham eniga (gorizontaliga) qamrab oladi.

Boshqarish funktsiyasini tasniflashning ikkinchi yondoshuvida boshqarish ishini aniq ijrochilar bo'yicha taqsimlashga ustuvorlik beriladi. Bunda bir butun aniq funktsiyalar tizimi ajratiladi. Masalan, zamonaviy g'arb firmalarida ishlab chiqarishga oid 20-25 tadan kam bo'lmagan funktsiyalar ajratiladi. Bular quyidagilardir:

- asosiy ishlab chiqarishni boshqarish;
- qo'shimcha ishlab chiqarishni boshqarish;
- ishlab chiqarishga xizmat qiluvchi ishlab chiqarishni boshqarish;
- marketingni boshqarish;
- moliviy boshqarish;
- sifatni boshqarish;
- mehnatni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish;
- innovatsiyani boshqarish va hakazo.

Bunday holda ishlab chiqarishni boshqarish faoliyatining ayrim turlari va sohalari alohida ajralib turadi. Boshqarishning yuqorida sanab o'tilgan asosiy funktsiyalari ishlab chiqarishni boshqarish jarayonida muhim o'rin tutishi zarur bo'lganligi tufayli ularni mufassal ko'rib chiqamiz .

Asosiy funktsiyalar:

1. Rejalashtirish

Boshqarishning asosiy va dastlabki funktsiyasidir. Har qanday boshqarish reja tuzishdan boshlanadi. Bu rejada boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish 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 joyidagi faoliyati

ko'rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarni qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

2. Tashkil qilish. Bu funktsiya boshqaruv ob'ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta'minlaydi.

3. Muvofiqlashtirish va tartibga solish;

Rejalashtirish boshqarishning strategiyasi hisoblansa, muvofiqlashtirish boshqarishning taktik masalalarini hal qiladi. Muvofiqlashtirish mablag'larni tejash maqsadida boshqaruvdagi parallelizm va bir-birini takrorlashni bartaraf qilish imkonini beradi.

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 tug'ilgan og'ishlarning oldi olinadi.

4. Nazorat. Bu funktsiyaning maqsadi "tutib olish", "aybini ochish", "ilintirish" emas, balki boshqaruv ob'ektida sodir bo'layotgan jarayonlarni hisobga olish, tekshirish, tahlil qilish va ma'lum tartibda shu ob'ekt faoliyatini o'z vaqtida sozlab turishdir. Ta'sirchan nazoratni tashkil qilish har bir rahbarning funktsional ishidir. Muntazam nazorat yo'q joyda yuqori pirovard natijalarga erishib bo'lmaydi.

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

- boshqarishning iqtisodiy funktsiyalari;
- boshqarishning sotsial funktsiyalari;
- boshqarishning ma'naviy-ma'rifiy funktsiyalari.

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

Qisqa xulosalar

Maqsad - bu muddao, murod, ya'ni u yoki bu niyatga erishmoq uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan, shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi.

Maqsadning muayyan ierarxiyaga ega ekanligi, ya'ni bir maqsadning boshqa bir maqsadga bo'ysunishi (tobe bo'lishi), yuqori maqsadning quyi maqsadlarga ega bo'lishi (yoyib bo'lishligi), maqsadlarning bir-biri bilan o'zaro munosabatda bo'lishi ularni qandaydir bir tartibga solish zaruriyatini tug'diradi.

Boshqaruv funktsiyasi deganda u yoki bu ob'ektni boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bnr turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Funktsiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o'rganish boshqaruv jarayonini to'g'ri tashkil qilishning muhim shartidir.

Boshqaruv funktsiyalarining mohiyati, tasnifi va mazmunini o'rganish boshqaruvning butun jarayonini tartibga solib turish uchun zarurdir, chunki yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqaruv mazmuni jarayon sifatida uning funktsiyalarida namoyon bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Boshqarish maqsadi nima? U qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqarish maqsadi qanday turlarga bo'linadi?
3. Joriy va istiqboldagi maqsadlar bilan uzluksiz va fursatli maqsadlar qanday farqlanadi?
4. Yakka maqsadlar deganda nimani tushunasiz?
5. Funktsiya nima? Boshqarish deganda nimani tushunasiz?
6. Boshqarishning umumiy va aniq funktsiyalari haqida nima deya olasiz?
7. Boshqarishning o'ziga xos aniq funktsiyalari deganda nimani tushuniladi?
8. Boshqarish funktsiyalari qanday turkumlanadi?

Tayanch iboralar

Maqsad. Siyosiy Maqsadlar. Joriy maqsadlar. Istiqbolli maqsadlar. Innovatsion maqsadlar. Maqsadlar kaskadi. Funktsiya. Vazifa. Boshqarish funktsiyalari. Rejalashtirish. Tashkil etish. Nazorat.

Mavzu-4.Menejment tashkiliy tuzilishi. Boshqarish usullari

1. Boshqarish strukturasining mazmuni
2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari
3. Boshqarish strukturasini qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari
4. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxona, firmalarning mohiyati va mazmuni

1. Boshqarish strukturasining mazmuni

"Struktura" - lotincha so'z bo'lib, narsalar tarkibiy qismlarining o'zaro bog'liq, ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Boshqarish strukturasini deganda boshqaruv maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarni bajaruvchi bir-biri bilan bog'langan turli boshqaruv organlari va bo'g'inlarining majmui tushuniladi. Boshqarishning u yoki bu vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasini tushunchasini tashkil qiladi. Bunday struktura odatda "boshqaruv apparati strukturasini" deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining (vazirlikning boshqaruv apparati, korxonaning boshqaruv apparati va h.k) bo'limlari tarkibini bildiradi.

Boshqarish strukturasini ishlab chiqarish strukturasini bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi. Shu maqsadda ishlab chiqarish bo'limlari va ularga xos bo'lgan boshqaruv apparati tuziladi.

Bo'linmalar yig'indisi, ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarning ishlab chiqarish strukturasini tashkil etadi. Har bir korxona o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasiga egadir.

Shunday qilib, boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'ektlari va organlari uning tashkiliy strukturasini belgilab beradi.

Tashkiliy strukturalarni hosil qiladigan boshqarish organlari boshqaruv bo'g'inlari va boshqaruv bosqichlari shaklida bo'ladi.

Boshqarish bo'g'ini - bu boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasini bo'limlaridir. Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal harakterga ega: Vazirlik, birlashma, korxona, tsex, uchastka.

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga, odatda, quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysinishini ko'rsatadi. Bu vertikal bo'yicha bo'linishdir.

Barcha bo'g'in va bosqichlarning tarkibi va ularning o'zaro bo'ysunish tartibi, har bir boshqaruv organi va bo'g'inning huquq va burchlari, shuningdek, ular o'rtasidagi munosabatlar tartibi, axborot kabi boshqarishning tashkiliy unsurlari boshqarish tizimini tashkil qiladi.

Boshqarish tizimi turli miqyoslarga ega bo'lishi mumkin. Chunonchi:

- butun xalq xo'jaligini (tarmoklarni va mamlakat tumanlarini) boshqarish;
- har bir tarmoq va tuman tasarrufidagi korxonalarni boshqarish;
- korxonalar ichidagi bo'limlarni (tsexlar, uchastkalar va xokazolarni) boshqarish.

O'z navbatida, butun xalq xo'jaligini boshqarish ham uni "tarmoq", "birlashma" va "korxona" darajalaridagi ierarxik bosqichlar miqyosida amalga oshiriladi.

Boshqarish strukturasini boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib,

boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

2. Boshqarish strukturalarining tashkiliy turlari

Boshqarishning quyidagi asosiy tashkiliy strukturalari mavjud:

- Chiziqli struktura;
- Chiziqli-shtabli struktura;
- Funktsional struktura;
- Chiziqli-funktsional struktura;
- Dasturli-maqсадli struktura;

Har bir strukturada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqalardir. Ular rahbarlik va bo'sunish turlariga ko'ra bir-biridan farq qiladi.

Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **chiziqli rasmiy aloqa** deb ataladi.

Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **funktsional vazifaviy rasmiy aloqa** deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjud bo'lib, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Boshqaruv strukturasi asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi.

Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Chunki:

- norasmiy aloqalar rasmiy strukturaning barcha bo'g'inlari bilan kesishadi; qator munosabatlar ishdan tashqarida paydo bo'ladi va korxonaning barcha ishiga ta'sir ko'rsatadi;

- norasmiy tizim o'zining ko'pgina ko'rsatkichlari bo'yicha korxona faoliyatining samarali tashkil qilishga imkon beradi.

Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham yo'q emas. Ehtiyotkorlik, sezgirlik yo'q bo'lgan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Har bir rahbar o'ziga ishonib topshirilgan bo'linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi.

Bo'ysunuvchi xodimlar faqat o'zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig'ini "chetlab" murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxona direktori tsex boshlig'ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal liniyasi va bo'ysunuvchilarga ta'sir ko'rsatishning to'g'ridan-to'g'ri yo'li ochiladi.

Chiziqli stukturaning o'ziga xos ijobiy tomonlari va kamchiliklari bor.

Ijobiy tomonlari:

- bunday struktura bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi;

- yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi;

- bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir;

- bosqichlar soni kam bo'lganda boshqariluvchi ob'ekt ishiga kam kishi aralashadi;

- vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi;

- xodimlar faqat o'z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi.

Salbiy tomonlari:

- bunday struktura oddiy, barqaror masalalarni echishga mo'ljallanganligi sababli uning doirasida kompleks masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi, bunday sharoitda rahbarlar ko'proq tezkor ishlar bilan band bo'lib, strategik kompleks muammolarni e'tibordan chetda qoldiradilar.

- bunday boshqarishda teng huquqli struktura birliklari negizida gorizontal bog'lanish bo'lmaydi, bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo'lish xavfi kuchli chunki, strukturaning har bir bo'g'inida rahbar o'z lavozimi bo'yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo'ladi.

Chiziqli-shtabli struktura har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya'ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura quyidagi ko'rinishga ega:

Maslahatchilar, referentlar, yuridik xizmat bo'limi va boshqaruvchi.

Marketing tadqiqoti bo'yicha marketologlar guruhi, mehnatni muhofaza qilish xizmati, audit guruhi va boshqaruv.

Shtablarning vazifasi har xil muammolarni o'rganish orqali rahbarga qaror qabul qilishda yordam berishdan iborat. Bunday shtablarga ehtiyojning paydo bo'lishiga asosiy sabab - bu tashkilotlardagi funktsiyalarning murakkablashuvidir. Bu erda mehnat taqsimoti ikki turdagi maqsad va vazifalar bilan belgilanadi.

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo'lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo'lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo'lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funktsiyasini bajaradilar. Chiziqli rahbarlarning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq'ini aniqlash va uni uzil-kesil qabul qilishdan iborat.

Shtablarning tashkil qilinishi va bunday yordamchilarga ega bo'lgani uchun korxona faoliyatini boshqarish bir tomondan engillashadi, boshqa tomondan esa berilgan maslahatlar qarama-qarshi bo'lganligi sababli murakkablashadi.

Shunday hollarda har ikkala tomon o'zinikini ma'qullashga, o'z obro'larini saqlashga harakat qiladi. Natijada o'rtada nizo chiqadi.

Bu strukturaning **afzalligi** shundan iboratki, chiziqli rahbarlar o'z diqqatlarini ilmiy-tadqiqot ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. **Kamchiligi** esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo'g'inlarning paydo bo'lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish harajatlarining o'sishidadir.

Chiziqli-shtabli strukturadan farqli o'laroq **boshqaruvning funktsional strukturasi** rahbarlar va struktura bo'g'inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir. Bunda har bir boshqaruv bo'g'iniga muayyan funktsiyalar biriktirib qo'yiladi. Masalan, biri marketingni, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa moliyani boshqarish bilan shug'ullanadi.

Boshqarish apparatini funktsional ixtisoslashtirish uning samaradorligini ancha oshiradi. Boshqarishning barcha funktsiyalarini bajarishi lozim bo'lgan universal rahbarlar o'rniga o'z sohasini puxta biladigan, o'z shtatiga ega bo'lgan, o'ziga topshirilgan ish uchastkasi uchun javob beradigan mutaxassislar apparati paydo bo'ladi.

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o'z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo'lgan;
- o'z xulosa va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli struktura rahbarlarini shu tavsiyalarni amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishontira oladigan kishilar bo'lishi kerak.

Funktsional bo'linmalar bevosita barcha quyi struktura bo'linmalarining faoliyatini boshqaradi. Funktsional boshqarish u yoki bu funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo'yicha quyi bosqich organlari va bo'linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta'minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo'limi tsexlarning reja byuolariga rahbarlik qiladi.

Bunda ham funktsional bo'limlar rahbarlarining vertikal bo'yicha ierarxiyasi va bo'ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o'laroq bunday bo'ysinish ma'muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo'ysinishdir. Funktsional struktura ham o'zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.

Salbiy tomonlari: bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisoslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligining, kasb mahorati darajasining o'sishini ta'minlaydi, funktsional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunga yaxshi va tez ko'nikma hosil qiladilar, moddiy harajatlarni kamaytiradi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo'yadi va hokazo.

Ijobiy tomonlari: Funktsional organlar o'ziga topshirilgan funktsiyalarni sifatli bajarishdan manfaatdor bo'lib, "begona" funktsiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o'z funktsiyalari bo'yicha farmoyish berish huquqiga ega bo'ladi. Binobarin, bu narsa: yakkaboshchilik tamoyillarining buzilishiga, ijrochilar mas'uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo'ysinadi, ko'pincha ulardan bir-biriga zid ko'rsatmalar oladi.

Funktsional strukturadagi qayd qilingan kamchiliklar, ya'ni:

- funktsional bo'limlar ishlashlarini muvofiqlashtirish darajasining yuqori emasligi;
- rahbarlar vazifalari va huquqlarining etarli darajada muvofiqlashmaganligi;
- ishning pirovard natijalari uchun aniq va mas'ul xodimlarning yo'qligi;
- funktsional bo'linmalar o'rtasida ish yuzasidan nizolarning mavjudligi;
- boshqaruv apparatida ishga turalarcha munosabatda bo'lish hollarining mavjudligi kabilarni bartaraf etish uchun chiziqli-funktsional (aralash) turdagi boshqaruv strukturasi tuziladi.

Chiziqli-funktsional boshqaruv strukturasi asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo'lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o'z rahbariga ega bo'ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo'jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo'ladi va faoliyat natijalari uchun to'la javobgar hisoblanadi.

Boshqaruvning chiziqli struktura sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko'rsatish uchun funktsional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu

tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

Hozirgi zamon korxonalari faoliyatidagi ko'pgina muammolarni hal etish gorizontal bo'yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

Bularni mazmun va muddatlariga ko'ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko'pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funktsional xizmatlar o'rtasidagi bu gorizontal aloqalar juda cho'zilib ketadi, baxs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko'p sonli bo'linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi.

Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv strukturalarini tuzish yo'li bilan, aniqrog'i, chiziqli-funktsional boshqaruv strukturalariga tuzatishlar kiritish yo'li bilan hal etiladi. Bunday struktura **dasturli-maqсадli struktura** deb ataladi. Bunday struktura quyidagi uch ko'rinshda bo'ladi:

- loyiha bo'yicha boshqaruv;
- mahsulotga ko'ra boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

Loyiha bo'icha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug'ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo'limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo'lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi.

Mahsulotga ko'ra boshqaruvning afzalligi axborotlarning kelish yo'llari va oqimining qisqarishida, yakka boshchilik tamoyiliga to'la rioya qilinishida, boshqarishning yuqori bosqichlarini mayda joriy vazifalardan xalos qilishda namoyon bo'ladi. Bunday struktura bozorda talabning o'zgarishiga tezkor munosabat bildirishga qodir.

Matritsaviy struktura bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa "umr" ko'radigan va tez-tez o'zgarib turadigan korxonalar tomonidan qo'llaniladi. Bu struktura korxonada gorizontal aloqalarni yo'lga qo'yishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar

faoliyati bilan kompyuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan.

Ushbu strukturani "To'r" ko'rinishida tasavvur etish mumkin. U ikki turdagi strukturaning, ya'ni:

- funktsional struktura;
- mahsulot bo'yicha strukturalar kombinatsiyasini ifodalaydi.

3. Boshqarish strukturasi qayta tashkil qilish usullari, shakllari va yo'llari

G'arb adabiyotlarida "strukturani takomillashtirish" iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- "strukturaga o'zgartirish" kiritish;
- strukturani almashtirish;
- strukturani tanlash;
- strukturani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

Strukturaga o'zgartirish kiritish va uni almashtirish - bu jahon amaliyotidagi doimiy jarayon bo'lib, har qanday tashkilotda menejer faoliyatini ifodalovchi asosiy ko'rsatkichlardan hisoblanadi. Bunday o'zgarishlarning bosh omili - bu ilmiy-texnika taraqqiyoti va kuchli raqobatdir. AQSh firmalarida, G'arbiy Evropa va rivojlangan Sharq davlatlarida boshqaruv strukturasi o'rtacha har 3-5 yilda almashtirilib turiladi.

Boshqaruv strukturasi takomillashtirish yo'llari:

1. Amaldagi strukturani soddalashtirish usuli

Boshqaruv bo'g'inlari sonini qisqartirish va boshqaruvning quyi bo'g'iniga huquq va vakolatni ko'prok berish (demarkazlashuv). Bunday usul inqilobiy usullar qatoriga kiradi.

Shtablar yoki ulardagi xodimlar sonini kamaytirish, matritsali strukturadan chiziqli funktsional strukturaga o'tish boshqaruvchilar sonini har 3-7 kishiga bitta rahbar emas, balki 10-12 kishiga bitta rahbar to'g'ri kelishiga erishish lozim, ya'ni boshqaruv normasiga erishishga intilish kerak.

2. Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturani ko'nikma hosil qilingan struktura bilan almashtirish.

Mexanik tarzda tashkil etilgan strukturaga quyidagi salbiy tomonlar xos: gorizontaal tabaqalanishdagi keskinlik ierarxik aloqalardagi qat'iylik me'yorlashtirilgan mas'uliyat yuqori darajadagi rasmiyatchilik qarorlar qabul qilinishidagi o'ta markazlashuv va unda ko'pchilik boshqaruvchilarning qatnasha olmasligi.

Bu strukturani ko'nikma hosil qilingan, sinovdan o'tib o'zini oqlagan struktura bilan almashtirish ma'quldir.

3. Mexanik tarzda tashkil etilgan struktura ichida turli shakllardagi uzviy strukturani tashkil qilish.

Bu degan so'z korxona tarkibiga:

- venchur va innovatsiya, ya'ni "biznesga tavakkalchilik "bo'limlari
- biznes-markazlar
- ekspert guruhlari
- ishchi, brigadalar guruhlarini tashkil qilishni bildiradi.

Venchur va innovatsiya bo'limlaridagi tadbirkorlar yangi texnologiya uchun o'zlarining kapitalini yoki olgan qarz mablag'larini tavakkal qiladilar. "Venchur" iborasi tadbirkor, rahbar yoki menejerning tavakkalchilikdagi:

- uddaburonligi, epchilligi
- serharakatlilikini
- quntli, matonatlilikini
- dadilligi, jasoratlilikini
- jo'shqin, biznesga berilib ketishini bildiradi.

4. Konglomerat, modulli va "atomistik" strukturani barpo etish.

"**Konglomerat**" - bu turli strukturalarni birgalikda qo'shib olib borilishini anglatadi. Bunday strukturani yirik korporatsiyalarda, ya'ni chiziqli, funktsional, dasturli maqsadli strukturalarning birgalikda amal qilishida ko'rishimiz mumkin.

Axborot inqilobi byurokratiyaga bolta uruvchi modulli strukturaning, to'g'ridan-to'g'ri ma'muriy buysunuvchanlikka chek qo'yuvchi "atomistik" strukturalarning tashkil topishini taqozo etadi.

4. Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida vujudga kelgan yangi tipdagi korxona, firmalarning mohiyati va mazmuni

Korxona - bu har qanday iqtisodiy tizimda asosiy va birlamchi bo'g'in bo'lib hisoblanadi. Korxona to'g'risidagi qonunda korxona yuridik shaxs huquqlariga ega bo'lgan xo'jalik sub'ekti bo'lib, o'ziga tegishli yoki to'liq xo'jalik hisobidagi mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradi, sotadi yoki almashadi, ishlar bajaradi, xizmatlar ko'rsatadi, deb ta'kidlangan.

Ular o'z faoliyatlarini amaldagi qonunchilikka muvofiq ravishda o'zaro raqobat va mulkchilikning barcha shakllari va ularning teng huquqliligi sharoitlarida amalga oshiradi.

Har bir ayrim korxona yuqori boshqaruv organlari tomonidagina emas, balki korxonaning o'zidagi boshqaruvchi kichiq tizim tomonidan ham boshqariladi. Korxonalar yakkaxokimlik tamoyili asosida va ayni zamonda ularning operativ-xo'jalik jihatdan mustaqil ish ko'rishi va tashabbus ko'rsatishi asosida boshqariladi. Shu sababli:

Korxona boshqaruv tizimida shunchalik ijrochi sifatidagina emas, balki boshqaruvchi tizimning ishtirokchisi sifatida maydonga chiqadi.

Korxonaga davlat vakili hisoblangan direktor (boshliq, boshqaruvchi) rahbarlik qiladi.

Firma - bu korxonadan farqli o'laroq, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida turli-tuman tadbirkorlik faoliyatini bildiradi. Bunday nomni sanoat korxonasi, davolash muassasasi uchun ham, qurilish tresti va vositachilik tashkiloti uchun ham, savdo va konsullik faoliyati uchun ham, xodimlar tayyorlash va malakasini oshirish, sayyohlik va boshqa tashkilotlar uchun ham nisbatan ishlatish mumkin.

Bozor munosabatlariga o'tish jarayonida butunlay yangi tipdagi firmalar vujudga keladi.

Firmalar turlari:

1. Lizing firmalar - bunda salohiyati qudratli xo'jalik tizimi etarlicha moliyaviy vositalari bo'lmagan boshqa bir korxonaga mashina-uskunalar va

boshqa mulklarni shartnoma asosida muayyan muddatga berib turadi. Muddat tugagandan so'ng ijarachi bu mulkni qoldiq qiymati bo'yicha sotib olish huquqiga ega bo'ladi.

2. Injiniring firmalari - ular turli inshootlar va tuzilmalarni loyihalash, qurish, foydalanishga topshirish bilan shug'ullanadi. Eksport injiniring firmalari boshqa mamlakatlarga xizmat ko'rsatadi, chet eldagi ilmiy g'oyalar va texnik ishlanmalar bozorida litsenziyalar sotadi. Texnik yangiliklarni xorijda joriy etadi, murakkab va ulkan loyihalarni amalga oshiradi, injiniring bilan birga mashina va uskunalarni eksport qilib, etkazib turadi.

3. Konsalting firmalar - ular ishlab chiqarishning turli muammolari yuzasidan maslahatlar beradi, loyihalash bilan shug'ullanadi, xo'jalik yuritishning yangi shakllariga o'tish, boshqaruv tizimlarini takomillashtirish va shunga o'xshash faoliyat turlariga ko'maklashadi.

4. Venchur firmalari - bu firmalarni tavakkalchilik firmalari deb ham atashadi. Ular kichiq biznesning bir turi bo'lib: ilmiy-muhandislik ishlari; yangi texnika, texnologiya, tovar namunalarini yaratish; tijorat ishini tashkil etish usullarini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish; yirik firmalar va davlat ijara kontrakti buyurtmalarini bajarish; ishlab chiqarishni boshqarish bilan shug'ullanadi.

6. Seleng firmalari - ular jismoniy va yuridik shaxslarning mulklarini jalb etish va bu mulklardan o'z ehtiyojlari bo'yicha erkin foydalanish masalalari bilan shug'ullanadilar. Bu mulklarga er maydonlari, binolar, mashina-uskunalar, pul, qimmatli qog'ozlar kiradi.

7. Trast firmalari - bu xususiy shaxslar va tashkilotlar uchun sir saqlanadigan (ishonchli) xizmatlarni bajaradi Ular ishonchli vakil sifatida faoliyat ko'rsatadi. Trast firmalar shartnoma shartlariga binoan ishonchli vakil sifatida quyidagi xizmatlarni bajaradi:

- korxona bankrotlikka uchragan paytda mulkni sotish;
- nomli aktsiyalardan foydalanish huquqlarini boshqa shaxsga berish;

- moliyaviy mablag'lar, xususiylashtirish cheklari, qimmatli qog'ozlar va hokazolardan foydalanish.

Qisqa xulosalar

Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo'ysunishi va ular o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil qiladi.

Boshqarish strukturasi ishlab chiqarish strukturasi bilan ham ifodalanadi. Bunda boshqarishni tashkil etishning dastlabki va belgilovchi omili ishlab chiqarish jarayoni bo'lib hisoblanadi. U o'zaro bog'langan asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlardan iborat bo'lib, bu jarayonlar bo'limlar va xodimlar o'rtasida mehnat taqsimotini talab qiladi.

Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim. Bu faoliyat joriy vazifalarni o'z vaqtida va mohirlik bilan tez hal etishda namoyon bo'ladi. Bunga ishlab chiqarishning miqyosi, murakkabligi, boshqarish ob'ektlarining joylashuvi ham ta'sir ko'rsatadi. Shunday qilib, boshqarish strukturasi qanchalik mukammal bo'lsa, ishlab chiqarish jarayoniga ta'sir o'tkazish shunchalik samarali amalga oshiriladi.

Nazorat savollari

1. "Struktura" nima? Boshqarish strukturasi nima?
2. Boshqarish bo'g'ini va bosqichi deganda nimalar deya olasiz?
3. Boshqarish strukturasi nima belgilash nimalarga bog'liq?
4. Boshqarish strukturasi qanday tashkiliy turlarini bilasiz?
6. Chiziqli pog'onali strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday avfzalliklari va kamchiliklari bor?
7. Chiziqli-shtabli struktura to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Funktsional strukturaning o'ziga xos xususiyati nimada? Buning ham kamchiliklari bormi?
9. Dasturli-maqсадli strukturaning mohiyati nimada? Uning qanday turlarini bilasiz?

10. Matritsaviy struktura deganda nimani tushunasiz? Uning afzalliklari nimada?

11. Boshqarishning tashkiliy strukturasini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?

Tayanch iboralar

Struktura. Ishlab chiqarish strukturasini. Boshqarish bo'gini. Boshqaruv tashkiliy strukturasini. Chiziqli struktura. Funktsional struktura. Chiziqli shatabli struktura. Chiziqli funktsional struktura. Norasmiy aloqalar. Korxona. Firma. Konglomerat. Venchur.

Mavzu-5. Boshqarish usullari

1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha
2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari
3. Boshqarishning iqtisodiy usullari
4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari

1. Boshqarish usullari to'g'risida tushuncha

Usul - bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish usulidir. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan uslub deganda boshqaruv ob'ektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni:

- sistema (tizim)li yondoshuv;
- kompleks yondoshuv;
- tarkibiy yondoshuv;
- integratsion yondoshuv;
- modellashtirish;
- iqtisodiy-matematik yondoshuv;
- kuzatish;
- eksperiment;
- sotsiologik kuzatuv kabi tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazardan esa usul deganda boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'ektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli;
- boshqarish funktsiyalarini bajarish usullari;
- boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui - boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi.

Boshqaruv usullari - bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Funktsional tizim-osti ob'ektlarini boshqarish usuli boshqariladigan ob'ektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Ularni quyidagi tizimosti bo'limlar misolida ko'rish mumkin.

Tizimosti bo'limlar:

1. "Ishlab chiqarish" bo'limi

- mahsulotning pishiq (ishonchli) ligini tahlil qilish;
- mahsulot sifatini nazorat qilish;
- omilli tahlil;
- funktsional tahlil;
- ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish;
- ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish;
- ishlab chiqarishni programmalashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish;
- harajatlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.

2. "Marketing" bo'limi

- tovarlar bozorida korxonaning mavqeini diagnostika qilish;
- korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish;

- yangi mahsulot va yangi bozorlarga chiqish bo'yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash;

- marketing kontseptsiyasini ishlab chiqish va h.k.

3. "Xodim" bo'limi

- ishchi kuchini rejalashtirish;
- xodimlar mehnatini va ish xaqini tashkil qilish;
- xodimlar va ularning martabalarini boshqarish;
- xodimlarni boshqarish tizimini shakllantirish, tahlil qilish va boshqalar.

Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan ob'ekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning echimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Bu usullar boshqarish funktsiyalarini, ya'ni:

- rejalashtirish;
- tashkil qilish;
- nazorat qilish;
- muvofiqlashtirish;
- motivatsiya (vajlar, isbotlar keltirish) kabilarni bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir. Masalan, rejalashtirish funktsiyasini bajarishda mutaxassislar:

- prognoz (oldindan aytish);
- ekstrapolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- hujum;
- Delfa;
- omilli tahlil;
- Maqsadlar shajarasi va uni echish kabi usullarni qo'llaydi.

Boshqarishning nazorat funktsiyasini bajarishda qo'llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog'liq va shularga asoslanadi. Motivatsiya usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni:

- ish xaqi;
- rag'batlantirish tizimi;
- foyda taqsimotida qatnashish;
- ma'naviy rag'batlar;
- yuqori lavozimlarga tayinlash, malakani oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi uslublarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish;
- qarorni tanlash;
- qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan uslublar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baxolashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, ularni qayta ishlash va tahlil qilish usullari;
- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;
- dekompozitsiya va modellashtirish usullariga muhim o'rin beriladi.

Muammoni hal qilish, ya'ni echim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu usullarni qo'llashga "Nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni hal qilishiga emas, balki "Muammoni qay tarzda hal qilish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash me'yor (kriteriya) larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu erda so'z ko'pincha maqsimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funktsiya to'g'risida boradi. Odatda bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimallashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;
- harajatni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

Qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash bo'yicha tadbirlar qaror qabul qilinib, tasdiqlangandan so'ng tuziladi. Bu bosqichda qarorlar shajarasi tuzilib, unda maqsadga erishishning barcha yo'nalish va yo'llari ikir-chiqirigacha aniqlab chiqiladi.

Delfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan hollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan uzoqda yashaydigan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan hollarda qo'llaniladi. Bu usulga binoan echilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi guruh a'zolarining bir-biri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

- 1) muammo yuzasidan tuzilgan savollar javob berilishi uchun qatnashchilarga tarqatiladi;
- 2) har bir qatnashchi savollarga mustaqil va xufiya tarzda javob beradi;
- 3) javoblar markaziy apparatda yig'iladi va ulardagi takliflar asosida umumlashgan hujjat tayyorlanadi;
- 4) tayyorlangan hujjatning nusxasi har bir qatnashchiga jo'natiladi;
- 5) har bir qatnashuvchining umumlashgan hujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatda to'planadi. U ko'rilayotgan muammo echimiga o'zgargirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:

6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, unda har bir qatnashuvchi fikrining mustaqilligi ta'minlanadi.

2. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayyan strukturasi tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funktsiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruklar, farmoyishlar va qo'llanmalar chiqarish, ularning bajarilishini nazorat qilish;
- topshiriqlar va direktiv ko'rsatmalarni bajarmayotgan bo'linma va shaxslarga nisbatan majburiy choralarni qo'llash kiradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. SHuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'ektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongli aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi. Bu uslublar boshqarish funktsiyalari bajarilishining:

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;
- muvofiqliligini;
- uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'ektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi.

Shu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usuli xo'jalik yurituvchi sub'ektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy

chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi.

Biroq, rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma'muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to'sqinlik qiladigan ma'muriy cheklovlar tizimini belgilaydi, monopol kompaniyalar faoliyatini direktiv yo'sinda boshqaradi.

Ma'muriy usullardan;

- iste'molchilarning huquqlarini himoya qilish;
- atrof-muhitni muhofaza qilish;
- xavfli texnologiyalardan foydalanish, zararli ishlab chiqarish chiqitlarini chiqarib tashlashni ta'qiqlash;
- odamlar sog'lig'iga zararli mahsulotni reklama qilishni ta'qiqlash kabi sohalarda faol foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda:

- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi.

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, bir-birini to'ldiradi va rivojlantiradi. har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olingan holda optimal bo'lishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralarni, ya'ni:

- ishlab chiqarish va boshqarishning tashkiliy strukturalarini belgilash;
- ichki tartib-qoidalarini o'rnatish;
- boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar o'rtasida optimallik va oqilona nisbatni o'rnatish kabilarni o'z ichiga oladi.

Farmoyish berish yo'li bilan ta'sir ko'rsatish barcha boshqarish bo'limlari va organlarining (uyg'un) ishlashini joriy ta'minlab turishdan iborat bo'lib, bunga e'lon qilinadigan yozma yoki og'zaki ko'rsatmalar berish, yozma shaklda nashr etilgan yoki og'zaki buyruqlar vositasi bilan erishiladi.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan ob'ekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, normalash ishlari bajariladi.

Jinoiy javobgarlik - bu mansab bilan bog'liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo'llaniladigan jazodir. Shunday qilib:

Moddiy javobgarlikka - moddiy zarar etkazish, intizomiy javobgarlikka - intizomiy nojo'ya harakat, ma'muriy javobgarlikka - ma'muriy huquqbuzarlik, jinoiy javobgarlikka - jinoyat asos bo'ladi.

3. Boshqarishning iqtisodiy usullari

Boshqarishning iqtisodiy usullari - iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch xil bo'ladi:

- umumjamiyag manfaatlari;
- jamoa manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uyg'un sur'atda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishga, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyag manfaatlarini ro'yobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

- korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlarida erkinlik va mustaqillik berish;
- xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;
- korxona va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilish intizomini mustahkamlash va ularning rolini oshirish;
- moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;
- bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, raqobat va hokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi

xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiiy manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadga qo'shimcha ish xaqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida etakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi ob'ektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarni:

- jiddiy rejalar qabul qilishga;
- mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishga;
- yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- mehnat unumdorligini oshirishga;
- raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiruvchi va shunga da'vat etuvchi bo'lishi kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to'lovlari;
- subsidiya va sanktsiya;
- litsenziya;
- transfert to'lovlari;
- narx-navo va hokazolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullarni qo'llab, bozorni shakllantirish chog'ida ham, uning o'zini o'zi boshqarishi bosqichida ham g'oyat muhim jarayonlarni boshqaradi.

Agar ma'muriy boshqarish usullari o'zini o'zi boshqaradigan bozor mexanizmlariga qarshilik ko'rsatsa, ularga to'sqinlik qilsa, iqtisodiy usullar esa aksincha, ulardan foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga davlatning ta'siri ham tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish usulida davlat korxonalarga o'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi.

4. Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari

Ijtimoiy-ruhiy usullarning asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usul ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fe'l-atvori, ruhiyatini hisobga olib ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1. Kishilarning ijtimoiy-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.

2. Ijtimoiy yurish-turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini o'stirishga yordam beradi.

3. Ijtimoiy rivojlantirishni va kishilarni o'qitishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.

4. Kishilarning madaniy va ijtimoiy-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni ko'rishga sharoit tug'diradi.

5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.

6. Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

Bu muammolarning echimi boshqarishning yanada uyushqoq samarali bo'lishini talab qiladi.

Amaliy boshqarishda sotsial-ruhiy metodlardan samarali foydalanish uchun boshqarish ob'ektining holati to'g'risida keng axborotga ega bo'lish kerak. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o'tkazish lozim.

Ijtimoiy tadqiqotlar juda xilma-xil axborotlar olish imkonini beradi, chunonchi:

- jamoa a'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;
- boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- jamoaning extiyohlari va qiziqishlari;
- xodimlar shaxsiyati;
- xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- jamoa a'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi.

Qayd qilingan ijtimoiy tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealikka real aks ettirishi va ko'proq samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni ma'lum darajada birga qo'shib qo'llanishi maqsadga muvofiq ekanligini ko'rsatadi.

Ijtimoiy-ruhiy usullar "Boshqarish sotsiologiya"si va "Boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib

toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlarini va natijalarni aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o'rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funktsiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hokazolarda qo'llaniladi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o'rganuvchi fandır. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, taassuf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsining ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qiziqish, qobiliyat, harakter va mijoz kiradi.

Ijtimoiy psixologiya - bu kishilar va jamoa faoliyati psixologik va ijtimoiy omillarning o'zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial guruhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o'zaro ta'sir ko'rsatish shakllarini o'rganadigan psixologiya fanining sohasidir.

Mehnat jamoalaridagi sotsial-ruxiy vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

Nizo - bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a'zolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa a'zolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'lishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'rniga, o'zlarining o'rinsiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga halaqit beradi.

Bunday nosog'loim vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashdi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Qisqa xulosalar

Boshqaruv usullari bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazarda tutadi.

Boshqarish usullari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'ektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi.

Nazorat savollari

1. Metod nima? Boshqaruv metodlarichi?
2. Funktsional tizimosti ob'ektlarini boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funytsiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?
4. Delfa usuli to'g'risida nima deya olasiz?
5. Tashkiliy-ma'muriy metodning mog'iyati nimada?
6. Tashkiliy ma'muriy metodning qanday shakllarini bilasiz?
7. Iqtisodiy metodlarning mohiyati nimada?
8. Boshqarishning sotsial ruhiy metodlari qanday muammolarni echishga qaratilgan?

Tayanch iboralar

Usul. Boshqaruv usullari. Delfa usuli. Tashkiliy-ma'muriy usul. Tashkiliy ta'sir ko'rsatish. Farmoyish berish. Iqtisodiy usul. Ijtimoiy-ruhiy usul. Nizo. Ijtimoiy tadqiqotlar.

Mavzu-6. Boshqaruv qarorlari va samaradorligi.

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar
2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi
3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish
4. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo'yiladigan talablar

Qaror - bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, **qaror** - bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o'nlab-yuzlab, bir umr davomida esa ming-minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga etib olishda transport turini, kasbni tanlash va hk. Bunday misollarni ko'plab keltirishimiz mumkin.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Masalan, davlat tomonidan qat'iy belgilab qo'yilgan narx bozor iqtisodiyoti sharoitida o'z funktsiyasini bajara olmaydi. Shu sababli narxlarni erkinlashtirish to'g'risida qaror qabul qilinadi.

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo'llari bo'lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar "etti o'lchab bir kes" maqoliga rioya qilishi darkor.

Qaror qabul qilish menejerni fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan-ishlab chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi. Menejer qarorni yakka boshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb

qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi.

Qaror qabul qilish - bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qarorning ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha, tsex (bo'lim)ning boshlig'i qabul qiladigan bitta qaror shu tsex (bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan. Qabul qilinadigan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati;
- qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati;
- qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona echilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qarorni ijrochilargi etkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qarorni tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan qaror maqsadini xo'jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqligini aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish tendentsiyalarini hisobga olish zarur.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak:

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

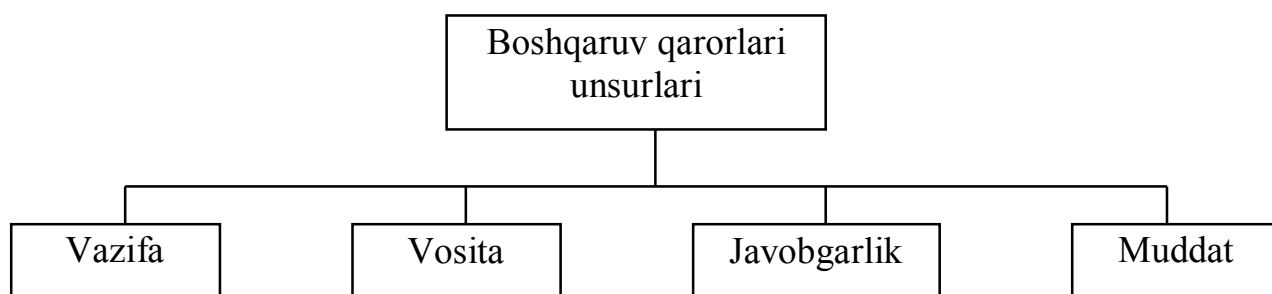
T/r	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi,

		hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi lo'nda va aniq bo'lishi lozim.
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu erda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida boryapti. huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. huquqlar ozu, mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham hech qanday naf keltirmaydi.
4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak	Har qanday qaror va aniq bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda uning bajarilishini ob'ektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'linmaydi.
7.	Tezkor bo'lishi kerak	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechiqib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorning

		har ikkisi ham zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo'yilgan maqsadga eng kam harajat bilan erishish tushuniladi.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu urning o'zida muammo kelib chiqadi.

Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi:



2-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari

Bu muammoning echimi quyidagi savollarga javob berishni talab qiladi:

- Nima qilish kerak (masalan, iste'molchilarning yana qanday yangi talablarini qondirish kerak yoki mahsulotning qanday sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash lozim)?

- qaysi vositalarni (qanday texnologiyani) qo'llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qanday miqdorda bo'lishi kerak?

- Kim javobgar bo'lishi kerak?
- Kimga va qaysi baxoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat investorga va jamiyatga nima beradi?
- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?
- Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi ham muhim ahamiyatga egadir.

2. Boshqaruv qarorlarini tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin

Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T/r	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1	Amal qilish davriga ko'ra	- strategik qarorlar - taktik qarorlar
2	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	- ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar - texnikaviy qarorlar - stereotip qarorlar - tashabbusli qarorlar
3	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	- an'anaviy qarorlar - tavsiyali qarorlar
4	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	- aniq qarorlar - noaniq qarorlar
5	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	- vaqtinchalik qarorlar - operativ (tezkor) qarorlar - muntazam qarorlar - vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	- yakkaboshlik printsipi asosida qabul qilingan qarorlar - kollegiallik asosida qabul qilingan qarorlar - konsensus printsipi asosida qabul qilingan qarorlar - "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiylashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.
- Raqobat muhitini shakllantirish.
- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.
- Kichiq va xususiy biznesni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.
- Kadrlar masalasini hal qilish va hk.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar uchun birdek amal qiladi. Masalan, ish kunining boshlanishi va tugashi, tushlik vaqti, ish haqini to'lash muddatlari va boshqa tanaffuslar.

Maxsus qarorlar tor doiradagi muammoga taalluqli bo'lib, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar odatda qat'iy yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

Rahbar stereotip qarorlarni odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra notovarlik mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus

hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Tashabbusli qarorlar erkin harakatga asoslanib qilinadi.

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlardir. Ularning amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga, korxona yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qilingan qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxona faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli, bunday qarorlarning amalga oshish ehtimolligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan - to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir.

Tezkor (operativ) qaror kechiqtirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Qabul qilinadigan qarorlar tarkibida yakkaboshchilik va yakdillik asosida qabul qilinadigan qarorlar ham bo'ladi. Ammo yakkaboshchilik asosidagi qarorlar ko'p hollarda asosli tanqidga uchrab turadi. Sababi, rahbar yakkaboshchilikka asoslangan qarorni aksariyat hollarda o'zini ko'rsatish maqsadida qabul qiladi. Bunday rahbar faoliyatining 80-90 foiz buyruqbozlikka asoslangan bo'ladi. Bu jamoada keskinlikning yuzaga kelishiga sabab bo'ladi. Boshqaruv qarorlari jamoa fikriga tayangan holda qabul qilinmas ekan, boshqaruvchi bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi munosabatlarning keskinlashuvi, o'zaro ishonchning yo'qolishi, nizolarning kelib chiqishi muqarrardir.

Yakdillik ko'pincha favqulodda ro'y beradigan vaziyatlarda qaror qabul qilishda, shuningdek qarshilik ko'rsatuvchi guruhlarda "Koalitsiyalar" bo'lmagan hollarda yuzaga keladi.

Kollegiallik(ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yirost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'liga o'tiladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida printsiptial masalalar yuzasidan me'yor 2/3 deb tasdiqlanadi.

Konsensus tamoyili pur fikrlilik, ya'ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo'llaniladi. O'z mohiyati bilan: **Konsensus** - bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir.

Konsensusga o'zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek, ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo'llash yordamida erishiladi.

"Ringi" usuli yapon biznesida keng qo'llaniladigan usuldir. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi.

"Ringi" usulini qo'llash bosqichlari

T/r	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	- Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo'lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rtaga tashlaydi.
2.	Ikkinchi bosqich	- Muammo "pastga", ya'ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog'onaga uzatiladi.
3.	Uchinchi bosqich	- Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyiha barcha jihatlari bo'yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu

		ixtiloflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To'rtinchi bosqich	- Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferentsiyalar o'tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	- Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o'z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Yaponiyada "Ringi" usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas'uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko'rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari sermashaqqat bo'lgani uchun yapon matbuotida uning sha'niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo'lsa-da, uni qo'llashdan voz kechish to'g'risida hech narsa deyilmaydi.

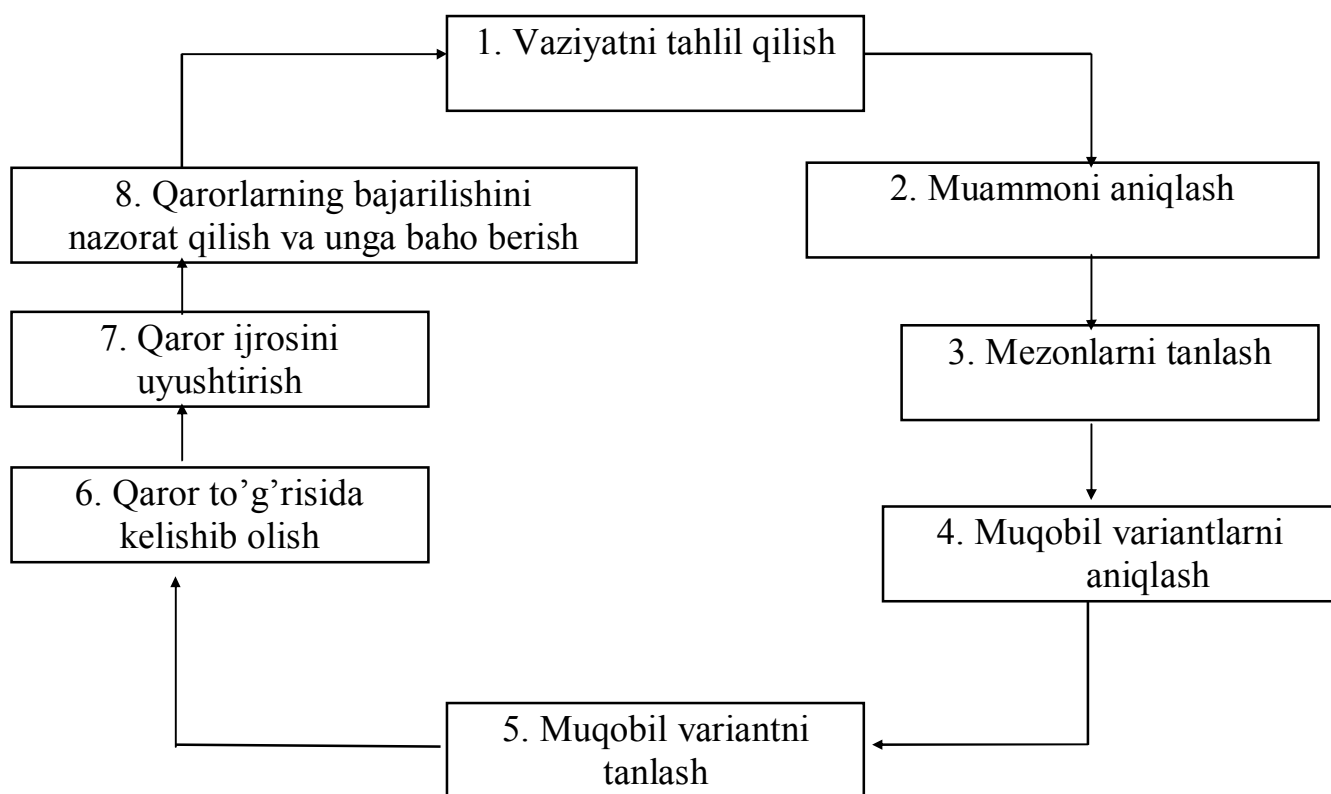
Qayd qilingan qarorlar, odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlilga, optimallashtirishga asoslangan oqilona qarorlar qabul qilinadi.

3. Qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona echimini topishdan iborat. Shu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko'lamiga ko'ra xilma xil va ancha murakkabdir. qarorni ishlab chiqish jarayoni 3-chizmada ko'rsatilgandek bir necha bosqichlarni o'z ichiga oladi. Boshqarish jarayonida doimo biron-bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan ob'ektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning echimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ

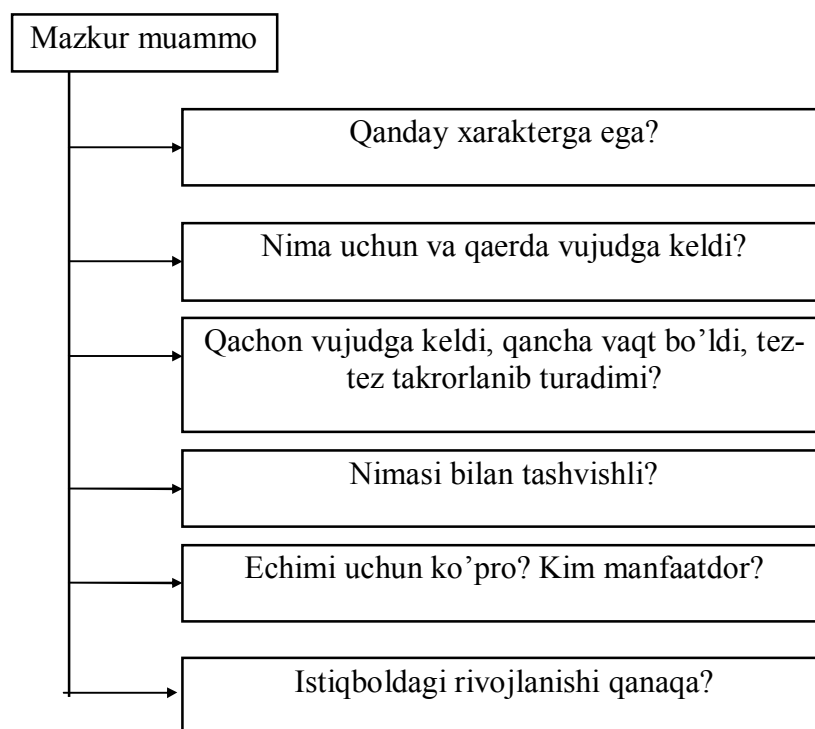
tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin. Masalan, g'alla etishtirishni keskin ko'paytirish va g'alla mustaqilligiga erishish maqsad qilib qo'yildi.



3-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar

Bir qator mulohazalar asosida donni etishtirishga eng yaxshi moslashadigan tumanlar aniqlanadi. Vazirlik ularning ixtisoslashuvini o'zgartirish to'g'risida qaror qabul qiladi va buning uchun u tumanlarni don etishtirishga ko'chirish rejasini ishlab chiqadi. Tuman rahbarlari topshiriq olgach, qarorni ishlab chiqarishga tadbiq etish uchun har tomonlama tayyorgarlik ko'radi.

Bu erda asosiy maqsad va vazifa respublika uchun zarur bo'lgan don mahsulotini etishtirishdir. Shunday qilib, muammoni aniqlash, vaziyatni va muammoni kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi (4-chizma).



4-chizma. Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlash jarayoni

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog'liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi. Bunda mezonlar, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Shundan so'ng qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda qo'yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model - bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir.

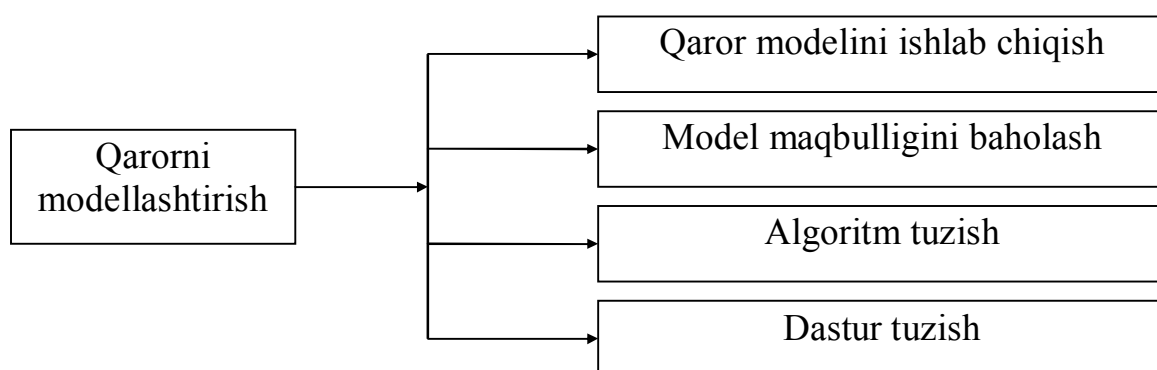
Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo'lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan

foydalaniladi. Bu modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos xizmatini o'taydi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

- tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;
- tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi va o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;
- tadbirlar majmui ishlab chiqiladi;
- qarorlar variantlarining samaradorligi, ularni oshirish yo'llari aniqlanadi.

Bularni quyidagicha ifodalash mumkin:



Qarorni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin. Odatda, yakkaboshchilik ko'pchilik fikri bilan birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va hokazolar) bilan rasmiylashtiriladi;
- qaror ijro etuvchi shaxslarga etkaziladi.

4. Qarorlarni ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalar, shuningdek shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir. qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u

ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorning bajarilishiga rahbarlik qilish - bu firma, korxona, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demakdir.

Bunda har bir bo'linma o'zining funktsional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib, bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

Rahbarning asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umummanfaatlari bilan muvofiqlashtirishga erishishdan iboratdir. Jamoaga muvaffaqiyatli rahbarlik qilish farmoyish berish va nazorat qilish usullari, shakllari va texnikasini bilishgina emas, balki topshiriqlarni bajarishga xodimlarni safarbar eta olish qobiliyatini ham talab qiladi.

Erishilgan yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin buning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Ko'pchilik rahbarlar yaxshi qaror qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli o'z lavozimlariga mos kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch martalab qaror qabul qiladilar. Qarorlarning bajarilmay qolish sabablari ham mana shundadir.

Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilish muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxona, firma to'g'risidagi qonun yoki Nizom ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxona (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funktsional aloqalari tartibga solinadi.

Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysinuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysinuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, tsex boshlig'i formal jihatdan xizmat bo'yicha o'zidan past turgan barcha xodimlarga buyruq berish huquqiga ega. Biroq, u bevosita rahbarlarni chetlab buyruq berganda bu hol:

- tashkiliy parokandalikka olib keladi;
- intizomga salbiy ta'sir ko'rsatadi;
- ko'ngilsiz ijtimoiy oqibatlarni keltirib chiqaradi.

Ba'zan rahbarlar o'rtasida bir-birining ishiga aralashish xollari ro'y beradi. Bunday harakat ham rahbarlar orasida ma'lum norozilikni keltirib chiqaradi.

Boshqarish jarayonidagi oxirgi bosqich - bu qabul qilingan qaror ijrosini nazorat qilishdir.

Nazorat - bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishini nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishga emas, balki boshqa korxonalarga ham zarar etkazishi, ya'ni ularning ishida kechiqishlar, uzilishlar paydo bo'lishiga sababachi bo'lishi mumkin.

O'z qarorining ijrosini tekshirmagan rahbar, intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

Qarorni bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

Qisqa xulosalar

Qaror bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olishdir. Boshqacha qilib aytganda, qaror - bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelishdir.

Qaror qabul qilish bu tashkilot rahbarining oldidagi maqsadga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayonidir.

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi.

Nazorat funktsiyasi rahbarning eng muhim vazifasidir. Rahbar qabul qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lganligi sababli u shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tashkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak.

Nazorat savollari

1. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
4. Streotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
5. An'anaviy va tavsiyali qarorlar aniq va noaniq qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Amal qilish xususiyatiga ko'ra boshqaruv qarorlari qanday turlarga bo'linadi?
7. Qaror qabul qilishning kollegial va konsensus tamoyillari to'g'risida nimalar deya olasiz?
8. Qaror qabul qilishda "Ringi" usulining mohiyati nimada?
9. Qarorni ishlab chiqish qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
10. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

Tayanch iboralar

Qaror. Qaror qabul qilish. Qaror qabul qilish imkoniyati va zaruriyati. Boshqaruv qarorlari. Qarorlarga qo'yiladigan talablar. Strategik qaror. Taktik

qaror. Umumiy qarorlar. Maxsus qarorlar. Operativ qarorlar. "Ringi" usuli. Model. Modellashirish bosqichlari. Qarorlarni boshqarish. Nazorat. Nazorat funktsiyasi.

Mavzu- 7. Ishlab chiqarishni tashkil etish va biznes reja fanining predmeti va vazifalari.

Reja:

1. Fanning ob`ekti, predmeti va uni urganish uslubiyati.
2. Fanning mazmuni va boshka fanlar bilan uzaro bog`liqligi.
3. Fanning vazifalari.

1. Fanning ob`ekti, predmeti va urganish uslubiyati.

Xar kaday ilmiy kurs (fan) uzining urganish ob`ektiga ega bo`ladi.

Shunday ob`ektning mavjudligi – u yoki bu fanning tugilishi, shakllanishi va rivojlanishining zamini va muxim shartidir. Shu sababli urganilayotgan fanning urganish ob`ekti bilan tanishish uning predmetini aniklashdan avval amalga oshiriladi.

«Ishlab chiqarishni tashkil etish va biznes reja » fanining urganish **ob`ekti** – bu pardozlash va qog`oz sanoati korxonalaridir.

Korxona faoliyatini ilmiy asosda okilona tashkil etish va rejalashtirish uchun, ayniksa bozor iqtisodiyoti sharoitida faoliyat yuritish uchun umumiy iqtisodiy konunlarni chukur bilish, barcha konun va koidalaridan unumli foydalanish, ishlab chiqarishni tashkil etish va rejalashtirishning xozirgi zamon usullaridan keng foydalanish zarur. Iktisodiy jarayonlar va xodisalar umuman mikro (korxona, xonadon) va makro (xalk xujaigi, milliy iqtisodiyot) darajalarda karab chiqiladi. Iktisodiy munosabatlar uz xolicha emas, balki kishilarning manfaatlariga tadbikan taxlil etiladi, kishilarning iqtisodiy sa`y-xarakatlarining asl sabablari ochib beriladi.

Iqtisodiyotni urganishda ilmiy tushunchalar shaqlangan, ular yordamida iqtisodiy xodisalarining mazmuni ochib beriladi. Bunday bilimlarni bizga iqtisodiy bilimlarning asosiysi – **iqtisodiy nazariya** fani urgatadi.

Ushbu fan jamiyat miqyosida yuz beradigan iqtisodiy xodisalar va voqealıklar, jarayonlar, ularga xos bo'lgan bog'lanishlar, ularning qonun-qoidalari va kishilar faoliyatida namoyon bo'lish shakllarini o'rganuvchi fandır. Lekin, iqtisodiy nazariya ijtimoiy ishlab chiqarishning ayrim soxalari, tarmoqlari va korxonalarida ruy beradigan xodisa, voqeylik va qonuniyatlarini o'rganmaydi. Bu bilan tarmoqlar va korxonalar iqtisodiyoti fanlari shugullanadi.

«Ishlab chiqarishni tashkil etish va biznes-rejalashtirish» fanning predmeti deganda korxonalarning ishlab chiqarish xo'jalik faoliyati sharoitida iqtisodiy qonunlarning xarakati va namoyon bo'lish shakllari va eng kam mexnat, moddiy va ma'naviy xarakatlar bilan eng yaxshi natijalarga erishishni ta'minlovchi yuqori samarali ish usullarini ishlab chiqish tushuniladi.

Pardozlash va qog'oz ishlab chiqarish sanoati korxonalarda ishni tashkil etish fani iqtisodiy konunlarning ushbu tarmok korxonalari faoliyatiga ta'sirini va ularning oldiga kuygan vazifalarini amalga oshirish borasidagi eng samarali usullarini ishlab chiqib, uni sanoatga tadbik kilmokda. Bu tadbir-choralarning amalga oshirilishi kengaytirilgan takror ishlab chiqarishda ijtimoiy boylikni ko'paytirish va korxonalarda ishchilarga yaxshi sharoitlar yaratib berishga imkoniyat yaratadi.

Ilm yoki fanning **uslubiyoti** deyilganda ish bilish va urganish faoliyatining shakllari va usullari tushuniladi. Shu fan buyicha masalani urtaga tashlash, tadjikot mavzuini va ilmiy nazariyani shakllantirish, shuningdek aniklangan natijaning haqiqiyligi, ya'ni urganilayotgan ob'ektga muvofikligi jixatidan tekshirish uslubiyotining kullashning eng muxim tomoni xisoblanadi. Demak, **uslubiyot** – bu tadjikot yoki bilish, anglash yuli, vakealikni Amaliy yoki nazariy uzlashtirish usullarining majmuasidir.

Ushbu fanning uslubiyoti asosini **dialektika** bilishning umumiy nazariyasi tashkil etadi. Bu nazariyaga binoan masalalar va voqealıklar uzaro alokadorlikda, bir-birini takozo etish, makon va zamonda ularning uzgarishi va rivojlanishida eskilik bilan yangilikning kurashida kurib chiqiladi.

Dialektika usuli muammolar urganilayotganda omillar va shart-sharoitlarning namoyon bulishi va yuz berishi ziddiyatlarga, karama-karshiliklarga boy ekanligini inobatga olishni takozo etadi.

Dialektika usuli uz ichiga **mantikiy** va **namunaviy** usullarini oladi.

Urganishning mantikiy usuli kuyidagi yondashishlarda uz aksini topadi: rejali xalk xujaligi nukta nazariyadan: tarmoklararo, tizimli, kompleks va mukobillashtirish.

Ilmiy tadbikotlar olib borish jarayonida bu fan xar xil xususiy usullardan, jumladan, modellashtirish, anketa-surov, eksport baxosi, iqtisodiy eksperiment (tajriba) usullaridan foydalanadi.

Namunaviy usul uz mazmuniga binoan ma`lum bilim, maslaxat, tavsiyalar beradigan tajribani umumlashtirishni bildiradi.

2. Fanning mazmuni va uning boshka fanlar bilan bog`liqligi.

Ushbu fan uz mazmuni moxiyatiga kura juda ko`p kirrali va u ishlab chiqarish jamoasi xayotining ko`pgina soxalarini kamrab oladi. Mazkur fanning predmeti, ob`ekti, maksadi, funksiyalari, urganish usullari va moddiy boyliklarni yaratishga xujalik raxbarni jarayonida yuzaga keladigan vazifalar tarkibi bilan belgilanadi va kursning dasturida tula aks ettirilgan.

Bu fan bir kator fanlar bilan uzaro alokada bo`lib, ularning yutuklaridan keng foydalanadi. Jumladan, falsafa, iqtisodiyot nazariyasi, korxona iqtisodiyoti, makroiqtisodiyot, mikroiqtisodiyot, statistika, menejment, marketing, buxgalteriya xisobi va xo`jalik faoliyatini tashkil etish, moliya va kredit, texnologiya fanlari bilan uzviy boglangandir.

Ushbu fan eng avvalo iqtisodiyot nazariyasi va tarmoq iqtisodiyoti fanlari rivojlanishi natijasida shakllangan. Bu fan texnik fanlar bilan ham o`zaro bogliqdir. Ishlab chiqarishni tashkil etish fani texnika va texnologiyani bevosita o`rganmasa-da, uning iqtisodiyotiga ta`sirini chetlab utolmaydi, aksincha, texnologik jarayonlarni xom ashe, materiallar, energiyadan okilona foydalanish, ishlab chiqarish davrini kiskartirish, ish jarayonini uzluksiz ishlab chiqarish

okimida tashkil etish, maxsulot sifatini oshirishga erishish orkali muxandislik iqtisodiy nuqtai nazaridan kurib chiqadi.

Mexaniga sikliga tegishli fanlar mashina va agregatlarni konstruksiyalash va texnikaviy ekspluatasiya qilish masalalarini o'rganadi. Ishlab chiqarishni tashkil etish fani mexnat qurollarini texnologik va mexnat jarayonlari bilan o'zaro bog'liqlikda kurib chiqadi, mashina va apparatlarni joy-joyiga tugri kuyish va ulardan okilona foydalanish, jixozlar birligidan maxsulot olishni ko'paytirish, sozlash tizimini yaxshi tashkil etishni ta'minlaydi.

Shunday kilib, bu fan juda ko'plab ilmiy fanlar bilan uzviy alokadordir. Lekin ular bilan tutashib ketmaydi va mustakil soxa masalalarini urganadi.

3. Fanning vazifalari.

Xar kanday fanning uz vazifasi bulganidek, ushbu fanning ham maksadlari va vazifalari mavjud.

Uzbekiston Respublikasi qonuni va kabul kilingan Konunlar va xukumat karorlari asosida kursning vazifalari kuyidagilardan iborat:

- Pardozlash va qog'ozni qayta ishlash sanoati korxonalarida jonli va buyumlashgan mexnat tuzilishi yaxlit va yagona hamda ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarini shakllantirishning asosi deb karash;
- Pardozlash va qog'ozni sanoati korxonalarida ishlab chiqarish tizimining uzgarish shakllari va yullari, ishlab chiqarish faoliyatining maksad va vazifalari, ularni amalga oshirish yullari va baxolash mezonlarini urganish;
- Ishlab chiqarish jarayonlarning moxiyati, ahamiyati, mazmunini, asosiy va yordamchi ishlab chiqarish, tukimachilik mashinasozligi korxonalarining infratuzilmasini, mexnat va unga haq to'lashning nazariy va amaliy masalalarini urganish;
- Iktisodiy isloxatlarini amalga oshirish sharoitida korxonalarda boshkarishni, ayniksa iqtisodiy boshkarishni rejalashtirish, baxolash, moliyalash, kreditlash muammolarini echishni urganish.

Uz-uzini tekshirish va nazorat qilish uchun savollar

1. Fanning urganish ob'ektini ayting?

2. Fanning predmeti deb nimani tushunasiz?
3. Bu fanning boshqa fanlar bilan bog'liqligini tushuntirib bering?
4. Fanni urganish usullarini ayting?
5. Fanning maksadi nimalardan iborat?
6. Fanning asosiy vazifalarini sanab uting

Mavzu- 8.Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish

Reja:

- 1.Ishlab chiqarish jarayonini tavsifi.
- 2.Ishlab chiqarish jarayonlarning turlaishi.
- 3.Ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil etish tamoyillari.
- 4.Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish usullari.
- 5.Ishlab chiqarishning tashkiliy turlari va ular tavsifi.

1.Ishlab chiqarish jarayonining tavsifi

Ishlab chiqarish jarayoni- korxonaning murakkab va ko'p qirrali faoliyati asosida tashkil topgan bo'lib, uning asosiy vazifasi dastlabki xom-ashyosi tayyor mahsulotga aylantirishdir. Ishlab chiqarish jarayoni mehnat vositasi sanalgan ishlab chiqarish jarayoni mehnat vositasi sanalgan ishlab chiqarish quroli va jonli mehnat xarakati yig'indisidan iborat bo'lib, xom ashyoning tayyor mahsulotga aylanishiga xizmat qiladi. har bir jarayonning asosini fuqaro mehnati tashkil qiladi. Shaxs ishlab chiqarish jarayonida mehnat vositalari (mashinalar, moslamalar va xokozalar.) yordamida mehnat predmetlari shaklini o'zgartiradi, va natijada tayyor mahsulot ishlab chiqariladi. Ishlab chiqarish jarayoni elementlariga mehnat predmeti, mehnat va mehnat vositasi kiradi.

Mehnat predmeti-mahsulot ishlab chiqarish maqsadida kishilarning mehnat vositalari yordamida ishlab chiqarish jarayonida ta'sir qiladigan xom-ashyo, matreallar va shu kabilardir. Pardoqlash va qog'oz sanoatida mehnat predmeti xom-ashyosi hisoblanadi. **Mehnat** - bu kishilarning turli xil faoliyatlarida mehnat vositalari yordamida mehnat predmetlarining shakli va mazmunini o'zgartirishda ro'y beradigan jarayondir. Mehnat doimiy ravishda takomillashtirilib beriladi.

Mehnat vositasi-kishi tomonidan mehnat predmetlariga ta'sir ko'rsatishda yordam beradigan ishchi va kuch mashinalari, priborlar, nazorat qiluvchi uskunalar va shu kabilardir. Ishlab chiqarish jarayoning normal bo'lishligini ta'minlovchi bino va inshootlar ham mehnat vositasi hisoblanadi.

Mehnat samaradorligi va ish sifati korxonaning texnik jihatdan qurollantirilganlik darajasi va mehnat sharoitiga bog'liqdir. Asosiy ishlab chiqarishning barcha elementlari doimo rivojlanishdadir.

Mehnatning o'zi ham takomillashtirilmoqda. U mexanizasiyalashtirilmoqda va avtomatlashtirilmoqda.

2. Ishlab chiqarish jarayonlarining turlanishi

Mahsulot tayyorlashning ishlab chiqarish jarayoni har xil jarayonlardan iborat bo'ladi. Ular har biri ma'lum texnologik bosqichni o'z ichiga oladi. Mehnat jaryoni elementlari birligi sifat va miqdoriy belgilariga binoan amalga oshadi va bir qancha yo'nalishlar bo'yicha olib boriladi. Ishlab chiqarishni tashkil etishda funksional, makon va zaamondagi bo'laklarga ajratish farqlanadi. Ishlab chiqarishni tashkil qilishning funksional elemenli bo'lagi ishlab chiqarishning bir butun jaryonida texnika, texnologiya, mehnat predmeti va mehnat o'zining ham tartiblashtirilishini nazarda tutadi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning elementli bo'lagini asosiy vazifasini yuqori sifatli mahsulot olishni ta'minlaydigan asbob-uskunalar, instrumentlar, material va yuqori malakali kadrlarni to'g'ri tanlash hisodlanadi. Alohida ishlab chiqarish jarayonlarining o'zaro birlashishi ishlab chiqarishning makon va zamonda tashkil etilishini ta'minlaydi. Tayyor mahsulotni ishlab chiqarishni ko'plab alohida jarayonlar yig'indisidan iboratdir. Ma'lumki, xom-ashyoning tayyor mahsulotga aylanishida barcha jarayonlarning roli bir xil bo'maydi. Umuman ishlab chiqarish jarayoni asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi kabi turlarga bo'linadi.

Asosiy ishlab chiqarish jarayonida qayta ishlov berilishi natijasida xom-ashyoning geometrik andozalari, o'lchovlri va fizikaviy xususiyati o'zgaradi va u tayyor maxsulotga aylanadi.

Xom-ashyoning tayyor mahsulotga aylanishida uzluksiz ishlab chiqarishda ta'minlashda zaruriy imkoniyat yaratadigan jarayon- yordamchi jarayondir. korxonada yordamchi jarayonlarga quydagilar kiradi: asbobuskunalarni taminlash va uskunalaridagi almashtirish, elektroenergiya va moylash materiallari bilan ta'minlash.

Xizmat ko'rsatuvchi jarayonlar - ham asosiy, ham yordamchi jarayonlarga xizmat ko'rsatuvchi jarayondir. Ularga ombor xo'jaligi, transport xizmati vash u kabilar kiradi.

Asosiy va yordamchi ishlab chiqarish jarayoni va qisman mehnat jarayonlari bir-biri bilan o'zaro bog'liq tarzda yo'lga qo'yilgan holda yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish natijasida korxona yuqori darajadagi samaradorlik ko'rsatkichlariga erishadi. Shuni qayd etish lozimki, asosiy ishlab chiqarish jarayonlarida bir xil ishlab chiqarish bo'limlarning ish unumi bir-birigi mos emasligi, ishchilarning noto'g'ri joylashtirilishi, texnologiya tizimiga e'tibor bermaslik, mehnatni ilmiy asosda tashkil qilmaslik natijasida yordamchi ishlab chiqarish jarayoni yuqori darajada tashkil etilmasligi kabi kohona texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarning pasayishiga olib keladi.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning makon turi ishlab chiqarishni samarali xususiy jarayonlarga ajratishni ta'minlaydi, ularni aniq bir ishlab chiqarish uchastkasiga biriktirishki, ular o'rtasida o'zaro aloqadorlikni o'rnatishni ta'minlaydi.

Xar qanday ishlab chiqarish jarayoni operasialardan tashkil topgan bo'lib, ish joylari bo'lishligini talab etadi.

Texnologiya jarayonining asosiy qismi operasiyadir. **Operasiya** deganda mehnat predmeti bilan ishchilar tomonidan bir joyida jihozlarni qayta sozlash va uni joyini o'zgartirmasdan amalga oshtriladigan ishlab chiqarish tushuniladi. Operasiya texnolgik jarayonlarni rejalashtirishning, tuzib chiqishning va mehnatni me'yorlashtirishning asosiy tashkil etadi. Chunki, jihozlarning butun imkoniyatlaridan to'la foydalanish, ularning to'xtovsiz ishlashiga erishmoq uchun va bu jihozlarda ishlashga qancha ishchi kerakligini bilish uchun operasiani

bajarishga ketadigan vaqtni hisoblanib chiqish kerak bo'ladi. Operasiyalar **fazalarga** bo'linadi, fazalar esa **mayda harakatlarga** bo'linadi. Operasiyalarni mehnat jihatdan bunday elementlarga bo'lish ishlab chiqarish jarayonini tahlil qilish uchun xizmat qiladi.

Mehnatni tashkil etish jarayoni ma'lum bir vaqt ichida, ma'lum bir fazoda amalga oshiriladi. Bisha fazoning jarayoni kerakli asbob-uskuna va mashinalar bilan ta'minlangan, ma'lum bir mehnat operasiyalarning bir yoki bir guruh ishchilar tomonidan bajarilishiga mo'ljallangan ish xisobi hisoblanadi.

Ish joyi ishlab chiqarish jarayonining birinchi bosqichi va uning texnik tashkiliy asosi hisoblanadi. Ish joyida ishlab chiqarishning asosiy uchta elementning birlashuv jarayonida mehnat amalga oshiriladi. Ish joyida mehnat predmetlari va mehnat resurslari o'zaro o'zaro ta'siri natijasida mehnat faoliyati vujudga keladi.

Korxonada har bir ish joyi o'zidan oldingi va keyingi ish joylari bilan bevosita texnologik bog'liqdir. Shuning uchun ham korxonalarda ish joyini tashkil etishda o'zaro bog'lanish omillariga e'tibor berish shartdir.

3. Ishlab chiqarish jaryonlarini tashkil etish tamoyillari

Iste'mochilarning doimiy o'sib boruvchi talabini to'laroq qoldirish maqsadida mahsulot ishlab chiqarining keng qamrovi jarayonini takomillashtirib borish talab etiladi.

Ishlab chiqarishni muvaffaqiyatli tashkil etish jarayoni makon va zamonda asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi jarayonlar hamda kishilar va ishlab chiqarishning moddiy elementlarini bigalikda muqobil birlashtirishdir.

Korxonalarda ishlab chiqarishni samarali tashkil etishni ta'minlaydigan asosiy tamoyillar quyidagilardir: ixtisoslashtirish, propolsionallik, to'g'ri chiziqlilik, uzluksizlilik, bir maromdalik.

Ixtisoslashtirish prisipi. U shuni anglatadiki, har bir ish joyi, uchastkasi, sexi, oqimga qat'iy chegaralangan komenklaturadagi ish yoki jarayon (bir tundagi mahsulot ishlab chiqaruvchi) biriktirilgan bo'ladi.

Proporsionallik tamoyili - ishlab chiqarish jarayoni, bo'limlar va ish joylarida vaqt birligida ishlab chiqarish unumdorligi bir xilda bo'lishligidir. Proporsionallik buzilganda ishlab chiqarishda uzluksizlilik, bir maromdalik ta'minlanmaydi va ish joylarida ortiqcha materiallar to'planib qolishiga olib keladi.

To'g'ri chiziqlilik tamoyili talabi - mehnat predmetlari (xom-ashyo, materiallar va h. k.) ishlab chiqarish jarayonida to'g'ri oqimda joylashtirilishi va natijada qisqa masofadan o'tishlari kerak.

Uzluksizlik tamoyili ishlab chiqarishda barcha tanaffuslarni imkoni boricha minimal darajagacha kamaytirishni nazarda tutadi.

Bir maromdalik (ritm) tamoyili teng vaqt oralig'ida bir xil hajmdagi mahsulot ishlab chiqarishni nazarda tutadi. Oqim ritmi deb, oqim yo'llarida mahsulotning birin-ketin tayyor bo'lish davridagi bir-birlari orasidagi vaqt oralig'iga (intervalga) aytiladi. Bu interval mahsulot ishlab chiqarish topshirig'ini bajarish uchun sarflangan ish vaqtini (smena, sutka) mahsulot hajmiga taqsimlash yo'li bilan aniqlanadi:

$$\Pi p = \frac{C_{\varepsilon}}{Mx},$$

bu erda, Πp - oqim ritmi;

C_{ε} - sarflangan ish vaqti (soat, minut);

Mx - mahsulot hajmi (t., dona, mkvadrat)

4. Ishlab chiqarish jarayonining tashkil etish usullari

Sanoatda ishlab chiqarish jarayonining tashkil etish quyidagi usullarda amalga oshiriladi: **yakka, oqimli, partiyali**. Ushbu usullar bir-birlaridan ish joyining ixtisoslashtirilganlik darajasi, vaqt bo'yicha operatsiyalar qo'shilishi turlari, ishlab chiqarish jarayoni uzluksiz jarajasi, sex va bo'limlar shakllanishi tamoyillari bo'yicha farqlanadi.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning **yakka usuli** juda murakkab texnikani ishlab chiqarishda, shuningdek tajriba ishlab chiqarishda, tikuv sanoatida esa alohida buyumni tikishda qo'llaniladi. Xar bir buyum bir-biridan fasoni, ko'rinishi, o'lchami, mavsumboblighi, aholining turli guruhlariga mosligi, tikishda

ishlatiladigin gazlamasi bilan farqlanib, o'zining texnologik va konstruktiv xususiyatlariga ega. Ishlab chiqarishning bu turiga ater`elar va yakka tartibda buyurma bilan kiyim tikuvchi ustaxonalar misol bo'la oladi.

Ishlab chiqarishni tashkil etishning **partiyali usuli** mahsulotni seriyali ishlab chiqarishni nazarda tutadi. Ish jarayonida maxsus va universal asbob-uskunalaridan foydalaniladi. Ushbu asbob-uskunalar chiziqli va guruhlar bo'yicha joylashtirilgan bo'ladi. Ishlab chiqarishni tashkil etishning Ushbu usuli seriyali va kichiq seriyali ishlab chiqarishlarda keng tarqalgan. Masalan, mashinasozlik korxonalarida detallarni tayyorlash jarayonida, pardoqlash va qog'oz korxonalarida esa mahsulotlar ushbu usul qo'llaniladi.

Ishlab chiqarish va mehnatni ilmiy tashkil etishning kompleks tuzilishida **oqimli** ishlab chiqarish muhim o'rin egallaydi. U o'zida ishlab chiqarish jarayonining munday tuzilmasini mujassam etadiki, unda xom-ashyo va materiallar tayyor mahsulotga aylanishida belgilangan uslubda uzluksiz, texnologik ketma-ketlikda va barcha operasialarga bir vaqtda qayta ishlanadi. Oqimni ishlab chiqarishda texnologik jarayon bir xil taktda operasialarga bo'linadi. Operasialar taktlarini to'g'rilash jarayonining proporsional bo'lishligi uchun hamda operasialar oralig'ida zahiralarni kamaytirish yoki umuman bo'lmasligini ta'minlash uchun zarur bo'ladi.

Yuqori hajmdagi ishlab chiqarishda ixtisoslashtirish darajasining yuksakligi, mehnatni tashkil etishning ilg'orligi mehnat unumdorligi yuqori bo'lishligini ta'minlaydi.

Oqimli ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi mahsulot tannarxi pasayishida ham ro'y beradi. Transport jarayonlari davomiyligi kamaytirilishi oqibatida ishlab chiqarish siklining kamayishi, ishlab chiqarish maydonlari qisqartirilishi, omborlar sonining kaytirilishi oqibatida mahsulot ishlab chiqarish xrajatlari sezilarli pasaytiriladi va natijada korxona foydadorlik darajasi oshishi ta'minlanadi.

5. Ishlab chiqarish tashkiliy turlari

Ishlab chiqarish turi deb mahsulot ishlab chiqarish hajmi, uning nomenklaturasi kengligi, ishlab chiqarilayotgan mahsulot muhimligini tasiflaydigan tashkiliy, texnik va iqtisodiy xususiyatlar yig'indisiga aytiladi.

Ixtisoslashtirish darajasiga, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning turlari va miqdoriga qarab ishlab chiqarish bir necha turlarga- *yakka(donalab)*, *seriyali va ommaviy* ishlab chiqarish turlariga bo'linadi.

Yakka (donalab) ishlab chiqarish - mehnat jarayonining tuzilishi, o'zining beqarorligi bilan korxonaning asosiy ishlab chiqarish ish joylarida bajarilayotgan jarayonlar bir mahsulot tayyor bo'lgandan so'ng ikkinchi mahsulot uchun o'zgaradi. Ushbu ishlab chiqarishda ishlab chiqarish korxonasi dasturi bir nechta nomdagi oz miqdordagi mahsulot ishlab chiqarishni nazarda tutadi. Bu kabi ishlab chiqarishlarda ish joyi ixtisoslashtirilmaydi. Ishchilar malakasi juda yuqori, universal asbob-uskunalar qo'llaniladi.

Seriyali ishlab chiqarish - bu ishlab chiqarish turida ma'lum vaqt oralig'ida bir xil mahsulotlarni qayta hajmda seriyali tayyorlash takrorlanadi Ushbu ishlab chiqarish turida universal uskunalar bilan birgalikda maxsus uskunalar ham foydalaniladi.

Seriyali ishlab chiqarish sexlari ish joylari yakka ishlab chiqarishga qaraganda nisbatan yuqori ixtisoslashtirilgan. Ishchilar malakasi nisbatan tor, bonobarin universal malakaga ega ishchilarga qaraganda ularni tayyorlash osondir.

Bir ish joyiga biriktirilgan jarayon soni bilan tavsiflanuvchi seriyalash koeffisienti qiymatiga muvofiq seriyali ishlab chiqarishning uchta turi mavjud:

kichiq seriyali;

o'rta seriyali;

yirik seriyali.

Seriyali ishlab chiqarishda ishlab chiqarish dasturi etarlicha doimiydir, asosiy ishlab chiqarishda ishtirok etuvchi asbob-uskunalar turi ozchilikni tashkil etadi. Ushbu ishlab chiqarishda soddalashtirish koeffisienti yuqoridadir.

Ommaviy ishlab chiqarish - mehnat jarayonining davomiyligi va uning murakkabligi bilan farq qiladi. Bu erda bir xil mahsulot tayyorlashda har bir ish

joyida, har ish kunida bir xil mehnat jarayoni takrorlanadi. Ommaviy ishlab chiqaruvchi korxonalarda mahsulot turi chegaralangan, ishlab chiqarish hajmi esa juda yuqori bo'ladi. Ushbu ishlab chiqarish turida texnologik jarayonni oqimli tashkil etishda shaklida keng miqyosda maxsus asbob-uskunalar qo'llaniladi.

O'z-o'zini tekshirish va nazorat qilish uchun savollar:

1. Ishlab chiqarish jarayoni deb nimaga aytiladi?
2. Mehnat predmeti nima?
3. Mehnatning mohiyatini aytib bering?
4. Ishlab chiqarish jarayoni qanday turlarga bo'linadi?
5. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning qanday tamoyillarini bilasiz?
6. Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etishning qanday usullari mavjud?
7. Ishlab chiqarishning tashkiliy tiplarini ayting?

Mavzu-9. Ishlab chiqarishda texnikaviy tayyorgarlikni tashkil etish. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashni tashkil etish.

Reja:

1. Ishlab chiqarishni texnik tayyorgarligi tarkibi va vazifalari.
2. Ishlab chiqarish tayyorgarligi nashriyot bosiichini tashkil etish. GOST, TU va boshia spesifikasiya.
3. Ishlab chiqarishda nashriyotini utishi namunali grafigi.
4. Ishlab chiqarish texnologik tayyorgarligi.
5. Texnologik jarayonini tanlash va uning texnik-iitisodiy analizi.
6. Texnologik jarayonini takomillashtirish bryicha ilmiy tekshiruv ishlarini tashkil etish.

Ishlab chiqarish texnik tayyorgarligi - bu ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini yaxshilash, yangilarini yaratish loyixalash bo'ycha kompleks ishlardir. Ishlab chiqarishni tashkil etish va majud bo'lgan texnologik jarayonlarini takomillash va yangilarini ishlab chiqarish.

Ishlab chiqarilgan texnologiyani tayyorgarligi vazifalari:

- mahsulot sifatini uzluksiz ustirish

- texnika va texnologiyani takomillash
- ishlab chiqarishni progressiv tashkil etishni tadbiri etish
- ishlab chiqarish jarayonligini mexanizasiyalash va atomatizasiyalash
- ishlab chiqarish hajmi va uni effektivligini oshirishi ulardan shart sharoit yaratish.

Yangi mahsulotni yaratish va uni xallash bilan nashriyot va matbaa korxonalari shugullanadi.

Texnik tayyorgarlikni rasional tashkil etish quyidagilarini ta'minlaydi:

- standart texnik shart amaldagisiga rioya qilish va yangilikni tadbiri etish
- progressiv texnika, texnologiya, mehnati va ishlab chiqarishni tashkil etishni qo'llash;
- xom-ashyo va material tejami turlarini qo'llash va ulardan rasional foydalanishi;
- mahsulot sifatini yaxshilash;
- buyurtma tayyorlash nashriyot - matbaa siklining tezlashtirish;
- mehnat unumdoligi oshirish ulardan shart-sharoitlar yaratish;
- mahsulot tannarxini kamaytirish;
- rezervlardan foydalanish va ishlab chiqarish effektivligini oshirish.

Ishlab chiqarish boshqaruvchi o'z ichiga texnologik va material texnik tayyorgarlikni oladi.

Ishlab chiqarish tashqir texnik tayyorgarligi o'z ichiga quyidagilarini oladi:

- ilmiy tekshiruvlar;
- texnik va texnologik tajribalar;
- loyiha va konstruktor loyiha ishlari;

Ishlab chiqarishni tayyorlash bu xili, texnika va texnologik rivojlanishi perspektiv rejalashtirishda, yangi sex va korxonalarni loyixalashda, amaldagi uskunalarini rekonstruksiya va modifikasiyalashda irlaniladi.

Bosma mahsulotini ishlab chiqarish texnik tayyorgarligini 2 bosqichdan tuzilgan:

nashriyot (konstruktorlik) va matbaa (texnologik).

Ishlab chiiarishni tayyorgarligi nashriyot (konstruktorlik) bosiiichini tashkil etish.

Ishlab chiiarishni texnik tayyorgarligi nashriyot bosiiichi iuyidagilardan iborat:

- muallif bilan birgarlikda nashriyot originalini yaratish, taxrir iilish konstruktorlash.
- badiy -texnik taurirlash natijasida nashriyot originalni matbaa ishlab chiiarishi ulardan tayyorlash;
- texnologiyani ishlab chiiarish va konkretlashtirish
- texnik shartnini rasmlashtirishi ya`ni nashriyot texnik spesifikasiyasi va nashriyot ishlab chiqarishdan rtish jadvalini tuzish
- ishlab chiqarishdan nashriyotini utishini nazorat iilishini tashkil etish.

Bu bosiiichdagi ishlab chiqarishi texnik tayyorgarligiga iuyidagi talablar iuyiladi:

- loyihalashda amaldagi standartlar, texnik shartlar va boshia normativ xujjatlarga rioya iilish;
- buyurtmani texnologiya tomlangan usulida amalda tayyorlash mumkinligi;
- mahsulot tejamligi;
- mahsulot chiiarishga rnatilgan muddatga rioya iilish.

Ishlab chiiarishni texnik tayyorlash nashriyot bosiiichi chiiarilayotgan nashriyot masulotini tematik planiga asosan amalga oshiriladi. Bu temetik planlar 1 yilga tuzilgan brladi.

Bu bosiiichda iuyidagilar iilindi;

- bosma usuli va materiallar (qog'oz, karton va boshqalar) ni tanlash;
- bosma formasini tayyorlash uchun original tekst va grafik iismlarini tayyorlash ;

Noshir konstruksiyasi va bezash usulini uni Ioyaviy - badiy talabiga muvofiq tanlanadi.

noshir texnologiya GOST 14.205-83 ga muvofiq aniqlanadi.

Unda nashrini bezash bo'yicha amaliy ishlar badiy redaktor oriali bajariladi.

Noshri konstruksiyalashdagi texnik masalalarni tex. redaktor bajaradi. Muallif va nashriyot jamoasi birgalikda bajargan ishini natijasida nashriyot originali yaratadi hamda texnik shartlari va buyurtmasi ishlab chiqarishdagi xarakati kalendar grafigi ishlab chiqiladi.

TU yoki texnik nashriy spetsifikasiya.

Bu bosma nashriyoti texnik shartini aks etiruvchi va buyurtma tayyorlash texnologik marshrutini loyixalani uchun asos bo'ladigan xujjatidir.

Ishlab chiqarishga tayyorlangan nashr korxonga quyidagi komplektda beriladi:

- nashriyot tekst originali;
- illyustratsiya va grafik material originallari
- nashriyoti alohida elementlarni
(titul varali, muqovasi, pereplyoti bezalini maketlari).

Nazorat savollari:

1. Ishlab chiqarishni texnik tayyorgarligi tarkibi va vazifalari qanday?
2. Ishlab chiqarishda nashriyotini utishi namunali grafigni tuzing.
3. Ishlab chiqarish texnologik tayyorgarligi nimadan iborat.
5. Texnologik jarayonini tanlash va uning texnik-iqtisodiy analiz qilish.

Mavzu-10.Biznes-reja va uning asosiy ko'rsatkichlari

Reja:

1. Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati.
2. Korxona va uning ishlab chiqarish faoliyati rejalashtirishning ob'ekti sifatida.
3. Reja turlari va uni ishlab chiqishda qo'llaniladigan usullar.
4. Biznes-reja tuzish jarayoni.
5. Biznes-reja bo'limlari.

1. Biznes-rejaning mohiyati va ahamiyati

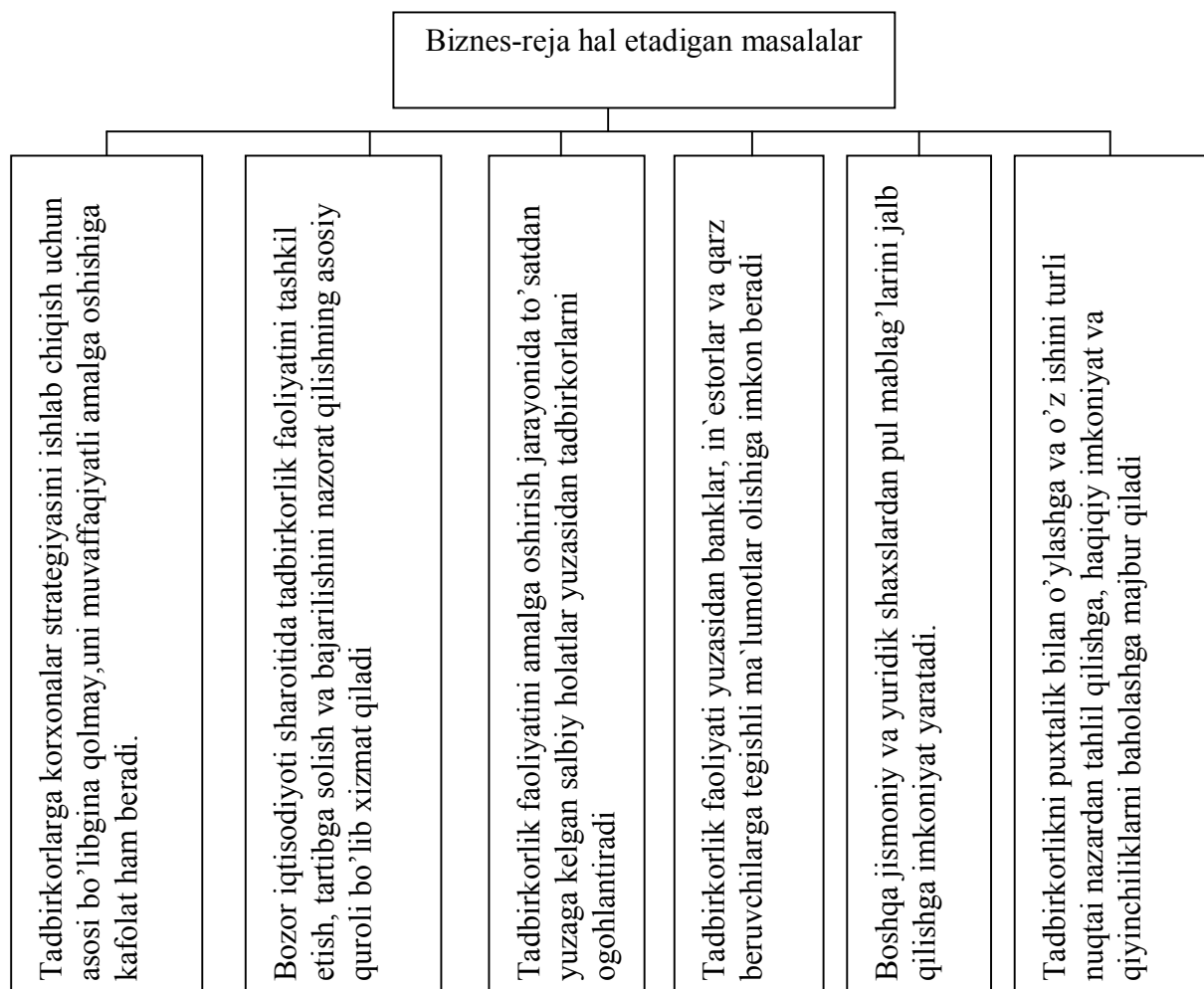
Korxona faoliyatini *rejalashtirish* deyilganda uning yaqin va uzoq kelajakdagi faoliyatini belgilash,bajarilish ko'zda tutilgan ishlarni

asoslash, konkretlashtirish, talab va taklifni oldindan ko'ra bilgan holda ishlab chiqarishni muvofiqlashtirish tushuniladi. Ilg'or texnologiya va bozor tadqiqotlarining natijalari, yangi ish tashkili va tadbirkorlik rejalarini amalga oshirish bilan bog'liq bo'lgan tashkiliy-boshqaruv va moliya muammolarini hal qilish biznes-rejada aks etishi kerak.

Iqtisodiyot sub'ektlari biznesga birinchi qadam qo'ygan paytda yoki yangi bir loyihani amalga oshirish jarayonida quyidagi qiyinchilikka duch keladi: moliyaviy mablag'larning etishmovchiligi; oldindan belgilanmagan, kutilmagan holatlar ko'pligi. Bular korxona tanlagan yo'ldan borishga imkon bermasligi mumkin. Bunday noxush holatdan chiqishning yo'li oldindan o'z maqsadini qog'ozga belgilash, baholash va bashoratlash, bu o'z navbatida o'sha biznes-reja tuzishdir. *Biznes-reja* keng, har tomonlama aniq tizimga tushirilgan va chuqur o'ylab tayyorlangan hujjat bo'lib, u firmani qay maqsadga harakat qilayotganligi, ko'zlangan maqsadga qaysi yo'llar bilan erishish va ko'zlangan maqsadga erishgandan so'ng natija qanday bo'ladi, demak savollarga javob topiladi. Biznes-reja korxona(firma)ning strategik istiqbolini belgilab beradigan asosiy hujjat hisoblanadi va uni, asosan, yillik va 3-5 yilga tuzishni tavsiya etiladi. Uning birinchi va ikkinchi yillariga ko'rsatkichlarni (topshiriqlarni) choraklarga taqsimlangan holda berilishi maqsadga muvofiq hisoblanadi va faqat uchinchi yildan boshlab yillik ko'rsatkich (topshiriqlar) bilan chegaralanishi mumkin. Biznes-reja quyidagi masalalarni hal etadi (1-chizma). Bundan tashqari biznes-reja tuzib chiqishning ikkita asosiy sababi mavjud:

- tashqaridagi sarmoyadorlarni sizning biznesingizning maqsadga muvofiqligi haqida yoki sizda berishga ishonch hosil qildirish;

ko'zlangan maqsadni saqlab qolishga yordam berish, to'satdan yuzaga kelgan holatlarda tanlangan maqsaddan voz kechmaslikni ta'minlash. Biznes-reja boshqaruvchiga tanglik holatlarini to'g'ri baholash imkonini beradi va undan olib chiqib ketish yo'llarini ko'rsatadi. Bu esa, o'z navbatida boshqarish samaradorligining ortishini xarakterlaydi. Qo'shimcha ma'lumot kelib tushishi va ma'lum tajribaga ega bo'lish bilan maqsad va vazifa moslanib oladi.



1-rasm. Biznes-reja hal etadigan masalalar

Biznes-rejaning *bosh maqsadi* - korxonaning ko'zlagan maqsadiga erishishi, reja-iqtisod bo'limi xodimlariga va sarmoyadorlarga tanlangan yo'lning maqsadga muvofiqligini ko'rsatib borishdir.

Bundan tashqari, biznes-reja tadbirkorning quyidagi savollariga ham javob beradi:

- biznesning joriy holati (biz qaerda turibmiz);
- ko'zlangan maqsad (qaysi tomonga harakat qilmoqdamiz);
- eng qulay yo'l (maqsadga qanday erishamiz).

Xulosa qilib aytish mumkinki, biznes-reja tadbirkorlarning ish quroli bo'lib, rivojlanayotgan kichik biznes va xususiy tadbirkor, firmalar faoliyatida kata ahamiyatga ega.

2.Korxona va uning ishlab chiqarish faoliyati rejalashtirishning ob`ekti sifatida

Rejalashtirish bozor bilan umuman mos kelmaydi, deb hisoblagan bozor munosabatlari tarafdorlari ham bugungi kunda o'zlarining avvalgi fikrlarida qattiq tura olmayaptilar. Vaqt va hayotning o'zi, xususan ko'plab chet el kompaniyalari, firma va korxonalari tajribalari rejalashtirish va bashorat qilishning muhim ahamiyat kasb etishini tasdiqlaydilar.

Gap shundaki, korxona bu nafaqat bozor sub`ektidir, u shu bilan birga davlat tizimining elementi hisoblanadi. U davlat boshqaruv tizimi va siyosatidan to'liq mustaqil bo'la olmaydi.

Menejment sohasi mutaxassislarining ta`kidlashicha, butun rejalashtirish va boshqaruv tizimi xodimlarning ish sifati va samaradorligini oshirishdan manfaatdorligiga yo'naltirilishi lozim bo'lib, bu firma (korxona) rivojlanishining muhim sharti hisoblanadi. Buning uchun resurslar asoslaridan tashqari mohir tashkilotchilik, ilmiy asoslangan rejalashtirish va boshqaruv talab qilinadi. Ayniqsa, kishilarning ishlab chiqarish mehnatidan moddiy manfaatdorligi muhim ahamiyat kasb etib, bugungi kunda bu mehnat hayoti sifati deb nomlangan. Masalan, Janubiy Quriyaning "DEU" transmilliy kompaniyasi rahbari Kim U Jung ta`kidlashicha "biznesda odam boshqa hech qayerda bo'lmagan ahamiyatga ega. Inson-hamma narsadan yuqori. U buyuk kuchdir. Shu sababli kompaniyalar tobora ko'proq kadrlar bilan yuqori masalalarga e'tibor qaratmoqdalar. Chunki, umuman olganda odamlar ishlaydilar. Firmaning gullab-yashnashi yoki inqirozga uchrashi ularga bog'liq"¹.

Bozor munosabatlari sharoitida har bir korxona ishlab chiqarishning to'xtovsiz o'sishi, mahsulot sifatining oshirilishi va uning o'z vaqtida sotilishi, shuningdek, rejalashtirilgan foyda va daromadni o'z vaqtida olish asosida o'zining rivojlanishini ta'minlashga intiladi. Shu sababli korxona faoliyati ko'p maqsadli va dinamik tavsifga ega bo'ladi:

birinchidan, fan-texnika taraqqiyotiga yo'naltirilgan ;

¹ Ким У.Жунг. Этот великий мир бизнеса, -М.: «Руслит», 1992,с.106.

ikkinchidan, ishlab chiqarish quvvatlari va resurslaridan samarali foydalanishga erishuvchi ;

uchinchidan, bozor kon'yukturasiga o'z vaqtida va tezkorlik bilan javob berishi mumkin bo'lgan korxona rivojlanadi.

Istiqboldagi vaziyatni qat'iy rejalashtirish bu holda o'zini oqlamaydi. Bozor kon'yukturasiga va raqobat, talabga mos ravishda chiqarilayotgan mahsulot tavsifnomasiga o'zgartirish kiritish imkoniyatlari bilan bog'liq bo'lgan uzoq muddatli dastur talab qilinadi. Bu vazifa, odatda, istiqbolga yo'naltirilgan korxona faoliyatini joriy rejalashtirish jarayonida aniqlangan ko'rsatkichlarni tartibga solish yo'li bilan bajariladi.

Shu sababli ko'plab korxonalar bozor kon'yukturasini o'zgarib turishini hisobga olgan holda ishlab chiqarish texnologiyasiga tezkor o'zgartirishlar kiritish hamda bunda asbob-uskuna va qurilmalarning imkoniyatlarini kengaytirish, butlovchi qismlar va materiallarni bir xillashtirish, mahsulot sifatini oshirish va assortimentini kengaytirishga majbur bo'ladilar.

Korxona faoliyatini rejalashtirish *vazifalari* qaysidir ma'noda ma'lum bo'lgani sababli uni rejalashtirish va ishlab chiqarishni tashkillashtirish jarayonida tartibga solish fan tomonidan nisbatan kam o'rgatilgan. Bu erda amaliyot nazariyadan ancha ingarilab ketgan. Shunday bo'lsada, korxona faoliyatining oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solishga to'g'ri keladi. Bu iste'molchilar talabini o'zgartirishdan tashqari, korxona hayotida va iqtisodiy muhitda ro'y berayotgan yangi vaziyatlar xom-ashyo va materiallar ta'minotchilari bilan aloqalar, siyosiy vaziyat va hakazolarga bog'liq bo'ladi. Gap shundaki, bugun ishlab chiqarilayotgan narsa ertaga yoki indinga kerak bo'lmay qolishi mumkin. Shu sababli rejalashtirish nafaqat bugungi, balki ertangi kunga ham yo'naltirilgan bo'lishi lozim. Hech qanday korxona o'z faoliyatida istiqbolini ko'zdan qochira olmaydi. Bu bozor sharoitlarida korxona barqarorligining asosiy qoidasidir. Barcha xodimlar, ayniqsa, korxona rahbariyati shuni aniq bilishi kerakki, bugungi kunda oson bajariladigan har qanday ish 3-5 yildan keyin qiyinlashishi yoki umuman imkoni bo'lmay qolishi mumkin. Demak, oldindan

belgilab qo'yilgan reja (bashorat) ko'rsatkichlarini tartibga solish- korxona faoliyati va ishlab chiqarishni bashorat qilish va rejalashtirishning uzviy bir qismi hisoblanishi mumkin.

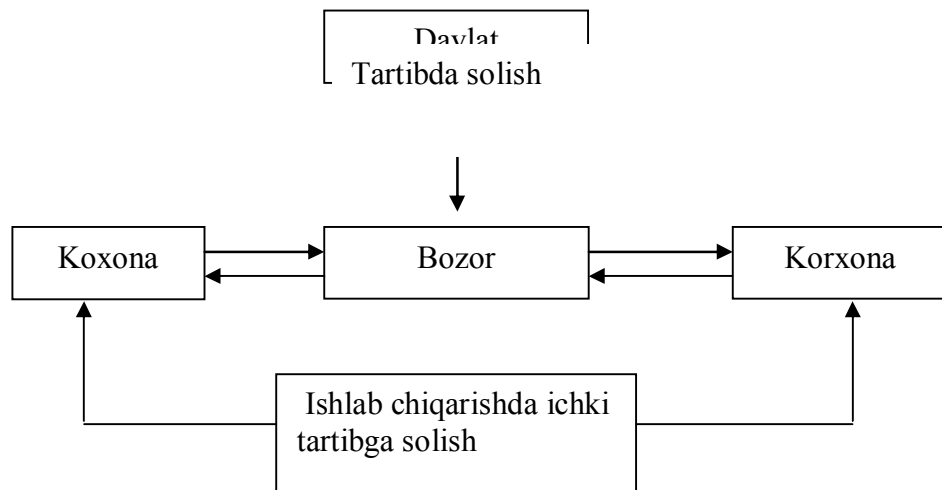
Tartibga solish - bu hodisa va jarayonlarni yo'lga qo'yish, bir tartibga keltirish jarayonidir. Shuningdek, u mexanizmlar va ularning qismlarini ular samarali ishlaydigan holatga keltirishni ham anglatadi. Rejalashtirishga nisbatan bu erda gap shu haqda boradiki, oldindan ishlab chiqilgan reja va dasturlarni o'zgarib turuvchi sharoitlarga moslashtirish, ular rejali iqtisodiyotda bo'lgani kabi har qanday baho evaziga bajarilmasdan bozor talablariga mos kelishi hamda korxona maqsadlariga erishish, ishlab chiqarishning daromadli va foydali bo'lishiga xizmat qilishi lozim. Har holda zamonaviy biznes va tadbirkorlik aynan shu tamoyillarga asosan faoliyat ko'rsatadi. Rejada belgilab qo'yilgan, kechagi kun uchun ishlab chiqilgan va bugunda o'z ahamiyatini yo'qotgan mahsulot ishlab chiqarish, ish bajarish va xizmat ko'rsatish mumkin emas.

Gap shundaki, korxona faoliyatini oldindan belgilab qo'yilgan ko'rsatkichlarini tartibga solish malakasiz rejalashtirishning sababi va natijasi bo'lib, ishlab chiqarishni tashkil qilish va rejalashtirish jarayonlarida turli xato va kamchiliklar natijasida vujudga keladi. Shu sababli, ayrim korxonalarining, ayniqsa, biznes va tadbirkorlik sohasida hayotiylik davri yuqori bo'lmaydi, ular zarar keltiradigan korxonalarga aylanadilar va hatto bankrotga ham uchraydilar.

Amaliyotning ko'rsatishicha, asoslangan rejalashtirish, odatda, ob'ektiv zarurat talab qilgan hollardan tashqari kelgusida tartibga solishni talab qilmaydi. Korxona joriy faoliyatini tartibga solishdan maqsad quyidagilardan iborat:

- barqaror ishlashni ta'minlash;
- minimal xarajatlar bilan maksimal natijalarga erishish;
- chiqarilayotgan mahsulotning sifat ko'rsatkichlarini yaxshilash;
- ishlab chiqarish rentabelligini oshirish va xarajatlarni kamaytirish.

Bozor munosabatlari sharoitlarida davlat va korxona miqyosidagi tartibga solish quyidagi shaklda ifodalanishi mumkin:



2-rasm.Davlat va korxona miqyosidagi tartibga solish mexanizmi

O'zbekiston Resublikasi hukumati davlatning tartibga solish funksiyasini jahon xo'jalik amaliyotida ma'lum bo'lgan va tekshirib ko'rilgan iqtisodiy tartibga solish vositalari yordamida amalga oshiradi. Masalan, soliq siyosati davlat va mahalliy byujetlarni shakllantirishning fiskal funksiyalarini bajarishdan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasi, dinamikasi va joylashuviga iqtisodiy ta'sir ko'rsatish mexanizmi vazifasini ham bajaradi. Imtiyozli soliqqa tortish biznes va tadbirkorlikni rag'batlantirishning eng kuchli vositalaridan hisoblanadi.

Davlat tomonidan tartibga solish bozor mexanizmini to'ldirib, unga o'zgartirishlar kiritadi, biznes va tadbirkorlikning oyoqqa turib olishiga ko'maklashadi. Bunda u maksimal darajada minimal pog'onada tarqaladi. Tartibga solish qaysi miqyosda amalga oshirilishidan qat'iy nazar doimiy harakat, talab va taklif, daromad va xarajatlar o'rtasida muvozanatga intilish hisoblanadi. Bu tenglik doim ham ma'minlamasada, u ko'ngildagidek darajada bo'la vermaydi. Biroq barcha hollarda ham davlat tomonidan tartibga solish va korxonaning o'zini-o'zi tartibga solish iqtisodiyot va biznesni boshqarishning muhim elementi bo'lib qolaveradi.

3. Reja turlari va uni ishlab chiqishda qo'llaniladigan usullar

Rejalashtirish ko'p qirrali faoliyat sanalib, amaliyotda uning quyidagi turlari bir-biridan farqlanadi:

bajarish muddatlari bo'yicha:

- operativ (tezkor) - taqvimiy;

- joriy;
- o'rta muddatli;
- uzoq muddatli;
- strategik;
- taktik.

qo'llanishi bo'yicha:

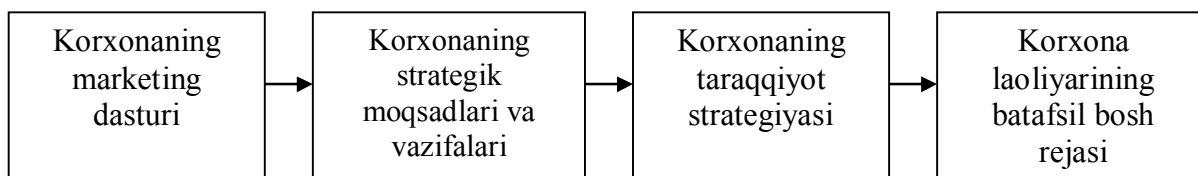
- ishlab chiqarish;
- tijorat;
- moliyaviy;
- ijtimoiy;
- investisiya va korxonaning texnik rivojlanishiga ta'sir ko'rsatuvchi.

Mahsulot ishlab chiqarish turlari bo'yicha:

- ishlab chiqarishga joriy etilgan;
- joriy etish jarayonida turgan;
- kelajakda joriy etilishi ko'zda tutilgan loyiha rejalar.

Strategik rejalashtirish – bu yuqori daraja faoliyati sanalib, u g'oyalar, konsepsiyalar, vazifalar, yondashuvlarda o'z aksini topadi.

Paxta tozalash korxonalari faoliyatini strategik rejalashtirish jarayonining bosqichlari 3–rasmda sistematik tarzda aks ettirilgan.



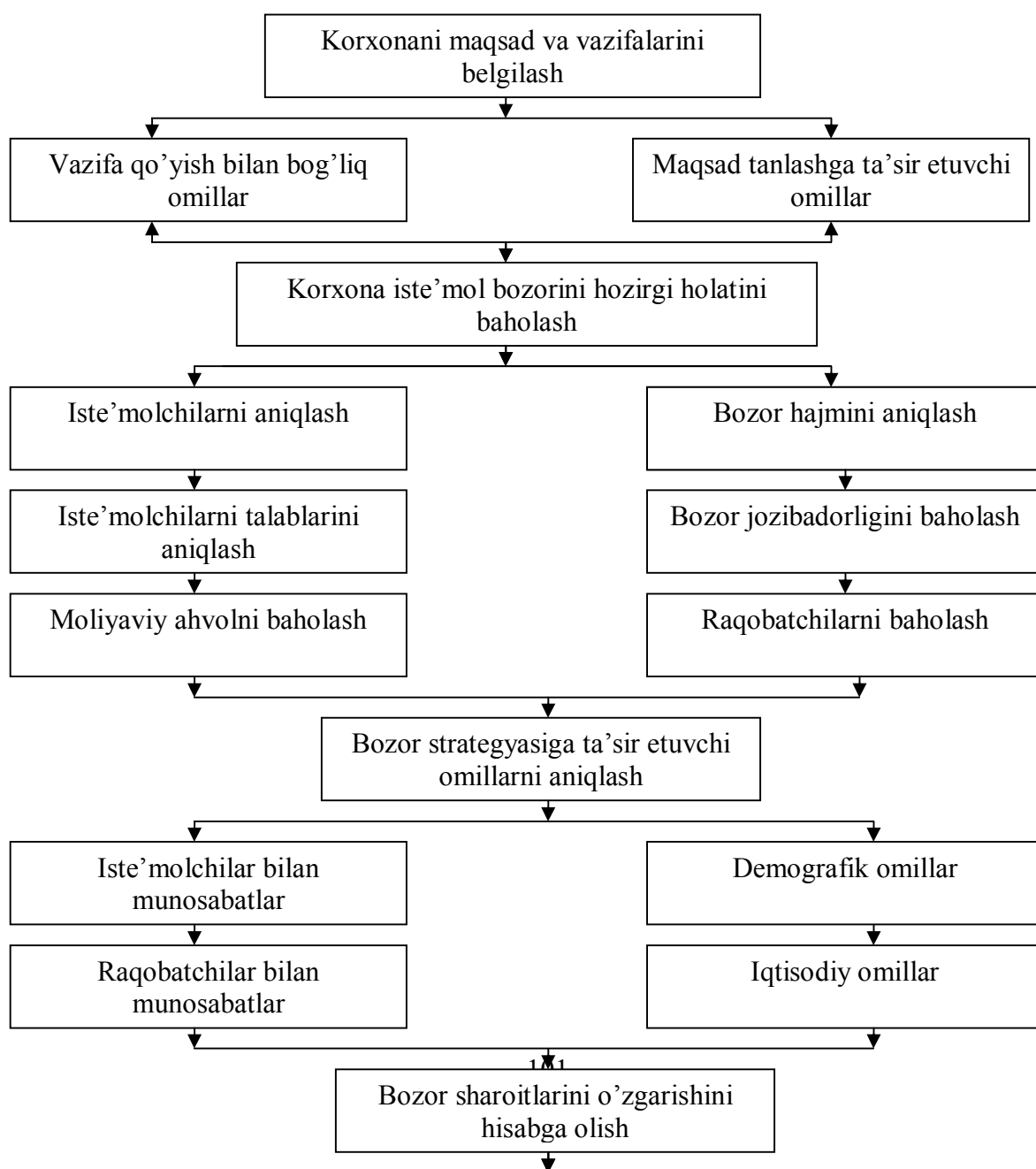
3-rasm. Korxona strategik rejasini ishlab chiqish va joriy etish bosqichlari

Jahon paxta tolasi bozorida o'ta o'zgaruvchanlik sezilib turadi. Shuning uchun ushbu o'zgaruvchanlikka moslashuvchanlikni ta'minlashga yo'naltirilgan paxtachilik mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxonalar faoliyatini strategik rejalashtirishning asosiy yo'nalishlari sifatida quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

- bozordagi o'zgarishlarni, iste'molchilar xatti-harakatini kompleks tadqiq etish;
- tashqi muhitni bashoratlash, tahdid va imkoniyatlarini aniqlash;
- harajatlarni minimallashtirishni ta'minlaydigan ishlab chiqarish quvvatiga erishish;
- mavjud texnika va texnologiyalarni takomillashtirish, ishlab chiqarishni modernizatsiyalash, yangi texnologiyalarni ishlab chiqish;
- iste'molchilar bilan yaqindan muloqot o'rnatib, ular istagidan kelib chiqqan holda tovar markasi ko'rinishidagi alohida mahsulot turlarini iste'molchilar ongiga singdirish;
- keng miqiyosdagi marketing tadqiqotlarini olib borish;
- paxta tolasi raqobatbardoshligini oshirish;
- taqsimot kanallariga erkin kirishni ta'minlash;
- ishlovchilar malakasini oshirish;
- keng miqyosda o'z mahsulotlarini reklama qilish, yarmarka va ko'rgazmalarini tashkil etish;
- paxtachilik mahsuloti ishlab chiqaruvchi korxona boshqaruv tizimini takomillashtirish, epchil, chaqqon boshqaruv usullarini qo'llash;
- korxonani yanada rivojlantirishga chet el investisiyasini jalb etish;
- ishlab chiqarishni tashkil etishda samarali shakllarni, oqim tiplarini joriy etish.

Strategik rejalashtirish jarayoni ancha murakkab jarayon bo'lib, dastlab paxtachilik mahsulotlari ishlab chiqaruvchi korxonaning maqsad va vazifalarini belgilash, shuningdek, uning mavjud imkoniyatlarini baholashdan boshlanishi zarur. Umuman, strategik rejani ishlab chiqarishning barcha bosqichlarini 10.4-rasmdagidek ifodalash mumkin. Ushbu rejaning dastlabki bosqichi korxonaning maqsad va vazifalarini aniqlab olishdan iboratdir. Korxona asosiy vazifalarini belgilab olganidan so'ng o'zining kelgusidagi faoliyatini ham belgilab olishi mumkin. Korxonaning asosiy vazifasini tanlash strategik rejaning eng muhim bosqich hisoblanib, korxona rahbariyatining strategik qarorlarini qabul qilish variantlari faoliyat doirasidagi vazifalarni keng qamrab olish bilan bog'liqdir. Iste'molchilarning paxtachilik mahsulotlariga bo'lgan oshib boruvchi ehtiyojlarini

sifatli qondirishni paxta tozalash korxonasining bozor iqtisodiyoti sharoitidagi asosiy vazifasi deb belgilash mumkin. Strategik rejani ishlab chiqishning navbatdagi bosqichi korxona kelgusidagi taraqqiyoti strategiyasini aniqlashdan iboratdir. Strategiyani to'g'ri belgilash uchun bozorning potensial imkoniyatlarini baholash va tartibga solish juda muhimdir. Shu munosabat bilan korxona istemol bozorini belgilash, alohida segmentlar tavsifini baholash hamda bozorning ijobiy va salbiy tomonlarini aniqlash talab etaladi. Dastavval ushbu korxona xizmat ko'rsatadigan bozorni belgilab olish lozim. Lekin, bu juda murakkab vazifa hisoblanadi. Chunki bozorni belgilash uchun iste'molchilar guruhi bilan korxona mahsulotlari bir-biriga to'qnash keladigan nuqtalarni belgilash kerak. Ya'ni iste'molchilarning muayyan korxonaning paxtachilik mahsulotlariga moyillik bildirayotgan ayrim guruhlarining ajratib olish lozim.



4-rasm. Korxona faoliyatining strategik rejasini tuzish bosqichlari

Shundan so'ng korxonaning iste'molchilar ehtiyojini qondirish uchun zarur bo'lgan imkoniyatlarini belgilash, ya'ni korxonaning iste'molchilar tomonidan qo'yiladigan barcha shartlarini bajara olishini aniqlash kerak.

Binobarin, strategik rejalashtirishda tovar iste'molchi uchun mos keladigan tijorat atributlari yig'indisidir. Ularga quyidagilar kiradi: narx-sifat; o'rab joylanishi; xizmat-servis. Tovar narxi unga qilingan sarf xarajatga ekivalent sifatida qaralib, iste'mol xususiyati bahosini aks ettiradi va zaruriy foyda olishni ta'minlaydi. Bundan tashqari har xil xizmat va servis turlarining rag'batlantiruvchi ta'siriga ega ekanligini e'tiborga olmoq lozim bo'ladi. Bu atributlar ham tovar assortimentiga kiritilib, ular ham tovar sotilish jarayoniga sezilarli ta'sir ko'rsatadi. Ular sotuvning joylashishiga, iste'molchini jalb etishga yordam beradi.

Uzoq muddatli strategik maqsadlarni muvaffaqiyatli amalga oshirishda qo'llaniladigan taktik usul muhim ahamiyat kasb etadi. **Taktika** – joriy kon'yukturaning o'zgarishini bayon qiladi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning shakillangan nominklaturasi va assortimenti sharoitida bozorda korxonaning harakatini aniqlaydi. Taktikani shakillantirishda uzoq va qisqa muddatli rejalar o'rtasidagi o'zaro aloqani ta'minlash zarur. Bunday o'zaro aloqa darajasi korxona hajmi, boshqarish usuli va uning tarkibiga bog'liq bo'ladi.

4. Biznes-reja tuzish jarayoni

Odatda, biznes-rejaning sifati uni kim tamonidan tuzib chiqishga bog'liq bo'ladi. Uni kimlar ishlab chiqishi borasida har xil fikrlar yuradi. Ayrimlari korxona rahbarlarining ishi, chunki u bunga mutaxassis va maslaxatchilar yordamida foydalanish imkoniyatiga ega. Boshqa bir fikr shundan iboratki, biznes-reja tuzishda korxona ishchilarini jalb qilish mumkin. Agar korxona jamoasi o'zlari biznes-rejani mustaqil ishlab chiqsa, uni bajarish ancha qulay bo'ladi. Biznes-rejani tuzishning aniq yo'llari bu - maqsadni aniqlash, rejalashtirishdavrini

belgilash, rahbar shaxsi korxona xodimlarining ishga loyiqqligini baholash. Ularning tajribasiga tayanish, bilimi va boshqalarni hisobga olish.

Agar siz o'z ishingizni (loyhangizni) yaxshi bilsangiz, axborot bilan to'la tanishgan bo'lsangiz, unda sizga «Biznes-reja» tuzib chiqish unchalik murakkab emas. Ammo, bu jarayonga mutaxassis jalb etish, ular fikrini hisobga olish reja sifati oshishiga olib keladi. Bugungi kundagi tajriba shuni ko'rsatadiki, eng to'g'ri variant reja tuzishda tadbirkor yoki mutaxassislarning maslahatga jalb etishdir.

Tajribali mutaxassislar maslahatlar berish orqali muammoni to'g'ri qo'yish bilan bir qatorda «Biznes-reja»ga tovar xususiyatini aniq ta'minlab beradi. Bundan tashqari maslahatchilarni uni ishlab chiqish jarayoniga jalb etishi mahsulotlar sotish bozorini tanlashda va moliya rejasini ishlab chiqishda beqiyosdir.

Navbat biznes-rejalarning tadbirkorlar uchun qancha kerakligidadir.

Ko'pchilik ish yurituvchilar, tadbirkorlar, korxona (firma) rahbarlari «Biznes-reja» qachon kerak deyilganda, bankda ssuda yoki sarmoyadordan pul olishda zarur bo'ladigan hujjat deb xisoblaydi. Shu boisdan, ayrim qo'shimcha mablag' talab etilmaydigan korxonalar biznes-reja tuzmaydilar. Rejalashtirish jarayonini to'laligicha to'g'ri tushunmaydilar va uning afzalligi, foydasi haqida etarlicha tasavvurga ham ega bo'lmaydilar. Bunday qarashlar noto'g'ri hisoblanadi. Mulk shaklidan qat'iy nazar barcha tadbirkorlik faoliyati uchun biznes-reja zaruriy. Biznes-rejalar, asosan quyidagilarni ko'proq qiziqtiradilar:

- ish yurituvchilarni;
- mulkdorlarni;
- sarmoyadorlarni.

Ish yurituvchilar, odatda, biznes-reja tashkilotchisi va bajaruvchi hamdir. Kam e'tibor berilsada, ish yurituvchining imkoniyati biznes-rejada emas, balki uni rejalashtirish jarayonida yuqori bo'ladi.

Manfaatdor bo'lishi o'z firmasini kelgusidagi rivojlanishi haqida ma'lumotga ega bo'lishidir kichiq korxonalarda ish yurituvchi bir vaqtning o'zida mulkdor ham bo'lishi mumkin yoki har xil vazifani bajarishi ham mumkin, ya'ni biznes-reja tashkilotchisi, bajaruvchisi va nazorat olib boruvchisi.

Odatda, biznes-rejalar banklar uchun tuziladi. Tijorat banklarining ko'pchiligiga biznes-rejalarni taqdim etishi majburiydir. Kredit beruvchilar biznes-rejaning axborotlarini qo'shimcha manosi sifatida kredit berishdan oldin ko'radilar. Ammo, kredit aniq bir shaxslarga belgilangan maqsadlari uchun beriladi. Bundan ko'rinib turibdiki, maqsadni ham bilib olish foydadan xoli bo'lmaydi.

Demak, biznes-rejani ishlab chiqarishdan *asosiy maqsad* – firma faoliyatini kelgusi davr va ayrim olingan davrdagi bozor ehtiyojlari hamda zaruriy manbalar olish imkoniyatlaridan kelib chiqishdir.

Biznes-rejallashtirish *texnologiyasiga* quyidagilar kiradi:

- malakali kadrlarga asoslangan ishchi guruhi tashkil etish;
- korxonaning asosiy vazifalarini aniqlash va asoslash;
- kredit ish joylari va ish hajimlari bo'yicha topshiriqlarni belgilash;
- qilinadigan xarajatlar va natijalarni rejallashtirish davri bo'yicha hisob-kitob qilish;
- biznes-reja xomaki variantini tuzish;
- uni muhokama qilish va zaruriy hollarda unga o'zgartirishlar kiritish;
- biznes-reja tasdiqlash.

Biznes-rejallashtirishning birinchi muhim qadamlaridan biri yuqori malakali kadrlarga asoslangan **ishchi guruhini** tashkil etish hisoblanadi. Ushbu guruhga o'ta mas'uliyatli vazifa yuklatilib, korxona uchun biznes-reja ishlab chiqish va bozor sharoitida muvaffaqiyatli ishlash imkonini yaratib berishdi. Biznes turiga qarab ishchi guruh tarkibiga marketologlar, yuristlar, muhandis-texnik xodimlar, iqtisodchilar, hisobchilar, ruhshunoslar jalb etilib, ular tarkibidan mayda ishchi guruhlar tashkil etilishi mumkin. Har bir guruhga mas'uliyatli shaxs yoki rahbar tayinlanadi. Biznes mohiyatidan kelib chiqib, aniq topshiriqlar beriladi va ularni bajarishning aniq muddati belgilanadi.

Biznes-rejani tuzish - korxonani oldindan belgilab olgan strategiya va taktikasi asosida moliyaviy-iqtisodiy ahvolini tahlil etish va baho berish jarayonidir. Yuzaga kelgan hisobotga baho berish jarayonida quyidagi savollarga javob berilishi kerak:

- korxonaning tarmoq ichida tutgan o'rni qanday?
- korxona faoliyat yuritadigan bozor tavsifi qanday?
- korxona mavjud bozorning qancha qismini egallaydi va kelgusida uni o'zgartirishni xohlaydimi?
- qanday sezilarli o'zgarishlar bo'lishi mumkin?
- korxona kelgusida mahsulot ishlab chiqarish sifatini (raqobatbardoshligini) oshirish maqsadida qanday tadbirlar amalga oshirishni ko'zda tutadi?
- korxona qanday afzalliklarga ega? kuchli tomonlari mavjudligi ?
- korxonaning kuchsiz tomonlari mavjudmi? korxona ko'zlagan maqsadiga erishishida qo'shimcha kapital mablag' zarur bo'ladimi va hakazo.

Biznes-rejani tuzishdan oldin korxonaning joriy yildagi moliyaviy holati tahlildan o'tkaziladi. Korxona moliyaviy faoliyatini tahlil qilishda axborot manbai bo'lib buxgalteriya balansi (shakl №1) va moliyaviy natijalar hisoboti (shakl №2) xizmat qiladi. Tahlil etishda quyidagi asosiy koeffisientlardan foydalanish mumkin:

1. *Joriy likvidlik koeffisienti*. Ushbu koeffisient qarz miqdori bilan likvid mablag' (qarz to'lashga qodir mablag'ning) miqdori o'rtasidagi nisbatga bog'liq bo'ladi. Agar qarz likvid mablag'dan yuqori bo'lsa, korxona bankrot bo'ladi. Bu ko'rsatkichlar korxonalarni aylanma mablag'lar bilan to'la ta'minlanganligi va o'z vaqtida muddatli majburiyatlarni bajarilishini tavsiflaydi. U korxonada mavjud bo'lgan ishlab chiqarish quvvatlari, tayyor mahsulotlar, pul mablag'lari, debitorlik qarzlari va boshqa aylanma aktivlarini muddatli majburiyatlariga hisoboti bilan aniqlanadi. Ushbu koeffisient 2dan kam bo'lmasa, ahamiyatga ega deb hisoblanadi.

2. *Shaxsiy mablag'lar bilan ta'minlanganlik koeffisienti*. Bu ko'rsatkich korxonaning moliyaviy turg'unligini ta'minlavchi aylanma mablag'lari mavjudligini bildiradi. Ushbu koeffisient shaxsiy aylanma mablag'lari hajmi manbaidan haqiqiy asosiy vositalar qiymati va aylanmadan tashqari aktivlar farqini

korxona aylanmasida bo'lgan mavjud ishlab chiqarish zahiralari ko'rinishidagi aylanma mablag'lar, tugallanmagan ishlab chiqarish zahiralari ko'rinishidagi mablag'lar, tayyor mahsulot, pul mablag'lari, debitorlik qarzlar va boshqa aylanma mablag'lar farqiga nisbati bilan aniqlanadi. Yil oxiriga ushbu koeffitsient qiymati 0,1 dan kam bo'lmasa, qoniqarli hisoblanadi.

Shu bilan bir qatorda ishlab chiqarish dasturi bajarilishiga ta'sir etuvchi omillarni hisobga olishimiz zarur. Ularga: mahsulot ishlab chiqarish hajmi va tarkibi, mehnat unumdorligi, asosiy ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish, yangi texnikani va texnologiyani ishlab chiqarishga joriy etish, ishlab chiqarish quvvatlaridan oqilona foydalanish, foydalilik, to'lov qobiliyati, muomala xarajatlari, paxta tolasi sifati va shu kabilar kiritiladi. Yuqoridagi omillar ta'sirini o'rganish orqali boy berilgan imkoniyatlar aniqlanadi. Shu asosida asosiy vositalar, mehnat, moliya mablag'lari va axborot manbalaridan foydalanish darajasini oshirishning moddiy imkoniyati tug'iladi. O'z-o'zini baholash jarayoni kelgusida korxonaning strategiyasi va taktikasini ishlab chiqish sharoitini yaratadi va ko'zlangan maqsadga tezda erishishga olib keladi.

Yangi loyiha yuzasidan biznes-reja ishlab chiqishdan avval birinchi navbatda ularni **texnik-iqtisodiy asoslash**, ya'ni qo'yilgan maqsad bo'yicha loyiha muvofiqligini aniqlash lozimdir. Agar loyiha maqsadga muvofiq bo'lsa, uni yana qo'shimcha ravishda o'rganish va to'laqonli darajada uni asoslash kerak. Uning keyingi bosqichida ko'klangan maqsadni hal etish yo'lida strategik reja ishlab chiqarish katta ahamiyat kasb etadi. Bu rejaga barcha bo'g'in va bo'limlarning strategiyasi kiritilishi shart. Bu erda eng kerakli bo'lim va bo'g'in rejalarini muvofiqlashtirish, muddatlari bilan bir-biriga bog'langanligini ta'minlash maqsadga muvofiqdir.

5. Biznes-reja bo'limlari

Biznes-reja tuzilishi deganda biz unda yoritiladigan materiallar qisqacha tavsifiga e'tibor beramiz. Agar korxona o'z faoliyatiga chetdan sarmoya (kapital) jalb qilishni nazarda tutsa, banklar va investitsion kompaniyalar uchun biznes-reja tashrif kartochkasi vazifasini o'taydi. Uning yana bir vazifasi imkoniyatli

investorni korxona bilan yaqindan tanishtirish va hamkorlikda ushbu loyihani joriy etishga undash hisoblanadi.

Biznes-rejaga qo'yilgan talablar o'zgarib turadi: birinchidan, u investisiya jalb etishga qaratilganmi; ikkinchidan, korxonaga rahbarlik qilishdagi ichki hujjat vazifasini o'taydimi?

Ammo, biznes-reja tuzish shaklidan qat'iy nazar shunday asosiy savollar mavjudki, uni tuzishda ular har tomonlama o'ylanishi, baholanishi va aks ettirilishi darkor.

Birinchisi: korxona nima faoliyat bilan shug'ullanadi?

Ikkinchisi: uning asosiy maqsadi nima?

Uchinchisi: oldiga qo'yilgan maqsadga erishishdagi tutayotgan strategiya va taktikasi qanday?

To'rtinchisi: qancha moliyaviy mablag'lar talab etiladi, qaysi muddatga va ushbu resurslardan qanday foydalaniladi?

Beshinchisi: qancha va qanday tartibda ssuda qaytarib beriladi?

Bundan tashqari biznes-reja ishlab chiqarishning umumiy talablarga rioya qilinishi ham kerak. Ularga: rejaning qisqa bo'lishi, biznes haqidagi barcha asosiy ma'lumotlar qamrab olinishi va hajmi 7-10 betdan oshmasligi. Ayrim holatlarda kengroq biznes-reja tizimi talab etiladi, uning hajmi 50 betgacha borishi mumkin. Har qanday holatlarda biznes-rejaga ikkinchi darajali masalalar kiritilishi mumkin emas. Jarayon (texnologiya) va mahsulotlarning faqat texnik holatlarini yoritib berishga yo'l qo'yilmaslik zarur. Umum qo'llanishda bo'lgan terminlardan foydalanish tavsiya etiladi.

Biznes-rejaga korxona strategiyasi imkoniyatlari kiritilgan bo'lishi, shu jumladan to'siqlar, ularni bartaraf etishning to'la imkoniyatlari yoritilishi zarur.

Biznes-rejada moliyaviy hisob-kitoblar ichki foydalanish uchun tashqi foydalanuvchilarga nisbatan kengroq yoritilishi kerak. Biznes-reja tuzish ko'p vaqt talab qiladi. Uning sifati menejerlar tajribasi va olgan bilimlariga bog'liq bo'ladi.

Bugungi kunda jahon amaliyotida biznes-rejalarning 5 bo'limdan tortib 18 bo'lingacha tuzib chiqilgan ko'rinishlari mavjud.

Biznes-rejalar tarkibi, odatda biznes mazmuni, mohiyati, doirasi va darajasidan kelib chiqib belgilanadi.

Biznes-reja titulida (sarvarag'ida) quyidagi ma'lumotlar aks ettirilishi kerak:

- korxona nomi;
- manzilgohi;
- mulk shakli;
- telefon yoki faks;
- korxona faoliyati va biznes tavsifi;
- moliyaviy mablag'larga ehtiyoji va moliyalashtirish manbalari ko'rsatilishi;
- biznes-reja tuzilgan kun;
- biznes-reja tuzuvchi ismi, sharifi.

Biznes-rejaning *kirish qismida* biznesning mohiyati qisqa va ochiq tasvirlangan bo'lishi kerak. Bundan biznesning maqsadi va strategiyasi yoritilishi, mahsulot va ko'rsatilgan xizmatning alohidaligi ifodalanishi kerak. Bir so'z bilan aytganda kirish qarz beruvchi va investorni unda yoritilgan matn bilan to'liq tanishishini majbur etishi zarur.

Agar korxona biznes-rejasining kirish qismi investorni jalb qila olgan bo'lsa, ishning yarmi bajariladi deb hisoblash mumkin. Chunki, bu qisim investor uchun etarli bo'ladi, belgilangan miqdorda qarz berish uchun biznes-reja to'la matn bilan tanishish shart emas.

Shunday qilib, biznes-rejada asosiy holatlar, moliyaviy mablag'ga ehtiyoji, bozor imkoniyatlari va boshqa holatlarga asosli ko'rsatilishi kerak. Biznes-reja boshqa bo'limlari keyingi boblarda yoritilgan.

Tayanch iboralari: *rejalashtirish, biznes-reja, tartibga solish, tezkor-taqvimiy reja, joriy reja, o'rta va uzoq muddatli reja, strategik va taktik reja, rejalashtirish usullari, biznes-reja bo'limlari.*

O'z-o'zini tekshirish va nazorat qilish uchun savollar:

1. Bozor iqtisodiyoti sharoitida rejalashtirishning asosiy vazifalari nimalardan iborat?
2. Rejalashtirish deganda nima tushuniladi?
3. Biznes-reja qanday masalalarni hal etadi?
4. Biznes-reja bosh mohiyati nimalardan iborat?
5. Biznes-reja bosh maqsadi nimadan iborat?
6. Korxona ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirishning ko'rsatkichlar tizimini asoslab bering?
7. Ishlab chiqarish jarayonini tartibga solish nima va u rejalashtirish jarayoni bilan qanday uyg'unlashadi?
8. Biznes-rejani tuzish kimga topshiriladi?
9. Qanday reja turlari mavjud?
10. Strategik rejalar o'z ichiga nimalarni oladi?
11. Taktik rejalarining mohiyati nimalardan iborat?
12. Rejalashtirishda qo'llaniladigan usullar tavsifini keltiring?
13. Biznes-reja asosiy bo'limlari nomlarini ko'rsating?
14. Rejalashtirish texnologiyasi deganda nimani tushunasiz?
15. Biznes-rejalar ishonchli va puxtaligi nimalarga bog'liq bo'ladi?
16. Paxta tozalash korxonalari biznes-rejasining ajralib turadigan xususiyatlarini aytib bering?

Mavzu-11. Korxona quvvati va ishlab chiqarish dasturini hisoblash.

Reja:

1. Korxona ishlab chiqarish quvvatining mohiyati va uni aniqlash yo'llari.
 2. Korxona ishlab chiqarish quvvatini hisoblash usullari
 3. Korxona ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni aniqlash usullari
 4. Korxona ishlab chiqarish quvvati hajmini aniqlovchi omillar
1. Korxona ishlab chiqarish quvvatining mohiyati va uni aniqlash yo'llari

Ishlab chiqarish quvvati – bu korxona, sex yoki mehnat vositalaridan belgilangan hajmda, assortimentda ma’lum bir smena, sutkada ishlab chiqarish mumkin bo’lgan eng ko’p mahsulot miqdoridir.

Mahsulotning har bir turi bo’yicha korxona sex quvvati natural va pul qiymati ifodasida belgilanadi. Ishlab chiqarish quvvati yil boshi va yil oxiridagi asosiy ishlab chiqarish fondlarining o’sishi va ishdan chiqib qolgan dastgohlarni e’tiborga olgan holda o’rtacha yil hisobida aniqlanadi.

Korxona, sex va agregat ishlab chiqarish quvvatlarini aniqlashda xom ashyo va tayyor maxsulotlar qiymati e’tiborga olinadi.

Mahsulot ishlab chiqarish hajmi qaysi birliklarda rejalashtirilsa ishlab chiqarish quvvatlari ham o’sha birlikda belgilanadi. Korxona ishlab chiqarish quvvatining imkoniyatini aniqlash uchun uning reja quvvatini yuqori muvafaqiyatlarga erishgan boshqa korxonalar, sexlar, agregatlar bilan solishtirilib ko’riliadi.

2. Korxona ishlab chiqarish quvvatini hisoblash usullari

korxonadagi mavjud bir necha sexlar ixtisoslashgan quvvatga ega bo’lsa. Korxona ishlab chiqarish quvvati ularning yig’indisidan hosil bo’ladi. Asosiy ishlab chiqarishda xizmat qilayotgan potoklar yo’llarining quvvat yig’indisi korxona ishlab chiqarish quvvatini tashkil etadi. Potok yo’llaridagi ishlab chiqarish quvvati quyidagi formula orqali aniqlanadi:

$$Q = B_{\text{tn}} \cdot V_f$$

Bu erda: Q- potok yo’llarining bir yillik ishlab chiqarish quvvati (t) yil, kg/sutka, mub (yil); B -etakchi mashinaning texnika unumdorligi normasi (t. Smenada, kg soat); V - ishlab chiqarish quvvatini hisoblash uchun yillik ish vaqti fondi (bir yillik ish davomida smenalar soni, soatda).

3. Korxona ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni aniqlash usullari

Ishlab chiqarish quvvatlaridan unumli foydalanish qo’shimcha mahsulot tayyorlashning ko’payishiga katta imkoniyat yaratib beradi. Ishlab chiqarish quvvatlarining imkoniyatlarni taxlil qilishda yil boshidan bera olingan foydani aniqlash talab etiladi. Bundan tashqari sex va potok yo’llarini tashkil qiluvchi

dastgohlarning ishlashi ham etiborga olinadi. Tahlil to'la ravishda aniq bo'lishi uchun har bir potok yo'llaridagi dastgohlarning asl quvvati, omillar ta'sirida ular hajmining o'zgarishini aniqlash natijasida, asli quvvatlardan tashqari imkoniyat quvvatlari va ularning umumiy integral koeffisienti aniqlanadi. Imkoniyat ishlab chiqarish quvvati (E) quydagi formula bilan topiladi.

$$E_k = K_x - M_{xn}$$

Bunda: K_x – ishlab chiqarish quvvatini (texnikaviy) yillik hajmi.

$M_{x.n.}$ -rejalı yilda yoki aslida mahsulot ishlab chiqarishning natural ifodasi.

Etakchi mashina, sex va korxonalarning ishlab chiqarish quvvatlarini rejalashtirish va tahlil qilishda umumiy integral koeffisientlaridan foydalaniladi.

Umumiy integral koeffisienti (I_k) ishlab chiqarish quvvatidan vaqt birligida qanday foydalanganligini ta'riflab beradi va u quydagi formula asosida topiladi:

$$I_k = \frac{M_{x.H.}}{K_x}$$

Alohida potok yo'llaridagi quvvatni aniqlashda etakchi mashinalarning intensiv va ekstensiv yo'nalishlarini tahlil etish va texnikaviy omillarning ta'siriga etibor beriladi.

4. Korxona ishlab chiqarish quvvati hajmini aniqlovchi omillar Etakchi mashinalarning soni va ularning turlarini aniqlash natijasida korxona ishlab chiqarish quvvati hajmi topiladi, bular esa asosiy bo'lib hisoblanadi. Ishlab chiqarish quvvatining hajmini aniqlovchi omillardan foydalanish uchun texnikaviy tadbirlar tuzilib, unda quydagilar e'tiborga olinadi:

Etakchi mashinaning unumdorligi va uning texnikaviy normasi;

Yangi texnika va texnologiyani joriy etish

Ma'naviy jihatdan eskirgan uskunalarni almashtirish

Ishlab chiqarishlar orasidagi nomutanosibliklarni bartaraf etish

Uskunalar ishini smenalilik koeffisientini oshirish

Uskunalarini sozlash sikli muddatlarini qisqartirish

- Ishlamayotgan uskunalarni ishlab chiqarishga jalb etish

Yangi ishga tushirilgan quvvatlarni o'zlashtirishni jadallashtirish

Nazorat savollari

1. Korxona ishlab chiqarish quvvatining mohiyati va ahamiyatini so'zlab bering
2. Korxona ishlab chiqarish quvvatining hajmini aniqlovchi omillar nimalardan iborat?
3. Korxona ishlab chiqarish quvvati qaysi formula bilan aniqlanadi?
4. Dastgohlarning bir yillik ish vaqti fondi deb nimaga aytiladi va u qanday uslubda aniqlanadi?

Mavzu-12. Ish haqi fondi va uni rejalashtirish

1. Kadrlar siyosati va uning sanoat tarakkiyotidagi roli
2. Kadrlar, ularning tarkibi va strukturasi
3. Kadrlarni tanlash va joy-joyiga kuyish
4. Kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash
5. Mexnat va unga haq to'lash.

1. Kadrlar siyosati va uning sanoat tarakkiyotidagi roli

Sanoat tarakkiyotining muammolari umumiy majmuida uni xodimlar bilan ta'minlash masalasi, ularning manbalari, tayyorlash va kayta tayyorlash shakllarini hamda ulardan okilona foydalanish masalalarini aniklash aloxida urin egallaydi. Ayniksa, bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat korxona (firma) larni kadrlar (xodimlar) bilan ta'minlash va ulardan okilona foydalanish aloxida ahamiyat kasb etadi.

Xodimlar (kadrlar) uzlarining bilimi va ilmi, mexnat malakasi, ishlab chiqarish tajribasi va ma'naviyati bilan ishlab chiqarish kuchlarining muxim unsuri xisoblanadi. Ular fan-texnika tarakkiyoti rivojining, mexnat unumdorligini oshirish, asosiy va aylanma fondlardan foydalanishni yaxshilash, maxsulot sifatini oshirishning va uning tannarxini pasaytirishning hamma soxalari, hamma tomonlarining samaradorligini belgilaydilar.

Shu sababli ham «Hamma ishlarni kadrlar, xal kiladi» - degan mashxur koida xozirgi kunda ham aslo uz dolzarbligini yukotgani yuk. Aksincha bu asosiy fikr Respublika Prezidentining asarlari, ma'ruzalari va suxbatlarida kayta-kayta

tilga olinmokda. «Kanday vazifalarni biz uz oldimizga kuymaylik, kandaydir muammolarni echish kerak bulmasin,- degan edi I.Karimov,- okibat natijada ularning barchasi kadrlarga va yana kadrlarga borib takaladi».

Sanoat ishlab chiqarishida nafakat mexnat kurollari va mexnat buyumlari (ishlab chiqarish vositalari), balki kadrlar ham aloxida ahamiyat kasb etadi. Aynan kadrlar ishlab chiqarishni boshkaradilar, joriy va istikbolga tegishli rejalashtirishni va bashorat qilishni amalga oshiradilar, ishlab chiqarish vositalari va moliyaviy resurslarni xarakatga keltiradilar. Kadrlarning bilimi, ilmi, kasbiy maxorati kanchalik yukori bulsa, sanoat faoliyatining ishlab chiqarish – iqtisodiy parametrlari shunchalik yuksak bo’ladi. Demak, sanoat ishlab chiqarishining axvoli, xolati, rivoji uning kadrlar potensiali bilan belgilanadi.

Shu erda «potensial» atamasining ma’nosini tushuntirib utish kerak bo’ladi, chunki bu tushuncha bozor iqtisodiyoti sharotitida juda ko’p ishlatiladi. Uzbek tilining izoxli lugatida «potensial» suzi lotincha «potentia» suzidan olinganligi va imkoniyat, kuch-kudrat, yashirin imkoniyatlar ma’nolarini bildirishi ta’kidlangan. Odatda bu atamada mavjud bulgan va safarbar etilishi, xarakatga keltirilishi, ma’lum maksadlarga erishish uchun foydalanilishi mumkin bulgan vositalar, zaxiralar va manbalar ham izoxlanishi mumkin.

Kadrlar potensiali – bu mexnat zaxirasi yoki imkoniyatidir. U jamiyat mexnat potensialining tarkibiy kismi xisoblanadi. Unda mexnat resurslarining umumiy soni va ularning tarkibi, ma’lumot darajasi, professional kunikmasi va ishlab chiqarishning u yoki bu soxasida mexnat qilish kobiliyati aks etadi.

Sanoat ishlab chiqarishining muvaffakiyati pirovard natijada raxbar kadrlarning etukligiga, bilim va ilmining darajasiga, ish malakasi hamda tashkilotchilik kobiliyatiga, ularni tugri tanlash, joy-joyiga kuyish va tarbiyalashga bog’liqdir.

Davlat kadrlar siyosatini jamiyat xayotining barcha tomonlariga raxbarlik saviyasini oshirish bilan, iqtisodiy-ijtimoiy va madaniy xayotning barcha soxalarida jamoa tashkilotlarining raxbarlik rolini kuchaytirish bilan bevosita boglaydi. Davlat va nodavlat tashkilotlari kadrlar bilan ishlashni muttasil nazorat

kilib boradilar va maxalliy sharoitlarni xisobga olgan xolda kadrlar masalasida Prezident va Vazirlar Maxkamasining yagona yulini ogishmay utkazib boradilar.

Ishlab chiqarish-xujalik faoliyatining xar kanday soxasida, shu jumladan, sanoat tarmogida ham natijalilik, samaradorlik ko'p jixatdan urta bugin kadrlarga bog'liq. Ular raxbarlarning eng ko'p sonli kategoriyasi bo'lib, ishlab chiqarishga hammadan yaqinroq turadilar. Shu boisdan respublikada o'rta bo'g'in kadrlarga aloxida ahamiyat beriladi.

Kadrlar siyosatining mazmuni, uni amalga oshirishda amal qilinadigan bir qator tamoyillar mustakilliqqa erishilgandan keyin butunlay o'zgardi. Kadrlar ishining usullari, shakllari, bu ishga yondoshishning siyosiy va tashkiliy raxbarlik usullari xaqidagi qoidalar qaytadan ishlab chiqildi.

Ma'lumki, siyosat kishilar orkali yuritiladi. Xar kanday tashkiliy masalalarni siyosatdan ajratish mumkin emas. Shu sababli, odatda xodimlarning ishchanlik va siyosiy xislatlariga; oshkoralikka va xodimlarni ochiq-oshkora tanlashga, raxbarlikning davomiyligiga rioya kilgan xolda ularni uzgartirib turishga; keksa va yosh kadrlarni kuyib ishlatishga, kadrlarga ishonishga hamda ularga nisbatan kat'iy talabchan bulishga; davlatning asosiy vazifalari va xodimlarning shaxsiy kobiliyatlariga muvofik tarzda kadrlarni joy-joyiga kuyishga; ularning ajoyib fazilatlari va kamchiliklarini urganishga; xujalik va siyosiy raxbarlarning goyaviy-nazariy saviyasini muttasil oshirib borishga katta ahamiyat beriladi.

Kadrlar siyosatining dolzarb muammolari Prezident asarlari va nutklarida nazariy jixatdan chukur mushoxada etilgan va xar taraflama asoslab berilgan. Kadrlar siyosati Oliy Majlis tomonidan kurib chiqiladi, ko'pgina konun va kororlarda uz ifodasini topadi.

1997 yilning avgust oyida «Kadrlar tayyorlash milliy dasturi» kabul kilindi va ta'lim tizimining anik strategiyasi yaratildi. Bu dasturning maksadi – ta'lim soxasini tubdan islox qilish, uni utmishdan kolgan mafkuraviy karashlar va sarkitlardan tula xalos etish, rivojlangan demokratik davlatlar darajasida, yuksak ma'naviy va axlokiy talablarga javob beruvchi yukori malakali kadrlar tayyorlash Milliy tizimini yaratishdir. Bu strategik fenomen mamlakatimizda ta'lim tizimini

eng zamonaviy talab – ehtiyojlar asosida uzgartirib yubordi. Davrimizning bu ulugvor xujjati kabul kilingandan beri kadrlar tayyorlash borasida tub yangilanishlar yuz berdi. Lekin keyingi vaqtda bozor iqtisodiyoti talablariga javob beradigan mutaxassislar etishmayotganligi sezilib koldi. Shu sababli Respublika Prezidenti va Oliy Majlis hamda Vazirlar Maxkamasi istiklol, mustakillik bilan hamkorlik qilishga rozi bulgan, tayyor turgan barcha mutaxassislarni ishga jalb eta oldi. Ayni bir vaqtda yoshlar orasidan raxbar kadrlarni izlash, tanlash, tayyorlash va tarbiyalash masalasiga aloxida e'tibor karatildi. Mavjud xodimlardan goyat okilona foydalanish manfaatlarini kuzlab, ularni bir ish soxasidan boshka ish soxasiga hamda bir xududdan boshka bir xududga yuborish usulini keng kulladi.

Mustakillik yillarida xalk xujaligining barcha soxalari uchun yuksak malakali kadrlar tayyorlash borasida juda katta ishlar kilindi. Milliy iqtisodning, jumladan, sanoatning xal kiluvchi uchastkalariga raxbarlik izlanuvchan, yangilikka intiluvchi, fidoyi, tafakkuri utkir, tashkilotchilik kobiliyati zur, uz ishini yaxshi biladigan mutaxassislar kulida jamlangandir.

Mamlakatimizda XXI asr kadrlari usib etishmokda, ular iqtisodiy, ijtimoiy va fan-texnika tarakkiyotining eng murakkab muammolarini xal etishga kodirdirlar.

2. Kadrlar, ularning tarkibi va strukturasi

Kadrlar (xodimlar) – bu muayyan kasbni egallash buyicha tayyorgarlikni utgan, amaliy tajriba va mexnat kunikmasiga ega bulgan ishlab chiqarish soxasida ish bilan band bulgan kishilardir.

Kadrlarga bulgan talabni aniklash, ularni tayyorlash va kayta tayyorlash, ulardan okilona foydalanish, kadrlarning mexnati buyicha rejalashtirish va xisobga olish va boshka yunalishlar bilan mujassamlashtirish uchun xodimlarni guruxlarga ajratish kerak bo'ladi, ya'ni tasniflash zarur.

Ishlab chiqarish, xujalik faoliyatida katnashishiga karab sanoat tarmogida band bulgan barcha kadrlar ikki guruxga bulinadi:

- sanoat ishlab chiqarish xodimlari;
- nosanoat ishlab chiqarish xodimlari;

Maxsulot ishlab chiqarish doirasida band bulgan xodimlarning barchasi sanoat ishlab chiqarish xodimlari guruxiga kiradi. Sanoat ishlab chiqarish xodimlari uz navbatida bajaradigan funksiyasining tavsifiga karab kuyidagi kategoriyalarga bulinadi:

1. Ishchi xodimlar;
2. Muxandis-texnik xodimlar;
3. Xizmatchilar;
4. Ish bajaruvchi kichiq xodimlar;
5. Korovullar va ut uchiruvchilar, ya`ni korxonani kuriklaydigan va yongindan muxofaza kiluvchi xodimlar.

Sanoat ishlab chiqarish xodimlarning eng muxim va juda ko`p kismi - bu ishchilar bo`lib, ular maxsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko`psatish)da bevosita katnashadilar, jixozlarni ta`mirlash, mexnat buyumlari va tayyor maxsulotni bir erdan ikkinchi joyga tashiydilar va nixoyat ta`mirlash – kurish ishlarini bajaradilar.

Ishchilardan keyingi urinda **muxandis-texnik xodimlar** turadi va ular raxbar xodimlar xisoblanadi. Ularga direktorlar, boshkaruvchilar, ularning muovnlari, bosh mutaxassislar, xizmat ko`psatish bulimlarining raxbarlari kiradi.

Xizmatchilar kategoriyasiga – xujjatlarni tayyorlovchi, ularni rasmiylashtiruvchi, xisob va nazorat ishlarini bajaruvchi, xujalik xizmatini bajaruvchi (agentlar, kassirlar, ish yurituvchilar, kotibalar, statistlar va boshka)lar kiradi.

Tarmok va korxona faoliyatini rejalashtirish va taxlil etishda, ayniksa mexnat unumdorligini xisoblash, urtacha ish haqini aniklash, kadrlar kunimsizligini aniklash uchun xodimlarning urtacha soni ko`psatkichi ko`p ishlatiladi.

Kadrlar saloxiyatini mikdoriy baxolash bilan birgalikda ularni sifat jixatdan ham tavsiflash kerak bo`ladi. Bu jixatlar xodimlarning professional va malakaviy fazilatlarini bilan belgilanadi. Bu borada, birinchi urinda «mutaxassislik», «ixtisoslik», «malaka» degan tushunchalar yuzaga keladi.

Mutaxassislik – bu maʼlum bir yoki bir necha turdagi ishlarni amalga oshirish uchun insonga zarur bulgan bilimlar va malakalar yigindisi. Masalan, iqtisodchi, marketolog, vositachi, moliyachi, buxgalter, yoki texnika soxasida – muxandis, mexanik, energetik va x.k.

Ixtisos – insonning xosil kilgan bilimlar va amaliy kunikmalari majmui. Ixtisos kishiga xayotning moddiy va maʼnaviy soxasida muayyan ishni bajarish imkoniyatini beradi.

Malaka – biron bir mutaxassislik va ixtisoslik buyicha murakkab ishni bajarish uchun zarur bulgan bilim va ilm hamda mexnat kunikmasining darajasidir. Kadrlarning malaka darajasini baxolash uchun urtacha koeffisient va urtacha tarif koeffisienti razryadi belgilanadi.

Yangidan-yangi ishlab chiqarish soxalari vujudga kelishi, fan va texnikaning rivoji, ish, shu jumladan, bir texnologik jarayonning boshka jarayonga almashinishi bilan boshkaruv, rejalashtirish, tashkil etish, takomillashuvi bilan yangi mutaxassisliklar kasb va ixtisoslar yuzaga keladi, eskirganlari barham topadi.

Kadrlar tarkibi va strukturasi fakat korxonalarda emas, balki tarmoklarda ham bir-biridan fark qilishi mumkin. Bu tarmokning murakkabliligiga, korxona (firma)ning katta-kichiqiligiga, ularning texnikaviy va texnologik jixatdan kurollanganligiga, ishchi-xizmatchilarning bilimi va ilm darajasiga va mexnat kunikmasiga, soxaning hamkorlik munosabatlari rivojlanganligiga va boshka bir kator xususiyatlarga bogʻliq.

3. Kadrlarni tanlash va joy-joyiga kuyish

Kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga kuyish, foydalanish va tarbiyalash borasida kuyidagi tamoyillarga aloxida eʼtibor berish kerak:

- akl-idrok, did va farosat;
- katʼiylik, matonatlilik, prinsipiiallik, uz vazifasiga puxtalik;
- raxbarlik soxasini juda yaxshi bilish;
- uz eliga, yurtiga, Vataniga sadokatli bulish.

Kadrlar siyosatining eng muxim masalalaridan biri ularni attestasiya qilish masalasidir.

Kadrlar attestasiyasi – bu xodimlarning malakasini bilim va kunikmalarining darajasini, faoliyatining samaradorligini, ishdagi, xizmatdagi va boshka soxalardagi fazilatlari, egallab turgan lavozimiga tugri kelishi yoki kelmasligini aniklab olish buyicha bajariladigan jarayon va ish tartibidir.

Respublikada bozor iqtisodiyoti davrida kadrlar tayyorlash borasida bir kator yangi talablar yuzaga keldi. Ular ichida eng muximlari kuyidagilardan iborat:

- ijtimoiy-psixologik diagnostika;
- kadrlarni boshkarish tizimini axborot bilan ta`minlash;
- bandlikni boshkarish;
- zaruriy bush lavozimlarga nomzodlar tanlash;
- kadrlar saloxiyati va xodimlarga bulgan extiyojlarni taxlil etish;
- kadrlar marketingini belgilash;
- xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish;
- xodimlarning kasbiy va psixologik moslashuvi, kunikishi;
- mexnat-xukukiy munosabatlar masalalari;
- mexnat etikasi va estetikasi.

Agar ma`muriy – buyrukbozlik tizimi sharoitida bu mezon va vazifalarga ikkinchi darajali deb karalgan bulsa, bozor munosabatlari sharoitida ular birinchi uringa chiqarildi. Bu mezon va vazifalarga e`tibor berish sanoat tarakkiyotining barkaror va izchil rivojlanishiga katta imkoniyatlar yaratib beradi.

Boshkaruvning barcha darajalarida inson rolining ortib borishi, iqtisodiyotda, shu jumladan, sanoatda keng kamrovli tarkibiy uzgarishlar sodir bulishi va rakobat darajasining usishi kadrlarning boshkarishga yondoshuvini uzgartirishni takozo etadi. Bunday yondoshuvlar kuyidagilardan iborat:

- xodimlarning samarali ishlashlarini, faoliyat ko`psatishlarini tashkil etish;
- lavozimlar darajasini optimallashtirish, zaruriy maxorat va malakalar tizimini yaratish;

- ishlab chiqarish madaniyatini shakllantirish va rivojlantirish;
- institusional maksadlarga erishish;
- uz jamoa va uz xodimlarining manfaat va extiyojlarini tularok kondirish.

4. Kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash

Sanoatda kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash mutaxassislarning bilim va ilm darajasini yukoriga kutarish, kasb maxorati va kunikmalarini yangilash hamda chukurlashtirishga karatilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash tarmok va korxonalarda bu borada olib borilgan faoliyat natijalariga kura davlat tomonidan tasdiklangan namunadagi guvoxnoma yoki sertifikat topshiriladi.

Sanoatda kadrlar malakasini oshirish hamda ularni kayta tayyorlash tizimini tashkil etish va rivojlantirish uchun kuyidagilar zarur:

- kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshkarishni shakllantirish;
- yukori malakali ukituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va soxani ular bilan tuldirib borishni ta`minlash;
- kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash tizimining bu soxada rakobatga asoslangan muxitini shakllantirish va samarali faoliyat olib borishni ta`minlovchi normativ bazasini yaratish;
- kadrlar malakasini oshirish va ularni kayta tayyorlash ta`lim muassasalarini davlat attestasiyasi va akkreditasiyasidan utkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;
- iqtisodiyotning davlat va nodavlat sektorlari, mulkchilikning turli shaklidagi tashkilot va muassasalarning talab-extiyojlariga muvofik kadrlar va mutaxassislarni ildam kayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ta`minlovchi davlat va nodavlat ta`lim muassasalarini tashkil etish va rivojlantirishga kumaklashish;
- professional treningning ilgor texnologiya va uskunalarini, shuningdek, murakkab, fan yutuklarini talab kiluvchi texnologiya jarayonlari imitatorlarini ishlab chiqish, yaratish va amaliy uzlashtirib olish.

Kadrlar tayyorlash va kayta tayyorlash tizimida xalkaro hamkorlik aloxida ahamiyat kasb etadi. Bu muammoni xal etish uchun hamkorlikning xalkaro-xukukiy bazasi yaratilishi, uning ustuvor yunalishlari ruyobga chiqishi, xalkaro ta'lim tizimlari rivojlantirilishi, mutaxassislar almashishi kengayishi kerak. Bu boradagi milliy xujjatlar xalkaro mikyosda e'tirof etilishi, investisiyalarning keng jalb kilinishi borasidagi faoliyat kuchaytirilishi kerak.

5. Mexnat va unga haq to'lash

Mexnat – xar bir shaxs va umuman jamiyat extiyojlarini qondirish uchun zarur bo'ladigan moddiy va ma'naviy ne'matlar yaratish soxasidagi maqsadga muvofik faoliyatdir.

Moddiy ishlab chiqarish jarayonini tadmik qilish asosida shunday fikrga kelish mumkinki, mexnat avvalo, inson bilan tabiat o'rtasidagi sodir bo'ladigan shunday jarayonki, unda inson uz faoliyati bilan uzi va tabiat urtasidagi moddalar almashinuvini bevosita ifodalaydi, tartibga soladi va nazorat kiladi.

Mexnat jarayonining oddiy jixatlariga uning maksadga muvofikligi, mexnat buyumi va mexnat vositalarini kiritish kabul kilingan. Mexnat buyumlari va ishlab chiqarish kurollari jonli mexnat jarayoniga kiritilmasa ular o'z o'zidan faoliyat ko'psata olmaydi. Jonli mexnat esa hamisha faqat kishilarning tabiatga munosabatidan iborat bo'libgina qolmay, shu bilan birga, jarayon qatnashchilari o'rtasidagi munosabatdan iborat.

Mexnat munosabatlarini yo'lga qo'yish sharoitida mexnatga xaq to'lashning tashkiliy tizimi yuzaga keladi. Mexnatga haq to'lfshni tashkil etishda ish beruvchilar bilan uni amalga oshiruvchilar, ya'ni xodimlar manfaatlari e'tiborga olinadi. Bu erda shuni ta'kidlash zarurki, bozor munosabatlariga utishda tomonlar mexnatga haq to'lash masalalarini xal etishda teng xukuklariga ega bulishlari lazimligi shak-shubxasizdir. Korxona ma'muriyati (yoki mulkdorning vakili) bilan xodimlar manfaatlarini ximoya kiluvchi kasaba uyushmalari urtasida tuzilgan jamoa shartnomalari mexnat munosabatlarini tartibga solishning, shu jumladan, mexnatga haq to'lash masalalarini tartibga solishning xuquqiy amaliy va birdan-bir ta'sirchan shakliga aylanadi.

Ish haqining mohiyati uning ijtimoiy ishlab chiqarish bosqichlari bo'lgan maxsulot ishlab chiqarish, uni taqsimlash, ayirboshlash va iste'mol qilishda bajaradigan funksiyalari (vazifalari) da namoyon bo'ladi.

1. Takror xosil qilish funksiyasi. U xodimlarni, shuningdek, ularning oila a'zolari ish kuchini takror xosil qilish, avlodlarni kayta ko'paytirish uchun zarur bulgan xayotiy ne'matlar bilan ta'minlashdan iborat. Unda extiyojlarning ortib borishidan iborat iqtisodiy konun uz ifodasini topadi. Mazkur funksiya ish haqining davlat tomonidan tartibga solinishi xususiyatlari, ish haqining ish kuchini takror xosil qilishni ta'min etadigan mikdorini konuniy darajada belgilash bilan mustaxkam bog'liqdir.

2. Ragbatlantiruvchi funksiya. Uning mohiyati xodimning ish haqi uning kuyidagi mexnat xissasiga, korxonaning ishlab chiqarish xujalik faoliyati natijalariga bog'liqligini belgilashdan iborat bo'lib, bunda ko'psatib utilgan bog'liqlik xodimni uz mexnati natijalarini doimiy ravishda yaxshilab borishga kiziktirishi lozim.

3. O'lchov - taksimlash funksiyasi. Bu funksiya iste'mol fondlarini yollanma xodim bilan ishlab chiqarish vositalari egasi urtasida taqsimlash vaqtida jonli mexnat o'lchovini aks ettirish uchun mo'ljallangan. Ish haqi vositasida ishlab chiqarish jarayoni xar bir ishtirokchisining mexnat xissasigi muvofik uning iste'mol fondidagi aloxida ulushi aniqlanadi.

4. Resurslarni joylashtirish funksiyasi. Mazkur funksiyaning xozirgi vaqtdagi ahamiyati jiddiy ravishda oshib bormokda. Uning mohiyati mexnat resurslarini mintakalar, iqtisodiyot tarmoklari va korxonalar buyicha kulay ravishda joylashtirishdan iboratdir. Mexnat resurslarini joylashtirish soxasidagi davlat boshkaruvi eng kam darajaga keltirilgan sharoitda, mexnat bozorining samarali faoliyat ko'psatishini shakllantirish fakat xar bir yollanma xodimda uz mexnatini sarflash joyini tanlashda erkinlik bulgan takdirdagina turmush darajasini oshirishga intilish, ish topish maksadida uni boshkasi bilan almashtirishni takozo kiladi, bu ish esa uning extiyojlarini eng ko'p darajada kondirishi lozim.

5. Axolining tulovga kobiliyatli talabini shakllantirish funksiyasi. Bu funksiyaning vazifasi tulovga kobiliyatli talabni muvofiklashtirishdir, bunday talab deganda xaridorlarning pul mablaglari bilan ta'minlangan extiyojlarining namoyon bulish shakli tushuniladi, shuningdek, iste'mol tovarlarini ishlab chiqarish nazarda tutiladi. Tulovga kobiliyatli talab ikki asosiy omil – jamiyatning extiyojlari va daromadlari ta'sirida shakllanadi va bozor sharoitida ish haqi yordamida tovarni taklif qilish bilan talab urtasida zarur mutanosiblik urnatishga yordam beradi.

Yukorida aytib utilgan funksiyalarni amalga oshirish uchun quyidagi eng muxim tamoyillarga rioya kilinishi zarur.

1. Ishlab chiqarish va mexnat samaradorligi yuksalib borgan sari real ish haqining ortib borishi.

2. Mexnat unumdorligi usishini urtacha ish haqining usish sur'atlaridan ilgarilovchi sur'atlarini ta'minlash, (yoki maxsulot ishlab chiqarish xajmlari sur'atining iste'mol fondlari usishi sur'atlaridan ortib ketishi)..

3. Xodimning korxona faoliyati natijalariga kushgan mexnat xissasiga, mexnat mazmuni va sharoitlariga , korxona joylashgan mintakaga, uning kaysi tarmokka mansubligiga karab ish haqini tabakalashtirish.

4. Barobar (teng) mexnat uchun barobar haq to'lash. Bozor sharoitida bu tamoyilni ishlovchining jinsi, yoshi, milliy mansubligi va xokazolarga karab uning mexnatiga haq to'lashda kamsitishiga yul kuymaslikdir. Buni korxona yoki firma ichidagi taksimotda adolat tamoyiliga rioya etish deb tushunish kerak. U bir xildagi mexnatga bir xil haq to'lash orkali bir xil baxolashni nazarda tutadi.

5. Mexnatga haq to'lashni davlat yuli bilan boshkarish va tartibga solib turish.

6. Mexnat bozorining ta'sirini xisobga olish. Mexnat bozorida ham davlat va xususiy kompaniyalarda ham uyushmagan sektordagi ish haqi keng namoyon etilgan bo'lib, ulardagi ish kuchi kasaba uyushmalari bilan kamrab olinmagan va mexnatga haq to'lash tula-tukis ma'muriyat tomonidan belgilanadi.

Mexnat bozori – bu shunday bir sohaqi, u erda pirovard natijada mexnatning xar xil turlariga baxo berish tarkib topadi. Xar bir xodimning mexnatiga tulanadigan ish haqi uning mexnat bozoridagi mavkei bilan mustaxkam bog'liq bo'lib, mazkur bozordagi vaziyat va bundan tashkari, bandliylilik imkoniyatini ham belgilab beradi.

7. Mexnatga haq to'lash shakllari va tizimlarining oddiyligi, mantikiyligi va kulayligi mexnatga haq to'lash tizimlarining moxiyati haqida keng xabardor bulishni ta'minlaydi. Xodimda ish haqi haqida tushunarli va batafsil axborot mavjud bulgandagina u jon-dili bilan berilib mexnat kiladi. Xodimlar kaday xolatda ish haqining mikdori, ya'ni uz moddiy farovonliklari darajasi oshishini anik tassavur qilishlari lozim.

Ish haqini tashkil etish tamoyillarini ularni amalga oshirishga karatilgan funksiyalarga muvofik tasniflash maksadga muvofikdir. Xar bir tamoyil fakat bitta funksiya bilan emas, balki bir kancha funksiyalar bilan boglangan. Shunday bulsa ham asosiy funksiyani ajratib ko'psatish mumkin. Xar bir tamoyil birinchi navbatda ana shu funksiyani bajarishga karatiladi.

Sanoat ishlab chiqarishida mexnatga haq to'lashni tartibga solish soxasidagi amaliy kadamlar haqida gapirganda, shuni kayd kilib utish kerakki, xodimlarning turli toifalari mexnatiga haq to'lash darajalarini tabakalashtirish uchun yagona tarif stavkasi (YaTS) ishlab chiqilgan va joriy etilgan bo'lib, u bir xil murakkablikdagi ish uchun barobar haq to'lash imkonini beradi.

Mexnatga haq to'lashni davlat yuli bilan tartibga solish kam ta'minlangan, oz ish haqi oladigan xodimlarning ijtimoiy ximoya kilinishini ta'minlashga karatilgan chora-tadbirlar asosida ish haqining eng kam mikdorini belgilaydi.

Sanoat soxasida ish haqini tashkil etishda yagona tarif setkasi asosida asosiy ish haqini shakillantirish usulini yoki mexnatga haq to'lashning tarifsiz tizimini tanlash muximdir. Yagona tarif setkasi ustuvor bo'lib, undan foydalanganda xodimlar ish haqini yanada ob'ektivrok tabakalashtirishga erishiladi. Birok iqtisodiy axvol doimiy ravishda uzgarib turishi sababli korxonalarda ko'pincha tarif stavkalarni uzgartirishga tugri keladi, bu esa katta mexnat xarajatlariga olib

keladi. Mexnatga haq to'lashning tarifsiz tizimi ish haqini korxona ishining haqiqiy natijalariga tugridan-tugri bog'liq kilib kuyadi. Ish haqini xisoblash esa kamroq mexnat talab kiladi, Lekin bu fakat kichiqrok korxonalarga taalluklidir.

Xozirgi sharoitda sanoatda ish haqini tugri tashkil etishga uning asosiy elementi bulgan mexnatni normalash asosida erishish mumkin, u mexnat xarajatlari xajmi bilan unga tulanadigan haq urtasidagi muvofiklikni urnatish imkonini beradi. Mexnatni normalashni takomillashtirish soxasidagi ishlar normalarning sifatini oshirishga va avvalo mexnatning barcha turlari hamda xodimlarning barcha guruxlari uchun baravar jiddiyligiga, kizginlikni ta'minlashga karatiladi. Turli ishlab chiqarish uchastkalarida normalarning baravar jiddiyligiga, mexnat jarayonining ayrim elementlariga mikdoriy ahamiyati buyicha teng yoki yakin jiddiylik koeffisientlarini urnatish xisobiga, yoki mexnat intensivligining normalardagi muayyan darajasini xisobga olish yuli bilan erishiladi. Normalarning baravar jiddiyligi ishlab chiqarishning turli uchastkalarida mexnatning bir xildagi intensivligini nazarda tutadi. Shu munosabat bilan birinchi mikdor ish sur'atlari va bandlik vaqtini xisobga olgan xolda belgilanishi mumkin.

$$JkKs*Kb$$

bu erda J-mexnat intensivligi,

Ks-ish sur'ati koeffisienti,

Kb-bandlik vaqti koeffisienti.

Ish sur'ati koeffisienti haqiqiy ish sur'atining jismoniy jixatdan makbul bulgan narsaga munosabatini, bandlik koeffisienti esa smenadagi haqiqiy bandlik vaqtining smena uzunligi muayyan foizga teng bulgan shartli xisoblash darajasiga munosabatini bildiradi. Agar mazkur ish urnidagi mexnat intensivligi normativdagi intensivlikdan fark kilsa, u xolda uni pasaytirish yoki oshirish, xususan, mexnat normasini uzgartirish choralarini amalga oshirish kerak bo'ladi.

Bozor munosabatlarining shakllanishi sharoitida ish haqini tashkil etish masalalarini mustakil xal qilish xuquqini olgan korxonalar buning uchun turli andoza va yondashuvlardan foydalanadilar. Biroq bu soxadagi xorijiy tajriba

haqidagi, mehnatga haq to'lash sohasida vatanimizda firmalar ichki andozalari tuzilishidagi ma'lumotlar banki mavjud emas. Bu bank faqat endigina shakllanib kelmokda, mehnat va ish haqini tashkil etish bulimining xodimlari odatda uz korxonalarida mehnatga haq to'lashning eng makbul andozalarini tanlash uchun etarli bilimga ega emaslar. Ana shu sabablarga kura ko'pchilik korxonalar, ayniksa, urta va yirik korxonalar an'anaviy tarif tizimidan kelmokdalar.

Bunday korxonalarda mehnatga haq to'lashni tashkil etishning asosiy elementlari mehnatni normalash, tarif tizimi, ish haqining shakllari va tizimlaridir.

Mexnatni normalash - bu ilmiy asoslangan mehnat xarajatlari va uning natijalarini vaqt normalari, soni, xizmat ko'psatishning boshkarilishi, maxsulot ishlab chiqarish normalangan topshiriklar normalarini aniklashdir. Bular bulmasa, mehnat mikdorini, xar bir xodimning umumiy natijalarga kushgan aloxida xissasini xisobga olib bulmaydi.

Ish haqining shakllari va tizimlari –bu mehnatning mikdor natijalari va sifatiga (uning murakkabligi, intensivligi, shart- sharoitlariga) bog'liq ravishda ish haqini belgilash mexanizmidir.

Tarif tizimi turli normativ materiallar majmuidan iborat bo'lib, ular yordamida korxonadagi xodimlar ish haqi darajasi ularning malakasi, ishlarning murakkabligi, mehnat sharoitlari, korxonalarning jugrofik joyi va boshka tarmok xususiyatlariga karab belgilanadi. Tarif tizimining asosiy elementlariga tarif setkalari, tarif stavkalari, tarif-malaka ma'lumotnomalari, lavozim maoshlari, xizmatchilar lavozimlarining tarif ma'lumotnomalari, tarif stavkalariga ustama va kushimcha haqlar, ish haqiga doir mintakaviy malaka koeffisientlari kiradi.

Tarif stavkalari – razryadlar shkalasidan iborat bo'lib, ularning xar biriga uz tarif koeffisienti berilgan va xar kanday razryadning tarif stavkasi birinchi razryaddan necha marta ko'pligini ko'psatib turadi. Birinchi razryadning tarif koeffisienti birga tengdir. Razryadlar mikdori va ularga tegishli tarif koeffisientlarining mikdori korxonalarda tuziladigan jamoa shartnomasida belgilanadi. Jamoa shartnomasi tarif bitimi asosida ishlab chiqiladi va xodimlar

axvolining shartnoma shartlariga nisbatan yomonlashuvini nazarda tutmaslik lozim.

Tarif stavkasi –ish vaqti birligi xisobiga mexnatga haq to'lashning pul bilan ifodalangan mutlok miqdoridir. Birinchi razryad tarif stavkasi va tarif stavkasi asosida shundan keyingi xar bir razryadning tarif stavkasi xisoblab chiqiladi. Birinchi razryad tarif stavkasi korxonaning jamoa shartnomasi bilan belgilanadi va bir tomondan, uning moliyaviy imkoniyatlariga, ikkinchi tomondan, tarmok bitimida aks ettirilgan mexnatga haq to'lash shartlariga bog'liq bo'ladi. Bunda u belgilangan eng kam ish haqi darajasidan kam bulmasligi lozim. Tarif stavkasi ishchilar mexnatiga haq to'lash darajasini belgilash uchun boshlangich miqdor xisoblanadi, bunda korxona mexnatga haq to'lashning kaday shakllari va tizimlari kullanilishini e'tiborga olmaydi.

Tanlangan vaqt birligiga karab tarif stavkalari soatbay, kunbay va oylik maoshlardan iborat bo'ladi. Eng ko'p tarkalgan soatbay tarif stavkalari bo'lib, ular asosida turli qo'shimcha haqlar xisoblab chiqiladi. Kundalik va oylik stavkalar soatbay stavkalarni ish smenasidagi soatlar soniga va oy mobaynidagi ishlangan urtacha oylik soatlar soniga ko'paytirishi yuli bilan xisoblab chiqiladi.

Tarif-malaka ma'lumotlari normativ xujjatlardan iborat bo'lib, ular yordamida ish razryadi va ishchining razryadi belgilanadi. Ularda xar bir mutaxassislikdagi xar bir razryad ishchisi nazariy va amaliy jixatdan bilishi lozim bulgan axborot mavjud bo'ladi. Mazkur ma'lumotnomalar uch bulimdan: «Ishlarning ta'rif-tavsifi», «Bilish kerak» va «Ishlarga doir misollar» dan tashkil topadi. Ilgari, 1991 yil 1 yanvardan e'tiboran kuchga kirgan «Korxonalar va tadbirkorlik faoliyati tugrisida» gi konun joriy kilinishiga kaday, iqtisodiyotning barcha tarmoklarida foydalanish uchun majburiy bulgan tarif-malaka ma'lumotnomalari, xozirgi vaqtda tavsiyaviy xususiyatga ega bo'lib, fakat ulardan foydalanuvchi korxona uchungina normativ xujjat xisoblanadi. Malaka razryadi ishchiga odatda sex yoki korxona malaka komissiyasi tomonidan beriladi.

Mexnatga haq to'lashni tashkil etish soxasidagi an'anaviy yondashuvlardan foydalanuvchi korxonalar xodimlar ish haqining miqdorini belgilash uchun tarif

setkalari, tarif stavkalari va tarif-malaka ma'lumotnomalaridan foydalanadilar. Bunday korxonalarda boshkaruv mexnati xodimlari xisoblanuvchi xizmatchilar uchun shtat-maosh tizimi tatbik etiladi. Uning uziga xos xususiyati shtat jadvalining tuzilishidan iborat bo'lib, unda muayyan korxonada mavjud bulgan lavozimlar ruyxati, xar bir lavozim buyicha xodimlar soni va maosh mikdori ko'psatiladi.

Korxonaning attestasiya (shaxodat berish) komissiyasi lavozimlarining malaka ma'lumotnomalaridan foydalanishi asosida attestasiya jarayonida xizmatchilarga malaka toifalarini beradi. Xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi aloxida tavsiflardan tashkil topadi. Xar bir malaka tavsifi uch bulimdan iborat: «Lavozim vazifalari», «Bilish kerak», «Malaka talablari».

Tarif-malaka ma'lumotnomasi singari xizmatchilar lavozimlarining malaka ma'lumotnomasi tavsiyaviy xususiyatga ega bo'lib, korxonalar ulardan ixtiyoriy ravishda foydalanishlari, uning bulimlariga tuzatishlar va uzgarishlar kiritishlari mumkin. Xizmatchilarini attestasiyadan utkazib turish davriyligini korxona raxbariyatining uzi belgilaydi.

Ko'pgina korxonalar xozirgi vaqtda an'anaviy tarif tizimi elementlari asosida mexnatga haq to'lashni tashkil etishning yangi, yanada samaraliroq usullarini izlash yulidan bormokdalar. Bu ijobiy xodisa bo'lib, korxonalarga uzlari karab chiqadigan masalalarni xal qilishda mustakillik berishning natijasidir. Korxonada ishlovchi barcha xodimlarning mexnatga haq to'lashni tashkil etish uchun umumiy tarif setkasidan foydalanish ancha keng tatbik etilmokda. Odatda ishchilarga beriladigan razryadlar soni avvalgidek, ya'ni 6-8 bo'lib qolmoqda. Setkadagi razryadlarning eng ko'p mikdori va ularga mos keluvchi tarif koeffisienti muayyan korxonada ixtiyoriy ravishda belgilanishi va albatta jamoa shartnomasida mustaxkamlab kuyilishi lozim.

bagishlangan majlisidagi ma'ruzasida bunday degan edi: «Uta muxim va dolzarb vazifa borki, uni amalga oshirmasdan turib, biz nafakat iqtisodiyot soxasida, balki umuman jamiyatni islox qilish borasida o'z oldimizga kuygan maksad va

maralarga erisha olmaymiz. Gap Kadrlar tayyorlash milliy dasturini xayotga joriy etish haqida, shu dastur orkali yuksak zamonaviy talablarga javob beradigan, yangicha fikrlaydigan, mamalakatimizning kelajak takdirini ishonib topshirish mumkin bulgan esh kadrlarni tarbiyalash haqida bormokda».

Nazorat va muxokama uchun savollar

1. Davlatning kadrlar siyosati: moxiyati, ahamiyati va mazmuni.
- 1 Sanoat ishlab chiqarishi va kadrlar. Ularni guruxlarga bulish.
- 2 Kadrlarni tanlash, joy-joyiga kuyish va ularni tarbiyalash.
1. Kadrlarni tayyorlash va kayta tayyorlash.
2. Kadrlar sonini bashorat qilish va ulardan okilona foydalanish muammolari.
3. Mexnat atamasining tushunchasi, moxiyati, ahamiyati.
4. Mexnatga haq to'lash tamoyillari va shakllari.
5. Tarif tizimi va uning unsurlari.
6. Ish haqining bozor iqtisodiyotiga mos turlari.
7. Mexnatga haq to'lashni erkinlashtirish masalalari.

Mavzu-13. Korxona yordamchi xo`jaliklar ish faoliyatini tashkil etish va uni rejalashtirish

1. Korxonada sozlash xo'jaligini tashkil etish
2. Sotlash ishlarini texnik - iqtisodiy rejalashtirish
3. Dastgohlarni texnik iqtisodiy tavsifi

1. Korxonada sozlash xo'jaligini tashkil etish

Zamonaviy korxonlari qimmatbaho va xilma-xil texnologik uskunalar , transport vositalari, ko'tarish mexanizmlari va boshqa turdagi asosiy fondler bilan jihozlangan.

Foydalanish jarayonida uskunalar ediriladi, natijada foydalanish talablarini qondira olmay qoladi. Yemirilgan uskunalaridan foydalanilganda ish tezligi sezilarli pasayadi, material va elektr energiyasi oshadi, mahsulot tannarxi ko'tariladi. Bitta detalning emirilishi tutash detalning ham emirilishiga olib keladi.

Uskuna detallari jismoniy emirlashining quyidagi turlari farqlanadi: mexanik, molekulyar-mexaniya, korroziyal-mexanik. Shu tufayli uskunalar emirilishiga qarshi kurashishning samarali usullarini ishlab chiqish dolzorb hisoblanadi. Bu ta'mirlash hajmining kamayishiga, to'xtab turishlarning, ta'mirlash, materiallar va ehtiyot qismlarga harajatlarning pasayishiga olib keladi.

Jismoniy emirilish bilan bir qatorda uskunani ma'naviy jihatdan ham emiriladi. Yemirilishinig bu turilshlab chiqarish sharoitining o'zgarishi ta'siri ostida uskunalarining qadrsizlanishi va texnik progressning rivojlanish tufayli kelib chiqadi (birinchi turdagi ma'naviy emirilishi).

Texnologik vazifasi bir xil, lekin, texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlari yaxshilangan uskunlarni ishlab chiqarish tufayli ham ma'naviy emirilishsodir bo'ladi. (ikkinchi turdagi ma'naviy emirilish). Uskunalarni zamonaviylashtirish ikkinchi turdagi ma'naviy emirilishiga qarshi kurashning samarali vositasi hisoblanadi. Odatda vaqt bo'yicha zamonaviylashtirish kapital ta'mirlash bilan mos keladi hamda uskunalarining konstruksiyasiga qisman o'zgartirishlar va takomillashtirish kritish yo'li bilan uskunalarni zamonaviy talablarga mos holatga keltirishda o'z ifodasini topadi.

Uskunalarni zamonaviylashtirish mexanizasiylash va avtomatlashtirish darajasini oshirishga, ish tezligi va unumdorligini oshirishga, texnologik imkoniyatlarni kuchaytirishga, chiqariladigan mahsulotlar sifati va ish sharoitlarini ta'minlash va yaxshilashga, foydalanishda harajatlarni kamaytirishga va xizmat muddatini uzaytirishga yo'znaltirilgan. Zamonaviylashtirishning iqtisodiy samaradorligi uskunalar unumdorligini oshirish, chiqariladigan mahsulotlar tannarxini pasaytirish va uskunalardan foydalanish harajatlarini kamaytirish orqali namoyon bo'ladi. Zamonaviylashtirish bo'yicha harajatlarning o'zini qoplash muddati uning narxidan va chiqariladigan mahsulotning tannarxini pasaytirishdan olinadigan yillik tejalgan summa orqali aniqlanadi.

Ta'mirlash va profilaktika ishlarini oqilona tashkil qilish rejali-ogohlantiruv ta'mirlash (ROT) tizmiga asoslanadi. Bu tizim uskunadan yanada samaraliroq foydalanish maqsadida amalga oshiriladigan oldindan tuzilgan reja bo'yicha

uskunalarni tekshirish, xizmat ko'rsatish va ta'mirlash hamda profilaktika qilish ishlari bo'yicha tashkiliy va texnikaviy tadbirlar yig'indisidan iborat.

ROT tizimi uskunlarga texnik xizmat ko'rsatish va davriy rejali ta'mirlashlar bo'yicha tadbirlardan tashkil topadi. Uskunlarga texnik xizmat ko'rsatish ishlari ularga har smenada xizmat ko'rsatish, davriy ravishda nazorat qilish va tekshirishdan iborat. Uskunlarga har smenada xizmat ko'rsatish uskunlarning holatini kuzatish va texnik foydalanish qoidalariga amal qilish, moylash ishlarini bajarish, mexanizmlarni o'z vaqtida sozlash va mayda nosozliklarni bartaraf qilishdan iborat. Bu ishlar ishchilar, uskunaga xizmat ko'rsatuvchilar, sozlovchilar va navbatchi ta'mirlovchi ishchilar tomonidan amalga oshiriladi.

Profilaktik nazorat qilish mayda nosozliklarni bartaraf qilish maqsadida uskunlarning joriy holatini tekshirish hisoblanadi. Nazorat qilish vaqtida uskunani tozalash va moylash amalga oshirilishi lozim bo'lgan ishlar hajmini aniqlaydi. Nazoratlar bir oyda bir martadan kam bo'lmagan holda chilangarlar va uskunaga xizmat ko'rsatuvchi ishchilar tomonidan amalga oshiriladi.

Profilaktik tekshiruv uskunani nazorat qilish va uni aniqlikka teshirish bo'yicha ishlarni bajarishdan iborat. Tekshiruv uch oyda 1 marta chilangarlar va uskunaga xizmat ko'rsatuvchi shart tomonidan amalga oshiriladi. Matbaa korxonlari ishlab chiqarish sexlarining mexaniklari maxsus hisobga olish jurnaliga nazorat va tekshiruv natijalarini yozib boradilar.

Uskunlarga texnik xizmat ko'rsatish bo'yicha ishlarning bevosita ishlab chiqarish ishchilari tomonidan amalga oshirilishi ularning uskunlarning holatiga bo'lgan mas'uliyatni yanada oshiradi.

Rejali ta'mirlashlar bajariladigan ishlarning tarkibi va mehnat sarfi bo'yicha joriy va kapital ta'mirlashga bo'linadi. Joriy ta'mirlashda uskunlarning alohida detallari va bog'inlari almashtiriladi hamda tiklanadi, uning mexanizmlari sozlanadi. Kapital ta'mirlash uskunaning texnik-iqtisodiy va foydalanish parametrlarini (tezligi, unumdorligi, aniqligi, qattiqligi v b.) tiklashni ta'minlovchi ishchilar majmuiga ega bo'ladi. U uskunaning barcha qismlarini ajratgan holda

ta'mirlashni, ta'mirlash talab qilinadigan detallarni almashitirishni, yig'ish, sozlash va uskunani tekshirishni nazarda tutadi.

Uskunalarining ishlamay qolishi va avariya tufayli kelib chiqadigan ta'mirlashlar rejadan tashqari (avariya) ta'mirlashlar deb nomlanadi. Avariya sabablari: uskunalarining foydalanish texnik qoidalariga amal qilmaslik, ta'mirlash ishlari davriyligi va profilaktik yo'nalganligining buzilishi uskunlar ta'miri va montajni sifatining pastligi, ishchilarga sifatsiz yo'riqnoma berish, ular malakasini etishmasligi, ish joyini qoniqarsiz tashkil qilish, uskuna detallaridagi yashirin yaroqsizlik va b. agar uskunaning avariyasi 2 soatdan ko'proq to'xtab turishiga olib kelsa, bu holda avariya akti tuzilib, unda avriyaning bayoni va uning yuzaga kelish sabablari, shuningdek, avariyaning bartaraf qilish bo'yicha tashkiliy-tesnik tadbirlar va kelajakda bunday avariyalardan ogohlantirish masalalari ko'rsatiladi. Matbaa uskunalarining avariyasini bartaraf qilish bo'yicha ishlar navbatsiz bajarilishi lozim.

Pardozlsh va qog'oz korxonalari uskunlari rejali-ogohlantiruv ta'mirlanishi tizimi ta'mirlash me'yorlariga asoslanib, u ta'mirlash murakkabligi, ta'mirlash sikli-davomiyligi va tuzilmasi ta'mirlashlar orasidagi davr, ta'mirlash va profilaktika ishlalrining mehnat sarfi, ta'mirlash brigadalaridagi hodimlar soni, ta'mirlash tufayli to'xtab turish, ta'mirlash harajatlari va boshqa masalalarni yoritadi.

Kapital ta'mirlash mehnat sarfi 30 me'yor soatni tashkil qiladigan shartli agregat ta'mirlash murakkabligi ta'mirlash birliklaridagi o'rganadi va konstruktiv va texnologik xususiyatlari hamda ta'mirlash murakkabligi bilan aniqlanadi. Uskunani kapital ta'mirlash mehnat sarfi me'yor- soatlarda yoki ta'mirlash murakkabligi birliklarida baholanadi.

Ta'mirlash siklining uskunadan foydalanishning eng kichiq takrorlanuvchi davri bo'lib, bu dacr xizmat ko'rsatish va ta'mirlash ishlarini ma'lum ket-ketlikda amalga oshiriladi.me'yoriy xizmat muddati davomida uskunalariga texnik xizmat ko'rsatish va rejali ta'mirlash ishlarining ro'yhati va ketma-ketligi ta'mirlash

siklining tuzilmasi deb nomlanadi. Uskunaning navbatdagi rejali ta'mirlashlar orasidagi ish davri ta'mirlashlar orasidagi davr deb nomlanadi.

Pardozlfsh va qog'oz korxonalari uskunolari uchun, uning konstruksiyasining murakkabligi, foydalanish sharoitlari, asosiy detal va qismlarining xizmat muddati, shuningdek, amortizasiya apparatlari me'yoriga bog'liq holda, turlicha ta'mirlash siklining tuzilmasi belgilangan. Bu tuzilma ikki smenali ishlashda har bir Pardozlfsh va qog'oz korxonalari uskunasi turi uchun bir yilda bitta navbatdagi ta'mirlashni nazarda tutadi. Uskunalarining uch smenali ishlashida ta'mirlash siklining davomiyligi 30% qisqaradi, bir smenali ishlashda 30% ko'payadi. Ishlab chiqarish zaruratida yoki me'yoriy xizmat muddatini o'tagan uskunani yangisiga alm, almashtirishning imkoni bo'lmaganda korxona navbatdagi ta'mirlash ishlarini amalga oshirgan holda undan foydalanishni davom ettiradi.

Ta'mirlash vaqtida pardozlfsh va qog'oz korxonalari uskunalarining to'xtab turishi davomiyligi ta'mirlash turiga, tamlash murakkabligi toifasiga (kapital tamirlash mehnat sarfiga), ta'mirlash brigadasi sifat va malakaviy tarkibiga, ta'mirlash texnologiyasiga va ta'mirlash ishlarini bajarishning tashkiliy texnik sharoitlariga bog'liq.

Ta'mirlash va profilaktika ishlari chilangarlik, elektr chilangarlik, elektron, dastgohli va boshqa turdagi ishlardan tashkil topadi. Bu ishlar va kapital ta'mirlashning mehnat sarfi nisbati me'yorlar bilan aniqlanadi.

Pardozlfsh va qog'oz korxonalari uskunalariga o'z vaqtida va yuqori sifatli texnik xizmat ko'rsatish sozlovchilar va ta'mirlash xizmatining navbatchi ishchilari tomonidan amalga oshiriladi. ROT haqidagi nizom ta'mirlash xizmati navbatchi ishchilari tomonidan amalga oshiriladigan texnik xizmat ko'rsatish me'yorlarini va bitta sozlovchi uchun texnik xizmat ko'rsatish me'yorlarini belgilaydi. Bu me'yorlar tegishli uskunani kapital ta'mirlash umumiy mehnat sarfidan kelib chiqqan holda ta'mirlash murakkabligi birliklarida beriladi.

2.Sozlash ishlarini texnik - iqtisodiy rejalashtirish

Pardozlsh va qog'oz korxonalari korxonalarda uskunalariga texnik ko'rsatish va ta'mirlash bo'yicha ishlarni rejalashtirish istiqbolli reja, yillik va oylik reja-grafiklar ko'rinishida amalga oshiriladi.

Istiqbolli reja, uskunaning o'rnatilish muddati va uning texnik holatidan kelib chiqqan holda, yil bo'yicha capital va joriy ta'mirlashlarni ketma-ketlikda amalga oshirishni belgilaydi. U ta'mirlash ishlarini yil bo'yicha bir xil taqsimlanishini ta'minlashi lozim.

Ta'mirlashning yillik reja-grafigi oylar bo'yicha istiqbolli reja asosida tuziladi va ta'mirlashdan tashqari uskunlarni nazorat qilish va tekshirishni ham nazarda tutadi. Har bir uskuna birligini ta'mirlashning taqvimiy reja muddatlari uskuna ishini hisobga olgan holda amalda ishlangan soatlar va nazorat hamda tekshiruv natijalari asosida belgilanadi. Ta'mirlash reja-grafigini asosiy ishlab chiqarish rejasi bilan uyg'unlashtirish uchun bir turdagi uskunalar uchun yil choraklari va oylari bo'yicha ta'mirlashda to'xtab turishning bir tekis maksimallashtirishini va ta'mirlovchi ishchilarning ishi bilan bir tekis ta'minlashini tashkil qilishi lozim.

Nazorat va tekshiruv grafigini tuzishda profilaktika ishchilarning qabul qilingan davomiyligi va bu ishlarni bajarish uchun tegishli vaqt me'yorlari hisobga olinadi.

Ta'mirlash ishlarini rejalashtirishda har bir ta'mirlash turi, nazorat va tekshiruvning mehnat sarfini, har bir ta'mirlash vaqtidagi to'xtab turishni va ta'mirlashda o'rtacha yillik to'xtab turish, kasblar bo'yicha ta'minlash ishchilarning soni, dastgoh, uskunalariga bo'lgan ehtiyoj, ta'mirlash uchun harajatlar hisoblanishi lozim. Capital ta'mirlashning me'yoriy mehnat sarfi ROT me'yori bo'yicha belgilanadi, joriy ta'mirlash, tekshiruv va nazoratning mehnat sarfi, mehnat sarflarining me'yoriy nisbatidan kelib chiqib hisoblanadi.

Ta'mirlash, tekshiruv va nazorat vaqtida uskunalarining to'xtab turishi chilangarlik, elektr chilangarligi va boshqa ishlarning mehnat sarfiga, ta'mirlash brigadasi hodimlari soniga va me'yoriy bajarish rejali darajasiga bog'liq. Uskunalarining to'xtab turishi davomiyligi ta'mirlash-mexanik sexning bir smenali ishidan kelib chiqqan holda ROT me'yorlarida belgilangan ishlab chiqarish rejasini

tuzish uchun uskunalarning to'xtab turishini aniqlashda uskunalar ishining smenasi hisobga olinishi lozim.

Ta'mirlash bilan band bo'lgan ishchilarning soni tegishli kasblar (chilangarlar, elektr chilangarlari, dastgohlari va b.) bo'yicha o'rtacha yillik mehnat sarfidan, me'yorni bajarishning rejali darajasidan, bitta ishchining yillik ishlash vaqtidan kelib chiqib aniqlanadi. Bundan tashqari, formulaga ta'mirlashga taaluqli bo'lmagan ishlarni hisobga oluvchi zahira (qo'shimcha yuklama) koeffisienti kiritiladi.

Dastgohli ishlar turlari bo'yicha dastgohlar soni (chilangarlik, frezalash, narmalash va b.) tegishli dastgohli ishlarning o'rtacha yillik mehnat sarfi, zahira koeffisienti, me'yorni bajarishning rejali darajasi dastgohning asosiy ish vaqti fondidan kelib chiqib aniqlanadi.

Tegishli ta'mirlash bo'yicha harajatlar tamirlash mehnat sarfi va ishchining tariff setkasi (o'rtacha olganda me'yoriy ish sharoitiga ega bo'lgan 4-razryadli ishbay ishlovchi bo'yicha) bo'yicha hisoblangan ishchilarning tog'ridan-tog'ri ish haqi, qo'shimcha to'lovlar va qo'shimcha ish haqi, ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar, materiallar va sotib olinadigan ehtiyot qismlarga harajatlar, umumkorxona va ishlab chiqarishga bog'liq bo'lmagan harajatlardan tashkil topadi. Capital ta'mirlash va zamonaviylashtirishni moliyalashtirish amortizasiya ajratmalari hisobiga amalga oshiriladi, uskunalarni joriy ta'mirlash va ularga ta'mirlashlar orasida xizmat ko'rsatish harajatlari mehnat tannarxiga kiritiladi.

Ta'mirlash-mexanik sexining (TMS) chorak va oylar bo'yicha ish uskunalarini ta'mirlashning yillik reja-grafigidan kelib chiqib rejalashtiriladi. Bu reja capital va joriy ta'mirlash ishlarini, tekshiruv va nazoratlarni amalga oshirish, ehtiyot qismlarini tayyorlash, rasionalizatorlik takliflarini joriy qilish, yangi texnika va boshqa ishlarni joriy qilish bo'yicha topshiriq larga ega bo'ladi. TMS rejasini tuzishda rejali mehnat sarfiga nisbatan 15-30% o'lchamda rejadan tashqari ishlar uchun zahira ko'zda tutilishi lozim. Tegishli ta'mirlash ishlarining oylik rejasidan kelib chiqqan holda dastgoh, chilangarlik-yig'ish va boshqa uchastkalar uchun har

bir oylik reja ishlab chiqiladi. Shuni hisobga olish lozimki, ta'mirlash ishlari rejalari asosiy ishlab chiqarish rejasi bilan qat'iy uyg'unlashishi talab qilinadi.

Detalning emirilishi va ta'mirlash grafigi

Pardozlsh va qog'oz korxonalari uskunlarining detallari ma'lum foydalanish chidamliligiga ga bo'lib, bu ma'noda detallarning ularning chegaraviy emirilishi orasidagi ishlash vaqti tushuniladi. Foydalanish davomida yuzaga keladigan yo'l qo'ysa bo'ladigan emirilish doimiy o'sib boradi va shunday darajaga etadiki, bunda tegishli bog'inning faoliyat ko'rsatish aniqligi buziladi va uskunadan keyinchalik ta'mirlashsiz foydalanishning iloji bo'lmaydi.

ROT tizimida, uskunaning avariya holatida safdan chiqishini oldini olish uchun, detal chegaraviy emirilishiga qadar almashtirilishi lozim. Biroq bu holatda detalning chidamliligidan to'liqligicha foydalanilmaydi, bu esa detallardan vaqt bo'yicha foydalanishda yo'qotilishlarni keltirib chiqaradi.

Uskunalar ta'mirlanishining zaruriy sikli to'g'risidagi masalani oqilon hal qilishda alohida detallarning emirilishi holati muhim hisoblanadi.

Ta'mirlash sikli uzayganda ta'mirlashning o'rtacha yillik sloshtirma mehnat sarfi va unga bo'ladigan harajatlar sezilarli qisqaradi.

Ta'mirlash siklikligining tamoyili ta'mirlash siklining taqvimiy tuzilishini va bajriladigan ta'mirlash ishlarining ketma-ketligini belgilaydi. Ta'mirlash sikli shakllantirilayotganda ymirilish tavsifi va muddatlari to'g'risidagi ma'lumotlardan foydalanib detallarning chidamliligi va xizmat muddatidan maksimal foydalanishga erishish lozim. Bunday ma'lumotlar uskunalardan foydalanish xususiyatlari o'rganilgandan so'ng korxona va konstruktorlik byurosida to'planadi. Detaillardan foydalanish xususiyatlarini konstruktorlik va texnologik uslublardan foydalanish yo'li bilan o'zgartirish yordamida ta'mirlashni boshlash muhim ahamiyat kasb etadi. Bunda ketma-ket keluvchi ta'mirlashlar orasidagi davrda takrorlanuvchi ta'mirlash ishlarining karraliligini ta'minlash lozim. Yemirilish muddati detallarni shunday guruhlashga imkon berishi lozimki, bunda bajarish muddatlarining karraliligi asosida tizimli va davriy ta'mirlash ishlarining vaqt bo'yicha uyg'unlashuviga erishilsin. Bunday tizim ta'mirlashlar orasidagi oqilona

davrni aniqlashga imkon beradi. Ta'mirlash ishlarini bajarishni optimallashtirish, uskunalarning ta'mirlashda minimal to'xtab turish sharoitida detallarning chidamliligidan to'liq foydalanishni ta'mirlash uning asosiy vazifalari hisoblanadi.

Ta'mirlash ishlarini optimallashtirishda shundan kelib chiqishi kerakki, konstruksiyada ko'p marta uchraydigan va tayyorlashda kata harajatlar talab qiladigan detallar uzoq emirilish muddatiga ega bo'lishi lozim. Konstruksiyada kam uchraydigan, tez emiriladigan va tayyorlashga kam harajat talab qilinadigan detallarning xizmat muddati qisqa bo'lishi mumkin. Uskunalarining emirilishi sohasida amalga oshirilgan tadqiqotlar shuni isbotladiki, emirilish muddatining karraliligi tamoyili turli texnologik vazifadagi uskunalarning ta'mirlashiga aloqador bo'lishi mumkin.

Pardozlash va qog'oz korxonalari sanoatida emirilish muddatlarining kattaligi uslubi, xo'jalikning boshqa sohalaridan farqli ravishda, keng tarqalmadi. Uskunalaridan foydalanishni nazorat qilish va detallarning muddat va tavsifi bo'yicha emirilishini hisobga olish, detallarni emirilish muddat bo'yicha guruhlash maqsadida bunday ta'mirlashni tizimli ravishda to'plab berish va shu asosida tegishli uskunalarni uchun ta'mirlash ishlarining davriyligini aniqlashtirish matbaa korxonalari uchun xos hisoblanadi. Uskuna detallarining chidamliligi va emirilishi to'g'risidagi ma'lumotlar tavsifini to'plash maqsadga muvofiq hisoblanadi. Keyinchalik ularni tizimlashtirish va guruhlash asosida matbaa uskunalari uchun ta'mirlanishini tashkil qilishning ishonchli asosini yaratish mumkin.

3. Dastgohlarni texnik iqtisodiy tavsifi

Dastgohlarni sozlashda texnik-iqtisodiy tavsif quydagilarni o'z ichiga oladi:

- Dastgohlardan foydalanish va ularning holati (dastgohlarning pasportida berilgan ishlash muddatining tarkibi, quvvatlardan foydalanish koeffitsienti, bekor turib qolish vaqtlari);
- Sotlash bazasining texnikaviy holati, uning maydoni, mexanizatsiya darajasi;

Dastgohlarni sozlash uchun sarf bo'lgan xarajatlar turlari (sozlovchi ishchilarining soni, dastgohlarni tiklash yoki almashtirish uchun sarf bo'ladigan materiallar va boshqalar);

- Sozlash ishlarini tashkil qilish (sozlash ishlarini bajarishda ularning markazlashganligi darajasi);

Sozlash ishlab chiqarishni boshqarish (boshqarish tuzilishi, ularning soni ish uslublarining takomillashgan);

Bu tavsifning asosiy maqsadi bosh mexanik, buxgalteriya, mehnatni tashkil qiluvchi va ish haqi bo'limlarining kelgusi yil rejasini tuzish uchun uchun asos qilib olinishidir.

Bu reja yordamida sozlash ish hajmlarining optimal shakillarini qo'llab Yangi tadbirlar ishlab chiqish yo'li Bilan ularning sifatini yaxshilab. Asosiy ishlab chiqarish fondlari samarasini oshirish rejalashtiriladi.

Korxonalarning hajmi, quvvati, ishlab chiqaradigan mahsuloti, datgohlarni ish bilan band bo'lishini hisobga olgan holda yillik, kvartallik va oylik sozlash rejalari tuziladi. Sozlash sexlarining asosiy ko'rsatkichlari quydagilardan iborat:

1. Ish hajmi –natural va pul hisobida;
2. Ishchilar (sozlovchilar) soni;
3. Ish haqi fondi;
4. Ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlar, xarajatlarning sime'tasi va tannarxi;
5. Sozlash sifati (sexlar bo'yicha)

Mavzu-14. Mahsulot tannarxini rejalashtirish

1. Kiymat va tannarx nazariyasi, ishlab chiqarish sarflarini kamaytirishning ilmiy asoslari

2. Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini xosil qiluvchi xarajatlarni guruxlash..

3. Mahsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari

1. Qiymat va tannarx nazariyasi, ishlab chiqarish sarflarini kamaytirishning ilmiy asoslari

Iqtisodiyot nazariyasida qiymat va tannarx masalasi alohida ahamiyat kasb etadi. Jumladan, qiymat tushunchasi borasida bir qator munozarali fikrlar mavjud. Ayrim iqtisodchi olimlar tovarning qiymatini uning natijaliligi bilan bog'lasalar, ayrimlari tovar qiymati – tovar ishlab chiqaruvchilarning tovarda gavdalangan va unda

moddiylashgan ijtimoiy mexnati, deb xisoblaydilar. Boshqalari esa tovarning qiymatini ushbu tovarga bo'lgan talab va taklif, ya'ni tovarning noyoblighi belgilaydi, deb xisoblaydilar.

Umuman olganda, tovarning kiymati uning boshka tovarga ayirboshlanish darajasini aniklash uchun zarurdir. Narx (baxo) va qiymat tushunchalari orasida deyarli farq yo'q. Faqatgina narx (baxo) – bu tovar qiymatining puldagi ifodasidir xolos.

Iqtisodiyotda maxsulot ishlab chiqarish tannarxi kategoriyasidan ham keng foydalaniladi. Qiymat va ishlab chiqarish tannarxi urtasidagi tafovut ishlab chiqarish sub`ektining daromadi yoki foydasi xisoblanadi.

Maxsulot ishlab chiqarish tannarxi – maxsulotni ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bulgan, ya'ni ishlab chiqarish texnologiyasi bilan boklik bulgan xarajatlarning puldagi ifodasidir.

Sanoat oldida turgan asosiy vazifalardan biri – bu maxsulot ishlab chiqarish tannarxini pasaytirishdir. Bu vazifaning bajarilishi natijasida ishlab chiqarishni rivojlantirishga va aholining turmush darajasini oshirishga imkoniyat yaratadi. Ayniqsa, bozor iqtisodiyoti sharoitida barcha resurslardan bekami-ko'st foydalanish bu ko'psatkichlarning ro'lini oshirish zaruriyatini taqozo etadi. Shu sababli tannarx atamasining mohiyati, ahamiyati, mazmuni va shakllarini yaxshi bilish hamda uni pasaytirish masalasiga katta e'tibor berish kerak bo'ladi.

Biron-bir maxsulot ishlab chiqarish uchun ma'lum miqdorda xomashyo va materiallar, mexnat va boshka ishlab chiqarish xususiyatiga ega bulgan yuklama xarajatlar sarflanadi. Maxsulot ishlab chiqarish bilan bevosita bogliq bulgan xarajatlarning puldagi ifodasi maxsulot ishlab chiqarish tannarxi deb ataladi.

Maxsulot ishlab chiqarish tannarxi ko'psatkichi ishlab chiqarishni rivojlantirishda va uni tashkil etishda muxim rol` uynaydi.

Maxsulot ishlab chiqarish tannarxini pasaytirish ishlab chiqarish rentabelligini oshirish, ya'ni foydani ko'paytirishning, mavjud resurslar bilan ishlab chiqarish xajmini ustirishning muxim omili xisoblanadi. Maxsulot ishlab

chiqarish tannarxi ko'psatkichi ishlab chiqarish sifat ko'psatkichlari orasida aloxida o'rin tutadi.

Ishlab chiqarishni va mexnatni tashkil etish, texnika va materiallardan foydalanish, moddiy texnika ta'minotini takomillashtirish, maxsulot sifatini yaxshilash borasidagi hamma uzgarishlar xarajatlar darajasida aks etadi. Shu sababli ham biz maxsulot tannarxi ishlab chiqarish samaradorligining sifat ko'psatkichlari tizimida muxim o'rin egallaydi, deya olamiz. Binobarin, shuning uchun ham maxsulot ishlab chiqarish tannarxini qosil qiluvchi xarajatlarni ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra guruxlash muxim ahamiyat kasb etadi.

2. Maxsulot ishlab chiqarish tannarxini xosil qiluvchi xarajatlarni guruxlash

Maxsulot ishlab chiqarish tannarxini aniqlash va uni xosil qiluvchi xarajatlarni turkumlash mamlakatimizda O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan «Maxsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'grisida»gi Nizomga muvofik amalga oshiriladi.

Maxsulot (ishlar, xizmatlar)ning ishlab chiqarish tannarxini xosil qiluvchi xarajatlar ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra quyidagi elementlar bilan guruxlarga ajratiladi:

- ishlab chiqarishning moddiy xarajatlari (qaytariladigan chiqitlar qiymati chiqarilib tashlangan xolda);
- ishlab chiqarish xususiyatiga ega bulgan mexnatga haq to'lash xarajatlari;
- ishlab chiqarishga tegishli bulgan ijtimoiy sugurtaga ajratmalar;
- asosiy fondlar va ishlab chiqarish aqamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizasiyasi;
- ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bulgan boshka xarajatlar.

-

1. Ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy xarajatlar.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy xarajatlarga quyidagilar tegishli bo'ladi:

1. Ishlab chiqariladigan maxsulot asosini tashkil etib uning tarkibiga kiradigan yoki maxsulot tayyorlashda (ishlarni bajarishda, xizmatlar ko'rsatishda) zarur tarkibiy kism xisodlangan chetdan sotib olinadigan xomashyo va materiallar.

2. Normal texnologiya jarayonini ta'minlash va maxsulotlarni urash uchun maxsulot (ishlar, xizmatlar) yoki boshqa ishlab chiqarish xarajatlarga sarflanadigan (asbob-uskunalar, binolar, inshootlar va boshqa asosiy vositalar sinovini utkazish, nazorat qilish, saklash, tuzatish va ulardan foydalanish) uchun ishlab chiqarish jarayonida foydalanadigan, xarid kilinadigan materiallar, shuningdek, asbob-uskunalarni tuzatish uchun xarid qilinadigan qismlar, instrumentlar, moslamalar, inventar, priborlar laboratoriya asbob-uskunolari va asosiy fondlarga kirmaydigan boshqa arzonbaxo ashyolarning eskirishi.

3. Sotib olinadigan, kelgusida ushbu xujalik yurituvchi sub'ektda montaj kilinadigan yoki kushimcha ishlov beriladigan butlovchi buyumlar va yarim tayyor maxsulotlar.

4. Tashqi yuridik va jismoniy shaxslar, shuningdek, xujalik yurituvchi sub'ektning ichki tarkibiy bulinmalari tomonidan bajariladigan faoliyatning asosiy turiga tegishli bulmagan, lekin ishlab chiqarish xususiyatiga ega bulgan ishlar va xizmatlar.

Ishlab chiqarish xarakteriga ega bo'lgan ishlar va xizmatlarga maxsulot tayyorlash buyicha ayrim operatsiyalarni bajarish, xomashyo va materiallarga ishlov berish, iste'mol qilinayotgan ashyo va materiallar sifatini aniqlash uchun sinovlar utkazish, belgilangan texnologik jarayonlarga rioya etilishi ustidan nazorat qilish, asosiy ishlab chiqarish fondlarini tuzatish va boshqalar tegishli bo'ladi.

Xo'jalik yurituvchi sub'ekt ichida tashki yuridik shaxslarning transport xizmatlari (xomashyo, materiallar, detallar, instrumentlar, inventarlar, yuklarning boshqa turlarini bazis (markaziy) ombordan sexga keltirish va tayyor maxsulotni saqlash uchun omborga keltirish) ham ishlab chiqarish xususiyatiga ega bulgan xizmatlarga tegishli bo'ladi.

5. Tabiiy xomashyo (er rekul'tivasiyasiga ajratmalar, ixtisoslashtirilgan yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan erni rekul'tivasiya qilish ishlariga xaq to'lash), ildizi bilan beriladigan daraxtga xaq to'lash, sanoat korxonalari tomonidan suv xujaligi tizimidan belgilangan limitlar doirasida va undan ortikcha olinadigan suv uchun haq to'lash. Sanoatning xomashyo tarmoklari uchun – yogoch-taxta materiallardan yoki foydali kazilmalardan (rudadan) foydalanishga xukuklarning amortizasiya kilinadigan kiymati yoki atrof-muxitni tiklash xarajatlari.

6. Texnologik maksadlarga, energiyaning barcha turlarini ishlab chiqarishga, binolarni isitishga sarflanadigan yonilgining chetdan sotib olinadigan barcha turlari, xujalik yurituvchi sub'ektlarning transporti tomonidan bajariladigan ishlab chiqarishga xizmat ko'psatish buyicha transport ishlari.

7. Xo'jalik yurituvchi sub'ektning texnologik, transport va boshka ishlab chiqarish hamda xujalik extiyojlariga sarflanadigan barcha turdagi xarid kilinadigan energiya. (Xo'jalik yurituvchi sub'ektning uzi tomonidan ishlab chiqariladigan elektr energiyasi va energiyaning boshka turlariga, shuningdek, xarid kilinadigan energiyani iste'mol joyigacha transformasiya qilish va uzatish xarajatlari xarajatlarning tegishli elementlariga kiritiladi).

8. Ishlab chiqarish soxasida moddiy boyliklarning tabiiy yukolish normalari doirasida va ulardan ortikcha yukotilishi, yaroksizlanishi va kam chiqishi.

9. Xo'jalik yurituvchi sub'ektning transporti va xodimlari tomonidan moddiy resurslarni etkazish bilan bog'liq xarajatlar (yuklash va tushirish ishlari ham shu jumlagi kiradi) ishlab chiqarish xarajatlarning tegishli elementlariga kirishi kerak (mexnatga haq to'lash xarajatlari, asosiy fondlar amortizasiyasi, moddiy xarajatlar va boshkalar).

10. Xo'jalik yurituvchi sub'ektlar tomonidan moddiy resurslarni etkazib beruvchilardan olinadigan idishlar ham moddiy resurslar qiymatiga kiritiladi.

11. Mahsulot tannarxiga kiritiladigan moddiy resurslar xarajatlardan qaytariladigan chiqitlar qiymati, idish va urash-joylash materiallari qiymati

ularning amalda sotilishi, foydalanishi yoki omborga kirim kilinishi narxi buyicha chiqarib tashlanadi.

12. «Moddiy xarajatlar» elementi buyicha aks ettiriladigan moddiy resurslar qiymati sotib olish narxidan, jumladan, barter bitishuvlarida, kushimcha narx (ustama)dan, ta`minot, tashki iqtisodiy tashkilotlar tomonidan tulanadigan vositachilik takdirlashlaridan, tovar birjalari xizmatlari kiymatidan, xususan, brokerlik xizmatlaridan, bojlar va yigimlardan, transportda tashishga haq to'lashdan, tashki yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan saklash va etkazib berishga xaq to'lashdan kelib chiqib shakllanadi.

II. Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga xaq to'lash harajatlari.

Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bulgan mehnatga xaq to'lash xarajatlari tarkibiga kuyidagi moddalar kiritiladi:

1. Xo'jalik yurituvchi sub`ektda kabul kilingan mexnatga haq to'lash shakllari va tizimlariga muvofiq bajariladigan narxnomalar, tarif stavkalari va lavozim maoshlaridan kelib chiqib xisoblangan amalda bajariladigan ish uchun ishlab chiqarish xususiyatiga ega bulgan ish haqi, shu jumladan, bajarilgan ishni xisobga olish buyicha dastlabki xujjatlarda nazarda tutilgan rag'batlantiruvchi tUSDagi tulovlar.

2. Kasb maxorati va murabbiylik uchun tarif stavkalari va okladlarga ustamalar.

3. Ish rejimi va mexnat sharoitlari bilan bog'lik bo'lgan kompensasiya tusidagi tulovlar, shu jumladan:

- texnologik jarayon jadvalida nazarda tutilgan tungi vaqtda, ishdan tashkari, vaqtda, dam olish va bayram (ishlanmaydigan) kunlarda ishlaganlik uchun tarif stavkalari va okladlarga ustamalar va qo'shimcha haq;

- ko'p smenali rejimda ishlaganlik, kasblarni birga kushib olib borganlik va xizmat ko'psatish zonalarini kengaytirganlik uchun ustamalar;

- xukumat tomonidan tasdiklangan kasblar va ishlar ruyxati buyicha ogir, zararli, aloxida zararli mexnat va tabiiy-iklim sharoitlarida ishlaganlik uchun ustamalar, xususan, ushbu sharoitlardagi uzluksiz ish staji uchun ustamalar;

- aloka, temir yul, daryo, avtomobil` transporti va katta yullar xodimlari doimiy ishi yulda utadigan yoki katnov tusiga ega bulgan boshka xodimlarning ish haqiga, xujalik yurituvchi sub`ekt joylashgan joydan junagan paytidan boshlab shu joyga kaytib kelgan paytigacha tulanadigan yulda utgan xar bir sutka uchun tulanadigan ustamalar;

- kurilishda, rekonstruksiya qilishda va mukammal ta`mirlashda bevosita band bulgan, shuningdek, konun xujjatlarida nazarda tutilgan xollarda vaxta usuli bilan ishlarni bajargan xodimlarga ishning kuchma va katnov xususiyati uchun ustama;

- doimiy ravishda er osti ishlarida band bulgan xodimlarga ularning shaxtada (konda) ish joyiga junab ketishlaridan va orqaga kaytishlarigacha o`tadigan normativ vaqt uchun kushimcha xaq;

- mehnatga xaq to`lashning rayonlar buyicha tartibga solinishiga, shu jumladan, rayon koeffisientlari va amaldagi konun xujjatlariga muvofik chul, suvsiz va yukori tog joylarida ishlaganlik uchun koeffisientlar bilan belgilangan tulovlar;

- xujalik yurituvchi sub`ekt joylashgan joydan (yigilish punktidan) ish joyiga va orkaga kaytadigan yulda utadigan kunlar uchun vaxtada ishlash jadvalida nazarda tutilgan, shuningdek, xodimlarning meteorologiya sharoitlariga kura va transport tashkilotlari aybi bilan yulda tutilib kolingan kunlar uchun tarif stavkasi.

4. Ish vaxta usulida tashkil etilganda, ish vaqti jamlanib xisoblanganda va konun xujjatlari bilan belgilangan boshka xollarda xodimlarga ularga ish vaqtining normal davom etishidan ortik ishlaganligi munosabati bilan beriladigan dam olish (ortikcha ishlagan ish vaqti uchun dam olish) kunlari uchun haq to`lash.

5. Ishlamagan vaqt uchun haq to`lash:

- amaldagi konun xujjatlariga muvofik navbatdagi (xar yilgi) va kushimcha ta`tillar, navbatdagi (xar yilgi) foydalanilmagan va kushimcha ta`tillar uchun

kompensasiyalar, usmirlarning imtiyozli soatlari, bolani ovkatlantirish uchun onalar ishidagi tanaffuslar, shuningdek, tibbiy kurikdan utish bilan bog'liq vaqt uchun haq to'lash;

- majburiy ta'tilda bulgan xodimlarga asosiy ish haqini kisman saklab kolgan xolda haq to'lash;

- donor xodimlarga konini tekshirish, topshirish kunlari uchun va kon topshirilgan xar bir kundan keyin beriladigan dam olish kunlari uchun haq to'lash;

- davlat vazifalarini bajarganlik uchun (xarbiy yiginlar, favkulodda vaziyatlar buyicha yiginlar va boshkalar) mexnat haqi to'lash.

6. Xujalik yurituvchi sub`ekt shtatida turmaydigan xodimlar mexnatiga ular tomonidan fukarolik-xukukiy tUSDagi tuzilgan shartnomalar buyicha ishlar bajarilganligi uchun haq to'lash, agar bajarilgan ish uchun xodimlar bilan xisob-kitob xujalik yurituvchi sub`ekt tomonidan amalga oshirilsa, pudrat shartnomasi ham shu jumlag kiradi.

7. Belgilangan tartibga muvofik ishlab chiqarish jarayonida katnashuvchi xodimlar mexnatiga haq to'lash fondiga kiritiladigan tulovlarning boshka turlari.

III. Ishlab chiqarishga tegishli bulgan ijtimoiy sugurtaga ajratmalar.

Ijtimoiy sugurtaga ajratmalarga kuyidagilar kiradi:

1. Konun xujjatlari bilan belgilangan normalar buyicha mexnatga haq to'lash fondiga ijtimoiy tUSDagi majburiy ajratmalar.

2. Nodavlat pensiya jamgarmalariga, ixtiyoriy tibbiy sugurtaga va ixtiyoriy sugurtaning boshka turlariga ajratmalar.

IV. Asosiy vositalar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bulgan nomoddiy aktivlar amortizasiyasi.

Asosiy vositalar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bulgan nomoddiy aktivlar amortizasiyasi buyicha xarajatlar tarkibiga kuyidagilar kiradi:

1. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining dastlabki (tiklash) kiymatidan kelib chiqib xisoblangan amortizasiya ajratmalari summasi (xisoblangan eskirish), lizing buyicha va belgilangan tartibda tasdiklangan normalar, konun xujjatlariga muvofik amalga oshiriladigan jadallashtirilgan amortizasiya ham shu jumlag kiradi.

2. Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bulgan nomoddiy aktivlar eskirishi xar oyda xujalik yurituvchi sub`ekt tomonidan dastlabki kiymati va ulardan foydali foydalanish muddatidan (birok xujalik yurituvchi sub`ekt faoliyati muddatidan ortik emas) kelib chiqib xisoblanadigan maxsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxiga tegishli bo`ladi. Foydali foydalanish muddatini aniklash imkoni bulmagan nomoddiy aktivlar buyicha eskirish normasi besh yil xisobiga belgilanadi, birok xujalik yurituvchi sub`ekt faoliyati muddatidan ortik emas.

V. Ishlab chiqarish tusidagi boshka xarajatlar.

Ishlab chiqarish tusidagi boshka xarajatlarni xisobga olishning navbatdagi kompleks moddalari *I, II, III, IV* – bandlarda keltirilgan xarajatlar elementlari buyicha ajratiladi.

1. Ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko`psatish xarajatlari:

- ishlab chiqarishni xomashyo, materiallar, yonilgi, energiya, instrument, moslamalar va boshka mexnat vositalari va buyumlari bilan ta`minlash xarajatlari;
- asosiy ishlab chiqarish fondlarini ish xolatida saklash xarajatlari (texnik kurik va karov, joriy va mukammal tuzatish xarajatlari). Asosiy ishlab chiqarish vositalarini barcha turda (joriy, urtacha, mukammal) tuzatishlarni xujalik yurituvchi sub`ektning uz kuchi bilan utkazish ishlab chiqarish xarajatlarining tegishli elementlari (moddiy xarajatlar, mexnat haqi to`lash xarajatlari va boshkalar) buyicha maxsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxiga kiritiladi.

Zarurat bulganda ayrim tarmoklarning xujalik yurituvchi sub`ektlari Uzbekiston Respublikasi Moliya vazirligining ruxsati bilan mukammal tuzatish ishlarini utkazish uchun mablaglar zaxirasini tashkil qilishlari mumkin. Ushbu zaxiraga ajratmalar «Ishlab chiqarish tusidagi boshka xarajatlar» elementi tarkibida aks ettiriladi va kuzda tutilayotgan xarajatlar kiymati hamda asosiy vositalar xar bir ob`ektini mukammal tuzatishlarning davriyligidan kelib chiqkan xolda aniklanadi. Zaxiraga ajratmalar nrmasi xar bir xisobot yili oxirida kayta kurib chiqiladi va zarur bulganda yangi moliya yili uchun ajratmalar mikdori ko`paytirilishi yoki kamaytirilishi mumkin. Agar mukammal tuzatishga zaxira mablaglari summasi ushbu ob`ektni tuzatishga kilingan haqiqiy xarajatlar summasidan oshib ketsa,

oshib ketgan summa buyicha tuzatish kiritilishi kerak: agar haqiqiy xarajatlar zaxiradagidan oshib ketsa, u xolda oshib ketgan summa «Ishlab chiqarish tusidagi boshka xarajatlar» elementi tarkibida aks ettiriladi.

- yongindan saklash va kuriklashni hamda xujalik yurituvchi sub`ektlarni texnikaviy foydalanish koidalari bilan nazarda tutilgan boshka maxsus talablar bilan ta`minlash, ular faoliyatini nazorat qilish xarajatlari.

Idoradan tashkari, kuriklash xarajatlari bunday kuriklash mavjud bulishini talab kiluvchi mazkur ishlab chiqarishga maxsus talablar mavjud bulgan takdirda maxsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxiga kiritilishi mumkin.

- ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bulgan asosiy vositalarni joriy ijaraga olish bilan bog`liq xarajatlar;

- tabiatni muxofaza qilish maksadlaridagi fondlarni saklash va ulardan foydalanish bilan bog`liq joriy xarajatlar, jumladan, ifloslantiruvchi moddalarni yul kuyiladigan normalar doirasida va undan ortikcha atrof-muxitga chiqarganlik uchun tulovlar;

- ishlab chiqarish bilan bog`liq bulgan va konun xujjatlarida nazarda tutilgan mexnatning normal sharoitlari va texnika xavfsizligini ta`minlash xarajatlari;

- xodimlarning ishlab chiqarish jarayonida bevosita katnashishi bilan bog`liq bulgan soglikni muxofaza qilish tadbirlari;

- tyokin ko`psatiladigan kommunal xizmatlar, ozik-ovkat, ayrim tarmoklar xodimlariga ozik-ovkatlar kiymati, Xujalik yurituvchi sub`ekt xodimlariga beriladigan tyokin uy-joy haqini to`lash xarajatlari (yoki uy-joy, kommunal xizmatlar va boshkalar uchun pul kompensasiyasi summasi).

- amaldagi konun xujjatlariga muvofik tyokin beriladigan va shaxsiy foydalanishda koladigan buyumlar kiymati (shu jumladan, formali kiyim-bosh, maxsus ovkatlar, yoki ular pasaytirilgan narxlar buyicha sotilishi munosabati bilan imtiyozlar summasi);

- ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bulgan boshkaruvning texnik vositalarini, aloka uzellarini, signalizasiya vositalarini, boshkaruvning boshka

texnik vositalarini, xisoblash markazlarini saklash va ularga xizmat ko'psatish xarajatlari;

- konun xujjatlariga muvofik ishlab chiqarishda band bulgan xodimlarni tibbiy kurikdan utkazganlik uchun tibbiy muassasalarga haq to'lash.

2. Ishlab chiqarish xodimlarini belgilangan ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bulgan xizmat safarlariga yuborish buyicha normalar doirasida va ulardan ortikcha xarajatlar.

3. Ishlab chiqarish ishchilarini va ishlab chiqarish aktivlarini majburiy sugurta qilish xarajatlari.

1. Brak tufayli kelib chiqadigan yukotishlar.

5. Ishlab chiqarishning ichki sabablariga kura bekor turishlar tufayli yukotishlar.

6. Kafolatli xizmat muddati belgilangan buyumlarni kafolatli tuzatish va ularga kafolatli xizmat ko'psatish xarajatlari.

7. Maxsulot (xizmatlar)ni majburiy sertifikasiya qilish xarajatlari.

8. Ishlab chiqarish jaroxatlari tufayli mexnat kobiliyati yukolishi munosabati bilan tegishli vakolatli organlarning karorlari asosida va karorlarisiz tulanadigan nafakalar.

9. Umumiy foydalaniladigan yulovchilar transporti xizmat ko'psatmaydigan yunalishlarda xodimlarni ish joyiga olib borish va olib kelish bilan bog'liq xarajatlar.

Maxsulot tannarxi nazariyasida maxsulot tannarxi strukturasi degan muxim tushuncha mavjud. U ayrim xarajatlarning maxsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan jami xarajatlar summasidagi nisbatini ko'psatadi. Odatda, struktura foiz xisobida ulchanadi.

Tannarx strukturasi tarmoklar va korxonalarning xususiyatiga, ishlab chiqarish texnologiyasi va ishlab chiqarishning tashkil kilinishiga bog'liqdir.

Maxsulot tannarxining strukturasi uzgarmas mikdor xisoblanmaydi. Sanoatning usishi, texnika va ishlab chiqarish texnologiyasi takomillashishi, asosiy va aylanma fondlardan foydalanishning yaxshilanishi, ish haqi mikdorining

uzgarishi, iste'mol buyumlari baxolarining tartibga tushishi va transport tariflarining uzgarishi bilan maxsulot tannarxi strukturasi ham uzgaradi.

Maxsulot tannarxida kaysi guruxdagi xarajatlar asosiy urin tutishiga karab, sanoat tarmoklari bir-biridan fark kiladi – ko'p mexnat, ko'p material, ko'p energiya, ko'p mablag talab kiladigan bo'ladi.

Ish haqi uchun kilinadigan xarajatlar (mexnat xarajatlari) salmogi eng katta bulgan ishlab chiqarish tarmogi ko'p mexnat talab kiladigan tarmok xisoblanadi (kumir sanoati, yogoch tayyorlash sanoati va boshkalar).

Xomashyo va materiallarga kilinadigan xarajatlar salmogi eng katta bulgan ishlab chiqarish tarmogi ko'p material talab kiladigan tarmok xisoblanadi (yengil sanoat va ozik-ovkat sanoati, mashinasozlik).

Xarajatlarning ko'p kismi asosiy vositalar amortizasiyasi uchun sarflanadigan tarmoklar ko'p mablaglar talab kiladigan tarmoklarga kiradi (masalan, neft va gaz kazib chiqarish, gidroelektrostansiyalarda elektr energiyasi ishlab chiqarish).

Ishlab chiqarishning tarmok xususiyatlarini xisobga olish, tannarx strukturasi va ishlab chiqarish xarajatlarini iqtisodiy taxlil qilish ishlab chiqarishda yuz beradigan asosiy texnik-iqtisodiy jarayonlarni urganish, ishlab chiqarishdagi chiqimlarni kamaytirishning asosiy yullarini belgilashga imkon beradi.

3. Maxsulot tannarxini pasaytirishning manbalari va omillari

Mexnat unumdorligini oshirish, xomashyo va material, yokilgi va elektroenergetika xarajatlarini kamaytirish, xizmat ko'psatish va boshkarish sarflarini kiskartirish, ishlab chiqarishdan tashkari, xarajatlarni tejash sanoat maxsuloti tannarxini pasaytirishning eng muxim manbalari xisoblanadi.

Mexnat unumdorligini oshirish uchun yangi texnika, texnologiya jarayonlarini va ishlab chiqarishni ustirish yoki tashkil etishning ilgor usullarini joriy qilish orkali xar bir mexnatchi tomonidan tayyorlanayotgan maxsulotni ko'paytirish kerak bo'ladi. Bu xolda xar bir maxsulot birligiga sarflanadigan ish

haqi kiskaradi, ammo ishchining umumiy ish haqi esa ortib boradi. Mexnat unumdorligi ish haqiga nisbatan jadal usgandagina tannarx pasayadi.

Mexnat unumdorligining usish mohiyati shundan iboratki, bunda maxsulot ishlab chiqarishga ketadigan jonli mexnat ulushi kamayadi, ilgari sarflangan mexnatning ulushi esa ortadi, biroq maxsulot birligi uchun ketadigan mexnat sarfi kiskaradi.

Material, yokilgi va elektr energiya xarajatlarini kamaytirish uchun ularni tejab sarflash, kimmatbaxo materiallarni arzon, Lekin yaxshi materiallar bilan almashtirish, ularni sotib olish va korxonaga keltirish bilan bog'liq bulgan sarflarni kiskartirish kerak bo'ladi.

Xizmat ko'psatish va boshkarish uchun ketadigan xarajatlarni kiskartirishga esa tarmok va korxonalardagi ma'muriy boshkaruv apparatining sarflarini kamaytirish, asbob-uskuna, bino va inshootlarni saklash, yoritish, isitish uchun ketadigan mablaglarni tejab-tergab sarflash orkali erishiladi.

Unumsiz xarajatlarni (jarima to'lash, penya va xokazolar) tugatish maxsulot tannarxini pasaytirishda muxim ahamiyat kasb etadi.

Texnika tarakkiyoti ishlab chiqarishni tashkil etishning ijtimoiy shakllarini takomillashtirishning, ishlab chiqarishni rasional joylashtirish, ishlab chiqarish va mexnatni korxonaning ichida uyushtirishni yaxshilash maxsulot tannarxini pasaytirishning ta'minlovchi omillari bo'lib xisoblanadi. Masalan, texnika tarakkiyoti maxsulot tannarxini pasaytirishning barcha manbalariga ta'sir ko'psatadi. Ishlab chiqarishni elektrlashtirish va elektronizasiyalash hamda kompleks avtomatlashtirish, ximiyalash maxsulot tayyorlash uchun sarflanadigan solishtirma xarajatlarni kamaytiradi.

Xar bir korxonada maxsulot tannarxini pasaytirish darajasini xisoblash uchun eng avvalo undagi rezervlarni, ya'ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni aniklash kerak. Ular kuzga tashlanadigan, yuzaki, juda murakkab, kuz ilgamaydigan bulishi mumkin. Fakat chukur, xar taraflama iqtisodiy-texnik taxlildan keyin ularni aniklash, topish mumkin bo'ladi.

Rezervlar xar xil belgilarga karab guruxlarga ajratilishi mumkin. Ular eng avvalo tuplanish joyiga karab ichki ishlab chiqarish va tashki rezervlarga ajraladi.

Tashki rezervlarga tarmoklar buyicha rezervlar, regional (xududiy) va tabiiy-ekologik rezervlar kiradi.

Rezervlar safarbar etilishi muddati buyicha joriy va istikbolli rezervlarga ajraladi.

Rezervlarni ishlab chiqarish jarayonlarining elementlari buyicha ham guruxlarga bulish mumkin. Bunday rezervlarga mexnat, moddiy va asosiy fondlardan foydalanish rezervlari kiradi.

Korxona yoki tarmok faoliyatini taxlil etish uchun rezervlarni ikkiga bo'lib kurish mumkin:

- tashkiliy-texnikaviy rezervlar;
- ijtimoiy-iqtisodiy rezervlar.

Mana shu yukorida keltirilgan barcha rezervlar, ya'ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni safarbar etish, ishga solish hamda shu asosda tannarxni keskin pasaytirish uchun bir kator omillardan keng foydalanish va ularni xisoblab chiqish kerak. U ishning metodikasi, usulini "Korxonalar faoliyatini tashkil etish, rejalashtirish va boshkarish" fanidan ukiladigan ma`ruzalarda, amaliy mashgulotlarda chukkurrok va xar tomonlama tushuntirib beriladi.

Maxsulot tannarxini rejalashtirish mexnat, moddiy va moliyaviy mablaglardan okilona foydalanish asosida ishlab chiqarishning yukori samaradorligiga erishishga karatilgandir. Tannarx rejasi kuyidagi bulimlarni uz ichiga oladi:

1. Maxsulot tannarxini pasaytirish rejasi;
2. Maxsulot tannarxini kal`kulyasiya etish;
3. Ishlab chiqarish xarajatlari smetasi;
4. Tovar va sotiladigan maxsulot tannarxining xisobi.

Tannarx rejasi, ikki boskichda ishlab chiqiladi. Birinchi boskichda, eng avvalo, xisobot yilida rejalarining bajaralishi taxlil etiladi, maxsulot tannarxini pasaytirish, foyda va rentabellikni oshirish rezervlari aniklanadi va aniklangan

rezervlardan foydalanish tadbirlari belgilanadi, reja loyixasi ishlab chiqiladi. Ikkinchi boskichda esa rejaning uzil-kesil loyixasi ishlab chiqiladi va bu reja topshiriklari korxona bulimlariga etkaziladi.

Maxsulot tannarxi va uni pasaytirish topshiriklari davlat va korxona rejasida yukoridan belgilanmaydigan, aksincha, korxonalarining uzida xisob kilinadigan ko'psatkich xisoblanadi. Shunga karamay, maxsulot tannarxi sanoat ko'psatkichlaridan biri bo'lib kolaveradi. Chunki sanoat maxsuloti tannarxini pasaytirish ishlab chiqarishning rentabellik darajasini oshirish rezervlaridan biri xisoblanadi. Maxsulot tannarxi kanchalik past bulsa, albatta, boshka shart-sharoitlar bir xil bulgan xolda (masalan, xuddi usha maxsulotning narxi barkaror bulganda) uni sotishdan kelgan foyda ham shunchalik ko'p bo'ladi.

Nazorat va muxokama uchun savollar

1. Tannarx va kiymat muammolari.
2. Tannarxning tarkibi, strukturasi va uni pasaytirish yullari.

Mavzu-15. Moliya rejasi.

1. Foydaning moxiyati, ahamiyati va uni rejalashtirish
2. Ishlab chiqarish rentabelligining moxiyati va uni oshirish yullari

1. Foydaning moxiyati, ahamiyati va uni rejalashtirish

Sanoat va uning barcha buginlari ishini tavsiflovchi muxim sifat ko'psatkichlaridan biri foyda va rentabellikdir. Foyda bozor munosabatlarining muxim kategoriyasi sifatida iqtisodiyotda, ma'lum funktsiya (vazifa)larni bajaradi:

-ishlab chiqarish faoliyatining natijasidan olingan iqtisodiy samarani tavsiflaydi, chunki u sunggi moliyaviy natijani ifodalaydi;

-turli darajadagi byudjetlarni shakllantiradi;

-xodimlarning manfaatlarini ximoya kiladi va bu borada iqtisodiy dastak va stimol rolini uynaydi;

-ilmiy – texnikaviy, tashkiliy va ijtimoiy ishlarni amalga oshirishga imkoniyat beradi.

Foyda sanoat, tarmok va korxonaning hamma ishlab chiqarish xujalik faoliyati natijalarini umumlashtiruvchi ko'psatkichdir. Balansdagi foyda yoki foydaning umumiy summasi – korxona balansidagi mavjud ishlab chiqarish va ishlab chiqarishdan tashkari, xujaliklarning moliya-xujalik faoliyatlari natijasida olingan foyda summasidir. Foydaning umumiy summasi tovar maxsulotini sotishdan, ishlab chiqarishdan tashkari, bajarilgan ishlar va xizmatlardan olingan daromadlardan, korxona yordamchi xujaliklarining maxsulotlarini sotishdan olingan daromadlardan, realizasiyadan tashkari, foyda va uy-joy kommunal xujaligi, xar xil jarimalar, penya va xokazolardan tashkil topadi.

Xujalik yurituvchi sub`ekt faoliyatining moliyaviy natijalari foydaning kuyidagi ko'psatkichlari bilan tavsiflanadi:

-maxsulotni sotishdan olingan yalpi foyda (YaF), bu sotishdan olingan sof tushum bilan sotilgan maxsulotning ishlab chiqarish tannarxi urtasidagi tafovut sifatida aniklanadi:

$$YaF = SST - MIT,$$

bu erda: YaF – yalpi foyda;

SST – sotishdan olingan sof tushum;

MIT – sotilgan maxsulotning ishlab chiqarish tannarxi;

-asosiy faoliyatdan kurilgan foyda – bu maxsulotni sotishdan olingan yalpi foyda bilan davr xarajatlari urtasidagi tafovut va kushimcha asosiy faoliyatdan kurilgan boshka daromadlar yoki minus boshka zararlar sifatida aniklanadi:

$$- AFF \text{ k } YaF - DX \text{ KBD } K \text{ BZ},$$

- bu erda:
- AFF – asosiy faoliyatdan olingan foyda;
- DF – davr xarajatlari;
- BD – asosiy faoliyatdan olingan boshka daromadlar;
- BZ – asosiy faoliyatdan kurilgan boshka zararlar;

-xujalik faoliyatidan olingan foyda (yoki zarar) – bu asosiy faoliyatdan olingan foyda summasi plus moliyaviy faoliyatdan kurilgan daromadlar va minus zararlar sifatida xisoblab chiqiladi:

$$UF k AFF K MD - MX,$$

bu erda:

UF – umumxujalik faoliyatidan olingan foyda;

MD – moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;

MX – moliyaviy faoliyat xarajatlari;

-solik tulagungacha olingan foyda – bu umumxujalik faoliyatidan olingan foyda, plus favkulodda (kuzda tutilmagan) vaziyatlardan kurilgan foyda va minus zarar sifatida aniklanadi:

$$STF k UF K FP - FZ,$$

bu erda:

STF – solik tulagungacha olingan foyda:

FP – favkulodda vaziyatlardan olingan foyda:

FZ – favkulodda vaziyatlardan kurilgan zarar;

-yilning sof foydasi – bu solik tulangandan keyin xujalik yurituvchi sub`ekt ixtiyorida koladi, uzi dadaromad (foyda)dan tulanadigan solikni va minus konun xujjatlarida nazarda tutilgan boshka soliklar va tulovlarni chiqarib tashlangan xolda soliklar tulagunga kadar olingan foydani ifodalaydi:

$$SF k STF - DS - BS,$$

SF – sof foyda;

DS – daromad (foyda)dan tulanadigan solik;

BD – boshka soliklar va tulovlar.

Xar bir korxona (firma) yashashi va ravnak topishi uchun foyda olishi kerak. Korxona foydani uz rivojini ta`minlovchi birinchi muxim omil deb biladi. Foydani maksimallashtirish bilan shugullanmaydigan korxonaning yashab ketish imkoniyati kam bo`ladi. Makroiqtisod soxasida uzok muddatga foydani maksimallashtirish masalasiga katta e`tibor berilishi shundan iboratki, shu asosda firma faoliyati oldindan bashorat kilinadi.

Mulk egasini uzi boshkaradigan unchalik katta bulmagan korxona (firma)da ularni yuritish bilan bog'liq bulgan hamma karorlarda foydani ko'paytirish asosiy urin tutadi. Juda katta va yirik korxona (firma) larda raxbar (boshkaruvchi)lar kundalik karorlarni kabul qilishda mulk egalari xar doim ham boshkaruvchilar faoliyatini nazorat ostida saklay olmaydilar. Shuning uchun boshkaruvchilarda va korxonaga raxbarlik qilishda ma'lum darajada erkinliklar bo'lib, foydani maksimallashtirish bilan etarli shugullanmasliklari mumkin. Ular mulk egasi bulmaganliklari uchun uzok muddatli manfaat urniga kiska manfaatni afzal kurishlari mumkin. Boshkaruvchilar ko'pincha foydani maksimallashtirish urniga daromadni ko'paytirish yoki aksiyadorlarni kiziktirish uchun dividendni oshirishga xarakat qilishlari mumkin. Bundan tashkari, ular yukori lavozimga erishish yoki katta mukofotlar olish maksadida foyda keyinchalik kamayib ketsa ham xozirgi kunning uzida oshirishga xarakat kiladilar. Shu tufayli bunday raxbarlar uz lavozimlaridan chetlashtirilishi va korxonani boshka raxbarlarga topshirish zaruriyati yuzaga keladi.

Yukorida keltirilgan foyda turlaridan tashkari, uning yana bir kancha turlari mavjud:

- haqiqiy foyda;
- urtacha foyda;
- monopol foyda yoki iqtisodiy renta;
- maksimal foyda.

Haqiqiy foyda – bu haqiqatda xisobot ma'lumotlari, ya'ni haqiqiy xarajatlar asosida aniklangan foyda xisoblanadi. Bu foyda korxona moliyaviy faoliyatini tashkil etishda asosiy manba bo'lib xisoblanadi.

Urtacha foyda deganda boshka hamma korxonalar kabi sarflangan kapitaliga bir xil foyda olish yoki bir xil rentabellikka ega bulish tushuniladi. Urtacha foyda korxona (firma)ning faoliyat ko'psatayotgan soxada, tarmokda kolishini ta'minlaydi. Bunday foydaning yuzaga kelishi bozorning uzok muddatli barkarorlikka erishganidan dalolat beradi. Urtacha foydani ko'pincha iqtisodiy foyda deb ataydilar.

Iqtisodiy foyda kachon paydo bo'ladi? Agar korxona bir maxsulotni tayyorlab, sotib, haqiqatda 100 ming sum foyda olgan bulsa-yu, ana shu mablag'ni boshka maxsulot ishlab chiqarishga sarflab, uni sotganda 150 ming sumlik foyda olsa, bunday foydani iqtisodiy foyda deb tushunish kerak. Bu xolda foyda ijobiy tus oladi. Ijobiy iqtisodiy foyda korxonani biron-bir investor faoliyat boshlashiga ragbatlantirsa, ijobiy haqiqiy foyda ishlab chiqarish yoki firmaning ancha oyokka turib olganidan darak beradi.

Monopol foyda yoki iqtisodiy renta – bu cheklangan ishlab chiqarish omillaridan foydalanish natijasida sodir bulgan foyda xisoblanadi. Masalan, ikkita korxona bir xil erga ega bo'lib, erni olish bilan bog'liq xarajatlar bir xil bulishi sharoitida birinchi er transport tarmogiga yakin bulganligi uchun maxsulotni tashishga 10 mln. sum kam sarf kilinishi mumkin, ana shu 10 mln sum uning kushimcha foydasi xisoblanadi. Iqtisodiy renta ishlab chiqarish omillari cheklanganligidan kelib chiqadi va u yoki bu ishlab chiqarish omiliga berish xolatini bildirgan baxo bilan shu omilning eng kam baxosi urtasidagi farkdan iborat bo'ladi.

Maksimal foyda – bu bir birlik kushimcha maxsulotni sotishdan olingan daromadni shu bir birlik kushimcha maxsulotga kilingan xarajat mikdori bilan bab-barobar kelishi natijasida olingan foyda. Shu xolda rentabellikning eng yukori darajasiga erishilgan bo'ladi. Shunga kura, foydani maksimallashtirish degani, eng yukori rentabellikni ta'minlash deganidir.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat soxasida utkazilayotgan tub iqtisodiy tadbirlar majmuida foydani taksimlash masalalari muxim urin tutadi, zero uni, adolat yuzasidan va tugri taksimlash jamoa va xar bir xodimning manfaatdorligini uygunlashtirish uchun sharoit yaratadi.

2. Ishlab chiqarish rentabelligining moxiyati va uni oshirish yullari

Sanoat korxonalarining muxim moliyaviy ko'psatkichlaridan biri rentabellikdir. Ishlab chiqarish rentabelligi korxona (firma) ishi samaradorligini

umumlashtiruvchi ko'psatkichlardan biridir. U korxonaning daromad olish darajisini ifodalaydi.

Rentabellik nazariyasida uning bir kancha turlari mavjud bo'lib, ularga jumlasiga quyidagilar kiradi:

- sotish rentabelligi;
- asosiy faoliyat rentabelligi;
- xususiy kapital rentabelligi;
- asosiy kapital (fondlar) rentabelligi;
- permanent kapital rentabelligi;
- aylanma kapital rentabelligi;
- karzga olingan kapital rentabelligi;
- real asosiy kapital rentabelligi;
- investirlashgan kapital samaradorligi.

1. Sotish rentabelligi deganda xar bir sotilgan maxsulot summasiga kancha xarajat kilinganlik darajasi tushuniladi. Demak, bu ko'psatkich sotilgan maxsulot qiymati bilan ana shu maxsulotni ishlab chiqarishga sarflangan xarajatlarni takkoshlash asosida yuzaga keladi. Bunday koeffisient baxolash siyosatidagi uzgarishlarni va sotilgan maxsulot tannarxini nazorat qilish buyicha korxonaning kobiliyatini tavsiflaydi.

Sotish rentabelligini quyidagi formula orkali ifodalash mumkin:

$$R_{sk} = \frac{\text{sotilgan maxsulot tannarxi}}{\text{Haqiqiy sotilgan maxsulot}}$$

2. Asosiy faoliyat rentabelligi – bu ishlab chiqarishning foydaliligi, natijaliligidir. Bu ko'psatkich ishlab chiqarish samaradorligini tavsiflaydi va quyidagicha ifodalanadi:

$$R_{ak} = \frac{\text{maxsulotni sotishdan olingan foyda}}{\text{---}}$$

3. Xususiy kapitalning rentabelligi – bu korxona (firma), tarmok xususiy kapitalining foydaliligi va natijaliligi. U quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$R_{xkk} = \frac{\text{sof foyda}}{\text{xususiy xarajatlarning urtacha qiymati}}$$

Bunday koeffitsient xususiy kapitaldan foydalanish darajasini, ya'ni korxona tomonidan xususiy kapitalning urtacha qiymatiga qancha sof foyda olinganligini ko'rsatadi.

4. Asosiy kapital (fondlar) rentabelligi – bu asosiy fondlar va boshqa oborotdan tashkari aktivlarning foydaliligi. U quyidagicha aniqlanadi:

$$R_{akk} = \frac{\text{sof foyda}}{\text{ko'p muddatli aktivlarning qiymati}}$$

5. Permanent kapital rentabelligi – bu permanent kapitalning foydaliligi, natijaliligidir. U quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$R_{pk} = \frac{\text{sof foyda}}{\text{permanent kapitalning urtacha qiymati}}$$

6. Aylanma kapitalning rentabelligi – bu aylanma kapitalning foydaliligi, natijaliligi. U xar bir sumli aylanma kapitaldan qanchalik foyda olish mumkinligini ko'rsatadi. Uni quyidagi formula asosida aniqlash mumkin:

$$R_{ak} = \frac{\text{sof foyda}}{\text{aylanma kapitalning urtacha qiymati}}$$

7. Karzga olingan kapitalning rentabelligi – bu karzga olingan kapitalning foydaliligi, unumlilik. U quyidagicha aniqlanadi:

$$R_{kk} = \frac{\text{sof foyda}}{\text{...}}$$

Bu koeffitsient xar bir sumli karzga olingan kapital kancha foyda keltirganligini ifodalaydi.

8. Real asosiy kapitalning rentabelligi uning foydaliligini ifodalaydi va xar bir sumli real asosiy kapital kancha sum foyda keltirganligini ko'psatadi. U quyidagi formula asosida aniklanadi:

$$R_{rkk} = \frac{\text{sof foyda}}{\text{real asosiy kapital}}$$

9. Investirlangan kapital rentabelligi – bu investisiya mablaglarining natijaliligi, foydaliligi. Bu ko'psatkich investisiya tufayli olingan mablaglarning kanchalik samara berishini ifodalaydi va quyidagi formula orkali aniklanadi:

$$R_{ikk} = \frac{\text{soliklarsiz foyda K tulangan foizlar summasi}}{\text{xususiy kapital K uzok muddatli karzli kapital}}$$

Rentabellik darajasi ko'psatkichining yukori bulishi korxona (firma) ixtiyoridagi asosiy va aylanma fondlardan okilona foydalanilayotganini va korxona (firma)ning ma'lum mikdorda foyda (daromad) olayotganligini ko'psatadi.

Rentabellik darajasini kutarish uchun sanoatning barcha tarmoklari va korxonalari sotilgan maxsulot xajmini oshirishga, uni ishlab chiqarish uchun sarflanayotgan xarajatlarni kamaytirishga, ishlab chiqarilgan maxsulot sifatini oshirishga karatilgan tadbirlarni amalga oshirishlari zarur.

Adabiyotlar

1. Каримов И.А. «Ўзбекистон иқтисодий ислохотлар чуқурлаштириш йўлида». - Тошкент: Ўзбекистон, 1995.
2. Каримов И.А. «Жаҳон молиявий иқтисодий инқирози ва Ўзбекистонда уни бартараф этиш йўллари ва чоралари». – Тошкент: Ўзбекистон, 2009. – 59 бет.
3. Каримов И.А. Мамлакатимизда демократик ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси: Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. 2010 йил 12 ноябрь. – Т.: Ўзбекистон, 2010.

Asosiy adabiyotlar

1. Исаев Р.А. ва бошқалар. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бизнес-режа. –Т.: Тафаккур, 2011. – 198 б.
- 2.Ортиқов А. Саноат иқтисодиёти. Дарслик -Т.:Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси адабиёт жамғармаси нашриёти. - 2004.

Qo`shimcha adabiyotlar

1. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. – М.: Издательство РИОР, 2005.
2. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. -Т.:Ўзбекистон ёзувчилар уюшмаси адабиёт жамғармаси нашриёти. - 2004.
3. Болтабоев М.Р. Тўқимачилик саноати маркетинг стратегияси. – Т.: Фан, 2004.
4. Додобоев Ю., Худойбердиев А. Корхона иқтисодиёти. Ўқув қўлланма. – Андижон: Андижон, 2002.
5. Турсунхўжаев П.М. «Корхоналарда ишлаб чиқариш ва режалаштириш» -Т.: Ўзбекистон, 1997.

Internet saytlari

1. www.cer.uz.
2. <http://ziyonet.uz/>
3. www.can.naytov.com.
4. www.plehanov.com/
5. www.litera.ru.

MUNDARIJA

Mavzu -1. Menejment fanining umumiy tavsifi. Boshqaruv tizimi nazarisi va amaliyotining rivojlanish bosqichlari.....	3
Mavzu-2. Menejment nazariyasining shakllanishi va rivojlanishi.....	11
Mavzu -3. Boshqaruv funksiyalari va tamoyillari. Boshqaruvda vaziyatli va jarayonli yondashuvlar.....	25
Mavzu-4.Menejment tashkiliy tuzilishi. Boshqarish usullari.....	37
Mavzu-5. Boshqarish usullari.....	50
Mavzu-6. Boshqaruv qarorlari va samaradorligi.....	63
Mavzu- 7. Ishlab chiqarishni tashkil etish va biznes reja fanining predmeti va vazifalari.....	78
Mavzu- 8.Ishlab chiqarish jarayonini tashkil etish.....	82
Mavzu-9. Ishlab chiqarishda texnikaviy tayyorgarlikni tashkil etish. Ishlab chiqarishni texnologik tayyorlashni tashkil etish.....	90
Mavzu-10.Biznes-reja va uning asosiy ko`rsatkichlari.....	93
Mavzu-11.Korxona quvvati va ishlab chiqarish dasturini hisoblash.....	111
Mavzu-12. Ish haqi fondi va uni rejalashtirish.....	114
Mavzu-13. Korxona yordamchi xo`jaliklar ish faoliyatini tashkil etish va uni rejalashtirish.....	130
Mavzu-14. Mahsulot tannarxini rejalashtirish.....	139
Mavzu-15. Moliya rejasi.....	153
Adabiyotlar ro'yxati.....	159

