

АНДИЖОН МАШИНАСОЗЛИК ИНСТИТУТИ
«ТЕХНИКА» факультети, «ИҚТИСОДИЁТ» кафедраси,
«БИЗНЕСНИ БОШҚАРИШ» йўналиши 1-гуруҳ

«ТАСДИҚЛАЙМАН»
«Иқтисодиёт» кафедраси
муdiri Н.Халилов

20.12. 2011й.

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ БЎЙИЧА ТОПШИРИҚ

Талаба: Халиқов Фаррух Рустамович

1.Битирув малакавий ишининг мавзуси: “Андижонпахтасаноат” ҳудудий бирлашмасида самарали бошқарувини ташкил этиш йўналишлари. 5-сонли 5 декабрь 2011й. кафедра мажлисида маъқулланган.

2.Битирув малакавий ишни топшириш муддати: “_____” июнь 2012й.

3.Битирув малакавий ишни бажаришга доир бошланғич маълумотлар: “Андижонпахтасаноат” ҳудудий бирлашмасининг 2009-2011йилларнинг йиллик статистик маълумотларидан фойдаланилди

4.Хисоблаш-тушунтириш ёзувларининг таркиби (ишлаб чиқиладиган масалалар рўйхати):

I боб. Бошқарувни ташкил этишнинг назарий асослаш.

II боб. “Андижонпахтасаноат” ҳудудий бирлашмасининг фаолияти таҳлил.

III боб. Самарали бошқарувни такомиллаштириш йўллари.

5.Чизма ишлар рўйхати (номи аниқ кўрсатилади).

1-чизма. Корхона бошқарувининг ташкилий тузилмаси.

1-жадвал. Бозор иқтисодиётида Ўзбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари.

2.2.1- жадвал. "Андижонпахтасаноти" ХАБ тизимидаги пахта тозалаш корхоналари бўйича маҳсулот конъюктураси.

2.2.2.-жадвал. Андижон вилоят «Пахтасаноат» худудий акциядорлик бирлашмаси бошқаруви қошидаги корхоналарнинг асосий техник - иқтисодий кўрсаткичлари.

2.2.3.-жадвал. “Андижонпахтасаноти” ХАБ тизимидаги пахта тозалаш корхоналари бўйича маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми динамикаси.

2.3.1.-жадвал. Андижон вилоят «Пахтасаноат» худудий акциядорлик бирлашмаси бошқарувининг кадрлар салоҳияти таҳлили.

2.3.2.-жадвал. Андижон вилоят «Пахтасаноат» худудий акциядорлик тизимидаги ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги таҳлили.

6.Битирув малакавий иши бўйича маслаҳатчи(лар)

| № | Бўлим мавзуси | Маслаҳатчи ўқитувчи ф. и. ш. | Имзо, сана | |
|---|---------------|------------------------------------|---------------------|-----------------------|
| | | | Топшириқ берилди | Топшириқ бажарилди |
| 1 | Кириш | Г.Зуфарова | 15.12.2011й | 05.01.2012й |
| 2 | 1 боб | Г.Зуфарова Болтабоева Л | 06.01.2012й | 25.02.2012й |
| 3 | 2 боб | Г.Зуфарова | 27.02.2012й | 14.04.2012й |
| 4 | 3 боб | Зуфарова. Г А.Саримсақов | 16.04.2012й | 30.04.2012й |
| 5 | Хулоса | Г.Зуфарова | 02.05.2012й | 21.05.2012й |

7. Битирув малакавий ишининг бажариш режаси

| № | Битирув малакавий иши босқичларининг номи | Бажариш муддати (сана) | Текширувдан ўтганлик белгиси |
|------|--|------------------------------|------------------------------------|
| 1.1 | Корхона бошқарувини ташкилий тузилмаси. | 06.01.2012.й 27.01.2012.й | 25.02.2012.й 15.03.2012.й |
| 1.2. | Корхона бошқарув тизимини шакллантириш жараёни. | 28.01.2012.й 09.02.2012.й | 16.03.2012.й 02.04.2012.й |
| 1.3. | Кооператив маданиятни ташкил этиш. | 10.02.2012.й 27.02.2012.й | 03.04.2012.й 14.04.2012.й |
| 2.1. | Бирлашманинг тарихи ва бошқарув таркиби. | 27.02.2012.й 15.03.2012.й | 14.04.2012.й 20.04.2012.й |
| 2.2. | Асосий техник – иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили. | 16.03.2012.й 29.03.2012.й | 21.04.2012.й 25.04.2012.й |
| 2.3. | Кадрлар салоҳиятини бошқаришни баҳолаш. | 30.03.2012.й 16.04.2012.й | 26.04.2012.й 30.04.2012.й |
| 3.1. | “Андижонпахтасаноат” худудий бирлашмасининг бошқарув механизмини такомиллаштириш | 16.04.2012.й 20.04.2012.й | 30.04.2012.й 05.05.2012.й |
| 3.2. | Корпоратив маданиятни шакллантириш йўллари | 21.04.2012.й 27.04.2012.й | 07.05.2012.й 12.05.2012.й |
| 3.3. | Бошқарувни чет эл тажрибаси | 28.04.2012.й 01.05.2012.й | 14.05.2012.й 19.05.2012.й |

Битирув малакавий иши раҳбари: Г.Зуфарова _____

Топшириқни бажаришга олдим: Ф.Халиқов _____

Топшириқ берилган сана: 15 декабрь 2011йил

М У Н Д А Р И Ж А

| | |
|--|-----------|
| Кириш..... | 5 |
| | |
| 1.Боб. Бошқарувни ташкил этишнинг назарий асослаш. | |
| 1.1. Корхона бошқарувини ташкилий тузилмаси..... | 10 |
| 1.2. Корхона бошқарув тизимини шакллантириш жараёни..... | 18 |
| 1.3. Коорпоратив маданиятни ташкил этиш..... | 26 |
| | |
| 2.Боб. Андижонпахтасаноат худудий бирлашмасининг фаолияти таҳлил. | |
| 2.1. Бирлашманинг тарихи ва бошқарув таркиби..... | 29 |
| 2.2. Асосий техник – иқтисодий кўрсаткичлари таҳлили..... | 38 |
| 2.3. Кадрлар салоҳиятини бошқаришни баҳолаш..... | 50 |
| | |
| 3.Боб. Самарали бошқарувни такомиллаштириш йўллари. | |
| 3.1. Андижонпахтасаноат худудий бирлашмасининг бошқарув механизмини такомиллаштириш. | 55 |
| 3.2. Корпоратив маданиятни шакллантириш йўллари..... | 60 |
| 3.3. Бошқарувни чет эл тажрибаси..... | 68 |
| | |
| Хулоса..... | 72 |
| Фойдаланилган адабиётлар рўйхати..... | 76 |

Кириш

Ҳозирги вақтда корхона ва ташкилот ходимларини бошқариш концепцияси асосини ходим шахсий ролининг ортиб бораётганлиги, унинг асосий йўл-йўриқларни билиши, уларни шакллантира олиши, корхона ва ташкилотлар олдида турган вазифаларга мувофиқ равишда йўналтира билиш ташкил этади.

Республикамиздаги иқтисодий ва сиёсий тизимларда рўй бераётган ўзгаришлар ҳар бир шахс учун, унинг яшашининг барқарорлиги учун катта имкониятлар туғдириш билан бир қаторда жиддий хавф-хатар ҳам туғдиради, амалда ҳар бир кишининг ҳаётига маълум даражада ноаниқлик киритади. Бундай вазиятда ходимларни бошқариш алоҳида аҳамиятга эгадир, чунки у шахснинг ташқи шароитга мослашиши, ташкилотдаги ходимни бошқариш тизимининг тузилишида шахсий омилни ҳисобга олиш масалаларининг бутун бир мажмуини амалга ошириш имконини беради. Шунинг учун ҳам маънавий ва қадриятларнинг устиворлигига бутунлай янгича ёндашувларни ишлаб чиқиш зарур бўлади. Бу ўз навбатида ходимлар салоҳиятига боғлиқ. Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримов таъкидлаганидек

“...жамиятнинг инсонпарварлиги мамлакатимиз иқтисодий салоҳиятини қанчалик юксаклиги билангина эмас, балки бу салоҳият ҳар бир кишининг фаровон яшаши ва ҳар томонлама ривожланиши учун йўналтирилгани билан ҳам баҳоланади”.¹ Шундай экан корхона ва ташкилот ичидаги асосий жиҳат – ходимдир, ташкилотдан ташқарида эса – маҳсулот истеъмолчиларидир. Ишловчининг маънавий онгини бошлиққа эмас, балки ташаббускорга томон юз буриш зарур. Соғлом иқтисодий моҳиятга асосланган ижтимоий нормаларга ўтишни унутмаслик керак. Иерархия

¹ Каримов.И.А. 2011 йилнинг асосий яқунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги нутқи. Халқ сўзи 20 январ 2012 йил

иккинчи ўринга ўтиб, ўз ўрнини маънавият, маданият ва бозорга бўшатиб беради.

Албатта, ходимларни бошқариш хизматининг тузилиши кўп жиҳатдан корхона ва ташкилотларнинг хусусиятлари ва ҳажми билан ишлаб чиқарилаётган маҳсулотнинг ўзига хос томонлари билан белгиланади.

Ишлаб чиқаришни техник тайёрлаш бу янги моделларни яратишдан тортиб, то тайёр маҳсулот холига келгунча қадар бажариладиган ишларни бетўхтов амалга ошириш билан бир қаторда уларга бажаришга сарфланган вақтни камайтиришни ҳам ҳисобга олиш керак бўлади.

Ишлаб чиқаришни техник ташкил қилишнинг мазмуни ва вазифаси шу корxonанинг ташкилий, техник ривожланиш дастури асосида белгиланади ва аҳолининг талаб, эҳтиёжлари ҳисобга олинади. Корxonани бошқаришда раҳбар ходимлар меҳнатини тўғри ташкил қилиш ниҳоятда катта аҳамиятга эга. Улар инсон ресурсларини самарали бошқариши учун бошқарув услублари, бошқарув тактика ва стратегияси, унда қўлланиладиган воситалар ҳақида етарли билимларга эга бўлишлари керак.

Технологияни бошқариш менежери ишини роял созловчининг иши билан таққослаш мумкин. У асбоб торлари етарлича тортилганми, асбоб (бизнинг шароитда, айтайлик, корхона) яхши овоз чиқариб бера оладими каби саволларни текшириб кўради. Хўп, технологияни самарали бошқариш учун нималар зарур?

Биринчидан, хатоларга муросасизлик. Технология тўхтамайдиган ва бенуксон бўлиши керак. Акс ҳолда, янги муаммолар пайдо бўлади.

Иккинчидан, технология сарф-харажатлар нуқтаи назаридан самарали ва рақобатбардош бўлиши керак. Бу ерда бошқарув ва назорат вазифаси жуда кўп муқобил вариантлардан бирини, биринчи навбатда харажатлар мезони бўйича энг мақбулини танлаб олиш билан белгиланади.

Учинчидан, бошқарув доимий равишда технологияни такомиллаштиришга қаратилган бўлиши керак. Агар менежер эришилгандан қаноатланиш сезмаса, бу яхши.

Нихоят, тўртинчидан, бошқарув рақобатчилар томонидан амалга оширилган революцион сакрашни қарши олишга тайёр бўлиши керак.

Ҳозирги саноат дунёсида менежерлар технология ривожланишини янада катта эътибор билан кузатиши зарур. Технология – ҳақиқатдан ҳам, ишлаб чиқаришни яхшилашнинг ягона йўлидир.

Яхши технология бошқарувчиси, албатта, ўз инженерларига таянишни истаган бўлар эди. Бошқа томондан, инженерлар сўзсиз бошқаларнинг ютуқларини кўчирма қилиш эмас, балки, ўзларининг илмий изланишлари натижаларинигина ишлаб чиқаришга татбиқ этилишини хоҳлаган бўлар эдилар.

Технология - қимматбаҳо нарса. Ходимлар ёши даражасининг кўтарилиши ва ёшлар сонининг қисқариши менежерни ишчилар ўрнини босувчи технологиялар ҳақида ўйлантиради. Зарур маблағлар мавжуд бўлганда у янги технологияларни кўплаб харид қилади. Бу ерда маҳсулот сифатини оширишга бўлган эҳтиёж ўсиб бориши катта роль ўйнайди.

Бу фаолиятни самарали бошқариш ходимларнинг ижодий фаоллигини, уларнинг ташаббускорлиги ва тадбиркорлигини рағбатлантирадиган ташкилий чоралар ўтказиш билан ифодаланади.

Жамият келажакда қандай муаммоларга дуч келишидан қатъий назар, менежер уларни тушуниш ва ҳал қилиш қобилиятини ўстириши лозим. Менежер ресурсларни шундай ташкил қилиши керакки, бунда ишлаб чиқарилаётган товарлар кам баҳога эга бўлсин. У доим кам ресурслардан фойдаланиб, кўп товарлар ишлаб чиқариш масаласи устида бош қотиради.

Менежерлар келажакда юксалиб боровчи технологик йўналган жамият билан ишлайди. У ишлаб чиқариш, иқтисодиёт, жамиятнинг ҳолати ва уларнинг ривожланиши тенденциялари ҳақидаги ахборотларга яхши эга бўлсагина омадга эришади. Бу ерда ахборот технологиялари муҳим роль

ўйнайди ва айнан шулар бошқарув қарорлари сифатини аниқлайди.

Айни пайтда раҳбар ходимлар меҳнатини тўғри ташкил қилиш корхонани самарали бошқаришда ниҳоятда катта аҳамиятга эга. Улар инсон ресурсларини самарали бошқариши учун бошқарув услублари, бошқарув тактика ва стратегияси, унда қўлланиладиган воситалар ҳақида етарли билимларга эга бўлишлари керак. Самарали бошқарувни амалга ошириш мақсадида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 1992 йил 10 ноябрдаги 517-сонли қарорига мувофиқ “Хлопкопром” (“Пахтасаноат”) республика ишлаб чиқариш бирлашмаси тугатилиб, унинг ўрнида қишлоқ хўжалигида етиштирилган пахта ҳосилини ширкат хўжаликлари ва деҳқон фермер хўжаликлари билан тузилган шартномалар асосида тайёрлаш, сақлаш, файта ишлаш ва барча ишлаб чиқарилган маҳсулотларни ички ва хорижий истеъмолчиларга сотиш вазифасини бажарувчи “Уздавпахтасаноатсотиш” ҳиссадорлик ассоциацияси тузилди. Шу муносабат билан “Андижонпахтасаноат” бирлашмаси “Андижонпахтасаноатсотиш” ҳиссадорлик бирлашмасига айлантирилди.

Бирлашма тизимидаги барча корхоналар ва уларнинг тайёрлов масканларидаги мутахассис ва техник ходимлар, ишчиларининг асосий вазифаси тайёрланган пахта хомашёсини қайта ишлашда барча турдаги сарф-харажатларни камайтиришдан, фақат олий навли маҳсулотлар ишлаб чиқариб, истемолчиларга юқори навларда сотишдан иборат.

Битирув малакавий ишнинг объекти ва предмети “Андижонпахтасаноатсотиш” ҳиссадорлик бирлашмаси ишнинг объекти. Бирлашма тизимидаги асосий иқтисодий кўрсаткичлар мажмуи ишнинг предмети ҳисобланади.

Битирув малакавий ишнинг асосий мақсади – Андижон вилояти “Пахтасаноати Худудий бирлишмаси” фаолиятида самарали бошқаришни ташкил этишни яхшилаш йўллари бўйича тавсия ва таклифлар ишлаб чиқишдан иборат. Ишнинг мақсадига мувофиқ қуйидаги вазифаларни белгилаб олдик:

- Корхона бошқарувини ташкилий тузилмаси
- Корхона бошқарув тизимини шакллантириш жараёни
- Корпоратив маданиятни ташкил этиш
- Бирлашманинг тарихи ва бошқарув таркиби
- Асосий техник – иқтисодий курсаткичлари тахлили
- Кадрлар салоҳиятини бошқаришни баҳолаш
- Ташкилий маданиятни шакллантиришни такомиллаштириш
- Корпоратив маданиятни шакллантириш йўллари
- Бошқаруни чет эл тажрибаси

Битирув малакавий иш тиркиби: Кириш, учта боб хулоса ва таклифлардан иборат. Кириш қисмида мавзунинг долзарблиги, ишнинг объекти ва предмети, иш мақсади, вазифалари, унинг назарий ва услубий асослари акс эттирилган.

Биринчи бобда, бошқарувни ташкил этишнинг назарий жиҳатлари ёритилган.

Иккинчи бобда, “Андижонпахтасаноат худудий бирлашмасининг” тарихи, ташкилий тузилиши, жамиятнинг уч йиллик асосий иқтисодий кўрсаткичлари ҳамда молиявий натижалари таҳлил килинган.

Учинчи бобда, самарали бошқарувни амалга ошириш йўллари бўйича хулоса ва таклифлар берилган.

1.Боб. Бошқарувни ташкил этишнинг назарий асослаш

1.1. Корхона бошқарувини ташкилий тузилмаси

Корхонани бошқаришнинг самарали тузилмасини вужудга келтириш бошловчи тадбиркор ҳал этиши керак бўлган муҳим вазифалардан биридир. У ташкилотни самарали ишлаши учун унга қайси ихтисосдаги мутахассислар қандай малакада, қандай шахсий фазилатларга эга бўлган қанча инсонни бирлаштириши кераклигини аниқлаб олиши керак. Корхона катталашиб, унинг фаолият соҳалари кенгайиб бориши билан оқилона тузилмага бўлган эҳтиёж янада ортади. Корхонанинг етуклик, хатто, гуллаб -яшнаган босқичида ҳам ташкилий тузилма инсоннинг ҳаётий қобилятини белгиловчи муҳим омил бўлиб қолади. Корхонанинг рақобат курашига бардош бериши, ўз қувватини сақлаб туриши ёки ошириб бориши, унинг ўзгариб бораётган шароитларга мослашиш қобилятига боғлиқ бўлади.

Корхона ва ташкилот ўз олдида қўйилган мақсадларни рўёбга чиқариш учун турли ресурслардан фойдаланади. Улар анъанавий равишда учта асосий гуруҳга бўлинади: натурал ёки табиий ресурслар (француз иктисодчиси Ж.Б.Сэйнинг таърифи бўйича: ер), моддий ресурслар (капитал) ва инсон ресурсларидан иборат бўлиб, буларни ишлаб чиқариш омиллари деб ҳам аташ мумкин.¹

Корхона ва ташкилот ресурсларни харид қилар экан, ташкилий мақсадларга эришмоқ учун улардан унумли фойдаланишга ҳаракат қилади, пахтани қайта ишлаб газмолга айлантиради, станокларда деталь тайёрлайди, автобус ҳайдовчиларини ўқитади ва йўлга юборади.

Мазкур жараён самарали бўлмоғи учун корхона фойдаланиладиган ресурсларнинг оптимал нисбатини (уларнинг миқдори, усули, жойи, вақти, ўзаро ҳаракат қилиш муддати нуктаи назаридан) таъминлаши ёки бошқача айтганда, ресурсларни бошқариши зарур. Бир уйни бир киши уч йил мобайнида қуриши мумкин, ўн кишилик бригада - ғишдан тўрт

¹ Основы менеджмента. Учебное пособие. Попов С.Г. М.: Ось-89, 2003

ой мобайнида, темир – бетон блокларидан уч кишилик бригада кўтарма кран ёрдамида бир ой ичида қуриши мумкин, бу иш уйнинг бўлажак эгаси эга бўлган мақсад ва маблағларга боғлиқдир. Ресурсларни бошқариш ташкилотни бошқаришга асосланади.

Барча ташкилотлар учун кишиларни бошқариш жуда катта аҳамиятга эга. Инсонларсиз ташкилот йўқ. Ҳеч бир ташкилот керакли инсонларсиз ўз мақсадларига эриша олмайдилар. Меҳнат ресурсларини бошқариш бошқарув назарияси ва амалиётининг муҳим қисмидир.

Йирик ташкилотларда меҳнат ресурсларга умумий раҳбарлик масъулияти кадрлар бўлимининг малакали ходимларига юклатилган бўлиб, у одатда штаб хизматлари таркибига киради. Бу мутахассислар ташкилот мақсадларини амалга оширишга ёрдам бериши учун, улар фақат ўз соҳаларини эмас, балки қуйи бўғин раҳбарларининг эҳтиёжларини ҳам билишлари зарур. Шу билан бирга бу раҳбарлар меҳнат ресурсларини бошқариш хусусиятларини, унинг механизми, имкониятлари ва камчиликларини тушунмаса, кадрлар мутахассислари хизматларидан умумли фойдалана олмайдилар. Шунинг учун барча раҳбарлар инсонларни бошқариш усуллари ва методларини билиши ва тушуниши муҳим.

Корхона бошқарувининг ташкилий тузилмаси бўлимлар, ишчи - ходимлар ўртасидаги махсус ишлаб чиқилган алоқалар ва муносабатларнинг яхлит тизимини ўз ичига олади ва унинг доирасида ишловчи инсонлар олдига қўйилган мақсадга энг самарали йўл билан эришиш вазифасини бажаради. Мазкур тизимнинг ташкилий вазифалари 1-чизмада кўрсатилган.

Корхона бошқарувининг ташкилий тузилмаси 1-чизма



Корхона тузилмасида қуйидаги элементлар ажратиб кўрсатилади: раҳбарлик ва алоқа (горизонтал ва вертикал) бўғинлари (бўлимлар), даражалар (босқичлар).

Бўғин (бўлим) - бу ташкилий жихатдан алоҳида, мустақил бошқарув ташкилотидир. Бўлим (инсонлар гуруҳи) томонидан муайян вазифанинг бажарилиши уни шакллантиришнинг асосий мақсади ҳисобланади. Бўлимлар ўртасидаги алоқалар горизонтал тусга эга. Раҳбарлик (бошқарув) даражасини (босқичини) бошқарув иерархиясида маълум босқични эгаллаган бўлимлар гуруҳи (ёки битта бўлим) сифатида белгилаш мумкин. Босқичлар ўртасидаги алоқалар вертикал бўйича алоқадир. Улар қуйи даражалардан бошлаб юқори даражагача эркин ифодаланган изчил бўйсунуш тусига эга.

Маҳаллий бошқарув ташкилотлари, бу амалда туман (шаҳар) ҳокимияти, ташкилотлар, назорат органлари томонидан бажарилаётган бошқарув вазифаларидир. Маҳаллий ташкилотлар бошқаруви "Маҳаллий ўзини - ўзи бошқариш тўғрисида"ги қонунга асосланиб, амалга оширадilar.

Алоқа тизими барча бошқарув органлари ўз вазифаларини бир-бирлари билан мустаҳкам алоқада бажарадилар, деган маънони англатади. Алоқани йўқотиш - бошқаришни йўқотиш, деган маънони билдиради. Алоқалар турли шаклда: чизиқли (вертикал), функционал (горизонтал), тармоқли, минтақавий бўлиши мумкин.

Йўналтирилганлик қондаси ҳар бир корхонанинг маълум ташқи инфратузилмаларга - (банклар, биржалар, молия ташкилотлари, таъминот-

сотиш ташкилотларига) мўлжал олиши ва ташқи муҳитнинг ўзгариб турган шароитларига мослаша олиши кераклигини билдиради.

Ишни табақалаштириш корхонада ишларни: ким нима учун жавоб бериши, ким назорат ёки шикоят қилиш ҳуқуқига эга эканлигини ва ҳоказоларга қараб, аниқ фарқлашни билдиради. Буларнинг ҳаммаси ходимларнинг бошқарув масалаларидаги мустақиллигини оширади. Ҳаммабоплик қондаси бозор муносабатлари, рақобат шароитларида фақат махфий ҳисобланмаган ахборот билан эркин танишиш имконияти берилиши керак, декан маънони билдиради. Масалан, атроф - муҳитнинг ифлосланиш даражаси ҳақидаги, маҳсулот сифати, техника хавфсизлиги тўғрисидаги ахборотлар шулар жумласига киради.

Режалаштириш - бошқарув жараёнининг дастлабки босқичларидан бири бўлиб, у мақсадни амалга оширишни ривожлантиришда йўналишни белгилаш демакдир. Ҳар қандай фирма ўз фаолиятини пухта ва яхши режалаштириши керак, чунки, фирманинг омон қолиши ва фойда кўриши шунга боғлиқ бўлади.

Корхона бошқарув тизимини шакллантириш жараёни

| Босқичлар | Мазмуни |
|--|--|
| Бажаралаётган иш ҳарактерини белгилаш | Вазифаларни қўйиш. Қўйилган вазифаларни ҳал этиш учун зарур бўлган ишлар ҳажмини белгалаш. Фойдасиз ишни ва айрим операцияларни такрорлашни истисно этиш. Бошқарув ва такрорлашни истисно этиш. Бошқарув ва назорат тизими элементларининг ўзаро ҳамкорлиги жараёнини ишлаб чиқиш, қарорлар турлари ва уларни қабул қилишда у ёки бу менежернинг иштироки хусусиятини, менежер умумий ишга қўшиши керак бўлган ҳиссани белгилаш, менежер ўзаро ҳамкорлик қилиши керак бўлган шахсларнинг қарор қабул қилаётган бошқа шахсларнинг менежерга кўрсатадиган таъсирини ўз ичига олади. |
| Ишни бошқарувнинг алоҳида элементлари ўртасида тақсимлаш | Маъёрларни белгилаш ва андозаларни тасдиқлаш. Масалан, корхонани бошқаришнинг ҳар қандай даражасининг ҳар бир раҳбари учун аниқ лавозим мажбуриятларини белгилаш, қабул қилиш. Бошқарувнинг илмий услублари доирасидаги техник усуллар. Масалан, иш вақти, меҳнатни ташкил этиш ва бошқарув фаолиятининг бошқа омилларини таҳлил этиш услубларини тадқиқ этиш. Корхона доирасида ишлаётган барча шахсларнинг мустаҳкам ҳамкорлигини ва аниқ ўзаро ҳаракатини ташкил этиш. |
| Бошқарувнинг мантиқий гуруҳларини қуриш | Бўлинмаларни ташкил этиш. Бошқарилаётган иш турига мувофиқ бошқарув элементларини гуруҳлаш. Масалан, обрўга эга бўлган раҳбарлар атрофида бўлинмалар (бўлимлар) тузиш. |

Бошқарув тушунчаси узоқ ва чуқур тарихий тараққиётга эга. Унинг юзага келиши эса инсоният тараққиётининг энг муҳим жараёнларидан бири ҳисобланади. Бошқарув фаолиятининг дастлабки даврида инсонлар ўз билим ва тажрибасига асосланган ҳолда ишлаб чиқаришни бошқарган бўлсалар, аста-сёкинлик билан техника-технологиянинг ривожланиши, ишлаб чиқариш суръатларининг ўсиши ва ҳар хил ташкилий шароитлар юзага келиши натижасида фаолиятнинг мазкур тури анча мураккаблашиб борди. Бундай

ҳолатни англаш, чуқурроқ ўрганиш ва билиш “Бошқарув фани“нинг вужудга келишига олиб келди.

Бошқарувнинг бир қатор назарий ва амалий вазифалари Ф.У. Тейлор томонидан асослаб берилган. У бошқаришга “Нима қилиш кераклигини, уни энг яхши ва қулай усулда амалга оширишни аниқ билиш санъати“, - деб таъриф берган.

Бошқарувнинг маъноси ва моҳияти, аҳамияти ва мазмуни, тамойиллари ва усуллари тўғрисида буюк олимлар, мутафаккирлар, мутахассислар жуда кўп фикр айтган ва ёзиб қолдиришганлар.

Бошқарув – бу ташкилотнинг мақсадини ифодалаш ва унга эришиш учун зарур бўлган режалаштириш, ташкил этиш, иштиёқни уйғотиш (мотивация) ва назорат қилиш бўйича фаолият тури жараёнидир.

Бошқарув – бу муайян ахборотга асосланган ва мавжуд дастурга мувофиқ объектнинг ишлашини, яъни фаолият кўрсатишини таъминлашга йўналтирилган тадбирлар мажмуасидир.

Шунингдек, машҳур француз олими Анри Файоль ҳам бошқарувга қуйидагича таъриф беради: “Бошқарув – бу корхона ихтиёридаги барча ресурслардан максимал (энг кўп – А.О.) фойда олган ҳолда уни мақсад сари етаклаш фаолиятидир“.¹ Демак, бошқарув объектив зарурият ва мақсадга йўналтирилган жараён ҳисобланади.

Макроиктисодий соҳанинг етакчи тармоғи бўлган саноатни бошқариш зарурияти тўғрисида гапирилганда юқоридаги таърифларни янада кенгайтириш ва мазмунан бойитиш зарурати юзага келади.

Ижтимоий ишлаб чиқаришни, жумладан, унинг энг йирик ва етакчи соҳаси бўлган саноатни бошқаришнинг объектив заруриятини изоҳлаб шуни айтиш керакки, йирик миқёсда амалга ошириладиган, ҳар қандай тўғридан-

¹ Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003

тўғри қилинаётган меҳнат, ишлаб чиқариш кўпроқ ёки камроқ даражада бошқарилишга муҳтождир.

Бошқарув индивид ёки жамоа фаолиятининг алоҳида тури сифатида ҳар қандай ижтимоий жамиятга хос жараёндр. Лекин унинг тавсифи, мақсади, вазифалари, жамият тараққиётининг турли босқичларида турлича бўлиши мумкин. Шу сабабли ҳар бир босқичда бу категориянинг асосий муаммолари чуқур, ҳар томонлама тадқиқ қилинади ва уларнинг ечими топилади.

Иқтисодиётда бошқаришнинг энг муҳим муаммолари қуйидагилардан иборат бўлиши мумкин:

1. Бошқарувнинг назарий асослари ва фундаментал қоидаларини илмий ва амалий томондан ишлаб чиқиш: Бунда жамият тараққиётининг янги шароитларида бошқарувнинг моҳияти, аҳамияти, мазмуни, мақсади ва вазифаларини аниқлаш;
2. Бошқарувни бозор иқтисодиёти ва хўжалик фаолиятини демократлаштириш тамойиллари ҳамда усуллари билан уйғунлаштириш;
3. Иқтисодиётни бошқаришнинг энг юқори самара келтирадиган усулларини аниқлаш;
4. Бошқарув идораларининг ташкилий тузилмасини, уларнинг функциялари, ҳуқуқлари ва мажбуриятларини белгилаш;
5. Бошқарув идораларини ҳозирги замон техника ва технологияси билан таъминлаш, улар фаолиятида статистик ва иқтисодий-математик усулларни кенг миқёсда жорий этиш, ахборот таъминоти ва бошқарув жараёнида ишлатиладиган ҳужжатлаштириш тизимини такомиллаштириш;
6. Жамоани бошқаришнинг энг яхши шакл ва усулларини излаб топиш ҳамда уларни ишлаб чиқариш бошқарувида жорий этиш;

7. Саноат ва унинг барча тармоқларини бошқаришда хорижий мамлакатларнинг илғор тажрибаларидан кенг миқёсда фойдаланиш.

Бошқарув илми (менежмент)да бошқарувнинг икки хил тушунчаси мавжуд бўлиб, уларнинг бирини бошқарувнинг субъекти ва иккинчисини бошқарувнинг объекти ташкил этади.

Бошқарув субъекти – бу жисмоний ёки юридик шахслар бўлиб, ундан амалдаги қонунлар асосида ҳокимият *идоралари* томонидан берилган ваколатларга мувофиқ ҳуқуқий таъсир юзага келади.

Бошқарув объекти – бу бошқарув субъектининг ҳуқуқий таъсири қаратилган нарсадир. Бунга ишлаб чиқариш ва хўжалик тизимлари, ижтимоий-иқтисодий жараёнлар, жисмоний ва юридик шахслар кириши мумкин.

Кўриниб турибдики, у ҳолатда ҳам, бу ҳолатда ҳам инсонларни бошқариш инсонларнинг ўзи томонидан амалга оширилади. Фақат кишилар, уларнинг фаолияти, жумладан, маҳсулот ишлаб чиқариш, хўжалик ва бошқа жараёнлар билан боғлиқ бўлган фаолиятлари бошқарувнинг предмети, яъни ҳозирги замон менежментининг асоси ҳисобланади. Бошқарувнинг субъекти ва объектисиз менежмент фан ва хўжалик тажрибаси сифатида ўз мазмун ва моҳиятини йўқотади.

Албатта, минглаб кишилар ишлайдиган саноат ҳам бу тушунча ва мулоҳазалардан холи эмас. Айниқса саноат ишлаб чиқаришида “субъект“ ва “объект“ тушунчалари бошқа тармоқларга нисбатан хийла равшанроқ кўринади. Бунда вазирлик, компания ва корпорациялардаги бошқарувчилар корхонадаги бошқарувчиларга, корхонадаги бошқарувчилар эса цех, участка бошқарувчиларига раҳбарлик қиладилар. Кўриниб турибдики, саноатни бошқариш ҳам ижтимоий ишлаб чиқаришда амал қиладиган қонун ва қоидаларга бўйсунди. Шу туфайли саноатни бошқариш ижтимоий ишлаб чиқаришнинг таркибий ва ажралмас қисми ҳисобланади.

Бошқарув жараёни одатда қуйидагича амалга оширилади:

- бошқариладиган объектнинг ҳолати ишлаб чиқаришга салбий таъсир кўрсатадиган омиллар тўғрисидаги маълумотларни йиғиш;
- объектнинг ҳар хил ҳолатини тахмин қилиш ва муайян вазиятдаги энг яхши ҳолатини белгилаш;
- бошқаришга оид қарор ва қоидаларни ишлаб чиқиш ва уларни бошқарувчига етказиш;
- берилган топшириқларнинг ўз вақтида бажарилишини таъминлаш.

Ушбу тартиб доимо, узлуксиз қайтарилиб туради.

Бошқарув жараёни амалга ошиши учун бошқарув идораси ташкил этилади. Бу идора энг камида ўзининг раҳбарига, бухгалтери ва таъминотчисига эга бўлиши керак. Иш кўлами ортиб бориши билан бошқарув аппаратида бошқарувчилар ва ходимлар сони ҳам ортиб бориши мумкин. Лекин, оддий ва жуда содда бошқарув идоралари билан мураккаб объектларни бошқариш мумкин эмас. Шу сабабли ишлаб чиқаришни бошқаришнинг мақбул звено ва пиллапоялари ташкил этилади.

1.2. Корхона бошқарув тизимини шакллантириш жараёни

Корхона (фирма) ичида бўлинмаларни тақсимлаш маълум қоидаларга асосланиши керак. Жумладан, тенг гуруҳларга бўлиш қоидаси ходимлар малака тайёргарлигига эга бўлиб, қўйилган мақсадга эришиш учун яна муайян миқдордаги инсонлар зарур бўлган ҳолларда қўлланилади.

Функционал белги бўйича бўлиш қоидаси эса ишлаб чиқариш бўйича цехлар, маркетинг, кадрлар, молия ва ҳ.к. бўлимларни ташкил этишнинг энг оммалашган усулидир. Улар сони ташкилот эҳтиёжларига боғлиқ бўлади.

Ҳудудий белги бўйича бўлиш қоидаси корхона ўз фаолиятини турли туманлар ҳудудида амалга оширганда кўпроқ қўлланилади. Мазкур ҳудудда

корхонанинг барча турдаги операцияларининг бажарилиши, жумладан, сотиш бўйича ишлар минтақавий бажарувчига топширилиши мумкин.

Ишлаб чиқарилаётган маҳсулот асосида тақсимлаш қондаси ишлаб чиқарилаётган маҳсулот турини кўпайтириб бораётган, бошқа ташкилий тузилмани кўллаш ишини фақат мураккаблаштириши мумкин бўлган йирик корхоналарда кенг оммалашган.

Истеъмолчилар манфаатларини ҳисобга олган ҳолда тақсимлаш қондаси. Ҳаридор ҳал қилувчи омил бўлган тармоқларда унинг манфаатлари ташкилий тузилмага кучли таъсир кўрсатади. Шунинг учун, истеъмолчилар манфаати юқори қўйилган корхоналарда ушбу усул қўлланилади.

Йирик корхоналарда юқорида кўрсатилган қондаларнинг айримларидан ёки ҳаммасидан фойдаланилади. Санаб ўтилган омилларнинг ҳаммасига ёки биронтасига муҳим аҳамият берилишига тегишли усулни танлашга асос бўлади.

Бўлинмаларнинг бошқарув тузилмаларини шакллантиришда қуйидагиларни ҳисобга олиш зарур.

Стратификацияни, яъни, агар тадбиркор ўз ишини эндигина бошлаган бўлса, бошқарувнинг қандай даражасини қўллаш мақсадга мувофиқ бўлишини аниқлаш. Бунда бир ёки одатда, икки бўйсунуш даражаси мавжуд бўлади. Лекин, иш кенгайиб бориши билан, бошқарув даражалари сони ошиб боради. Маълумки, йирик корхоналарда бошқарув зинапояси 12 тадан 20 тагача босқичдан иборат бўлади.

Расмийлаштиришни, яъни, ташкилотдаги раҳбарлик услубини ва фаолият жараёнини, ходимлар орасидаги муносабатлар хусусиятини билиш. Агар бу муносабатлар кўплаб қондалар ва йўриқномалар билан тартибга солинса, ташкилотга расмий ташкилот сифатида қаралади. Қондалар қанчалик кўп, раҳбарлик усули қанчалик бюрократик бўлса, корхона тузилмаси шунчалик расмий ва тармоқли бўлиши керак.

Ташкилий тузилманинг мураккаблик даражасини билиш. Корхонадаги бўлимларнинг тури, миқдори ва ўзаро ҳамкорлиги, раҳбар ходимлар, ишчи-

хизматчилар сони ва бошқалар бошқарувнинг мураккаблик даражасини белгилаб беради. Корхонанинг самарали ишлаши учун ходимларнинг вазифалари ва ваколатлари, шунингдек, уларнинг ўзаро муносабатлари тартиби белгиланади. Вазифалар ва ваколатларни белгилаш ва уларни ташкилот доирасида оммалаштиришнинг учта усули мавжуд: ташкилий схемалар, жадваллар тузиш; қўлланма (маълумотлар) ёки йўриқнома ишлаб чиқиш; вазифаларни тақсимлаш.

Корхонанинг раҳбари ва ҳар бир ходими ўз вазифалари, ваколатларини, бошқа ходимлар билан ҳамкорлик қилиш тартибини билиши керак.

Бошқарувни чизиқли ташкил этиш бевосита лавозим вазифаларини шу тариқа тақсимлаш асосида кўриладики, бунда, ҳар бир ходим фирма олдида турган вазифаларни бажаришга энг кўп даражада йўналтирилган бўлади. Чизиқли тузилма қўл остидагиларга бевосита таъсир кўрсатишни амалга оширишни ва тадбиркор раҳбарда барча бошқарув вазифаларини жамлашни назарда тутди. Барча ваколатлар тўғридан - тўғри (чизиқли) белгиланади.

Улар юқори бошқарув бўғинидан қуйи бошқарув бўғинларига қараб ўзгаради.

Бошқарувнинг чизиқли тузилмасининг афзалликлари:

- тадбиркор раҳбарнинг яқка бошчилиги, бунда ходимларнинг иш натижалари учун шахсан жавобгарлиги қондасига қатъий риоя этилади;
- ходимлар ўз раҳбарларидан бир - бирига зид ва ўзаро боғлиқ бўлмаган кўрсатмалар олмайдилар. Тадбиркор ўз ҳаракатлари билан бутун масъулиятни ўз зиммасига олади;
- қарорлар қабул қилишнинг тезкорлиги;
- ахборотни тушуниш ва ундан фойдаланишнинг соддалиги;
- зарур интизомнинг мавжудлиги, бошқаришнинг пухталиги ва тежамкорлиги ва уларни сақлаб туриш мумкинлиги.

Чизиқли тузилманинг камчиликлари:

- мослашувчан эмаслиги, жиддийлиги, корхонанинг бундан кейинги ўсишига мос келмаслиги;

- бошқарув усулининг бюрократик, танҳо ҳукмронликка асосланган бўлиши мумкинлиги;

- тадбиркор ўз ишида, албатта, юқори малакали (профессионал) бўлиши ва барча масалаларни тушуниши, билиши керак, бу эса ишчи - ходимларнинг кўплиги ва улар характери турли хил эканлиги билан ғоят катта қийинчиликлар туғдиради.

Амалда чизикли тузилма якка тартибда эгалик қилишда ва ходимлар сони кам бўлган кичик корхоналарда қўлланилади.

Бошқарув тузилмасини чизикли - функционал ташкил этиш ўз ичида ҳам чизикли, ҳам функционал бошқарув элементларини мужассамлаштиради, яъни чизикли бошқарув махсус ёрдамчи хизматлар билан мустаҳкамланади.

Мазкур тузилманинг камчиликлари:

- чизикли ва функционал ходимлар ўртасидаги келишмовчиликлар;
- тадбиркорга функционал ходимлар фаолиятини мувофиқлаштириш қийинроқ бўлади.

Амалда бошқарувнинг мазкур тузилмалари кичик бизнесда тадбиркорлик кенгайиб бораётган ва маҳсулот сотиш ҳажмлари кўпайиб бораётганда, қўлланилади.

Лойиҳавий ва матрицали бошқарув тузилмалари. Лойиҳавий тузилма махсус лойиҳани ишлаб чиқиш ва унга раҳбарлик қилишда қўлланилади. У дастурий-мақсадли деб ҳам номланади. Матрицали ёки катакли ташкилий тузилма ана шу тузилманинг такомиллашгани ҳисобланади.

Лойиҳавий тузилма - бу аниқ вазифани ҳал этиш учун ташкил этиладиган вақтинчалик ташкилотдир. У функционал бўлинма ичида ташкил этилади. Муайян лойиҳани амалга ошириш учун тўпланган турли соҳаларнинг юқори малакали мутахассислари унинг аъзолари ҳисобланади. Лойиҳа тугалланганидан кейин гуруҳ тарқатиб юборилади.

Мутахассисларнинг бир гуруҳи ўзининг аввалги иш жойига кетади, иккинчи қисми - янги лойиҳаловчи гуруҳга ўтади. Бу тузилманинг ўзига хос хусусияти шундан иборатки, ходимлар бир вақтнинг ўзида икки раҳбарга - лойиҳа раҳбарига ва бу гуруҳ доирасида ишлаётган бўлим раҳбарига бўйсундилар. Кўпгина тадбиркорлик фирмалари бор эътибор ва куч - ғайратини алоҳида-муҳим янги технологиялар ва маҳсулотларни ишлаб чиқариш, яъни инновация лойиҳаларини амалга ошириш мақсадида мана шундай тузилмаларни ташкил этадилар.

Матрицали тузилма лойиҳавий тузилмаларининг такомиллашгани ҳисобланади. У тақсимлашнинг икки тури: вазибалар бўйича ва маҳсулот бўйича тақсимлашнинг уйғунлашувидир. Матрицали тузилмалар 50 - 60 йилларда АҚШнинг унча катта бўлмаган авиасозлик фирмаларида пайдо бўлган. Улар соф лойиҳавий (одатда, қиммат турадиган) тузилмадан самарали фойдаланиш учун ишлаб чиқилган.

"Женерал Электрик", "Шилл Ойл" ва бошқа корпорацияларда лойиҳавий тузилмани функционал тузилмага қўшиш юзасидан тажриба ўтказилади. Шу тариқа олинган схема катаклардан иборат бўлган матрица (пантера) шаклига эга бўлиб, тадбиркорлик фирмасида бир вақтнинг ўзида тўрт маҳсулот яратиш ва ишлаб чиқариш имконини беради. У гуруҳнинг ҳар бирига алоҳида раҳбар жавоб беради. Хизматчиларнинг тўртта гуруҳи маҳсулотни яратишдан бошлаб, уни ишлаб чиқариш ва сотишгача бўлган вазибаларни бажаради.

Матрицали усулнинг афзаллиги: фирма фаолиятининг ўзгариб бораётган ички ва ташқи шароитларига тез муносабат билдириши ва мослашишига имкон беради;

- истеъмолчи талаблари ва ресурсларни тежаш зарурати ўртасида самарали мувозанатни йўлга қўйиш имконини беради;
- мутахассислар ўртасида бевосита алоқаларни қўллаб -қувватлаш, зарур ахборот билан тўғридан - тўғри таъминлаш имконини беради;

- бўлим ичида бюрократик тамойилларни заифлаштиради; функционал тузилмада қабул қилинганига нисбатан хулқ -атворнинг янада демократик меъёрлари ҳисобига меҳнатдан манфаатдорликни кучайтиради ва меҳнатга иштиёқни орттиради.

Матрицали тузилманинг камчиликлари: тузилманинг мураккаблиги, раҳбарлар ваколатларини аниқ белгиламаслик натижасида турли низоли вазиятларнинг вужудга келтириши мумкинлигидир.

Хорижий мамлакатлардаги тадбиркорлик фаолиятини таҳлил этиш натижаларининг кўрсатишича, лойиҳавий ва матрицали тузилмалардан қуйидаги шартлар мавжуд бўлганида фойдаланиш мақсадга мувофиқдир:

1. Ишлаб чиқилган лойиҳа ноёб ва долзарб (уни бажаришда эса сусткашлик бўлмаслиги керак);

2. Маҳсулот тури ёки технология тез - тез алмашганда.

3. Гуруҳнинг лойиҳа устида ишлаш вақти чекланган бўлиши керак. Буюмни оммавий ишлаб чиқариш бошланиши билан, уни такомиллаштириш юзасидан ишлар оддий функционал бўлимларда олиб борилади.

4. Муаммо гуруҳ аъзоларининг умумий куч - ғайратлари ҳисобига ҳал этилдиغان ҳолларда.

Бошқарув аппарати муносабатлари. Муносабатларнинг бу тури у ёки бу кишиларнинг ҳуқуқ ва ваколатларини ифодалаганда рўй беради. Бунда, лавозим мажбуриятлари тавсиялар, маслаҳатлар беришдан иборат бўлади.

Масалан, корхонада янги ходимларни ишга қабул қилиш масалалари билан шуғулланадиган махсус гуруҳ тузилиши мумкин. Бунга, ходимлар бўлими вакили, бўш жойлар мавжуд бўлган бўлимларнинг раҳбарлари ёки раҳбар ўринбосарлари киради. Бунда, гуруҳ лавозимга номзод билан суҳбатлашиш, тест синовидан ўтказишни амалга оширади ва шундан кейин, мазкур кишини ишга қабул қилиш (ёки рад жавоб бериш) ҳақида хулоса - тавсиянома беради.

Самарали бошқарувни амалга оширишда бошқарув тамойилларига асосланиш муҳимдир.

**Бозор иқтисодиётида Ўзбекистонда давлатни бошқариш
тамойиллари**

| № | Тамойиллар | Изоҳ |
|----|---|---|
| 1. | Демократия тамойили | <ul style="list-style-type: none"> - инсоннинг ўз хоҳиш-иродасини эркин билдириш ҳамда уни амалга ошириш; - барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги; - давлат ва жамият бошқарувида қонун устуворлиги; - давлат ва нодавлат иқтисодиётдан сайловчилар олдидаги жавобгарлиги ва бошқалар. |
| 2. | Иқтисодий муносабатларни демократиялаш тамойили | <ul style="list-style-type: none"> - монополлашган иқтисодиётдан эркин иқтисодиётга; - социалистик мусобоқадан эркин, соф рақобатга; - қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга; - давлатлашган мулкдан хилма-хил мулкчиликка асосланган иқтисодиётга ўтиш. |
| 3. | Юксак маънавий тамойил | <ul style="list-style-type: none"> - мустақиллик тафаккурини кенгроқ тушуниш, - яъни: - Ўзбекистон давлатининг истиқболи ва истиқлоли ҳақида қайғуриш; - ўзининг ва ўз халқининг, ватаннинг қадру-қиммати, ор-номусини англаб, уни ҳимоя қилиш; - Юксак ғоялар, янги кашфиётлар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдоди ва иқтидори, бор имкониятини, керак бўлса, жонини юрт истиқболи, элига бахшида этишдир. |
| 4. | Миллий хафсизликни таъминлаш тамойили | <ul style="list-style-type: none"> - Ўзбекистоннинг дунё ҳамжамиятига кириш суръатларини тезлаштириш; - Турли халқаро давлат ва нодавлат ташкилотлари ишларида фаол иштирок этишни таъминлаш. |

Бошқарув тамойилларининг шаклланиши чуқур тарихий илдизга эга. Хусусан, Ўзбекистонда бу тамойиллар Амир Темур хукмронлиги даврида шакллана ва ривожлана бошлаган. Ўзининг ихчам, тезкор бошқариш девонига эга бўлган Марказий Осиёдаги Ўзбекистондек буюк давлат: илмий, яккахонлик, иерархия (бўйсиниш тартиби), билимдонлик, жавобгарлик, демократия каби тамойиллар асосида бошқарилган.

Бозор иқтисодиёти шароитида Ўзбекистоннинг сиёсий-ижтимоий ва иқтисодий истиқболга эришишининг асосий тамойиллари Республика Президенти И.Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи сессиясидаги маърузасида ўз аксини топган (1-жадвал):

Ушбу тамойиллар Ўзбекистоннинг ўзига хос шароитларини ҳисобга олган ҳолда изчиллик шароитларини шакллантириб ва ривожлантириб боришни, унга аста-сёкин, босқичма-босқич, аҳолининг заиф қатламларини химоя қила бориб, ижтимоий-иқтисодий ва маънавий барқарорликни таъминлаш орқали бозор муносабатларига ўтишни билдиради. Айни вақтда улар кенгаш, ҳамжиҳатлик, маслаҳат билан иш юритишни, шижоат ва таваккалчилик билан ҳаракат қилишни талаб этади. Бу орада соҳибқирон Амир Темурнинг қуйидаги сўзларини келтириш ўринлидир. «Ғажрибамдан кўрилганки, ишбилармон, мардлик ва шижоат соҳиби, азми қатъий тадбиркор ва хушёр бир киши минг-минглаб тадбирсиз, лоқайд кишилардан яхшидир. Чунки тажрибали бир киши минг кишига иш буюради».

Саноат ишлаб чиқаришининг тармоқлари, корхоналари ва бошқа соҳаларини бошқаришда бир қатор бошқа тамойиллардан ҳам кенг фойдаланиш мумкин. Улар жумласига қуйидагиларни киритиш мумкин:

- яккабошчилик ва бошқарувда ҳамжиҳатлик;
- бошқариш жараёнида режалиликни бозор талаблари билан боғлаб олиб бориш;

- барқарорлик тамойили;
- меҳнатни моддий ва маънавий рағбатлантириш тамойили;
- илмийлик тамойили;
- тежамкорлик тамойили;
- кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш тамойили.

Раҳбарлик қилишнинг фундаментал қоидаларини амалга ошириш учун бир қанча усуллардан фойдаланиш керак бўлади. Улар жумласига қуйидагилар киради:

- ташкилий-маъмурий усуллар;
- иқтисодий усуллар;
- ижтимоий-руҳий усуллар;
- тарбиявий усуллар;
- ҳуқуқий усуллар ва ҳ.к.

Ташкилий-маъмурий усуллар тўғрисида сўз юритилганда, аввало, бу усулнинг моҳияти, аҳамияти, шакллари очиқ бериш керак. Сўнгра, бошқаришнинг ҳуқуқий воситалари, ҳуқуқий меъёрларини баён этиш зарур.

Бу усулнинг моҳияти шундаки, бошқариш тизимидаги муносабатларни тартибга солиб туради, жамоалар ичида ва орасида рационал алоқалар таркиб топишига ёрдам беради.

1.3. Корпоратив маданиятни ташкил этиш

Ҳозирги замон илм –фани ва амалиётда “корпоратив бир хиллик” феномени (инглизча –“corporate identity”) ёки бизда қўлланиладиган ибора билан айтганда “корпоратив маданият” турлича талқил этилади. Айрим тадқиқотчилар менталитет ва феъл атворнинг миллий хусуиятларига эътиборни қаратиб, ушбу тушунчанинг маданий таркибий қисмини таърифлайдилар ва ажратиб кўрсатадилар.

Корпоратив маданият бу – “ташкилий хулқ атворни йўналтирувчи ва қўллаб қувватловчи умумий эътиқодлар, ишончлар ва қадриятлар тизими”

бўлиб, у фирклаш ва хулқ – атворнинг мақбул стандартларини яратиш хисобига ташкилот яхлитлигини сақлаб туришда ёрдам берадиган ижтимоий елим вазифасини бажаради. Корпоратив маданият – бу жамоанинг барча аъзолари томонидан қабул қилинадиган ва қўлланиладиган қалриятлар мажмуи. Компанияда қабул қилинган хулқ атвор нормалари мажмуи хамдир.

Корпоратив маданиятни раҳбарлик услуби шакллантиради. Агар раҳбар жамоани авторитар усулда бошқарадиган, ходимлар билан ўз кайфиятига қараб мулоқот қиладиган бўлса, бу ерда ходимларнинг ўзаро муносабатлари ва кайфиятлари ҳам доимий равишда кескин ўзгариб туради.

Бир қанча олмилар қизик ёндашувни таклиф қилганлар.¹ унга кўра, раҳбарнинг ўз ташкилотига нисбатан нуқтаи назари менежмент принципларига ва бутун корпоратив маданиятга таъсир кўрсатади. Бундай нуқтаи назар фрейм деб аталади. Фрейм – бу ментал карта ёки бошқача қилиб айтганда, ҳар бир инсонда бўладиган ғоялар ҳамда фаразлар тўплами. Ҳар бир раҳбарда ҳам фреймлар бўлиб, улар ўзига хос линза вазифасини бажаради, раҳбар эса ўз ташкилотига шундай линза орқали қарайди.

Фреймнинг тўрт тури ёки бошқача қилиб айтганда, раҳбарнинг ташкилотга тўрт хил қараши мавжуд. Булар, таркибий фрейм, инсон ресурслари фрейми, сиёсий фрейм ва рамзий фрейм. Таркибий фрейм ташкилотнинг тузилиши у ҳал этишига тўғри келадиган вазифаларга боғлиқлигига, шунингдек унга ташқи муҳит жиддий таъсир кўрсатишига асосланади.

Бундай ёндашувда раҳбарнинг бутун эътибори функциялари ва ролларини тақсимлашга, назорат муаммоларига ва иерархияни сақлаб туришга қаратилади. Таркибий фрейм таркиб ва рационаллик масалаларига “ўралашиб қолиш” билан боғлиқ. Бу эса муваффақиятли фолият юритиш учун ҳал қилувчи аҳамиятга эга бўлаган инсоний, сиёсий ва маданий қадриятларга ноқилона эътиборсизликка олиб келиши мумкин.

¹ Менежмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003

Инсон ресурслари фрейми ижтимоий воқеаликни (ташкилотда ходимларни ўзаро муносабатлари каби тор маънодаги ижтимоий воқеаликни) келтириб чиқаради. Бундай ёндашувда раҳбарнинг бутун эътибори ходимларнинг эҳтиёжлари, кўникмалари, ўзаро муносабатларига қаратилади. Чунки, ходимларнинг эҳтиёжлари, кўникмалари ўзаро эҳтиёжларга қаратилади.

Сиёсий фрейм сиёсий воқеаликни қайд этади. Мазкур фреймда ташкилотга жунглига қарагандек қаралади. Ташкилотда манфаатлар тўқнашуви ва зиддиятлар муқаррар, рақобат эса ҳаёт нормаси ҳисобланади. Бундай ёндашув раҳбарнинг асосий вазифалари манфаатларини келтириш, можародан ташкилотни ривожлантириш йўлида фойдаланиш, ҳокимият ресурсини самарали бошқаришдир. Айни пайтда “...сиёсатга қаттиқ киришиб кетиш сурбетлик билан осонликча ўз-ўзидан амалга ошувчи, можаро ва ишончсизликни кучайтирувчи башоратга айланади. Бунда музокаралар олиб бориш, ҳамкорлик қилиш имкониятлари ва орзу – умидлар қилинади.”¹

Рамзий фрейм маданий воқеаликни юзага келтиради, унга ташкилотнинг ибодатхона ёки театр сифатидаги қиёфаси мос келади. Бунда ташкилий ривожланишга тасодифий воқеа-ходисалар занжири сифатида қаралади ва юз бераётган воқелал эмас, балки улар нимани билдириши асосий эътиборга молик деб билинади. Ташкилотда ноёб маданият ёки қабилалар ҳисобланади, улар учун кадриятлар, урф- одатлар, маросимлар, афсоналар, қаҳрамонлар асосий аҳамиятга эга бўлади. Бундай ёндашувда раҳбар – бу умумий маънолар ва ишонч воситасида ходимларни илҳомлантирувчи, жипслаштирувчи ва йўналтирувчи шахс ҳисобланади.

¹ Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник. СПб.: Питер, 2003.

2.Боб. Андижонпахтасаноат худудий бирлашмасининг фаолияти таҳлил

2.1. Бирлашманинг тарихи ва бошқарув таркиби

Бирлашма фаолиятининг асосий йуналишлари:

- Пахта тозалаш корхоналарига пахта маҳсулотларини давлат стандартлари асосида ишлаб чиқариш ва уруғлик чигит тайёрлашда ёрдам бериш.
- Соҳа корхоналарини техник қайта жиҳозлаш ва ишлаб чиқаришни модернизациялаш дастурларини ишлаб чиқариш ва амалга ошириш.
- Уруғлик чигит фондини тайёрлаш техникаси ва технологиясини ишлаб чиқиш ва жорий қилиш.
- Пахта хом ашёси ва унинг маҳсулотларини классификациялаш системасини такомиллаштириш.
- Пахта навларини янгиланиши ва навларни жойлаштиришда ўрнатилган тартибга риоя қилиниши устидан назорат қилишни таъминлаш.

Ўзбек пахтасини жаҳон бозорига чиқаришда қайта ишловчи пахта тозалаш корхоналарининг роли бекиёсдир. Бирлашма тизимидаги пахта тозалаш корхоналарида пахта хом ашёсини қайта ишлаш натижасида пахта толаси ва иккиламчи пахта маҳсулотлари ишлаб чиқарилади. Ўзбек пахта толаси экспортга йўналтирилган маҳсулотнинг муҳим турларидан бири ҳисобланади. Ҳалқаро экспертлар фикрича, сўнги йилларда хорижий истеъмолчилар томонидан Ўзбек толасининг жаҳон бозори талабларига тўлиқ жавоб берувчи хусусиятларидан бири сифат кўрсаткичларининг яхшиланишидир. Пахта сифатини жаҳон бозори талабларига жавоб бериши ҳалқаро экспортларнинг пахта толасига бўлган қизиқишини янада орттирди. Андижон вилоят "Пахтасаноат" бирлашмаси ва унинг тизимидаги кирувчи пахта тозалаш корхоналарига пахта маҳсулотлари ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва экиладиган ғўза уруғларини тайёрлашда кўмаклашади, тармоқ корхоналарини техника билан қайта жиҳозлашни ташкил этиш, ғўза навини янгилаш ва навни алмаштиришнинг белгиланган тартибига амал қилиниши

устидан назоратни таъминлайди. Шунингдек, "Сифат" маркази ва Ўзбекистон Республикаси, Ташқи иқтисодий алоқалар агентлиги, инвестициялар ва савдо вазирлиги билан биргаликда хом ашё ва пахта маҳсулотларини таснифлаш тизимларини такомиллаштириш сингари лойиҳаларда фаол қатнашади. Тармоқ илмий ишлаб чиқариш бирлашмаси ва бошқа лойиҳа-конструкторлик ташкилотлари билан биргаликда янги техника, пахта хом ашёсини қайта ишлаш, ғўзанинг уруғлик фондиди тайёрлаш технологияларини ишлаб чиқариш ва амалиётга жорий этишда, тармоқни меъёрий-техник ҳужжатлар билан таъминлашда иштирок этади.

Бирлашма тизимида 10 та пахта тозалаш корхонаси мавжуд бўлиб, қуйида уларнинг тарихи ва иш фаолияти ёритилади :



"Андижон-1" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти

Манзили: Андижон тумани, Шуро кишлоғи. Телефон: 200-01-12



Вилоятдаги энг қадимий заводлардан – «Андижон-1» пахта тозалаш заводи 1911 йилда қурилиб, ишга туширилган. 1979 йилда демонтаж қилинган. Корхона Андижон туманининг Гулобод шаҳарчасида жойлашган. 2002 йил реконструкциясигача заводда иккита қуриштиш барабани ўрнатилган бўлиб, улар пахтани қуриштишни параллел ва бирин-кетин қуриштиш режимларида таъминлаган.



"Андижон-пахта" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти

Манзили: Олтинкул тумани, Охунбобоев кишлоғи.

Телефон: 354-53-36



Бу завод 1904-1905 йилларда Андижон шаҳрида Россия-Хитой банки томонидан қурилиб ишга туширилган. Корхона Олтинкўл

туманида жойлашган. “Андижон-3” пахта тозалаш заводи шаҳар марказида жойлашган бўлиб, пахта хом ашёсини қайта ишлаш чоғида атроф-муҳитнинг экологик шароитига салбий таъсир кўрсатарди. Шу сабабли шаҳар ҳудудидан чиқаришга қарор килинди. 1994 йил «Ўзпахтасаноатсотиш» уюшмаси раҳбариятининг молиявий қўллаб-қувватлаши натижасида Олтинқўл туманида янги завод қурилиши бошланди.



"Ўқчи" пахта тозалаш заводи

Манзили: Марҳамат тумани Бобур ж/х. Телефон: 391-21-02



Завод қурилиши 1997 йилнинг 5 январидан бошланиб, қисқа муддатларда қурилиш ишлари якунланган. Корхона Марҳамат туманининг Ўқчи ҚФЙ ҳудудида жойлашган.



"Асака-2" тажриба-экспериментал пахта тозалаш очик
акциядорлик жамияти

Манзили: Асака шаҳри, Вокзал буйи кучаси. Телефон: 233-34-40



Корхона 1903 йилда қурилган бўлиб, Асака-1 пахта заводининг қисми эди. Ўтган йиллар мобайнида завод бир неча марта тегишли техника билан қайта жиҳозланган. Корхона Асака шаҳрининг марказида жойлашган. 2002 йил капитал таъмирлаш даврида завод бинолари тула-туқис реконструкция килинди.

"Шахрихон" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти



Манзили: Шахрихон тумани Ёдгоров кучаси 35-уй.

Телефон: 342-10-36



1917 йилгача Шахрихон туманида «Жингауз» деб аталадиган еттита майда пахта тозалаш корхонаси мавжуд эди. Жумладан, Шахрихон пахта тозалаш заводи 2004 йилгача ўрнашиб турган жойда Қўқонлик савдогар Мирзахайдар Куглебековга қарашли Жингауз ишлаётганди. Кейинчалик бу «Жингауз» Марғилонлик ака-ука савдогарлар Мирзажонбой ва Бобожонбойларга сотиб юборилган. «Жингауз»да одатда иккита жин машина бўлиб, у дизель ёрдамида ишлатилган.

"Пойтуғ" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти



Манзили: Пойтуғ шаҳарчаси Э.Косимов кучаси 1-уй.

Телефон: 312-27-54



Иккита тола ажратиш ва учта момик (линт) ажратиш машинасидан иборат «Жингауз» 1933 йили куриб битказилган. Худди шу «Жингауз» ўрни ҳозирги Пойтуғ пахта тозалаш заводи учун асос бўлган. 1960-1970 йилларда пахта қабул қилиш масканларидаги ишлар ҳам механизация зиммасига юкланди. Тўрткўл, Лўғумбек, Чувама, Майгир қишлоқларида пахта тайёрлаш масканлари курилди.

"Сўфиқишлоқ" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти



Манзили: Охунбобоев шаҳри, Ўзбекистон кўчаси.

Телефон: 755-14-19



Пахта тозалаш заводи Сўфиқишлоқ пахта тайёрлаш маскани асосида қурилиб, фойдаланишга 1965 йилда киритилган. Завод қуввати 25-30 минг тонна пахтани қайта ишлашга мўлжалланган. Корхона Жалакудук туманининг Охунбобоев шаҳарчасида ҳудудида жойлашган.

"Бўз" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти



Манзили: Бўз шаҳри Икромова кўчаси 112-уй.

Телефон: 333-25-44



Пахта тозалаш заводи 1972 йилда Бўз тумани марказида қурилган. Унинг қуввати 40 минг тонна пахтани қайта ишлашга мўлжалланган. Корхона Бўз туманининг марказида (Андижон-Қўқон автомагистрал йўли бўйида) жойлашган. Технологик жараёни машинада терилган пахта хом-ашёсини қайта ишлашга мўлжалланган.

"Чинобод" пахта тозалаш очик акциядорлик жамияти



Манзили: Балиқчи тумани Чинобод қишлоғи. Телефон: 322-25-30



Чинобод пахта тозалаш заводи 1978 йилда Балиқчи туманида «Чинобод» пахта тайёрлаш маскани асосида қурилган. Корхонанинг қуввати йилига 50 минг тонна пахтани қайта ишлаш имкониятига эга. Корхона 2002 йил тўлиқ қайта реконструкция қилинган бўлиб, корхона қошида Балиқчи, Бўстон, Гулистон, Ўрмонбек, Насриддинобод пахта тайёрлаш масканлари мавжуд.



"Хўжаобод" пахта тозалаш очиқ акциядорлик жамияти

Манзили: Хўжаобод тумани Кўтарма қишлоғи.

Телефон: 741-12-05



«Хўжаобод» пахта тозалаш заводи 1983 йилда Хўжаобод тумани Кўтарма қишлоғида қурилган. Заводнинг ишлаб чиқариш қуввати 40 минг тонна пахтани қайта ишлашга мўлжалланган. Пахтани тайёрлаш завод қошидаги Манак, Таяки, Ширмонбулоқ, Кулла, Кўрғонтепа пахта тайёрлаш масканларида амалга оширилади. Корхона Хўжаобод туманининг Кўтарма ҚФЙ ҳудудида (Андижон-Ўш автомагистрал йўли бўйида) жойлашган.

Вилоятимизда ҳар йили етиштириладиган пахта хом ашёсини қабул қилиш, фойда ишлаб бўлгунча сақлаш ва қайта ишлаш билан боғлиқ барча ишларни талаб даражасида ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, жаҳон бозорига ва ички истеъмолчиларга фақат юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш пахтани қайта ишлаш ҳиссадорлик жамиятларининг асосий вазифасидур.

Ҳозир вилоятимизда 10 та пахта тозалаш заводи 50 та пахта тайёрлаш маскани, хўжалик ҳисобидаги автотрактор парки, Асака ип-йигирув

фабрикаси, Пойтуғ таъмирлаш устахонаси ишлаб турибди. Ушбу корхоналарнинг жамоалари Андижон вилояти ҳудудида етиштирилаётган пахта хомашёсини қабул қилиш, сақлаш, қайта ишлаш ва сотишни таъминламоқда.

Барча пахта тозалаш заводлари давлат тасарруфидан чиқарилган очиқ ҳиссадорлик жамиятлари ҳисобланади. Ҳар бир ҳиссадорлик жамияти ҳозирги техникаси билан жиҳозланган ишлаб чиқариш базасига ҳамда ишчи-хизматлар учун дам олиш, даволаниш ва бошқа маданий-маиший масканларга эгадир.

“Ўзпахтасаноат” уюшмаси таркибида пахта тозалаш корхоналарига янги ва такомиллаштирилган техника ҳамда технологияларни жорий этиш, меъёрий ҳужжатларни яратиш вазифасини бажарувчи “Пахтасаноатилм” илмий ишлаб чиқариш маркази мавжуд. Асакадаги 2-пахта тозалаш ҳиссадорлик жамияти худди шу марказ билан узвий алоқада иш юритади.

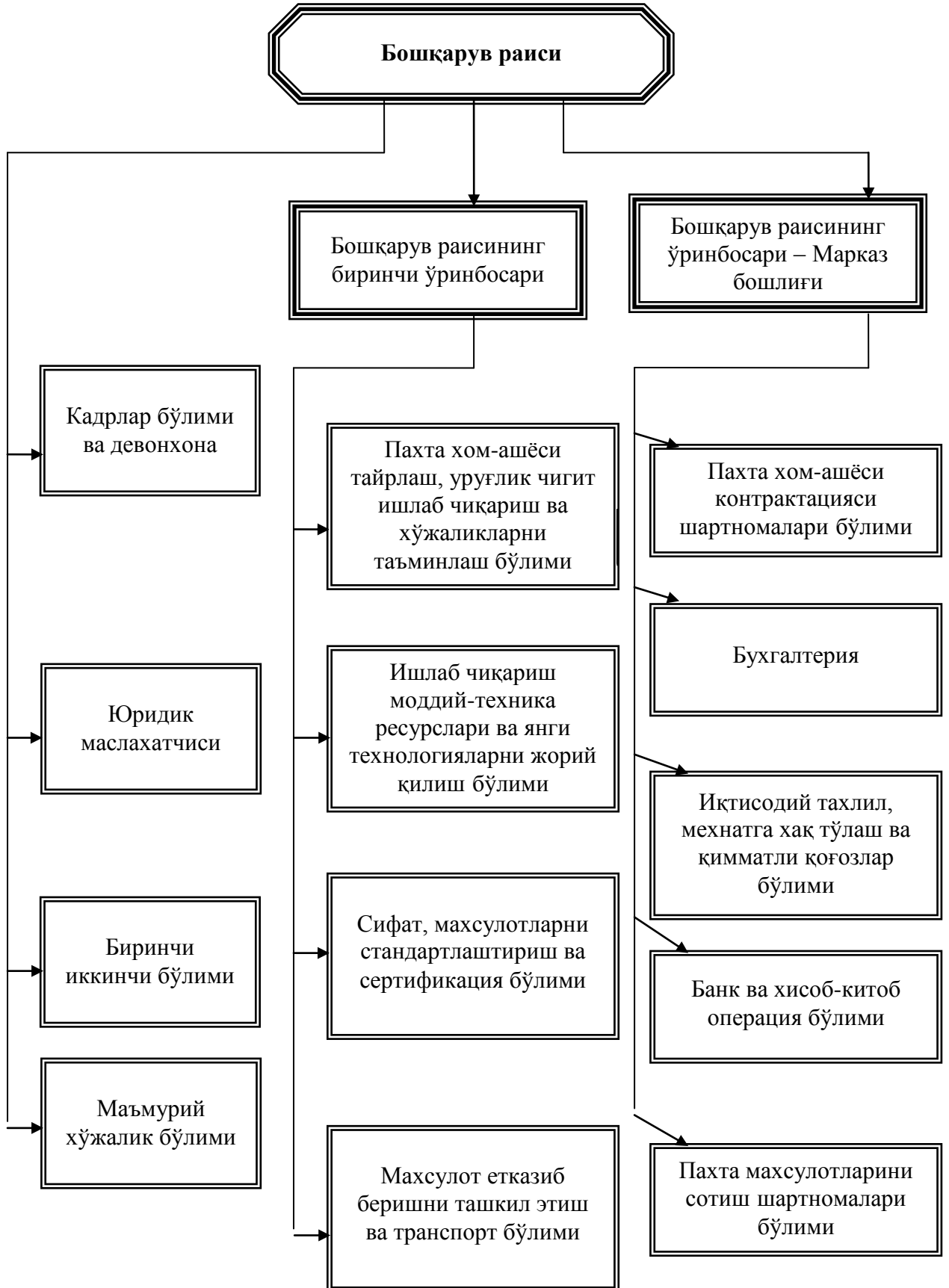
Пахта тозалаш саноатини ривожлантириш ва уни техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш бўйича тузилган дастур асосида пахта тозалаш корхоналарида реконструкция-таъмирлаш ишлари тезкорлик билан амалга оширилмоқда

Заводларда ишлаб чиқарилган пахта толасини сақлаш, унинг сифатига қараб сотиш мақсадида вилоятда марказлашган коцигнацион омборхоналар ташкил қилинди. Бу омборхонада пахта толасининг божхона расмий ҳужжатлари, декларация, унинг хавсиз сақланиши, шунингдек, юк ортиш-тушириш ва бошқа ишларни амалга ошириш ташкил қилинган. Ҳозирги вақтда “Ўзпахтасаноат” уюшмаси бошқаруви илғорт технологияларни қўллаш билан бирга, агросаноат мажмуининг барча бўғинларини бозор иқтисодиёти механизми асосларига мослаштириб, тегишли ташкилий-хужалик ўзгаришларни амалга оширмоқда. Пировард мақсад эса жаҳон бозорида Ўзбекистон толасининг обрўйини оширишдан иборат.

Бирлашма тизимидаги барча корхоналар ва уларнинг тайёрлов масканларидаги мутахассис ва техник ходимлар, ишчиларининг асосий вазифаси тайёрланган пахта хомашёсини қайта ишлашда барча турдаги сарф-ҳаражатларни камайтиришдан, фақат олий навли маҳсулотлар ишлаб чиқариб, истемолчиларга юқори навларда сотишдан иборат.

Корxonани ташкилий бошқарув тузилиши

ОАЖ “Андижонпахтасаноат” худудий бирлашмаси
ижро этувчи аппаратининг
ТУЗИЛМАСИ



2.2. Асосий техник – иқтисодий курсаткичлари тахлили

Корхона ва ташкилотларда иқтисодий ва молиявий барқарорликка яъни ижобий молиявий натижага эришишдаги асосий омиллар ишлаб чиқариш ҳажмининг сон ва сифат жиҳатдан ўсиши, экспорт салоҳиятини ортиб бориши, асосий воситалардан унумли фойдаланиш, меҳнат унумдорлигини ортиши ва унумсиз харажатларни камайиши ўз таъсирини кўрсатди.

Корхона ва ташкилотларнинг иқтисодий барқарорлиги белгиловчи асосий кўрсаткич бу фойда ва рентабеллик кўрсаткичидир. Бу кўрсаткичларни янада яхшилаш учун уларга таъсир қилувчи омилларни ўрганиш ҳисоб ишларини тўғри ташкил қилиниши, мавжуд ички ва ташқи имкониятлардан унумли фойдаланиш, харажатларни камайтириш алоҳида аҳамиятлидир.

Андижон вилоят “Пахтасаноат” худудий акциядорлик

бирлашмаси бошқарувининг тавсифи.

- пахта хом-ашёси харид қилиш, уни қайта ишлаш бўйича пахта етиштирувчи ширкат ва фермер хўжаликлари билан контрактация шартномаларини тузиш, улар билан олинган пахта хом- ашёси учун тўла ҳисоб-китоб қилиш;

- жаҳон бозорида рақобатга бардошли юқори сифатли пахта маҳсулотлари ишлаб чиқариш ва бу маҳсулотларни ташқи иқтисодий алоқалар вазирлигининг ташқи савдо компаниялари ва мамлакатимиз ички истеъмолчиларига етказиб бериш;

- пахта тозалаш корхоналарини техник жиҳатдан қайта жихозлаш ва замонавийлаштириш бўйича ягона сиёсатни амалга ошириш, чет эл инвестицияларини жалб қилиш ва пахта тозалаш корхоналарида ишлаб чиқаришни ривожлантириш учун шароитлар яратиш ва шу орқали даромадлар олишдир.

- Ўзбекистон Республикаси Молия вазирлиги ҳузуридаги Давлат эҳтиёжлари учун харид қилинадиган қишлоқ хўжалиги маҳсулотларининг

хисоб-китоб жамғармаси томонидан ажратиладиган маблағлардан мақсадли фойдаланишни таъминлаш, пахта хом-ашёсини харид қилиш ва қайта ишлаш юзасидан тузилган контракция шартномаларига мувофиқ пахта етиштирувчи қишлоқ хўжалиги корхоналарига ва фермер хўжаликларига аванс бериш ва улар билан узил-кесил хисоб-китоб қилиш, шунингдек пахта тозалаш корхоналари билан хисоб-китоб қилиш;

- пахта хом-ашёсини харид қилиш, пахта толаси ва бошқа пахта махсулотларининг қолдиқлари бўйича хисоб-китоб ва хисобот юргизиш, пахта махсулотлари ишлаб-чиқиш хажмлари, уни экспортга ва республика истеъмолчиларига сотиш бўйича маълумотларнинг ишончилигини таъминлаш;

- пахта тозалаш корхоналарини техник жихатидан қайта жихозлаш ва замонавийлаштириш бўйича ягона сиёсатни амалга ошириш, чет эл инвестицияларини жалб этиш ва пахта тозалаш корхоналарини ривожлантириш учун шарт-шароит яратиш.

Худудий бирлашма ўзига юкланган вазифаларга мувофиқ қуйидаги функцияларни бажаради:

- хизмат кўрсатувчи банклар билан биргаликда пахта тозалаш корхоналари орқали пахта хом-ашёси харид қилиш ва уни қайта ишлаш юзасидан пахта етиштирувчи қишлоқ хўжалиги корхоналари ва фермер хўжаликлари билан контракция шартномалари тузади, уларни бажарилишини ва тайёрланган пахтанинг миқдори ва сифати бўйича маълумотларнинг ишончилигини назорат қилади.

- пахтанинг навлар бўйича жойлаштирилишига, уруғлик пахта хом-ашёсини қабул қилиш, сақлаш ва қайта ишлаш технологиясига риоя этилишини, пахта етиштирувчи хўжаликлар учун пахтанинг юқори кондицияли уруғлик фонди таёрланишини таъминлайди. Пахта етиштирувчи хўжаликларнинг белгиланган навларни жойлаштиришга қаттиқ холда уруғлик чигитлар билан таъминланиши учун жавоб беради.

- пахта тозалаш корхоналарининг банкда очиладиган махсус ҳисоб рақамлари орқали, қишлоқ хўжалик корхоналари ва фермер хўжаликларини аванс билан таъминлаб, пахтани қайта ишлаш ва махсулотни сотиш тўғаллангандан кейин улар билан узил-кесил ҳисоб-китоб қилади.

- Ташқи иқтисодий алоқалар вазирлигининг ташқи савдо компаниялари ва Республика истеъмолчилари билан тузилган шартномалар ва контрактларга мувофиқ пахта хом-ашёсининг пахта тозалаш корхоналарида қайта ишланишини ҳамда улар томонидан пахта махсулоти экспортга ва республика истеъмолчиларига жўнатилишини ташкил этади.

- пахта етиштирувчи хўжаликларни ва пахта тозалаш корхоналарини молиялаш миқдорлари ҳисоб-китоб жамғармага ўз вақтида тақдим этилишини таъминлайди ҳамда тушган маблағлардан мақсадли фойдаланишни назорат қилади.

- контрактация шартномалари бажарилиши, пахта тозалаш корхоналари бўйича пахта махсулотлари ишлаб чиқарилиши ва етказиб берилиши ҳажми юзасидан маълумотларни Уюшмага ўз вақтида тақдим этади.

- инвестиция дастурларини амалга оширишда қатнашади, пахта тозалаш корхоналарини замонавийлаштириш ва техник жихатдан қайта жихозлашга, янги ишлаб чиқариш қувватлари ишга туширилишига, ҳудудий бирлашма таркибига кирувчи корхоналарни моддий-техника ресурслари билан таъминлашга кўмаклашади.

- пахта хом-ашёсини қайта ишлашнинг технология регламентига риоя этилиши, хом-ашё ресурсларидан оқилона фойдаланилиши, пахта толаси, чигит ва момиқ нормативига мувофиқ чиқишини таъминланиши, рақобатбардош сифатли пахта махсулотлари ишлаб чиқарилиши ҳамда пахта махсулотлари билан ишлашда ёнғин хавфсизлиги талабларига риоя этилиши устидан назорат қилади.

- пахта хом-ашёси харид қилиш, пахта махсулотлари ишлаб-чиқариш, жўнатиш ва унинг қолдиқлари бўйича ҳисоб-китоб ва ҳисоботни юритади

хамда маълумотларни белгиланган тартиб асосида ҳудудий статистика ва солиқ органларига ва Пахтасаноат уюшмасига тақдим этади.

Корхонанинг маҳсулотлари конъюктураси - пахта сифатини жаҳон бозори талабларига жавоб бериши ҳалқаро экспортларнинг пахта толасига бўлган қизиқишини янада орттирди. 2007-2008 йилларда толанинг юқори сифати билан ажралиб турувчи "Бухоро-102", "Бухоро-8", "Меҳнат" "Андижон-35", "Симбой-5018" каби селекция навлари синаб курилди. "Юлдуз" ва "Ан-512" каби селекция навларининг ўрнига Ўзбекистон Республикаси ҳудудида экиш учун тавсия этилган қишлоқ хўжалиги экинлари реестрига киритилди.

Сўнги йилларда юқори "Олий" ва "Яхши" навли пахта толасининг ҳажми кескин ортди. Бунда Андижон вилоят "Пахтасаноат" ҳудудий очик акциядорлик бирлашмаси тизимига кирувчи 10 та пахта тозалаш корхонасининг хизмати каттадур, улар зиммасига пахта етиштирувчи (фермер) хўжаликларидан пахта хом ашёсини вақтида қабул қилинишини таъминлаш, хом ашёни сақлаш, сифатли қайта ишлаш, пахта маҳсулотлари ишлаб чиқариш, тола терминаллари орқали истеъмолчиларга жўнатиш, ёғзанинг уруғлик фондини тайёрлаш каби вазифалар юклатилган. Шу билан бирга, тармоқ корхоналари фермер хўжаликларига уруғликни тақсимлаш, етказиб бериш, хом ашёни йиғиб-териш ва уни кейинги ишлов учун пахта тайёрлаш пунктларига қабул қилишгача бўлган тадбирларни амалга оширилишида кўмаклашади.

2.2.1- жадвал

**"Андижонпахтасаноат" ХАБ тизимидаги пахта тозалаш корхоналари
бўйича маҳсулот конъюктураси***

| Кўрсаткичлар | 2009 й | 2010 й | 2011 й |
|-------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ишлаб чиқариш ҳажми пахта хом-ашёси | 270335 100% | 298074 100% | 246409 100% |
| ТОЛА (тн) | 88930 32.89% | 97263 32.63% | 79872 32.44% |
| Чигит (тн) | 134794 49.86% | 143233 48.05% | 114072 46.29% |
| Момик (тн) | 5166 1.9% | 3941 1.3% | 3367 1.4% |
| Улюк (тн) | 1609 5.9% | 1735 5.8% | 1528 6.2% |
| Пух (тн) | 20033 7.4% | 21490 7.2% | 28978 11.7% |

* Жадвал Андижон вилояти «Пахтасаноат» худудий акциядорлик бирлашмасининг йиллик ҳисобот маълумотлари асосида ҳисобланди.

2.2.1- жадвал маълумотларида "Андижонпахтасаноат" ХАБ тизимидаги пахта тозалаш корхоналари бўйича маҳсулот конъюктураси келтирилган. Вилоят пахтасаноат тизимида пахта хом ашёсини ишлаб чиқариш 2010 йили 2009 йилга нисбатан ошган. 2011 йили эса 2009 йилга нисбатан 91.14 фоизга етган. 2010 йилга нисбатан эса 82.11 фоизга ёки 17.89 фоизга кам ишлаб чиқарилган. Пахта хом ашёсини ҳажми асосан олинган ҳосилга боғлиқ. Уч йиллик давр таҳлили бўйича хулоса қилинадиган бўлса 2010 йили пахта хом ашёси юқори бўлган. Шундан маҳсулот конъюктураси бўйича тола ҳам 2010 йили юқори кўрсаткичда бўлган.

Пахта хом ашёсидан тола ишлаб чиқариш йиллар давомида сезиларли даражада ўзгармаган. 100 фоиз пахта хом ашёсидан 32.89-32.44 фоиз тола олинган. Шундан чигит эса йиллар давомида миқдори ўзгарган. 2009 йили

49.86 фоиз чигит олинган бўлса, 2010 йили 48.05 фоиз, 23011 йили эса 46.29 фоиз чигит олинган.

Пахтачилик самарадорлигини кўтариш, пахтадан олинаётган маҳсулотларнинг миқдори ва сифатини ошириш - пахта уруғчилиги ҳамда тайёрланаётган уруғлик чигитнинг сифатига боғлиқ. “Ўзпахтасаноат” уюшмаси томонидан уруғлик чигит сифатини ошириш мақсадида янги технология ва ускуналар яратиш, уларни пахта тозалаш заводларига жорий этишга катта аҳамият берилмоқда. Шу қаторда вилоятимиз деҳқонларига туксизлантирилган уруғлик чигит етказиб бериш мақсадида барча заводларда уруғлик чигитни механик усулда туксизлантириш цехлари ишга туширилган эди. Ҳозир улар замонавий тозалаш ва саралаш машиналари билан таъминланган.

Бундан ташқари Андижон туманида уруғлик чигитни кимёвий усулда туксизлантирадиган “Ўзбекистон-Греция” кўшма корхораси ҳам қурилиб, ишга туширилди. Ҳозир бу корхонада тайёрланган туксизлантирилган уруғлик чигит деҳқонларга асқотмоқда.

Уруғлик чигит сифатини янада яхшилаш, уни тайёрлашда назоратни кучайтириш мақсадида вилоят пахта тозалаш заводларидаги чигитни туксизлантириш машина ва ускуналари фақат Андижон-3 ва Сўфиқишлоқ заводларига марказлаштирилди. Бу корхоналар марказлашган усулда маҳсул уруғлик чигит тайёрланаётганда бактерияларга ва кишлоқ хўжалиги заракунандаларига қарши ишлов ҳам берилмоқда.

Корхона маҳсулот сотишдан олган даромади эвазига ўзининг ҳамма харажатларини қоплаши ва ундан ташқари фойда ҳам олиши керак. Фойданинг бир қисми солиқлар ҳамда бошқа тўловларни амалга ошириш учун сарфланади, қолгани эса корхона ихтиёрида қолади ва фаолиятни илмий-техник, иқтисодий ва ижтимоий ривожлантиришнинг асосий манбаи бўлиб ҳисобланади.

Даромадлар турли активларни кўпайиши кўринишида юзага келади; булар нафақат пул маблағлари, балки, реализация қилинган товар ва

хизматлар ўрнига олинган товарлар ва хизматлар ҳам бўлиши мумкин; агар товар ва хизматлар ҳақи харидор томонидан тўланмаган бўлса, бу, дебиторлик қарзлари ҳам бўлиши мумкин. Бир сўз билан айтганда даромадлар жорий ва узоқ муддатли активлар кўринишида юзага келади.

Харажатлар асосан келгусида фойда олиш учун қилинади. Агар корхонанинг етарли миқдорда активлари бўлса харажатлар активларни камайиши ҳисобига бироқ, активлари етарли миқдорда бўлмаса мажбуриятлар ҳисобига қилиниши мумкин. Мажбуриятлар иш ҳақи бўйича, мол етказиб берувчилар олдида ва банк кредити кўринишида бўлиши мумкин.

Андижон вилоят «Пахтасаноати» худудий акциядорлик бирлашмаси бошқаруви қошидаги корхоналарнинг 2009-2011 йиллар мобайнидаги асосий техник - иқтисодий кўрсаткичлари 2.2.2-жадвал маълумотларида келтирилган. Ушбу жадвал маълумотлари таҳлили натижалари бўйича кўйидаги хулосаларга келиш мумкин. Вилоят пахта саноати ишлаб чиқариш корхоналари 2009 йили маҳсулот ишлаб чиқариш, амалдаги баҳода, 182427358 млн сўмга тенг бўлган. Шу йили маҳсулот сотишдан тушум 192716674 минг. сўмни ташкил этган. Маҳсулот сотишдан олинган фойда миқдори 19948550 минг сўмга тенг бўлган. Умумий вилоят корхоналари бўйича маҳсулот ишлаб чиқаришда иштирок этган ходимлар сони 5333 киши бўлган. 2009 йили корхоналарнинг умумий рентабеллик даражаси 11.5 фоизни ташкил этган.

2010 йили бирлашма корхоналарининг ишлаб чиқарилган маҳсулотни сотишдан тушган тушум 331901328 минг сўмга тенг бўлган. Бу ўтган йилга нисбатан 172.22 фоизга ёки 72.22 фоизга ортиқ бажарилган. 2011 йилга нисбатан эса 98.5 фоизна ташкил этган. Жадвал маълумотларидан кўриш мумкинки, 2011 йили аввалги йилларга нисбатан асосий иқтисодий кўрсаткичлар нисбатан паст бўлган. Буни пахта хом ашёсини ўтган йилларга нисбатан кам қайта ишланганлидир. 2.2.3- жадвал маълумотларидан кўриш мумкинки, 2009 йили ишлаб чиқариш ҳажми пахта хом-ашёси 270335 тонна

бўлган бўлса, 2011 йилга бориб 246409 тоннани ташкил этган. Бу 2009 йилга нисбатан 91.1 фоизга ёки салкам 9 фоизга кам пахта хом ашёси қайта ишланган.

Шуни ҳисобига 2011 йили маҳсулот сотишдан тушган тушум 2011 йили аввалги йилларга нисбатан бирмунча кам бўлган. 2011 йили корхоналарнинг маҳсулот ишлаб чиқариш таннари 2009 йилга нисбатан 54,72 фоизни ёки 45.28 фоизга кам бўлган. Шуни ҳисобига маҳсулот рентабеллиги 2009 йилга нисбатан 15.64 фоизга тенг бўлган.

2.2.2.-жадвал

Андижон вилоят «Пахтасаноат» ҳудудий акциядорлик
бирлашмаси бошқаруви қошидаги корхоналарнинг асосий техник -
иқтисодий кўрсаткичлари*

| № | Кўрсаткичлар | 2009 | 2010 | 2011 | 2010/ 2009 | 2011/ 2009 | 2011/ 2010 |
|---|--|-----------|-----------|-----------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | Маҳсулот ишлаб чиқариш, амалдаги баҳода, млн.с | 182427358 | 217304344 | 229247748 | 119.11 | 125.66 | 105.5 |
| 2 | Маҳсулот суотишдан тушум, м.с. | 192716674 | 331901328 | 189968451 | 172.22 | 98.5 | 57.23 |
| 3 | Маҳсулот таннархи, м.с. | 172768124 | 300187256 | 164271368 | 173.75 | 95.08 | 54.72 |
| 4 | Фойда, м.с. | 19948550 | 31714072 | 25697083 | 158.97 | 128.88 | 81.02 |
| 5 | Жами бирлашма ходимлар сони, киши | 57 | 56 | 45 | 78.94 | 78.94 | 80.35 |
| 6 | Корхоналардаги ходимлар сони, киши | 5333 | 5240 | 4693 | 98.25 | 87.99 | 89.56 |
| 6 | Иш хаки | 19618 | 23080 | 28850 | 117.64 | 147.05 | 125 |
| 6 | Рентабеллик,% | 11.5 | 10.56 | 15.64 | 91.8 | 136.0 | 148.10 |

* Жадвал Андижон вилояти «Пахтасаноат» ҳудудий акциядорлик бирлашмасининг йиллик ҳисобот маълумотлари асосида ҳисобланди.

2009 йил давомида тизимдаги корхоналар томонидан жами 182975,5 сўмлик товар маҳсулотлар ишлаб чиқарилиб, ўтган йилга нисбатан ўсиш суръати 104,6 фоизга тенг булган (2.2.3-жадвал).

2010 йили 217304,3 сўмлик маҳсулот ишлаб чиқарилиб, ўтган йилга нисбатан 118.76 фоизга ёки 118.76 фоизга ўсган. Ишлаб чиқариш ҳажми 298074 тонна бўлиб, бу ўтган йилдаги кўрсаткичга нисбатан 110.26 фоизга ёки 10.26 фоизга кўп бўлган.

Йил давомида ишлаб чиқарилган пахта толасининг сифат кўрсаткичлари 85,0 %, шундан олий нав 8,1 минг тоннани, яхши нав 64,7 минг тоннани ташкил қилган.

2011 йили пахта хом ашёсини қайта ишлаб чиқариш ўтган йилга нисбатан камайган, яъни 246409 тоннани ташкил этган. Ўтган йил кўрсаткичига нисбатан 82.66 фоизга ёки 11 фоизга камайган.

2.2.3.-жадвал

“Андижонпахтасаноат” ХАБ тизимидаги пахта тозалаш корхоналари бўйича маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми динамикаси*

| № | Кўрсаткичлар | 2009 | 2010 | 2011 | 2010/2009 | 2011/2009 | 2011/2010 |
|---|-------------------------------------|----------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| | Ишлаб чиқариш ҳажми пахта хом-ашёси | 270335 | 298074 | 246409 | 110.26 | 82.66 | 82.66 |
| | ТОЛА (тн) | 88930 | 97263 | 79872 | 109.3 | 89.81 | 82.11 |
| | Чигит (тн) | 134794 | 143233 | 114072 | 106.26 | 84..62 | 79.64 |
| | Момик (тн) | 5166 | 3941 | 3367 | 76.28 | 65..17 | 85.44 |
| | Улюк (тн) | 1609 | 1735 | 1528 | 107.8 | 94.99 | 88.06 |
| | Пух (тн) | 20033 | 21490 | 28978 | 107.27 | 144.65 | 134.84 |
| | Товар маҳсулот (млн сум) | 182975,5 | 217304,3 | 215321,6 | 118.76 | 117.67 | 99.1 |

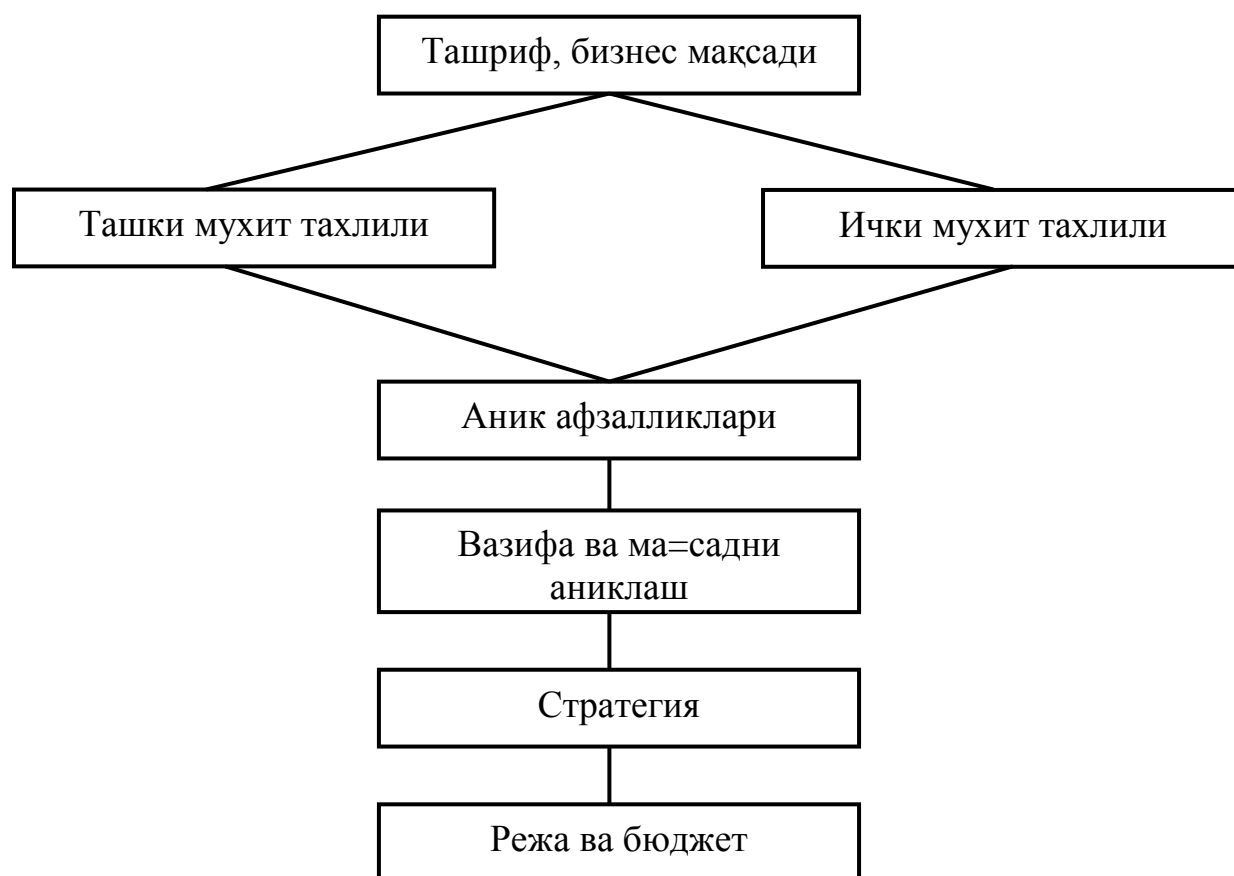
* Жадвал Андижон вилояти «Пахтасаноат» худудий акциядорлик бирлашмасининг йиллик ҳисобот маълумотлари асосида ҳисобланди.

Тизимдаги пахта тозалаш корхоналарида касаначилик бўйича ўтган йилда 479 та иш ўринлари яратиш режалаштирилган бўлиб, йил давомида 480 та янги иш ўринлари яратилди ҳамда касаначилар томонидан 152 млн. 264 минг сўмлик халқ истеъмоли моллари ишлаб чиқарилди.

Ўтган 2009 йилда бази пахта тозалаш хиссадорлик жамиятларида давлат кўрсаткичларини бажармаслиги оқибатида режада кўзланган фойда олинмади. Жумладан чигит чиқиши Андижон-1 ПТХЖда 4,4 %, Андижон-3 ПТХЖда 1,9 %, Асака-2 ПТХЖда 2,8 %, Шахрихон ПТХЖда 1,8 %, Пойтуғ ПТХЖда 1,4 %, Сўфиқишлоқ 6,2 % меъёрга нисбатан кам бўлган. Линт чиқиши Андижон-1 ПТХЖда 0,7 %, Андижон-3 ПТХЖда 1,1 %, Асака-2 ПТХЖда 1,1%, Хўжаобод ПТХЖда 1,3%, Пойтуғ ПТХЖда 0,4%, Сўфиқишлоқ 1,2 % меъёрга нисбатан кам бўлган. Терминалларга тола юклаш бўйича белгиланган ишлар тўғри ташкил қилинганлиги учун белгиланган режага нисбатан ортиғи билан бажарилди, лекигин ёғ-мой корхоналарига техник чигит жўнатиш бўйича, Андижон-1 ПТХЖда 1130 тн, Андижон-3 ПТХЖда 2526 тн, Асака-2 ПТХЖда 2063 тн, Шахрихон ПТХЖда 2589 тн, Пойтуғ ПТХЖда 1369 тн, Сўфиқишлоқ 1821 тн, Хўжаобод ПТХЖда 2764 тн белгиланган режа топшириқлар бажарилмади. Бундан ташқари белгиланган меъёрларга нисбатан 1 тонна тола ишлаб чиқариш учун Андижон-3, Укчи, Асака-2, Хўжаобод пахта тозалаш корхоналарида ортикча электр-энергияси. Андижон-3, Асака-2, Шахрихон, Хўжаобод пахта тозалаш корхоналарида ортикча ўров шоли. Шахрихон, Сўфиқишлоқ, Хўжаобод пахта тозалаш корхоналарида ортикча ўров сим материаллари сарифланган. Юқоридагилардан келиб чиққан ҳолда Андижон-1, Сўфиқишлоқ, Хўжаобод жамиятларида белгиланган соф фойда олинмай “Бизнес-режа”ни бажарилмаслигига олиб келинди.

Режа корхона фаолиятини бошқаришнинг асосий воситаси ҳисобланади. Режаларни техник - иқтисодий жиҳатдан асослашда кўрсаткичлар тизимида фойдаланилади.

Одатда ўз-ўзини тахлил этишда бошқарувнинг бешта асосий функциясини ўрганишни тавсия этилади. Маркетинг, молия, ишлаб чиқариш, ходимларни бошқариш ва маъмурий фаолият. Шунинг ҳам таъкидлаш лозимки, бизнесни тахлили натижалари бизнес-режа тузиб чиқишдагина керак булмай, балки у жорий фаолиятга баҳо беришда ҳам фойдалидир. Бизнес тахлилининг асоси корхона (фирма) фаолиятини урганиш хисобланади. қуйида ушбу масалага батафсилроқ тўхталиб ўтамиз.



1-РАСМ. Бизнес режа тузиш технологияси.

- Раҳбарларни фирманинг келгуси фаолияти билан кизиқишга ундайди;
- Кўзланган мақсадга эришишда қабул қилинаётган қарорни ута аниқ булишига имконият яратади;
- Фирма фаолияти устидан келгусида назорат олиб бориш учун

кўрсаткичларни белгилайди;

- Раҳбарларнинг мақсадларини аниқ белгилаш ва унга эришишнинг тўғри йўлларини танлашга ундайди;

- Бозордаги ҳолатларни тусатдан ўзгариш шароитида ҳар қандай салбий ҳолатлардан муваффақиятли чиқиб кетишни таъминлайди;

- Фирманинг барча раҳбарлари бурч ва мажбуриятларини аниқ кўрсатиб беради;

- Яна бир яхши томони, тўғри тузилган Бизнес-режа фирманинг келгусида ривожланишини кўрсатади, Бизнесменнинг зарур булган куйидаги асосий саволларга ҳам жавоб беради:

- Пулни ушбу фаолиятга сарфлаш мақсадга мувофиқми?

- Даромад олиб келадими

Ишлаб чиқарилган пахта маҳсулотлари навларга қараб тасдиқланган прејскурант нархлардан кам бўлмаган нархларда сотилади. Прејскурант нархлари бир йил муддатга амал қилинганлиги учун, бизнес режа ҳисоб-китобларидаги даромад қисмини катта ишончилилик билан режалаш мумкин. Бизнес режа ҳисоб-китоблари учун пахта толасининг прејскурант (ўртача) нархи экспорт учун 2 500 000 сўм 1 тоннага нисбатан олинган.

Микдрор жихатидан олиб қаралганда марказлашган буюртма асосида маҳсулот етказиб берилиши сабали, бирлашма доирасида ишлаб чиқарилган пахта маҳсулотларининг барчасини сотилиши нисбатан кафолатлидир. Шунинг учун, бизнес режанинг натурал микдори кўрсаткичларининг кейинчалик амалда пасайиш эҳтимоли паст.

Пахта тозалаш корхоналари ва пахта етиштирувчи қишлоқ хўжалик корхоналари билан 2012 йил пахта ҳосили учун тасдиқланадиган режа асосида Андижон вилояти бўйича жами 283000 тонна пахта хом ашёси учун шартномалар тузилади, шундан 105000 тоннаси 2012 йилнинг сентябр-декабр ойларида қайта ишланиб пахта маҳсулотига айлантирилади, 178000 тоннаси 2013 йил январ-июл ойларида қайта ишланиб, 95900 тонна тола

олиниши кутилади. Пахта толасининг 85 фоизи экспортга ва кўшма корхоналарга чиқарилади:

2.3. Кадрлар салоҳиятини бошқаришни баҳолаш

Анджон вилояти «Пахтасаноат» ҳудудий акциядорлик бирлашмаси тизимдаги корхоналарни малакали кадрлар билан таъминлаш мақсадида бирлашма томонидан аттестация комиссияси ташкил этилган. У корхоналарда ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва технологик жихатдан янгилашда малакали кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш учун юқори малакали кадрлар тайёрлаш борасида ҳар бир жамият қошида ўқув амалиёт хоналари ташкил қилинган.

Тизим корхоналарида малакали кадрлар билан таъминлаш ҳамда бор кадрларни билим малакасини ошириб бориш мақсадида «Пахтасаноат» ҳудудий бирлашмаси бошқаруви асосида кадрларга эътибор янада кучаймоқда.

Давлат кадрлар сиёсатини жамият ҳаётининг барча томонларига раҳбарлик савиясини ошириш билан, иқтисодий-ижтимоий ва маданий ҳаётнинг барча соҳаларида жамоа ташкилотларининг раҳбарлик ролини кучайтириш билан бевосита боғлайди.

Ишлаб чиқариш-ҳўжалик фаолиятининг ҳар қандай соҳасида, шу жумладан, саноат тармоғида ҳам натижалилик, самарадорлик кўп жихатдан ўрта бўғин кадрларга боғлиқ. Улар раҳбарларнинг энг кўп сонли категорияси бўлиб, ишлаб чиқаришга ҳаммадан яқинроқ турадилар. Шу боисдан республикада ўрта бўғин кадрларга алоҳида аҳамият берилади.

Кадрлар сиёсатининг мазмуни, уни амалга оширишда амал қилинадиган бир қатор тамойиллар мустақилликка эришилгандан кейин бутунлай ўзгарди. Кадрлар ишининг усуллари, шакллари, бу ишга ёндошишнинг сиёсий ва ташкилий раҳбарлик усуллари ҳақидаги қоидалар қайтадан ишлаб чиқилди.

Кадрлар салоҳиятини миқдорий баҳолаш билан биргаликда уларни сифат жиҳатдан ҳам тавсифлаш керак бўлади. Бу жиҳатлар ходимларнинг профессионал ва малакавий фазилатлари билан белгиланади. Бу борада, биринчи ўринда «мутахассислик», «иқтисослик», «малака» деган тушунчалар юзага келади.

Андижон вилояти «Пахтасаноат» ҳудудий акциядорлик бирлашмасида жами 2009 йили 57 нафар ходим фаолият кўрсатган. 2010 йилга бориб Бошқарма ходимлари сони 56 нафарга ва 2011 йили эса 45 нафарга етган. Бошқарма ходимларини йиллар мобайнида қисқариб боришини иш юритишда автоматлаштириш тизимидан самарали фойдаланиш билан изоҳлаш мумкин.

Бошқарувни оптималлаштиришда мутахассислар сони ҳам камайиб борган. 2009 йили умумий ходимлар сонини 64.91 фоизини ташкил этган бўлса, 2011 йили эса 55.55 фоизга етган. Бошқарув аппаратида бошқарув ходимларини қисқариши уларга кетган ҳаражатларни тежашга олиб келади. Натижада иқтисодий жиҳатдан самара беради.

Бошқарма ходимларининг ёш таркиби бўйича таҳлилида 25-30 ёш атрофидаги кадрлар қисқарган. 2011 йили бу ёшдагилар сони 17 кишига етган. Яъни 2009 йилга нисбатан 51.51 фоизга қисқарган.

Андижон вилоят «Пахтасаноат» худудий акциядорлик
бирлашмаси бошкарувининг кадрлар салоҳияти таҳлили*

| № | Кўрсаткичлар | 2009 | 2010 | 2011 | 2010/2009 | 2011/2009 | 2011/2010 |
|---|----------------------------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 1 | Жами ходимлар сони | 57 100% | 56 100% | 45 100% | 98.02 | 78.94 | 80.35 |
| 2 | Мутахассислар сони | 37 | 36 | 25 | 97.29 | 67.56 | 69.44 |
| | Жами ходимлар сонига нисбатан, % | 64.91 | 64.28 | 55.55 | | | |
| 3 | Хизматчилар сони | 20 | 20 | 20 | 100 | 100 | 100 |
| | Ходимлар сонига нисбатан,% | 35.1 | 35.71 | 44.44 | | | |
| 4 | Ходимларни ёши | | | | | | |
| 5 | 18 - 24 ёш | 2 | 6 | 8 | 30 | 40 | 133 |
| 6 | 25 - 35 ёш | 33 | 27 | 17 | 81.81 | 51.51 | 62.9 |
| 7 | 35 - 60 ёш | 22 | 23 | 20 | 104.54 | 90.90 | 86.95 |

* Жадвал Андижон вилояти «Пахтасаноат» худудий акциядорлик бирлашмасининг йиллик ҳисобот маълумотлари асосида ҳисобланди.

Бирлашма тизида ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги (2.3.2-жадвал) 2010 йили 2009 йилга нисбатан 21.4 фоизга ошган бўлса, 2011 йилни 2009 йилга нисбатан солиштирилганда меҳнат унумдорлиги 35.63 фоизга тенг бўган. 2010 йилга нисбатан эса 11.73 фоизга ўсган. Йиллар давомида меҳнат унумдорлиги ўсиб борган. Корхоналарда меҳнат унумдорлигини ўсишига асосий сабаблардан бири бу иш вақтидан самарали фойдаланишдир. Бунга

малакали ишчи кучи орқали эришиш мумкин. Малакали ишчи кучи белгиланган меҳнат меъёрлари асосида иш юритиши ҳисобига иш вақти зое кетмайди.

“Андижонпахтасаноти” ХАБ тизимидаги пахта тозалаш корхоналарида кадрлар салоҳиятига эътибор берилиши натижасида меҳнат унумдорлигини ўсишига эришилган.

Корхона фаолиятини янада яхшилаш мақсадида ҳар бир пахта тозалаш корхонасини ишлаб чиқариш ва молиявий фаолияти таҳлил қилиниб, харажатларни камайтириш, ишлаб чиқариш унумдорлигини ошириш, махсулот сифатини яхшилаш чораларини кўриш мақсадга мувофиқ бўлади.

2.3.2.-жадвал

Андижон вилоят «Пахтасаноат» ҳудудий акциядорлик

тизимидаги ишчиларнинг меҳнат унумдорлиги таҳлили*

| № | Кўрсаткичлар | 2009 | 2010 | 2011 | 2010/2009 | 2011/2009 | 2011/2010 |
|---|---------------------------------|-------|-------|-------|-----------|-----------|-----------|
| | Ходимлар сони | 5333 | 5240 | 4693 | 98.25 | 87.99 | 89.56 |
| | шундан ишчилар | 5050 | 4940 | 4382 | 97.82 | 86.77 | 88.70 |
| | Мутахассислар сони | 283 | 300 | 311 | 106.00 | 109.89 | 103.66 |
| | Меҳнат унумдорлиги, млн.с./киши | 36.23 | 43.98 | 49.14 | 121.4 | 135.63 | 111.73 |

* Жадвал Андижон вилояти «Пахтасаноат» ҳудудий акциядорлик бирлашмасининг йиллик ҳисобот маълумотлари асосида ҳисобланди.

Бошқарма ходимларини иш фаолиятини ҳамда умуман бошқарманинг иқтисодий фаолияти бошқаришда қуйида ходимлар малакасининг турли даражаларига бошқарув даражаларининг мос келиши мақсадга мувофиқдир:

- Корхонанинг фаолиятини стратегик режалаштириш ва корхона ичидаги бошқарув тактикасини мувофиқлаштириш;
- Асосий вазифа – берилган фаолият соҳасида асосий қарорларни қабул қилишда корхонани тактик бошқариш;
- Асосий вазифа – вазиятнинг ўзгаришига тезда муносабат билдириш ва тегишли тарзда ҳаракат қилиш.

Ташкилотни малакали ишчи кучи таъминлаш учун зарур бўлган харажатларни белгилаш кадрларни режалаштиришнинг ажралмас вазифасидир. Бунда ходимларни ишлатиш харажатларидан ташқари, ходимларни тўлдириш ва

Корхонанинг ходимга бўлган эҳтиёжини режалаштириш меҳнат бозоридаги ишчи кучига талаб ва таклиф мувозанатига боғлиқ.

3. Боб. Самарали бошқарувни такомиллаштириш йўллари

3.1. Андижонпахтасаноат худудий бирлашмасининг бошқарув механизмини такомиллаштириш

Саноат ишлаб чиқаришини бошқаришда ҳам бир қатор умумфалсафий усулларни қўллаш мумкин. Саноатни бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ўрганиш, таҳлил қилиш мақсадида қуйидаги усуллардан ҳам кенг фойдаланилади: 1. Тизимли ёндашув, 2. Комплекс ёндашув, 3. Таркибий ёндашув, 4. Вазиятли ёндашув, 5. Интеграцион ёндашув, 6. Моделлаштириш ёндашув, 7. Иқтисодий математик ёндашув, 8. Кузатиш усули, 9. Тажриба усули.

Биринчи усулда саноат ишлаб чиқариши яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Иккинчи усулда эса саноат бошқа соҳалар, тармоқлар билан ўзаро боғланишда ва алоқадорликда қаралади. Учинчи усулда саноат ишлаб чиқариши таркибий қисмларга, яъни тармоқлар, корхоналар, саноат инфраструктураси ва ҳоказоларга бўлиб ўрганилади. Тўртинчи усулда саноатнинг муайян шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби қўлланилади. Бешинчи усулда саноат юқоридаги усулларни биргаликда қўллаш ёрдамида бошқарилади. Ўзбекистон пахта толасининг андоза намуналари халқаро ассоциациялар ва арбитраж қўмиталар томонидан стандарт намуналари сифатида қабул қилинган.

Вилоятимизда ҳар йили етиштириладиган пахта хом ашёсини қабул қилиш, қайта ишлаб бўлгунча сақлаш ва қайта ишлаш билан боғлиқ барча ишларни талаб даражасида ташкил қилиш, мувофиқлаштириш, жаҳон бозорига ва ички истеъмолчиларга фақат юқори сифатли маҳсулот етказиб бериш пахтани қайта ишлаш ҳиссадорлик жамиятларининг асосий вазифасидир.

Ҳозир вилоятимизда 10 та пахта тозалаш заводи 50 та пахта тайёрлаш маскани, хўжалик ҳисобидаги автотрактор парки, Асака ип-йигирув

фабрикаси, Пойтуғ таъмирлаш устахонаси ишлаб турибди. Ушбу корхоналарнинг жамоалари Андижон вилояти ҳудудида етиштирилаётган пахта хомашёсини қабул қилиш, сақлаш, қайта ишлаш ва сотишни таъминлашдан иборат.

Барча пахта тозалаш заводлари давлат тасарруфидан чиқарилган очик ҳиссадорлик жамиятлари ҳисобланади. Ҳар бир ҳиссадорлик жамияти ҳозирги техникаси билн жиҳозланган ишлаб чиқариш базасига ҳамда ишчи-хизматлар учун дам олиш, даволаниш ва бошқа маданий-маиший масканларини замон талабларига жавоб берадиган даражада жиҳозлаш ходимлар иш самарадорлигини оширишда ёрдам беради.

Пахта тозалаш саноатини ривожлантириш ва уни техник жиҳатдан қайта жиҳозлаш бўйича дастурларни ўз вақтида тузиш асосида пахта тозалаш корхоналарида реконструкция-таъмирлаш ишлари тезкорлик билан амалга оширилади.

Пахта тозалаш саноатини бошқарувини ривожлантиришда ташкилий маданиятни такомиллиштириш мақсадга мувофиқдир. Ташкилий маданият – ташкилот аъзолари ўртасидаги ўзаро муносабатларни тартибга солувчи ва уларнинг жамоавий билимлари ва тажрибасининг ифодаси ҳисобланган меъёрлар, қоидалар ва анъаналар йиғиндиси. Ташкилий маданиятнинг интерпретатив функцияси у ёки бу кутилмаган ҳолатлар содир бўлганида «принципал» қарорларнинг асослилигини баҳолаш учун унинг «агентлар» томонидан фойдаланилишидан иборат. «Ташкилий маданият *ex antea* бўйсунувчиларга ташкилот у ёки бу кутилмаган ҳолатга қандай муносабат билдириши ҳақида тасаввур беради. Қатъийроқ айтадиган бўлсак, у туфайли ташкилот ўзининг бирхиллигига эга бўлади».

Ташкилий-маъмурий усуллар ёрдамида билан бошқарув аппаратининг муайян тизимини тузиш; бошқарув бўғинларининг функцияларини белгилаш; кадрларни тўғри танлаш ва жой-жойига қўйиш; буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш ҳамда уларнинг бажарилишини назорат қилиш; топшириқлар ва директив кўрсатмаларни бажармаётган

бўлинма ва шахсларга нисбатан маъмурий чоралар қўллаш амалга оширилади.

Бошқариш механизмини қуйидагича таърифлаш мумкин: қонунлар – тамойиллар – усуллар – услублар

Ушбу механизмнинг энг муҳим элементи қонун ҳисобланади. Шу сабабли у тўғрисида икки оғиз сўз айтиш керак бўлади. Қонун бу объектив борлиқда турли ҳодисалар ўртасида киши онгидан ва ихтиёридан ташқари, ҳамма мавжуд бўлган зарурий боғланиш, муносабатдир. Масалан, ижтимоий ва иқтисодий тараққиёт қонунлари: талаб ва таклиф қонуни, қиймат қонуни ва бошқалар.

Қонун – бу давлат ҳокимияти томонидан қабул қилинган, ҳамма учун шу жумладан, саноат ишлаб чиқаришида меҳнат қилаётганлар учун ҳам мажбурий бўлган ижтимоий ҳуқуқий меъёр ва муносабатларни белгиловчи расмий ҳужжат. Масалан, Конституция Ўзбекистон давлатининг асосий қонунидир.

Бошқарувнинг иқтисодий усуллари иқтисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Зеро, ҳар бир муайян жамиятнинг иқтисодий муносабатлари, энг аввало манфаатлар тарзида намоён бўлади. Манфаатлар уч хилда бўлиши мумкин:

- умумжамият манфаатлари;
- жамоа манфаатлари;
- шахсий манфаатлар.

Бу манфаатларни уйғунлаштириш муаммоси бир қатор вазифаларни ҳал этишни, ҳар давр шароитларига мувофиқ келадиган муносабатлар ўрнатишни талаб этади.

Бозор иқтисодиёти шароитида қуйидаги иқтисодий усуллардан кенг фойдаланишга эътибор берилади:

- тармоқлар ва уларнинг бўлинмаларига фаолият юритишларида эркинлик ва мустақиллик беришга;
- барча соҳаларни пировард натижаларга биноан моддий рағбатлантириш, солиқ имтиёзларини беришга;
- корхона ва хўжаликлар ўртасидаги ўзаро шартномаларнинг бажарилиш интизомини мустаҳкамлаш ва уларнинг ролини оширишга;
- молия-кредит муносабатларини такомиллаштиришга;
- бозор муносабатлари механизмлари: баҳо ва фойда, солиқ ва бож тўловлари, кредит ва рентабеллик, рақобат ва ҳоказоларга алоҳида эътибор берилди.

Бу усулда ходимларнинг шахсий ва гуруҳий манфаатларини юзага чиқариш орқали уларнинг самарали ишлаши таъминланади. Шу мақсадда кўпинча иш ҳақи тўлаш, мукофотлар бериш, бир йўла катта маблағ билан тақдирлаш каби муҳим аҳамият касб этади.

Иқтисодий усуллар бошқаришнинг барча усуллари орасида етакчи ўрин эгаллайди. Бу усулдан оқилона фойдаланиш жиддий режалар қабул қилишга, барча ресурслардан янада унумлироқ фойдаланишга, янги технологияларни жорий этишга, рақобатбардош маҳсулотлар ишлаб чиқаришга ва фойдани максималлаштиришга, натижада ишлаб чиқаришнинг самарадорлигини оширишга кенг имкониятлар яратиб беради.

Бошқарув тизимининг муҳим усули ҳисобланган ижтимоий-руҳий усулларнинг асосий мақсади жамоаларда соғлом ижтимоий-руҳий муҳитни яратишдан иборат.

Петерс ва Уотерман (1982) биринчи бўлиб ички маданият айрим энг “омадли” Америка компанияларига рақобатли курашда муҳим устунликка эга бўлишини таъминлаганлигини исботладилар.¹ Бу компанияларни

¹ Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003

“омадли” қилган нарсалар фақат кишилар ҳақида ғамхўрлик ва ИРМ бўйича методларнинг ривожланиш даражаси эмас, балки улар кучли ички маданиятни - умумий қадриятлар, жамоавий анланган мақсадлар, харизматик лидерлар, уларнинг садоқатликни, бозорга юзланганликни улуғлаши бўлди. Бундан ташқари улар энг кам расмий назоратдан фойдаланиб ҳам яхши натижаларга эришишга қодир эдилар. Назорат асосан ижтимоий воситалар (кўпчилик қабул қилган нормалар, муносабатлар) ёрдамида амалга оширилар эди.

Кўп ташкилотлар Потерс ва Фолебрук ғояларидан нусха кўчирдилар. Тез орада компанияларда ягона қийиниш услуби ва махсус қабулларга катта аҳамият берилар бошланди. Аммо ўтказилган эмпирик тадқиқотлар бундай нусха кўчиришлар самарали натижаларга олиб келмаслигини кўрсатган.

Биринчидан, ташкилот доирасида институционал даражада мафкура бажарадиган функцияларга ўхшаш функциялар ташкилий маданиятга ўтади. «Ҳар қандай ташкилотда: корхонада, касаба уюшмасида ёки сиёсий партида умумий когнитив таркибий қисм – ташкилий билим мавжуд». Ташкилий маданият, «принципал» билан «агент» ўртасидаги ўзаро муносабатлар улар асосида қуриладиган меъёрлар, қоидалар ва анъаналарда моддийлаштирилади.

Иккинчидан, ташкилотнинг кундалик фаолият кўрсатишида мутаассиблик (*routines*) муҳим ўрин тутди. Бу ўринда мутаассиблик «ҳаракатни уни мунтазам такрорлаш орқали эса сақлаб қолиш» (*remember by doing*) сифатида белгиланади. Мутаассиблик ташкилот аъзолари ичида ахборот алмашувини таъминлашда марказий ўрин тутди: у уларнинг хабарни олиш, талқин этиш, ифодалаш ва узатиш қобилиятининг асосида ётади. Ҳар бир ташкилот ўзининг ташкилий «диалектига» эга, ҳеч бир ташкилотда «соф» ўзбек тилида ҳам, «соф» рус тилида ҳам гаплашилмайди.

Бундан ташқари, агар назорат тадбири мутаассиблик хусусиятига эга бўлса, назоратни амалга ошириш анча енгиллашади. ташкилот ичида ахборот асимметриясини пасайтириш ва назоратни осонлаштириш орқали «принципал-агент» муаммосини ҳал этишга кўмаклашган ҳолда мутаассиблик айна пайтда унинг аъзолари ўртасида юзага келган ўзаро муносабатларнинг такрорланишига олиб келади.

Ташкилий ривожланиш траекториясини белгилаб берувчи омиллар жумласига қуйидагилар киради:

- институционал муҳит, шу жумладан институционал ривожланиш траекторияси;
- активларнинг ўзига хослик даражаси (рақобот бозорининг ривожланганлик даражаси);
- ташқи муҳитнинг ноаниқлик даражаси (бозорнинг барқарорлик даражаси);
- хатарга мойиллик даражаси (мамлакат аҳолисининг умумий сонидан хатарга нисбатан бетараф бўлган инсонлар улуши);
- ижтимоий-иқтисодий ривожланишнинг умумий даражасига боғлиқ бўлган битимларнинг мураккаблик даражаси;
- қонундан фойдаланиш нархи ва хуфёналик нархининг нисбати.

Ташкилий ривожланиш миллий траекториясининг фарқлари нафақат тузилмаларга – унитар, холдинг ёки мультидивизионал, – балки уларнинг мақсадли функциясига, корxonанинг етказиб берувчилар, истеъмолчилар ва ёлланма ходимлар билан муносабатлардаги хатти-ҳаракатига, шунингдек корхона фаолият кўрсатишининг кўплаб бошқа параметрларига тааллуқли.

3.2. Корпоратив маданиятни шакллантириш йўллари

Саноат ишлаб чиқаришига оқилона раҳбарлик қилиш мамлакат халқ хўжалигининг янада тараққий этишига ва мустаҳкамланишига ҳар доим катта таъсир кўрсатиб келди ва келгусида ҳам етарли таъсир кўрсатади.

Шунинг учун ҳам саноатни бошқариш масалалари доимо Республика Президенти, Олий Мажлис ва Вазирлар Маҳкамасининг диққат эътиборида бўлади. Натижада, саноатни бошқариш тизими миллий иқтисодиёт ва саноат олдида турган вазифаларга боғлиқ равишда муттасил ўзгариб туради.

Мустақилликка эришилгандан сўнг бошқарув тизимида жуда катта ўзгаришлар содир бўлди. Иқтисодиётга раҳбарликнинг илмий асослари, ишлаб чиқаришни бошқаришнинг тамойиллари ва усуллари ишлаб чиқилди, бошқарувнинг янги тузилмалари, уларнинг функциялари, ҳуқуқлари ва бурчлари аниқланди. Лекин, ҳали хўжаликка раҳбарлик қилиш, ишлаб чиқаришни бошқаришни яхшилаш борасида ўз ечимини кутаётган топмаган муаммолар кам эмас. Шунинг учун келгусида саноат ишлаб чиқаришига раҳбарлик қилишни такомиллаштиришнинг асосий йўналишларини аниқлаш алоҳида аҳамият касб этади.

Буларнинг энг муҳимлари қуйидагилардан иборат:

1. Бозор иқтисодиёти қоидалари ва демократик тамойилларга асосланган бошқарув тизимини барпо этиш;
2. Бошқарувни амалга ошириш жараёнида иқтисодиётни мафкурадан тўла ҳоли қилиш, иқтисоднинг сиёсатдан устуворлигини таъминлаш;
3. Хўжаликка раҳбарлик қилишда давлатнинг бош ислохотчи бўлишига эришиш. Бозор муносабатларига ўтиш чуқурлаша борган сари давлатнинг бошқарув тизимидаги мавқеъини нодавлат ташкилотлари ва ўз-ўзини бошқариш тизимларига ўтказа бориш;
4. Бошқарув жараёнларининг мустаҳкам ҳуқуқий асосларга қурилишини таъминлаш. Қонунларнинг барча бошқарув субъектлари ва объектлари томонидан оғишмай бажарилишига эришиш;
5. Бозор ислохотлари босқичма-босқич ва изчил равишда амалга оширилишини инobatга олган ҳолда бошқарув тизимини ҳам босқичма-босқич такомиллаштириб боришни таъминлаш.

Марказдан туриб раҳбарлик қилишда асосий эътибор қуйидагиларга қаратилиши керак бўлади:

- инсон омилини максимал даражада фаоллаштириш, жамиятнинг интеллектуал салоҳиятини юқори даражага кўтариш, самарали ва сифатли меҳнат қилиш учун шароит ва унга ундовчи мотивларни яратиш; аҳолининг иш билан самарали ва оқилона банд бўлишини таъминлаш ва ижтимоий адолат тамойилини изчил амалга ошириш асосида мамлакат аҳолисининг турмуш даражасини юксалтириш;

- энг янги, аввало илм-фан асосида тараққий этадиган тармоқлар ва ишлаб чиқаришларни жадаллик билан ривожлантириш;

- мамлакат ишлаб чиқариш апаратыни техника ва технология жиҳатидан доимо янгилаб туриш, ундан оқилона фойдаланишни тўла таъминлайдиган структура ва инвестиция сиёсатини юритиш;

- республиканинг илмий салоҳиятини мустаҳкамлаш ва уни ишлаб чиқариш билан бирлаштириш, фан-техника тараққиётининг устувор йўналишларини ва ахборот технологияларини жадалроқ ривожлантиришга, хавфсиз ва экологик жиҳатдан тоза ишлаб чиқаришларни яратишга, иқтисодиётни интенсивлашни таъминлайдиган микёсларда ресурсларни тежашга эришишга қаратилган илмий-техника сиёсатини амалга ошириш;

- бозор иқтисодиётининг барча воситаларидан беками-кўст фойдаланиш асосида ишлаб чиқаришнинг, жумладан, саноат ишлаб чиқаришнинг барча сифат кўрсаткичлари янада яхшилашга эътиборни кучайтириш.

Ишлаб чиқариш жамоаларини ривожлантиришни комплекс режалаштириш жамоанинг социал структурасида прогрессив ўзгаришлар қилишга, меҳнат шароитини такомиллаштиришга, ходимларнинг маълумоти ва малакасини оширишга, уларнинг социал-маданий ва уй-жой маиший

шароитларини яхшилашга, уларга олий даражада хизмат кўрсатиш, ишчиларни ҳуқуқий муҳофаза қилишга раҳбар жавобгар ҳисобланади

Меҳнат жамоаси ижтимоий ишлаб чиқариш жараёнида қатнашар экан, энг кам сарф харажат қилган ҳолда сифатли маҳсулот ишлаб чиқаришга, муайян иш хажмини бажаришга интилоғи зарур. Ишлаб чиқариш самарадорлигини белгилаш учун кўрсаткичларнинг шундай тизими бўлиши зарурки, бу тизим бошқарувнинг турли даражаларида ишлаб чиқаришнинг натижаларида баҳолашга бир хилда ёндошишни таъминлашда ҳамда ишлаб чиқаришнинг самарадорлигига таъсир этувчи омиллар қайсики, улардан ҳар бири ва ҳаммасини бирга қўшганда қандай таъсир этади, деган саволларга жавоб бериши керак.

Меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи ёрдамида қанча иқтисод қилинганлигини улчаш, ҳозирги ва ўтган даврда маҳсулот бирлигига қилинган сарфларини таққослаш келгусида қанча меҳнатни тежаш мумкинлигини аниқлаш мумкин. Бироқ, самарадорликни бирдан-бир кўрсаткичи меҳнат унумдорлиги кўрсаткичи эмас, балки маҳсулот бирлигига материал, фонд ва капитал маблағ сарфи ҳам катта аҳамиятга эга. Буларнинг ҳаммаси бир-бири билан узвий равишда боғлиқ бўлиб, бир бутун тизимни ташкил этади. Чунки улардан ҳар бири ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишни турли томондан акс эттиради. Завод ичидаги бўлинмаларнинг фаолиятини баҳолаш учун шунингдек самарадорлик кўрсаткичларидан ҳам фойдаланилади. Бўлинмалар ишининг натижаларига бевосита таъсир кўрсатади. Шу сабабли цехлардаги ишлаб чиқариш самарадорлиги кўрсаткичлари умумзавод кўрсаткичларига мувофиқ келиши шарт. Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси раҳбарнинг иш вақтидан фойдаланишни яхшилаш ҳақида ғамхўрлик қилиши биринчи даражали аҳамиятга эга. Сиёсий-тарбиявий иш олиб бориш ва меҳнаткашларнинг маданий-техникавий даражасини ошириш, меҳнат интизомини мустаҳкамлаш зарурдир. Ишлаб чиқаришда кадрларни ўз жойига қўйиб ишлата билиш раҳбарнинг тадбиркорлигини кўрсатади.

Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш корхона жамоаларининг меҳнат фаолиятини фаоллаштиришга ҳамда бошланғич ишлаб чиқариш бўғинлари-участкалар ва цехларни бошқаришни такомиллаштиришга кўп жihatдан боғлиқ бўлиб, усталар бу вазифани ҳал қилишда муҳим роль ўйнайдилар. Замонавий ишлаб чиқаришда раҳбарнинг мураккаб вазифаси, яъни давлат, жамоа ва шахснинг қизиқишларини бирлаштиришни билиши лозим. Бундан ташқари у ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш учун моддий ва маънавий рағбатлантиришни тўғри йўлга қўйиши лозим.

Бугунги раҳбардан қандай инсоний фазилатлар талаб этилади. Албатта, раҳбар ақл-идрокли, иродали, иймонли, инсофли, ориятли бағри кенг, талабчан, қўйингки энг яхши ахлоқий сифатлар эгаси бўлмоғи лозим.

Президентимиз шундай кишилар ҳақида бундай деган эдилар: «Халқ ишонч билдирган раҳбарнинг сўзи ва иши, яъни тили ва дили бир бўлиши учун энг муҳим ҳаётий заруратга айланади. Баландпарвоз, хавойи гапларнинг даври ўтди. Бундай вазиятнинг энг хавfli томони шундаки, сўзи бошқа иши бошқа, қилмиши бошқа раҳбарларнинг ва икки юзламачи шахсларнинг «фаолияти» туфайли эзгу ғояларимиз, халқнинг олийжаноб умидлари ўз кадр-қимматини йўқотиши мумкин. Одамларнинг улуғ мақсадларга бўлган ишонч, интилишлари сўнади».

Корхоналар фаолиятини комплекс автоматлаштириш учун корпоратив ахборот тизимларини жорий этиш зарур, улар билан корпорациянинг олий бўғини – менежерлари иш олиб боради. Бу тизимлар қарорлар қабул қилиш учун зарур. Бу эса, ўз навбатида, менежерларнинг қуйи ва ўрта бўғини даражасида жорий ишлаб чиқариш функцияларини бажариш ва ишлаб чиқариш жараёнларини оператив бошқариш билан боғлиқ иш жойларини автоматлаштириш масаласи олдиндан ҳал қилинган бўлишини кўзда тутаяди.

Бугунги кунда корхона фаолиятини комплекс автоматлаштириш масаласини ҳал қилишга икки хил ёндашиш мавжуд:

- корпоратив тизимни ўз кучлари билан босқичма-босқич ишлаб чиқиш (жумладан, ташқаридаги фирмалар ва ташкилотларнинг алоҳида иш

жойларини ёки ишлаб чиқариш жараёнларини автоматлаштириш имконини берадиган тайёр ёки буюртма дастурий маҳсулотларидан фойдаланиш) ва

- корпоратив даражадаги тайёр ахборот тизимини жорий этиш.

Биринчи ёндашувнинг афзаллиги шундаки, ўз кучлари билан яратилаётган тизимда муайян корхона ишининг ўзига хос хусусиятлари ва эҳтиёжларини юқори даражада ҳисобга олиш мумкин бўларди. Лекин, шуни қайд этиб ўтиш керакки, бу сифат ҳар доим ҳам қимматли ҳисобланмайди. Яхши ташкил этилмаган бизнес-жараёнларни автоматлаштириш корхонадаги вазиятни фақат ёмонлаштиради, деган фикр мавжуд. Бунинг бир қанча исботи бўлиши аниқ. Шунинг учун ахборот тизимини ишлаб чиқишдан олдин, ишлаб чиқариш жараёнини таҳлил қилиш, агар зарурият бўлса, реинжиниринг ўтказиш зарур. Бундан ташқари, кўп ҳолларда тубдан ўзгартиришлар ҳавфи ва тайёр тизимларни жорий этиш билан боғлиқ бўлган катта сарф-харажатларга нисбатан секин-аста яхшиланиб боришларнинг «эволюцион» характери ва ишланмаларни босқичма-босқич молиялаштириш имконияти анча мақбул кўринади.

Афсуски, автоматлаштириш муаммосини ҳал қилишнинг бу йўли вақт жихатдан жуда чўзилиб кетади, баъзан эса ишлаб чиқувчилар ташкилотда юз бераётган ўзгаришлар кетидан етиб бора олмаган ҳолларда «доимий ишлаб чиқиш» жараёнига айланиб қолади.

Охир оқибатда бундай автоматлаштириш натижаси деярли нолга тенг бўлиши, яъни ҳеч нарса бермаслиги мумкин.

Зарур молиявий маблағларга эга бўлган корпорациялар тайёр дастурий тизимларни афзал кўрадилар. Лекин бундай тизимларни жорий этишнинг муваффақияти маълум даражада корпорациянинг ўзи сотиб олаётган ахборот тизими буюрадиган «қоидалар» бўйича ишлашга тайёрлиги (ва имконияти) га боғлиқ бўлади. «Тайёр» ахборот тизими модуль архитектурага эга ва бундай тизимни жорий этиш жараёни босқичма-босқич – ишнинг энг оғир участкаларини автоматлаштирувчи модуллардан бошлаб бажарилиши мумкин. Бунда тизимнинг тегишли иш жойларида уланаётган модулларнинг

янги функцияларидан фойдаланиш имконини берадиган «бутунлиги» таъминланади.

«Тайёр» ахборот тизимларини ишлаб чиқиш тажрибаси корпоратив ахборот тизимларини яратишга янгича ёндашувларни шакллантириш имконини берди. Бу ёндашув турли ишлаб чиқариш фирмаларининг дастурий «компонент»ларидан тизим «йиғиш»га асослангандир.

Корпоратив ахборот тизимларининг компонент архитектураси етакчи дастурий таъминот ишлаб чиқарувчиларининг турли дастурий-аппарат платформаларида амалга ошириладиган ахборот тизимларининг компонент «йиғим»ини лойиҳалаш, ишлаб чиқиш ва технологиясига умумий стандартларни сақлаб туриши туфайли ишлаб чиқилиши мумкин бўлди. Ахборот технологиялари ривожланишининг замонавий босқичида корпоратив ахборот тизимларини яратишнинг компонент технологияси кўпроқ ўзига жалб этади ва истиқболли ҳисобланади. Ҳақиқатан ҳам у ўз кучлари билан тизимларни ишлаб чиқишга хос бўлган ахборот тизимининг зарурий компонентларини танлашдаги ўзгарувчанликни тижорат дастурий маҳсулотларига хос бўлган кўп қарра фойдаланиб текширишлардан ўтказилган коднинг ишончлилиги ва функцияларнинг тўлиқлиги билан бирлаштиради.

Бундан ташқари, компонент технология мавжуд ахборот тизимида унинг иш қобилиятини бузмаган ҳолда ўзгартиришларни тезда киритиш имконини беради. Бунда янги иловалар янги модуллар билан, эскилари эса тизимда қоладиган илгариги модуллар билан ишлаши мумкин бўлади. Натижада «мерос» бўлиб ўтадиган тизимлар муаммоси ҳал бўлади – функцияларини ўзгартириш ёки кенгайтириш учун уларни алмаштириш зарурияти бўлмайди, демак ахборот тизимини замонавийлаштириш ва кузатиш харажатлари қисқаради.

Самарали режа ишлаб чиқишнинг зарурий шартларидан бири ҳисобланиб, уларнинг ташки ва ички муҳит ҳолатлари хақида тўла маълумот

беради. У ташкилотнинг ички ва ташки талабларига мувофиқлигини аниқ маълумотлар асосида баҳолайди.

Бошқарувнинг функционал (*тактик*) даражаси биринчи даражада тайёрланган ахборотни бирламчи таҳлил қилишни талаб қилувчи вазифаларни ечишни таъминлайди. Бу даражада бошқарувнинг таҳлил каби функцияси катта аҳамият касб этади. Ечиладиган вазифалар ҳажми камаяди, лекин уларнинг мураккаблиги ошади. Бунда керак бўлган қарорни тезкор ишлаб чиқишга ҳар доим ҳам имкон бўлмайди, таҳлил учун, англаш учун, етишмаётган маълумотларни тўплаш ва бошқалар учун кўшимча вақт талаб қилинади. Бошқарув маълумотларнинг келиб тушиш вақтидан то қарорлар қабул қилингунга ва улар амалга оширилгунга, шунингдек қарорларни амалга ошириш вақтидан то уларга бирор-бир тарзда муносабат билдирилгунга қадар юз бериши мумкин бўлган бир оз узилиш билан боғлиқдир.

Ташкилотдаги стандарт процедуралар – турли вазиятларда топшириқларни бажаришнинг аниқ белгиланган қоидалари. Улар ташкилот ишининг ишлаб чиқарилаётган маҳсулотга ҳужжатлар тузиш технологик операцияларидан бошлаб, то истеъмолчиларнинг аризаларини кўриб чиқишгача бўлган барча томонларини қамраб олади.

Ҳар қандай ташкилотнинг субмаданияти тасаввурлар, принциплар, феъл-атвор турларининг мажмуасидир. Унинг асосий таркибий бўлаги – мутахассиснинг ахборот маданияти алоҳида роль ўйнайди. Бу ахборот тизимида ҳам ўз аксини топиши керак. Стратегия, қоидалар, ташкилот процедуралари ва ахборот тизимининг аппарат, дастур, телекоммуникация қисмлари орасида ўзаро боғлиқлик мавжуд. Шунинг учун ахборот тизимларини жорий этиш ва лойиҳалаш босқичида ўз предмет соҳаси бўйича ечилиши кўзда тутилаётган муаммолар, вазифалар ва функциялар доирасини аниқловчи менежерларнинг фаол иштироқи муҳимдир. Шунингдек, шуни

кайд этиш лозимки, ахборот тизимлари ўз-ўзидан даромад келтирмайди, лекин унинг олинишига кўмаклашиши мумкин. Улар қиммат ва ҳаттоки, уларнинг тузилиши ва ишлатилиш стратегияси пухта ўйланмаган бўлса, бефойда бўлиши мумкин. Ахборот тизимларини жорий қилиш ишчилар функцияларини автоматлаштириш зарурати билан боғлиқ, демак, уларни оғир ишлардан озод этилишига кўмаклашади. Шунингдек, бирлашманинг тузилишида, агар одам омили ҳисобга олинмаган ва тўғри ижтимоий ҳамда психологик сиёсат танланмаган бўлса, кўпинча, жуда қийин ва оғриқли ўтадиган катта ташкилий ўзгаришлар юзага келиши мумкин.

3.3. Бошқарувни чет эл тажрибаси

Бошқарув тизимида раҳбарнинг фаолияти муҳим ўрин эгаллайди. Бу эса ўз характери бўйича сиёсий ва классик фаолиятдир. Раҳбар ташкилотчи деганда биз корхона фаолиятини яхши йўлга қўйиши, яхши рақобатбардош кадрлар билан таъминлаши, махсулот сифатини жаҳон стандартига жавоб бера оладиган қилиб ишлаб чиқаришни таъминлаши, ишчи ходимларнинг иш шароитларини яхшилаши лозим.

Раҳбарнинг ўз қўли остидаги ходимларга бўлган илиқ муносабати ходимларнинг ўз ишларини кўтаринки руҳда бажаришларини таъминлайди. Раҳбарларнинг иш жараёнида ходимларнинг ҳар қандай ҳолатларини ва шахсий хусусиятларини инобатга олиши, уларнинг қалбига йўл топа билиши унинг билим даражасига, муомала маданиятига боғлиқдир.

Самарали бошқарув АҚШ ва Ғарбий Европада кенг ривожланган бўлиб, ўзининг кўплаб йўналишларига эга. Ф.Тейлорнинг «Илмий менежмент» мактаби, Эльтон Мейо асос солган «Инсоний муносабатлар», Дракернинг «Эмпирик», Ч.Бернарднинг «Ижтимоий тизим», Перроунинг «Инқирозли ҳолатларда бошқарув» каби социологик мактаблари бошқарув ривожланишида муҳим аҳамиятга эга бўлди. Ғарб ва Америка бошқарув ижтимоий ва инсонпарварлик нормлари билан аталувчи социологик ва психологик йўналишлар ҳозирги давр ижтимоий ҳаётини илмий асосда

бошқариш шакллари, усул ва воситаларини янада такомиллаштиришни мақсад қилиб қўйди.

Шарқнинг энг илғор мамлакатларидан бири Японияда фуқарони, ёшларни тарбиялашнинг энг самарали ва таъсирчан усулидан фойдаланилади. Бундай тарбиянинг асосий маскани сифатида мактаб танланган. Чунки мактабда бола билим олишдан ташқари шахс сифатида ҳам шаклланади. Кунчиқар мамлакатда фуқаро тарбияси «ахлоқий тарбия» тизими доирасида амалга оширилади. Расмий ҳужжатларда «ахлоқий тарбия» тизими қуйидагича номланади: 1) «характерни шакллантиришга йўналтирилган таълим»; 2) «давлат учун мақбул ахлоқий сифатларни тарбиялашга қаратилган фаолият»; 3) «фуқаролик ахлоқи асосларини тарбиялаш»¹.

Аслида, бу тизим миллатни тарбиялаш тизими вазифасини ўтайди. Ундан кудратли ғоявий таъсир воситаси сифатида ҳам фойдаланилади. Кўпчилик олимларнинг фикрича, айнан «ахлоқий тарбия» тизими Япония мамлакати иқтисодий раванқининг ғоявий асосини ташкил қилади. Чунки бу тизим ишлаб чиқаришда маънавий салоҳиятдан унумли фойдаланишга йўналтирилган. Шу боисдан ҳам инглиз файласуфи Томас Гоббс (1588-1679) «Давлатнинг қандайлиги ҳақида хулоса чиқариш учун аввало одамларнинг ахлоқи, қизиқишлари ва феъл-атворини ўрганиш жоиздир» деган эди.

Иккинчи жаҳон урушидан хароба бўлиб чиққан Япония мамлакатининг 30-40 йилда ишлаб чиқариш ҳажми бўйича дунёда иккинчи ўринга чиқиб олгани кўпчиликнинг хайратини уйғотади. «Кичик бир оролнинг бундай қисқа вақтда хунармандчилик устахоналаридан автоматлашган саноатгача бўлган йўлни босиб ўтганини қандай тушунтириш мумкин?». Мазкур саволга японлар қуйидагича жавоб берадилар: «Салоҳият инсонларда яширин». Япония менежментининг олтин қондасига кўра, инсондан қимматроқ бойлик йўқ. Япон кишида қуйидаги қадрият ва сифатлар қарор топтиради:

¹ Эргашев И. ва бошқ. Миллий истиқлол ғояси: Ўзбекистон Республикаси олий таълим бакалаврият босқичи учун дарслик. -Т.: Академия, 2005. 302-бет.

Мехнатсеварлик, интизомлилик ва жамоавийлик япон миллий характериға хос хусусиятлар саналади. Бирок, давлат бу билан қаноатланмай, ўз фуқароларида ушбу сифатларни мустаҳкамлаш ва кучайтириш вазифасини таълим соҳасига юклайди. Натижада, мактабларда гуруҳий бирдамликни тарбиялашга алоҳида эътибор қаратилади. Бунда жамоатнинг ютуғи ҳам, мағлубияти ҳам гуруҳнинг ҳар бир аъзосига боғлиқ эканлиги ҳақидаги ғоя сингдирилади, ўз ролини аниқ билиш ва шунга яраша масъулиятни ҳис қилиш талаб этилади. Бундай тарбия кўрган фуқаро жамоа муаммоларини ўзининг шахсий муаммолари сифатида қабул қилади. Олимларнинг фикрича, айнан шундай гуруҳий бирдамлик (япончада «айдагарасюги») туфайли мамлакат мисли кўрилмаган иқтисодий ютуқларга эришди.

Мехнат япон кишиси учун ахлоқий қадрият саналади. Унинг қадрият даражасига кўтарилишида «ахлоқий тарбия» тизимининг роли беқиёс. Гап шундаки, япон кишисига мактабдаёқ қуйидаги ғоялар сингдирилади: 1) «Ҳақат тиришқоқлик ва меҳнат билан муваффақиятга эришиш мумкин», 2) «Ўз устингда тинимсиз ишла - шунда бировдан кам бўлмайсан». Бу каби ғоялар таъсирида улғайган япон кишиси ўзининг барча ҳаракатларини қуйидаги мантиққа бўйсундиради: «Бор имкониятларингни ишга сол!»

Шундай қилиб, давлат ўз фуқароларида тиришқоқлик ва ҳафсала, кунт ва ғайратни мақсадли равишда қарор топтиради. Интизомдан жамият манфаатларида фойдаланиш борасида эса японлар бошқаларга ўртак бўла олади. «Ахлоқий тарбия» натижасида Японияда фуқаролар меҳнат интизомининг бузилишини шунчаки салбий иллат деб ҳисобламасдан, балки уни Ватанга хиёнат деб қабул қилади. Японияда фуқаро тарбияси замон эҳтиёжлари ва жамият манфаатларига мослаштириб борилади. Айнан шу туфайли япон фуқаролари жамият тараққиётини ҳаракатлантирувчи қудратли куч деб билади. Кўриниб турибдики, миллат келажагини ўйлайдиган ҳеч бир давлат фуқаро тарбияси масаласини эътиборсиз қолдира олмайди.

АҚШнинг фан ва технологиялар соҳасида бошқа давлатлардан ўзиб кетганлигининг сабаби шундаки, Америкада аввало эркин ва ижодий фикр

кадрланади ҳамда ўзгача фикрлайдиганларга нисбатан бағрикенглик қарор топтирилган. Лекин америкалик фуқарони тарбиялашнинг энг асосий жиҳати бошқа бир ғояда яширин. У ҳам бўлса, ҳар бир инсонни ноёб истеъдод эгаси деб билиш, ҳар бир шахсга ҳазрати инсон сифатида мурожаат қилишдир.

Инсонга бундай муносабат, сўзсиз, унинг салоҳиятини юзага чиқаришга имкон беради. Айнан шу ғоя таъсирида америкаликлар орасида ўзини «ўртамиёна одам» деб биладиган ёхуд «мен бир оддий одам» деб гапирадиган кишилар ниҳоятда кам учрайди. Америка фуқаролари адолатни ҳам ўзига хос тарзда тушунади: шахс нимагаки эришса, қандай мақомни эгалласа, бунга фақат ўз ақли ва истеъдоди билангина етишади.

Шундай қилиб, ҳар бир америкалик болалигиданоқ кимгадир ва нимагадир орқа қилишга эмас, балки ўз кучига таянишга ўргатилади. Ҳар бир америкаликда келажакка ишонч уйғотилади. Худди ана шу «Америка орзуси» кишиларни янги мақсадлар сари рағбатлантиради, янги ғояларни амалга оширишга шавқ уйғотади. Умуман, демократия қоидалари ва эркинлик Америка мафкурасининг пойдеворини ташкил этади. Бундай тарбия натижасида фақат ўз кучига ишониш, руҳий озодлик ва мустақил фикрлаш каби хислатлар америкаликларнинг қон-қонига сингиб кетган.

Х у л о с а

Бошқарувнинг барча даражаларида инсон ролининг ортиб бориши, иқтисодиётда, шу жумладан, саноатда кенг қамровли таркибий ўзгаришлар содир бўлиши ва рақобат даражасининг ўсиши кадрларнинг бошқаришга ёндошувини ўзгартиришни тақозо этади.

“Андижонпахтасаноат” ХАБ тизимидаги корхоналарнинг ишлаб чиқариш ва молиявий-хўжалик фаолияти 2010 йил давомида тизимдаги корхоналар томонидан жами 182 млрд. 678 млн. сўмлик товар маҳсулотлар ишлаб чиқарилиб, ўтган йилга нисбатан 104,6 фоизга ўсди.

Йил давомида ишлаб чиқарилган пахта толасининг сифат кўрсаткичлари 85,0 %, шундан олий нав 8,1 минг тоннани, яхши нав 64,7 минг тоннани ташкил қилди.

2010 йилда тизимдаги корхоналарда 961,2 млн сўм соф фойда олинди. 1 сўмлик маҳсулот ишлаб чиқариш учун 85,23 тийин харажат қилинди. Рентабеллик даражаси 1,20 фоизни ташкил қилди.

2011 йилга бориб 246409 тоннани ташкил этган. Бу 2009 йилга нисбатан 91.1 фоизга ёки салкам 9 фоизга кам пахта хом ашёси қайта ишланган.

Шуни ҳисобига 2011 йили маҳсулот сотишдан тушган тушум 2011 йили аввалги йилларга нисбатан бирмунча кам бўлган. 2011 йили корхоналарнинг маҳсулот ишлаб чиқариш таннари 2009 йилга нисбатан 54,72 фоизни ёки 45.28 фоизга кам бўлган. Шуни ҳисобига маҳсулот рентабеллиги 2009 йилга нисбатан 15.64 фоизга тенг бўлган.

Тизимдаги корхоналарни малакали кадрлар билан таъминлаш мақсадида бирлашма аттестация ўтказиш дастурини ишлаб чиқши мақсадга мувофиқ бўлади. Сабаби корхоналардаги иқтидорли кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйишда яўиндан ёрдам беради. Ишлаб чиқаришни модернизация қилиш ва технологик жихатдан янгилаш бўйича қўйилган вазифаларни амалга ошириш мақсадида ёш, юқори малакали кадрлар

тайёрлаш учун ҳар бир корхона қошида ўқув амалиёт хоналари ташкил қилиниб, тажрибали мутахассислар билан жалб қилиниб ишлаб чиқилган дастурни самарали бажариш асосида иш олиб бориш тавсия этилади.

Бирлашма тизимдаги корхоналарни самарали бошқарувни ташкил этишда қуйидаги ишларни амалга ошириш мақсадга мувофиқ бўлади:

1. Бирлашма тизимидаги ҳар бир раҳбар ходим келажакни аниқ кўрмоқ (истикболни тўғри башорат қилиш ва унга монанд бўлган фаолият дастурини тузиш);
2. Ташкиллаштирмоқ (саноатнинг ички, моддий ва ижтимоий тузилмасини барпо этиш);
3. Ҳар бир заводда ходимларни бошқара олиш (саноат ишлаб чиқариш ходимларини ҳаракатга келтириш);
4. Келишиш (ҳаракат ва тиришқоқликни бир бири билан уйғунлаштириш);
5. Назорат қилиш ва кузатиш (жорий этилган ва берилган буйруқ асосида ҳаракатнинг, яъни фаолиятнинг қандай тарзда бўлаётганини мушоҳада қилиш).
6. Жазо ва рағбатлантириш чораларини ўз вақтида ва адолатли ҳолда амалга ошириш;
7. Технологияни доимо янгилашга интилиш;
8. Доимо ўз рақобатчилари тўғрисида маълумотга эга бўлиш;
9. Корхонада каттиқ тартиб ва назорат ўрната билиши ва назорат ўрнатиш йўллариини ўрганиши(билиши);
10. Доимо корхонада ишчилар билан яхши муомилада бўлиши ва ҳар доим уларни ишдаги ташаббускорлигини ошириши, уларни руҳлантириши, қўллаб-қувватлаши ва имкон даражада максимал фойда олишга интилиши лозим;

11. Раҳбар ҳар доим низоларнинг олдини олиши, уларнинг сабабларини тўлиқ ўзлаштириши ва такрорланмаслик чораларини ишлаб чиқиши лозим;
12. Раҳбар қарор қабул қилаётганда уларнинг таъсирини, натижасини, фойда ва зарарини ҳар бир қарор қабул қилишидан олдин билиши, ҳисоб- китоб қила олишни янада такомиллаштириш;
13. Ҳар бир эришган муваффақиятидан ҳамма ишчиларни (ҳисса қўшган ишчиларни) баҳраманд қилиши, уларни рағбатлантириши (мотивация) бундан-да каттароқ муваффақиятларга эришиши учун йўналтириши, ҳаракатлантириши, қўллаши лозим;
14. Ҳар бир эришган муваффақиятсизлигидан ҳамма ишчиларни хабардор қилиши, ушбу муваффақиятсизлик сабабларини аниқ кўрсатган ҳолда, огоҳлантириши, жазо, жарима ва шунга ўхшаш чора-тадбирларини ишлатилиши ва муваффақиятсизликка қайта эришмаслик қатъий чора-тадбирларини ишлаб чиқиши лозим;
15. Раҳбар давлатнинг иқтисодий аҳволи, сиёсати, қонунчилиги ва ташқи ҳамкорлари тўғрисида аниқ ва пухта маълумотларга эга бўлишлиги ва уларни таҳлил қилиши (таъсири, натижаси) лозим;
16. Бошқарувда ижтимоий ҳислатларга эга бўлиши лозим, яъни раҳбар қўл остида ишлаётган баъзи ёрдамга муҳтож ишчиларни қўллаши. Уларга маблағлар ажратиши лозим;
17. Ресурсларни режалаштириш: кадрларга бўлган келгуси эҳтиёжларни қондириш режасини ишлаб чиқиш.
18. Кадрлар захирасини олдиндан ишлаб чиқиш: барча лавозимлар бўйича потенциал номзодлар резервини ташкил этиш;
19. Танлаш: иш жойларига номзодларни баҳолаш ва резервдан энг яхшилари танилаш;
20. Иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш: хизматчиларни жалб қилиш, ёллаш ва сақлаб қолиш мақсадида иш ҳақи ва имтиёзлар структурасини ишлаб чиқиш:

21. Касбга йўналтириш ва мослашув: ёлланган ишчиларни ташкилот ва унинг бўлинмалари билан таништириш, ишчида ундан нима кутилаётганлиги ҳақида тушунча ҳосил қилиш ва қандай меҳнат яхши баҳоланишини тушунтириш:
22. Ўқитиш: ишни самарали бажариш учун керакли меҳнат кўникмаларини ўргатиш учун дастурлар ишлаб чиқиш:
23. Меҳнат фаолиятини баҳолаш: меҳнат фаолиятини баҳолаш методикасини ишлаб чиқиш ва уни ходимга етказиш:
24. Раҳбар кадрларни тайёрлаш, хизмат кўрсатишларини бошқариш: раҳбар ходимларни меҳнат самарадорлигини кўтаришга ва қобилиятларини ривожлантиришга қаратилган дастурларни ишлаб чиқиш.

Хулоса қиладиган бўлсак, замонавий раҳбар илмий билим ва кўникмаларга эга бўлиш билан бирга, у бошқарув саънатини мукаммал эгаллаган бўлиши, шахс сифатида инсоний кадриятлар, урф-одат ва атрофдаги одамларнинг мақсадлари, ниятларини тўлиқ тушуниб етиши, ҳурмат қилиши лозим.

Адабиётлар рўйхати:

1. Ўзбекистон Республикаси Конституцияси Т.: «Ўзбекистон» 1994 й
2. Ўзбекистон Республикаси «Аҳолини иш билан таъминлаш тўғрисида»ги қонун (янги тахрир), Т. «Адолат» 1998 йил.
3. Ўзбекистон Республикаси “Кадрлар тайёрлаш миллий дастури” Тошкент, 1998 йил
4. Каримов.И.А. 2011 йилнинг асосий яқунлари ва 2012 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг устувор йўналишларига бағишланган Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги нутқи. Халқ сўзи 20 январ 2012 йил
5. Попов С.Г. Основы менеджмента. Учебное пособие. М.: Ось-89, 2003.
6. Герасименко В.В. Основы менеджмента. Учебник. М.: ТЕИС, 2000.
7. К.Х.Абдурахмонов ва б. Персонални бошқариш. Ўқув қўлланма. Т.: 2004.
8. А.Х. Шоалимов, Ш.А. Тожибоева. Бошқарув таҳлили. Ўқув қўлланма.Т.: 2003.
9. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Учебник. СПб.: Питер, 2003.
10. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебник. М.: ЮНИТИ, 2003.
11. Миҳалева Е.П. Менеджмент. Учеб. пос. М.: ЮРАЙТ, 2003.
12. Д.Кемпбел, Дж.Стоунхаус, Б. Хьюстон. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: ООО «Издательство Проспект», 2003.
13. Шарифхужаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент: 100 савол ва жавоб. Т.:Мехнат, 2000.
14. Менеджмент организации: современные технологии. Под ред. Проф. Н.Г.Кўзнецова. Учебник. Ростов на –Дону. :Феникс 2002.
15. Гительман Л.Д., Исаев А.П. Амбициозные менеджеры: Дерзость и интеллект. - М.: Дело, 2004. - 360 с.

16. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение: Учеб. пособ. - М., 2003. - 1039 с.
17. Справочник карьериста. Московский студенческий центр. 2004-2005
18. Васильев В.Ю. Рынок труда в условиях «шведской модели» проблемы и решения. Учеб. пособ.-М.: МГИМО (У) МИД России,2004.-94с
19. Основы менеджмента. Учебник. Герасименко В.В. М.: ТЕИС, 2000- 144с.
20. Менеджмент. Учебник. И.Н. Герчикова. М.: ЮНИТИ, 2003 – 501 с.
21. Менеджмент. Учебное пособие. Е.П.Михалева М.: ЮРАЙТ , 2003,176 с.
22. Теоретические основы менеджмента персонала. Учебное пособие. Под ред. Абдурахманова К.Х. М.: РЭА, 2000 - 240с.
23. “Андижонпахтасаноат” худудий бирлашмасининг 2009-2011йилларнинг йиллик статистик маълумотларидан фойдаланилди