

Ўзбекистон Республикаси
Олий ва урта махсус таълим вазирлиги
Карши мухандислик иктисодиёт
институти

«Иктисодиёт» факультети

**«Иктисодиёт ва менежмент»
кафедраси**

«Менежмент асослари» фанидан

МАЪРУЗАЛАР МАТНИ

Тузувчи:

Н.Муродова

Такризчилар:

и.ф.н. доц. Ш.Туракулов

и.ф.н. И.Э.Турсунов

Ушбу маърузалар матни «Мухандис Техника» факультетининг «ЭЭ», «ИЭ» ва «Касб таълими» факультетининг «ЭЭ» ихтисосликлари бакалавр таълим й^оналишлари учун ^оқув жараёнига фойдаланиш учун тавсия қилинади.

Маърузалар матни «Иктисодиёт ва менежмент» кафедрасининг умумий йиғилишида (Баённома №__ «__»_____ 2005 йил), «Иктисодиёт» факультетининг услубий кенгашида (Баённома №__ «__»_____ 2005 йил), КМИЙнинг услубий кенгашида (Баённома №__ «__»_____ 2005 йил) муҳокама қилиниб ^оқув жараёнига фойдаланиш учун тавсия қилинган.

Аннотация

Мазкур маъруза матни иктисодиёт йўналишидаги олий уқув юртлари талабалари учун мулжалланган.

Иктисодиётнинг ишлаб чиқариш тармоклари ходимлари менежмент (бошқарув) масалаларига оқилана ёндаша билишлари керак.

ҳозирги бозор иктисодиёти шароитида барча фаолият турларида менежментга катта аҳамият берилишидан келиб чиққан ҳолда ушбу маъруза матнида менежментга оид назарий масалалар урин олган.

Мазкур маъруза матнидаги маъруза мавзулари талабаларга менежмент билан боғлиқ масалаларни ечиш учун зарур назарий билимларни оқлаштириб олишга ёрдам беради.

Аннотация

Данная текст лекция предназначена для студентов экономических вузов.

Специалисты, работающие на производственной сфере экономики, должны хорошо ориентироваться в вопросах менеджмента (управления).

В настоящее время в условиях рыночной экономики менеджменту уделяется большое внимание во всех сферах деятельности.

В данной текст лекция рассматриваются теоретические аспекты, касающиеся менеджмента.

Курс лекций, предзеометренный текст лекций, поможет студентам освоить основные теоретические аспекты, необходимые для решения проблем, связанных с менеджментом.

Annotatsiya

The given program is designed the students of economic institutions.

The experts working in industrial spheres of economy should bake good background of management.

Now in conditions of market economy significant attention is given to management. The program covers the issues concerning management.

The course lectures stipulated by program will help the students to master their basic theoretical background, necessary for problem solving regarding management.

К И Р И Ш

Мамлакатимизда олиб борилаётган ижтимоий-сиёсий узгаришлар асосида режали иктисодиётдан ёки маъмурий буйруқбозлик йулидаги бошқарув тизимидан воз кечиб бозор муносабатларига асосланган эркин бошқарув тизимига утмоқдамиз. Чунки маъмурий буйруқбозлик бошқарув усуллари соғлом фикрни, ташаббус ва тадбиркорликни йукка чиқариб тараккиётга тугонок булгани ҳаммамизга аён.

«Бугунги куннинг энг муҳим вазифаси, -деб таъкидлайди Президентимиз И.А.Каримов, - ҳаётимизнинг барча соҳаларида, айниқса бошқарувда, республика миқёсида, вилоят, шаҳар, туман, қишлоқ ва маҳаллаларни бошқаришда, тармоқ бугунларини идора этишда янги ҳаёт фикрлайдиган, қийин ҳаётларда маъсулиятни ўзимизга ола билладиган, ҳаёт билан ҳамкадам юришга қодир, иймони пок, билимдон, ишбилармон одамларни топиш, уларга ишонч билдиришдан иборатдир»¹.

ҳозирги раҳбар ҳам аъло мутахассис, ҳам ҳақиқий тадбиркор, ташкилотчи, айна пайтда ўз ҳақ ҳуқуқини таниган-билган киши бўлиши керак. Шу ўринда бугунги ҳаётимиздаги муайян бир номуносибликни очик эътироф этиб, Президентимиз қўйидагиларни қуйилиб баён этади.

«Бошқарувнинг қуйи қатламларида, айниқса, ишлаб чиқариш соҳасида янгиликка интилиш, янгиликни жорий этишга саъй-ҳаракатлар бор, лекин бу олижаноб майл ва ҳаракатлар ўрта ва юқори бугунларда, ҳусусан, мамлакат вазирликлари ва идоралари даражасида ўтирган, тўрачилиқни ўзларига қасб этган, лоқайд, эски ҳаёт фикрлайдиган, ўзини хон, қўланқасини майдон ҳисоблайдиган, янгиликка йўл бермайдиган ношўд қимсаларнинг қаршилиғига дуч келмоқда. Бизнинг қатъий фикримиз шуки, бундай қишлоқлар ё танқиддан зарур ҳулоса чиқариб, тез орада ўз фикр ва савияларини ўзгартирадиган, ёйинки биз уларнинг бутунлай баҳридан ўтамиз»².

1. Каримов И.А. Юксак малакали мутахассислар-тараккиёт омили. Т., 1995. 22-б.

2. уша жой. 23-б.

Бинобарин, нокобил локайд, манман рахбар етакчилардан тезрок кутилиш, иктидорли, билимдон рахбарлар сафи кенгайиши айна муддаодир. Юкоридагилардан келиб чикиб, бугунги кунда хар бир рахбар менежерлик илмини эгаллаб, ишлаб чикаришни, ходимларни малакали бошқаришига эришмоги лозим.

Шундай экан, бу куйилган талабларга жавоб берадиган кадрларни тайёрлаш ва кайта тайёрлашда менежмент фанининг роли ва мохияти бекиёсдир.

Такдим этилаётган ушбу маърузалар матни талаба ва укувчилар учун менежмент фанини урганиш учун кул келади деган умиддамиз.

1-Мавзу. Менежмент фанининг максоди ва вазифалари.

Р Е Ж А:

- 1.1. Фаннинг предмети максоди ва вазифалари.
- 1.2. Фаннинг объекти ва урганиш субъекти.
- 1.3. Фаннинг урганиш усуллари.
- 1.4. Фаннинг бошка фанлар билан алоқадорлиги.

Адабиётлар: 1, 3, 10, 12, 13, 14, 15, 20, 21.

Таянч с^оз ва иборалар:

Менежмент. Менежмент нимани урганади? Менежмент объекти ва субъекти. Макро, мего ва микро даражадаги объектлар. Менежмент фанининг тахминий усуллари.

1.1. Фаннинг предмети максоди ва вазифалари

Менежмент – бу инглизча с^оз бўлиб, инглиз тилининг Оксфорд лугатида берилган таърифга биноан у:

- бошқарув ҳокимияти ва санъати;
- ресурсларни бошқариш бўйича алоҳида мохирлик ва маъмурий к^оникмалар тушунилади.

Бошқача с^оз билан айтганда, менежмент – бу бошқарув, яъни ресурсларни, одамларни бошқариш, самарали фаолият олиб бориш ва фойда олишни билиш, уни к^опайтириш жараёнидир. Бошқарув эса ^оз навбатида-бу танлов, қарор қабул қилиш ва унинг бажарилишини назорат қилиш жараёнидир.

Демак **менежмент фани** бу – бошқарувчига танловни т^оғри амалга оширишни ва оқил қарорни, қарор қабул қилишни ^оргатувчи фандир.

Менежментнинг моҳияти ишлаб чиқариш усули, ижтимоий-иқтисодий муносабатлар даражаси, ишлаб чиқариш қучлари ривожланишига боғлиқ ҳолда ^озгаради. Ишлаб чиқариш ривожланиши ва иқтисодий алоқалар мураккаблашуви билан бошқарув ҳам мураккаблашади ва мустикал фан сифатида ажралиб чиқади. Мулкчиликнинг турли шакллари мавжуд бўлган шароитда товар ишлаб

чиқарувчилар ортасида рақобат вужудга келиб, у ишлаб чиқаришни бошқариш, фойдани кўпайтиришга йўналтирилади. Шундан келиб чиқиб, менежмент куйидагиларни ороғнади:

- бошқариш назарияси ва амалиёти;
- бошқариш объекти ва субъекти;
- бошқариш тамойили ва усуллари;
- бошқариш маданияти;
- менежер ва унинг фазилатлари;
- менежер рейтинги;
- бошқаришда қиришувчанлик ва қарор қабул қилиш;
- бошқариш функциялари;
- ходимларни бошқариш;
- ишлаб чиқаришни бошқариш;
- самарадорликни бошқариш;
- озо-озини бошқариш;
- ҳудудий бошқариш ва хоқозолар.

Фаннинг мақсади оқувчиларга бошқариш муаммоларига нисбатан қизиқиш амалий ташкилотчилик фаолиятига иштиёқ уйғотишдан иборат.

Менежментни асосий вазифаси эса, жамият ривожланишининг объектив қонунлари талабларини ҳисобга олган ҳолда ва иқтисодиётни бошқариш амалиётини умумлаштириш асосида иқтисодиётни самарали бошқариш учун зарур бир мақсадга йўналтирилган ҳаракатлар тамойилларини ишлаб чиқишдан иборат.

1.2. Фаннинг объекти ва субъекти

Менежмент **объекти** ҳақида сўз юритганда, энг аввало, объект сўзининг луғавий маъносига эътибор беришимиз зарур.

Яъни объект бу:

- биздан ташқарида ва бизнинг онгимизга боғлиқ бўлмаган ҳолда мавжуд бўлган борлик, воқелик моддий дунё, мавжудот;

- киши фаолияти, диккат—эътибори каратилган ходиса, нарсa, шахс;
- х°жалик ёки мудофаа ахамиятига эга бўлган корхона, курилиш, айрим участка ва ш.к.

Демак, объект тушунчаси микро вокеликдан (киши ва унинг фаолиятидан) тортиб, то макро вокелик (моддий дунё, жамият) даражасигача бўлган маънони ўз ичига олади. Масалан, «хайдовчи ўз машинасини бошқара ололмаганлиги сабабли у йўлдан чикиб кетган». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб машина ҳисобланади.

Ёки, «У киши ўзини жуда яхши бошқара олади». Бу ерда бошқарув объекти бўлиб киши, шахс ҳисобланади. Футбол командаси ёки шаҳар транспорти ҳаракатини бошқариш. Туман, вилоят, мамлакатни бошқариш ва ҳақозо менежментнинг ёки бошқаришнинг объектларидир.

Бошқариш ишини бажарувчи идоралар ва уларнинг раҳбарлари менежментнинг **субъекти**, яъни бошқарув органлари ёки менежерлар — бошқарувчилар бўлиб ҳисобланади.

Шу нуктаи назардан объект ва субъектларни қуйидагича тавсифлаш мумкин. (1 жадвал).

1-Жадвал

Менежмент объекти ва субъекти

№	Менежмент	
	Объекти (бошқарилувчи ходиса, вокелик)	Субъекти (бошқарув орган, раҳбарлик)
I. Макродаражада		
1.	Мамлакат (республика)	1.Конун чиқарувчи ҳокимият (Олий Мажлис) 2.Ижро этувчи ҳокимият (Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамаси) 3.Суд ҳокимияти
2.	Вилоят	-КҚР Жоқарғи кенгаш ва вилоят депутатлари -КҚР Вазирлар кенгаши, вилоятлар ҳокимиятлари -КҚР Олий суди вилоят судлари
3.	Туман (шаҳар)	-Туман (шаҳар) халқ депутатлари -Туман (шаҳар)лар ҳокимликлари -Туман (шаҳар) судлари
II. Мегодаражада		
4.	Концерн (к°п тармокли корпарация)	-К°миталар ва уларнинг раислари
5.	Сектор (тармок)	-Вазирликлар ва вазирлар.
III. Микродаражада		

6.	Корхона фирма корпорация	-Жамоа кенгаши ва раислар, президент
7.	Ходимлар	-Корхона (фирма) раҳбарлари, б ^о гин бошликлари
8.	Ишлаб чиқариш	-Корхона (фирма) раҳбарлари, б ^о гин бошликлари
9.	Самарадорлик	-Корхона (фирма) раҳбарлари, б ^о гин бошликлари
10.	уз- ^о зини бошқариш	-Фуқаролар йиғини, раиси (оксокол)лар

1.3. Фаннинг ^органиш услублари

Бошқаришнинг сир-асрорларини илмий асосда ^органиш, таҳлил қилиш мақсадида бу фан қуйидаги услублардан фойдаланилади. (2 жадвал).

2-Жадвал.

Менежмент фанининг таҳлил усуллари

№	Таҳлил усуллари	Мазмуни
1.	Системали ёндашув	-Бошқарилувчи объект яхлит тизим тарзида олиб қаралади. Бу ёндашув турлича б ^о лиши мумкин: - системали-комплекс ёндашув - системали –функционал ёндашув - системали - таркибий ёндашув - системали коммуникацион ёндашув
2.	Комплекс ёндашув	-Бошқарилувчи объект бошқа объектлар билан ^о заро боғланишда ва алоқадорликда қаралади.
3.	Таркибий ёндашув	-Бошқарилувчи объект таркибий қисмларга б ^о либ ^о рганилади.
4.	Вазият (ситуация) ли ёндашув	-Бошқарилувчи объектнинг конкрет шароитдаги ички ва ташқи вазиятига қараб бошқаришнинг маъқул услуби к ^о лланилади.
5.	Интеграцион ёндашув	-Бошқарилувчи объект юқоридаги услублар (вазиятли, комплекс, таркибий ёндашувлар)ни биргаликда к ^о ллаш ёрдамида бошқарилади.
6.	Моделлаштириш усули	-Бошқарилувчи объектни бошқариш б ^о йича турли схема, график ва чизмалар, хомаки материаллар тайёрланади.
7.	Иқтисодий-математик ёндашув	-Оптимал қарор қабул қилиш мақсадида математик услублар ва ҳисоблаш машина-ларини кенг микёсида к ^о ллаш
8.	Кузатиш усули	-Бошқарилувчи объект т ^о ғрисида маълумотларни режали, илмий уюштирилган асосда т ^о плаш усули
9.	Эксперимент (тажриба) усули	-Бошқариш жараёнида бошқарилувчи объектга нисбатан намунавий тажрибадан ^о тган усулларни к ^о ллаш
10.	Социологик кузатув усули	-Бошқариш мақсадида турли анкетали с ^о ровлар, суҳбатлар, тестлар, инфра-тузилмавий таҳлилларни ^о тказиш

Илмий жихатдан асосланган бошқарув қайд қилинган усулларнинг ҳаммасидан узвий боғлиқликда фойдаланишни тақозо этади.

1.4. Фаннинг бошка фанлар билан алокадорлиги

Менежмент фани куйидаги яъни: иктисодий назария, корхона иктисоди, меҳнат иктисоди ва социологияси, маркетинг, микро ва макро иктисод, тадбиркорлик асослари, психология, ҳуқуқшунослик, математика, физика, техника фанлари ва бошка фанлар билан боғлиқ ҳолда ўрганилади.

узини-°зи текшириш учун саволлар

1. Менежмент нима?
2. Менежмент фани нимани ўргатади?
3. Фаннинг максади нимадан иборат?
4. Менежментнинг асосий вазифаси нима?
5. Менежмент объекти ва субъекти нималардан иборат?
6. Менежмент фанининг кандай ўрганиш усуллари мавжуд?
7. Системали ёндашув нималардан иборат?
8. Моделлаштириш усули кандай усул?
9. Таркибий ёндашув деганда нимани тушунасиш?
10. Менежмент фани кандай фанлар билан ўзвий боғлиқ?

2.Мавзу. Менежмент назариясининг шаклланиши ва ривожланиш боскичлари.

РЕЖА:

- 2.1. «Илмий менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.
- 2.2. «Мумтоз (маъмурий) менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.
- 2.3. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.
- 2.4. «Микдорий, тизимли ёки замонавий менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.

Адабиётлар: 1, 3, 4, 6, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21.

Таянч с^оз ва иборалар:

Илмий менежмент мактабининг шаклланиши, унинг асосчилари. Ф.Тейлер принциплари, Т.Эмерсон тамойиллари. Мумтоз менежмент мактабининг пайдо бўлиши. А.Файол бошқариш тамойиллари. Инсоний муносабатлар мактабининг моҳияти. Х (икс) ва У (игрик) назарияси. Замонавий менежмент мактабининг моҳияти.

2.1. «Илмий менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши

Хорижий менежмент монопол капитализм даврида вужудга келган. У шаклланишидан олдин бошқарув меҳнатининг тарқалиши унинг махсус назарий асоси яратилишига эҳтиёж^осиши юз берди.

Менежмент назариясининг асосчилари Тейлор, Форд, Гильберд, Эмерсон, Файоль ва бошқалардир.

«Илмий менежмент» мактаби XIX асрларнинг охири ва XX асрнинг бошларида вужудга келди. Бу мактабнинг асосчиси америкалик муҳандис ва тадқиқотчи Фредрих Тейлор (1856-1915) ҳисобланади. Унинг назарияси кейинчалик «Тейлоризм» номини олган.

Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни ёлланма ишчилар унумдорлигини оширишда гоятда самарадор ва мақбул усулларни излашдир.

Унинг принципларига биноан:

- меҳнатнинг ҳар жараёни, унинг к^олами ва кетма-кетлиги аниқ - пухта ихтисослаштирилиши шарт;
- ҳар бир меҳнат тури катъий вақт оралигида тахсимланиши лозим;
- ҳар бир меҳнат жараёни ва ҳатто бир ҳаракат пухта ишлаб чиқилган коидаларга бўйсундирилган бўлиши керак;
- юқоридан берилган топширик ва вазифаларни бажаришда доимий талабчан назорат бўлиши лозим;
- ишчилар иқтидори, малакаси ва қобилиятига қараб жой-жойига к^ойилиши шарт;

- бошқарувчи билан бошқариловчи маъсулиятини аниқ белгилаш ва вазифаларни тўғри тақсимлаш шарт.

Ф.Тейлорнинг меҳнатни самарали ташкил этиш ва бошқаришдаги бу берган тақлифлари ишлаб чиқаришга тадбиқ этилганда меҳнат унумдорлигини 100% га ошишига эришилган. Айниқса унинг қўллаган хронометраж усули диққатга сазовордир.

Тейлорнинг замондоши ва ишининг давомчиси Т. Эмерсон меҳнатни илмий ташкил қилиш бўйича йирик мутахассис бўлиб, у бошқариш ва меҳнатни ташкил қилишнинг комплекс системали тизимини ишлаб чиққан. Унинг «Меҳнат унумдорлигининг 12 принципи» номли асарида ёритилган.

Т.Эмерсон (1853-1931) илмий бошқарув принципини моҳиятига қўра қўйидаги кетма-кетликда баён қилинган.

1. Аниқ қўйилган мақсад ва гоёлар.
2. Оқил соғлом фикр.
3. Жозибали, эътиборли маҳсулот.
4. Интизом.
5. Ходимга нисбатан адолатли бўлиш.
6. Тезкор, ишончли, тўлиқ, аниқ ва мунтазам ҳисоб-китоб.
7. Диспетчерлаш.
8. Меъёрлар ва жадваллар.
9. Шароит билан таъминлаш.
10. Операцияларни меъёрлаш.
11. Стандарт йўриқномаларни тайёрлаш.
12. Унумдорликни рағбатлантириш.

Шундай қилиб, Тейлор ва унинг издоши Гамильтон Черч (1866-1936), Генри Гант (1861-1919), Френк Гильберт (1868-1924) ва бошқалар бошқарув назарияси ривожланишнинг бошқарув концепцияси вужудга келган XIX-XX асрлар чегарасида XX асрнинг 20-йилларгача давом этди.

2.2. Мумтоз (маъмурий) менежмент мактабининг мохияти ва шаклланиши

«Мумтоз»чилар ташкилотга кенг камровли келажак нуктаи назаридан ёндашиб, ундаги умумий хусусиятлар ва қонуниятларни аниқлашга уринишган. Мақсад – бошқаришнинг универсал усуллари яратиш орқали мувоффақиятга эришиш эди. Улар бошқаришнинг қуйидаги икки жиҳатига эътиборини қаратишган:

- ташкилотнинг оқилона бошқарув тизимини ишлаб чиқиш. Улар ташкилотнинг бўлинмалар ёки ишчи гуруҳларга бўлишни молия, ишлаб чиқариш ва маркетинг бошқаришни такомиллаштиришнинг муҳим томонлари деб ҳисобланган;
- ташкилотнинг оқилона таркиби ва ишловчиларнинг оқилона бошқарилишига эришиш. Шу мақсадда бошқаришда яққабошчилик бўлишни ва ишчи факат битта бошлиқдан топширик олиш ва унга бўйсунити лозим деган ғояни илғари суришган.

Анри Файол бошқарув фанининг ривожланишига салмоқли ҳисса қўшган француз олимларидандир. У Франциядаги қўмир казиб олувчи йирик компанияни бошқарган. А.Файол ўзининг бой амалий тажрибасини «Умумий ва саноат бошқаруви» (1916) номли китобида умумлаштирган. Унинг илғари сурган қуйидаги бошқарув ғоялари ҳозирги кунда ҳам ўз аҳамиятини йўқотмаган.

Анри Файол бошқариш тамойиллари:

1. Меҳнат таксимоти.
2. Вақолат ва маъсулият.
3. Интизом.
4. Яққабошлик.
5. Ўналишнинг (мақсад) бир хиллиги.
6. Шахсий манфаатларни умумий манфаатга бўйсунити.
7. Ходимларни тақдирлаш.
8. Марказлашити.
9. Бошқарувдаги иерорхия.

10.Тартиб.

11.Адолат.

12.Ходим учун иш жойининг доимийлиги.

13.Ташаббус.

14.Корпоратив рух.

А.Файол бошқаришни: келажакни кўрувчи, фаолиятини такомиллаштирувчи, ташкилотни идора қилувчи, фаолият турларини мувофиқлаштирувчи қарор ва буйруқларнинг бажарилишини назорат қилувчи қучли қурол деб атайди.

Бу фикрлар ҳозирги кунда ҳам бошқариш фани асосида ётади.

«Илмий менежмент» ва «Мумтоз менежмент» номояндалари меҳнатни илмий ташкил қилиш усулларини ишлаб чиқишда ва меҳнатни технократик бошқарилишига асос солишди. Бу услуга кўра:

- раҳбарнинг ходимга бўладиган муносабатлари алохидалаштирилади;
- меҳнатни рағбатлантириш қатъий нормаллаштирилди;
- меҳнатни режалаштириш ва назорат қилиш, қатъийлаштириш;
- меҳнатни «жисмонан мажбурлаш» жорий қилиш;
- ёлланма ишчидан «фикрсиз робот» сифатида фойдаланиш усули қатъий ўрнатилади. Айниқса бу усул Г.Форд заводларида юқори ривожланишга эришди. Унинг бошқа издошлари ишлаб чиқаришни узлуксиз – конвейр усулида ташкил этиш орқали бошқаришни марказлаштиришга, меҳнатни илмий ташкил этишга, унумдорлигини оширишга эришдилар.

2.3. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти ва шаклланиши

1820-1830 йиллари АКШ да илмий ва мумтоз менежментларга муқобил ҳаракат сифатида «тейлоризм»га қандайдир даражада қарши турувчи янги назария – «Инсоний муносабатлар» мактаби пайдо бўлди. Бу мактабга америкалик жамиятшунос ва руҳшунос Э.Мейо (1880-1949) асос солди.

Бу мактаб нуқтаи назаридан:

- ишчи—бу фикрсиз робот эмас, балки обр^о-эътиборга, ^оз-^озини хурмат килишга, ^оз кадр-кимматини хис этишга;
- бошка кишилар томонидан маъкуллашга, шахсий максадлар ва манфаатларга эришишга интилишда муайян ижтимоий эҳтиёжларга эга бўлган эндивиддир.

Айни индивидлар компания ва фирмаларнинг манбаи эканлигидан келиб чикиб, инсоний муносабатлар мактаби бошкарувининг:

- ташаббускорликдан;
- ишчилар билан ҳамкорликдан;
- компанияда «бирдамлик рухи» ва «муштараклик туйғуси»ни шакллантиришдан фойдаланиш ҳамда уларни рағбатлантиришга асосланган тегишли усулларни ишлаб чикди.

Бу мактабнинг яна бир намоёндаси Америкалик олим Д.Мак-Грегор (1906-1964) инсон хулк-атворининг икки модели, ходимнинг ^оз меҳнатига икки хил муносабатда бўлиши мумкинлигини инобатга олиб Х(икс) ва У(игрик) назариясини яратди.

Х (икс) назариясига к^ора, намунавий ёлланма ишга-табиатан ялков бўлган киши, шу сабабли у топширилган ишдан бўйин товлашга уринади, унда иззатталаблик, маъсулият сезиш, фахм-фаросат етишмайди. Бундай холда ходимни доимо мажбурлаш, назорат килиш, жазолаш ва жарима солиш билан к^оркитиб туриш зарур.

У (игрик) назарияси биринчисига карама карши: ёлланма ишчилар табиатан фаол, уларга ташаббускорлик ва уддабуронлик, ^оз зиммасига маъсулият олиш солохияти хосдир. Бундай холда менежернинг вазифаси кишилар ^оз максад ва манфаатларига гоят макбул тарзда эришадиган шарт – шароитни яратишдан иборат бўлган. Бу назарияга мувофиқ келувчи ишчини рағбатлантириш ва унга кулай муҳит яратиб беришгина кифоя килади.

Албатта, ҳар иккала назария ҳам факат назариядир. Амалиётда улар соф к^оринишда учрамайди. Инсон мураккаб ва зиддиятли мавжудот. У ^озида ҳам

биринчи, ҳам иккинчи моделлар сифатини мужассамлаштиради. Бошқаришнинг юксак санъат эканлиги ҳам ана шу икки жихатни уйғунлаштиради.

2.4. «Микдорий, тизимли ёки замонавий» менежмент мактабининг моҳияти ва шаклланиши

XX асрнинг 60-80-йилларида Ўарбда замонавий менежмент ривожлана бошлади. Ўарб назариётчилари бошқарувнинг ижтимоий тизимлар мактабини ташкил қилиш мақсадида:

- тизимли ёндашув асосларини ишлаб чиқишди;
- яхлит тизим билан унинг қисмлари муносабатлари масалаларини кўриб чиқилди;
- бир қанча ўзгарувчи омилларнинг бошқарувга таъсирини ўрганишди.

Умуман «Замонавий менежмент» мактабининг номоёндалари Ч.Барнард, Г.Саймон, П.Дурукер, Э.Дейл ва бошқалар мураккаб бошқарув муаммоларни чуқурроқ тушуниш мақсадида турли моделларни ишлаб чиқиш ва қўллаш, шунингдек мураккаб вазиятларнинг ечими бўйича бошқарув ходимларига ёрдам берувчи микдорий усулларни ишлаб чиқишга эришишди. Замонавий менежмент мактаби номоёндалари бошқаришга ёндашувининг қуйидаги турларини ишлаб чиқишди:

1. **Тизимли ёндашув** –бошқарув объектини яхлит бир тизим деб қаралиб, бунда унинг ички муҳитига (иктисодий, илмий-техник, ижтимоий-сиёсий), эътибор берилади.
2. **Вазиятли ёндашув** – яхлитнинг қайси бир қисмини ўта муҳим деган саволга вазиятли таҳлил жавоб беради. Бунда ташкилотнинг ички таркибидаги ўзгаришлар ташқи муҳитнинг таъсири билан боғлаб ўрганилади. Аммо турли даражадаги вазият турли даражадаги билимни талаб қилади.
3. **Функционал ёндашув** – бошқариш қуйидаги функцияларни бажаради: режалаштириш, ташкиллаштириш, раҳбарлик қилиш, мувофиқлаштириш, назорат қилиш ва ҳ.к.

4. **Микдорли ёндашув** – микдорли ёндашувдаги бошқариш жараёнида нафакат математик; статистика, кибернетика, муҳандислик фанлари билан сациология рухшунослик, тизимлар назарияси каби фанлардан ҳам кенг фойдаланилади.

узини-°зи текшириш учун саволлар

1. Илмий менежмент мактаби қачон шаклланган ва асосчилари кимлар?
2. Ф.Тейлор таълимотининг асосий мазмуни нимадан иборат?
3. Т.Эмирсон илмий бошқарув принципларини моҳияти қандай?
4. Мумтоз менежмент мактабини моҳияти нимада иборат?
5. А.Файол бошқарув тамойиллари нимадан иборат ?
6. Инсоний муносабатлар мактаби қачон шаклланган ва моҳияти нимадан иборат?
7. Э.Мейонинг тамойиллари нималардан иборат ?
8. Х (икс) ва У (игрик) назариясининг моҳияти нимадан иборат?
9. Темур даврида давлатни бошқариш тамойиллари қандай бўлган?
- 10.Замонавий менежмент мактаби намоёндалари кимлар ва уларнинг тамойиллари қандай?

3 - Мавзу: Бошқарув ташкилий таркиби

РЕЖА:

- 3.1. Бошқарув таркиби т°грисида тушунча.
- 3.2. Бошқарувнинг умумдавлат органлари.
- 3.3. Бошқарувнинг маҳаллий органлари.
- 3.4. Бошқарувнинг тармок органлари.
- 3.5. Жамоат ва °з-°зини бошқариш органлари.

Адабиётлар: 1, 4, 6, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21.

Таянч с^оз ва иборалар:

Структура. Бошқариш таркиби. Бошқариш бугини. Бошқариш босқичи. Бошқариш таркибларининг ташкилий турлари. Республика олий ваколатли органлар таркиби. узбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тузилиши. Суд ҳокимияти структураси. Маҳаллий бошқарув органлари. Бошқаришнинг тармок органлари. Ҷамоат ва ^оз-^озини бошқариш органлари такиби.

3.1. Бошқарув таркиби т^оғрисида тушунча

«**Структура**» (таркиб) лотинча с^оз б^олиб, нарсалар таркибий қисмларининг ^озаро боғлиқ равишда жойлашиши, тузилишини билдиради.

Бошқариш таркиби деганда бошқарув мақсадларини амалга оширувчи ва функцияларни бажарувчи бир-бири билан боғланган турли бошқарув органлари ва б^оғинларининг мажмуи тушунилади.

Бошқаришнинг у ёки бу вазифаларини ҳал қилиш учун муайян органлар тузилади. Бошқариш органлари тизими, қуйи органларнинг юқори органларга б^ойсуниши ва улар ^ортасидаги ^озаро алоқа бошқариш таркиби тушунчасини ташкил қилади. Бундай таркиб одатда «бошқарув аппарати таркиби» деб юритилади. У бирор–бир бошқарув органининг (вазирликнинг бошқарув аппарати, қорхонанинг бошқарув аппарати ва ҳ.к.) б^олимлари таркибини билдиради.

Бошқариш таркиби **ишлаб чиқариш таркиби** билан ҳам ифодаланади. Бунда бошқаришни ташкил этишнинг дастлабки ва белгиловчи омили ишлаб чиқариш жараёни б^олиб ҳисобланади.

Шундай қилиб бошқаришнинг мақсадлари, функциялари, вазифалари, объектлари ва органлари унинг **ташкилий таркибини** белгилаб беради.

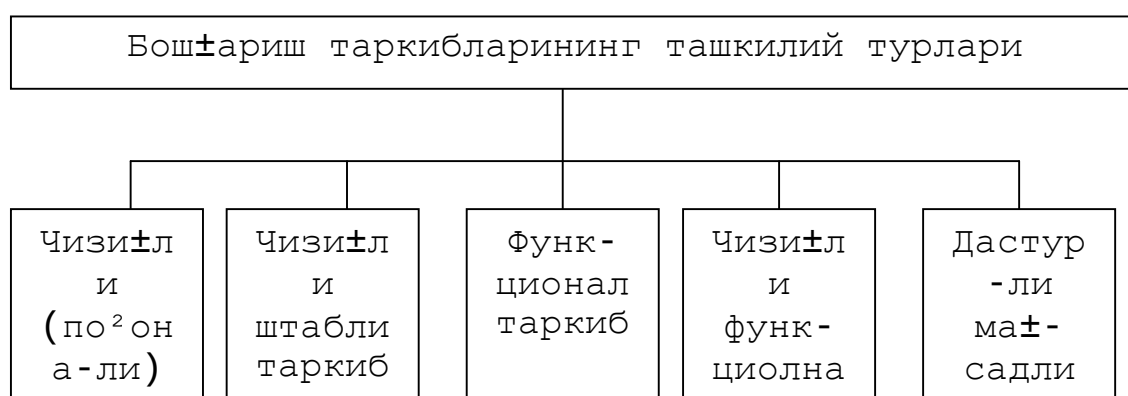
Ташкилий таркибларни ҳосил киладиган бошқариш органлари бошқарув бугинлари ва бошқарув боскичлари шаклида бўлади.

Бошқариш бўғини – бу бошқаришнинг айрим ёки катор функцияларини бажарувчи мустакил таркибий бўлимларидир.

Бошқариш боскичи – бу иерархиянинг муайян даражасида амал киладиган бўғиндир. Масалан:

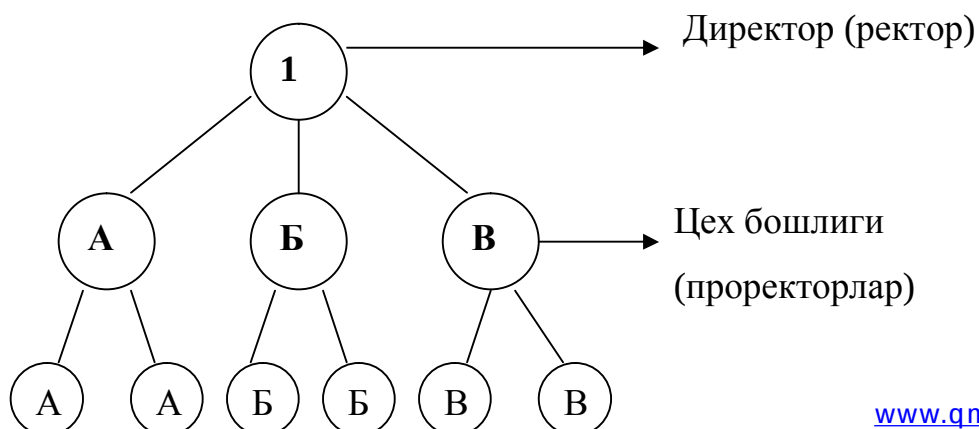
Вазирлик → бирлашма → корхона → цех → участка

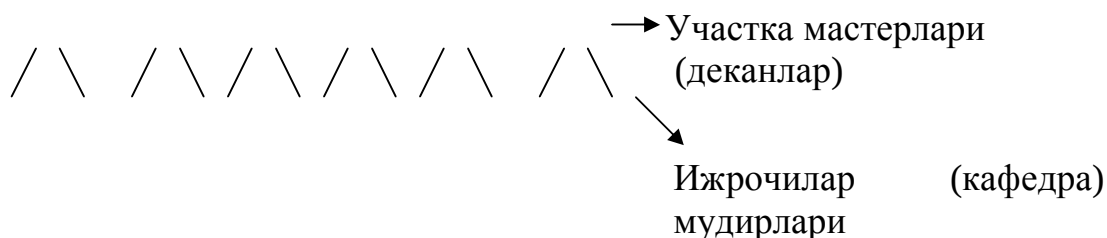
Бошқаришнинг куйидаги асосий ташкилий таркиблари маълум. (1-чизма).



1-чизма. Бошқариш таркибининг ташкилий турлари.

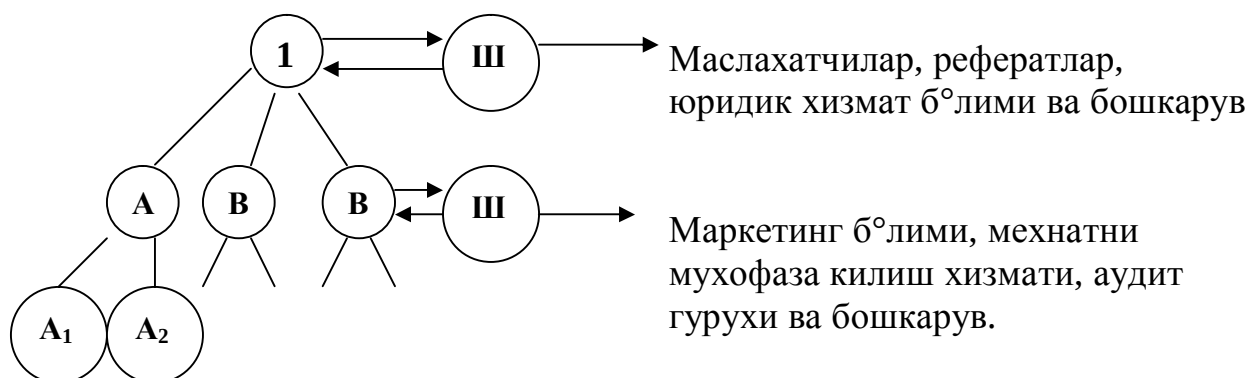
Чизикли таркиб бошқариш таркибининг энг содда тури бўлиб, бунда ҳар бир раҳбар оғига ишониб топширилган бўлинма фаолиятини яқкабошчилик асосида бошқаради ва барча зарур қарорларни мустакил равишда қабул килади. (2-чизма).



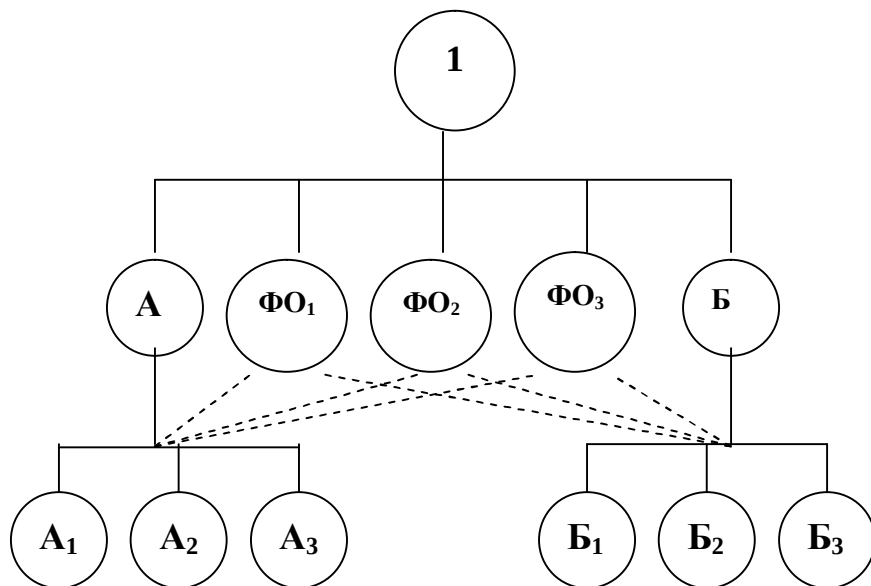


2-чизма. Чизикли бошқариш тартиби.

Чизикли – штабли таркиб ҳар бир раҳбар ҳузурида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали ташкил этилади. Бу таркиб куйидаги к°ринишга эга (3-чизма).



3-чизма. Бошқарувнинг чизикли –штабли таркиби.



А, Б – цех бошликлари, функционал органлар.

ФО₁ – маркетинг б°йича директор °ринбосари функционал раҳбар.

ФО₂ – ишлаб чиқариш б°йича директор °ринбосари функционал раҳбар.

ФО₃ – молия ва режа б°йича директор °ринбосарлари функционал раҳбар.

А₁, А₂, А₃ – ижрочилар.

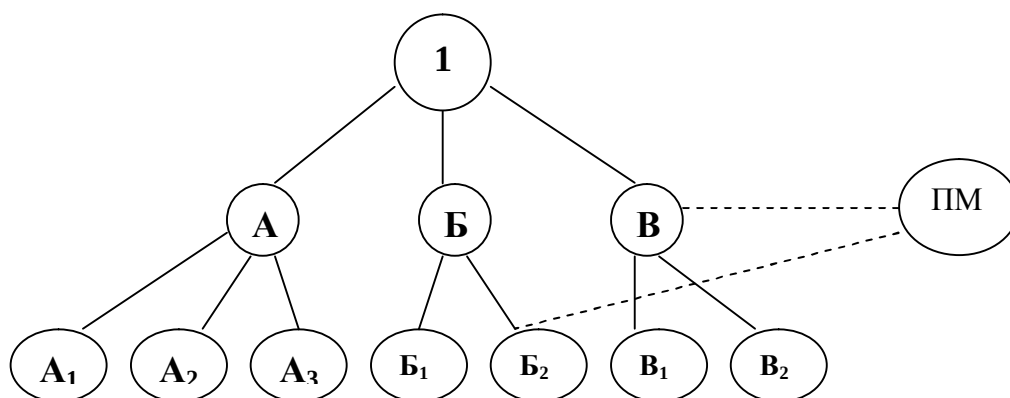
Б₁, Б₂, Б₃ – ижрочилар.

4-чизма. Бошқаришнинг функционал таркиби.

Функционал таркиб – бунда ҳар бир бошқарув бўғинига муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетинг, иккинчиси ишлаб чиқариш билан шугулланади.

Дастурли – мақсадли бошқариш таркиби – бу таркиб уч қўринишда бўлади: лойиха бўйича бошқарув, маҳсулотга қўра бошқарув, матрицавий таркиб.

Лойиха бўйича бошқарув – янги техника ва технологияни қисқа муддатда жорий қилиш зарурияти тугилган ҳолларда фойдаланилади. Бу бўлим лойиха тайёрлайди ва унинг ижро этилишини таъминлайди. Иш битгандан кейин лойихалаш гуруҳи тугатилади.



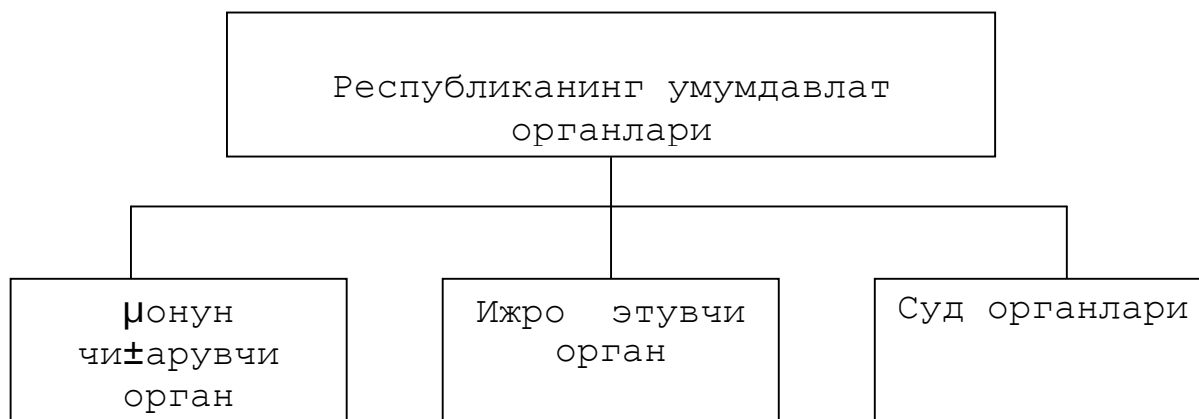
5-чизма. Бошқаришнинг дастурли-мақсадли таркиби.

Маҳсулотга қўра бошқарув нинг афзаллиги ахборотларнинг келиш йўллари ва оқимининг қисқаришида, яққа бошқилик тамойилига тўла риоя қилинишида, бошқаришнинг юқори босқичларини майда жорий вазифалардан халос қилишда намоён бўлади. Бундай таркиб бозорда талабнинг ўзгаришига тезкор муносабат билдиришга қодир.

Матрицавий таркиб – бўйича бошқариш анча мураккаб бўлиб, у маҳсулоти нисбатан қисқа «умр» қўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан қўлланилади.

3.2. Бошқарувнинг умумдавлат органлари

Мамлакатимизнинг улкан худудида мураккаб халқ хўжалигини бошқариш учун кўп тармоқли бошқарув органлари тузилган. Улар республика миқёсидаги олий ваколатли органлар бўлиб, таркиби қуйидагилардан ибрат (6-чизма).



6-чизма. Бошқаришнинг умумдавлат органлари.

хокимиятнинг қонун чиқарувчи, ижро этувчи ва суд хоқимиятига бўлиниши Конституциямизнинг 11-моддаси билан қонунлаштирилган. Бу органлар ўзаро ҳамбарчас ҳаракат қилиши билан бирга ўз ваколати доирасида мустақил ва эркин фаолият кўрсатади. Бу эса хоқимиятнинг битта орган ихтиёрида ҳаддан ташқари муҳасам бўлмаслигини таъминлайди, уларнинг халқ ва қонун олдидаги ҳуқуқларини аниқ тақсимлаб беришга хизмат қилади.

Бошқарув тепасида Президент туради. Бош Қомусимизнинг 89-моддасида шундай дейилган:

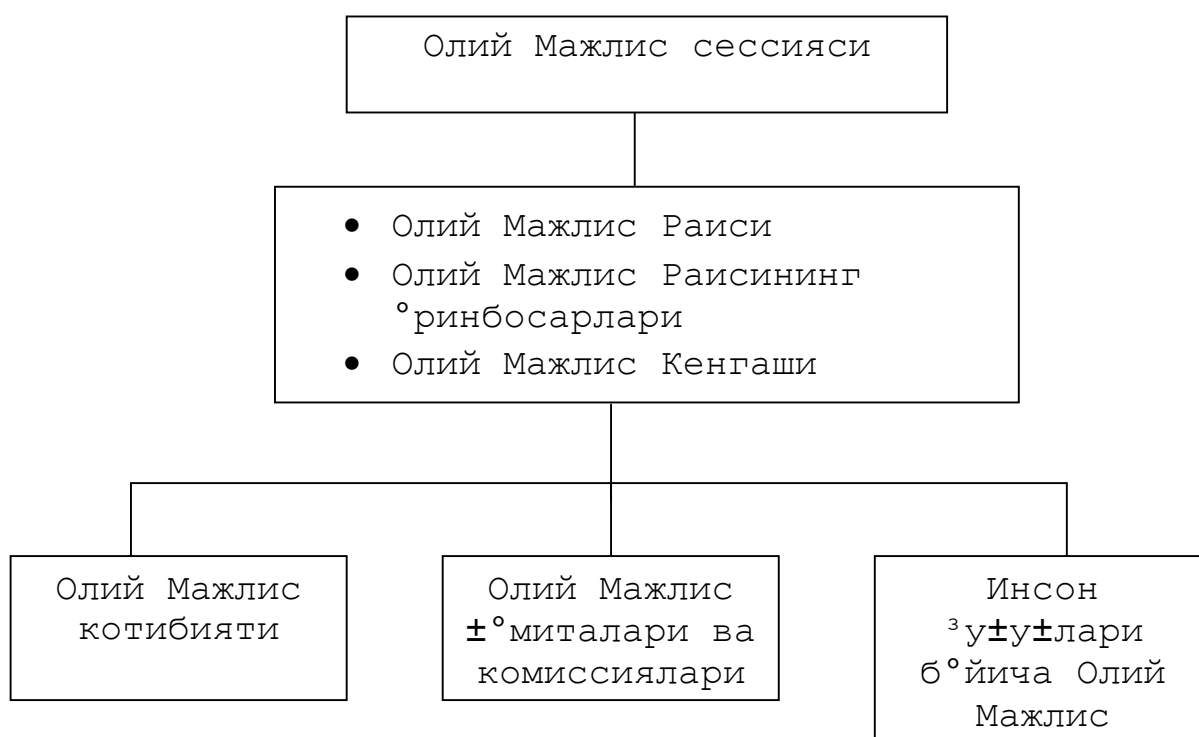
узбекистон Республикасининг Президенти узбекистон Республикасида давлат ва ижро этувчи хоқимият бошлигидир.

узбекистон Республикасининг Президенти, айна вақтда Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

узбекистон Республикасининг Олий Мажлиси олий давлат вақиллик органи бўлиб, қонун чиқарувчи хоқимиятни амалга оширади, ҳудудий сайлов округлари бўйича кўп партиялик асосида беш йил муддатга сайланадиган 250 нафар депутатдан оборат.

Ўзбекистон Республикасининг Олий Мажлиси 1994 йил 25-декабрда сайланган бўлиб, мамлакатда демократия тараккиётнинг янги босқичини ўзида ифодалайди.

Парламент ишини ташкил этиш учун Олий Мажлис раиси раҳбарлигида Олий Мажлис Кенгаши ташкил қилинган. Лавозими бўйича унинг таркибига раис, ўринбосарлари, Олий Мажлис қўмиталари ва комиссияси раислари, блок ва фракциялар вакиллари киради.



7-чизма. Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг структураси.

Ўзбекистон Давлат ҳокимиятининг олий ижро этувчи органи – бу Вазирлар Маҳкамасидир. Унинг таркибини Ўзбекистон Республикаси Президенти тузади ва у Олий Мажлис томонидан тасдиқланади. Ўзбекистон Республикаси Президенти айни вақтда, Вазирлар Маҳкамасининг Раиси ҳисобланади.

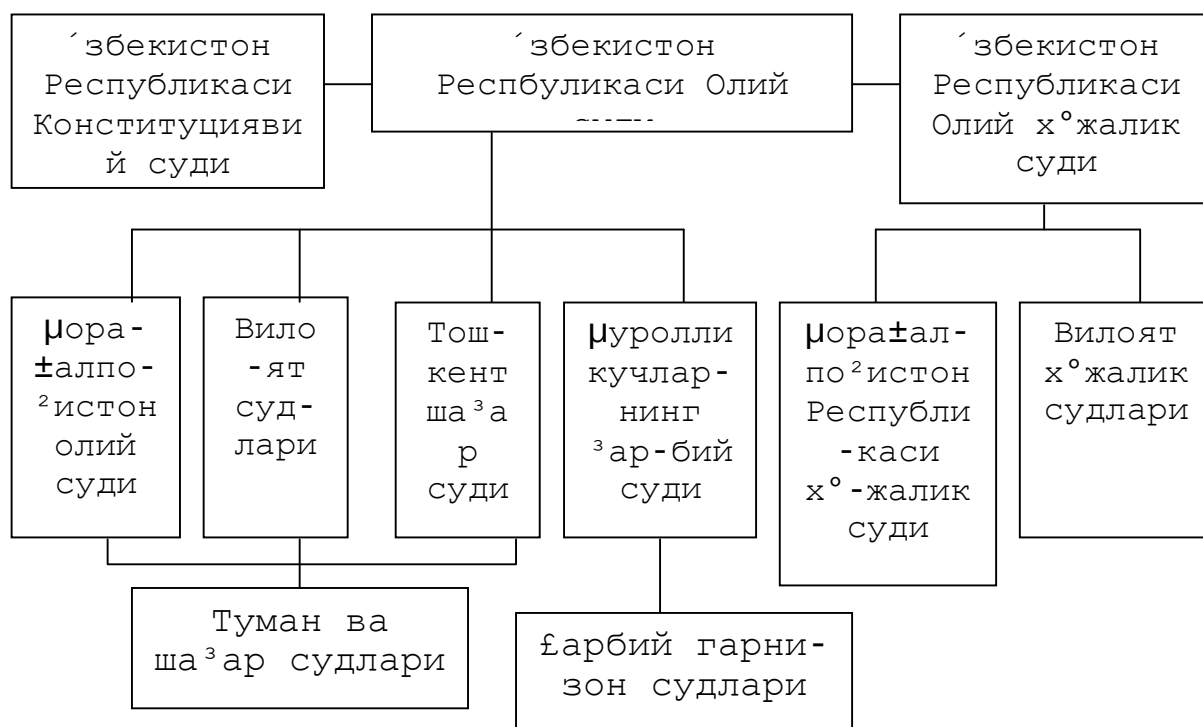
Конституциянинг 98-моддасига биноан Вазирлар Маҳкамаси:

- иқтисодиётнинг, ижтимоий ва маънавий соҳанинг самарали фаолиятига раҳбарликни;
- қонунлар, Олий Мажлисининг бошқа қарорларини;
- Ўзбекистон Республикаси Президентининг фармонлари, қарорлари ва қарар қилишларининг ижросини таъминлайди.

Вазирлар маҳкамаси амалдаги қонунларга мувофиқ Ўзбекистон Республикаси ҳудудидаги барча органлар, корхоналар, муассасалар, ташкилотлар, мансабдор шахслар ва фуқаролар томонидан бажарилиши мажбурий бўлган қарорлар ва фармойишлар чиқаради.

Конституциянинг 106-моддасида суд ҳокимияти хусусида қуйидагича баён берилган:

Ўзбекистон Республикасида суд ҳокимияти қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятлардан, сиёсий партиялардан, бошқа жамоат бирлашмаларидан мустақил ҳолда иш юритади.



8 - қизма. Суд ҳокимияти структураси.

Суд тизими беш йил муддатга сайланган Конституциявий, Олий ва Олий ҳожалик судларидан, Қорақалпоғистон Республикаси Олий суди ва Олий ҳожалик судидан, шу муддатга тайинланадиган вилоят судлари, Тошкент шаҳар суди, туман, шаҳар ва ҳожалик судларидан иборат (8 -қизма).

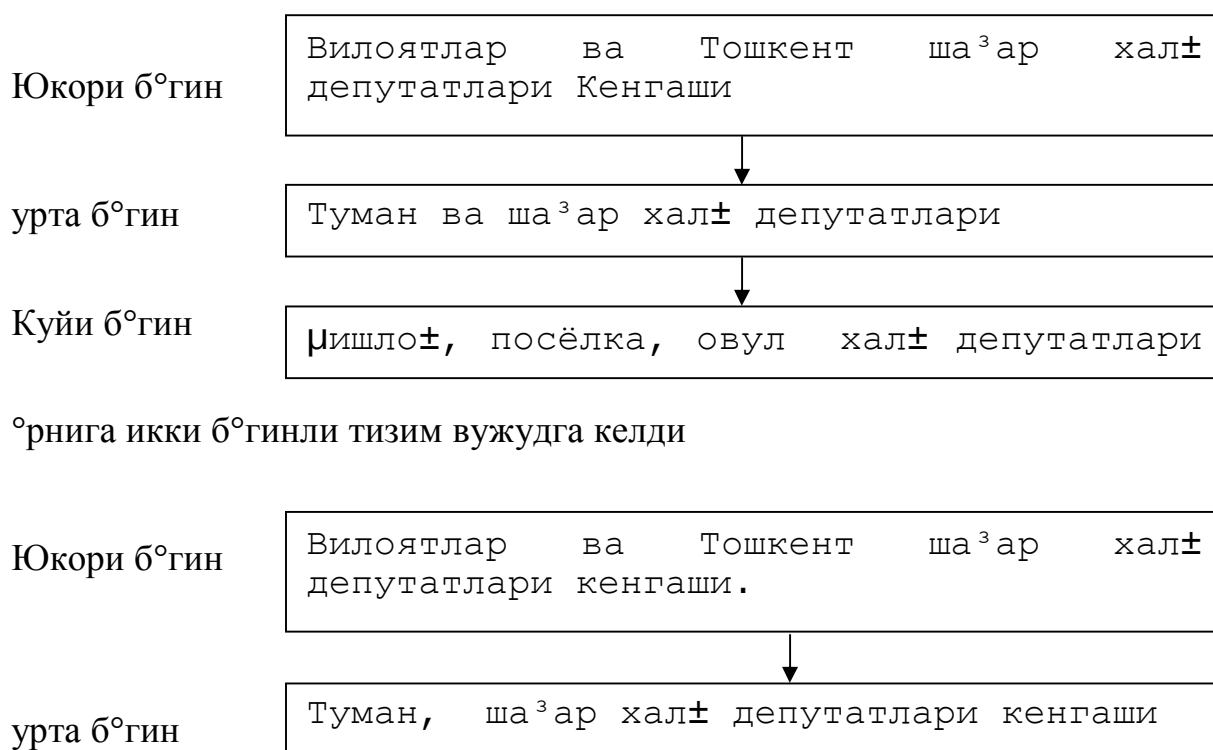
Конституциявий суд қонун чиқарувчи ва ижро этувчи ҳокимиятларнинг ҳужжатлари Конституцияга қанчалик мослигига доир ишларни қўради.

Олий суд фуқаролик, жиноий ва маъмурий судлов ишларини юритиш борасида суд ҳокимиятининг олий органи ҳисобланади.

Олий х°жалик суди х°жалик судлов соҳасида суд ҳокимиятининг энг юкори органи ҳисобланади. Мулкчиликнинг турли шаклларига асосланган корхоналар, муассасалар, ташкилотлар °ртасидаги, шунингдек, тадбиркорлар °ртасидаги иктисодиёт соҳасида ва уни бошқариш жараёнида вужудга келадиган х°жалик низоларини ҳал этиш Олий х°жалик суди ва х°жалик судлари томонидан уларнинг ваколатлари доирасида амалга оширилади.

3.3. Бошқарувнинг маҳаллий органлари

1992 йил 8-декабрда қабул қилинган Конституциянинг XXI боби – «Маҳаллий давлат ҳокимияти асослари» деб аталади. Шу бобга биноан 1993 йил 2 сентябрда узбекистон Олий Мажлиси «Маҳаллий давлат ҳокимияти т°грисида» ва «Фуқароларнинг °зини-°зи бошқариши органлари т°грисида» икки муҳим қонунни қабул қилди. Шу ҳужжатлар асосида мамлакатимизда олдин амал қилиб келган **уч б°гинли** маҳаллий бошқариш органлари тизими °рнига яъни:



9 – чизма. Маҳаллий бошқарув органлари.

3.4. Бошқарувнинг тармок органлари

Республикаимизда мустақил тармокларнинг сони 20 тадан, корхоналарнинг сони эса 100 мингтадан ортади. Уларнинг ҳар бирини ривожлантириш, бир-

бирлари билан °заро мувофиклаштириш, мамлакат худудида жойлаштириш ва махсулот (хизмат)га б°лган талабни аниклаш тармок бошқаруви тизими олдида турган жуда мураккаб, кенг камровли масалалардир.

Бу масалаларни самарали хал килиш учун бошқаришнинг куйидаги тармок органлари мавжуд:

- Вазирликлар.
- Давлат к°миталари.
- Концернлар.
- Корпорациялар.
- Концорциумлар.
- Ассоциациялар.
- Компаниялар.
- Корхоналар.
- Фирмалар ва бошқалар.

Бу органлар умумдавлат ва маҳаллий органлардан фаркли °ларок, бошқарув тизимида шунчаки ижрочи сифатидагина эмас, балки бошқарувчи тизимнинг иштирокчиси сифатида майдонга чиқади.

Бошқаришнинг тармок органлари одатда умумдавлат ва маҳаллий органлардан °з фаолиятининг хажми (микёси) билан фарк қилади. Бу ҳол уларнинг ҳуқуқий низомларида акс этган б°лади.

3.5. Жамоат ва °з-°зини бошқариш органлари

Конституциянинг 56-моддасида куйидагилар ёзилган: узбекистон Республикасида қонунда белгиланган тартибда р°йхатдан °тказилган:

- қасаба уюшмалари;
- сиёсий партиялар;
- олимларнинг жамиятлари;
- хотин-қизлар, фахрийлар ва ёшлар ташкилотлари;
- ижодий уюшмалар;

- оммавий ҳаракатлар ва фуқароларнинг бошқа уюшмалари жамоат бирлашмалари сифатида эътироф этилади.

Касаба уюшмалари ходимларининг ижтимоий-иқтисодий ҳуқуқларини ва манфаатларини ифода этади ва ҳимоя қилади. Бошқаришда фаол катнашади.

Сиёсий фиркалар, турли табақа ва гуруҳларнинг сиёсий иродасини ифодалайди ва о'зларининг демократик й'л билан сайлаб қ'йилган вакиллари орқали давлат ҳокимиятини тузишда иштирок этади. Сиёсий фиркалар о'з фаолиятларини молиявий таъминланиш манбалари ҳақида Олий Мажлисга ёки у вакил қилган органга белгиланган тартибда ошқора ҳисоботлар бериб туради.

Жамоат органлари жамоаларидан соғлом, ижодий муҳит яратишда, ишлаб чиқаришда уюшқоклик ва интизомни мустаҳкамлашда маъмурий органларга қ'маклашиб, маънавий-маърифий ишлар билан ҳам шугулланади.

Ўзбекистон Республикасининг «Фуқароларнинг о'зини о'зи бошқариш органлари т'ғрисида»ги қонунининг (02.09.1999) 1-моддасида о'зини о'зи бошқариш органлари ҳақида қ'йидагича ёзилган:

«Шаҳарча, қишлоқ ва овуллар, шунингдек улар таркибидаги маҳаллаларда ҳамма шаҳарлардаги маҳаллаларда фуқароларнинг йигинлари о'зини о'зи бошқариш органлари бўлиб, улар икки ярим йил муддатга раисни (оқсоқолни) ва унинг маслаҳатчиларини сайлайди».

Ўзини о'зи бошқариш органлари жамият ва давлат ишларини бошқаришда катнашишга доир о'з ҳуқуқларини руёбга чиқаришларида фуқароларга қ'маклашади, о'з ҳудудларидаги ижтимоий ва ҳ'жалик вазифаларини ҳал этиш, оммавий-маданий тадбирларни о'тказиш, давлат ҳокимияти ва бошқарув органларига Ўзбекистон Республикаси қонунларини, Ўзбекистон Республикаси ҳукуматининг, халқ депутатлари Қенгашлари ва ҳокимларнинг қарорларини бажаришда ёрдамлашиш мақсадида фуқароларни бирлаштиради.

Ўзини-о'зи текшириш учун саволлар

1. «Структура» нима?
2. Бошқариш б^оғини ва босқичи деганда нимани тушунасиз?
3. Бошқариш таркибининг ташкилий турларини айтинг!
4. Чизикли таркиб қандай?
5. Бошқарувнинг умумдавлат органлари нималардан иборат?
6. ўзбекистон Республикаси Олий Мажлисининг тузилиши қандай?
7. ўзбекистон Республикаси суд ҳокимиятининг структураси қандай тузилган?
8. Бошқарувнинг маҳаллий органларининг моҳияти нимадан иборат?
9. Бошқарувнинг тармоқ органлари қандай тузилган?
10. Ҷамоат ва ^оз-^озини бошқариш органларининг бошқарувда тутган ^орни қандай?

4-Мавзу: Бошқарув мақсади ва функциялари.

Р Е Ж А:

- 4.1. Бошқарув мақсади ва унга қ^ойиладиган талаблар.
- 4.2. Мақсадлар шажараси ва унинг бошқарувдаги ^орни.
- 4.3. Бошқарув функциялари ва уларнинг турлари.
- 4.4. Бошқарув функцияларини туркумланиши.

Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.

Таянч с^оз ва иборалар:

Мақсад нима? Бошқариш мақсадига қ^ойиладиган талаблар. Вазифа. Бошқарув функцияси. Мақсадлар шажараси. Бошқарув функцияларининг тукумланиши.

4.1. Бошқарув мақсади ва унга қ^ойиладиган талаблар

Мақсад – бу муддао, мурод яъни у ёки бу ниятга эришмоқ учун қ^озда тутилган муштарак орзу. Айнан шу мақсад киши фаолиятини ^оз орзуларининг

ушалишига й°налтирилади. Биз дастлаб °зимизнинг олдимизда турган максадимизни аниклаб оламиз, с°нгра эса шу максадимиз:

- б°лажак ҳаракатларимизни олдиндан аниклаб беради;
- фаолиятимизнинг устивор й°налишини белгилайди;
- фаолиятимизни аник соҳа, ишга й°налтиради;
- у ёки бу фаолиятимизнинг зарурлик даражасини белгилаб беради;
- провард натижамизни баҳолаш меъёрини белгилайди ва х.к.

Максаднинг илмий асосланганлиги ва т°гри белгиланганлиги бошқариш учун °та зарур. Чунки айнан шу максадга биноан:

- бошқарув функциялари,
- бошқарув усуллари,
- бошқарувнинг тузилмавий таркиби,
- лавозимларни белгилаш ва кадрларни танлаш каби муҳим масалалар ечилади.

Бошқарув максади қуйидаги талабларга жавоб берилиши лозим (3-жадвал).

3-жадвал.Бошқарув максадига қуйиладиган талаблар

Т/р	Талаблар	Изоҳ
1.	Максад бир маъноли ва аник б°лиши керак.	*Агар сиз қайсика боришни билмасангиз, у ҳолда бирон й°лни танлашга ҳам ҳолат қолмайди.
2.	Максадни бажариш мумкин б°лиши керак	*Қайси томонга сузишни аник максад қилиб олмаган елканли қайсикага ҳеч қандай шамоқ ҳамроҳ б°ла олмайди.
3.	Максад микдоран °лчовга эга б°лиши керак	*Максад – бу бамисоли навбатдаги босқичда «жанг» билан забт қилинадиган ч°ққидир. Буни зинҳор унитмаслик дарқор. Шу «жанг»да қолиб қикиш учун бажарилиши мумкин б°лган аник максадни °з олдимизга қ°йишимиз керак. Ундан ортиқча ҳам, қам ҳам эмас, вассалом.
4.	Максад барча бажарувчиларга тушунарли б°лмоғи дарқор	*Микдоран °лчовга, меъёрга эга б°лмаган максад – бу сароб. Бу талабга риоя қилмаслик режалаштирилган максаднинг олдиндан бажарилмаслиғига замин тайёрлаш демақдир.
5.	Максад б°лимлар ва масъуллар б°йича деталлаштирилган б°лиши керак.	*Максад, уни бошқариш тамойиллари провард натижа барчага тушунарли ва ёзма равишда содда тилда етқазилиши керак.
6.	Максад қ°п қиррали б°лиши керак.	*Максад ҳар бир фаолият тури, ҳар бир масъул шахс б°йича батафсил тақсимлаб қикилган б°лиши лозим. Шундагина бу максаднинг ижро қилиниши даража-сини

		аник назорат килиш мумкин. Бу – умумий бўлиб, бош мақсаднинг хусусий ва яқка мақсадларга бўлиниши, «Мақсадлар сажараси» («Дереву цели»)ни тузишни талаб килади.
--	--	--

4 – жадвал. Мақсад турлари

Т/р	Мақсадни тукумлаш белгилари	Мақсадлар
1	2	3
1.	Умумжамият микёсидаги муносабатларни акс эттириш-га қараб.	• сиёсий мақсадлар; • иқтисодий мақсадлар; • социал мақсадлар;
1	2	3
		• маърифий-маънавий мақсадлар; • халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар ва бошқ.
2.	Бошқарув погоналари (даражалари)га қараб.	• ҳудудий бошқарув мақсадлари; • мамлакат мақсадлари; • вилоят мақсадлари; • туман мақсадлари; • қишлоқ мақсадлари; • ишлаб чиқариш мақсадлари; • халқ хўжалиги мақсадлари; • тармок (сектор) мақсадлари; • яқка ходим мақсади.
3.	Амалга ошириш муддатига қараб.	• жорий мақсадлар; • истикболдаги мақсадлар; • узлуксиз (қундалик) мақсадлар.
4.	Бошқаришнинг содир бўлишига қараб.	• фурсатли мақсадлар; • бир марталик мақсадлар.
5.	Қутиладиган натижаларга қараб.	• провард мақсадлар; • ораликдаги мақсадлар; • оддий, анъанавий мақсадлар; • муаммоли мақсадлар.
6.	Мураккаблик даражасига қараб.	• инновацион мақсадлар;

Мазкур туркумлашдан кўриниб турибдики, мақсадлар оғзаро боғлиқ бўлиб, муайян иерархияга, яъни юкори ва қуйи мақсадларга эга бўлиши, бир мақсад эса бошқа бир мақсадга бўйсунити мумкин.

Мақсаднинг муайян иерархияга эга эканлиги яъни бир мақсаднинг бошқа бир мақсадга бўйсунити (тобе бўлиши), юкори мақсаднинг қуйи мақсадларга бўлиниши (ёйилиши), мақсадларнинг бир–бири билан оғзаро муносабатда бўлиши уларни қандайдир бир тартибга солиш заруриятини тугдиради. Бундай вазифани

бажариш учун менежмент фани «Максадлар сажараси» («Дерево целей») деб аталган махсус усул кўлланилади.

4.2. Максадлар шажараси ва унинг бошқарувдаги ўрни

Максадлар шажараси – бу мақсадлар билан уларга эришиш воситалари ўртасидаги алоканинг чизма тасвирidir.

У бўлажак воқеалар ўзaro алоқасининг тўла манзарасини тасаввур қилиш, аниқ вазифалар рўйхатини олиш ва уларнинг нисбатан муҳимлиги тўғрисидаги ахборотга эга бўлиш имконини беради. Шу билан бирга ташкилий тизим билан мақсадлар тизими ўртасида мослашувни вужудга келтириш йўли орқали мақсад-топшириқлар бевосита ижрочиларга етказилишини таъминлайди.

«Мақсадлар сажараси» иерархиялар кўринишидаги бир неча даражалардан:

- бош мақсад;
- I даражали кичик (асосий) мақсадлар;
- II даражали кичик мақсадлар ва ҳокозолардан ташкил топади.

«Мақсадлар сажараси»нинг тахлилий ишланмасини мамлакатмиз олдига қўйилган беш мақсаднинг қатор локал мақсадларга боғлиқлиги мисолида кўришимиз мумкин.

1991 йилнинг 31 августида ўзбекистон Республикасининг давлат мустақиллиги эълон қилинди. Шундай бир шароитда республикада давлат ва иқтисодиётни қайта қуришнинг бош мақсади Президентимиз И.Каримов томонидан қуйидагича аниқлаб берилди.

«Провард мақсадимиз ижтимоий йўналтирилган барқарор бозор иқтисодиётига, очик ташқи сиёсатга эга бўлган қучли демократик ҳуқуқий давлатни ва фуқаролик жамиятини барпо этишдан иборатдир».

Бу мақсад нихоятда мураккаб ва кўп қирралидир. Унинг амалга оширилиши сиёсий, иқтисодий, маънавий, ҳуқуқий соҳалардаги асосий мақсадларга эришилишига боғлиқ. Шу сабабли бош мақсадга (БМ) эришишнинг аниқ йўналишлари белгилаб олинади ва қуйидаги тўрт гуруҳдаги биринчи даражали мақсадларга ажратилади:

1. Ижтимоий – сиёсий соҳадаги мақсадлар.

2. Ижтимоий – иктисодий соҳадаги мақсадлар.
3. Маънавият соҳасидаги мақсадлар.
4. Халқаро муносабатлар соҳасидаги мақсадлар.

4.3. Бошқарув функциялари ва уларнинг турлари

«Функция» - бу латинча сўз бўлиб бирор кимса ёки нарсанинг иш, фаолият доираси, вазифаси, деган маъноларни билдиради.

«Вазифа» - бу амалга оширилиши, ҳал қилиниши лозим бўлган масала, эришилиши лозим бўлган, қўзда тутилган мақсад. Ёки бирор бир топширик, хизмат, юмуш, хизмат лавозими, мансаб амал.

«Функция» тушунчаси «вазифа» тушунчасига нисбатан тор маънога эга. Зеро, функция фақат ўз фаолият доирасидаги вазифаларни ўз ичига олади. масалан, маркетингнинг ишини бажариш корхона муҳандисининг функциясига қирмайди, чунки у бевосита маркетинг фаолияти доирасидаги юмушдир. «Вазифа» эса ўз фаолияти доирасидан ташқарида ҳам бўлиши мумкин.

Бошқарув функцияси деганда у ёки бу объектни бошқаришга оид аниқ вазифаларни ҳал этишга қаратилган бир турдаги ишлар мажмуаси тушунилади.

Демак, бошқарув муайян функциялар орқали амалга оширилади. Функцияларни аниқлаш, улар моҳиятини очиш ва органиш бошқарув жараёнини тўғри ташкил қилишнинг муҳим шартидир.

Бошқарув функцияларининг мазмуни у ёки бу фаолиятини ташкил қилишдан қелиб чиқади. Масалан, ишлаб чиқаришни олайлик. Унинг дастлабки босқичида:

- лойиҳалаш,
- конструкторлик,
- режалаштириш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар пайдо бўлади.

Кейинги функциялар ишлаб чиқаришни тайёрлаш яъни:

- маҳсулот тайёрлаш технологиясини ишлаб чиқиш;
- меҳнат меъёрлари, материаллари сарфини белгилаш;
- асбоб-ускуналарни тайёрлаш каби ишларни бажариш билан боғлиқ функциялар.

Ишлаб чиқариш жараёнини бошлаш ва уни узлуксиз давом эттириш учун:

- ишлаб чиқариш воситалари, техника,
- хом -ашё,
- электр куввати,
- транспорт каби моддий таъминот воситалари зарур.

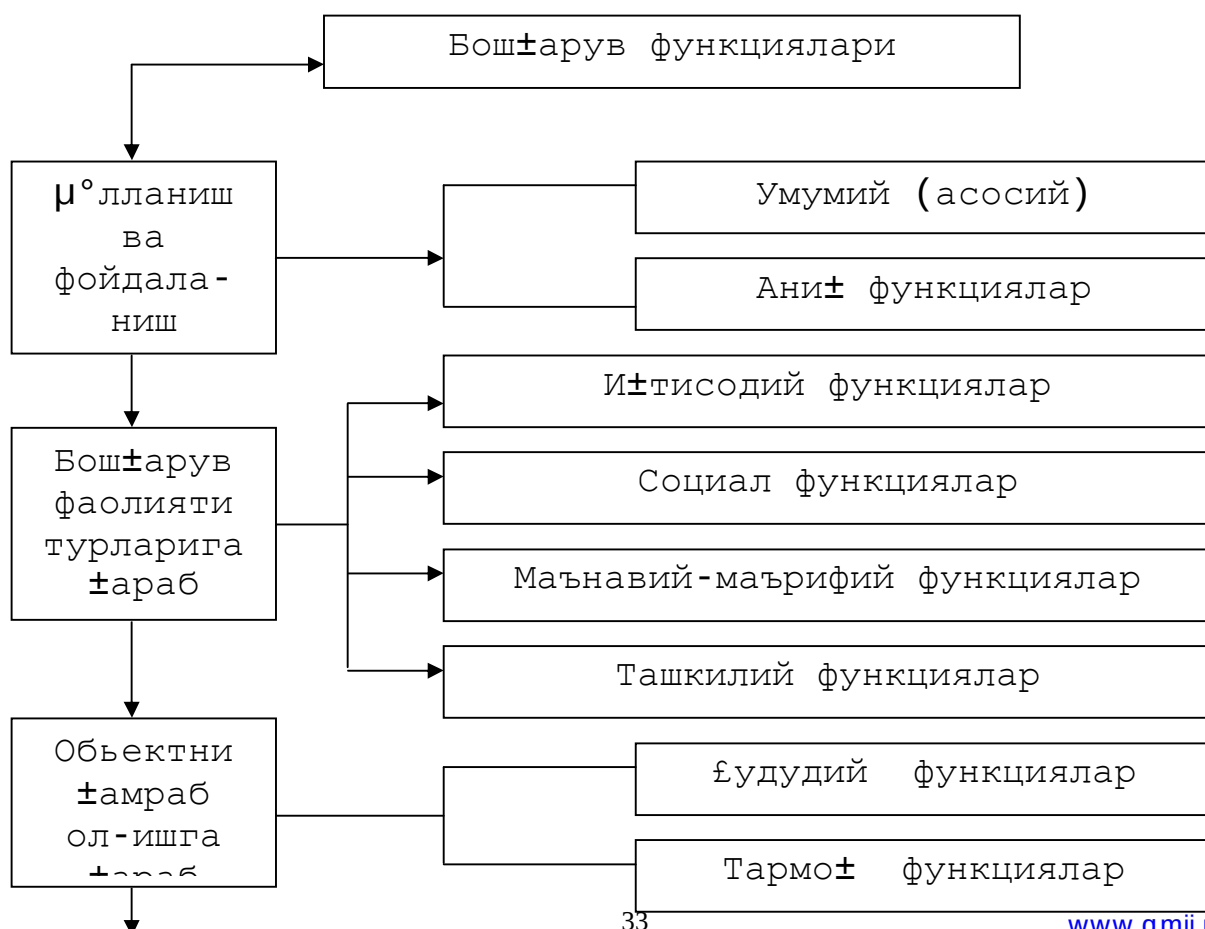
Шундан кейин:

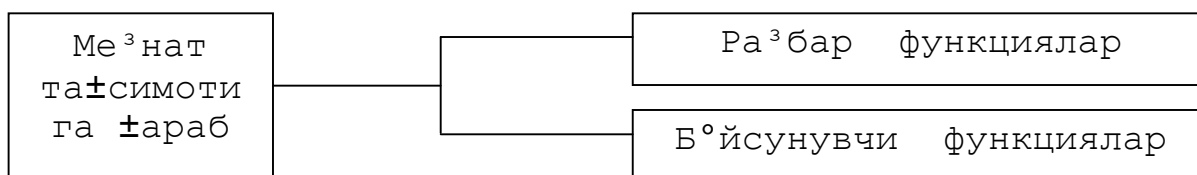
- кадрни танлаш, уларни жой-жойига қўйиш;
- меҳнатни ташкил қилиш;
- ишлаб чиқаришга хизмат кўрсатиш каби бир қатор ташкилий функциялар қилиб чиқади.

Кўриниб турибдики, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўляпти.

4.4. Бошқарув функцияларини туркумланиши

Бошқарув функцияларининг туркумланиши бошқарувда катта аҳамиятга эга бўлиб, схема кўринишида қўйидагича ифодаланади.





10 - чизма. Бошқарув функцияларининг туркумланиши.

Бошқарув функциялари – кўп қиррали тушунчадир. Шу сабабли уларни муҳим белгилари бўйича туркумларга ажратиб органиш зарурияти тугилади.

Бошқарув функцияларининг моҳияти, туркумланиши ва мазмунини органиш бошқарувнинг бутун жараёнини тартибга солиб туриш учун ўта муҳимдир, чунки юқорида таъкидлаганимиздек, бошқарув мазмуни жараён сифатида унинг функцияларида намоён бўлади.

узини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Мақсади нима?
2. Бошқарув мақсадларининг моҳияти нимадан иборат?
3. Бошқарув мақсадларига қўйиладиган талаблар қандай?
4. Мақсад турларини айтинг?
5. Мақсадлар шажарасининг моҳияти нимадан иборат?
6. Функция нима?
7. Бошқарув функцияларининг мазмуни қандай?
8. Ишлаб чиқаришни бошқариш функциялари нималардан иборат?
9. Бошқарув функцияларининг туркумланиши қандай?
10. Бошқарув фаолияти қандай функциялардан иборат?
11. Меҳнат тақсимоти қайси функциялардан ташкил топади?

5-Мавзу: Бошқарув қонунлари ва тамойиллари.

Р Е Ж А:

- 5.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.
- 5.2. Менежмент принциплари (тамойиллари).

5.3. Маъмурий – буйрукбозлик тизими шароитидаги бошқариш тамойиллари.

5.4. Бозор иктисодиёти шароитида узбекистонда давлатни бошқариш тамойиллари.

5.5. узбекистон Республикаси бозор иктисодиётига °тишнинг беш тамойили.

Адабиётлар: 10, 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.

Таянч с°з ва иборалар:

Конун. Иктисодий конунлар тизимида фойдаланишнинг асосий унсурлари ва боскичлари, Киймат конуни. Талаб. Таклиф. Ракобат. Нафлилик. Тамойил. Бозор иктисодиёти шароитида узбекистон давлатини бошқариш принциплари.

5.1. Иктисодий конунларни билишнинг ахамияти

Конун фалсафа категорияси б°либ, борлик воқеаларнинг барқарор, такрорланувчан алоқаси ва муносабатини, ходисалар юз беришининг муайян тартибда б°лишига олиб келувчи томонларини акс эттиради. Конунларни билиш ривожланишнинг объектив й°налишларини аниқлаш, амалий вазифаларни хал этиш имконини беради. Шу сабабли иктисодиётни бошқариш конунларини билиш, уларни амалга мохирона к°ллай олишга асосланиши керак.

Иктисодиётни бошқаришда конунлардан канчалик т°лик ва изчил фойдаланилса, меҳнат сарфи шунчалик самарали б°лади. Ва, аксинча, бошқариш жараёнида иктисодий конунларни ҳисобга олмаслик жамият учун кутилмаган, салбий оқибатларга олиб келади. Шу сабабли бошқарув конунларини °рганишда уларга факат амал қилишни эмас, балки бошқарув жараёнида онгли равишда фойдаланиш к°п жихатдан уларни °рганиш билан боглик. Конунлар канчалик чуқур °рганилса, улардан амалда т°гри фойдаланиш имкониятлари шунчалик ортади.

Иктисодий конунлар тизимида фойдаланишнинг асосий унсурлари ва боскичлари қуйидаги 11 - чизмада акс эттирилган.

И±тисо- дий ±онунла р тизими	И±тисо- дий ±онун- ларни билиш	Ма±сад- ларни белгилаш ва уларга	µарор ±абул ±илиш	Х°жалик фаолят- ини ташқил этиш
--	--	--	-------------------------	---

— — — —

11-чизма. Иктисодий конунлардан фойдаланиш тизими.

К°растилган шаклни тахлил этиш жараёнида учта °заро боглик ва кетма-кет, иктисодий конунлар тизимидан фойдаланилган холда ечиладиган масалаларни к°риб °тиш зарур:

- мавжуд конунларни уларнинг у ёки бу боскичда намоён бўлиш хусусиятларини ҳисобга олган холда чуқур ва ҳар тамонлама билиш;
- иктисодий ва ижтимоий ривожланиш мақсадларини белгилаш ва уларни ҳал этиш й°лларини аниклаш;
- х°жалик юритишнинг бозор иктисодиёти шароитида ривожлантириш ва унга мос шакл ва услубларни к°ллаш.

Иктисодиётни бошқариш тизимида иктисодий конунлар етакчилик килади. Инсонлар меҳнатини эркин бирлаштирувчи ва тартибга солувчи бошқарув тизими мақсадларини аниқ белгилаш, уларни амалга ошириш й°лларини излаш, эришилган натижаларга баҳо бериш, иктисодий самарадорликда акс этувчи иктисодий конунларнинг талабларини аниқ ҳисобга олиш лозим.

1. Жамият эҳтиёжларини мумкин қадар ресурсларни кам сарфлаб, эҳтиёжни иложи борича т°лик кондиритиш конуни. Жамиятдаги барча иктисодий ва ижтимоий жараёнлар, уларни амалга оширишда шу конунга амал қилинади, чунки у қуйидагиларни ифодалайди:

- ишлаб чиқаришнинг объектив й°налиши, унинг халқ фаровонлигини ошириш, ҳар тамонлама шахсий ривожлантиришга қаратилганлигини;
- инсонларнинг х°жалик фаолияти асосий сабабларини умумхалқ иктисодий мафаатларининг устиворлигини;
- ишлаб чиқариш самарадорлигининг ижтимоий-иктисодий моҳиятини.

Бозор муносабатлари шароитида бу қонуннинг мазмуни ҳар томонлама бойиб боради.

2. Киймат қонуни ёки нарх қонуни. Товарларнинг пулда ифодаланган киймати нарх деб аталади. Нарх эса талаб ва таклифга боғлиқ равишда аниқланади. Нарх бозор барометридир: агар талаб ва нарх юқори бўлса, ишлаб чиқариш кенгаяди. Талаб ва нарх пасайганда ишлаб чиқариш қисқаради. Талаб ҳажми ва таркиби таклиф ҳажми ва таркибига тенг бўлган ҳолдаги нарх мувозанат нархи дейилади.

Ишлаб чиқариладиган ҳар бир товар тури, ҳажми уларга бўлган ижтимоий эҳтиёжларга тенг бўлиши, яъни тўлов қобилиятига эга талабга тенг бўлиши керак.

3. Талаб қонуни. Унинг мазмуни шундан иборатки нарх қанча юқори бўлса, талаб шунчалик кам бўлади. Талаб харидорнинг тўлов имкони ифодалайди. Бунда талаб эластиклиги коэффициенти қандай аниқланишини кўриб чиқамиз:

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{талаб ҳажмининг } ^\circ\text{сиши } \%}{\text{нархларнинг пасайиши } \%}$$

4. Таклиф қонуни. У нарх ортиши билан таклиф ортишини ифодалайди. Таклиф — товар ва хизматларнинг нархдаги кийматидир. Бунда таклиф эластиклиги коэффициенти қуйидагига тенг:

$$K_{\text{талаб элас.}} = \frac{\text{таклиф } ^\circ\text{сиши ҳажми } \%}{\text{нархнинг } ^\circ\text{сиши } \%}$$

5. Рақобат қонунининг моҳияти шундан иборатки, рақобат шароитида зарар кўрмай, энг яхши натижага эришиб бўлмайди, чунки барча товар ишлаб чиқарувчилар даромадининг ошиш тартибини ўрнатиб бўлмайди.

6. Истеъмолчи нуктаи назаридан нафлилик қонуни. Нафлик-товар ва хизматлар истеъмолидан қониқишни билдиради. Умумий нафлилик маълум товар ва хизмат бирлигидан қониқишни билдиради; сўнги нафлик — шу товар ва хизматнинг яна сотиб олишдан қониқишни билдиради.

Шундай килиб, бозор муносабатлари шаклланаётган шароитда иктисодий конунлардан фойдаланиш имкониятлари ҳар томонлама кенгайиб боради.

5.2 Менежмент принциплари (тамойиллари)

Тамойил фаолият юритиш, халқнинг асосий қоидаси, етакчи ҳоядир. Илмий адабиётларда одатда бошқарув тамойиллари деганда иктисодиётга раҳбарлик қилишда асосланадиган асосий қоида, й^ол – й^орик, ҳуқ-меъёрлари тушунилади. Бошқарув тамойиллари иктисодиёт конунлари таъсири натижасида бошқарув усулларига боғлиқ ҳодисалар моҳиятини ақс эттиради. Бошқарув механизми шаклини қуйидагича ифодалаш мумкин:

конунлар —→ тамойиллар —→ услублар —→ усуллар

Бошқарув тамойиллари ^озаро боғлиқ ва биргаликда қ^олланилиши лозим.

Асосий тамойилларга қуйидагилар қиради:

1. **Бошқарувда яққабошчилик ва коллегиялик тамойили.** Яққабошчилик тамойили бевосита ишлаб чиқаришда ишлаб чиқариш персонали аъзоларининг ягона раҳбар буйруқларига қатъий б^ойсунилиш талаб қилади. Юқори даражадаги раҳбар қуйи б^огин раҳбари ваколатига қирувчи масалаларни ҳал этмаслиги лозим.
2. **Илмий тамойили.** Бошқарувда волюнтаризмни инкор қилувчи иктисодий конунлар, жамият ривожланишининг объектив й^оналишларини, бу соҳада миллий ва чет эл тажрибаси қ^олланилишини тақозо қилади.
3. **Режалилик тамойили.** Бозор иктисодиёти шароитида ишлаб чиқаришни режали бошқариш, бизнес ва стратегик режасини тузиш иктисодий сиёсатларни амалга оширишнинг муҳим шартидир. Бу тамойил ишлаб чиқариш ривожланишининг узок муддатга м^олжалланган й^оналишлари, суръатлари ва нисбатларини, белгилашни ифодалайди.

4. **Бошқарув шакл ва усулларини такомиллаштириб бориш тамойили.** Бозор иктисодиёти шароитида бошқарувнинг уч шакли мавжуд. Хусусий, жамоа, давлат бошқаруви. Бошқарувнинг хусусий шаклида мулкдор яқка °зи қарор қабул қилади ва бутун иш учун жавобгар б°лади.
5. **Кадрлар танлаш ва жойлаштириш тамойили.** Бозор иктисодиёти шароитида кадрларни танлаш ва жой-жойига қ°йиш муҳим аҳамият касб этади. Бозор муносабатлари бошқарув кадрларига қатъий талаблар қ°яди, уларнинг ишбилармонлик сифатлари, ишлаб чиқариш олдида турган масалаларни белгилайди.
6. **Агентлар мустақиллиги ва эркинлиги тамойили.** Бозорда агентлар фаолияти иктисодий жавобгарлик билан биргаликда амалга ошириш керак.
7. **Шахсий ташаббус тамойили.** Бозорда ишбилармон, омиқкор, шахсий фойда учун ҳаракат қилувчи тадбирли кишилар фаолият юритиши керак.
8. **Жавобгарлик ва таваққалчилик тамойили.** Тадбиркор °з фаолияти учун жавобгар б°лади, бунда маълум таваққалчилик ҳам ҳисобга олинади, яъни тадбиркорнинг °з ҳуқуқ мажбуриятлари б°лиши керак.

5.3. Маъмурий–буйруқбозлик тизим шароитидаги бошқариш тамойиллари.

Маъмурий–буйруқбозлик тизим шароитидаги бошқариш ишлари қуйидаги принциплар асосида амалга оширилган (5-жадвал).

5-жадвал. Маъмурий буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш принциплари.

№	Принциплар	Изоҳ
1	2	3
1.	Бюрократларча марказлашув	• Бошқариш объектига нисбатан б°лган муносабат максимал равишда, қатъий даражада буйруқлашган. Бу тамойил демократияга °та ётдир.
2.	Номенклатура	• Лавозимларга факат юқори ташкилотлар томонидан қатъий равишда олдиндан р°йхатга қиритилган кишилар тайинланади. Айнан шу тартиб шахсга сизинишни вужудга келтиради.
3.	уз-°зига хизмат қилиш, шахсий ман-	• Гарчи социализм – бу инсон манфаатини ҳимоя қилувчи, унинг фаровонлигини оширувчи тузум деб таълим берилган

	фаатни устун к ^о йиш	б ^о лса-да, аслида бу тузумнинг конун-қоидалари, принциплар амалдорларнинг манфаатлари учун хизмат қилади.
4.	Демократияни тан олмаслик	• Демократияни тан олиш деган с ^о з лар учун ҳокимиятни й ^о қотиш билан барабар эди. Маъмурий буйруқбозлик тизими учун демократия бу «табиий душман».
5.	Буйруқбозлик	• Бошқача б ^о лиши мумкин эмас. Фақат шундагина куч ишлатиш, купол равишда мажбурлаш қабилар ^о з ижросини топиши мумкин. «Гилям усти»га чакириш, тезкор ташкилий ҳулосаларни яшаш, дахшатли қарорлар чиқариш қабилар буйруқбозликнинг ^о та аёвсиз қ ^о ринишидир.
1	2	3
6.	Формализм, расмийчилик	• Формализм қозғалдиқнинг «ота»си, т ^о рачилик муҳитини яратувчи дахшатли тамойилдир. ҳар қандай қ ^о лланмани пеш қилиб, унинг орқасида қонуний нарсаларни тан олмаслик, муносабатларда расмийчилик билан ёндашиш бу тамойилнинг бош мақсади б ^о либ ҳисобланади.
7.	Маҳдудлик	• Маъмурий-буйруқбозлик тизими ^о зининг сир-асрорларини яширишга, махфий тутишга ҳаракат қилади. Т ^о раларни ошқоралик ва демократиянинг ҳужумидан айнан шу маҳдудлик ҳимоя қилади, махфий маълумотларга етиб боришга ҳалакит берувчи қалқон вазифасини бажаради.
8.	Консерватизм	• Янгиликка нисбатан аёвсиз тамойил. Гарчи бирор-бир янгилик у ёки бу фаолиятни яхшилашга олиб қилишни билса-да, бу янгиликни иложи борида қечиктириб ёки қалла-қулпа жорий қилишга тарафдор.

Бу принципларнинг устуворлиги қобик иттифокни таназзулга олиб қелди. Партия, давлат номенклатурасининг қаттиқ иқсанжаси иқтисодиёт, сиёсат, маънавият ва маърифат эзиб ташлади. Муҳим қарорларни партия тор доирада қабул қилар ва бу қарор бутун мамлакат қун мажбурий б^олиб қолар эди. Жойларда ташаббус б^оғилар эди. Демократияни б^оғиш Конституцияда эълон қилинган ҳақ-ҳуқуқларни ҳам оммавий равишда бузишга олиб қелди. натижада қобик иттифок парчаланиб қетди.

5.4. Бозор иқтисодиёти шароитда ўзбекистон давлат бошқариш тамойиллари

Бозор иқтисодиёти шароитда ўзбекистоннинг сиёсий-иқтимоий ва иқтисодий истикболга эришишининг асосий й^оллари Президентимиз

И.Каримовнинг узбекистон Республикаси Олий Мажлисининг биринчи мажлисидаги маърузасида (23.02.95) қуйидагича ёритилган (6- жадвал).

узбекистон – бозор муносабатларига °тишнинг °зига хос й°ли Ислон Каримовнинг бозор муносабатларига °тиш юзасидан олға сурган беш тамойилга асосланади. Уларнинг моҳияти қуйидагича (7-жадвал).

**6- жадвал. Бозор иқтисодиёти шароитида узбекистон давлатни
бошқариш принциплари**

№	Принциплар	Изоҳ
1.	Демократия	• инсоннинг °з хоҳиш-иродасини эркин билдириши ҳамда уни амалга ошириш; • озчиликнинг к°пчиликка б°йсунуши; • барча фуқароларнинг тенг ҳуқуқлилиги; • давлат ва жамият бошқарувида қонун устуворлиги; • давлатнинг асосий органлари сайланиши, уларни сайловчилар олдида ҳисоб бериши; • тайинлаш й°ли билан шаклланадиган давлат органларининг сайловчи ташкилотлар олдидаги жавобгарлиги ва б.
2.	Иқтисодий муносабатларни демократиялаш	• монопольлашган иқтисодиётдан эркин иқтисодиётга; • социалистик мусобақадан эркин рақобатга; • қатъий белгиланган нархлардан эркин нархларга; • давлат мулкидан мулкчиликнинг турли шаклларида таянган иқтисодиётга °тиш.
3.	Юксак маънавият	Мустақиллик тафакқурини қенгроқ тушуниш, яъни: • узбекистоннинг истикболи ва истиклоли ҳақида қайғуриш; • °зининг ва °з халқининг, ватаннинг қадру қиммати, ор-номусини ағлаб, уни ҳимоя қилиш; • юксак гоёлар, янги фикрий қашфиётлар, ниятлар оғушида меҳнат қилиб, истеъдодли, бор имқониятини, қерак б°лса, жонини юрт истикболи, элига бахшида этишдир.
4.	Миллий ҳавфсизликни таъминлаш	• республика дунё ҳамжамиятига қириш суръатларини тезлаштириш; • турли халқаро давлат ва нодавлат ташкилотлари, биринчи қалда, БМТ, НАТО, Европа ҳавфсизлик ва ҳамқорлик ташкилоти ишларига фаол иштирок этишни таъминлаш.

**5.5. узбекистон Республикаси бозор иқтисодиётига °тишнинг беш
тамойили**

7- жадвал. Бешта асосий тамойил

№	Тамойиллар	Тамойилларнинг моҳияти
1	2	3
1.	Иқтисодиётнинг сиёсатдан устунлиги	• Иқтисодий ислохотлар ҳеч қачон сиёсат ортида қолмаслиги қерак, у бирор мафқурага б°йсундирилиши мумкин эмас.

		Бунинг маъноси шуки, иктисодиёт сиёсатдан устун туриши керак; хам ички, хам ташки иктисодий муносабатларни мафкурардан холи килиш зарур.
2.	Давлат асосий ислохотчи	• Давлат бош ислохотчи бўлиши лозим. У ислохотларнинг устувор йўналишларини белгилаб бериши, ўзгартириш сиёсатини ишлаб чиқиши ва уни изчиллик билан ўтказиши, жаҳолатпарастлар (ретроградлар) ва консерваторлар қаршилигини бартараф этиш шарт.
1	2	3
3.	Конунлар ва уларга риоя қилиш устуворлиги	• Конун ва конунларга риоя этиш устувор бўлиши лозим. Бунинг маъноси шуки, демократик йўл билан қабул қилинган Конституция ва конунларни ҳеч истисносиз ҳамма ҳурмат қилиши ва уларга оғишмай риоя этиши лозим.
4.	Кучли ижтимоий сиёсат юргизиш	• Аҳолининг демографик таркибини ҳисобга олган ҳолда кучли ижтимоий сиёсат ўтказиш. Бозор муносабатларини жорий этиш билан бир вақтда аҳолини ижтимоий ҳимоялаш юзасидан олдиндан таъсирчан чоралар қўрилиши лозим. Бу бозор иктисодиёти шароитида энг далзарб вазифа бўлиб келган ва бундан кейин ҳам шундай бўлиб қолади.
5.	Бозор иктисодиётига секин-аста, босқичма-босқич ўтиб бориш.	• Бозор иктисодиётига ўтиш объектив иктисодий конунларнинг талабларини ҳисобга олган ҳолда, ўтмишдаги «инкилобий сакрашлар» сиз яъни эволюцион йўл билан, пухта ўйлаб, босқичма-босқич амалга оширилиши керак.

узини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Конун нима?
2. Иктисодиётни бошқаришда конунларни қандай нималардан иборат?
3. Иктисодий конунлардан фойдаланиш тизими қандай?
4. Қиймат ёки нарх конунининг моҳиятини айтиш?
5. Талаб ва таклиф конунининг моҳияти нимадан иборат?
6. Менежментнинг асосий тамойилларини айтиш?
7. Маъмурий–буйруқбозлик тизими шароитида бошқариш принциплари нимадан иборат?
8. Бозор иктисодиёти шароитида ўзбекистон давлатини бошқариш тамойиллари қандай?
9. Демократия деганда нимани тушунасиз?
10. ўзбекистон Республикасида бозор иктисодиётига ўтишнинг беш тамойили нимадан иборат?

6-Мавзу. Бошқарув усуллари.

Р Е Ж А:

- 6.1. Бошқарув усуллари т^оғрисида тушунча.
- 6.2. Бошқарувнинг ташкилий – маъмурий усуллари.
- 6.3. Бошқаришнинг иктисодий усуллари.
- 6.4. Бошқаришнинг социал-рухий усуллари.

Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.

Таянч с^оз ва иборалар:

Усул. Бошқариш усуллари. Ташкилий-маъмурий усуллар. Ташкилий таъсир к^орсатиш. Фармойиш бериш. Бошқаришни иктисодий усуллари. социал-рухий усуллар.

6.1. Бошқарув усуллари т^оғрисида тушунча.

Усул – бу тадқиқот қилиш ёки таъсир к^орсатиш усулидир. Тадқиқот қилиш нуктаи назаридан услуб деганда бошқарув объектини ^органиш жараёнида к^олланиладиган усуллар, яъни:

- системали (тизим)ли ёндашув;
- комплекс ёндашув;
- таркибий ёндашув;
- интеграцион ёндашув;
- моделаштириш;
- иктисодий-математик ёндашув;
- кузатиш;
- экспремент;
- социологик кузатув каби таҳлилнинг усуллари тушунилади.

Таъсир кўрсатиш нуктаи назаридан эса усул деганда бошқариш функцияларини амалга ошириш учун бошқарув объектига таъсир ўтказиш усуллари тушунилади. Бундай усулларга куйидагилар киради:

- функционал тизимости объектларини бошқариш усули;
- бошқариш функцияларини бажариш усуллари;
- бошқарув қарорларини қабул қилиш усуллари;

ҳар хил ёндашувлар, йўсунлар, йўллар ёрдамида амалга ошириладиган турли-туман бошқарув ишларининг мажмуи – бошқарувнинг аниқ ва ўзига хос усуллари деб юритилади. Шундай қилиб:

Бошқарув усуллари – бу ходимларга ва умуман ишлаб чиқариш жамоаларига таъсир кўрсатиш усуллари бўлиб, бу усуллар кўйилган мақсадларга эришиш жараёнида мазкур ходимлар ва жамоаларнинг фаолиятини уйғунлаштиришни назарда тутди.

Бошқариш усуллари ишлаб чиқариш ёки хизмат кўрсатиш жараёнидаги мавжуд муносабатлардан объектив тарзда қилиб чиқади.

6.2. Бошқарувнинг ташкилий – маъмурий усуллари

Ташкилий-маъмурий усуллар бошқариш усуллари тизимида алоҳида ўрин тутди. Бу усулларга:

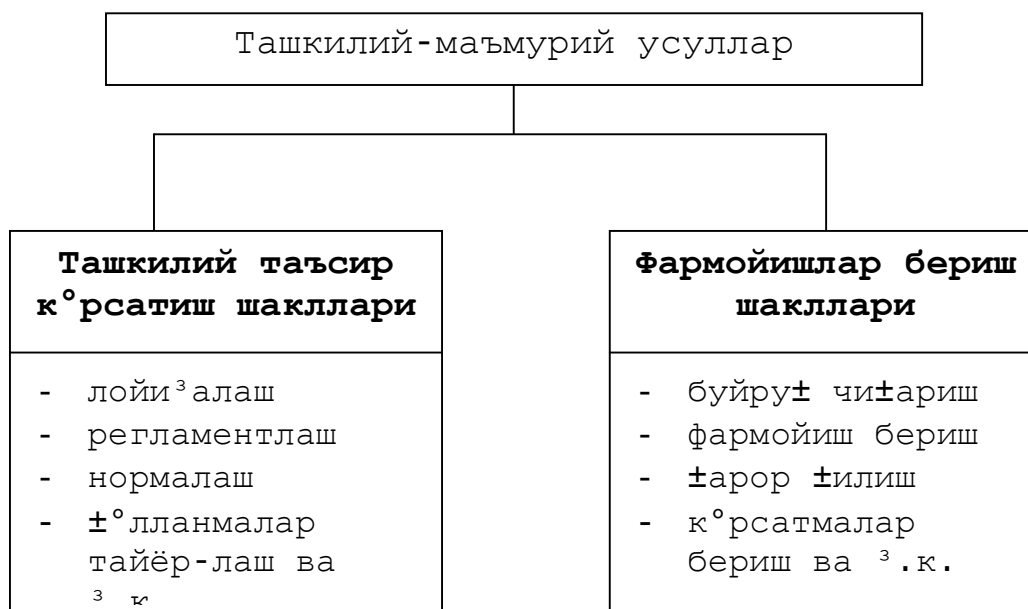
- бошқариш аппаратининг муайян структурасини тузиш;
- ҳар бир бошқарув бўғинининг функцияларини белгилаш;
- кадрларни тўғри танлаш;
- буйруқлар, фармойишлар ва қўлланмалар чиқариш, уларнинг бажарилишини назорат қилиш;
- топшириқлар ва директив қўрсатмаларни бажармаётган бўлинма ва шахсларга нисбатан мажбурий чораларни қўллаш киради.

Ташкилий-маъмурий усуллар юқори органлар ҳокимиятига ва қуйи органларнинг бўйсунушига асосланади. Шунинг учун уларнинг қўпинча маъмурий усуллар деб юритилади. Юқори маъмурий органлар бошқарилувчи

объектнинг бажариши мажбурий бўлган тартиб-қоидаларни ишлаб чиқади, шунингдек бўйсунувчи органларга фармойишлар беради.

Бошқаришнинг ташкилий маъмурий усуллари икки шаклда:

- ташкилий таъсир кўрсатиш усуллари;
- фармойиш бериш усуллари шаклларида намоён бўлади (12 -чизма).



12- чизма. Ташкилий – маъмурий усуллар шакллари.

Ташкилий усулларнинг бу иккала шакл биргаликда қўлланилади, бир-бирини тўлдиради ва ривожлантиради. ҳар иккала шаклнинг уйғунлашуви ишлаб чиқариш шароитларини ҳисобга олган ҳолда оптимал бўлиши керак.

Ташкилий таъсир кўрсатиш турли ташкилий чораларини, яъни:

- ишлаб чиқариш ва бошқаришнинг ташкилий структураларини белгилаш;
- ички тартиб-қоидаларини ўрнатиш;
- бошқарилувчи ва бошқарувчи тизимлар ортасида оптималлик ва оқилона нисбатни ўрнатиш кабиларни ўз ичига олади.

Фармойиш бериш йўли билан таъсир кўрсатиш барча бошқариш бўлимлари ва органларининг (уйғун) ишлашини жорий таъминлаб туришидан иборат бўлиб, бунга эълон қилинадиган ёзма ёки оғизаки қўрсатмалар бериш, ёзма шаклда нашр этилган ёки оғизаки буйруқлар воситаси билан эришилади.

6.3. Бошқаришнинг иктисодий усуллари

Бошқаришнинг иктисодий усуллари иктисодий манфаатлардан фойдаланишга асосланади. Зеро, ҳар қандай жамиятнинг иктисодий муносабатлари, энг аввало манфаатларда намоён бўлади. Манфаатлар уч хил бўлди:

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

Бу манфаатларни уйғун суръатда боғлаб олиб бориш муаммоси бир қатор муаммоларни ҳал қилишни, ҳар бир давр шароитларига мувофиқ келадиган муносабатларни ўрнатишни талаб қилади.

Иктисодий бошқарув усуллариининг асосий вазифаси ишлаб чиқариладиган маҳсулот (хизмат) бирлигига сарфланадиган харажатни камайтиришга имкон берувчи ҳожалик механизмларининг янги усуллари, шунингдек, манфаатдорлик мухитини вужудга келтириш ва улардан самарали фойдаланишдир.

Бу усулда кишиларнинг шахсий ва гуруҳий манфаатларини юзага чиқариш орқали уларни самарали ишлаши таъминланади. Бу мақсадда қўшимча иш ҳақи толаш, мукофотлар бериш, бир йўла катта пул билан тақдирлаш қабилар муҳим аҳамият касб этади. Иктисодий методлар бошқаришнинг барча методлари ичида етакчи ўринни эгаллайди. ҳар қандай даражадаги раҳбар бу усулнинг мазмунини яхши билиши ва уларни тоғри қўллай олиши керак. Бошқарилувчи объектга иктисодий усуллар орқали қўрсатиладиган таъсир қорхоналарни:

- жиддий режалар қабул қилишига;
- меҳнат ва молия ресурсларидан янада унумлироқ фойдаланишга;
- янги технологияларни жорий қилишга;
- меҳнат унумдорлигини оширишга;
- рақобатбоп маҳсулотларни ишлаб чиқаришга рағбатлантирувчи ва шунга даъват этувчи бўлиши керак.

Шу билан бирга иктисодий методлар шундай танланиши ва к°лланиши керакки, бунда жамоалар ва хар бир ходимнинг манфаатларигина эмас, балки бутун жамият манфаатларига риоя килинадиган б°лсин. Бир корхона учун фойдали тадбир давлатга ҳам фойдали б°лсин.

Бошқаришнинг иктисодий усуллари жумласига:

- кредит ва фоиз ставкаси;
- солик ва солик юки;
- бож т°ловлари;
- субсидия ва санкция;
- лизенция;
- трансферт т°ловлари;
- нарх-наво ва хозолар киради.

Бошқарув органлари, хусусан, давлат бу усулни к°ллаб, бозорни шакллантириш чогида ҳам, унинг °зини °зи бошқариш боскичида ҳам гоят мухим жараёнларни бошқаради.

Агар маъмурий бошқариш усуллари °зини °зи бошқарадиган бозор механизмларига қаршилиқ к°рсатса, уларга т°скинлик килса, иктисодий усуллар эса аксинча, улардан фойдаланишга таянади. Х°жалиқ соҳасига давлатнинг таъсири ҳам тубдан °згаради.

6.4. Бошқаришнинг социал-рухий усуллари

Социал-рухий усулларнинг асосий максоди жамоаларда соғлом ижтимоий-рухий мухитни яратишдир. Бу усулда ижтимоий–маънавий вазиятга таъсир этиш й°ли билан кишиларнинг феъл-атвори, рухиятни ҳисобга олиб уларнинг ижтимоий (социал) талабларини кондириш орқали бошқаришни билдиради.

Бошқача қилиб айтганда, социал-рухий усуллар бу ишлаб чиқариш жамоаларини, улардаги «психологик вазиятни», хар ходимнинг шахсий хусусиятларини °рганишга асосланган усуллардир.

Бошқаришнинг социал-рухий усуллари қуйидаги муаммоларни ҳал қилишга қаратилган:

1.	Кишиларнинг социал-рухий хусусиятлари, чунончи, қобиятлари, миқдорлари, ҳаркатлари ва ҳокимзоларни ҳисобга олган ҳолда меҳнат жамоаларини ташкил топтириш. Бунинг натижасида жамоани ривожлантириш, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш мақсадида ҳамкорликда ишлаш учун қўлай шарт-шароитлар яратилади.
2.	Социал юриш–туриш меъёрларини ўрнатиш ва ривожлантиришга яхши ва намунали анъаналарни қўллаб-қувватлаш ва миллий урф-одатларни жорий этиш ҳамда жамоа онгини устиришга ёрдам беради.
3.	Социал ривожлантиришни ва кишиларнинг интилишини, ташаббусини рағбатлантириш, умумий таълим даражасини ошириш, маданий, маънавий ва маърифий ўсиш, малака ошириш, эстетик раванг ва меҳнатга ижодий муносабатни таъминлайди.
4.	Кишиларнинг маданий ва социал-маиший эҳтиёжларини қондириш, чунончи, уй-жойлар, болалар боғчалари, клублар, профилактикалар, спорт ишхоналари ва ҳокимзоларни қуришга шароит тўғдиради.
5.	Меҳнат жамоаларда талабчанлик, оғзақ ёрдам, интизомни бузувчиларга муросасизликдан иборат соғлом социал-психологик муҳитни вужудга келтириш ва уни қўллаб-қувватлашга шароит тўғдиради.
6.	Одамларнинг оғзақ меҳнатидан, танланган мутахассислиги ва касбидан қониқтирилари учун, ишлаб чиқариш самарадорлиги ва иш сифатини ошириш учун шарт-шароитларини вужудга келтиради.

Бу муаммоларни ечими бошқаришнинг янада юмшоқ, самарали бўлишини талаб қилади.

узини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Бошқарув усули нима?
2. Функционал тизимости объектларини бошқариш усули деганда нимани тушунаси?
3. Ташкилий-маъмурий усуллари бошқаришдаги аҳамияти қандай?
4. Ташкилий-маъмурий усуллари шакллари қўрсатинг?
5. Ташкилий таъсир қўрсатиш қандай амалга оширилади?
6. Фармойиш беришнинг моҳияти нимадан иборат?
7. Манфаатларнинг бошқаришдаги ўрни ва турлари?

8. Бошқаришнинг иқтисодий усуллари ни моҳияти нималардан иборат?
9. Бошқариш қандай иқтисодий воситалари мавжуд?
10. Социал-руҳий усулларнинг моҳияти нималардан иборат?

7-Мавзу: Менежер маданияти ва иш услуби.

Р Е Ж А:

- 7.1. Менежер маданиятининг асосий элементлари.
- 7.2. Менежер ва раҳбарлик услуби.
- 7.3. Раҳбарнинг иш услуби ва уни бошқаришдаги роли.
- 7.4. Раҳбар фазилатлари.

Адабиётлар: 10, 13, 14, 15, 16, 20.

Таянч сўз ва иборалар:

Менежмент маданияти. Менежер иш услуби. Раҳбарнинг иш услуби. Раҳбарлик турлари. Фазилат. Сангвиниклар. Флегматиклар. Холериклар. Меланхоликлар.

7.1. Менежер маданиятининг асосий элементлари.

Менежмент маданияти таркибига бошқарув ходимлари маданияти, бошқарув жараёнлари маданияти, меҳнат шароити маданияти ва ҳужжатлар юритиш маданияти қиради.

Менежмент маданиятининг барча элементлари оғзаро боғлиқ ва оғзаро таъсир этувчидир. Шу билан бирга улар орасида бошқарув ходимлари маданияти етакчи аҳмиятга эга. Менежер бошқарув жараёни маданиятининг юқори даражасига эришиш ва оғз меҳнатини ташкил этишни такомиллаштириб бориши керак.

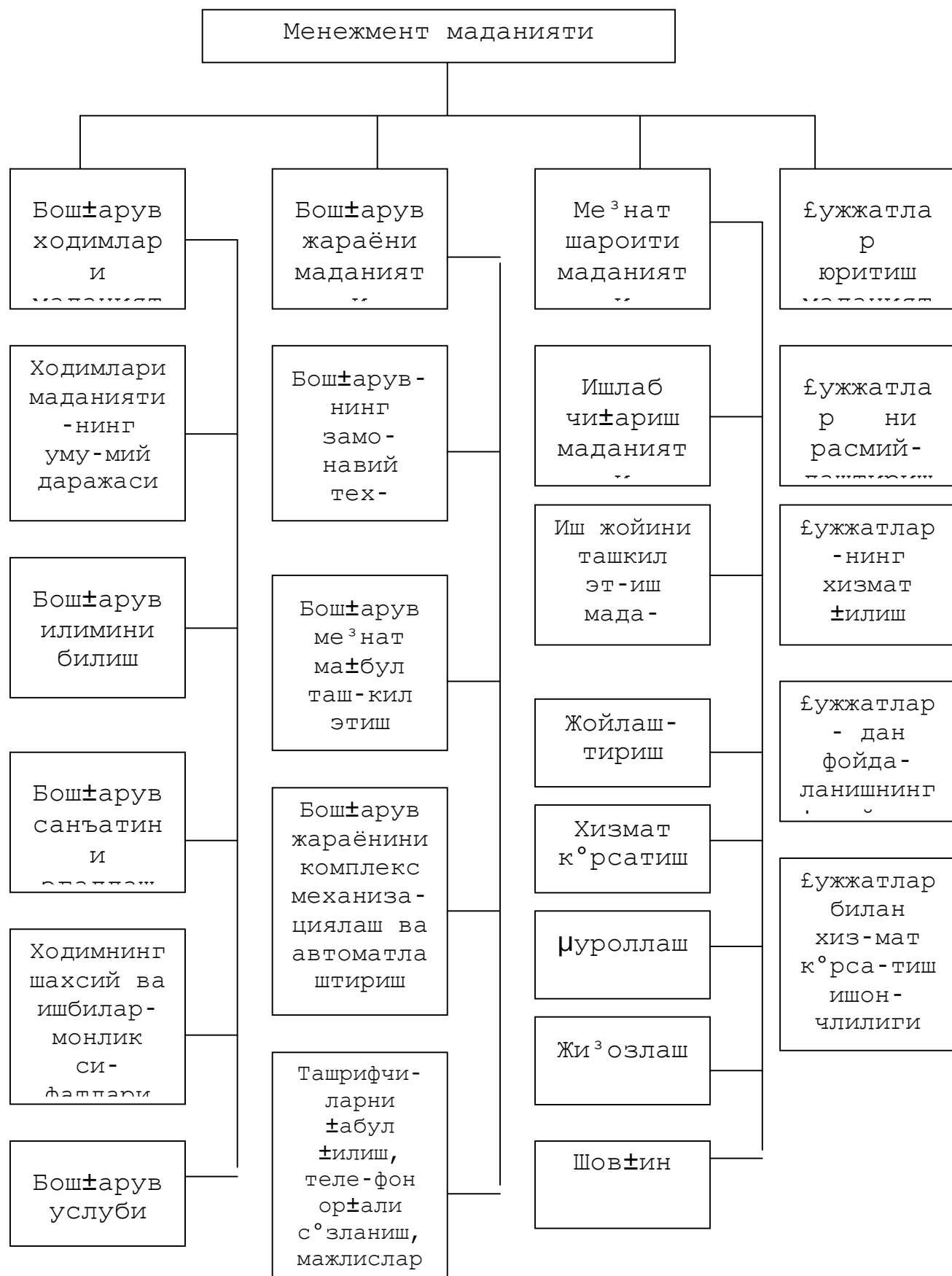
Бошқарув ходимларининг маданияти кўп омилларга боғлиқ, умумий маданият даражаси, ишбилармонлик сифатлари, бошқарув илимини чуқур ва ҳар томонлама билиш ва уни ўз фаолияти жараёнида қўллай олиши билан тавсифланади.

Бошқарув маданиятининг ажралмас элементи - ҳужжатлар юритиш маданиятидир (13- чизма). ҳужжатларнинг бошқарув жараёнидаги аҳамияти жуда катта, чунки бошқарувнинг бирор-бир вазифасини ҳужжатлар асосида етказилиб берилувчи ахборотсиз амалга ошириб бўлмайди. ҳужжатлардаги ахборот корхона ташқи ва ички фаолиятининг ҳамма томонини қамраб олади.

Бошқарув жараёнининг барча операциялари амалда ҳужжатлардан бошланиб, ҳужжатлар билан тўғайди.

Бошқарув маданиятни такомиллаштириш – унинг барча элементларини такомиллаштириш демакдир.

13-чизма. Менежмент маданиятининг асосий элементлари



7.2. Менежер ва рахбарлик услуги

Менежер – бу махсус тайёргарлик к°рган, бошқаришнинг сир-асрорлари, конун -қоидаларини пухта эгаллаган малакали мутахассисдир. Менежер бу ёлланма бошқарувчи б°либ, алохида ижтимоий катламга мансуб б°лади.

Компания, фирма, корхона, банк, молия муассасаларининг **ижория** хоқимиятига эга б°лган бошқарувчи, директор, рахбар, мудир, маъмурий бошқарувчилари менежерлар деб юритилади.

Менежерлар бошқарув поғанасига биноан уч тойифага б°линади:

- Юқори поғона менежерлари.
- урта поғона менежерлари.
- Куйи поғона менежерлари.

Юқори поғона менежерлари фирма истикболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқариш билан шугулланади. Бир с°з билан айтганда фирма режасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади.

урта поғона менежерлари фирма фаолиятининг айрим томонларини, чунончи, ишлаб чиқариш, товарларни сотиш, нарх белгилаш, молия фаолияти, янги товарларни °злаштириш, технологияни к°ллаш, меҳнатни ташкил этиш кабиларни бошқариш билан шугулланади.

Куйи поғона менежерлари куйи б°гинда, масалан, цех, б°лим, бригада доирасида ишни ташкил этиш, кунлик, ҳафталик, ойлик иш топшириқларининг бажарилишини бошқариб боради.

Бошқарув услуги – бу бошқарув жараёнида юзага чиқадиган муаммоларни ҳал қилиш усуллари, й°ллари мажмуидир.

Иш услуги – бу бошқарув функцияларини самарали бажариш мақсадида бирор-бир органнинг ёки рахбарнинг б°йсунувчиларга аниқ ва нисбатан барқарор таъсир к°рсатиш усули ва й°ллари мажмуидир. Масалан:

- мамлакат бошқарув органларининг иш услуги;
- вазирлик, к°мита, ҳокимликларнинг иш услуги;
- суд, прокуратуранинг иш услуги;
- корхона, цехларнинг иш услуги;

- айрим раҳбарларнинг иш услуби ва хоказолар. Бошқарувнинг турли поғона ва боскичларида турган бошқарув органлари ва раҳбарларининг иш услублари ҳар хилдир. Шу нуқтаи назардан иш услуби гоят кўп киррали тушунчадир.

7.3. Раҳбарнинг иш услуби ва уни бошқаришдаги роли.

Раҳбарнинг иш услуби – бу бошқарув жараёнида у ёки бу масалани ҳал қилишда унинг ўзига хос ёндашишидир. Раҳбар қарор қабул қилганда, унинг бажарилишини ташкил этганда ва кўл остидаги кишилар ишини назорат қилганда у ўз вазифаларига мувофиқ иш кўради.

Раҳбарлик услуби, белгиси ва бўйсунувчиларга нисбатан муносабатига қараб, барча раҳбарларни қуйидаги уч турга ажратиш мумкин (8-жадвал).

8- жадвал.

Раҳбарлик услубига қараб раҳбарларнинг турларга ажратилиши

№	Раҳбарлик турлари	Изоҳ
1	2	3
1.	Автократик раҳбарлик	*Бундай турдаги раҳбар: • буйруқ чиқариш, қарор қабул қилиш, ходимларга жазо бериш ёки рағбатлантиришда жамоа фикрини ҳисобга олмайди; • ўзини жамоадан узоқ тутди, жамоа аъзоларини бевосита мулоқотда бўлишини чегаралаб қўяди; • ўзининг ноўрин ҳаракатларининг танқид қилинишига чидай олмайди; • ўзига бўйсунувчиларнинг ҳаракатларини кескин равишда танқид қилишни яхши кўради; • муттасил буйруқ беришга, ҳаммани ўз истакларига сўзсиз бўйсундиришга интилади; • кўп гапиришни ёқтирмайди, лекин бўйсунувчилари билан муомалада бўлганда унинг раҳбарлик гурури баландлиги, ўзини катта тутиши сезилиб туради;
1	2	3

		• ʻзига бʻйсунувчилар олдида ковоги солинган кайфиятда бўлади. Хуллас, автократик рахбар ʻзига бино кʻйган, димогдор, ʻз кобилияти ва имкониятларига ортикча ишонадиган, хукмини ʻтказишга интиладиган кишилардан етишиб чиқади. Бундай рахбар назоратдан четда колса, ʻша ерда дагаллик, такаббурлик, тазйик ʻтказиш, мажбур килиш каби ʻта салбий холатлар авж ʻради. Бирок автократик бошқарув усулини ҳар жихатдан ёмон деб бўлмайди. Баъзи бир ҳолларда бʻйсунувчиларнинг маданий даражаси, ахлоки пастиги сабабли автократик услубни танлаб олиш ҳам иш бериб қолиши мумкин.
2.	Либерал рахбар	*Бундай турдаги рахбар: • иродасиз, ташаббуссиз бўлади; • ʻз зиммасига масъулият олишни ёқтирмайди; • ишни ʻз холига ташлаб кʻяди; • идорага нисбатан катъий бўлишдан хайикади; • ʻзини ҳаддан ташқари эҳтиёт қилади; • бирон ходим билан ҳам алокани бузишни истамайди; • талабчан эмас, суҳт назорат қилади; • суиистеъмолларга бевосита йʻл кʻймаса ҳам ʻзини билмасликка солади. Бундай рахбар ташқаридан кʻрсатиладиган таъсирга мойиллиги билан кʻзга ташланиб туради.
3.	Демократик рахбар	*Бундай турдаги рахбар: • бошқариш функцияларини жамоа фикри билан ҳисоблашиб амалга оширади; • ишлаб чиқаришни бошқаришга ходимларни жалб қилади, уларнинг билдирган фикрига, улар билан маслаҳатлашади, ижобий томонларини инобатга олади; • барча билан баробар ва самимий муносабатда бўлади, устунлигини билдирмайди; • буйруқ бериш йʻли билан эмас, балки ишонтириш услубида иш тутади; • бʻйсунувчиларнинг шахсий ташаббусини, ижодий фаолиятини ривожлантиради ва жамоада ʻртоклик ва ишчан муҳитни яратади.

7.4. Рахбар фазилатлари

Фазилат – бу ижобий хислат, яхши сифат ёки хусусиятдир. Кишиларда фазилатларнинг турлича бўлиши ҳамда ҳар хил ҳулк - атворлар инсоннинг баданида айланиб юрадиган суюк моддаларга кʻп жихатдан боғлиқ эканлиги тажрибада кузатилган.

Кадимги тиббиётнинг йирик намояндаси Гиппократнинг инсон баданида кон асосий ʻринни ишгол этса, бундай одам ҳаракатчан, енгил бўлади, таассуротларнинг алмашилишига тез кʻникиб кета қолади, ʻз атрофида содир бўлаётган воқеаларга дарҳол ва иштиёқ билан аралашади, деган фикри бежиз эмас.

Мана шу хил кишиларни Гиппократ **сангвиниклар** (хушчакчак кишилар) деб атаган. Бу латинча «сангвинис», яъни «кон» деган сʻздан келиб чиққан.

Сангвиниклар туйғу «жушқин» хусусиятлари билан ажралиб туради.

Улар:

- янги кишилар билан тез тил топишадиган;
- бир иш туридан иккинчи иш турига тезда кʻникадиган;
- бир турда бажариладиган ишларни ʻқтирмайдиган;
- янги шароитга осонлик билан ʻрганадиган;
- хушчакчак;
- ҳаракатлари шиддатли;
- нутқи тез;
- келажакка ишонч билан қарайдиган;
- сʻзини аниқ ва маъноли қилиб, имо-ишоралар билан гапирадиган кишилардир.

Агар кишида шиллик ҳуқумрон ʻрин тутса ундай кишилар оғир, тепса тебранмас, қайфиятлари ва интилишлари анча барқарор, воқеалар ва ҳаёт таассуротларига лоқайд қарайдиган бўладилар. Бундай хил кишилар **флегматиклар** деб аталган. Кадимги юнонлар шилликни «флегма» дейишган.

Флегматиклар:

- таъсирчанлиги суст бўлади;
- бир турдаги ишдан иккинчи турдаги ишга секинлик билан кʻчадилар;
- фаолликлари кам;
- янги шароитга қийинчилик билан мослашадилар;
- ҳаракатлари ва нутқлари суст;

- к°нгилсиз ходиса юз берганда осойишталикларини бузмайдилар;
- сабр-токатли, чидамли б°либ, с°злаганда хотиржам, °зга шахслар билан хаяжонланмай гаплашадилар.

Гиппократнинг фикрича, агар кишида заъфарон сафро устун турса, бундай киши тезкор, катъий, ҳаракатчан б°лади. Бу тойифа кишиларни Гиппократ холериклар (кони кизик кишилар) деб атаган. Қадимги юнонлар сафрони «холей» дейишган.

Холериклар – к°таринки руҳда ишлай оладиган, қаршиликларни енга оладиган кишилар б°либ, уларнинг ишлаш завки қайфиятининг бузилиши биланок тез °згариши мумкин. Улар сержахл, °зини яхши к°радиган, тез гапирадиган одамлар б°либ, бошқалардан гапининг оҳанги °згарувчанлиги билан ажралиб туради. Холерикларнинг вазминлик даражаси худди сангвиникларникидек б°лади. Раҳбар ва бошқа кишиларга нисбатан °зини т°гри тутди.

Нихоят Гиппократ яна бир тур кишиларни ажратадики, бундайларнинг аҳволи, руҳияти бир хилда турмайди. Улар ёмон қайфиятга к°прок мойил б°ладилар, арзир-арзимас нарсалардан каттик қуюнаверадилар. Бундай кишиларни улуг шифокор **меланхоликлар** деб атаган. Қадимги юнонларда «меланхолик» с°зи «кора сафро» деган маънони билдирган.

Меланхоликлар:

- °та таъсирланувчи хусусиятга эга;
- тез толикадиган ва °зига ишонмайдиган;
- ташвишсиз, лекин жуда сезувчан;
- нихоятда аразчан;
- жуда оз куладиган;
- фаоллиги суст, тортинчок, камгайрат;
- арзимаган сабабларга к°зларидан ёш окиб кетаверадиган;
- янги ходимлар билан кийинчилик билан тил топишадиган кишилардир.

узини-°зи текшириш учун саволлар

1. Менежер маданияти деганда нимани тушунасиз?
2. Менежер маданиятининг асосий элементлари кандай?
3. Менежер ким?
4. Иш услуоби кандай б°лади?
5. Рахбарнинг иш услуоби деганда нимани тушунасиз?
6. Рахбарликнинг кандай турлари мавжуд?
7. Рахбар кандай талабларга жавоб бериши керак?
8. Фазилат нима?
9. Сангвиниклар кандай характердаги кишилар?
10. Флегматиклар кимлар?
11. Холериклар ва малехоликларнинг характерлари кандай кишилар?

8-Мавзу: Бошқарув қарорлари ва уларни ишлаб чиқиш

РЕЖА:

- 8.1. Бошқарув қарорлари уларнинг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар.
- 8.2. Бошқарув қарорлари таснифи.
- 8.3. Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.
- 8.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш.

Адабиётлар: 1, 4, 12, 13, 14, 15, 19, 20.

Таянч с°з ва иборалар:

Қарор. Муаммо. Вазият. Бошқарув қарорларини турқумланиши. Қарорларни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш. Қарорларни бажариш. Назорат.

8.1. Бошқарув қарорлари уларнинг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар

Бошқарув қарори деганда нимани тушуниш керак? Қарор – бу бошқарув фаолиятини охириги натижасидир. Агар бошқарувда меҳнат предмети ахборот бўлса, унинг меҳнат (натижаси) маҳсулоти – бошқарув қароридир.

Қарорни ишлаб чиқиш ва қабул қилиш – бу шундай бошқарув фаолиятининг асосий шаклики, унда раҳбар меҳнатининг мазмуни, унинг жамоага мақсад сари йўналтирилган ҳаракат жараёнидир.

Бошқарув қарори икки ҳолатда ишлатилади: **биринчи ҳолатда** – кимнингдир ёки ниманингдир томонидан ўрнатилган бошқарув ҳужжати, қабул қилинган ҳаракат режаси, қарор қилиш ва бошқалар.

Бошқа ҳолатларда – бу бир неча вариантлардан битта маъқул вариантни танлаш қарор пишиб етилган муаммо мавжуд бўлганда қабул қилинади.

Муаммо деб - ҳар қандай тизимни мавжуд ва зарур бўлган аҳволини тавсифловчи вазият қабул қилинади.

Асосланган қарор бошқариловчи ва бошқарувчи тизимларни ҳукм сурувчи ва тараккиёти учун зарур объектив қонуниятлар билимига ва аниқ вазиятлар хусусиятларига асосланади.

Бошқарув қарори бир қатор талабларга жавоб бериши керак:

1. ҳар қандай бошқарув қарори жиддий мақсад йўналишига эга бўлиши, пайдо бўлаётган муаммоларни ечмоғи керак.
2. Бошқарув қарори ҳуқуқга эга бўлмоғи керак. У раҳбар эга бўлган ҳуқуқ доирасида қабул қилинмоғи даркор.
3. Бошқарув қарори замонавий бўлмоғи керак. Қабул қилинган вақт муаммони тараккий топиш босқичига тўғри қелиши лозим. Қарор қабул қилишда шошмашошарлик ва кечикиб қолишга йўл қўйилмаслиғи керак.
4. Қарор қарама-қарши бўлмаслиғи керак, бошқа қарорлар билан қелишилган бўлиши, шакли бўйича тушунарли, аниқ ифодаланган ва ихчам бўлиши керак.

14- қизма

Бошқарув қарорининг элементлари



5. Тоғри бошқарув қарори аниқ вазиятни барча хусусиятларини ҳисобга олган ва илмий ёндашув асосида тузилган бўлмоғи, ижтимоий-иқтисодий қонунларни таъсирини ҳисобга олган ҳолда ва ишлаб чиқариш аҳолини тахлили асосида қабул қилиниши керак.
6. Қарор тежамли бўлиши, яъни мақсадга эришишни энг кам харажатлари эвазига таъминлаши керак.
7. Қарор реал амалга ошувчи бўлмоғи керак. Уни қабул қила туриб, барча объектив ва шахсий чекланишларни бошқарилувчи тизимни аниқ имкониятларини, мавжуд ресурсларни ва уларни ишлатилишини реал шароитларини ҳисобга олиш керак.
8. Қарор самарали бўлиши керак, бу ерда самара деганда қўйилган мақсадга эришишни тушунмоқ зарур.

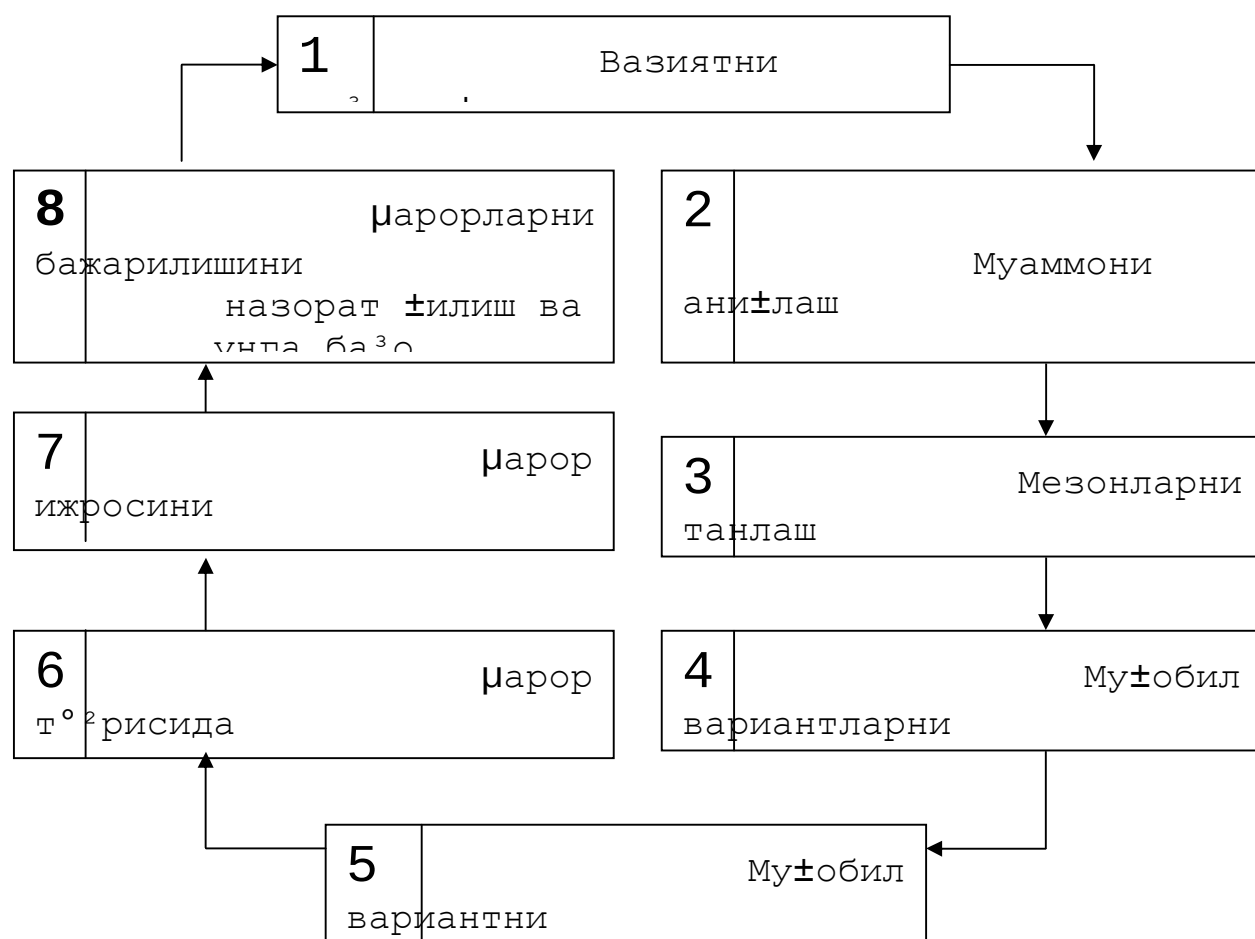
8.2. Бошқарув қарорлари таснифи

Бошқарув амалиётида қарорлар бир неча ишлаб чиқариш, хўжалик, иқтисодий, ижтимоий фаолият масалалари бўйича қабул қилинади ва улар оғлазининг ифодаланиш шакли, вақти бўйича қабул қилиниши услуби билан биридан фарқ қиладилар. Шу муносабат билан улар мос равишда турқумланишни талаб қиладилар.

1. **Таъсир кўрсатиш даври билан** – стратегик ва тактик турларига бўлинади.
2. **Маъноси ва тавсир қилиш тавсифиси билан** - ижтимоий-иқтисодий, техник, ижодий ва бошқалар.
3. **Меҳнат ҳажмини кўлами ва даражасига оид** – мураккаб ва оддий қарорлар.
4. **Такрорланиши ва янгилик даражаси бўйича** – оддий ва ижобий қарорлар.
5. **Бошқарув субъекти заминида бор бўлган ахборотни тўлалик даражасига қараб** – аниқлиқ, таваккалчилик, ноаниқлик шароитида қабул қилиниши мумкин бўлган қарорлардир.
6. **Мухимлиги бўйича** – бир лахзали ва кечиктирилган қарорлар.
Бир лахзалик – бу тезда бажариладиган қарорлардир, раҳбарда берилган вазиятни оғлаб қўришга фикрлашга вақт етишмаганда қабул қилинадиган қарорлар.
Кечиктирилган – бу оғ вақтида қабул қилинмаган қарорлардир.
7. **Ушбу объектга нисбатан** – ташқи ва ички қарорлар.
Ташқи қарорлар – булар юқори идоралар томонидан қабул қилинадиган қарорлар.
Ички қарорлар – бу ушбу тизим ичида қабул қилинадиган қарорлардир.
8. **Мазмуни ва пайдо бўлиши манбаига қараб** – андозали ва ноандозали қарорлар.
9. **Таъсир соҳаси бўйича** – умумий ва шахсий.
Умумий қарорлар – барча жамоага таъсир кўрсатади.
Шахсий қарорлар – битта гуруҳда, битта участкада, битта бригадада ишлатилади.
10. **Қарорни қабул қилиниши усулига қараб** – шахсий бошқарувчи ва мажмуавий.

8.3. Карорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш

Қарор қабул қилишдаги асосий масала фақат муқобил вариантни танлаш эмас, балки бошқарув олдидан қўйилган мақсаднинг оқилона ечимини топишдан иборат. Шу сабабли, қарор ишлаб чиқиш жараёни айрим унсурлар мазмуни ва қўламага қўра хилма – хил ва анча мураккабдир. Қарорни ишлаб чиқиш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (15- чизма).



15-чизма. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар

Келтирилган чизма тахминий бўлиб вазиятга ва ҳал қилинаётган ҳолатнинг хусусиятларига қўра ўзгариши мумкин. Умуман қарорни ишлаб чиқиш жараёнида қуйидаги саволларга жавоб топиш лозим бўлади:

- Нима қилиш керак (объект миқдори ва сифати)?

- Кандай харажат (ресурслар) эвазига?
- Кандай тарзда (технологияда) бажариш керак?
- Ким учун бажариш керак?
- Кандай муддатда бажариш лозим?
- Ким томонидан бажарилиши керак?
- Кайси жойда бажарилиши лозим?
- Кандай (иктисодий, социал, техникавий, экологик) самара беради?

Агар шу саволларга микдор нуктаи назардан тўғри жавоб топиб, уларни макон ва замонда, шунингдек, ресурс ва бажарувчилар билан боғлай олмасангиз, билингки сиз қарорни ишлаб чиқиш технологиясини тўлиқ урдалай олмаган бўласиз.

8.4. Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш

Қарорларни бажариш – бу оқибат натижасида юқори бўғинда қабул қилинган режаларни, шунингдек шу режалар асосида қуйи бўғинлар (цех, участка, бригада, смена, ҳар бир ходим) учун тузилган режа ёки топшириқларни бажариш демакдир. Қарор энг аввало буйруқ ёки фармойиш тарзида расмийлаштирилади, сўнгра у маъмарий ҳужжат тусини олади. Унда аниқ ижрочилар, бажариш муддатлари, назорат қилиш усуллари ва ҳокозолар кўрсатилган бўлади.

Раҳбарнинг асосий вазифаси бошқарув тизимини мақсадга мувофиқ уюштиришдан ва ғзи учун ишлаб чиқаришнинг туб масалалари билан шугуланиш имкониятини яратишдан иборатдир.

Қарорларни бажарилишига раҳбарлик қилиш жараёнида раҳбарнинг вазифаси ходимларнинг шахсий манфаатларини умумманфаатлар билан мувофиқлаштиришга эришишдан иборатдир. Жамоага муваффақиятли раҳбарлик қилиш фармойиш бериш ва назорат қилиш усуллари, шакллари ва техникасини билишигина эмас, балки топшириқларни бажаришга ходимларни сафарбар эта олиш қобилиятини ҳам талаб қилади.

Бошқариш жараёнидаги охирги босқич – бу қабул қилинган қарорлар ижросини назорат қилишдир.

Назорат – бу қайта (жавоб) алоқа шакли ҳисобланиб, юқори бошқарув органи томонидан чиқарилган буйруқ, фаромойиш ва белгиланган режаларнинг жойларида бажарилиш даражаси тўғрисидаги маълумотни аниқлаш усулидир.

Ҳақиқий ҳолатни билмасдан ва далилларни текширмасдан туриб, тўғри ва оқилона раҳбарлик қилиб бўлмайди. Қуйи бўғинларни бошқаришда асосан ҳисобга олишнинг тезкор ва бухгалтерия ҳисоби турларидан фойдаланилади.

Яхши йўлга қўйилган ҳисобга олиш самарали қарорлар ишлаб чиқиш, уларнинг бажарилишини кузатиб бориш имконини беради. Ҳисобга олишдаги чалқашлик, одатда ишлаб чиқаришни бошқариш ахволининг ёмонлигидан ва катта камчиликлар мавжудлигидан далолат беради.

Назорат функцияси раҳбарнинг энг муҳим вазифасидир. Раҳбар қабул қилинадиган қарорларнинг ташаббусқори бўлганлиги сабабли у шу қарорларни бажарилиши устидан назоратни ташкил қилишнинг ҳам ташаббусқори бўлиши керак. Қарорларнинг ижро этилишини назорат қилмайдиган раҳбар ўзи ишлаётган ишлаб чиқаришга эмас, балки бошқа корхоналарга ҳам зарар етказиши, яъни уларнинг ишида кечикишлар, узилишлар пайдо бўлишига сабабчи бўлиши мумкин.

узини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Бошқарув қарори деганда нимани тушунасиш?
2. Бошқарув қарорларига қандай талаблар қўйилади?
3. Бошқарув қарорларининг элементлари нималардан иборат?
4. Бошқарув қарорларини туркумланиши қандай?
5. Стратегик ва тактик қарорлар бир-биридан қандай фаркланади?
6. Қарор қабул қилишда энг аввал нималарга эътибор бериш керак?
7. Қарорларни ишлаб чиқиш жараёнида нималарга аҳамият бериш лозим?
8. Қарор қабул қилиш жараёнидаги изчиллик ва ундаги босқичлар нималардан иборат?

9. Карорларни бажариш нималардан иборат?
10. Бошқаришда назоратнинг ʻрни нималар иборат?

9-Мавзу: Стратегик бошқарув ва режалаштириш.

Р Е Ж А:

- 9.1. Стратегиянинг моҳияти ва турлари.
9.2. Стратегик бошқарув тушунчаси.
9.3. Стратегик режа ва унинг босқичлари.
9.4. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш.
9.5. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш.

Адабиётлар: 1, 2, 6, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21.

Таянч сʻз ва иборалар:

Стратегия. Стратегия турлари. Стратегик бошқарув. Стратегик режа.
Стратегияни танлаш. Бизнес режа.

9.1. Стратегиянинг моҳияти ва турлари.

Стратегия грекча («strategos») сʻз бўлиб, «генерал санъати» деган маънони билдиради. Бу атаманинг ҳарбий соҳадан кириб келганига таажжубланмаслик керак. Зеро, пухта ʻйланган стратегия Александр Македонский, Амир Темурларга ҳарбий юришларда кʻл келган.

узбек тилининг изохли лугатида ҳам стратегия атамаси:

- *«йирик» ҳарбий операциялар ва умуман уруш олиб бориш санъати;*
- *«ижтимоий-сиёсий курашга раҳбарлик қилиш санъати ва илми» маъносида талкин этилган.*

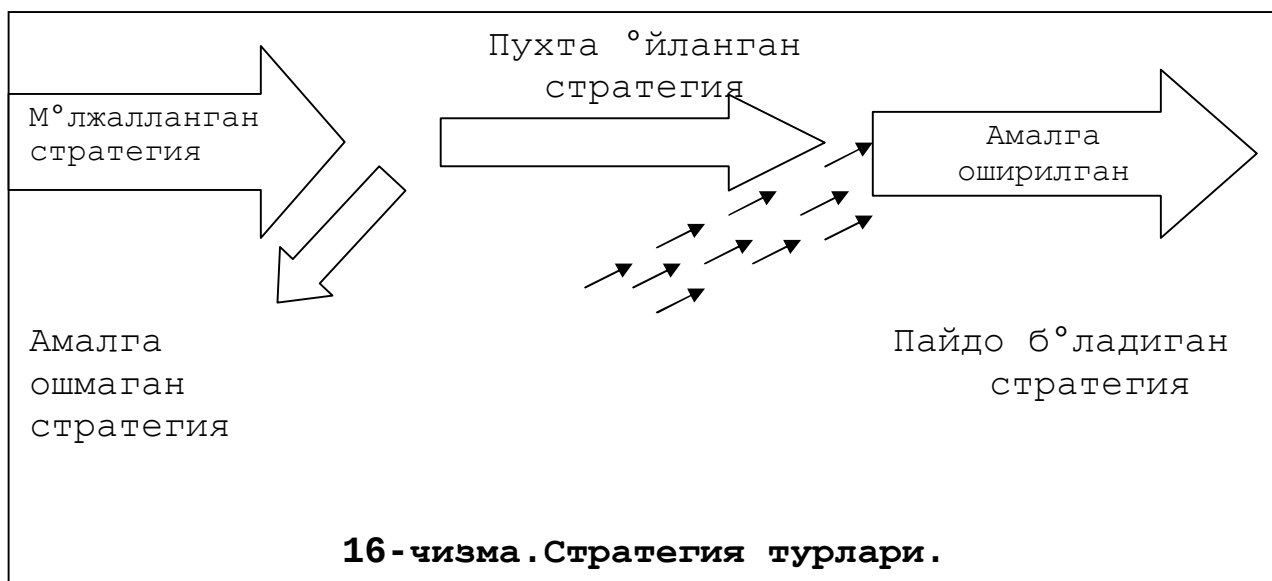
ҳарбий соҳада ҳозир ҳам бу атама юқори кʻмондонлик томонидан ҳарбий жараён (операция)ларни режалаштириш санъати маъносида ишлатилади.

**Иштибоқни аниқ башорат, тасаввур
қилиш учун стратегия зарурдир.**

Стратегия – бу:

- истикболни тадқиқ қилиш, турли сценарияларни таҳлил қилиш санъати;
- истикболда рақобат қурашида афзаллик берувчи ҳолат;
- корхонанинг умумқарорлари (фонди, қуввати, қаражати, фойдаси ва ҳаққо) ни назорат қилувчи қенг қамровли тизимдир.

Стратегия ғз ҳаракат доирасига қўра қуйидаги турларга бўлинади (16-қизма)



16-қизмадаги бош қарария қорхона вазифаларини рўёбга чиқаришнинг асосий усулидир. Бундан ташқари қорхонада қуйидаги қарариялар ҳам бўлиши мумкин:

- махсус қарария;
- функционал қарария;
- мужассамлаштирилган қарария;
- диверсификациялашган қарария;

Махсус қарария бу содир бўлиши мумкин бўлган турли ҳолатларни, масалан, банкротлар ҳолатини бартараф этиш мақсадида узок муддатга тузиладиган қарариядир.

Функционал стратегия корхонанинг б°лим ва хизматлари олдидаги вазифаларни амалга ошириш й°ллари ифодалайди. Бу ишчи стратегиядир.

Мужассамлаштирилган стратегия бу корхонанинг яхлит фаолиятини °зида жамлаган м°лжалдир.

Диверсификациялашган стратегия корхона (фирма)нинг фаолияти соҳаси ва ишлаб чиқариладиган маҳсулотлар турларини к°пайтириш каби вазифаларни амалга оширишни й°ллари ифодалайди.

9.2. Стратегик бошқарув тушунчаси

Х°ш, стратегик бошқарув °зи нима? **Стратегик бошқарув** – бу корхона (фирма)нинг истикбол мақсади ва имкониятини ходимлар манфаати билан уйғунлаштиришни назарда tutувчи узок муддатли бошқарув усулидир. Бошқача қилиб айтганда, стратегик бошқарув – бу стратегик мақсадни амалга оширишга й°налтирилган бошқарув фаолиятидир.

Стратегик бошқарув усулининг пайдо б°лиши ва амалиётга к°лланиш зарурияти объектив сабаблар билан боғлиқ б°либ, бунда, энг аввало корхонага таъсир қилувчи ташқи муҳитнинг °згарувчанлиги муҳим рол °йнайди. Бу усулнинг ривожланиши бир неча босқични °з ичига олади.

Бажарувчанликни назорат қилиш асосида бошқариш усули. Бу босқичда корхонада °згаришларга нисбатан жавоб таъсир (реакция) воқеа содир б°лгандан с°нг пайдо б°лади. Бу реактив мослашув б°либ, замон билан бирга кадам ташламайдиган раҳбарларга хос. Аммо, тез суръат билан содир б°ладиган °згаришлар шароитида бундай усул ҳеч ҳам к°л келмайди.

Экстраполяция қилиш асосида бошқариш усули. Бунда °згариш суръати тезлашади. Аммо истикбол (келажак)ни факат олдинги давр °згаришлари тенденциясига асосланиб экстраполяция қилиш й°ли билан белгилаш мумкин (узок муддатли режалаштириш).

узгаришларни олдиндан прогноз қилиш асосида бошқариш усули. Бу усул °згаришлар суръати тезлашиб, қутилмаган ҳодиса содир б°лишини назарда

тутиб ишлаб чикилган стратегияни ишлаб чиқиш ёрдамида амалга оширилади (стратегик режалаштириш).

Шошилишч ихчам қарорларни қабул қилиш асосида бошқариш усули. Бундай усул бозор талабларига жавобан қорхона фаолиятини тезқорлик билан ўзгартириш лозим бўлган ҳолларда қўлланилади. Бозор муносабатлари барча соҳаларга шиддат билан қириб қелаяпти. Шундай шароитда турли-туман вазифалар тезқор пайдо бўлади. Улар қатат узокни қўзлаган ҳолда режалаштирилади ва бошқарилиш амалга оширилади (стратегик бошқарув).

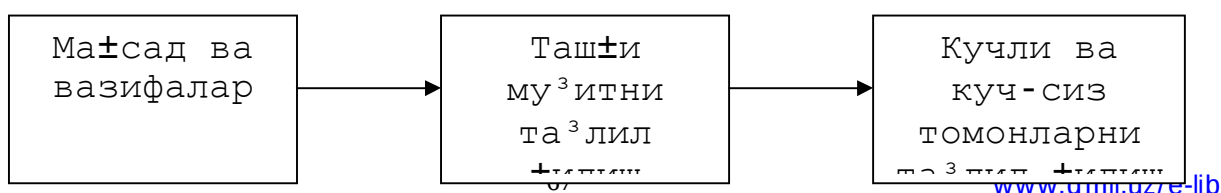
Умуман олганда, стратегик бошқарув эволюцион тарзда стратегик режалаштириш замини пайдо бўлади ва унинг туб моҳиятини ақс эттиради.

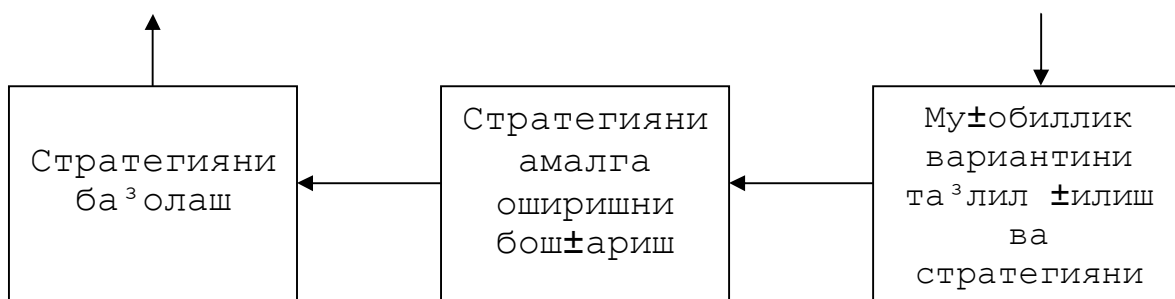
9.3. Стратегик режа ва унинг босқичлари

Стратегик режа – бу қорхона (фирма) олдидаги узок муддатга мўлжалланган вазифалар мажмуи бўлиб, у қорхона қўламидаги бошқа жорий, йиллик режалар учун бошланғич нуқта хизмати отайди. Стратегик режанинг асосий шакллари беш, он йил ва ундан қўпроқ муддатга мўлжалланган режалардир.

Стратегик режанинг ота муҳим ва зурурлиги қуйидагилар билан изоҳланади. У:

- қорхонанинг аниқ мақсадини белгилашга ва шакллантиришга имкон беради;
- қорхонани ташиқи муҳитга мослаштиришга ёрдам беради;
- самарали бошқариш тарқиби ва тизимини яратишга имкон беради;
- қорхона тарқибидаги барча бўғинлар фаолиятини мувофиқлаштиришга шароит тугдиради;
- қорхонанинг барча ресурсларини, яъни ишчи қучи, молиявий, айланма ва асосий фондларни самарали тақсимотини таъминлайди ва ҳақозо.





17-чизма. Стратегик режалаштириш жараёни.

Корхона мақсади ва вазифаларини амалга ошириш юзасидан батафсил, ҳар томонлама комплекс ишлаб чиқилган режа стратегик режалаштиришнинг пировард натижаси ҳисобланади. Стратегик режа, одатда корхона раҳбарияти томонидан ишлаб чиқилади. Уни ҳаётга тадбиқ қилишда корхонанинг барча ходимлари иштирок этишади.

Стратегик режалаштириш жараёни қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (17-чизма).

9.4. Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш

Стратегияни танлаш – бу стратегик режалаштиришнинг марказий масаласи ҳисобланиб, у бир неча босқичдан иборат бўлади:

- муқобил стратегияларни аниқлаш;
- аниқланган муқобил стратегияни қийёмига етказиш;
- қийёмига етказилган стратегияга баҳо бериш.

Амалиётда бу босқичларни бир-биридан ажратиш қийин. Зеро улар яхлит таҳлил жараёнининг турли даражасидаги тадбирлардир. Фақат турли босқичларда турли усуллар қўлланилади.

Биринчи босқичда корхона олдида қўйилган мақсадни амалга оширишни таъминловчи стратегия белгилаб олинади.

Иккинчи боскичда – танланган стратегиялар қайта ишланади ва корхонанинг ривожланиш мақсадига монанд келувчи кўп қиррали умумий стратегия шакллантирилади.

Учинчи боскич – танлаб олинган умумий стратегия доирасидаги муқобил (вариант)лар таҳлил қилинади ва унинг бош мақсадини ечишдаги яроқлилиқ даражаси баҳоланади.

«Стратегик вариантларда қайси бирини танлаш керак» деган саволга жавоб излашга киришади. Менежмент соҳасидаги тадқиқотчилар муқобилнинг қуйидаги турларини эътироф этишади:

- чекланган °сиш;
- °сиш;
- камайиш;
- ҳар учала стратегик муқобилни °зида акс эттирувчи вариант.

Чекланган °сиш. Бу стратегияни, асосан барқарор технологияга эга бўлган корхоналар раҳбарлари танлашади. Бунда ривожланишдаги мақсад «эришилган даража»га асосланиб °рнатилади ва шароит °згаришига қараб унга тузатишлар киритилади (масалан, инфляция шароитида). Агар раҳбарият корхонадаги мавжуд ҳолатдан қониқадиган бўлса, у ҳолда истикболда ҳам шундай стратегияни (муқобилни) танлаган бўлади. Чунки, бу энг оддий ва хатарли кам й°лдир.

усиш. Бу танловга энг кўп тушадиган муқобилдир. Уни технологияни тез-тез °згартириб турадиган ва корхонани ривожлантиришда эришилган даража к°ламида т°хтаб қолишни эмас, балки ундан ҳам юқори даражага эришишни м°лжаллайдиган раҳбарлар танлайди.

Агар корхона барқарор ривожланиш шароитида ишламаётган бўлса, банкротликка учраши ҳеч гап эмас.

Камайиш. Бу жуда камдан-кам танланадиган муқобилдир. Чунки, бунда ёки корхонани кичрайтириш, ёки ишлаб чиқариш ҳажмини камайитириш назарда тутилади. Бу стратегияни к°пинча с°нгги восита деб аташади. Чунки, корхона факат ночор ҳолга тушган шароитдагина бу стратегияни танлашга мажбур бўлади.

Аникроги, корхона рахбарлари куйидаги вазиятларда бундай стратегияни танлашга мажбур бўлишади:

- иктисодий таназзул даврида;
- корхона жуда огир шароитга тушиб, унинг ахволи ёмонлашиб бораётган шароитда;
- ишлаб чиқаришни камайтириш ҳисобига.

Бундай ҳолларда корхона буткул тугатилиши ёки унинг айрим бўлимларини бирлаштириш содир бўлади.

Тўртинчи муқобил юқоридаги ҳар учала муқобилни озида мужассамлаштиради. Йирик (турли тармоқларни ози ичига камраб олган) корпорацияларда амалга оширилади. Бир вақтнинг озида мазкур корпорация доирасида бир турдаги фаолиятни қисқартириш, бошқасини эса кенгайтириш ёки қопайтириш стратегияси қўлланилиши мумкин.

9.5. Бозор иқтисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш

Бизнес режа – бу шундай ҳужжатки, фирманинг унда ози ишини қандай бошлаши, қандай ишлаб чиқаришни самарали юргузиш ва товарларни бозорга олиб чиқиши, қандай технологияни қўллаши, қачон дастлабки даромад олиши, таваккалчилик (риск)ни камайтириш, сарф-харажат даражаси ва фойда олиши, рақобат курашида ютиб чиқиш каби қўрсаткичларнинг лойиҳаси ози аксини топади.

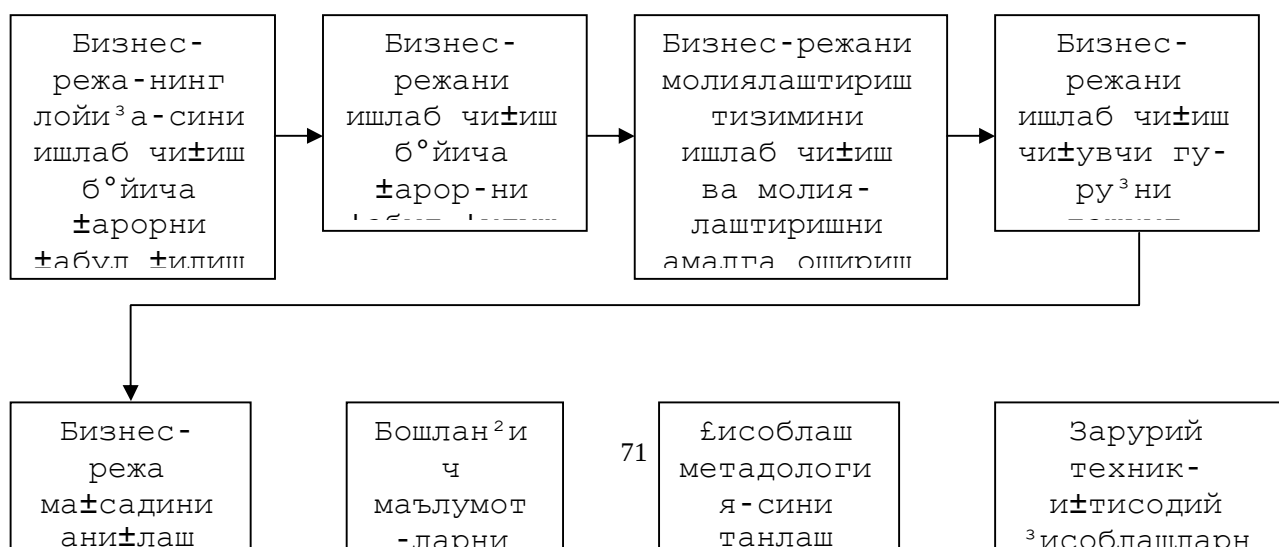
Бизнес-режа бозор эҳтиёжларини ҳисобга олган ҳолда фирманинг фаолиятини қисқа ва узок муддатга мўлжаллаш, шунингдек зарурий ресурсларни олиш мақсадида тузилади. У тадбиркорга куйидаги вазифаларни бажаришга, яъни:

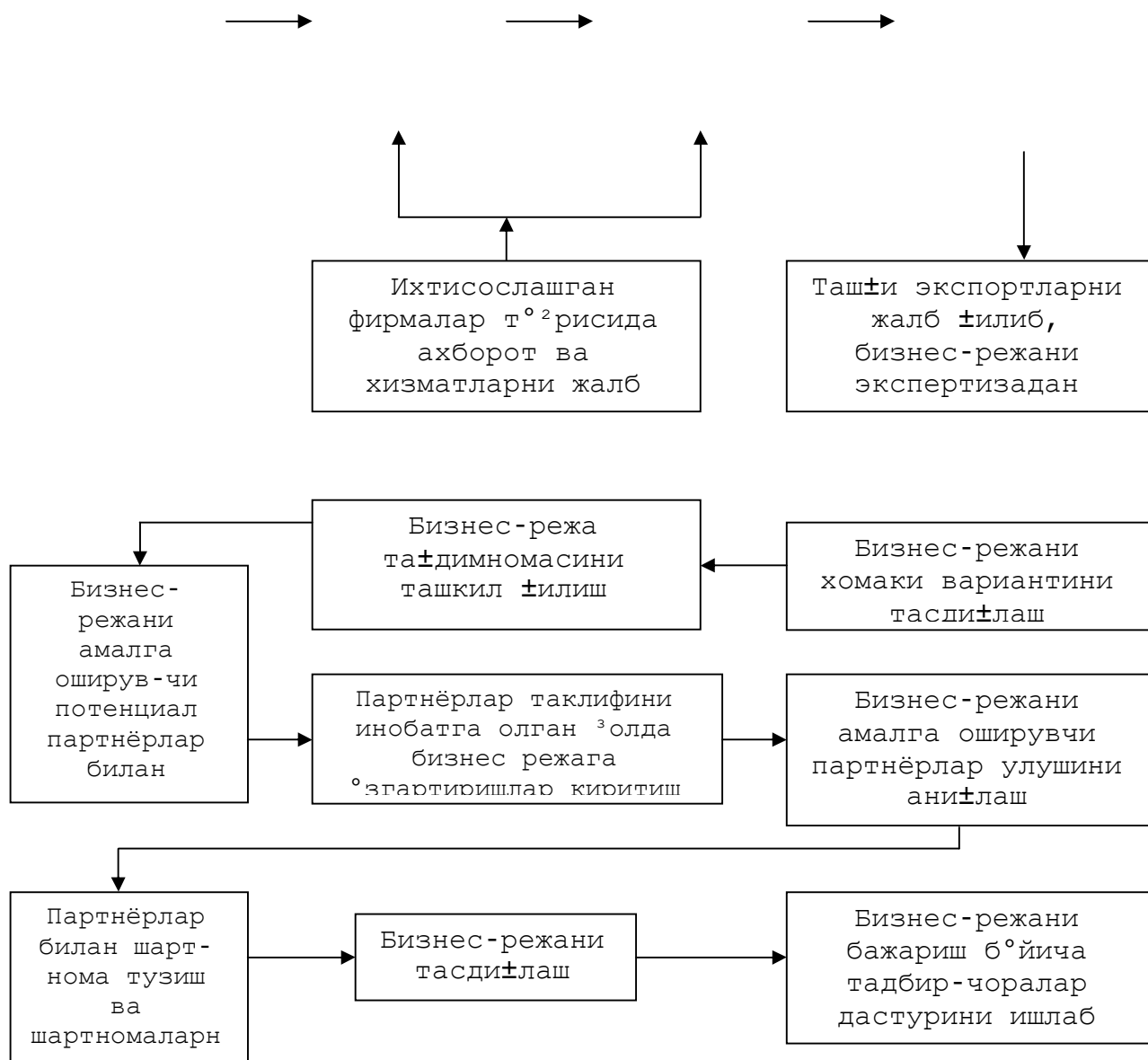
- фирма фаолиятидаги аниқ йўналишни, мақсадли бозорлар ва у бозорларда фирманинг ўрнини аниқлашга;
- фирманинг қисқа ва узок муддатли мақсадни белгилаш ва уларни амалга ошириш тактикаси ҳамда стратегиясини ишлаб чиқишга. ҳар бир

стратегияни ижросини таъминловчи масъул, жавобгар шахсларни белгилашга;

- товар ва хизмат турларини танлаш ва истеъмолчиларга килинадиган таклиф таркибини белгилашга, уларни ишлаб чиқариш ва сотишга сарфланадиган харажатларини баҳолашга;
- фирма максadini амалга ошириш учун мавжуд кадрлар салохиятининг ҳамда меҳнат мотивациясининг талаб даржасида эканлигини баҳолашга;
- бозорни органиш, реклама, сотишни рағбатлантириш, нарх-наво, сотиш шахобчалари ва ҳақозолар бўйича фирма меркетинги фаолияти таркибини аниклашга;
- фирма максadini амалга оширишда мавжуд молиявий ва моддий ресурсларнинг мувофиқлигини баҳолашга;
- бизнес-режани бажаришга ҳалакит берувчи, кўзда тутилмаган кийинчиликлар, тўғанокларни олдиндан кўра билишга ёрдам беради.

Бизнес-режани назарга илмаган тадбиркор қўтилмаган ноҳушликларга дуч келиши табиий. Бу ноҳушликлар нафакат тадбиркорнинг оғига, шу билан бирга унинг бошлаган ёки юргизаётган фаолиятига каттик зарба бериши мумкин. Шу саббали вақтни аямасдан бизнес-режани тузишга (уни тузишга 200 одам-соатгача вақт талаб килинади), сўнгра фаолиятини бошлашга жазм этмок зарур. ҳаттоки бозорда оғгарувчанлик интенсив бўлган ҳоларда ҳам уни тузишдан воз кечмаслик даркор.





18-чизма. Бизнес – режани ишлаб чиқишнинг тахминий тартиби.

Фирма фаолиятини бизнес-режа воситасида режалаштириш куйидаги афзалликларга эга:

- фирма раҳбарларини фирма истикболи билан шугулланишга мажбур қилади;
- фирма мақсадини амалга ошириш учун зарур бўлган ресурсларни аниқ мувофиқлаштиришга имкон беради;
- фирма фаолиятини назорат қилиш кўрсаткичларни ўрнатишга ёрдам беради;

- фирма рахбари ва масъул ходимлар мажбуриятларини янада аниқроқ оғранишга, уларнинг жавобгарлигини оширишга мажбур килади;
- фирмани бозор вазиятига ҳар доим тайёрлаб боради.

Кискаси, бизнес-режа тадбиркорга мазкур фаолият учун пул сарфлаш кераклиги, бу сарф даромад олиб келадими, олинган даромад сарфланган харажатни коплаб фирма рентабиллигини таъминлай оладими деган саволларга жавоб беради.

узини-оғзи текшириш учун саволлар

1. Стратегия деганда нимани тушунаси?
2. Стратегиянинг турлари кандай?
3. Стратегияни ишлаб чиқиш учун кандай дастлабки маълумотлар зарур бўлади?
4. Стратегияни ишлаб чиқиш учун корхонанинг кучли ва кучсиз томонларини таҳлил қилишдан мақсад нима?
5. Стратегик бошқарув нима?
6. Стратегик бошқарув кандай босқичларни оғз ичига олади?
7. Стратегик режани ахамияти нимадан иборат?
8. Стратегик режа кандай босқичларни оғз ичига олади?
9. Стратегия кандай танланади ва режалаштирилади?
10. Бизнес режа нима?
11. Бизнес режани ишлаб чиқариш учун кандай талаблар қўйилади?

10-Мавзу: Ишлаб чиқариш жамоасини бошқариш.

(Ходимлар бошқаруви).

Р Е Ж А:

- 10.1. Ходимлар бошқаруви ва унинг моҳияти.
- 10.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш.
- 10.3. Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш.
- 10.4. Кадрлар ишини такомиллаштириш.

Адабиётлар: 1, 6, 8, 12, 13, 14, 15, 16, 18, 20.

Таянч с^оз ва иборалар:

Ходим. Инсон ресурслари. Ходимларни бошқариш. Функционал ва ташкилий бошқарув. Шахс фаолияти. Локал баҳолаш. узайтирилган баҳолаш. Кадрларни танлаш. Кадрларни ишини такомиллаштириш.

10.1. Ходимлар бошқаруви ва унинг моҳияти

«**Ходим**» ибораси ^озбек тилининг изохли лугатида «бирор идора ёки муассасада ишловчи киши, хизматчи» маъносига талкин этилади. Масалан, савдо ходими, халқ маорифи ходими, медицина ходими, илмий ходим ва х.к.

Бугунги амалиётда ходим ва уни бошқариш муаммосига икки хил ёндашув мавжуд:

- инсон ресурсларини бошқариш;
- ходимларни бошқариш;

«**Инсон ресурсларини бошқариш**» - тушунчаси бошқаришнинг стратегик жихатларини, шунингдек социал ривожланиш масалаларини ^оз ичига олади ва уларга устуворлик берилади. «**Ходимларни бошқариш**» тушунчаси эса к^опрок кадрлар билан **тезкор** ишлашни англатади.

Ходимларни бошқариш деганда корхонада банд бўлган кишилар салоҳиятини ривожлантириш ва ундан самарали фойдаланиш, уларни нормал (м^оътадил) фаолияти к^орсатиши учун зарурий шарт-шароит яратиш бўйича ^озаро боғланган ташкилий-иқтисодий ва социал тадбирлар тизими тушунилади.

Бундай бошқарув функционал ва ташкилий бошқарувларга бўлинади.

Функционал бошқарув деганда бевосита кадрлар масаласини ечиш билан боғлиқ масалалар, яъни кадрларни танлаш, ишдан бўшатиш, малакасини ошириш, иш хақи ва хоҳозлар тушунилади.

Ташкилий бошқарув тушунчаси кадрлар иши учун бевосита жавоб берувчи барча шахс ва институтлар, яъни раҳбарлар, кадрлар бўлими, касаба уюшмалар ва бошқаларни ^оз ичига олади.

10.2. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш

Кадрлар ишининг муҳим жихати – бошқарув кадрларини фаолиятини баҳолашдир. Бундай баҳолаш: кадрларни самарали танлаш ва жой-жойига қўйиш, кадрларни тақдирлаш тизимини такомиллантириш, буларни вазифаси бўйича юқори поғонага қўтариш ва нихоят бошқарув ходимларини малакасини ошириш учун зарурдир.

Бошқарув кадрлари учун қандай турдаги баҳолашлар қўлланилишини қўриб чиқамиз.

1. Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш – унинг барча вазифаларини камраб олишдан иборат. Бу муҳим ва мураккаброк баҳолаш туридир. Шахсни мажмуавий баҳолаш ходимни ёки раҳбарни самарали меҳнатини бевосита шарт бўлган сифатларни қўшилишидан келиб чиқади, (яъни унинг барча иш вазифаларини бажарилиши). Бу каби сифатлар бир неча бўлиши мумкин:

а) умум-ижтимоий: меҳнат қилиш иштиёқи, ишни жадаллиги, ўз ишини яхши режалай олиш қобилияти, ишда интизомлилиги.

б) шахсият сифатлари: хотира, фаҳм-фаросатлилиқ, этика меъёрларига амал қилиш.

в) касб сифатлари: умумий тасаввурли, концептуал фикр юритиш, ривожланган зийрақлилиқ, тадбиркорлиқ, ишчанлиқ, касбга лаёқатлиқ;

2.Локал баҳоланиш. Баҳолаш қандайдир бир қисмини бажариш натижалари асосида амалга оширилади.

3.Узайтирилган баҳолаш. Баҳо мутахассисни меҳнат фаолияти узок муддатдан органилишидан иборат. Бу баҳолаш хизматчини ўтган ва жорий фаолиятини таҳлил қилишга асослангандир. Бу баҳолаш усули раҳбар ва мутахассисларни фаолиятини умумий тавсифини бериши мумкин.

4.Экспрессив баҳолаш («экспрессив» сўзи тезкорлиқ маъносини билдиради) фақат жорий фаолиятини акс эттиради. Бу инсонни ҳозирги даврда намоён бўлаётган сифати ва қандай ишлашини таҳлил қилади

Кадрларни баҳолашнинг алоҳида тури – бу кадрларни аттестациядан ^отказишдир.

Аттестациянинг асосий мақсади – хизматчининг эгаллаб турган лавозимига лойиклигини аниқлашдан иборатдир.

Одатда аттестацияни директор тайинлаган махсус аттестация комиссияси ^отказди.

Аттестацияни 3-5 йилда бир марта ^отказилиши м^олжалланади. Ундан факат муҳандис-техник ходимлар, мутахассислар, қуйи б^оғин раҳбарлари ^отказилади. Аттестацияни аниқ маъноси – уни ^отказиш усули ва ташки тармок, ишлаб чиқариш бошқарув б^олинмаларини хусусиятига, ихтисослик турига, ишчилар касбига қараб турли-туман б^олади.

ҳар қандай аттестация (унинг ҳар қандай шакли) ^оз ичига қуйидаги ^олчаш усуллари олади:

1. Аттестациядан ^отувчи қандай иш бажаради.
2. утган даврдаги ишининг сифати.
3. Ишга муносабати.
4. Меҳнат интизомига риоя қилиш.
5. Жамoa фаолияти натижасига хизматчининг қ^ошган улуши.

10.3.Кадрларни танлаш ва жой-жойига қ^ойиш

Кадрларни танлаш - бу одамлар, раҳбарлар ва мутахассисларни ^органиш жараёни б^олиб, ундан мақсад уларни вазифавий мажбуриятларини маълум лавозимларда бажаришга яроқлилигини аниқлашдан иборатдир. Масалан, корхонанинг режа-иктисод б^олими бошлиги вазифасига б^ош ^орин бор. Директор ва кадрлар б^олимининг бошлиги ушбу раҳбарлик лавозимига мутахассис қабул қила туриб у т^оғрисидаги, унинг касби, ишчанлик сифатларини, шахсий тавсифини ^органиб чиқишлари зарур. Ушбу сифатлар унинг лавозимига қуйиладиган талабларга жавоб бера олишини текшириб қурадилар.

Бошқарув кадрларини танлаш қуйидаги ўчта й^оналишда олиб борилади:

1. Ташкилот, корхона, фирма ичида бошқарув ходимини бошқа жойларга ўтказиш билан (бу хизмат бўйича кўтариш, бўш лавозимларга тайинлаш).

2. Хизматчиларни ташқаридан ёллаш ёки сайлов орқали вазифага кўйиш.

3. Кадрлар захирасини махсус тайёрлаш.

Кадрлар резерв иши тизимли равишда олиб борилса, корхоналар директорлари мутахассис ишга келган кундан бошлаб махсус диққат эътибор килса, бу шундагина самарали бўлади.

Резервларни тайёрлаш икки боскичда ўтказилади:

Биринчи боскич – диагностика боскичида корхонада, фирмада, мутахассисни иш жойида уни қобилиятларини синаш ва уни хизмат бўйича кўтариш учун ўтказилади.

Иккинчи боскич – резерв билан ишлаш – бу резервни ўқитиш ва тайёрлашни турли малака ошириш курсларида, малака ошириш институтларида ва ҳақозо.

Бу ерда юқорирок лавозимларга номзодлар бошқа корхонани тажрибасини ўрганади, зарурий, назарий, ижтимоий, иқтисодий, ташкилотчилик билимларини олади.

10.4. Кадрлар ишини такомиллаштириш

Кадрлар ишини марказий масаласи – уни такомиллаштиришдир. Кадрлар ишини бозор иқтисоди шароитида такомиллаштириш муаммосини асосий йўналишларини кўриб чиқайлик:

Биринчи йўналиш. Кадрлар сиёсатини тубдан такомиллаштириш йўли – бу бошқарув аппаратини сонини қисқартиришдан иборатдир.

Иккинчи йўналиш - бу янги турдаги бошқарув хизматчисини, яъни янги турдаги иқтисодий асосий фикр юритувчиларни тайёрлаш.

Учинчи йўналиш – кадрлар резерви билан ишлашда янги услубларни тараққий топтириш. Раҳбарлик вазифаларига сайловлар ўтказиш орқали тайинлаш.

Тўртинчи йўналиш – бу раҳбарларни иқтисодий рағбатлантириш.

Бешинчи й°налиш – бу бошқарув амалиётига меҳнатни илм асосида ташкил қилишни жорий қилиш, турли фан мутахассисларини, турли тармок илмий ходимларини, тармокларни °қитиш моделини самарасини аниқлашга жалб қилишдан иборатдир. Масалан, экспертларни, бошқарув ходимларни малака тавсифини баҳолашга жалб қилиш.

Олтинчи й°налиш – бу бошқарув ходимларини меҳнатини компьютерлаштириш. Бу дегани хизматчиларни бир хилдаги такрорланувчи катта аклий иш талаб қилмайдиган ҳаракат ва операциялардан озод этишдир. Шунга мувофиқ инсон ҳам шунинг ҳисобидан ижодий меҳнат қилиш имконига эга бўлади.

узини-°зи текшириш учун саволлар

1. Ходимлар бошқаруви деганда нимани тушунасиш?
2. Инсон ресурслари нима?
3. Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолашнинг қандай й°ллари мавжуд?
4. Шахс фаолиятини мажмуавий баҳолаш нима?
5. Локал баҳолаш деганда нимани тушунасиш?
6. Аттестациянинг асосий максади нимадан иборат?
7. Кадрларни танлашдан мақсад нима?
8. Бошқарув кадрларини танлаш қандай й°налишларда олиб борилади?
9. Кадрлар резервлари қандай босқичда бўлади?
10. Кадрларни иши такомиллаштириш й°налишлари қандай?

11-Мавзу: Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналар фаолиятини бошқариш

Р Е Ж А:

- 11.1. Корхоналар ва уларнинг вазифалари.
- 11.2. Корхоналарни таъсис этиш ва р°йхатга олиш тартиби.
- 11.3. Корхона мулки.

11.4. Корхона х°жалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.

Адабиётлар: 1, 4, 5, 6, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 20.

Таянч с°з ва иборалар:

Корхона ва унинг турлари. Корхонанинг асосий вазифалари. Корхонани таъсис этиш ва р°йхатга олиш тартиби. Корхона мулки. Корхона х°жалик механизмини шаклланиши.

11.1. Корхоналар ва уларнинг вазифалари

Корхона юридик шахс ҳуқуқига эга мустақил х°жалик юритувчи субъект бўлиб, мулкдан фойдаланиш асосида у меҳнат жамоаси томонидан маҳсулот ишлаб чиқаради ва сотади, ишлар бажаради ва хизмат к°рсатади.

Корхона мулк шаклига к°ра бир-биридан фаркланади:

- фуқаролар мулкига асосланган: хусусий, оилавий корхона;
- жамоа мулкига асосланган: корхона, ишлаб чиқариш ширкатлари, ширкатларга тегишли корхона, акционерлар жамияти ва бошқа х°жалик жамиятлари, ижтимоий ташкилотлар, диний ташкилотлар корхонаси;
- давлат мулкига асосланган корхона.

Шунингдек, юридик шахс ҳуқуқига эга таъсисчилар уюшмасига асосланган к°шма корхона ҳам ташкил этилади. К°шма корхона таъсисчилари жумласига чет эллик юридик шахслар ва фуқаролар ҳам қриши мумкин. Х°жалик обороти ва ишловчилар сонига боғлиқ ҳолда корхоналар йирик, °рта ва кичик бўлиши мумкин.

Кичик корхоналарни ташкил этиш ва улар фаолиятининг °зига хос хусусиятлари қонун томонидан белгилаб к°йилади. Корхоналарнинг бошқа турлари масалан, ижара корхоналари ҳам мавжуд. Корхоналар к°нгилли асосда уюшма, х°жалик ассосациялари, концерн ва бошқа бирлашмаларга

бирлашишлари мумкин. Бу бирлашмалар зиммасига баъзи ишлаб чиқариш, хўжалик вазифаларини марказлашган ҳолда бажариш топширилади.

Корхоналар халқ хўжалигининг саноат, қишлоқ хўжалиги, қурилиш, транспорт, алоқа, фан, илмий текшириш, савдо, моддий-техникавий таъминот, хизмат кўрсатиш ва бошқа тармоқларида фаолият юритадилар. Улар бир вақтнинг ўзида бир неча хил фаолият тури – аграр-саноат, саноат-савдо, саноат-қурилиш, илмий-ишлаб чиқариш фаолиятлари билан шугулланишлари мумкин.

Корхонанинг асосий вазифаси – ижтимоий эҳтиёжларни юқори истеъмол сифатларига эга бўлган маҳсулотлар билан кам сарф қилиб таъминланиши, бунинг асосида бутун жамоа фаровонлиги, корхона мулки эгаси манфаатларини таъминлашга эришишдир. Бу вазифани амалга ошириш йўлида корхона қуйидагиларга эришиши лозим:

- ишлаб чиқаришнинг ривожланиши ва самарадорлиги ортиши; уни ҳар томонлама жадаллаштириш, фан-техникани тараккий эттириш, меҳнат унумдорлигини ошириш, ресурсларни тежаш, фойдани кўпайтириш;
- жамоани ижтимоий жихатдан ривожлантириш, ижтимоий соҳанинг замонавий моддий асосини шакллантириш, юқори унумдор меҳнат учун имкониятлар яратиш, меҳнатга қараб тақсимот тамойилини амалга ошириш, атроф муҳитни химоя қилиш ва яхшилаш;
- меҳнат жамоасининг ўз-ўзини бошқариш, ҳар бир ишловчини давлат, жамоа, хусусий мулкдан ҳақиқий мулкдор сифатида фойдаланишга қизиқтириш, шунингдек, уларда жамоа ва давлат ишларига қизиқиш уйғотиш.

11.2. Корхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби

Корхона, одатда, мулк эгаси ёки унинг вакили бўлган ташкилот, корхона, муассаса қарори билан, ё бўлмаса, жамоа қарори билан таъсис этилади. Корхона мулки эгаси рози бўлган ҳолда ва корхона томонидан аввал олинган мажбуриятларни бажарган ҳолда, ташкилотларнинг бир ёки бир неча бўлинмаси шу бўлинма жамоаси қарори билан ажралиб чиқиши мумкин. Корхонани таъсис этиш ва унинг фаолиятини юритиш учун ер майдони ажратиш, зарур бўлган ҳолда

табiiй ресурслардан фойдаланиш учун рухсат туман ёки шаҳар ҳокимликлари томонидан берилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтган кундан бошлаб таъсис этилган ва юридик шахс ҳуқуқига эга бўлган ҳисобланади. Давлат рўйхатидан ўтиш туман, шаҳар ҳокимликларида амалга оширилади. Корхона давлат рўйхатидан ўтказилганлиги тўғрисида он кун муддат ичида молия вазирлигига ягона давлат рўйхатига киритиш мақсадида эътибор берилади.

Корхона давлат рўйхатидан ўтиш учун ҳокимиятга уни таъсис этиш тўғрисида қарор, корхона низоми ва бошқа ҳужжатлар тақдим этилади. Агар корхона уч кун муддатда рўйхатдан ўтказилмаса, ёки рўйхатдан ўтиш рад қилинган тақдирда, таъсисчи рад этиш асосланмаган деб ҳисоблаган ҳолда у судга мурожаат этиши мумкин. Корхонани давлат рўйхатидан ўтказиш учун қонунда қўрсатилган микдорда бадал олинади. Тўпланган маблаглар корхона рўйхатидан ўтган шаҳар, туман бюджетига ўтказилади.

Янги таъсис этилган корхона юридик шахс ҳисобланади, ўз шахобчасини очиш, шунингдек жорий ҳисоб рақамига эга бўлган бошқа ташкилий бирликлар таъсис этиш ҳуқуқига эга бўлади.

Бундай бўлинмалар ва корхоналарни жойлаштириш масаласи маҳаллий ҳокимиятлар билан белгиланган тартибда ҳал этилади. Корхона ўз таъсисчиси томонидан тасдиқланган низом асосида фаолият юритади. Корхона низомида корхона номи, манзили, фаолият мақсади, бошқарув ва назорат ташкилотлари, уларнинг ваколатлари, корхона мулки шаклланиши ва фойда (даромад)ни тақсимлаш тартиби, корхонани қайта ташкил этиш ёки фаолиятини тўхтатиш, шартлари қўрсатилади. Низомда шунингдек, корхона фаолияти билан боғлиқ, қонунга зид бўлмаган бошқа қоидалар ҳам қўрсатилиши мумкин.

11.3. Корхона мулки

Корхона мулки, бу – унинг асосий айланма фондлари ҳамда қиймати корхонанинг мустақил балансида акс эттирилган бошқа бойликлардир. Корхона мулки низомга мувофиқ унга тўлиқ мулкдорлик ва эгалик қилиш ҳуқуқи билан тегишли бўлади. Таъсисчиларнинг пул ва моддий бадаллари, маҳсулот сотиш ва

хизмат кўрсатиш, шунингдек, хўжалик фаолиятининг бошка турлари натижалари; банк ва бошка кредиторлар қарзлари; бюджетдан капитал қўйилма ва дотациялар, ташкилот ва фуқароларнинг бегараз ва хомийлик бадаллари, қонун томонидан таққиланмаган бошкалар қорхона мулки манбаси бўлиб хизмат қилади.

Қорхона қонунчилиққа мувофиқ ҳолда ер, сув, ер ости, ғўмон ва бошка табиий ресурсларни қўриқлаш, таққиллаш ва муносиб равишда фойдаланиш меъёрлари ва талабларига ўз фаолиятида амал қилиш бўйича жавобгарлиққа эга.

Қорхона ишлаб чиқаришни қенгайтириш ва тақомиллаштириш меҳнат жамоасини ижтимоий ривожлантириш мақсадида қўшимча маблағларни жалб қилиш учун қимматли қозғалар чиқариш ҳуқуқига эга.

Давлат қорхона мулкый ҳуқуқларини ҳимоя қилишни қафолатлайди. Давлат томонидан қорхона асосий ва айланма фондлари ва бошка бўйлиқларини қакат қонунда қўрсатилган ҳоллардагина тортиб олиниши мумкин.

Қорхонанинг мулкый ҳуқуқига фуқаролар, юридик шахслар, давлат ташкилотлари томонидан қелтирилган зарар суд қарори билан қайтарилади.

Давлат мулк қўмитаси ва унинг раҳбарлигида тузилган жойлардаги мулк қўмиталари қорхона мулкини ҳусусийлаштириш бўйича қарор қабул қилади ва бу қараёни тартибга қолади.

11.4. Қорхона хўжалик меқанизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш

Қорхона хўжалик меқанизми - бу хўжалик юрийтишининг тақойил, усул ва шакллари қўлами бўлиб, улар ёрдамида ишлаб чиқариш қараёни ва меҳнат жамоасини бошқариш, меҳнат жамоасини бошқариш муносабатлар тизими билан ишлаб чиқариш асосий воситалари ғўртасида алоқа ва ғўзаро таъсир амалга оширилади. Бу мураккаб ташқилий – иқтисодий тизим бўлиб, режалаштириш хўжалик ҳисоби, моддий техника таъминоти, бошқариш тақойиллари ва усуллари, қорхона қадрлар ва уларнинг қорхонанинг бошқаришдаги қатнашуви, фан-техника таракқиёти ва маҳсулот сифатини ошириш, меҳнат фаолиятини ижтимоий ривожлантириш, меҳнатни ва унга ҳақ тўлашни ташқил этиш, қредит

ва хисоб китоблар, табиатдан фойдаланиш ва атроф-мухитни химоя қилиш, хисоб, хисобот, назорат, корхонанинг юқори ташкилотлар ва маҳаллий ҳокимиятлар билан муносабатлар, ташки иктисодий алоқаларни қамраб олади. Меҳнат жамоаси фаолиятини, унинг ишлаш усуллари ва йўллари баҳолаш учун мос меъёр ва кўрсаткичлар, корхона ишини тартибга солиш эса ҳуқуқий ҳужжатлар, стандарт, меъёрлар воситасида амалга оширилади.

Бозор иктисодиётига ўтиш шароитида корхона хўжалик механизми барча бўғинларнинг ишини яхшилаш бўйича тартиблар амалга оширилмоқда: корхона бошқарувининг бутун тизими пухталаштирилмоқда, хўжалик фаолияти якуний натижаларга қаратилмоқда, бошқаришнинг ташкилий тартиби, тамойил ва усуллари такомиллаштирилмоқда; меҳнатни ташкил этиш ва ҳақ толашнинг илмий асослари жорий этилмоқда; корхона фаолияти меъёр ва кўрсаткичлари ўзгармоқда; корхонани бошқаришда ошқоралик ва демократизм қонгайиши, ҳар бир ишловчи даромади унинг қўшган ҳиссаси ва корхона фаолияти натижаси билан аниқланиши мувоффақиятли унумдор фаолият учун асос қўйилмоқда, қатор иктисодий ва тарбиявий масалалар ҳал этилмоқда.

Корхонани техникавий жиҳатдан қайта жиҳозлаш корхонани ривожлантириш, фан, техника фонди, ҳамда банк кредитлари ҳисобидан амалга оширилади. Моддий-техникавий таъминотни белгилаш унинг самарали ва барқарор ишлаши моддий ресурслардан самарали фойдаланиш заруратидан қелиб чиқади. Корхона моддий ресурсларга бўлган эҳтиёжини аниқлаб уларни улгуржи бозоридан сотиб олади. У истеъмолчилар, савдо ва моддий таъминот корхоналарига хўжалик шартномасига асосан маҳсулот сотади ва хизмат кўрсатади, ёки ўз савдо шаҳобчаларида уларни сотиши мумкин. Корхона фаолиятини баҳоловчи муҳим меъёр буюртма ва шартномаларни ўз вақтида бажаришдир. Корхона талабни ўрганиши ва рекламани амалга ошириши лозим.

Ишлаб чиқариш самарадорликни ошириш, унда ишловчилар хўжалик ва меҳнат фаолиятини қўллайтиришнинг муҳим омили бўлган фаол ижтимоий сиёсат олиб бориш корхона фаолиятининг муҳим йўналиши бўлмоғи лозим. У, шунингдек, меҳнатқашлар, улар оиласи, уруш ва меҳнат қайриларининг меҳнат

ва турмуш шароитини яхшилаш хакида гамх^орлик килиши лозим. Корхона жамоаси ижтимоий эхтиёжларини кондирш имкониятлари унинг фаоляти натижалари, соф фойда билан белгиланади.

Корхона ^оз ижтимоий фаолятини махаллий туман ва шаҳар хокимиятлари билан ҳамкорликда амалга оширилади.

Янги х^ожалик механизмини шакллантиришни бутун бошкарув тизимини ислох килмай амалга ошириб бўлмайди. Бу ислохот факат корхоналар иктисодий хаёти бошкарувининг марказий бўгинлари таркиби ва вазифалар, иктисодий таъсир ва рағбатлантиришнинг ташки к^оринишини ^озгартирибгина колмай, балки иктисодий тизим муносабатларини янгилаши ҳам лозим.

узини-^ози текшириш учун саволлар

1. Корхона нима?
2. Корхонанинг кандай турларини биласиз?
3. Корхона мулки нима?
4. Корхонанинг асосий вазифаси нимадан иборат?
5. Корхона вазифаларни амалга оширишга нималар таъсир этади?
6. Корхоналарни таъсис этиш ва р^ойхатга олиш кандай амалга оширилади?
7. Корхона х^ожалик механизми нима?
8. Корхона х^ожалик механизми кандай шаклланади?
9. Корхоналар т^огрисидаги Конуннинг мохияти нималардан иборат?
10. Корхона х^ожалик механизмини ривожлантириш й^оллари кандай?

12-Мавзу. Мотивлаштириш.

Р Е Ж А:

- 12.1. Мотивлаштириш ва эхтиёж.
- 12.2. Мотивлаштириш моделлари.
- 12.3. Мотивлаштириш стратегиялари.
- 12.4. Мотивлаштириш назарияси.

Адабиётлар: 1, 3, 4, 10, 13, 15, 16, 19, 20.

Таянч с^оз ва иборалар:

Мотивация. Мотивлаштириш. Эҳтиёжлар. Мотивлаштириш моделлари. Мотивлаштириш стратегияси. Мотивлаштириш назарияси.

12.1. Мотивлаштириш ва эҳтиёж

Русча-^озбекча лугатда мотивация тушунчаси бирор иш ёки ҳаракатнинг юзага келишига сабабчи бўлган мотивлар, далиллар, исботлар, баҳоналар, важлар ёки сабаблар мажуи маъносида талкин этилади. Бу тушунча бевосита инсон омили билан чамбарчарс богикдир. Шу нуқтаи назардан:

Мотивлаштириш – бу рухий омил бўлиб, шахс фаоллигини манбаи, сабаби, далили ҳар хил турли эҳтимоллардадир. У ходимларни жонли меҳнат фаолиятига рағбатлантирувчи кучли воситадир.

Бошқача қилиб айтганда **мотивлаштириш** – бу кишилар фаолиятини рухий й^оллар билан мақсадга мувофиқ й^оналтиришдир. У муайян эҳтиёжни қондириш билан боглик. Эҳтиёж эса сабабларда намоён бўлади.

Инсон тирик жон сифатида овқат ейиш, ухлаш, дам олиб ^оз кучини тиклаш, ^озини иссик-совикдан асраш эҳтиёжларига эга. Мазкур эҳтиёжлар моддий, яъни кийим-кечак, озик-овқат, турар жой ва бошқалар шаклида ифода этилади.

Инсоннинг моддий эҳтиёжлари билан билан социал-иҷтимоий эҳтиёжлари ҳам борки, бўларга билим олиш, маданий савиясини ошириш, малака, маҳоратга эга бўлиш ва соғлом ҳаёт кечириб, узок умр к^ориш қиради.

Эҳтиёж чексиз ва турли-тумандир. Уни қуйидаги белгилар бўйича гуруҳлаш мумкин:

1. Аҳамиятига қараб.
2. Табақаланишга қараб.
3. Тарихийлигига қараб.
4. Қониқиш даражасига қараб.

5. Таркалиш даражасига караб.
6. Шаклланишига караб.
7. Кайталанишига караб.
8. К°лланилишига караб.
9. Жамиятнинг муносабатига караб.
10. Истеъмом килиш усулига караб.
11. Ёши ва даромади даражасига караб.

Алохида шахс ва жамият нуктаи назаридан эҳтиёжларни куйидагича гурухлаш мумкин.

9-жадвал. Эҳтиёжлар р°йхати

№	Шахс учун	№	Жамият учун
1.	Асосий эҳтиёжлар: • озик овкат, кийим – кечак ва уй-жойга • дам олиш ва соғлиққа	1.	Асосий эҳтиёжлар: • меҳнатга • хавфсизликка • к°шимча маҳсулотга • бошқаришга
2.	Социал эҳтиёжлар: • ижодий меҳнатга • оила ва муҳаббатга • билим ва ахборотга • тоат-ибодатга, жасоратга • зурриётни давом эттиришга • тартиб ва барқарорликка • б°ш вақт ва дам олишга • °зликни англашга	1.	Социал эҳтиёжлар: • барқарорликка • ишончга • мустақил тараккиётга
3.	Рағбат ва талаблар: • моддий • социал • эстетик	3.	Рағбат ва талаблар: • замонавий ишлаб чиқаришга • маънавий ва маърифий тараккиётга • раҳм шавкатга

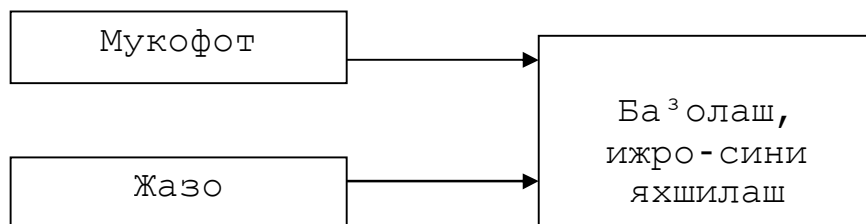
12. 2. Мотивлаштириш моделлари ва стратегиялари

Мотивлаштириш назариясига асосланиб унинг турли моделлари ишлаб чиқилган ва амалиётда к°лланиб келинмоқда. Уларнинг асосийлари куйидагилардир:

- оқилона (роционал) модел;
- инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели;
- комплекс мотивлаштириш модели.

Окилона (рационал) модел куйидаги чизмага эга. (19- чизма).

Бу ерда кишиларни мотивлаштириш учун молиявий дастак мукофот ва жазо к^олланилади. Бу «**ширин кулча**» ва «**камчи**» тактикасидир. Баъзи холларда бундай ёндашиш т^огри б^олар, аммо унинг самараси жуда киска б^олади. Бошқа холларда эса у кишилар ^ортасидаги муносабатга путур етказиб узок муддатга зарар етказиши мумкин.

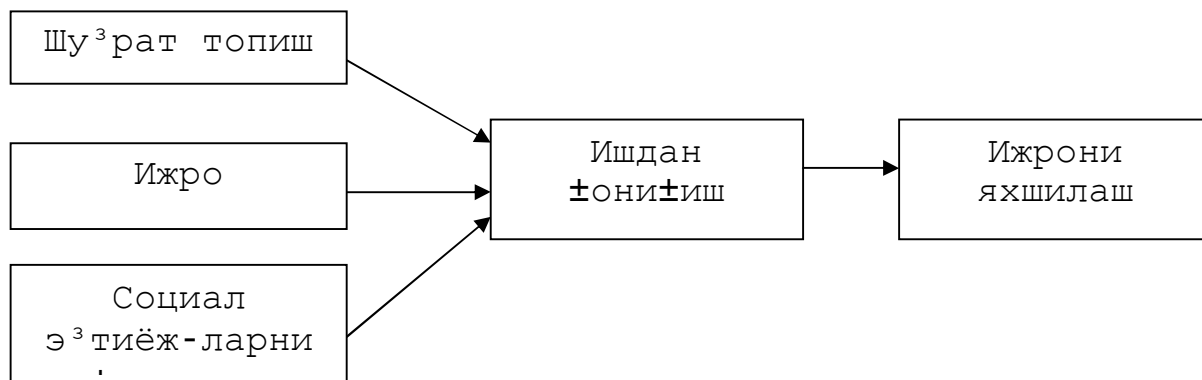


19-чизма. Мотивлаштиришнинг окилона модели.

Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели куйидаги чизмага эга (20-чизма).

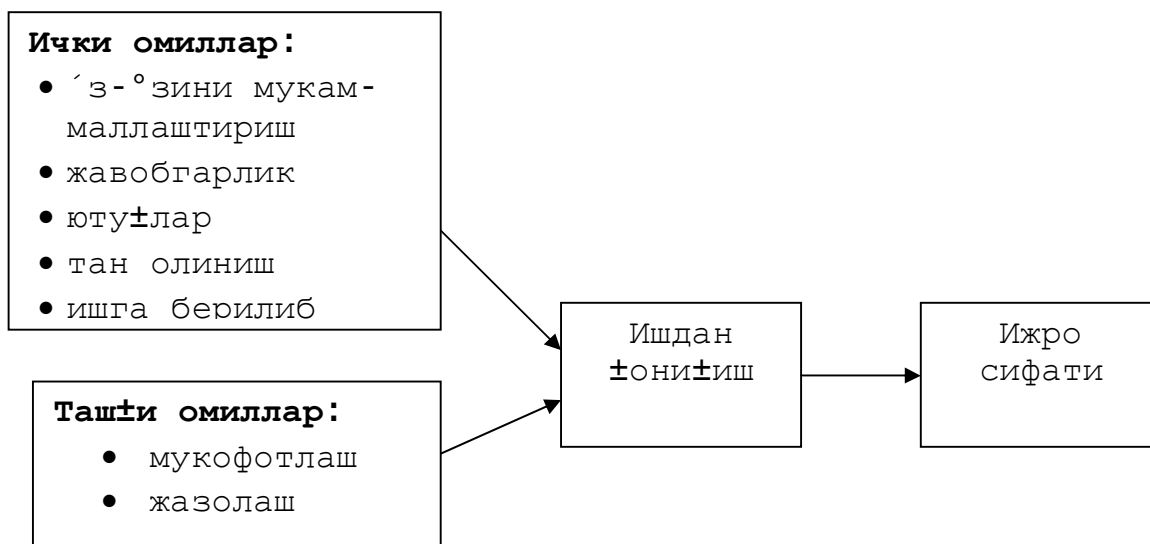
Бу моделнинг муаллифи америкалик рухшунос Эмерсон Майо б^олиб, унинг негизида куйидаги гоё ётади.

Икчи омиллик: шуҳрат топиш, ижрони яхшилаш ва социал эхтёжларни кондиритиш ишдан коникишни олиб келади. Ишдан коникиш эса меҳнат унумдорлигини оширади. Бундай ёндашув энг муҳим ташки омилни, яъни иш хакини инобатга олмайди. Г^оёки, «мамнун (эхтиёжи кондирилган) киши бу унумли (самарали ишлайдиган) киши» эмиш. Бундай ^ойлаш, албатта, нот^огри ва соддаликдир.



20-чизма. Инсоний муносабатларни мотивлаштириш модели.

уз-°зини мукаммаллаштиришни мотивлаштириш модели куйидаги чизмага эга (21 -чизма).



21-чизма. узини-°зи мукаммаллаштириш мотивлаштириш модели.

Бу модел **Маслоу** ва **Хецберг** ёндашувларига асосланган бўлиб, узок муддатли мотивацияни таъминловчи омиллар сифатида нафакат ички омиллар, шунингдек ташқи омиллар ҳам муҳим деб қаралади.

12.3. Мотивлатириш стратегияси

Мотивлатириш стратегиясини танлашда унга ёндашув мавжуд:

1. Рағбатлантириш ва жазо стратегияси, яъни, кишилар мукофот олиши учун ишлайдилар:

- ким к°п яхши ишласа, унга яхши ҳақ т°ланади;
- ким ундан к°п ишласа шунчалик к°п ҳақ т°ланади;
- ким сифатсиз ишласа, у жазоланади;

2. Иш орқали мотивлаштириш: ходимга уни қониқтирадиган ишни берсангиз бас, ижро этиш сифати юқори бўлади.

3. Менежерлар билан доимий алоқада бўлиш стратегияси: бўйсунувчилар билан бирга мақсадни аниқлаб олиш, унга **ижобий акс алоқага** имкон бериш, ҳаттоки у т°ғри ёки нот°ғри, ёхуд янглишган ҳолларда ҳам. Бу мотивлаш-тириш

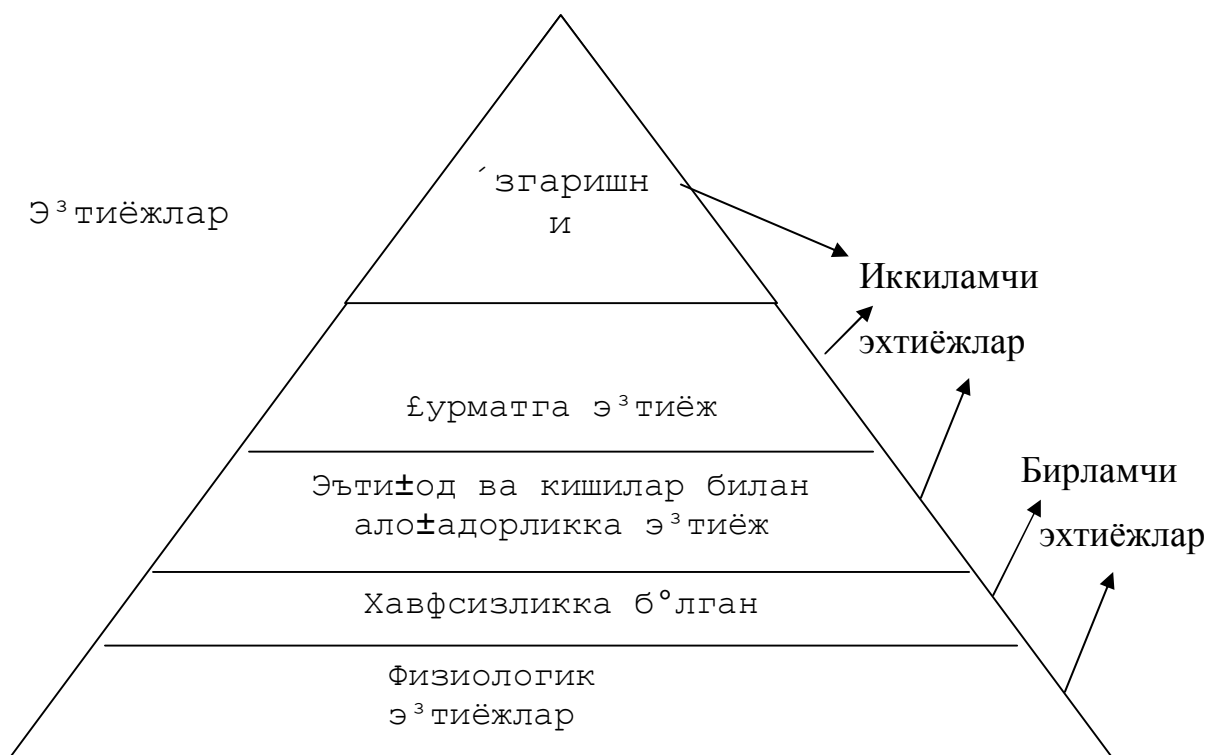
моделли раҳбар билан ходим оратисидаги муносабатни таҳлил қилиш ва унга устуворлик беришга асосланади.

12. 4. Мотивлаштириш назарияси

Америкалик рухшунос Абрахам Маслоу XX асирнинг 40-йиларида озининг эҳтиёжлар устунлиги назариясини яратиб, кишилар оғ мотивлари жараёнида эҳтиёж ва кизикишнинг 5 турига таянадилар деди. Унинг эҳтиёжлар иерархияси куйидаги кўринга эга. (22- чизма).

Биринчи ориндаги эҳтиёжлар – бу базис эҳтиёжлар, яъни, яшашни таъминлаш учун зарур бўлган эҳтиёжлар. А.Маслоунинг фикрича, инсон, энг аввало ана шу бизнес эҳтиёжларни кондиритиш учун ишлайди. Базис эҳтиёжлар, яъни озик-овкатга, кийим-кечакка, уй-жойга, уйкуга бўлган эҳтиёж кондирилса, бошқа даражадаги эҳтиёжлар ҳам аста-секин ахамият касб этиб боради.

Масалан, хавфсизликка, яъни тинчликка, тартиб, химояга бўлган эҳтиёж ҳам бирламчи боскичдаги эҳтиёжнинг янги даражасидаги заруриятдир. Бирон ижтимоий гуруҳда бўлиш, бошқа кишилар билан алоқага киришитиш эҳтиёжи иерархиянинг учинчи бўғинига киради. Бу гуруҳдаги эҳтиёжларни **социал эҳтиёжлар** деб ҳам юритилади.



22-чизма. Мотивация боскичлари (А.Маслоу б°йича).

хурматга б°лган эхтиёж эхтиёжлар пирамидасининг т°ртинчи б°гинини ташкил килади. Бу эхтиёжлар кишининг бошкалар томонидан тан олинишига б°лган эхтиёж, яъни мавке, нуфуз, шон-шухрат, муваффакият, диккат-эътибор. **узингизни исботлаш эхтиёжи**, яъни Маслоу иерархиясидаги энг юкори даража яшириш имкониятларнинг хакикий айланиши, нимага эришиш мумкин б°лса, шунга эришиш. Бу эхтиёжлар шахснинг °сишида °з аксини топади.

Фредерик Герцбергнинг мотивация назарияси **боисий тозаланиш** (мотивационная гигиена) деб юритилади, унинг асосида коникиш келтирувчи меҳнат рухий соғлом б°лишга ҳам ҳамкорлик к°рсатади деган фикр ётади.

Биринчи гуруҳ омиллар «гигиена омиллари» деб аталади. Агар иш жойи ифлос, каронги, к°римсиз б°лса, бу меҳнатга интилишини суссайтиради. Аксинча, иш жойи тоза, эргонометрик нуктаи назардан бенуксон б°лса, меҳнатга аник й°налтирилган мотивлар пайдо б°лади. Бу ерда пул масаласи ҳам муҳимдир. Аммо пулга инсон кадр-кимматини °лчовчи сифатида караш ҳам хавфлидир. Агар пулга интилиш инсонни бутунлай эгаллаб олса, у к°пашийга мойиллик тугдириб, уни бошкаларга нисбатан буюклигини исботлашга олиб келади. Натижада кишилардан ва жамоадан ажраб қолади.

Герцберг назарияси Маслоу назариясига зид эмас, балки уни т°лдиради.

Кутиш назарияси америкалик рухшунос В.Врум томонидан 1964 йилда ишлаб чиқилган. Унинг моҳияти шундаки, мотивация нафакат эхтиёжни кондиришга, шунингдек максадга эришиш учун танланган хоҳишга ҳам боғлиқ. Кутиш назариясида 3 та муҳим омилнинг °заро муносабати асосий °ринни тутати:

- меҳнат харажатлари (МХ) билан натижа (Н) °ртасидаги фаркни кутиш (МХ-Н);
- натижа (Н) билан рағбатлантириш (Р) °ртасида фаркни кутиш;
- рағбатлантириш киймати (К), яъни коникишнинг ёки коникмасликнинг нисбий к°рсаткичи.

Адолатлилик назариясига биноан кишилар ^озлари эришган рағбат даражасини шу тизимда банд бўлган бошқа кишилар эришган рағбат даражаси билан қиёсий таққослайда, яъни:

$$\frac{\text{Индивидуал даромад}}{\text{Индивидуал харажат}} = \frac{\text{Бошқа шахс даромади}}{\text{Бошқа шахс харажати}}$$

Дж. Адамс фикрича, харажат таркибида нафакат ходимнинг мазкур ишини бажаришга сарфлаган меҳнати, шу билан бирга унинг шу корхонада ишлаган иш стажу, малака даражаси, ёши, социал маъқеи қабилар ҳам инобатга олинади.

узину-ози текшириш учун саволлар

1. Мотивация тушунчасини айтинг?
2. Мотивлаштириш моҳияти нимадан иборат?
3. Мотивлаштиришни эҳтиёжга алоқаси қандай?
4. Эҳтиёж нима?
5. Эҳтиёжларни қандай белгилар билан гуруҳлаш мумкин?
6. Эҳтиёжнинг қандай турлари мавжуд?
7. Мотивлаштиришнинг қандай моделлари мавжуд?
8. А.Маслоунинг мотивлаштириш назарияси нимага асосланади?
9. Мотивлаштириш стратегиясини танлашда қандай ёндашувлар мавжуд?
10. Мотивлаштиришни назариясининг аҳамияти нимадан иборат?

13-Мавзу: Бошқарув ваколатлари.

Р Е Ж А:

- 13.1. Ваколат ва унинг зарурати.
- 13.2. Бошқарув ваколатларининг турлари.
- 13.3. Муросага келтирувчи аппаратларнинг моҳияти.

Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 18, 19, 20.

Таянч с^оз ва иборалар:

Ваколат. Ваколатнома. Ваколатхона. Умумий ва функционал маъсулият. Бошқарув ваколатларининг турлари. Маслахат берувчи аппарат.

13.1. Ваколат ва унинг зарурати

узбек тилининг изохли лугатида ваколат тушунчаси куйидагича берилган:

***Ваколат** – бу бирор шахс, муассаса, ташкилот, давлат ва шу каби-лар номидан иш килиш учун берилган ҳуқуқ. Масалан, халқ нойиби ^озининг юксак ваколатини сайловчилардан олади.

***Ваколат** – ваколати бор, вакиллик ҳуқуқига эга бўлган субъект. Масалан, ваколатли муассаса, ташкилотлар бўлмаса, халқ демократиясининг бўлиши мумкин эмас.

***Ваколатнома** – вакиллик ҳуқуқини берувчи ҳужжат, ишонч қогизи, тилхат.

***Ваколатхона** – бирор давлат томонидан узга ерда таъсис этилган ва унинг манфаатларини қўзғаб иш қўрадиган муассаса. Масалан, узбекистоннинг чет элдаги мухтор ваколатхонаси.

Бошқарув тизимида раҳбарлар томонидан ^оз қўли остидаги ходимларга ^ози жавобгар бўлган вазифаларни хал этиш ёки ишларни амалга ошириш ҳуқуқини бериб қўйиши **бошқарув ваколатлари** деб юритилади.

Ваколат – бу вакиллик ҳуқуқи бўлса, **маъсулият** бу бирор иш, ҳатти-ҳаракат оқибати, натижаси учун бўлган жавобгарликдир. Демак, ваколатни маъсулият билан адаштирмаслик керак, чунки ваколатлар бошқа одамлар ишини бошқариш ҳуқуқини назарда тутди.

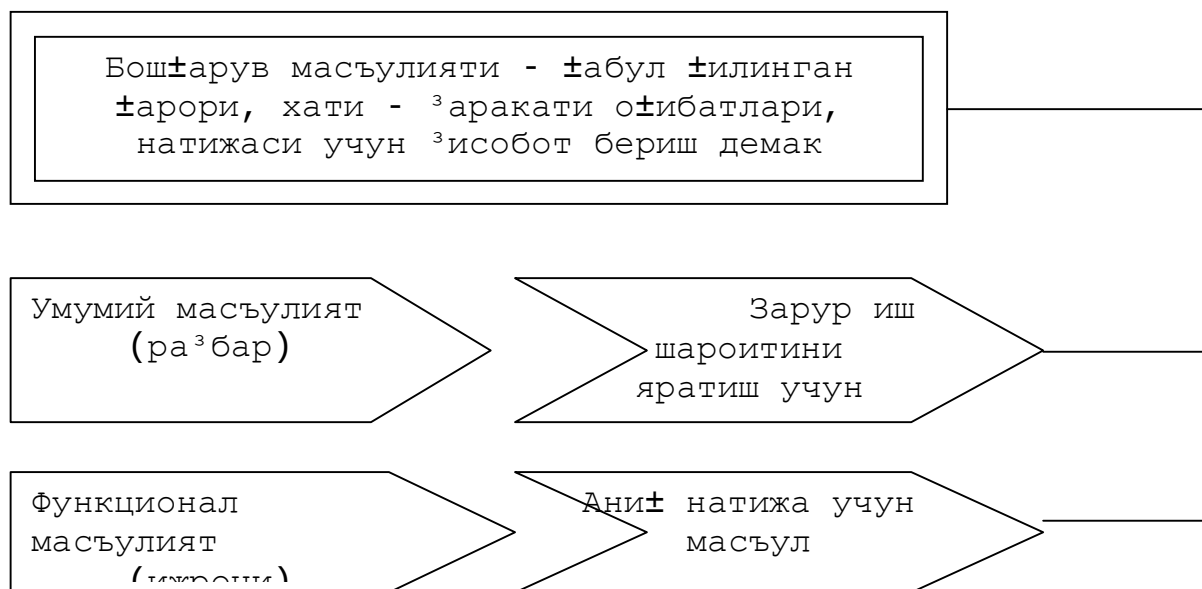
Маъсулият қанчалик юқори бўлса, уни таъминлаш механизми ҳам шунчалик юқори бўлади. Одатда икки турдаги маъсулиятни ажратишади:

- умумий маъсулият;
- функционал маъсулият (23-чизма).

Умумий маъсулият – бу қорхонанинг бошқарув фаолиятини таъминловчи шарт-шароитларни яратиш бўйича маъсулиятлар мажмуасидир. Масалан,

кадрларни тайёрлаш, жой-жойига к°йиш, хужжатаалрин тайёрлаш ва хоказо. Бу ишларни одатда корхоналар корхона рахбари бажаради ва у шуларга масъулдир.

Функционал масъулият – бу аник ишларни бажариш билан богик б°либ, бу одатда бажарувчиларга юкланадиган масъулиятдир.



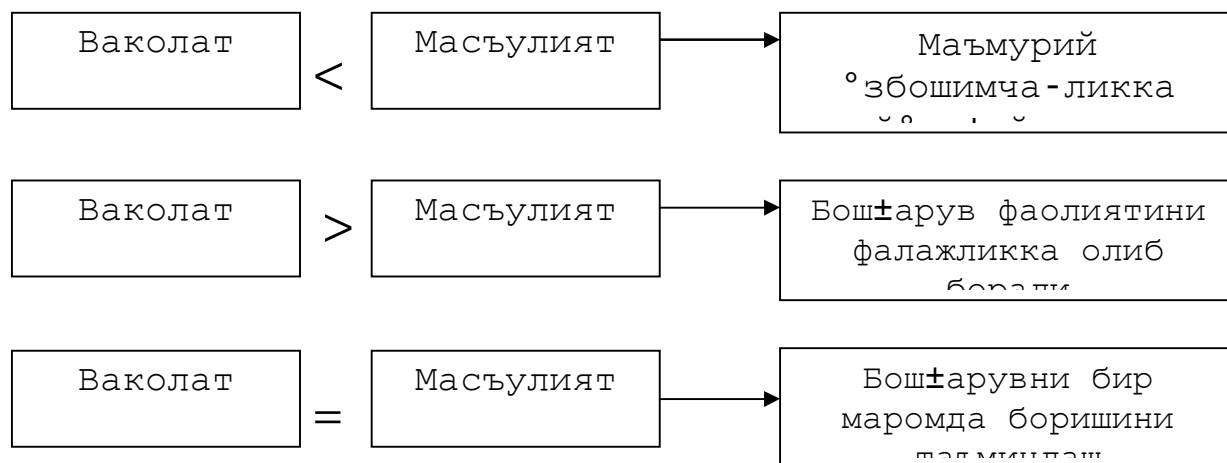
23-чизма. Бошқарув масъулиятлари.

Бошқарув ваколати ва масъулияти бир-бири билан ҳамоханг б°лиши керак. Акс холда корхона ва унинг ходимлари учун кутилмаган нохушликлар пайдо б°лиши ҳеч гап эмас. Масалан, топширилган ваколатнинг масъулиятдан баланд б°лиши маъмурий бебошликка, дабдабабозликка й°л очади. Чунки бундай шароитда раҳбарларни хати-ҳаракати жазоланмасдан қолиши мумкин.

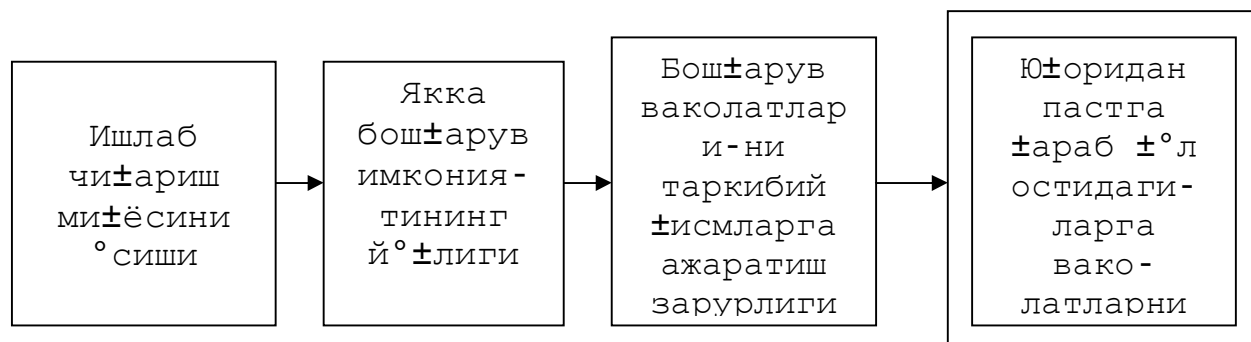
Бунинг тескараси эса, яъни масъулиятнинг ваколатдан баланд келиши ҳолатлари фаол ҳаракатни шол (фалаж) қилишгача олиб келади. Чунки бундай шароитда кишилар °зларига нохуш ҳолатларни тугдириб к°йишларидан ҳавотирда б°либ, ортикча ҳаракат қилишдан °зларини тиядилар.

Шу сабабли ваколат билан масъулиятнинг мутаносиблиги бошқаришнинг ҳар бир б°гинидаги раҳбар ва ходимлар учун °та зарурдир. Шундагина корхона фаолияти бир маромда тараққий этиши мумкин. Бу нисбатларни қуйидагича тасвирлаш мумкин (24 -чизма).

Дарҳақиқат корхонадаги мавжуд ва пайдо бўладиган муаммоларнинг барчасини фақат битта раҳбарнинг ўзи ечишига қодир эмас. Юмушларнинг қўплиги, раҳбар вақтининг етишмаслиги, муаммоларнинг турли-туманлиги туфайли уларни бажариш учун малакали шахслар қарорларини зарурлиги қабилар лавозимли шахсларга ваколат бериш заруриятни тугдиради (25-чизма).



24-чизма. Ваколат ва масъулият нисбатлари.



25-чизма. Бошқарув ваколатларини бериш зарурати.

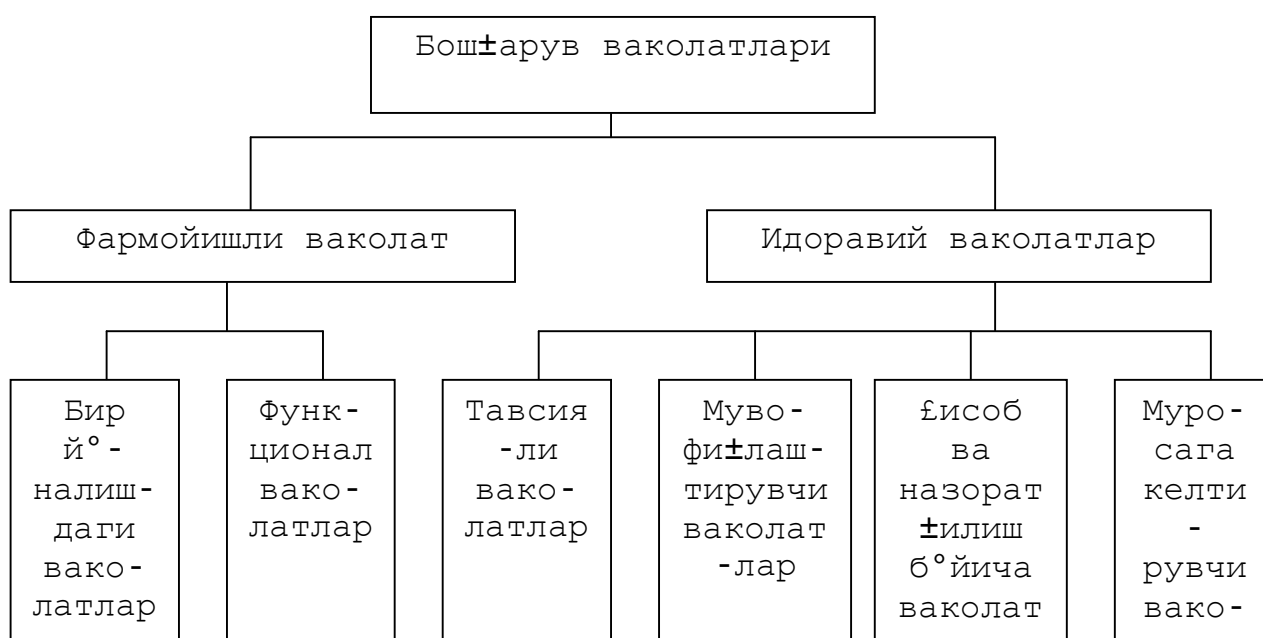
Ваколат бериш билан раҳбар, бир томондан иккинчи даражали ишлардан ўзини озод этса, иккинчи томондан қабул қилинган қарорлар ижросини таъминлаш жойини яқинлаштиради. Бошқаришнинг у ёки бу бўлинига топшириладиган ваколат микёси ечиладиган муаммоларнинг:

- мураккаблигига;
- муҳимлигига;

- турли-туманлиги каби омилларга боғлиқ. Қанчалик шу жihatлар мавжуд бўлса, шунчалик ваколат микёси, кўлами кенгайади.

13.2. Бошқарув ваколатларининг турлари

Бошқариш жараёнидаги функцияларнинг турли туманлиги, муҳим ва номуҳимлиги ваколатларнинг ҳам шуларга мос равишда турлича бўлишини тақозо этди (26-чизма).



26-чизма. Бошқарув ваколатлари ва уларнинг турлари.

Фармойишли ваколатнинг моҳияти шундан иборатки, бу ваколатга эга бўлган шахс кимга тааллуқли бўлса, ошларнинг ижро этиши учун зарур бўлган қарорларни қабул қилишга ҳақлидир. Бу ваколатлар икки турга бўлинади:

- қизикли ваколатлар;
- функционал ваколатлар.

Қизикли ваколат турларининг энг асосийси бўлиб, ташкилотларнинг иерархик тузилишининг пайдо бўлиши биланок вужудга келган. У яққа ҳокимлик тарзда раҳбарлик қилишга, яъни қонун доирасида:

- буйруқ ва фармойишлар беришга;
- барча масалалар бўйича қарорлар қабул қилишга асосланган. Қизикли ваколатли раҳбарни одатда, қизикли раҳбар деб аталади.

Функционал ваколатлар, одатда билвосита алоқа шароитида амалга оширилади. Бунда ваколатлар маълум доирада чекланган бўлади. Чунки ҳар бир бошқарув бўғинидаги раҳбарга муайян функциялар бириктириб қўйилади. Масалан, бири маркетингни, иккинчиси ишлаб чиқаришни, учунчиси эса молияни бошқариш билан шуглланади.

Идоравий ваколатларни корхоналардаги функцияларнинг мураккаб-лашиб, у билан боғлиқ бўлган бошқариш жараёнининг кийинлашиб бориши вужудга келади.

13.3. Мурсага келтирувчи аппаратларнинг моҳияти

Маслахат берувчи аппарат. Бир йўналишдаги раҳбар бирор-бир муаммога дуч келиб, унинг ечими учун махсус малакага эга бўлган мутахассисларга зарурият тугилса, бундай ҳолларда корхона қошида вақтинчалик ёки доимий фаолият кўрсатувчи махсус маслахат берувчи аппарат тузилади.

Хизмат килувчи аппарат. Бу аппаратнинг асосий вазифаси раҳбариятга ўз ваколати доирасида хизмат килишдан иборат. Бундай аппаратга кадрлар бўлими мисол бўла олади. Унга қуйидаги ваколатлар берилади:

- ходимларнинг шахсий ҳужжатларини юргизиш;
- ишга қабул қилиш учун потенциал кадрларни излаш ва текшириш;
- бир йўналишдаги раҳбарга номзодларни тавсия этиш ва хоказо.

Шахсий аппарат – бу хизмат кўрсатувчи аппаратларнинг бир қўриниши бўлиб, бу раҳбарнинг ё шахсий ёрдамчиси, ё қотиби ёки референди бўлиши мумкин. Унинг вазифаси раҳбар нимани талаб қилса қилишни бажаришдир. Бу шахслар ҳеч қандай ваколатга эга бўлмайдилар. Улар фақат раҳбар номидан ва унинг топшириғи билан иш тутадилар.

Тавсияли ваколатлар фақат тавсия характериға эға. Бу ваколатға эға бўлган шахслар раҳбарларға ёки бажарувчиларға у ёки бу мураккаб масалалар ечими бўйича ўз таклифларини, зарурият тугилган ҳолларда берадилар. Раҳбар таклифларни қабул қилиши ёки эътиборсиз қолдириши ҳам мумкин.

Мувофиқлаштирувчи ваколатлар ҳамкорликда қарорларни ишлаб чиқиш билан боғлиқ. Одатда, бундай ваколатга қорхонада мураккаб ёки бахсли муаммолар вужудга келиб уларни ечиш зарурати тугилган ҳолларда эҳтиёж тугилади.

ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эга бўлган шахс ёки гуруҳлар текшириладиган объект бўйича уларнинг раҳбарларидан барча зарур маълумотларни талаб қилишга ҳақлидирлар. Текширув асосида тайёрланган материалларни ўзларининг хулосалари билан бирга юқори бўғинга тақдим этиш ҳисоб ва назорат қилиш ваколатига эга бўлганларнинг асосий вазифасидир.

Мурсага келтирувчи ваколатларнинг моҳияти шундан иборатки, шу ҳуқуқга эга бўлган шахс қабул қилинадиган қарорларга нисбатан дахлдорлик даражасига қараб албатта ўз фикрини билдиради. Буни у ҳам қизикли, ҳам функционал ваколатлар доирасида бажаради. Бундай ваколатлар:

- эҳтиёткорликка даъват этувчи ва
- муҳосара қилувчи ваколатлар қўринишада бўлиши мумкин.

Эҳтиёткорликка даъват этувчи ваколатга эга бўлган шахс, масалан, юрист раҳбар қабул қилган қарорларнинг қонун ва ўрнатилган тартибларга мос тушиши ва тушмаслигини текширади ва ундаги камчилик ва қонунни бузганлигини айтиб, уни тўғрилашга даъват этади. Агар раҳбар ҳаққонийлигини исботласа-ю, юрист бу билан қоникмаса, у ҳолда раҳбарнинг зиммасида мазкур қонунбузарликнинг оқибати сакланиб қолади.

Муҳосара қилиш ваколатига бош бухгалтер эга бўлади. Унинг розилигсиз, имзосисиз бирор-бир пул маблағи билан боғлиқ бўлган қарор қабул қилинмайди.

ўзини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Ваколат нима?
2. Ваколатномани моҳияти нимада?
3. Ваколатномани вазифаси қандай?
4. Ваколатга маъсулиятнинг қандай алоқаси бор?
5. Маъсулиятнинг қандай турлари бор?

6. Бошқариш маъсулияти нимадан иборат?
7. Бошқарув ваколатлари бериш зарурати нимада?
8. Бошқарув ваколатларининг кандай турларини биласиз?
9. Функционал ва идоравий ваколатлари бир-биридан фарқи нимада?
10. Маслаҳат берувчи аппарат кандай аппарат?
11. Хизмат килувчи аппарат кандай аппарат?

14-Мавзу: Низо ва стрессни бошқариш

Р Е Ж А:

- 14.1. Низо жараёни ва уларни келиб чиқиш сабалари ва турлари.
- 14.2. Низонинг турлари ва уларнинг ʻрни.
- 14.3. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар.
- 14.4. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш.
- 14.5. Стресс ва уни бошқариш.

Адабиётлар: 1, 4, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20.

Таянч сʻз ва иборалар:

Низо. Бошқарув жараёнида низо. Ички ва шахсий низолар. Шахслар ʻртасидаги ва очик низолар. Низонинг келиб чиқиш ва тукнашиш жараёнини модели. Низоли вазиятларни бошқариш усуллари. Стресс. Стресс сабаблари.

14.1. Низо жараёни ва уларни келиб чиқиш сабалари ва турлари

узбек тилининг изохли лугатида низо тушунчаси куйидагича талкин килинади:

«Низо – бу ʻзаро келишмовчилик ёки ±арама - ±аршилик, душманлик, адоват ор±асида ту²илган ³олат, муносабат; ихтилоф, нифо±».

Адоват, ихтилоф, нифок туфайли о'зaro жанжаллар содир б'олади. Одамлар жанжал хакида о'йлаганларида душманлик, к'оркитиш, боскинчилик, тортишув каби нохушликларни назарда тутишади.

Бошқарув жараёнида низо – бу рахбар, ишчи ва бошка ходимлар о'ртасида муайян масалаларни хал килишда томонларнинг бир-бири билан бир ечимга кела олмаганлиги туфайли вужудга келадиган вазиятдир.

Ишлаб чикаришда низоли вазиятлар турли сабабларга к'о'ра вужудга келиши мумкин. Улардан:

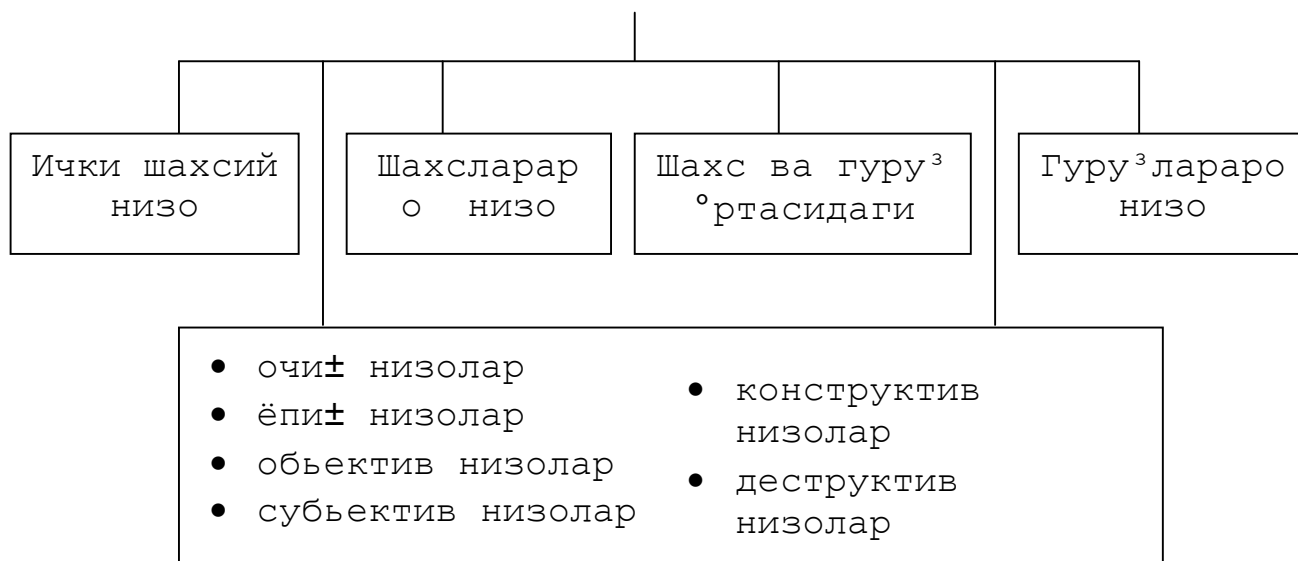
- меҳнатни ташкил килишда камчиликларни;
- ҳақ т'о'лашнинг такомиллаштирилмагани;
- ёмон меҳнат шароитларини;
- меҳнат хақидаги қонунларни бузишни;
- рахбарликнинг қоникарсиз савиясини;
- о'зaro муносабатлар маданиятининг паст савиясини ва хоказоларни к'орсатиш мумкин.

14.2. Низонинг турлари ва уларнинг о'рни

Жамоа аъзолари орасида низоларнинг к'опчилиги қуйидаги сабаблар туфайли содир б'олади:

1. Ресурсларни таксимлашдаги адолатсизлик.
2. Вазифаларнинг о'зaro богиклиги.
3. Мақсадлардаги ҳар хиллик.
4. Эркинлик, мустакиллик ва о'зaro кадрни билишдаги ҳар хиллик.
5. Манманлик, қайсарлик.
6. Коммуникация - о'зaro алоқанинг қоникарсизлиги.

Низоларнинг асосан т'орт хили к'оп учраб туради (27 -чизма).



27-чизма. Низо турлари.

Ички шахсий низо бир кишининг °зига бир-бирига зид топшириклар берилиб, рахбарнинг пировард талаби бир-бирига мос келмай, бажарувчи бундай холда нима килишини билмай хуноб б°лган холларда вужудга келади.

Шахслар °ртасидаги низо к°п холларда уларнинг у ёки бу масалага б°лган нуктаи назарининг мос тушмаслиги, рахбарлар °ртасида ресурсларни таксимлаш, ходимлар билан рахбар °ртасида иш шароитини коникарсизлиги кабилар юзасидан вужудга келиши мумкин.

Очик низолар одатда карама-карши томонларнинг к°з олдида, т°гридан-т°гри вужудга келади. Улар т°кнашиш содир б°лгунга кадар т°лик етилган б°лади. Бундай низолар рахбарият назорати остида турганлиги сабабли корхона учун унчалик хавф тугдирмайди ва уларни бошқариш осон кечади.

Ёпик низолар °та хавфлидир. Бундай низоларни аста-секин, белгиланган фурсатда *портлайдиган минага* °хшатса б°лади. Агар низо хали «етилмаган» ёки уларни одамлар нигохидан яширилса, бошқача килиб айтганда низо кишилар «ичида» б°лса, билингки, бу нихоят хавфли ва уни бошқариш жуда кийин.

Объектив низоларга корхонанинг ривожланиш жараёнида юзага чикадиган реал камчиликлар ва муаммолар билан боглик низолар киради. Бу низолар амалий низолар б°либ ишлаб чиқаришни ривожлантириш, рахбарлик услубини

такомилаштириш, корхонада нормал «*рухий иклим*» ни яратиш учун хизмат килади.

Субъектив низоларга кишиларнинг у ёки бу воқеаликка бўлган шахсий фикрларининг турличалиги оқибатида вужудга келадиган низолар киради. Бу низолар табиати бўйича хис-туйғуга, хиссиётга берилиш, кизикконлик оқибатида юзага чиқади.

Конструктив низолар корхона мақсадига мувофиқ ўзгаришлар килиниши, оқибатда эса низо чиқадиган объект (сабаб)ни бартараф этишни назарда тутди. Агар низо ҳеч қандай асосга эга бўлмаса, унда бу низо **деструктив низо** деб юритилади. Бундай низолар ходимлар ўртасидаги муносабатларни барбот этади, сўнгра ишлаб чиқариш жараёнини, бошқарувчиларни издан чиқариш пайида бўлади.

14.3. Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар

Низонинг келиб чиқиши ва тўкнашишнинг содир бўлиши бир бутун жараён бўлиб, бу жараён қуйидаги босқичларни ўз ичига олади (28-қизма).

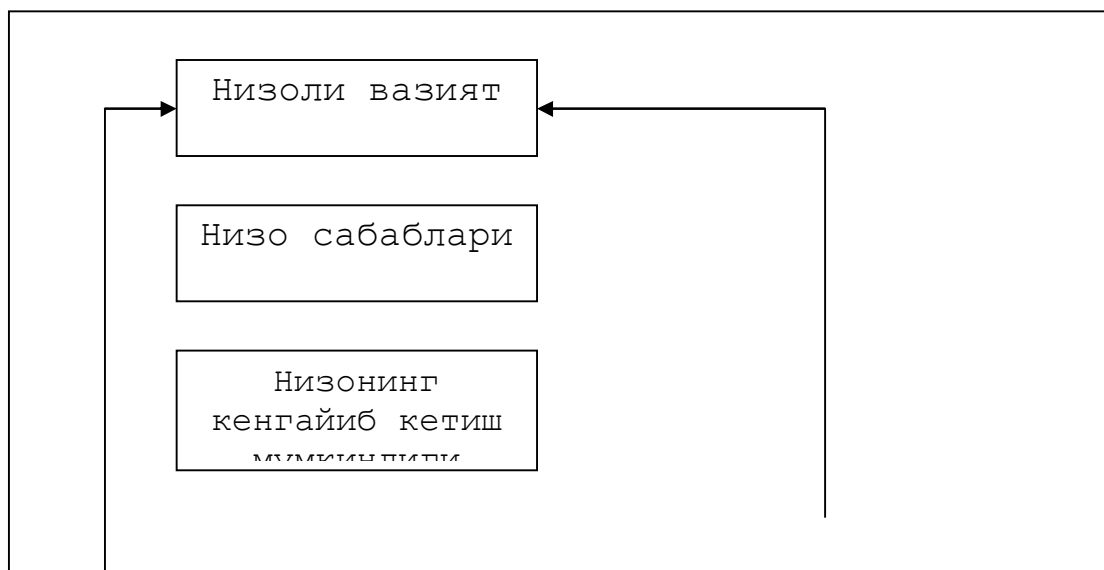
Низонинг етти та **функционал оқибати** маълум. Бу оқибатлар низони бошқаришнинг ижобий самара берганлигини ифодалайди. Масалан, **биринчи оқибат:**

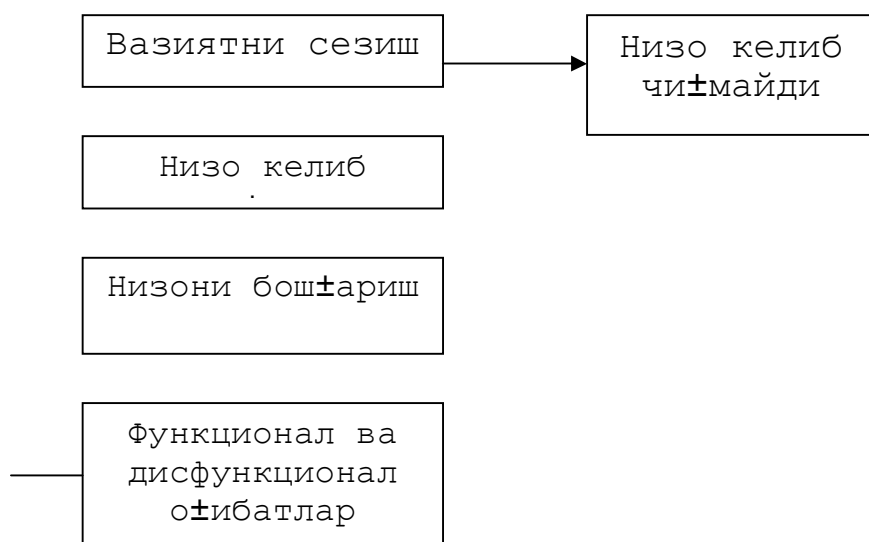
- низони ҳал қилишда ҳар иккала томон учун маъқул қарор қабул қилинишида намоён бўлади. Қарама-қарши томонлар низо ечимига тенг манфаат нуқтаи назаридан ёндашилганда мамнун қоладиган. Бундай оқибат ўз навбатида низо ечими бўйича қабул қилинадиган қарор тўсиқларини, яъни қарама-қарши томонларнинг бир-бирига бўлган:
- адоватни;
- хусуматни;
- душманликни;
- адолатсиз қаби гаразли тўсиқларни юмшатишга ёки бутунлай йўқотишга имкон беради.

Функционал окибатнинг бошка к°ринишида карама-карши томонларнинг к°прок хамкорлик килишига, хаттоки келгусида ҳам °ртада низо чиқармасликка б°лган мойилликлари намоён б°лади.

Агар низоларни бошқаришнинг самарали й°ллари топилмаса, у ҳолда мақсадга эришишга ҳалакит берувчи куйидаги к°ринишдаги **дисфункционал окибатлар** юзага келиши мумкин яъни:

- коникмаганлик, мамнун б°лмаслик, норозилик;
- ёмон рухий ҳолат;
- к°нимсизликнинг ошиши;
- меҳнат унумдорлигининг пасайиши;
- келажакда хамкорликнинг сусайиши;
- °зининг гуруҳига к°прок садокат ва бошка гуруҳлар билан рақобатни сусайтириш;
- қарши томонни фақат «душман» деб гумонсираш, °зининг мақсадини ижобий, қарши томоннинг мақсадини эса фақат «салбий» деб °йлаш;
- хамкорликка чек к°йиш ва қарама-қарши томонлар билан низога чиқиш;
- °заро муносабат ва хамкорликни сусайтириб, адоватни, хусуматни к°чайтириш;
- ургуни °згартириш: диққат-эътиборни к°прок реал муаммони ечишга эмас, балки низо жараёнида «голиб» чиқишга қаратиш.





28-чизма. Низонинг келиб чиқиши ва тўқнашиш жараёни модели.

Бу оқибатлар фақат салбий томонга ишлайди ва низо етилмаган бўлса – етилтиришга, тўхтаб турган бўлса - қўзғатишга, жиддий бўлмаса– жиддийлаштиришга, тўқнашиш эҳтимоли бўлиб турган бўлса уни амалга оширишга хизмат қилади. Қисқаси, адоват тегирмонига сув қуяди.

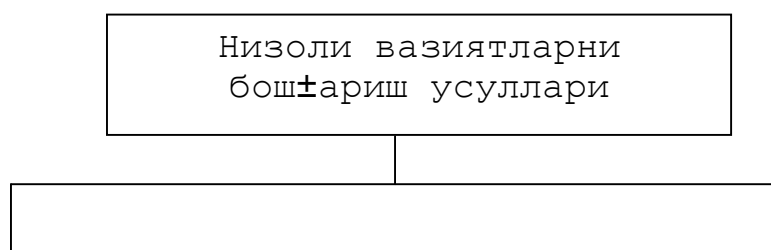
14.4. Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш

Низоли вазиятларни бошқаришнинг бир катор самарали усуллари мавжуд. Уларни қуйидаги икки йирик гуруҳга бўлиш мумкин (29-чизма).

Таркибий-ташкилий усулларга қуйидагилар қиради.

Ишга бўлган талабни тушунтириш усули. Бу усул дисфункционал усулга мутлақо зид бўлиб, бунда ҳар бир ходим ва бўлимлардан қандай натижа кутилиши тушунтирилади.

Мувофиқлаштириш ва интеграциялаш усули. Бу усул *оғзаки буйруқ (амр) занжири* деб юритилади.



Таркибий - ташкилий усуллар
• Ишга бўлган талабни тушунтириш • Мувофиқлаштириш ва ин-теграциялаш • Умумташкилий комплекс мақсадлар • Мукофотлашнинг тарки-бий тизимини

Стратегик усуллар
• Узоқлашиш • Силлиқлашиш • Мажбурлаш • Келишув • Муаммони ҳал қилиш

29-чизма. Низоли вазиятларни бошқариш усуллари.

Бошқаришда ваколатлар иерархиясини, яъни мансабларга кўра даражама-даража бевосита итоат этиш, бўйсунтириш тартибини ўрнатиш кишиларнинг ўзаро ҳаракатларини, корхона ичидаги ахборотлар оқими, қарорлар қабул қилишни тартибга туширади, мувофиқлаштиради.

Умумташкилий (комплекс) мақсадлар. Бу усулнинг моҳияти – барча катнашчиларнинг ҳаракатини, бутун кучини бош мақсаднинг амалга ошишига сафарбар қилиш.

Мувофиқлаштиришнинг таркибий тизими. Дисфункционал оқибатлардан ҳоли бўлиш ҳамда кишиларнинг ҳатти-ҳаракатларига ижобий таъсир ўтказиш туфайли, қелиб қолган мумкин бўлган низоларнинг олдини олиш ва уларни бошқариш учун мукофотлаш тизими кенг қўлланилади.

Низоли вазиятларнинг олдини олиш ёки ҳал қилишни юмшатишнинг бешта стратегик усули маълум (29-чизма).

Узоқлашиш. Қомил инсон жанжалдан узоқлашишга ҳаракат қилади. Қелишмовчилик авжига чиққанда у муҳокамага катнашмайди. Бундай усул низоли вазиятнинг ечилишига манфаатдор бўлмаган ва ўзаро муносабатларнинг зоҳирий яхшилигича қилишни исташган ҳолларда томонлар тарафидан қўлланилади.

Силлиқлашиш. Бу усул кишиларни яхшиликка ундаш йўли билан низони бартараф қилишга қаратилган. Ҳал қилиш вазиятда қарама-қарши томонлар бир-

бири билан хушмуомалали бўлишга, арзимаган нарсага аччикланиш, умуман, бир вақтнинг озида бирга сузаётган кайикни «*калтис тебратиш*» ярамаслигига чакиришади.

Мажбурлаш – бу томонлардан бирининг хошиш иродасини, сизини мажбуран, зўрлаб қабул қилдиришдир. Бундай стратегияни қўллайдиган томон тажаввузкорлик билан ўз хошишини қарши томонга мажбурлаб ўтқазади.

Келишув. Низоли ҳолатдан мувофаккиятли чиқишнинг энг муҳим шарти – бу муроасага кела олишдир. Келишув билан низоларни ҳал этиш, бу юқори баҳоланувчи стратегик усул бўлиб, бунда иккала томонни қаноатлантирувчи ечимга келинади.

Муаммони ҳал қилиш. Бу усул барча томонларни қаноатлантирувчи ечимини топиш учун низони чиқарувчи сабабларни чуқур таҳлил қилиш ва барчанинг фикрларини инобатга олишга асосланади. Бу усул тарафдорлари оларини мақсадига бошқалар мақсади орқали эмас, балки низонинг энг оқилона ечимини топиш эвазига эришишни хоҳлайдилар.

14.5. Стресс ва уни бошқариш

Стресс – инглизча (stress) сизидан олинган бўлиб, асабийлик кескинлик деган маъноларни англатади.

Асабийлик турли жисмоний ва ақлий ишлар ҳаддан ошиб кетиши, ҳавфли вазият тугилган пайтларда, зарур қораларни зудлик билан топишга мажбур бўлганда вужудга келадиган рухий ҳолатдир. Бундай ҳолатга тушган кишиларга нисбатан: «у асабийлашди» деб айтишади. Шу маънода асабий тушунчаси:

- салга асабийлашаврадиган, бўлар-бўлмасга қизишиб, тутақиб кетадиган, зардаси тез, жиззак қиши;
- асабларнинг қасаллиги туфайли юз берган, асаблар фаолиятининг бузилганлиги натижасида юзага қелган ҳасталик;
- асабларнинг қўзғалиши билан боғлиқ бўлган ҳолат (жанжал, бақирик-чақирик) қабилар маъносида талқин қилинади.

Канадалик буюк физиолог **Ганс Сельс** асабийлашишини одам ёки хайвон организмнинг ҳар қандай таъсирга ʻзига хос муносиб жавоб деб баҳолайди. У уч босқичга бўлинади:

1. Бошланғич таъсирчанлик (эмоционал) туйғуси (галаён); аъзои бадандаги кўчларнинг сафарбарликка тортилиши.
2. Каршилиқ кўрсатиш босқичи.
3. Толиқиш босқичи.

Стресс – бу оддий ва кўп учровчи ҳолат. Каттик безовта бўлиш, хаёжон ва уйқусизликдан биз ҳаммамиз уни сезамиз. ʻЗгина стрессларнинг зиёни бўлмаслиги мумкин. Шунинг учун ҳар бир раҳбар ёки ходим:

- йўл кўйишлиши мумкин бўлган ва
- ҳаддан ташқари асабийлашганлик даржасини билмоғи лозим.

Стрессни содир бўлишига асосан икки йўналишдаги омиллар сабаб бўлади (30-чизма).

Асабий ҳолатнинг вужудга келиши ва унинг ʻтиб кетиши, рухий ҳаловатсизликни билиш, уни бартараф этиш қабилар раҳбарлик фаолиятининг диққат марказида туриши керак. Асабийлашган ҳолатда:

- онгни фаолиятидаги айрим томонлар тўхташдан қолади;
- идрокда, хотирада англашилмовчиликлар пайдо бўлади;
- қутилмаган кўзгалишларга нисбатан айни бир хил бўлмаган таъсирлар юзага чиқади;
- диққат ва идрок кўлами торайиб, ҳаловатсизлик кўчаяди ва бошқалар.

Шундай вазиятларда ноҳуш ҳолатнинг олдини олиш, яъни уни бошқариш керак.



30-чизма.

узини-°зи текшириш учун саволлар

1. Низо нима?
2. Бошқарув жараёнидаги низо қачон пайдо бўлади?
3. Ишлаб чиқаришда вужудга келадиган низоларга сабаблар нималардан иборат?
4. Жамоа аъзолари ортасида пайдо бўладиган низоларга сабаблар нималардан иборат?
5. Низоларни қандай турларини биласиз?
6. Низо жараёнидаги босқичлар қандай?
7. Низонинг оқибатлари қандай?
8. Низолар қандай бошқарилади ва бартараф этилади?
9. Стрессни сабаблари нимада?
10. Стресс қандай бошқарилади?

15-Мавзу: Таваккалчиликни бошқариш

РЕЖА:

- 15.1. Таваккалчиликда хавф.

15.2. Таваккалчиликда сугурта билан боглик бўлган ва боглик бўлмаган хавфлар.

15.3. Таваккалчилик турлари.

15.4. Таваккалчиликни бошқариш.

Адабиётлар: 1, 4, 7, 8, 9, 12, 14, 15, 16, 19, 20.

Таянч сўз ва иборалар:

Таваккалчилик. Хавф. Хатар. Хавф турлари. Таваккалчилик турлари. Тизим ва таваккалчилик. Таваккалчиликни бошқариш. Хавфсиз зона.

15.1. Таваккалчиликда хавф

узбек тилининг изоҳли лугатида «таваккал» тушунчаси:

*узок мулохаза қилиб ўлтирмай, нима бўлса бўлар, «ё остидан ё устидан» зайлида қилинган ҳаракат маъносида талқин қилинади. Таваккалчилик тушунчаси эса таваккалига, таваккал тушунчаси ва таваккалига, таваккал билан иш қилувчи маъносини беради.

Америкалик ишбилармонларга хос бўлган **таваккалчиликни** Америка иқтисодиёти «чапани» мухожирлар олиб келганлар ва сингдирганлар. Улар ўтроқ ва эҳтиёткор ерли аҳолини ўз ишбилармонлик фаолиятида таваккалчилик ҳам қилиб туришга мажбур этишган.

Америкача таърифга кўра, **таваккалчилик**–бу бирон иш билан шугулланиш оқибатида зарар кўриб қолишдан қўтилиб қолиш имконияти. Албатта, баъзи хавфларни сугурта компаниялари билан шартнома тузиш орқали олдини олиш мумкин. Бирок, хавфнинг асосий оғирлиги, яъни:

- менежернинг хатоси;
- нарх ўзгариши;
- талабнинг сусайиши;
- нотўғри танланган лойиҳа;

- ишчиларнинг норозиликлари ва бошқалар ишбилармоннинг елкасига тушади.

Аммо, умуман, хориж тажрибаси ишбилармонлик таваккалчиликсиз мумкин эмаслигидан гувоҳлик беради. Кимки, ҳеч бир таваккал қилмаса, охир-оқибатда хонавайрон бўлади.

Бугунги кунда адабиётларда таваккалчилик билан боғлиқ бўлган эҳтимолликни турлича тушунчаларда, яъни:

*Хавф.

*Хатар.

*Хавф—хатар ибораларида ифода этиляпти. Шунчалик турли ёндашувлар мақсадга мувофиқмикин? Уларнинг қайси бирини қўлласа маъқул бўларди?

Таваккалчилик фойдадан маҳрум бўлиш ва бошқа сабабларга қўра зарар қўриш сингари ёмон оқибатлар рўй бериш эҳтимоли билан ифодаланади. Шу маънода:

Таваккалчилик – бу оқибатнинг яхши бўлишига умид боғлаб, хавф эҳтимоллигини зиммасига олган ҳолда тилинадиган ҳаракат.

Таваккалчилик – бу ресурс ёки даромаддан тўла ёки тисман йўқотиш хавфи.

Таваккалчилик – бу ноаниqliк шароитида ҳар қандай доғруқ менежер учун табиий ҳолат, вазият. Таваккал ботирнинг иши.

Таваккалчилик – бу омадсиз оқибатнинг миқдорий баҳолалиши.

Яна ўзбек тилининг изохли лугатига мурожаат қиламиз. Унда бу иборалар қуйидагича талқин қилинган:

Хавф – бирор қўнғилсиз ходиса ёки фалокат юз бериши эҳтимоллиги; хатар; қўрқинч.

Хатар - бирор бахтсизликка, фалокатга олиб келиши мумкин бўлган шароит; хавф; тахлика.

Хавф-хатар – хавф ва хатар, бирор нарсадан қўриқ.

Қўриқ турибмизки, **хавф** тушунчаси эҳтимоллик билан боғланиётган бўлса, **хатар** иборасида эса асосий ургу шароитга, вазиятга бериляпти. Учинчисида ҳар иккала тушунча бир хил маънода талкин қилиняпти.

15.2. Таваккалчиликда сугурта билан боғлиқ бўлган ва боғлиқ бўлмаган хавфлар

Сугурта билан боғлиқ бўлмаган хавф турлари:

1. Менежерлар хатоси.
2. Тижоратчиликдаги хавф.
3. Ресурсларни нотўғри таксимланиш хавфи.
4. Иктисодий бекарорлик ва талабнинг ўзгариши.
5. Ракобатдошларнинг ҳаракати.
6. Молиявий хавф.
7. Нарх, талаб, даромадлар даражасининг ўзгариш хавфи.
8. Кутилмаган иктисодий ва табиий фалокатлар, экологик офатлар хавфи.
9. Лойихани танлашда хато қилиш хавфи.
10. Мазкур бизнес учун оғир оқибатлар келтирувчи кутилмаган сиёсий воқеалар.
11. Миллий ва миллатлараро қўтарилиш хавфи.
12. ҳукуматнинг кутилмаган қарорлари (қонунлардаги, нарх ва солиқлардаги ўзгаришлар).
13. Ходимларнинг норозилиги.
14. Фирма бойлиги нуқтаи назардан унча улкан бўлмаган мол-мулкларнинг нобуд бўлиш хавфи.

15.К°п сонли, бир типли мол-мулкнинг нобут б°лиш хавфи.

Сугурта – бу инсон фаолиятининг турли сохаларида содир б°ладиган табиий офатлар, фавкулотда ходиса ва бошка воқеалар натижасида етказилган зарар ҳамда талофатларни жисмоний ва юридик шахлар т°лаган сугурта бадаллари (сугурта пули) дан хосил қилинадиган пул фондлари ҳисобидан т°лик ва қисман қоплаш билан жисмоний ва юридик шахслар манфаатлари сугурталанишини таъминлашга доир муносабатлар, демакдир.

Сугурта қилиб қ°йиш мақбул б°лган ҳавфлар:

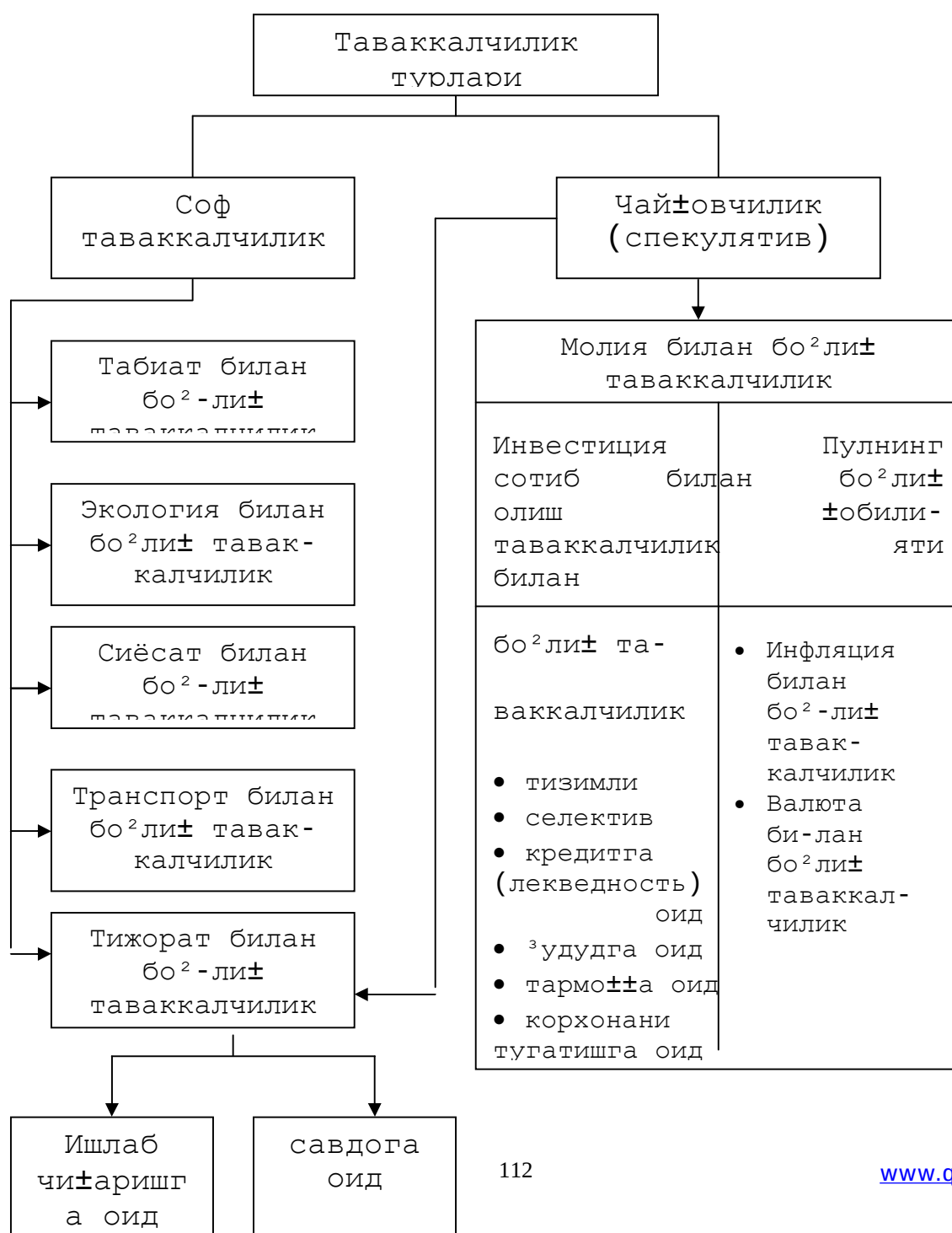
1. Ёнгин ва бошка табиий офатлар.
2. Автомобил ҳалокатлари.
3. Юкнинг ташилишда бузилиши ёки нобуд б°лиш ҳавфи.
4. Фирма ходимлари эҳтиётсизлиги.
5. Фирмага ходимлар носоқдрилиги боис етказиладиган моддий ва маънавий зарар.
6. Бутун лойиҳанинг бажарилиши жавобгар б°лган ходимлардан бири ёки бир гуруҳнинг °з вазифаларини бажармаслигига алоқадор ҳавф.
7. Корхонанинг (турли сабабларга қ°ра) иш фаоллигини вақтинча т°хтаб қолиши.
8. Фирма раҳбари, етакчи ходим ёки бошка фирманинг муваффақиятини унинг фаолият қ°рсатиши билан боғлиқ б°лган мутахассиснинг °лими ёки касаллигидан юзага келадиган ҳавф.
9. Ходимнинг °лими, касал б°либ қолиши ёки бахтсиз ходисага учраши билан боғлиқ ҳавф.

15.3. Таваккалчилик турлари

Амалиётда раҳбар ёки тадбиркор °з фаолиятида:

- мол-мулк талафотига;
- молиявий й°қотишларга;

- даромадларнинг камайишига;
- фойда даражасини аниқлашдаги хатоликларга й^ол к^оймаслик ва шу жихатларни яхшилаш мақсадида турли-туман таваккалчиликка борадилар. Шундай шароитда қайси бир турдаги таваккалчиликни танлаш, қайси бири к^опрок самара бериши мумкинлигини аниқлаш к^оп жихатдан таваккалчилик турларининг илмий асосланган тавсифномасини билишни тақозо этади. Шундай тавсифнома қуйидаги к^оринишга эга (31-чизма).



31-чизма. Таваккалчилик таснифи.

Соф таваккалчилик салбий (зарар, зиён) ёки нол натижага эришиш эхтимолини билдиради. Шундай турдаги таваккалчиликка табиат, экология, сиёсат, транспорт ва қисман тижорат билан боғлиқ таваккалчиликлар киради.

Чайковчилик (спекулятив) таваккалчилик ҳам салбий (зарар, зиён), ҳам ижобий натижа (ютуқ, фойда)га эришиш эхтимолини билдиради. Бу турдаги таваккалчиликка молия билан боғлиқ бўлган икки турдаги, яъни инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боғлиқ бўлган таваккалчиликлар киради.

Табиат билан боғлиқ таваккалчилик турига табиий офатлар оқибатида эхтимол (таваккал) қилинадиган зарарлар киради, масалан, ер қимирлаши, сув тошқини, довул, эпидемия ва бошқалар туфайли қўрилган зарар даражаси.

Экология билан боғлиқ таваккалчилик – бу атроф муҳитни ифлосланиши оқибатида эхтимол (таваккал қилинадиган зарар ёки қўшимча харажат).

Сиёсат билан боғлиқ таваккалчилик – бу сиёсат бекарорлик оқибатида эхтимол қилинадиган моддий (молиявий) зарарлар. Бу таваккалчилик қорхона фаолиятига эмас балки мамлакатдаги социал-сиёсий барқарорликка боғлиқ.

Транспорт билан боғлиқ таваккалчилик – бу автомобил, темир йўл, денгиз, ҳаво транспортларида юкларни ташиш жараёнида эхтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир.

Тижорат билан боғлиқ таваккалчилик – бу хўжалиқ субъектларининг тадбиркорлик фаолияти оқибатида эхтимол (таваккал) қилинадиган зарарлардир. Бундай турдаги таваккалчилик ўз навбатида ишлаб чиқариш, савдо ва қисман молия билан боғлиқ бўлган таваккалчиликларга бўлинади.

Ишлаб чиқариш билан боғлиқ таваккалчилик – бу ишлаб чиқариш жараёнининг тўхтаб қолиши ёки бир маромда ишлаётганлиги, технология-нинг

бузилиш, сифатсиз хомашё окибати ёки ходимларнинг сифатсиз ишлашлари эвазига эҳтимол (таваккал) килинадиган зарар ёки к°шимча харажатлардир.

Савдо билан боглик таваккалчилик - бу °заро т°ловларнинг кечиктирилиши, шартнома шартларининг бажарилмаслиги окибатида эҳтимол (таваккал) килинадиган зарар ёки олинмайдиган даромад.

Молия билан боглик таваккалчилик – бу эҳтимол килинадиган молиявий зарарлар б°либ, у °з навбатида инвестиция ва пулнинг сотиб олиш қобилияти билан боглик б°лган, охириги эса °з навбатида,

*инфляция ва

*валюта билан боглик б°лган таваккалчилик турлари б°линади.

Инфляция билан боглик таваккалчилик – бу олинган даромадларнинг қадри юқори инфляция окибатида тезроқ қадрсизланишини билдиради.

Валюта билан боглик таваккалчилик – бу чет эл валютаси курсининг °згариши окибатида к°риладиган катта зарарни билдиради. Бу таваккал-чилик экспорт-импорт операцияларини, шунингдек, валюта операцияларини баҳолашда °та зарурдир.

Тизимли таваккалчилик – бу, у ёки бу бозорда конъюктуранинг ёмонлашиши ёки тушиб кетиши окибатида эҳтимол килинадиган зарар. Бу таваккалчилик инвестицияни аниқ бир объектга эмас, балки муайян бозор (масалан, валюта бозори, к°згалмас мулк бозори ва бошқалар) учун барча қуйилган маблаг б°йича таваккалчиликни ифодалайди.

Селектив таваккалчилик – бу у ёки бу бозорда инвестиция объектини нот°гри танлаб олиши окибатида к°риладиган таваккал зарар ёки бой берилган наф.

Кредит таваккалчилиги – бу қарз олган томоннинг °з мажбуриятларини т°лай олмаслик хавфи.

Регионал таваккалчилик – муайян регионалларнинг иқтисодий ҳолати билан боғланган б°лади.

Тармок билан боглик таваккалчилик айрим тармок иқтисодиёти билан боглик б°либ, у иккита омил таъсири остида б°лади:

- тармокдаги даврий бекорликка;
- тармок ишлаб чиқаришнинг ҳаётий босқичларига.

Корхона таваккалчилиги инвестиция объекти бўлган аниқ корхона фаолияти билан боғлиқ.

Инвестиция таваккалчилиги деганда яни товар ёки хизмат, янги технологияни ишлаб чиқиш ва жорий қилиш учун сарфланган харажатларнинг қопланмаслиги оқибатида қўриладиган таваккал зарар тушунилади.

15.4. Таваккалчиликни бошқариш

Юқорида таъкидлаганимиздек, аксарият ҳолларда иқтисодий баҳолашлар ва бошқарув қарорлари қўп вариантли бўлиб, эҳтимоллик характериға эға. Шу сабабали ҳато ва янглишишлар бу жараёнда табиий бўлганда, барибир ноҳуш ҳолдир. Шундай шароитда менежер

- таваккалчиликдаги ҳавф эҳтимолини;
- у ҳавф даражасини пасайтириш чораларини;
- эҳтимол қилинаётган зарарни қоплаш йўлларини олдиндан ҳисоб-қитобини қилиш лозим.

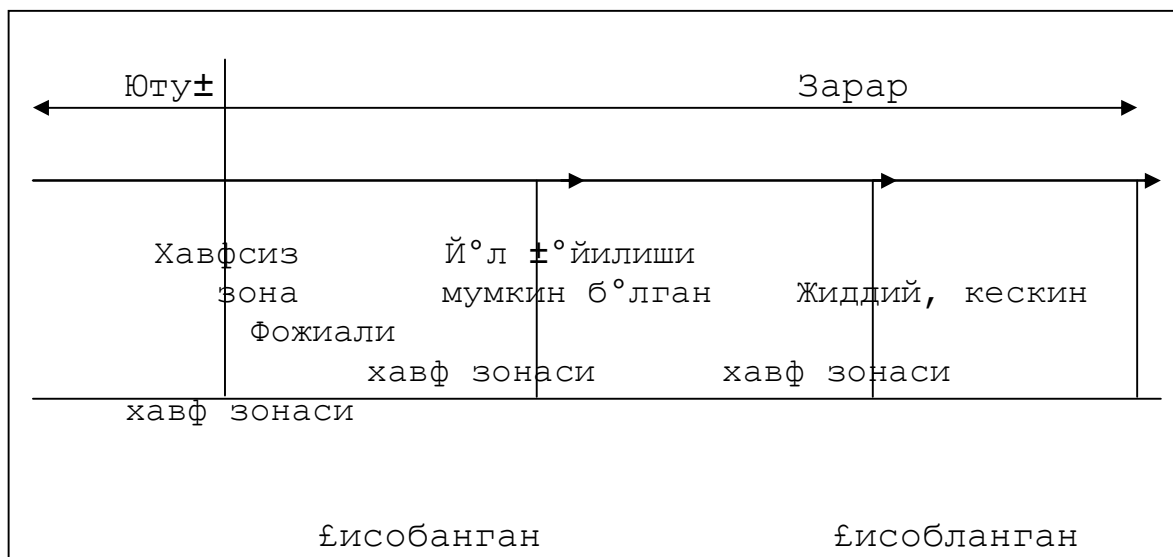
Таваккалчиликни бошқаришнинг моҳияти ҳам ана шунда.

Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад – бу корхонани фақат банкротликдан сақлаб қолиш эмас, балки қандай шароитда бўлса ҳам фойдани минимал даражадан паст бўлишиға йўл қўймасликдир.

Таваккалчиликнинг мақсадға мувофиқлиғига баҳо бериш учун энг аввало эҳтимол қилинаётган, ҳавф даражасига қараб таваккалчиликнинг тайин зоналарини ажратиб олиш зарур. Шу зоналарнинг умумий қуриниши 10–жадвалда берилган.

Зарар кутилмайдиган, яъни х°жалик фаолиятининг натижаси ижобий б°лган зона **хавфсиз зона** деб аталади.

10 – жадвал.



Й°л к°йилиши мумкин б°лган хавф зонаси деганда эҳтимол (таваккал) килинаётган зарар кутиладиган фойдадан к°п б°лмаган зона тушинилади. Шунда тадбиркорлар фаолияти иктисодий нуктаи назаридан мақсадга мувофиқ деб юритилади. Й°л к°йилиши мумкин б°лган хавф зонасининг чегараси куйидагича к°ринишда б°лади:

$$\text{Зарар даражаси} \\ \text{ҁисобланган фойда} = \text{к°лами} \quad \text{даражаси,}$$

Жиддий (кескин) хавф зонаси деганда эҳтимол (таваккал) килинаётган зарар нафакат кутиладиган фойда, шунингдек ҳисобланган нақт пул даромад (выручка) дан ҳам к°п б°лган зона тушунилади, яъни жиддий хавф зонасининг чегараси куйидагича б°лади:

$$\text{Зарар} > \text{жал} + \text{фойда} \\ \text{даражаси,} \quad \text{харажат}$$

Бошқача килиб айтганда, бу ерда тадбиркор нафакат ҳеч қандай фойда олиниши, шунингдек барча ишлаб чиқариш харажатлари миқдорида тўғридан-тўғри зарар қўришгача таваккал қилади.

Фожиали хавф зонаси деганда эҳтимол (таваккал) қилинаётган зарарнинг жиддий хавф зонасини ўз домига тортиб, ундан ошиб корхонанинг хусусий капиталига тенг бўлган зона тушунилади, яъни бундай хавф зонасининг чегараси қуйидаги қуринишда бўлади:

$$\begin{array}{l} \text{Зарар даражаси} \\ \text{Хусусий} \\ \text{қўлами} \\ \text{капитал} \end{array} =$$

Бундай таваккалчилик оқибати корхонани ёки тадбиркорни банкротликка ва емирилишга олиб келади. Фожиали хавф тадбиркор ҳаёти, уни соғлиғига хавф тугдириши мумкин.

узини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Таваккалчилик нима?
2. Сугурта қилинадиган хавфларни айтинг?
3. Сугурта қилинмайдиган хавфлар қайсилар?
4. Таваккалчилик (риск)ни бошқариш деганда нимани тушунаси?
5. Таваккалчилик қандай тавсифланади?
6. Таваккалчиликни бошқаришдан мақсад нима?
7. Таваккалчилик зонаси нима?
8. Таваккалчилик турлари қандай?
9. Соф таваккалчилик нима?

10. Чайковчилик таваккалчилик кандай?

16-Мавзу: Бошқаришда ахборот ва коммуникация

РЕЖА:

- 16.1. Ахборот тизими ва уни бошқарувдаги зарурати.
- 16.2. Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати.
- 16.3. хужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш.

Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20.

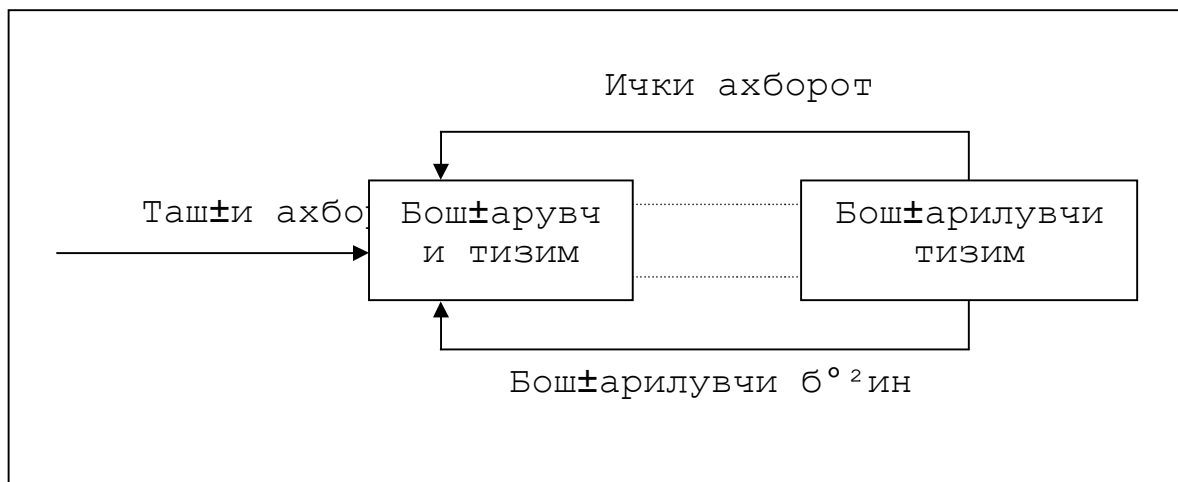
Таянч сўз ва иборалар:

Ахборот. Ички ва ташқи ахборотлар. Ахборотларга қўйиладиган талабалар. Оддий ва мураккаб тизим. Коммуникация. хужжат. Иш юритиш.

16.1. Ахборот тизими ва уни бошқарувдаги зарурати

Ахборот бу маълумотлар ва хабарлар тўплами бўлиб, мазмунан янгилик унсурларига эга бўлади ва бошқарув вазифаларини хал этиш учун ўта зарурдир. Ишончли ва зарур ахборотларсиз бошқаришни амалга ошириб бўлмайди. Ахборотлар бошқарув негизи ҳисобланади.

Бошқарувчи ва бошқарилувчи тизимлар ўртасидаги ўзаро алоқалар ахборот воситасида қуйидагича амалга оширилади (32- чизма).



32-чизма. Бошқарув тизимидаги ахборот алокалари.

Бошқарувчи орган бошқарилувчи объектнинг ҳолати ҳамда бошқарилувчи объект боғлиқ бўлган ташки муҳит ҳолати ҳақида ахборотлар олиб туради. Бу ахборот бошқарувчи орган томонидан қабул қилинади ва шу ахборот асосида у бошқарувчи ахборот (қарор, буйруқ)ни ишлаб чиқади. Шундан кейин ахборот бошқарилувчи тизимнинг ижроия органига юбориладиган ва бажарилиши назоратга олинади.

Шундай қилиб, бошқарув тизимида ахборотни узатиш, олиш, қайта ишлаш ва бериш жараёни амалга оширилади. Ишлаб чиқаришнинг бориши тўғрисидаги ички ахборот бошқарувчи тизимга мутасил қилиб тушади. Бу:

- иш ўринларига хомашёнинг қилиб тушиши;
- станок, ускуналарнинг ишлаши;
- ишчиларнинг ишлаб чиқариш нормаларини бажариш;
- тайёрланган буюмлар миқдори ва уларнинг сифати;
- маҳсулотларни сотиши ҳақидаги ахборотлар.

Ташки ахборотлар, яъни:

- юқори ташкилотлардан олинadиган фармойиш ва қарор ва топшириқлар;
- маҳсулот истеъмолчиларнинг илғор тажрибалари;
- рақобатдошларнинг ҳатти- ҳаракатлари;
- бозорларда ҳолат, улардаги мувозанат;
- инфляция ва ишсизлик даражаси;
- бюджетга тўловлар ва хоказоларга оид маълумотлар шу туркумдаги ахборотлар сирасига қиради. Булар ташки муаммолардан қилиб чиқувчи ахборотлар ҳисобланади.

Агар қорхона ичида ахборот оқимларининг қилиши ва ташки дунё билан алоқалар бўзилса, қорхонанинг яшаши ҳавф остида қолади.

Бошқаришда фойдаланиладиган ва бажарилиши учун узатиладиган ахборотларга куйидаги талаблар қўйилади:

- ишончилилик;
- тушунарли, бир маънолик;
- тезкорлик;
- тўлиқлик;
- тежамлилилик.

ҳозирги даврда халқ хўжалигининг турли бўлинмалари фаолиятини бошқариш, энг аввало тегишли бошқарувда қарорларни қабул қилиш турли-туман ахборотларга боғлиқ. Ахборотларнинг хилма-хиллиги ҳар бир бошқарув объектининг фаолиятининг қўп томонламалиги билан, бошқарув соҳалари ҳам турли-туманлиги билан белгиланади. Булар эса провард натижада ишлаб чиқариш жараёнлари микёсининг катталиги, ўта мураккаблиги ва давом этиш суръатларининг юқорилиги билан боғлиқдир.

Бошқарув ахборотлари ўта турли-туман бўлганлиги туфайли мазкур бошқарув қарорларининг ишлаб чиқиш учун зарур ва етарли ахборотни танлаб олиш анча қийин. Барча ўзига хос белгиларга қараб тур ва гуруҳларга ажратиш, яъни классификация қилиш ёки таснифлаш, бу қийинчиликни бартараф этиш ёки бир оз енгиллаштиришга маълум даражада ёрдам беради.

Барча ахборотларни куйидаги белгилар бўйича туркумлаш мумкин:

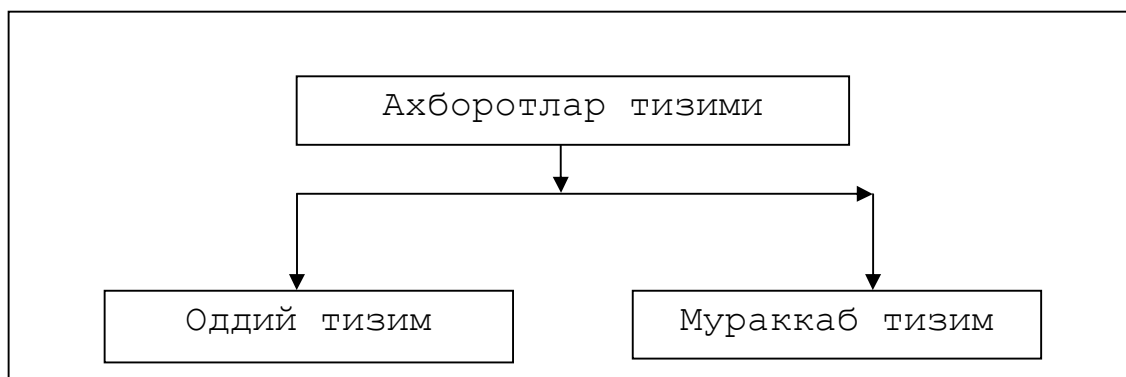
1. Мазмунга қараб.
2. Қилиш манбаи ва фойдаланиш жойига қараб.
3. Қимга мўлжалланганлигига қараб.
4. Барқарорлик характериға қараб.
5. Фойдаланиш учун тайёрлигига қараб.
6. Даврийлигига қараб.
7. Бошқарув жараёнидаги вазифасига қараб.
8. Воқеаларни қелиб чиқишини акс эттириш вақтига қараб.
9. Мўлжалланганлигига қараб.
10. Мустаҳкамлаш ва сақлаш имкониятига қараб.

- 11.Мухимлигига караб.
- 12.Т°ликлигига караб.
- 13.Характерига караб.
- 14.Ишончлилигига караб.

Оддий тизим. Ахборот пайдо бўлган жойдан истъмол жойига келтирилади. Бундай ахборот телефон оркали ёки сигналлар воситасида келиб тушиши мумкин. Бу турдаги ахборот тизими куйи бошқарув босқичига т°гри келади. Иш жойидан устага берилган ахборот бунга мисол бўла олади. Бундай ахборотга деярли ишлов берилмайди.

Мураккаб тизим. Бу тизим ишлаб чиқариш ва бошқарув таркибининг мураккаблиги билан боглик. Бу ерда дастлабки ахборот юзага келади. Ишлов беришда ҳисоблаш техникасидан кенг фойдаланилади.

Ахборот тизимлари икки хил бўлиши мумкин (33-чизма).



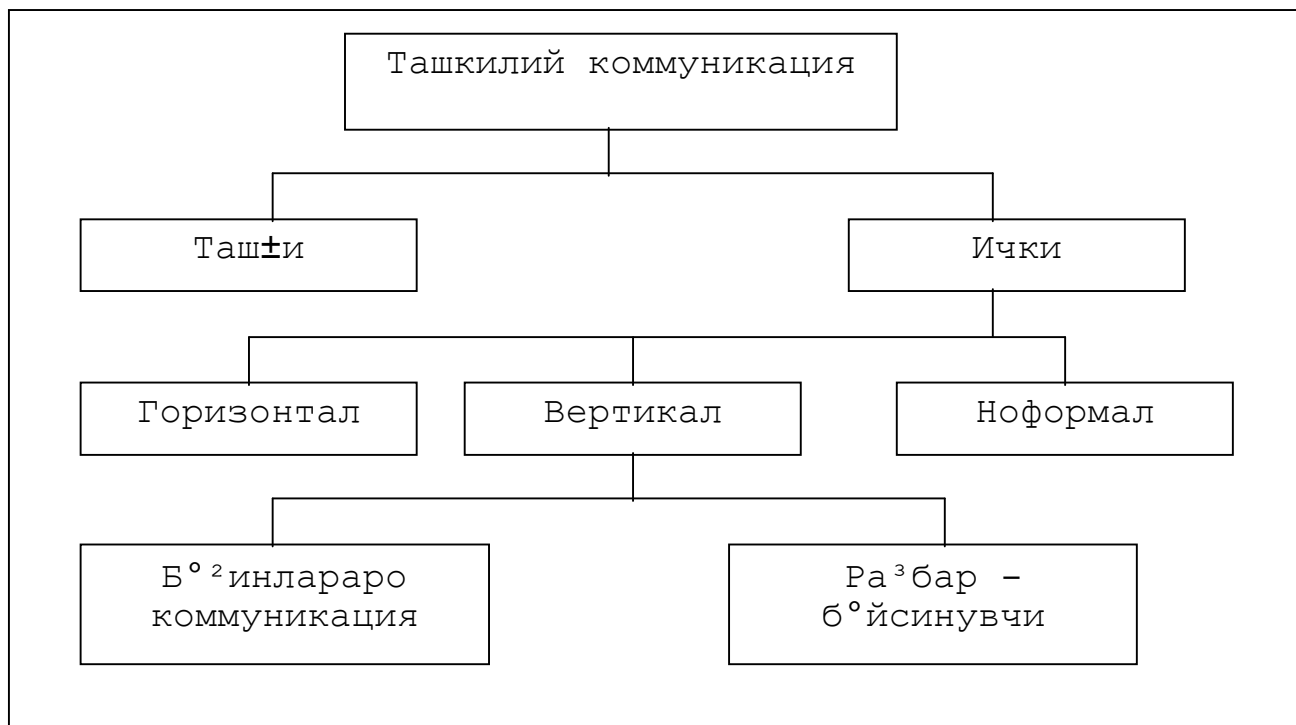
16.2. Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати

Коммуникация – бу кишилар ортасидаги озаро ахборот алмашинувидир. Раҳбарлар қилаётган ҳамма ишлар ахборотларнинг самарали алмашишини талаб қилади. Яхши й°лга қуйилган комуникация иш муваффақиятини таъминлайди. С°ровлар шуни к°рсатадики, 73 фоиз америкалик, 85 фоиз япон, 63 фоиз англиялик раҳбарлар, коммуникация, к°йилган мақсадга эришиш й°лидаги бош т°сик деб ҳисоблайдилар. Яна бир бошқа с°ровга к°ра 2000 турли компаниянинг

250 минг ходими корхоналарда ахборот алмашиш энг кийин масаладан бири деб биладилар.

Умуман хар бир рахбар 50 дан 90 фоизгача вақтини коммуникацияга сарфлайди. Шу сабабли шуни тасдиклаш мумкинки, менежер фаолиятининг самарадорлиги энг аввало коммуникация самарадорлиги, яъни:

- кишилар билан яккама-якка суҳбат олиб бориш қобилияти;
- телефонда сўзлашув қоидалари;
- расмий ҳужжатларни тузиш ва ўқий олиш қобилияти;
- мажлисларда қатнашиш маданияти қабилаарга боғлиқ.



34-чизма. Ташкилий коммуникациянинг таснифий схемаси.

Корхона (ташкilot) коммуникацияси – бу ўта мураккаб, кўп босқичли тизим бўлиб, ўз таркибига нафакат ташкilot ичидаги шунингдек, унинг ташқарисидаги ахборот алмашинувини ҳам олади (34 -чизма).

Ташкилот –бу давлат назорати ва бошқарувчи остидаги объект бўлиб, у озидан юкори тегишли ташкилотларга (макроиктисодиёт ва статистика вазирлигига) турли хисоботлар, маълумотлар бериб туради.

Ташки коммуникация – бу ташкилот билан ташки мухит орасидаги ахборот алмашувидир. Ташкаридан келадиган ахборотлар, жумладан юкори бошқарув органлари, хокимият, вазирлик, комиталар, Вазирлар Махкамаси, Президент девони ахборотлари бунга мисол бўлади.

Ички коммуникация деганда корхона ичидаги бўлимлар орасидаги, корхона ички фаолиятини юргизиш учун зарур бўлган ахборот алмашуви тушунилади.

Рахбар ва бўйсунувчи орасидаги коммуникация – бу ташкилотда энг коп учрайдиган ахборот алмашувидир.

Нормал коммуникация – бу рахбар атрофидаги шов-шувлар, рахбарнинг хизматга доир бўлмаган шахсий алокалари, норасмий каналлар билан ахборот алмашувлари киради.

Коммуникацион жараён – бу икки ва ундан ортик одамлар орасидаги ахборот алмашиш жараёнидир, бу жараёнда тортта базавий унсур катнашади:

- ахборотни жонатувчи;
- ахборотнинг ози (хабар);
- алока канали, яъни ахборотни узатиш воситаси;
- ахборотни кабул килувчи.

1. Ахборотни танлаш ва гоёни шакллантириш. Бу боскичда ахборотни кабул килувчига кандай топширикни, кайси гоёни бериш тортисида фикрлайди ва уни шакллантиради.

2. Ахборотларни кодлаштириш ва ахборот (хабар)ни шакллантириш. Бу ерда ахборотни жонатувчи озининг гоёсини график ва чизмаларда, ёзма овозда ёки тасвирда кодлаштиради.

3. Алока килиш каналини танлаш ва ахборот (хабар)ни узатиш. Кодлаштириш билан бир каторда ахборотни узатувчи коммуникацияга мувофик

равишда узатиш каналини танлайди. Шундай каналлар туркумига: почта, телефон, телефакс, электрон почта, компьютер шохобчаси ва бошқалар киради.

4. Декодлаштириш ва ахборотни қабул қилиш. Декодлаштириш деганда узатилаётган хабарни, ахборотни қабул қилувчи фикрини оқазиш, белгиларда ифодалаш тушунилади.

5. Ахборотни талқин қилиш ва жавобини шакллантириш. Бу босқичда ахборот узатувчи билан ахборотни қабул қилувчи ози оқилари билан алмашинадилар. Ахборотни қабул қилувчи олган ахборотни талқин қилади ва жавобини шакллантиради.

6. Жавобни узатиш. Шакллантирилган жавоб танлаб олинган канал орқали ахборотни узатганга қайтиб узатилади ва шу билан коммуникацион жараён тугайди.

16.3. ҳужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш

ҳужжат – бу бошқариш жараёнини амалга ошириш учун зарур бўлган воқеалар, ҳодисалар, жараёнлар, фактлар тўғрисидаги ахборотларни махсус материалларда турли усуллар билан мустаҳкамлаш воситасидир. Бошқача қилиб айтганда ҳужжат – бу нарсанинг нималигини, миқдори, сифати ва шу қабиларни қўрсатувчи расмийлаштирилган иш қозони ёки қимнинг қимлигини, машғулоти, бирор ташкилотга аъзолигини тасдиқловчи иш қозони (паспорт, гувоҳнома, рейтинг дафтарчаси ва ҳ.к.).

ҳужжатлаштириш деганда бирор қимса ёки нарса ҳақидаги қирни ёзиб, ҳужжат ҳолига қелтириш, расмийлаштириш тушунилади.

Иш юритиш – бу қорхоналарнинг ози функция ва вазифаларини бажариш давомида ҳужжатлар устида олиб бориладиган иш усуллари ва жараёнлари мажмуасидир. Бу жараён ҳужжатлаштириш, улар устида ишлаш усуллари ози ичига олади.

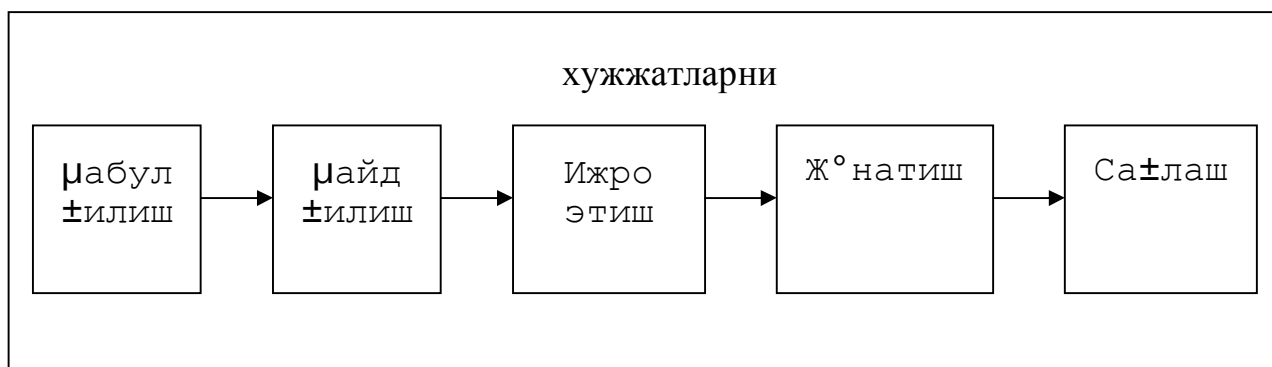
ҳужжатлаштириш ва иш юритишнинг аҳамияти иккита омил билан белгиланади.

Биринчидан, бошқарув меҳнатининг умумий ҳажмида иш юритиш операцияларининг салмоғи катта бўлиб, 30-60 фоизгача етади. Йирик ва ўрта корхоналарни бошқариш жараёнида минглаб хилма-хил ҳужжатлардан фойдаланилади. Ишлаб чиқаришга оид операцияларнинг аксарияти ҳужжатлаштириш ёрдамида бошланади, амалга оширилади, назорат қилинади, тартибга солинади ва нихоясига етказилади.

Иккинчидан, иш юритишнинг аҳамиятини корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига, тезкорликка, бошқарув ходимининг меҳнатига, маданиятига, тежамкорлигига ва хоказоларга унинг бевосита таъсир ўтказиши билан белгиланади.

Корхонага келган ҳужжатлар **кириш корреспонденцияси** деб аталади. Кабул қилинган корреспонденциянинг адрес бўйича келганлиги текширилиши ва конвертлар, ҳужжатларга зарар етказилмаган ҳолда очилиши керак. Бирор шахсга аталган конвертларни очиш тавсия этилмайди.

ҳужжатлар билан олиб бориладиган бутун иш бир канча босқичлардан иборат (35-чизма).



35-чизма. ҳужжатлар билан ишлаш жараёни.

Корхонада жўнатиладиган ҳужжатлар **чиқиш корреспонденцияси** дейилади. ҳар бир ҳужжатда индекс бўлиши шарт. Бу нарса бошқа муассасалар билан ёзишмаларда уларни кўрсатиш ҳамда делоларда ва архивда уларни кидириб топиш имконини беради.

хужжатлар муайян окимда ҳаракат қилади. **хужжатлар окими** дейилганда хужжатларнинг белгиланган изчилликда тайёрланган пайтдан бошлаб корхонадан ж^онатилгунга қадар ёки архивга топширилгунга қадар ҳаракат тушунилади.

- **Номинал белги** – бунда ³ужжатлар вазифасига ёки номига к^ора (³исоботлар, актлар, $\pm$ арорлар ва ³.к.) бирлаштирилади.
- **Хронологик белги** – бунда ³ужжатлар календар даврлари б^ойича гуру³ланади (ойлар, йиллар б^ойича ³исоботлар).
- **Корреспонденция белгиси** – бунда ³ужжатлар келиш манбалари (вазирликлар, $\pm$ омиталар, бирлашмалар, концернлар ва ³.к.)га к^ора бирлаштирилади.
- **Й^оналишлар б^ойича** – бунда ³ужжатлар й^оналишлар (фан-техника кенгашининг, махсус илмий кенгаш қарори ва ³.к.) б^ойича бирлаштирилади.

узини-^ози текшириш учун саволлар

1. Ахборот нима? Унинг бошқаришдаги роли нималардан иборат?
2. Бошқарув тизимидаги ахборот алоқалари қандай?
3. Ахборотлар қандай туркумланади?
4. Ички ва ташқи ахборотлар нималардан иборат?
5. Оддий ва мураккаб тизим нима?
6. Коммуникацион жараён деганда нимани тушунасиш?
7. Ташкилий коммуникация қандай ташкил топган?
8. Шахслараро ахборот алмашувда қандай муаммолар туғилиши мумкин?
9. хужжатларнинг қандай турларини биласиз?
- 10.хужжатлаштириш деганда нимани тушунасиш?

17-Мавзу: Бошқарув самарадорлиги

Р Е Ж А:

- 17.1. Бошқарув самарадорлиги тушунчаси.
- 17.2. Бошқарув самарадорлиги иктисодий к°рсаткичлари.
- 17.3. Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги.

Адабиётлар: 12, 13, 14, 15, 16, 19, 20.

Таянч с°з ва иборалар:

Бошқарув самарадорлиги тушунчаси. Бошқарув самарадорлигини иктисодий к°рсаткичлари.

17.1. Бошқарув самарадорлиги тушунчаси

Бошқарув жараёни ишлаб чиқариш-х°жалик фаолиятнинг ажралмас қисмидир, унинг самарадорлигини қорхонанинг охири натижалари б°йича ҳулосадан аниқлаш мумкин.

Самарадорлик кенг мазмунга эга бўлиб, бунда к°йилган мақсадларга эришиш натижалари билан ишлаб чиқариш харажатларини солиштиришдан иборатдир. Лотин тилида «самара» - ҳаракатлик, ишлаб чиқарувчилик зарурий натижани берувчи маъноларини англатади. У инсон фаолиятининг барча соҳаларида: фанда, техникада, сиёсатда ва мафкурада фойдаланилади. «Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги» тушунчасида «Ишлаб чиқариш самарадорлиги» тушунчасини аниқлаб олиш лозим. Ишлаб чиқариш самарадорлигининг охири натижани фойдаланилган ҳажм ёки харажат ресурсларига (ишлаб чиқариш натижаси (самара) ва харажатлар °ртасидаги фарк) муносабати деб тушунилади. Бу тушунча

ишлаб чиқаришни ривожланиш жараёни ҳаракатига баҳо беради ва унинг сифат ўзгаришларини ёритади.

Бошқарув самарадорлигининг шундай кўп қирралилиги, уни ифодалаш учун кўп шаклли тушунчаларни намоён қилади. Қуйида хоҳлаган даражадаги бошқарув тизими асосига қирган самарадорликнинг муҳим тушунчалари келтирилди:

- бошқарув ходимлари меҳнати самарадорлиги;
- бошқарув апаратининг бошқарув фаолияти ёки унинг алоҳида бўлимлари ва тармоқлари самарадорлиги;
- бошқарув жараёнининг самарадорлиги (аниқ бошқарув қарорларини ишлаб чиқиш ва амалга ошириш);
- бошқарув тизимларининг самарадорлиги (бошқарув табақаси, ишлаб чиқаришни бошқаришда меҳнатчиларнинг иштирокларини ҳисобга олган ҳолда);
- бошқарув механизмнинг самарадорлиги (услугалар, дастаклар, рағбатлар ва режали бошқарув шакллари).

Бир тушунчадан бошқасига ўтишда ҳар бир кейинги тушунчанинг мазмундорлиги, алоқадорлиги олиб боради.

Самарадорликнинг ўз мазмун ва моҳиятига иқтисодий ҳамда ижтимоий тавсифга эга ҳолат сифатида ургу берилади. Самарадорлик турлари ҳар хил мақсадларни (ўзаро алоқадор) ва самаранинг ўзига хос шаклини (ижтимоий ва иқтисодий) ифодалайди.

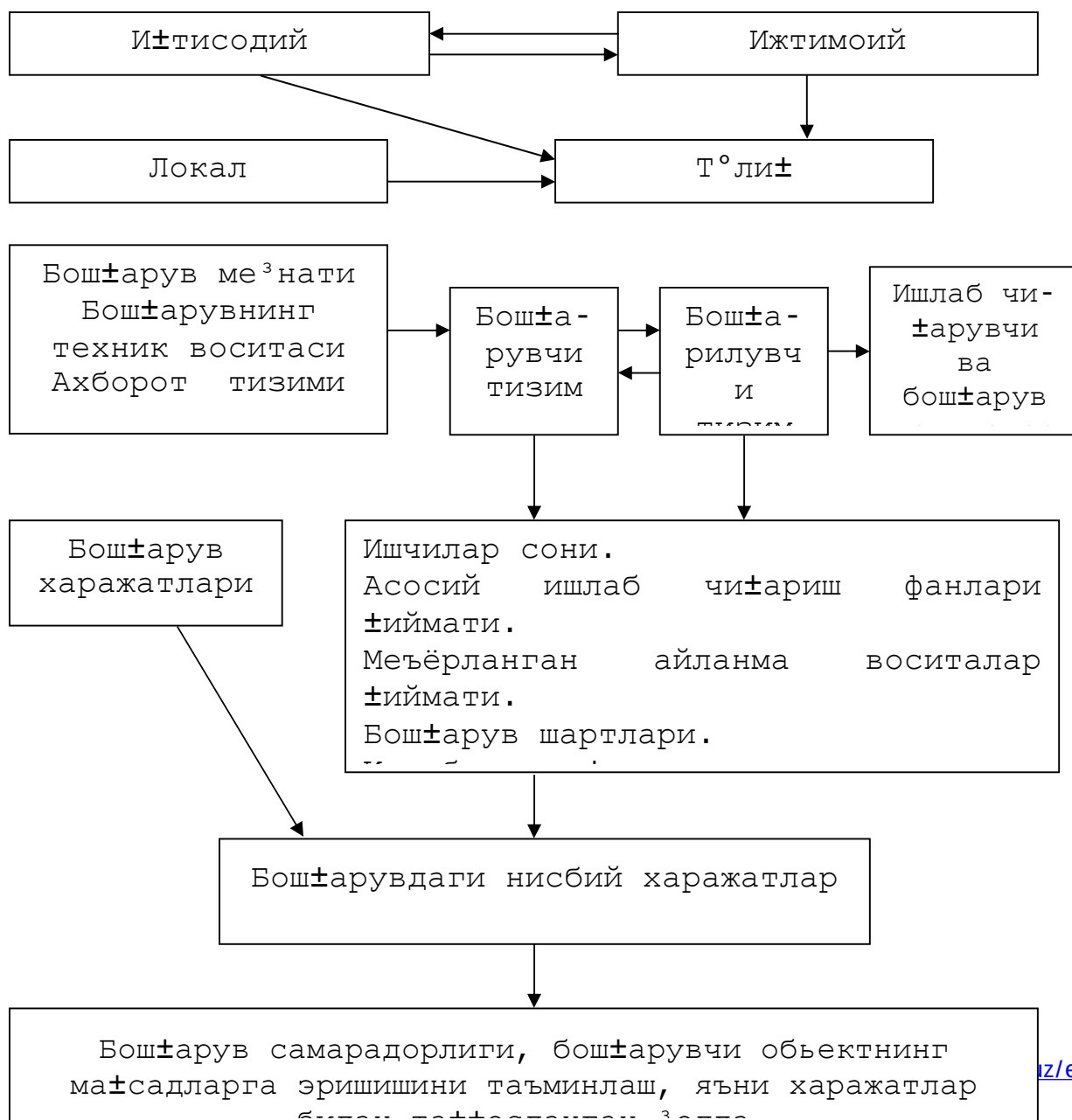
Бошқарув самарадорлигини аниқлашда қуйидагилар ҳисобга олинади ва маъмур доирада намоён бўлади: ишлаб чиқариш доирасида ва истеъмол доирасида. Биринчи ҳолатда хўжалик ҳисобидаги бошқарув самарадорлиги (корхона, фирма), иккинчидан эса, халқ хўжалигидаги бошқарув самарадорлиги илғор бошқарув тизимини солиштирма баҳолаш ва танлаш, режалаштириш, такомиллаштириш ва бошқарувни ривожлантириш учун хизмат қилиши мумкин. Объектни баҳолашга боғлиқ ҳолда самарадорликнинг тўлиқ (умумий) ва локал (хусусий) турларга бўлиш мумкин (11-жадвал). Биринчи ҳолда бошқарув тизимини самарадорлиги аниқланади. Иккинчидан – бошқарув ресурсларини

алохида турларидан фойдаланиш самарадорлиги (меҳнат, ахборот, моддий) аниқланади.

11-жадвал. Менежмент самарадорлигининг туркумланиши

К°рсаткичлар	Самарадорлик турлари
Самарадорлик мазмуни	Иқтисодий, ижтимоий
Намоён бўлиш доираси	Халқ х°жалигида, х°жалик ҳисобида
Баҳолаш объекти	Т°лик (умумий), локал (хусусий)
Мақсадли мазмуни	Режали, ҳақиқий, меъёрий (потенциал) лойихали
ҳисоб-китоб услуби	Абсолют (мутлоқ), солиштирма

36-чизма. Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигини шакллантириш



Оперативлик, ташкиллаштириш ва тежамкорлик – бошқарувнинг юкори самарадорлигини мухим шартидир (36-чизма). Ишлаб чиқаришни бошқариш тизими бирлиги, унинг самарадорлик бирлигини сифат тавсифотлари орқали тармок, концерн ва корхонада қўлланилишни ифодалайди.

17.2. Бошқарув самарадорлиги иқтисодий қўрсаткичлари

Қўрсаткич тушунчаси баҳоланаётган предметнинг, объектнинг қандайдир хусусиятларини, жиҳатларини, томонларини тавсифлайди. Бошқарув самарадорлигини белгилайдиган қўрсаткичларни уч гуруҳга бўлиш мумкин:

1. Техникавий қўрсаткичлар. Бу тур қўрсаткичлар бошқарувнинг техник воситаларини (дастгоҳлар, ҳисоблаш техникалари ва бошқалар) фойдаланишнинг сифатларини, белгиларини ва улардан фойдаланиш даражасини аниқлайди.
2. Ташкилий қўрсаткичлар. Бу тур қўрсаткичлар бошқарув жараёнининг тузилиши, ташкилий тузилма, ахборот ва ҳужжатлар билан ишлашни аниқловчи тавсифга эгадир.
3. Ижтимоий қўрсаткичлар. Бу тур қўрсаткичлар бошқарув аппаратининг меҳнат шартларини, санитария-гигиена, рухий физиологик, эстетик томонларини ва меҳнатнинг ижтимоий омилларини аниқлайди.

Бошқарув самарадорлигининг асосий иқтисодий қўрсаткичлари қуйидагилардир:

- йиллик иқтисодий самара (келтирилган харажатлар тежамкорлиги);
- бошқарувни такомиллаштиришда бирвақтли харажатларни коплаш муддати;
- бошқарув аппарати меҳнат унумдорлигининг °сиши.

Йиллик иқтисодий самара қуйидаги тенглама орқали аниқланади:

$$\mathcal{E}_{\text{й}} = \mathcal{E}_{\text{шй}} - \mathcal{Z}_{\text{у}} \times \mathcal{E}_{\text{н-}}$$

Бунда, $\mathcal{E}_{\text{й}}$ – йиллик иқтисодий самара, с°м;

$\mathcal{E}_{\text{шй}}$ – йиллик-шартли тежам, с^ом;

$\mathcal{Z}_y$ – бирвакти харажатлар, с^ом;

$E_{\text{п-}}$ – солиштирма иктисодий самарадорликнинг меъёрий коэф-
фициенти (°лчам, коплашнинг кайта меъёрий муддатига боглик).

Бошкарув самарадорлиги икки хил усулда хисобланиши мумкин:

$$\mathcal{E}_6 = P_k / \mathcal{Z}_6 \quad \text{ва} \quad \mathcal{E}_6 = P_6 / \mathcal{Z}_6.$$

Бунда, $\mathcal{E}_6$ – бошкарув самарадорлиги;

P_k – охирги натижа (самарадорлик корхонадан олинади).

P_6 – факат бошкарув аппарати фаолияти натижаси;

$\mathcal{Z}_6$ – бошкарув харажатлари;

Бирвакти харажатлар бошкарувда куйидагича аникланади:

$$\mathcal{Z}_6 = K + H.$$

Бунда, K – капитал харажатлар, с^ом;

H – капитал б°лмаган харажатлар.

Ишлаб чиқаришни бошқаришни такомиллаштиришни лойихалаштиришнинг барча боскичларида иктисодий самарадорлик асосий мезон хисобланади. Ишлаб чиқариш бошқарувини такомиллаштиришнинг лойихалаштириш олди боскичида, такомиллаштириш нимадан иборат б°лади бошқарувнинг янги тизими юкори даражада самарадорми деган саволлар тугилади. Лойихалаштириш боскичида инвестиция хажмидан, харажатлар гурухидан келиб чиқиб юкори иктисодий самарадорликни аник усулларни хисоблаб чиқилади. Бошқарувни такомиллаштиришда аник тадбирлар ишлаб чиқилгандан с°нг к°лланилгандан кейин хақикий эришилган тежамкорлик °лчови аникланиши зарур.

17.3. Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги

Бошқарувни ижтимоий самарадорлигини микдорий бахосида мулкый таккослаш тавсифи ва алохида хусусий й°налишларга эътиборлик хусусияти °з ифодасини топади. Бошқарув аппаратини меҳнат унумдорлигида муҳим ҳолат сифатида ишчиларнинг умумтаълим даражасини ва малакасини ошириш, моддий-маиший шароитларини яхшилаш ва бошқалар назарда тутилади.

Иктисодий самарадорлик бошқарувни такомиллатиришда бошқарув аппаратининг меҳнат ва моддий харажатларини камайтириш, ижтимоий-иктисодий омилларни кўллаш, яъни бошқарув ходимларининг меҳнат фаоллигини ошириш ёки меҳнат қобилиятлари сусайишининг олдини олувчи, ходимлар кўнимсизлигини камайтирувчи ва ишловчиларнинг маҳнат шароитларини яхшиловчи тадбирларни жорий қилиш муҳим аҳамият касб этади.

Бозор шароитида бошқарувни ижтимоий йўналиши кучайтирилади: бошқарувни ривожлантириш моддий-техника баъзасидан ижтимоий-маданий йўналишда фойдаланиш, корхонанинг мулкчилик воситалари аҳамиятини, ишчиларнинг моддий-маиший шароитларини ошириш, таълим олиш, маданий ва маънавий вазифаларни чуқурлаштириш.

Менежер бозор муносабатларида ҳўжалик механизмини ижтимоий, иктисодий ва рағбатлантирувчи омилларини, меҳнат жамоаси тавсифини, куч ва малака воситаларини кўллаш ва такомиллаштиришнинг сир-асрорларини тўла ўзлаштириб олсагина бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва натижаларини таъминлаш муҳити яратилар экан.

узини-ўзи текшириш учун саволлар

1. Бошқарув самарадорлиги деганда нимани тушунаси?
2. «Мезон» (критерия) ва «кўрсаткич» бир хил тушунчаларми?
3. Бошқариш самарадорлигини таҳлил қилишда қандай кўрсаткичлар қўлланилади?
4. Бошқарув меҳнати самарадорлигини кўрсаткичи қандай ҳисобланади?
5. Меҳнат унумдорлиги ошириш эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
6. Маҳсулот таннархини камайтириш эвазига тежалган бошқарув харажатлари қандай ҳисобланади?
7. Иктисодий самара қандай аниқланади?
8. Йиллик иктисодий самаранинг маъносини айтинг?
9. Бошқарув самарадорлигини белгилайдиган кўрсаткичлар гуруҳи қандай?
10. Ижтимоий самарадорлик нима?

18 – мавзу: Корхонани умумий ва ишлаб чиқариш структураси.

Р е ж а:

- 18.1. Ишлаб чиқариш тушунчаси ва структураси.
- 18.2. Ишлаб чиқариш структуралари турлари.
- 18.3. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш турлари.
- 18.4. Ишлаб чиқариш структураларини такомиллаш йуллари.
- 18.5. Корхоналар бош режаси.

Адабиётлар: 1, 5, 7, 10, 11, 15, 17.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш тушунчаси, структура, ишлаб чиқариш структураси, структура турлари, натурал ишлаб чиқариш, товар ишлаб чиқариш, бош режа, корхоналар бош режаси, режасиштириш, режасиштириш вазифалари, стратегик режа.

18.1. Ишлаб чиқариш тушунчаси ва структураси. Ишлаб чиқариш-бу жамиятни яшаши ва ривожланиши учун моддий бахоси яратиш жараёнидир.

Замонавий ишлаб чиқариш илмий-техник ревалюция шароитида ривожланади, бош мезон ишлаб чиқаришни автоматлаштириш корхонани ишлаб чиқариш булимлари-цех, участкалар, хизмат курсатиш хужаликлари, бошқарув органи, ташкилот ва муассасалар, корхона ишчилари ва улар оила аъзолари эҳтиёжларини қаноатлантиришга қакирилган.

Комплекс ишлаб чиқариш булимлари корхона бошқарув ташкилотлари ва ишчиларга хизмат курсатиш улар сони, узаро боғланишлар улчами ва улар орасидаги муносабатлар эгаллаган майдони улчамига, ишчилар сони ва утқазиб юбориш қобилятига, корхона бирлашма узини таркибини ташкил этади. Корхона ишлаб чиқариш булимлари

- цехлар, участкалар, хизмат курсатиш хужаликиги ва хизматлар улар орасидаги боғланишлар, олинган барчаси унинг ишлаб чиқариш (структура) таркибини ташкил этади.

Ишлаб чиқариш булимларига, цехлар, участкалар, лабораториялар, унда тайёрланади, назорат текширувлари утқазилади, асосий махсулотни синови (корхона томонидан чиқарилаётган) йигув булимлар (атрофидан сотиб олинадиган) материаллар ва ярим фабрикатлар.

Ишлатиш жараёнида буюмларга хизмат курсатиш ва таъмир учун эҳтиёт қисм: технология ва бошқа махсулотлар учун турли тусдаги энергия ишлаб чиқаради.

Булиммаларига хизмат курсатув ишчилари, уй жойлар, буфетлар, ошхоналар, болалар богчаси, оромгохлар, тиббий булимлар, прафилактикалар (медсанчастьелар) тиббий булимлар ихтиёрий спорт жамиятлари техник билим бериш ва унутиш ишлаб чиқариш малакаларини ошириш маданият даражадаги мухандис техник ишчилар, хизматчилар. Корхонани асосий тузилишидаги ишлаб чиқариш бирлиги цех, маъмурий муносабатлар бугин унутли ишлаб чиқариш жараёнини бошқарувчи маолум кисми хисобланади.

Машина курилишидаги цехлар коида буйича 4 гурухга булинади асосий, кушимча, чиқинди ва ёрдамчи.

Асосий цехларда махсулот сотиш учун тайёрлов операцияларини бажаради. Асосий цехлар: тайёрлов ишлов берувчи ва йигувчиларга булинади. Тайёрлов цехига куйиш, темирчилик ва штаповка темирни пирислаш багзан конструкцияларини сварка килиш турларига булинади. Ишлов берувчиларга механик ишлов берувчи ёгочга ишлов берувчи темирчи голваник цехлари лак буяш химоялаш ва деталларга декоратив коплашлардан иборат.

Йигув цехига агрегатор ва охиригача буюмларни йигув уларни буяш чиқаруви жихозлар ва эхтиёт кисм билан бутлаш.

Кушимча цехлар асбоб созлик ностандарт жихозлар кончилик, таъмирлаш энергетик транспорт чиқинди цехлар металл чиқиндиларини куйиш ва преслаш ёрдамчи цехлар-махсулотни ураш учун паралар тайёрлаш, янгилаш, истеъмолчиларга юклаш ва жунатиш.

Цехлар таркибига асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқариш участкалари.

Асосий ишлаб чиқариш участкалари технология ёки предметли принципа ташкил килинади.

Участкаларда технология операцияларни маълум турда бажаришга технология махсулаш принципа ташкил килинади.

Ёрдамчиларга голваноляхалик участкалар ва бокс энергетик жорий таъмир учун ва механик ишлов берувчиларга хизмат курсатиш, энергетик жихозларга киради. Асбоб таркатиш хонаси ишлаш устахонаси, транспорт хизмати, таъмирлаш ва технология жихозлар ва бошқаларни соз холда ушлаб туриш.

18.2. Ишлаб чиқариш структуралари турлари. Саноат корхоналарида 3 турдаги ишлаб чиқариш структураси булади:

предметли технология ва аралаш. Предметли структурада асосий цехлар предметли, улар участкаларни хар бирини тайёрланиши махсус курилади, буюмлар кандайдир улар белгиларда кисмлари (узел агрегат) ёки маълум гурухдаги деталлар. Предметни структура афзаллигига кура механик йигув ва йигув цехлар йирик арикли заводлар ва оммавий ишлаб чиқаришда кулланилади. Масалан автомобилр заводларида двигателлар, шасси, кип, кузов цехлари хисобланади.

Предметли структура у цехлар орасидаги узаро ишлаб чиқариш боғланишларни кискартиради ва чегаралайди. Деталлар йул ҳаракатларини кискартиради, пираворд натижа маҳсулот чиқаришни купайтиришни таъминлайди. Меҳнат унумдорлигини купайтиради ва маҳсулот таннархини камайтиради.

Технология структура олдиндан янги технология аҳамиятга эга масалан: куймани сони темирни штамповка механик йигув цехларида Бу тур структуралардаги цехларни бошқаришни кискартиради. Одамларни куйишни узгартириш имконини беради, ишлаб чиқаришни буюм туридан бошқасига узгартиришни енгиллатади. Камчиликлари: буюмлар ҳаракати тукнашиб қолувчи йуналишларни пайдо бўлиши, цехлар боғланишини кискартиради. Жихозларни қайта урнатиш учун катта сарф кетади.

Аралаш- (предметли-технолоик) биргина машина қурилиш заводида асосий цехларни борлиги билан характерланади. Масалан машина қурилиш корхоналарида оммавий ишлаб чиқаришда тайёрлов цехи (куйиш, темирчилик, прислаш) технология принциди, механик йигув предметли принциди. Афзаллиги : цехлар аро тамоиллар ҳажмини намоиши, ишлаб чиқариш давренлигини кискартириш жихозлар юкламини купайтириш : меҳнат унумдорлигини купайтириш, буюм таннархини камайтириш.

18.3. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш турлари. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш турлари деганда саноат ишлаб чиқариш техник даражаси ва ташкил этиш аҳамияти билан комплекс характерланади. Ташкил этиш турлари маҳсуллаштириш даражасига, ишлаб чиқариш улчамига, мураккаблик ва тайёрланаётган маҳсулот турини узгармаслигига, улчами шартланган ва чиқариш қайтарилишлигига боғлиқ. Масалан 3 турдаги ишлаб чиқариш: бирлик, серияли, оммавийларга бўлинади.

Бирламчи ишлаб чиқариш - буюмларни турли турдаги ва доимий бўлмаган турлари чегараланган талабдагиларни доналаб ишлаб чиқариш қузда тутилади.

Серияли ишлаб чиқариш - бир вақтни узида буюмларни сериялар билан бир хил авлодларни кенг номенклатурада маълум вақт давомийлигида қайтариладиган ишлаб чиқариш қузда тутилади.

Серияли деганда қатор лойихали бир хил буюмларни гуруҳлар билан чиқариладиган, бир вақтда ёки кетма-кет, узлуксиз, режали давр давомида чиқариш тушинилади. Серияли маҳсулот чиқаришга самалёт қурилиш ва матор қурилиш заводлари мисол бўла олади. Бир вақтни узида тайёрланадиган буюмлар сонига қараб, майда серияли урта серияли ва йирик серияли ишлаб чиқаришларга бўлинади.

Оммавий ишлаб чиқариш- бу тайёрлаш даврий узунлиги узлуксиз ва нисбий чекланган номенклатурадаги қуп сонли бир хил маҳсулот билан тавсифланади. Ишлаб чиқариш тури корхона структурасини шакллантиришда салмоқли таъсирини қурсатади, талаб қилиш шароити ва ишлаб чиқаришни ташкил этиш критерияси ҳисобланади.

18.4. Ишлаб чиқариш структураларини такомиллаш йуллари.

Ишлаб чиқариш структурасини такомиллашни асосий йуналишлари:

- корхоналар ва цехларни йириклаштириш
- ишлаб чиқариш корхоналари ва цехларни қуришда такомиллаш принципини ва изланиш
- асосий ва ёрдамчи цехларга хизмат курсатишни самарали нисбийлигини жорий этиш
- доимо корхонани текислаш ихтирочилик ишлари
- корхона барча булимлари орасидаги пропорционалликни таъминлаш
- ишлаб чиқариш профилини узгартириш, маҳсулот чиқариш характерига қараб, маҳсуллаштириш ва нусхалаштириш
- корхона тамойилини ривожлантириш
- маҳсулотни кенг унефикациялаш ва стандартлаш ҳисобидан лойихали технология бир авлоддигига эришиш

Корхона ва цехларни йириклаш доимо йирик улчамда қупрок янги унумни техникани жорий этиш технологияни такомиллаш имконини бериб ишлаб чиқаришни ташкил этишни яхшилайдди.

Асосий ва ёрдамчи хизмат курсатиш цехлари ва участкаларида асосий цехларни солиштирма оғирлигини қутариш ишчи билан бандлик сони асосий фондлар қиймати эгаллаган майдон улчами жихатидан баланд бўлишига риоя қилиш,

18.5. Корхонани бош режаси. Бош режа- бу саноат корхоналари лойихасини бирдан асосий қисми бўлиб, унда режалаштириш, ҳудудий ободонлаштириш, бино ва иншоотларни жойлашуви, транспорт мажмуи, муҳандислик тармоқлари, хужалик ва молиявий хизмат тизимини ташкил этиш, шунингдек корхонани саноат районига жойлашуви қаби масалалари ечимидир.

Бош режага юқори талаб қуйилган бўлиб, улардан асосийлари:

1) Ишлаб чиқариш булимлари, қатъий технология жараён бўйича: хом ашё омборлари материал ва ярим фабрикатлар, тайерлов ишлов бериш йиғиш цехлари тайер маҳсулот омборлари жойлашган бўлиши керак

2) Ёрдамчи участкалар хужаликлар улар хизмат қиладиган асосий цехга яқин жойга жойлашуви керак

3) Корхона ичида темир йуллари самарали тузилиши керак Улар хон ашё биноси , материал ва ярим фабрикатлар, шунингдек тайёр маҳсулот омбори қаерда бўюмларни йиғиш ишлари бажарилса чиқарувчи жихозлар, эҳтиёт қисмлар, консервация упаковка истеъмолчилчига маҳсулотни юклаш жунатиш учун қулай қилиб қелтирилган бўлиши керак

4) Хом аше, материаллар, ярим фабрикатлар ва тайёр махсулотларни транспортировка килиш купрок тугри аникланади ва кискарок йуллар булиши керак

5) Бино ичида ва ташкарида окимларни карама карши ва кайтиш холларини булмаслиги

С А В О Л Л А Р :

1. Ишлаб чикариш деганда нимани тушунаси?
2. Ишлаб чикариш структураси нима?
3. Ишлаб чикариш структураси турлари?
4. Ишлаб чикаришда бош режаси нима?
5. Стратегик режа деб нимага айтилади?
6. Корхонаишлаб чикариш булими нима вазифаларни бажаради?
7. Машина курилишидаги цехлар неча гурухга булинади?
8. Ишлаб чикаришни ташкил этиш турлари?
9. Ишлаб чикариш структурасини ташкиллашни асосий йуналишлари?
10. Бош режага куйилган талаблар?

19-мавзу: Ишлаб чикариш самарадорлигини ошириш ва илмий- техник прогресснинг асосий йуналишлари

Р е ж а :

- 19.1. Ижтимоий ишлаб чикариш самарадорлигини оширишнинг асосий омиллари.
- 19.2. Иктисодиёт - режими, иктисодий тузилишни такомиллаштириш.
- 19.3. Ташкилий-иктисодий омиллар, бошкарув кушилган холда,
- 19.4. Ресурслар солиштирима сарфини камайтириш.
- 19.5. Ишлаб чикаришни механизациялаш ва автоматлаштириш, компьютерлаш.

Адабиётлар: 1, 2, 5, 11, 14, 15.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Ишлаб чиқариш, ижтимоий ишлаб чиқариш, ишлаб чиқариш самарадорлиги, техник прогресс, иктисодиёт режими, ташкилий иктисодий омиллар, ишлаб чиқариш механизацияси, иктисодиётни интенсификациялаш, ресурслар солиштирма сарфи, механизациялаш, ишлаб чиқаришни автоматлаш.

19.1. Ижтимоий самарадорликни оширишни асосий омиллари, юкори самарадорлигини таоминловчи илмий-техник прогресс булиб келди ва хозир ҳам шундай. Янги техникани жорий этиш ва ихтирочилар етарли ракобатлаштирилмади. Келажак шароитида бозор муносабатларининг шакллантиришда революцион, сифат узгариш, янги технологияга утиш, келгуси техник авлодлар-халк хужаликигининг илмий техникани янги ютуклари асосида узгариш учун кайта кулайлаштириш керак.

Илмий-техник тараккиётни асосий йуналишларидан:

- кенг прогрессив технологияни жорий этиш: ламбранаел, лазерли, плазмали, технологиялар куллаш билан юкори баланд босимли ва импусли юкламалар ва бошқалар:

- ишлаб чиқаришни автоматлаштиришиш техникасини тез ривожлантириш, роторлар ва ротор конвентирлигилар, юкори меҳнат унумдорлигини таоминловчи, эгулувчан автоматни ишлаб чиқаришдан фойдаланиш

- янги турдаги металмах махсулотларини ишлаб чиқиш ва фойдаланиш,

- композитлар, металл парашоклари, пирамидалар ва бошқа прогрессив лойихали материаллар.

Бозор иктисодиётига утиш шароитида, унинг бошлангич боскичидаги илмий техник характердаги тадбир жуда муҳимдир, жамоалар корхоналар, уларнинг раҳбарлари асосий эътиборни меҳнатни материал билан рағбатлантирмоқдалар.

Катта қисм фойда солиқ тулагандан сунг ижтимоий жамгармага йуналтирилди. Бу ҳолат мегерий эмас. Шунингдек имкондаги бозор муносабатларнинг ривожланишига қараб корхоналар асосий эътиборни ишлаб чиқаришни ривожлантиришга, келажакда керакли воситаларни техникали белгилашга, ишлаб чиқаришни янгилаш, янги махсулотни эгаллаш ва чиқаришга йуналтиради.

Булардан ташқари олимлар лойиха чиқариш муҳандислар, ишчиларни шарафли ривожлантиришни йулга қуйиш керак. Техника ва технологияларни узокдан янгилаш, барчаларини йуналтириш, факат техникагагина йулламасдан, ташкилий иктисодий ва ижтимоий омиллар, меҳнат унумдорлигини маълум даражага йуналишни бунёд этиш керак.

19.2. Иктисодиёт режими, иктисодиёт тузилишини такомиллаш.

Ресурс эҳтиёт қилишни ҳал қилувчи маъноси, ёқилги, энергия, хом-ашё ва материалларга ушиб бораётган талабни кондиринишга айланиши керак. Барча

саволларни ошишда асосий масала саноатга тугри келади. Халк хужаликигига машина жихозлар, юкори самарани таъминловчи лойихалардан фойдаланиш ва бошка материаллар хом-ашё ва ёнилги энергетик ресурслар, яратиш ва юкори самарали кам чикиндили ва чикиндисиз технология жараёнларни яратиш ва таоминлаш вазифаси турибди.

Шу кунда МДХ ларида хисоб буйича бир миллий даромдга: ёнилги, энергия металл ва бошқалар, ривожланган мамлакатларга нисбатан сарфи юкори. Бу ресурсларни катта хажмдаги ишлар учун етишмасликка, хом-ашё ёнилги, энергетик база учун кушимча маблаг ажратишни такозо этади. Шунинг учун машина курилишини узагидан модернизация килиш керак-бу илмий итехник тараккиёт тезлаштиришни, халк хужаликигини реконструкция килишни хал этувчи шартдир. Шунинг учун йирок муддатни бош мақсадда ушиб бораётган халк манфаатини максимал кондиришни хисобга олиш керак.

Ташкил этилган ишлаб чиқариш потенциалидан интенсив фойдаланиш, ишлаб чиқаришни ритимлилигига эришиш, жихозларнинг максимал юқлаш, унинг ишини кутариш, шу асосда хар бир жихозга, хар бир квадрат метр ишлаб чиқариш майдонига тугри келувчи махсулот хажмини ошириш керак.

Ишлаб чиқаришни интeксификациялаш омилларида бири унинг самарадорлигини кутариш-иктисодиёт тузилишни такомиллашдир.

Купрок юкори ушиб билан илмий-техник прогрессни таоминловчи тармок ва муваффақиятли социал масалаларни ечиш, ишлаб чиқариш ичидаги ишлаб чиқариш воситалари ва истемол предмети уртасидаги пропорцияни яхшилаш, агросаноат комплекс тармокларни ривожлантириш керак.

Инвестициал сиёсат капитал куйилмаларни самаралилигини кутаришни таоминлашга қаратилган. Воситаларни тармок фойдасига қайта такомиллаш, социал талабни таоминловчи илмий техник прогрессни тезлаштиришни амалга ошириш олдинда турибди. Барча катта маблагларни ишлаб турган корхоналарни техник қайта куrolлаштиришга ва реконструкциясига кушимча юк сифатида янги курилишга йуналтирилиши керак.

19.3. Ташкилий-иктисодий омиллар, бошқарув кушилган холда ресурслар солиштирма сарфини камайтириш.

Улар роли асосан ижтимоий ишлаб чиқариш улчамини ушиб ва хужалик боғланишларининг мураккаблашини кучайтиради. Хаммадан хам бу ривожланиши ва ишлаб чиқаришни ташкил килишни самарали формаларини такомиллашуви-концентрациялаш, мухтасисларни, нусхалаштириш ва жамлаштиришдир.

Бундан буён ишлаб чиқаришни социал инфраструктурасини такомиллашуви орқали ишлаб чиқариш самарадорлиги даражаси ривожлантиришга таъсир этиш талаб килинади.

Бошқаришда - бу режалаштириш, иктисодий рағбатлантириш, барча хужалик механизми бошқарув услуби ва такомиллаш формасининг узидир.

Режалаштириш-балансни ва режани реаллиги, режа курсаткичлар тизимини оптимал тузими, халк хужаликигини дастлабки бугинини (корхона, бирлашма, ташкilot) ушламаслик, аксинча улар фаолиятига кенг йул очиш. Бу омиллар гуруҳига турли курунишдаги хужалик хисоби режаси ва материал рағбатлантириш, материал жавобгарлик ва бошқа хужалик хисоби иктисодий манфатдорликларни кенг куллашдир .

Бу масалаларни ечиш самараси хужалик юритиш, ресурсни эҳтиёт килувчи техника ва технологияни яратиш, ва жорий этишда фан муҳим рол уйнаши зарур.

19.4. Ресурслар солиштирма сарфини камайтириш.

Иктисодиётни интенсификациялашда асосий жойни, ресурсларни солиштирма сарфини камайтириш махсулот сифатини оширишга тугри келади.

Халк хужаликда олиб борилган иш натижаларининг техник-даражасини кутариш, махсулот сифати ва бажариладиган иш натижаларининг замонвий талабларига жавоб бермайди. Бу вазифа барча халклар вазифаси хисобланиши, доимо этибор ва назоратда намуна, ҳар бир меҳнат жамоасига фаолиятига баҳо беришда бош омили хисобланади.

Борлик имкониятлар барча омиллар бозор муносаблари шаклланиши шароитида ишлаб чиқариш самарадорлигини кутариш таъсирини кенгайтиради.

Халк хужаликиги таркибини қайта куради, истеъмолчиларни қайта шакллантиради, халк хужалигини асосий тармоқлари- саноати, қурилиш, транспорт ва алоқани. Юқори технология асосда, дунё илмий-техник даражаларида орқада қолган қолоқликни тугатиб, аралаш иктисодиётга, тенг ҳуқуқли турли мулкчиликдаги давлат ва ҳусусий, ҳиссадорлик қўшма корхонага утиш, барча мулкчиликни ривожланиши, иктисодиётни соғлом ривожлантириш қайта туглантиради. Натижада буларни ҳаммаси хисобига соғлашуви, ривожланиши бозор хужаликигига, бу меҳнат унумдорлигини усиши, ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини кутариш, жамият бойликларини қупайиши, халк турмуш даражаси манфаатини кутаришни шакллантиради.

19.5.Ишлаб чиқаришни комплекс механизациялаш ва автоматлаштириш, компьютерлаш.

Бу ишлаб чиқаришни барча ҳисоб қилишдаги операция ва иш турларини узаро тулдирган машиналар тизими, аппаратлар, приборлар, жиҳозларни кенг жорий этишдан иборат. У ишлаб чиқаришни интенсификациялаш, меҳнат унумдорлигини устириш, ишлаб чиқаридиган меҳнат улушини камайтириш. Меҳнат шароитини янгилаштириш ва яхшилаш ишлашини беради.

«Механизациялаш» термини асосан қайсидир ҳолга машиналар қулланилмаган бугинларга, улар урнига машиналарни қуллаш билан қул меҳнатни сиқиб чиқариш тушинилади.

Келгуси ривожланиш босқич-капитал механизациялаш бўлиб, бунда яъни нафақат асосий ролни қўшимча технология жараёни барча операцияларидаги қул меҳнатни комплекс механизацияга алмашади. Шунинг учун комплекс механизациялаш қул даражада комплекс бўлмаган қарағанида технология

жараёнлар ва ишлаб чиқаришни такомиллашга ёрдам беради, боиси келишик механизациялашда ҳам кул меҳнати қолади.

Ишлаб чиқаришни механизациялаш даражаси турли курсаткичлар билан баҳоланади.

Ишлаб чиқариш механизациялаш коэффиценти улчам, машина ёрдамида ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажмини, маҳсулотни умумий ҳажмига нисбатан билан улчанади.

Ишларни механизациялаш коэффиценти-улчам, бу механизациялашган усул билан -бажарилган меҳнат сонини (одам ёки одам соат), жами берилган маҳсулот ҳажмини ишлаб чиқариш меҳнат сарфи умумий суммасига нисбати билан улчанади.

Меҳнатни механизациялаш коэффиценти-улчам, бу механизациялаш ишлари билан банд бўлган ишчилар сонини, корхонани берилган участкасидаги умумий ишчилар сонига нисбати билан улчанади.

Ишлаб чиқаришни автоматлаш-бу қайта ишлаш, энергиядан фойдасини ва узатиш, материаллар ёки маълумотларни ошиш жараёнида одам меҳнати тулик ёки қисман техник воситаларга алмаштиришни қуллашдир. Автоматлаштириш, қисман автоматлаштириш яъни маълум операция ва жараёнларни эгаллаш ёки комплекс барча иш қисмларни автоматлаштириш билан фаркланади.

Ишлаб чиқаришни комплекс автоматлаштириш, (асосий ва ёрдамчи операцияларни) машина қурилишда стандартларни комплекс автоматлаштириш ЭВН қуллаш билан стандартларни меҳнат унумдорлиги В ларта, станок-сонини 7 баробар қискартириш имконини яратади.

Компютерлаш-бу ишлаб чиқаришни техник қайта қуроллаштириш асоси, унга қарашли шароитни самарадорлигини оширишдир. ЭВМ ва техник компютерлар, машина ва жихозлар, улчов, созловчи ва ахборот тизимлари, лойиха компютерларни сонлари, ва илмий тажрибалар, ахборот хизматларини амалга ошириш уқитиш ва қуп бошқалар базасида микрожараёнларни ташкил қилишда, жамоа ва индивидуал меҳнат унумдорлигини қутаришни таъминлаш, ҳар томонлама шахсни сармоши ривожланиши учун шароит яратади.

Ишлаб чиқаришни химоялаштириш-бошқа зарурий илмий техник йуналиши, бўлиб қайсини, ишлаб чиқаришдаги химиявий технология, хом-ашё, материаллар, буларни иккитаси фикациялаш мақсадида, янги турдаги маҳсулот олиш ва улар сифатини ошириш, самарадорлигини ошириш ва меҳнатни асраш, унинг шароитини енгиллатишни такомиллашни қузда тутуди.

САВОЛАР :

1. Ишлаб чиқариш самарадорлиги деганда нимани тушунаси?
2. Меҳнат унумдорлиги нима?
3. Иқтисодиёт режими нима?
4. Ишлаб чиқаришни механизациялаш деганда нимани тушунаси?

5. Ресурсларни солиштирма сарфини камайтириш кай тарзда олиб борилади?
6. Илмий техник тарракиетни асосий йуналишлари?
7. Ташкилий – иктисодий омиллар нималар?
8. Ресурслар солиштирма сарфини камайтириш нимага боғлиқ?
9. Ишлаб чиқаришни автоматлаш деганда нимани тушунасиш?
10. Ишлаб чиқаришни компютерлаш деганда нимани тушунасиш?

20 – мавзу: Корхонада кадрлар, бандлик ва меҳнат унумдорлиги.

Р е ж а:

- 20.1. Корхона кадрлари сиёсати
- 20.2. Корхонада кадрлар таркиби.
- 20.3. Меҳнатни нормалаштириш услублари.
- 20.4. Меҳнат унумдорлиги тушунчаси.
- 20.5. Бандлик тушунчаси.

Адабиётлар: 1, 5, 8, 11, 14, 15.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Кадр, кадрлар сиёсати, корхонада кадрлар сиёсати, кадрларни танлаш, кадрлар структураси, кадрларни малакасини ошириш, ишчилар кунимсизлиги, ишсизлик, бандлик, меҳнат унумдорлиги, Меҳнатга ҳақ тулаш.

20.1. Корхоналарда кадрлар сиёсати-бу сифати ва сони бўйича ишчи кучига бўлган талаб билан аниқланиб, ишга жалб қилиш ва иш жойларини тулдириш, ҳамда улардан фойдаланишни яхшилаш тадбирларини ишлаб чиқишдир.

Бозор иктисодиётига утиш даврида кам қувват зарарга ишлаётган, узини-узи қопламаётган ва рақобатлаша олмайдиган корхоналар синди, бу уз йулида ишсизлар армиясини ўсишига хизмат қилди. Ҳозирги кунда Республикамиз иктисодиётида тўб ўзгаришлар амалга оширилмоқда, яъни ҳом-ашё йуналишидан рақобатбардош маҳсулот ишлаб чиқариш йуналишига ўтиляпти. Мамлакатимизда экспорт салоҳияти кенгаётганлиги учун кадрлар тайёрлаш тизимини ислох қилиш долзарб муаммо бўлиб келмоқда. Шунинг учун ишсизларни иш билан таъминлаш, меҳнатни эркин меҳнатга айланириш, яъни ҳар бир меҳнатга яроқли аҳолининг маълумоти, турар жойи, ёши ва жинсидан қатъий назар фойдали меҳнатни ўддалай оладиган аҳоли билан ишлаш зарур.

Корхонадаги меҳнат ресурслари-бу корхона раҳбари томонидан доимий гамхурликдаги объектдир. Меҳнат ресурсларини роли бозор муносабатлари даврида муҳимлиги ортди. Ишлаб чиқаришни инвестициялаш характери, унинг

юкори билим хажмига, махсулот сифатига булган йуналишдаги саволлар ишчига талабни узгартирди, меҳнатга ва касбга юкори ижодкорлик муносабатдаги аҳамиятини оширди. Бу корхона ходимларининг бошқаришдаги услуб ва ижтимоий психологик саволларни тубдан негизларини узгартиришга олиб келди.

Кандай техник имконият булишидан катъий назар, корхона олдидаги ташкилий бошқарув махсус инсон ресурсларисиз имкониятларни очиб бермайди. У самарали ишни бошламайди. Пировард натижада одамларни, уларни малакасига, ишини бажаришига ва хоҳишига боглик.

Корхонани асосий нуктаи назаридан караганда, ишларни муваффақиятли ошишига инсон омилини таъсири куйидагидан иборат:

- танлаш ва кадрларни силжитиш;
- кадрлани тайёрлаш ва уларни узлуксиз уқитиш;
- қунимсизликни камайитириш ва ишчилар таркибини эгилувчанлиги;
- ишчилар меҳнاتини аклий ва моддий баҳолашни такомиллаштириш.

Меҳнатга ҳақ тулаш тизими, эгилувчан меҳнат унумдорлигини усишини рағбатлантирувчи, етарли асосланган самарага эга булиш керак. Меҳнатга ҳақ тулашни усиши, меҳнат унумдорлиги, самарадорликнинг усиш суръатидан ошмаслиги керак. Меҳнатга ҳақ тулаш тизимларини эгилувчанлиги-бу ойлик маошни маълум қисми корхона ишини самарадорлигига богланиши, агар ишчи ҳато қилса у бунга тулаши керак.

Меҳнатни ташкил этиш ва корхона жамоасини бошқариш таркибига:

- туликсиз банкдлик шароитида ходимларни ёллаш;
- ишчиларнинг ишлаб чиқаришдаги ҳосил булган тизимга қараб жойлаштириш;
- улар уртасида вазифаларни тақсимлаш;
- кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- меҳнатни рағбатлантириш;
- меҳнатни ташки этишни такомиллаштириш.

Меҳнат шакллари булиниши қупинча қуйдагича ташкил этилади:

- технология-иш тури , касби ва мутахассислиги бўйича;
- операцион-технология жараёнларини алоҳида турлари бўйича;
- бажарилаётган иш функцияси бўйича-асосий, қушимча, ёрдамчи малакаси бўйича.

Кадрларни танлашда меҳнат шартномаси ёки контракт асосий аҳамиятга эга. Бу ишга қиришда еллаш, контракт тизими хорижда қуп тарқалган ва қупрок юрт тажрибасида қулланилган, орхона ва инсон уртасида тузилган узаро шартномасидир.

20.2. Корхонада кадрлар таркиби.

Руйхаттдаги ходимлар, саноат ишлаб чиқариш ходимлари ва носаноат ходимларига. Корхонани руйхаттдаги ходимлар сони -бу бир кун ва ундан ортиқ муддатга асосий ва ноасосий фаолият билан боғлиқ бўлган, вақтинча ва доимий ишга қабул қилинганлар. Руйхаттдаги ходимлар сони ҳар куни ҳисобга олинади ва уларга ҳақиқатда ишлаётганлар, хизмат сафарида, йиллик қушимча таътилда, маъмурият руҳсати билан ишга келмаганлар, давлат ва жамоат вазифаларини бажарувчилар, қишлоқ хўжалик ишларига жалб қилинганлар, касаллик варақаси билан ишга келмаганлар, декрет таотилида ва иш ҳақи туланмасдан қушимча кичик ёшдаги болага қараш учун ажратилган таотиллардаги ходимлар қиради.

Саноат ишлаб чикариш ходимларига ишлаб чикариш фаолиятида ва ишлаб чикаришда хизмат курсатишда бевосита иштирок этувчилар киради. Буларга асосий ва ёрдамчи цехлардаги ходимлар, лаборатория, илмий-текшириш ва тажриба-конструкторлик бўлимлари, ҳамда хисоблаш марказидагилар киради.

Носаноат булимлари ходимларига уй-хужалик, коммунал ва ёрдамчи хужаликларда, согликни саклаш пунктларида, профилакториялар-даги ходимлар ташкил этади. Саноат ишлаб чиқариш ходимлари бажараётган функциялар характерига караб куйидаги категорияларга булинади: ишчилар(кичик хизмат курсатувчилар ва сокчилар) ва хизматчилар, яъни рахбар, мутахассис, бошка хизматчилар(хисобчилар ва бошкалар).

Рахбарлар-корхонани рахбар мансабларини эгалловчилар (директор, бош мутахассис, мастер ва бошкалар).

Хизматчилар-хужжатларни расмийлаштириш ва тайёрлашни руйёбга чиқарувчи ходимлар, улар ҳисобот ва назоратини, хужаликка хизмат курсатишни олиб боради (кассир, иш юритувчи, котиба, статистлар).

Асосий ва куп сонли ходимлар категориясини ишчилар ташкил этади ва улар махсулот ишлаб чиқаришда бевосита иштирок этади.

Корхоналарда ишлаб чиқариш дастурини бажариш учун зарурий ходимлар сонини аниқлаш асосий ишчиларга булган талаб би-лан аникланади. Уларни сонини бошқа категориялардаги ходимларни хисоблагандек, бажарган ишлар ҳажмига тугри пропорционал ва тесқариси 1 ишловчи чиқарган махсулотга пропорционалдир.

Асосий ишчилар сони кўйдагича аникланади:

$$N = \frac{T_{\text{пр}}}{\tau_{\text{р}} K_H}.$$

бунда: **Тпр**-махсулотнинг меҳнат сигими норма-соатларда.

Чр-йил давомида уртача битта ишчи махсулот ишлаб чиқариши, соатлар сони, **Кн**-ишчилар бажарган ишлаб чиқариш норма коэффиценти, **Н**-асосий ишчилар сони.

Ишчилар бевосита материал қиймат яратадиган еки ишлаб чиқариш ва транспорт хизмати билан боғлиқ корхоналарнинг ишчи-лари қиради. Ишчилар асосий ва ёрдамчи ишчиларга бўлинади.

Кор. - асосий ишчилар сони коэффиценти қуйидаги формула билан топилади.

$$\text{Кор.} = 1 - \text{Рв.} \text{ р/Рр}$$

бунда, **Рв.** **р**-корхона, цех, участкадаги ёрдамчи ишчиларни уртача сони, одам.

Рр-корхона, цех, участкадаги барча ишчилари уртача сони, одам

Иш малакаси - махсус билим даражаси ва амалий билимлар ва аниқ турдаги ишлар, улар билан бажариладиган мураккаблилик даражасини характерлаш билан аниқланади. Шунингдек унинг қоби-лияти, физик ва психик сифати, у ё бу касбдаги ишчини касбга яроқ-лилигини билдиради.

Корхона, цех, участка кадрлар тузилиши, турли категориядаги ишчиларнинг, уларнинг умумий сонига нисбати билан характерланади.

$$dPi = Pi / P. \text{ ёки } dPi = (Px100) / P$$

P – шу даврда ходимларнинг уртача руйхатдаги сони

d Pi - ҳар бир категориядаги ишчиларни солиштира фонди.

Pi - i категориясидаги ишларни уртача сони, одам.

Ходимлар структураси- ҳар бир бўлимлардаги ишларни ёки жинси, маълумот даражаси, иш стажи, малакаси, меоер бажариш даражаси ва бошқалар билан аниқланади ва тахлили қилинади.

Меҳнат коллективининг малака даражаси доимий ҳисоблан-майди, у вақти-вақти билан узғариб туради: яъни ходимлар ишдан бушайди ва бошқалари ишга қиради. Бундай характердаги узғариш кадрлар қунимсизлиги дейилади.

Кадрлар ишдан бушаш коэффиценти қуйдагича ҳисобланади:

$$\text{Кв. к.} = \text{Рув} / \text{Р}$$

Ишга қирувчилар коэффиценти (%),

$$\text{К п. к.} = (\text{Рп}/\text{Р}) \times 100$$

Муайян кадрлар коэффиценти

$$\text{Кс. к.} = 1 - \text{Рув}/\text{Р} + \text{Рп}$$

бу формулаларда: $P_{ув}$ - маълум даврда ҳар хил сабаблар билан ишдан бушаганлар.

P - уша даврда ходимларнинг уртача руйхаттдаги сони.

$P_{п}$ - маълум даврда ишга қабул қилинганлар

$P_{ув}$ - ҳисобот даврида ўз хоҳиши билан ва меҳнат интизомини бузганлиги учун ишдан бушаганлар сони, одам.

Кадрларнинг қунимсизлик коэффиценти $K_{тк}$. қуйдагича аниқланади:

$$K_{тк} = (P_{ув}/P) \times 100$$

20.3. Меҳнат меъёрлаш-аниқ ишни бажариш учун ёки берилган ишлаб чиқариш шароити операциясини рухсат этилган максимал вақт сонини аниқлашдир.

Меҳнатни меъёрлаш тажриба-статик ва аналитик услублар билан фарқланади.

Қупрок прогрессив-аналитик услуб, қанчаки ў илмий меъерини такомиллаштиришда тахмин билан ёндашиши, тажриба-статик услуб фақат қорхонани ўтган режали даврдаги ҳосил бўлган ҳолатини руйхаттга олиб, таққослаш учун база қилиб янги давр учун олади.

Аналитик услуб-қатор операцияларни ўтқизишни қузда тутди:

- меҳнат жараёнини ўрганишни ташкил этган элементларни ажратиш;
- меҳнат сарфига таъсир этадиган барча омилларни ўрганиш;
- бутунлай операцияларни қупрок таркиби ва уни бажариш услубларини лойиҳалаш;
- ишчи ўрнига хизмат қурсатишни яхшилаш, тадбирларини ишлаш;
- ишларни бажариш вақтини ҳисоблаш;
- ишлаб чиқариш меъерларини жорий этиш.

Аналитик меъёрлаш услуби, ўз ўрнида дифференциал, аналитик-ҳисобли, тайёр вақт меъерларидан фойдаланиш ва аналитик -тажрибали бўлиши мумкин, шунинг учун қайси меъерлар бевосита иш вақтини хронометраж, ишчи қуни расми, йўқолган иш вақтини танлови орқали ўрганиш билан аниқланади.

Хронометраж- бу услуб қузатиш йули билан оператив вақт сарфини ўрганиш ва ишлаб чиқаришда ҳар бир элемент операциялари қайтарилувчанлиги, алоҳида давомийлиги ўлқови. Унинг асосий босқичлари: қузатишга тайёрлаш, қузатиш, қузатиш берилганлиги тахлили, ишлов ҳар бир элемент операцияларининг давомийлиги, текшириш, хронометраж қаторларини мустаҳкамлашни текшириш, амалдаги меъерлага солиштириш.

Ишчи кунининг расми-бу услуб ишчи вақтини кузатиш йули ва унинг жами ёки ишчи кунини маълум қисми асосан: ишчи жойига хизмат курсатиш вақти, тайёрлаш-туғатиш вақти ва ишдаги танаффус вақти давомийлигини улчов билан урганиш. Ишчи кунининг берилган расми, йукотишни камайтириш ва унумсиз вақт сарфи, ишлаб чиқариш илгорлари ишини урганиш, жихозга хизмат курсатиш вақтини меъёрлаш ва тайёрлаш-туғаллаш ишини урганиш, дам олиш вақти, майда серияли ва ягона ишлаб чиқаришларда оператив вақти меъери, асосий майда механизациялашган ишларда фойдаланилади.

Хронометраж ва ишчи вақти расми вақт меъерини аниқлаш, асослаш имконини беради-махсулот бирлигига вақт сарфи ёки битта буюм ёки операция иши битта ишчи, шунингдек маълум сондаги малакадаги аниқ техник-ташкилий шароитдаги ишчилар гуруҳи. Вақт меъери одам-соат ёки одам-минутда белгиланади.

Махсулот бирлиги ёки кул ишлари, машина-кул ва машина ишлари вақти меъери таркибига қуйидаги элементлар киради:

$$t_n = t_o + t_b + t_{ob} + t_{пз} + t_{от} + t_{н.т.},$$

бунда: t_o -асосий вақт;

t_b - ёрдамчи вақт;

$t_{об}$ - ишчи жойига хизмат курсатиш вақти;

$t_{пз}$ - тайёрлов-туғатиш вақти;

$t_{от}$ - дам олиш ва шахсий керакли вақт;

$t_{н.т.}$ - тузатилмас танаффус, технология ва ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этишни кузда тутган вақт.

20.4. Мехнат унумдорлиги вақт бирлиги ичида маълум микдорда моддий неъмат яратадиган жонли мехнатнинг самарадорлик даражасини ифодалайди. Маълум вақт бирлигида канча куп махсулот ишлаб чиқарилса, махсулот бирлигига сарфланган мехнат шунча кам булади.

Мехнат унумдорлиги даражаси иккита курсаткич билан характерланади:

- вақт бирлигидаги мехнат унумдорлик;
- тайёрланган махсулотни мехнат сигими.

$$b = B/T. \quad t = T/B.$$

бунда: b - вақт бирлигидаги махсулот унумдорлиги;

t - махсулотни тайёрлаш мехнат сигими;

B - ишлаб чиқарилган махсулот ҳажми, сум.

Т - махсулот ишлаб чиқаришдаги жонли меҳнат сарфи, сум.

Махсулот унумдорлиги-меҳнат унумдорлигининг купрок тарқалган ва универсал курсаткичи бўлиб натура ифодадаги махсулот унумдорлик курсаткичи купрок яққол меҳнат унумдорлигини характерлайди. Бундай улчов бирликлар: тонна, дона, метр ва бошқалар, коида буйича бир навли махсулот чиқарувчи корхоналар учун характерли. Агар корхона бир неча турдаги махсулот чиқараётган бўлса, унумдорлик шартли бирликда аникланади.

Меҳнат унумдорлиги усиб бориши миллий даромаднинг ортиши, махсулот таннархини пасайиши ва ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг асосидир.

Корхоналарда меҳнат унумдорлигини усишига турли омиллар таъсир этади. Уларни қуйидаги 2 гуруҳга ажратиш мумкин:

а) меҳнат унумдорлигининг моддий-техникавий омиллари-меҳнат предметларини такомиллаштириш, технология ва янги техникани жорий қилиш, прогрессив технологияларни тадбиқ қилиш.

б) ижтимоий-иқтисодий омиллар-мутахассисларнинг таркиби, маълумоти, янги техника ва технологияларда ишлаш учун кадрларни тайёрлаш, малакасини ошириш, ходимларнинг ишга муносабатини узгартириш.

Меҳнат харажатлари қуйидагиларга боглик ҳолда ажратиш мумкин:

-технология меҳнат сигими, асосий ишчиларнинг ҳамма харажатларини киритган ҳолда соатбай ва ишбай ходимлар, $t_{тех}$;

-ишлаб чиқаришга хизмат курсатувчилар меҳнат сигими, ёрдамчи ишчиларни меҳнат сарфини қўшган ҳолда, $t_{обс.}$;

-ишлаб чиқариш меҳнат сигими-ҳамма ишчиларнинг меҳнат сарфи, асосий ҳамда ёрдамчи.

-ишлаб чиқаришни бошқариш меҳнат сигими, инженер техник ходимлар, хизматчилар, сокчилар ва хизмат курсатувчи кичик ходимлар меҳнат сарфи, $t_{упр.}$;

-тула меҳнат сигими, саноат-ишлаб чиқариш ходимлари ҳамма категорияларидаги меҳнат сарфи.

$$t_{пол.} = t_{тех.} + t_{обс.} + t_{упр.}$$

Корхона тахлилий ишларини муҳим муаммоси меҳнат унумдорлигини резервларини излаб топиш ҳисобланади.

Меҳнат унумдорлигини усиш резервлари деб шу корхонада ҳали фойдаланилмаган жонли меҳнат сарфини иқтисод қилиш имкониятлари ҳисобланади.

Меҳнат унумдорлигини ошириш резервлар классификациясига қуйидагилар амалиётда кенг тарқалган:

1. Ишлаб чиқаришни техник даражасини ошириш; ишлаб чиқаришни механизациялаш ва автоматлаштириш;

Янги турдаги жихозларни жорий қилиш;

Янги технология жараёнларни жорий қилиш;

Махсулотни конструктив хусусиятларини яхшилаш;

Янги конструктив материалларни ва хом-ашё сифатини ошириш.

2. Меҳнатни ва ишлаб чиқаришни ташкил этишни яхшилаш:

Хизмат курсатиш зона ва нормаларини ошириш:

Нормаларини бажармаётган ишчилар сонини камайтириш;

Бошқарув структурасини соддалаштириш;

Хисоб-китоб ва ҳисоб ишларини механизациялаш;

Иш даврини узгартириш;

Ишлаб чиқаришни ихтисослаштириш даражасини ошириш.

Ташқи, табиий шароитларни узгартириш.

2. Ишлаб чиқаришда таркибий узгаришлар.

Махсулотни алоҳида турларини нисбий миқдорини узгартириш;

Ишлаб чиқариш дастурини меҳнат сигимини узгартириш;

Комплект махсулотлар ва сотиб олинувчи ярим тайёр махсулотлар улушини узгартириш;

Янги махсулотни нисбий миқдорини узгартириш.

20.5. Бандлик-меҳнат даромади олиш асосида жамоат ва шахсий талабини қондириш билан боғлиқ бўлган аҳоли фаолиятини билдиради.

Бандликнинг бир неча тури мавжуд:

Тула бандлик.

Қушимча бандлик.

Бошқа турлари.

Тулик бўлмаган бандлик.

Вактинча бандлик.

ҚУЙИДАГИЛАР АҲОЛИ БАНДЛИГИ ГУРУҲИДА ҲИСОБЛАНАДИЛАР:

- Ёлланиб ишловчилар;

- Вактинча таътил сабабли ишламаётганлар;

- Узини мустакил иш билан таоминловчилар;
- Хак туланадиган лавозимларга танланаётганлар;
- Куролли кучларда хизмат килувчилар;
- Кундузги булимларда уқётган укувчи ва талабалар.

Хозирги бозор иктисодиёти шароитида Республикада меҳнат ресурсларини иш билан таъминлаш энг долзарб муаммо булиб келмокда. Бу муаммони хал килиш шундан келиб чикадики, аввалги Совет даврида ишчи кучи бозори мавжудлиги хеч кимга аён булмаган, чунки охирги меҳнат биржаси 1930 йилда беркитилган ва аҳоли оммавий ишсизлар борлигини хам билишмаган.

Ривожланишни чегараланганлиги, ракобатни йуклиги ишга жойлашишни давлат монополияси иш билан бандликни самарали ташкил этишни лаёкатсиз килиб куйган эди. Шунинг учун факат бозор иктисодиётига утиш шароитида жамиятни узок муддатга ри-вожлантириш, бандликни самарали усишига объектив йуналишлар ташкил этди.

Бандлик сиёсатининг бош мезони булиб, умумий меҳнат фаолиятини мустакил бандлик эгаллайди, яъни хар бир инсон узи хохлаган соҳада ишлаши мумкин.

Куп тармокли иктисодиётни шаклланишида малакали ходимлар давлат секторидан кооператив ва хусусий секторларга утиш кузда тутилади, хом-ашё ресурсларига ихтисослашган худудларда ишчи кучини харакатини оширади.

Бозор муносабатларига утиш ишлаб чикариш соҳасида инсонни ролини узгартишга олиб келади.

Аҳолини бандлик соҳасида давлатнинг сиёсати куйидагиларга йуналтирилган:

- аҳолини хамма кисмини бандликнинг мустакил шаклини танлаш ва меҳнат хукукларини таъминлаш;
- тадбиркорликни куллаб-кувватлаш;
- янги иш жойларини ташкил килувчиларни рағбатлантириш;
- аҳолини ижтимоий химоясини касаба уюшмалари, аҳолини бандлигини таъминловчи тадбиркорлар оркали таъминлаш;
- аҳолини бандлигини халқаро хамкорлик муаммолари оркаали ечиш.

Бугунги кунда корхона раҳбарларига давлат органлари томонидан куйидаги талаблар куйилади:

1. Иш берувчилар уз вақтида 3 ойдан кам булмаган холда аҳолини бандлик ва шунингдек касб органлари, давлат хизмати органларига булиши мумкин булган оммавий булимлар тугрисида маълумот бериши шарт.

2. Иш берувчилар икки ойдан кам булмаган муддатда аник нусхада бандлик хизмати органларига бушатиладиган аник ишчи тугрисидаги маълумотни беришлари мажбурдир.

3. Ишни берувчилар вазифаси жамоа шартномасини тузишда куйидагилар кузда тутилади:

-ишчилар сонини камайтирмасдан ишчи вақтини кискартишга йуналтирилган тадбирлар;

-қоидаларда белгиланган юқори бушатилаётган ишчиларга имтиёзлар белгилаш;

-қасбга тайёрлашни қайта тайёрлашни ва бушатилган ишчиларнинг, меҳнат шартномасини бекор қилиш муддати келгунча малакасини оширишни ташкил қилиш қоидаси;

-маълум категориядаги бушаётган ишчиларга ёрдам курсатиш қафолати;

-давлат сугурта органи ёки сугурта фирма жамоа сугурта ишчилари шартномаси ва хизматчи ишини йукотишдаги мажбурият;

-бошқа чоралар, оммавий бушатилишда ишчини ижтимоий химоялаш имконини бериш.

САВОЛЛАР :

1. Кадр деб нимага айтилади?
2. Бошқарув кадрлари билан ишлаб чиқариш кадрларини фарқи нимада?
3. Кадрлар сиесати ҳамда кадрлар иши?
4. Кадрлар резервини аниқлаш?
5. Меҳнат унумдорлигини топиш формуласи қандай?
6. Бандликни таоминлаш қай тарзда олиб борилади?
7. Корхонадаги меҳнат ресурслари деганда нимани тушунасиш?
8. Корхонада ишловчилар қандай ҳолатда булинади?
9. Шлаб чиқаришда структуравий узлаштиришлар?
10. Корхона раҳбарларига давлат органлари томонидан қуйилган талаблар?

21- мавзу: Айланма фондлар ва корхона айланма воситалари.

РЕЖА:

21.1. Айланма фондлар таркиби.

21.2. Ишлаб чиқаришда айланма фондлардан фойдаланишга баҳо

21.3. Корхонадаги айланма фонд элементларини иктисод килиш

21.4. Айланма воситалар ва улар айланишини тезлаштириш йуллари.

Адабиётлар: 1, 5, 6, 12, 14, 15.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Айланма фондлар, айланма фондларга кандай баҳо берилади, айланма воситалар, фондларни тезлаштириш, солиштирма сарф, материал ресурсларини иктисод килиш, айланма маблаглар, айланма маблагларни айланиш коэффиценти, айланиш даври, айланма ишлаб чиқариш, материал ресурслари.

21.1. Айланма ишлаб чиқариш фондлари натура шаклида ва қиймат билан битта ишлаб чиқариш циклида иштирок этади. Уларга хом-ашё, материаллар, ёкилги, озука, уруг ва бошқа материал қийматлар, тугалланмаган ишлаб чиқариш харажатлари, ярим тайёр маҳсулотлар (узлари тайёрлаган ва сотиб олган) келажак давр харажатлари, кам қийматли ва тез емириладиган бир йил муддатга хизмат қиладиган асбоблар қиради.

Ишлаб чиқариш жараёнини узлуксизлигини таъминлаш учун асосий ишлаб чиқариш воситалари билан бирга меҳнат предмети, материал ресурслар керак бўлади. меҳнат предмети меҳнат воситалари билан биргаликда меҳнат маҳсулотини ташкил этишда, унинг истеъмол қиймати ва қийматини ташкил этишда катнашади. Ишлаб чиқариш фондлари меҳнат жараёнида ва асосий ишлаб чиқариш фондлари билан ашёвий элементлар айланиши органик боғланган.

Айланма воситалар ишлаб чиқариш жараёнини мажбурий элементлари, маҳсулот таннархини асосий қисмидир. Канча маҳсулот бирлигига хом-ашё сарфи, материаллар, ёкилги ва энергия сарфи кам бўлса, меҳнат иктисод қилинган ҳолда сарфланади, уларни казиб олиш ва ишлаб чиқаришга сарфлар кам бўлса, маҳсулот арзон бўлади.

Ишлаб чиқаришнинг айланма фондлари фондлари саноат корхоналарида ишлаб чиқариш воситаларини маълум қисмига таълуқлидир, ашёвий элементлар меҳнат жараёнида асосий ишлаб чиқариш фондидан фарқи ишлаб чиқариш ҳар бир циклида тула сарфланади. Ашёвий айланма фондларнинг элементлари меҳнат жараёнида узини натура ва физик-химик таркибий қуринишини узгартиради. Улар узини истеъмол-қийматини улчами бўйича, ишлаб чиқариш истеъмолини йукотади. Янги истеъмол қиймат ундан ишланган маҳсулот қуринишида пайдо бўлади. Корхона айланма ишлаб чиқариш фондлари уч қисмдан иборат бўлади:

- ишлаб чиқариш захиралари;
- тугалланмаган ишлаб чиқариш ва шахсий тайёрланган ярим тайёр маҳсулотлар;
- келгуси давр харажатлари.

Ишлаб чиқариш захиралари-бу меҳнат предметларини, ишлаб чиқариш жараёнини ишга туширишга тайёрлаш, улар хом-ашё, асосий ва қушимча материаллар, енгилги, екилги, сотиб олинadиган ярим тайёр маҳсулотлар ва комплект буюмлар, таралар ва тара материаллари, асосий фондларнинг жорий таъмирлаш учун эҳтиёт қисмлар.

Тугалланмаган ишлаб чиқариш ва шахсий тайёрланган ярим тайёр маҳсулотлар-буларга меҳнат предметлари, ишлаб чиқариш жараёнидаги материаллар, деталлар, узеллар ва буюмлар, ишлов бериш ёки йиғиш жараёнида бўлган ишлаб чиқаришни бир хил ва бошқа цехлардаги тула тугалланмаган ва кейинчалик ишлов беришни кутувчилар қиради.

Келгуси давр харажатлари-янги турдаги маҳсулотларни лойиҳалаш, тайёрлаш ва узлаштириш, мутахассисларни уқитиш ва тайёрлаш, хоналарни ижарага олиш, тоғ-кон саноатига таалукли харажатлардан иборатдир. Бу харажатларнинг ҳаммаси тайёр маҳсулотнинг таннархига киритиш эвазига қопланади.

Корхона айланма ишлаб чиқариш фондларидан ташқари муомала фондларига ҳам эга бўлиши керак:бунга корхонани омбо-ридаги ва истеъмолчига етказиб берилган тайёр маҳсулот, кассадаги пул маблағлари, ҳисоб-счётларидаги ва банк-счётларидаги маблағлар. Муомала фондлари ва айланма фондларнинг ташкил бўлишига мулжалланган корхонани пул маблағларининг йиғиндисидан корхонани айланма маблағларини ташкил этади.

Бозор иқтисодига утишни бош вазифаларидан бири ишлаб чиқаришни оғишмай жадаллаштиришга амал қилиш, ресурслани эҳтиёт қилиш асосидир.

Иқтисодий режимни таъминловчи умумий тадбирлар тизимида асосий уринни "меҳнат предметларини иқтисод қилиш" эгаллайди. Бу қайсики қабул қилинган маҳсулот борлигига хом-ашё, материал, енгилги сарфини қамайтириш, албатта, сифат учун зиён бўлмаган, ишончли ва буюмли узок муддатга мулжалланганлиги тушунилади.

Ишлаб чиқариш айланма фондлари тузилиш таркиби.

Ишлаб чиқаришни айланма фондлари (100%)

Ишлаб чиқариш захиралари (70%)

Ишлаб чиқариш жараёни(30%)

Хом-ашё ва асос. материал. 28%

Тугалланмаган ишлаб чиқар. 19%

Сотиб олинadиган ярим тайёр

Шахсий ишлаб чиқарилган маҳсулот.

10 ярим тайёр маҳсулот 6 %

Ёрдамчи материаллар 18 %

Келгуси давр харажатлари 5%

Ёнилги ва эл. энергия 8 %

Жорий таъмирлаш учун эҳтиёт қисмлар 3%

Тара ва тара материаллари 3%

Арзон баҳоли ва тез эскирувчи предметлар 14 %.

21.2. Айланма фондлардан фойдаланишни ҳар томонлама яхшилашни-саноат корхоналарини асосий вазифаларидан биридир. Канчалик кам енилги, ёрдамчи материаллар маълум сондаги маҳсулот учун яхши фойдаланилса, шунча улар сарфи камаяди. Материал ресурслар сарфи курсаткичлари ва материал ресурслардан фойдаланиш даража курсаткичлари билан фаркланади.

Материал ресурслар сарфи бу ишлаб чиқаришни истеъмололини курсатади. Ишлаб чиқариш сарфи барча сондаги материал ресурслар, бевосита корхона томонидан маҳсулот ишлаб чиқариш программасини бажариш учун керакли, ички транспорт хизматини, ёрдамчи хужаликни таъминлаш, моддий-маиший эҳтиёжлар, материал ресурсларни истеъмололи уларнинг умумий ва солиштирма сарфи билан тавсифланади.

Материал ресурсларнинг умумий сарфи-бу алоҳида турдаги ёки бирга олинган ҳисобот давридаги материал ресурслар ишлаб чиқариш программасини бажариш учун истеъмололидир. Улар материал ресурслар сарфи натурал ифодада ҳисоботи юритилади, ва турли турдаги материаллар сарфи йигиндиси-қиймат ҳисобида ифодаланади.

Солиштирма сарф m -аник турдаги ресурс, уларни йиллик ишлаб чиқариш маҳсулот бирлигига уртача сарфига айтилади:

$$m = Q/N$$

бунда: Q - материал ресурслар сони, ушбу маҳсулотни ишлаб чиқариш учун сарфлангани.

N - ушбу маҳсулотни ишга ярокли бирлигидаги сони.

21.3. Бозор иқтисодиётига утиш шароитида ҳар бир корхона асосий вазифаларидан бири материал ресурсларнинг иқтисоди туради.

Шунингдек асосан материал сарфлар, ишлаб чиқариш харажатларини катта қисмини ташкил этади, бунга бевосита фойда улчами боғлиқдир. Фойда бозор иқтисодиёти шароитида корхона яшашини таъминловчи асосий манбаидир.

Ҳар бир корхонада материал ресурсларни иқтисод қилиш захиралари булади. Улар 3 гуруҳга бўлинади:

-ҳалқ хужаликигидаги;

-умумсаноат-тармоклараро;

-ишлаб чиқаришни ичкарисидаги (цех, завод, тармок).

Илмий-техника тараккиёти шароитида саноат тармоқларининг барчасида иктисодий самара берадиган кимматбаҳо хом-ашё, маҳаллий ва иккиламчи хом-ашё ва материаллардан максимал фойдаланиш ҳозирги замон талабидир.

Материал ресурсларни иктисод қилишнинг ташкилий-иктисодий асосий йуналишларига : саноат маҳсулотини материал сигимини илмий даражада режалаштириш ва нормалаштириш, материал ресурс-ларни сарфини техник асосланган норма ва нормативларни жорий қилиш ва ишлаб чиқиш, ишлаб чиқаришни тезкор ривожлантириш, хом-ашё ва материалларни самарали турларини қуллаш, екилги-энергетик ресурслар ва давлатни екилги балансини мукаммаллаштириш ни уз ичига олган тадбирлар мажмуасини ишлаб чиқиш.

21.4. Айланма воситалар доимий ҳаракатда бўлади.

Айланма воситалар таркибий ва тизим қуринишида бўлади.

Айланма воситалар таркиби- айланма воситаларни ҳосил қилувчи элементлар тушунилади. Айланма воситалар ишлаб чиқариш айланма фондларига ва муомала фондларига бўлинади. Ишлаб чиқаришда банд бўлган айланма воситалар салмоғи, асосан маҳсулот тайёрлаш учун, ишлаб чиқариш циклини давомийлиги, техникани ривожлантириш даражаси, технологияни такомиллаштириш ва меҳнатни ташкил этиш билан аниқланади.

Айланма воситалар алоҳида элементларининг умумий миқдорига нисбатан фоиз қуринишида ифодаланиши айланма воситаларни структураси дейилади. Саноат корхоналарида айланма воситаларни катта қисмини товар материал қийматлари ташкил этади.

Айланма воситалар ҳаракати доиравий шаклда бўлади. Улар муомала соҳасидан ишлаб чиқариш соҳасига, кейинчалик ишлаб чиқариш соҳасидагн яна муомала соҳасига қайтади.

Айланма маблағларининг тула айланиши давридаги вақт айланма воситалар айланиш даври дейилади. Айланма маблағларни бошқариш таркиби ишлаб чиқариш жараёнини узлуксизлигини ва маҳсулот сотишда кам ҳажмдаги айланма воситаларни таъминлайди.

Корхоналарнинг айланма маблағлари йил сайин усиб бориши улардан оқилона фойдаланишни талаб этади. Айланма маблағларининг айланиши турли курсаткичлар буйича белгиланади:

Айланма маблағларининг айланиш коэффициенти (Ка):

М см

Ка = -----

А мк

бунда: **Мсм** - сотилган махсулот микдори, сум;

Амк - айланма маблагларининг уртача йиллик колдиги, сум.

Айланма маблаглар 1 марта айланиш даври (**Ад**):

$$\text{Амк} \times 360$$

$$\text{Ад} = \frac{\text{Амк} \times 360}{\text{Мсм}}$$

Мсм

Бундан ташкари айланма маблаглардан фойдаланиш самарадорлиги айланма маблагларни кунлардаги айланувчанлиги; айланма маблаглар рентабеллигини, яъни айланма маблаглар

1 сумига олинадиган фойдани тавсифлайди.

Айланма маблагларининг кунлардаги айланувчанлиги айланма маблаглар йиллик уртача суммасини 1 кунлик айланиш нисбати сифатида куйидаги формула билан аникланади:

$$\text{Ай. м. а.} = \text{Ай. м.} : \text{Р} / \text{К}$$

бунда: **Ай.м.а.** -айланма маблагларининг айланувчанлиги;

Ай.м. -айланма маблагларининг йиллик уртача суммаси;

Р - махсулотни реализация килиш (сотиш) суммаси;

К - даврдаги кунлар сони.

Айланма маблагларни ташкил этилиши усулига биноан нормалаштирилган ва нормалаштирилмаган маблагларга булинади.

Айланма маблагларни нормалаштириш корхонани тайёр махсулотини тезкорлик билан сотишга, ишлаб чиқариш циклини давомийлигини кискартиришга ва ички захираларини топишга ундайди.

Айланма маблагларни нормалаштириш жараёнида айланма маблагларни норма ва нормативини аниклаш мумкин.

Айланма маблаглар нормаси корхонадаги товар-материал кийматни минимал запасини характерлайди ва запас кунларда, деталлар запас нормасида, 1 дона хисобига сумда хисобланади.

Айланма маблаглар нормативи айланма маблаглар нормасини кайси курсаткичга берилган нормага булиниши билан аникланади.

Айланма маблагларни нормалаштириш куйдагича курунишга эга:

$$\text{Ам. н.} = \text{Ни/ч. з.} + \text{Нт. и/ч} + \text{Нт.}$$

бунда: **Ни/ч.з.** - ишлаб чиқариш запаслари нормаси. ,
Нт. и/ч. - тугалланмаган ишлаб чиқариш нормаси. ,
Нт - тайёр маҳсулот запасининг нормаси.

САВОЛЛАР:

1. Айланма фондлар деганда нимани тушунаси?
2. Айланма воситалар нима?
3. Айланма фондларни айланиш тезлиги қандай топилади?
4. Айланма фондларга қандай баҳо берилади?
5. Солиштира сарф формуласи?
6. Айланма маблағларни айланиш коэффициент ва бир марта айланиш даври формулалари?
7. Ишлаб чиқариш захиралари?
8. Материал ресурсларининг умумий сарфи деганда нимани тушунаси?
9. Айланма воситалар айланиш даври деб нимага айтилади?
10. Айланма маблағларни нормалаштириш формуласи?

22 - мавзу: Корхонани асосий фондлари ва ишлаб чиқариш қуввати.

Р е ж а :

- 22.1. Асосий фондларни таркиби, тузилиши ва баҳолаш.
- 22.2. Асосий фондларни такомиллаштириш ва янгилаш.
- 22.3. Асосий фондлардан фойдаланиш курсаткичлари.
- 22.4. Корхонани ишлаб чиқариш қуввати ва улардан оқилона фойдаланиш йуллари.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Асосий фондлар, уларни таркиби, тузилиши, уларни баҳолаш, асосий фондларни такомиллаштириш, янгилаш, эскириши, уларни курсаткичлари, маҳнавий ҳамда жисмоний эскириши, корхона ишлаб чиқариш қуввати, ундан фойдаланиш усуллари, амортизация нормаси.

22.1. Асосий фондларни таркиби, тузилиши ва баҳолаш.

Бозор иктисодига утиш даврида корхоналарнинг уз фаолиятини амалга ошириш учун зарур булган моддий воситалар ва пул маблағлари ичида асосий уринни ишлаб чиқариш воситалари асосий фондлар туради. Улар ёрдамда зарур моддий нехматлар яратилади.

Асосий фондлар деб-узок муддат узини табиий кури-нишини саклаб турадиган, аста-секин эскирадиган ва ишлаб чиқарилган махсулот кийматига уз кийматини утказадиган меҳнат воситаларига айтилади.

Асосий фондларга ишлаб чиқаришда бевосита катнашмайдиган, лекин унинг учун маълум шароитлар яратиб, уни ташкил қилишга узок муддат хизмат қиладиган мулклар қиради.

Асосий фондлар кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш характерига қараб ва тутган ролига қараб ишлаб чиқариш ва ноишлаб чиқариш фондларига булинади.

Асосий ишлаб чиқариш фондлари-ижтимоий меҳнат натижасида яратилган меҳнат воситасидир. Улар ишлаб чиқаришнинг бир циклида эмас, балки бир неча циклида иштирок этадилар, махсулот ишлаб чиқариш ва натурал ашёвий шаклини саклаб қолган ҳолда кийматларини тайёрланаётган махсулот кийматига қисман утказиб боради.

Ноишлаб чиқариш фондлари-асосий фондларнинг ажралмас қисми бўлиб, ишлаб чиқариш характерида бўлмаган эҳтиёжларга бир неча йил мобайнида хизмат курсатувчи фондлардир. Масалан, уй-жойлар, маориф, соғлиқни сақлаш, бошқарув, маданият муассасалари, ташкилотлари ва бошқалар қиради. Бу фондлар ишлаб чиқариш жараёнида катнашмайди ва уз кийматини махсулотга утказмайди. Уларни киймати истеъмоллда йуқолиб боради ва емирилган қисми миллий даромад эвазига тикланади. Ноишлаб чиқариш фондлари асосий фондларнинг 35-36% ташкил қиладди.

Саноат корхоналарида ишлаб чиқаришдаги асосий фондлар қандай мақсадда фойдаланилиши ва қандай ишларни бажаришга қараб қуйдагича классификацияланади:

- иморатлар-бинолар;
- иншоотлар;
- утказгич мосламалар;
- машина ва дастгоҳлар;
- асбоб ва ускуналар;
- ишлаб чиқариш ва хужалик инвентари.

Асосий ишлаб чиқариш фондларининг таркиби, айрим гуруҳларининг улар умумий кийматидаги салмоғидир.

Асосий ишлаб чиқариш фондлари актив ва пассив қисмларга булинади. Актив қисмига машина ва дастгоҳларнинг нисбий миқдори қиради, чунки улар

ишлаб чиқаришни ҳал қилувчи участкаларида корхона ишлаб чиқариш имкониятларини характерлайди.

Пассив қисмига асосий фондларнинг актив элементларини меоерда ишлашини таоминлайдиган инвентар, бино ва иншоотлар қиради. Асосий ишлаб чиқариш фондларда дастгоҳлар қиймат улуши қанча юқори бўлса, шунча қуп маҳсулот ишлаб чиқариш ва фонд қайтимини қурсатқичи юқори бўлиши мумкин. Шунинг учун асосий ишлаб чиқариш фондларнинг тузилиши ишлаб чиқариш шароитларини, фонд қайтими қурсатқичи юқори, таннарх қамаяди, корхона пул маблағлари қупаяди.

Асосий ишлаб чиқариш фондларига тахсир этувчи муҳим омилларга қуйидагилар қиради:

- ишлаб чиқарилган маҳсулот характери;
- ишлаб чиқарилган маҳсулот ҳажми;
- механизациялаш ва автоматлаштириш даражаси;
- иқтисослаштириш ва қооперациялаш даражаси;
- корхона иқлимий ва географик шароити.

Асосий фондларни тузилишини яхшилаш:

- янгилаш ва дастгоҳларни модернизацияси;
- янги турдаги машина ва дастгоҳларни улушини ошириш эвазига жиҳозларнинг тузилишини тақомиллаштириш;
- бўш қолган жойларга қушимча дастгоҳлар қуйиш, бино ва иншоотлардан оқилона фойдаланиш;
- корхона қурилиш режалаларини юқори сифатда бақариш ва қурилиш лойиҳаларини туғри ишлаб чиқиш;
- қам фойдаланиладиган ва ошққча дастгоҳларни йуқотиш.

Асосий фондлар пул ва натура бирликларда бақоланади.

Натура шаклида бақоланганда:корхонада қуйилган машиналар сони, улани ишлаб чиқариш қуввати тури, бинолар учун эса умумий ва фойдали майдони ва бошқалар.

Пул ёки қиймат шаклида эса асосий фондларни режалаштиришда зарур бўлган асосий фондларни қайта ишлаб чиқаришда қенгайтириш, емирилиш даражасини аниқлаш, капитал қуйилмаларни иқтисод қилиш, самарадорликни ҳисоблашда аниқланади.

Асосий фондлар қуйдагича бақоланади:

- дастлабқи қиймат;
- тиқлаш қиймати;
- қолдиқ қиймат.

Дастлабки киймат-фондларни тайёрлаш ёки сотиб олиш, етказиб бериш ва монтаж учун харажатлар суммаси. Тиклаш киймат-асосий фондларни қайта тиклашга кетган харажатлар, койда буйича фондларни нархлари қайта куриб чиқилганда белгиланади.

Колдик киймат-бошлангич ва тиклаш киймати, ҳамда уларни емирилиш суммаси орасидаги фарк.

Асосий фондларни баҳолаш ва ҳисобини олиб бориш, корхоналар фаолиятини ва техник-иқтисодий курсаткичларини таҳлил этишнинг муҳим манбаи бўлиб ҳисобланади.

22.2. Асосий ишлаб чиқариш фондлари эксплуатация жараёнида емирилади.

Емирилиш 2 хил бўлади: жисмоний ва маънавий.

Жисмоний емирилиш-дастлабки истеъмол кийматини ишлаб чиқариш жараёнида ва ишламаган ҳолда (коррозия, атмосфера таъсири) аста-секин йукотиб боради.

Жисмоний емирилиш тула ва қисман емирилишларга бўлинади:

-тула емирилиш-фаолиятдаги фондлар янгилари билан алмаштирилади ва (ликвидация) тугатилади.

-қисман емирилиш-таъмир йули билан қопланади.

Асосий фондларни жисмоний емирилиши уларнинг ҳақиқий хизмат муддатини нормадаги хизмат муддатига нисбати билан фоиз ҳисобида қуйидаги формула бўйича ҳисобланади:

$$\Phi_e = \frac{M_x}{A_d} \times 100.$$

бунда:

M_x - асосий фондларни ҳақиқий хизмат қилиш муддати (йил).

A_d - фондларнинг белгиланган норма бўйича хизмат қилиш муддати (амортиз. даври, йилларда).

Маънавий емирилиш –1 шакли: меҳнат воситалари тайёрланадиган тармоқларда меҳнат унумдорлиги ошганлиги натижасида улар кийматининг пасайишида техника ва технологияни, ишлаб чиқаришни такомиллаштириш, ускуналарнинг нархи ва эксплуатацион курсаткичлари узгариши натижасида руи беради.

$$(\Phi_b - \Phi_t) \times 100$$

Мем 1. =-----.

Фб

бунда:

Фт - объектни тиклаш киймати.

2 – шакли: янги хил, унумлирок машина ва ускуналарни яратилиши натижасида намоён булади.

Фб Ф б

Мем. 2=Фб-(----- - -----) хТо

ПТн П! Т!н

Бунда:

Фб ва **Фб** - янги ва эски машинанинг дастлабки киймати, сум.

П ва **П!** - янги ва эски машинанинг йиллик унумдорлиги:

Тн ва **Т!н** - янги ва эски машина хизмат килиш муддат нормаси, йил.

То - эски машинанинг хизмат килиш колдик нормаси.

Маънавий емирилишнинг иккала формуласидан куйидагини чиқаришимиз мумкин:

Фт х П

Фб- ----- х100

П !

Фт

Мем. =-----

Фб

бунда: **Фт**-эски объектга нисбатан янги объектни унумдорлиги юкори булса тиклаш киймати.

Асосий фондларнинг жисмоний ва маънавий емирилиши секин-аста тикланиши керак. Уларни амортизация ажратмалари оркаали тикланади.

Амортизация-бу асосий фондларнинг емирилиши даражасига биноан аста-секин уз кийматини режали равишди тайёр махсулот кийматига утказиб боришига айтилади. Амортизация анча мураккаб жараён булиб. истеъмолом килинган меҳнат воситалари кийматини уланинг ейилишига мувофик равишда махсулотга утказиш ва уни пул шаклига айлантириш, истеъмолом килинган меҳнат воситаларининг урнини коплаш максадида пул фондини жамгариш жараёнини акс эттиради. Шундай килиб, эскириш амортизациянинг дастлабки шарт-шароитидир.

Амортизация ажратмалари ишлаб чиқариш жараёнида ҳаракат қилувчи асосий фондларнинг қийматининг маҳсулотга утказадиган пул шаклидан иборат. Амортизация ажратмалари маҳсулот таннарига киритилади. Маҳсулот сотилгандан кейин тушган маблағнинг амортизация ажратмаларига тенг бўлган қисми корхоналарнинг банклардаги ҳисобида пул жамғармаси шаклида жамғарилади ва улар амортизация фондини ташкил этади.

Амортизация нормаси қуйидаги формула бўйича аниқланади.

Фб-Фл

$$\text{Нам.} = \frac{\text{Фб} - \text{Фл}}{\text{Та} \times \text{Фб}} \times 100\%.$$

Та x Фб

бу ерда: **Фб** - асосий фондларнинг дастлабки қиймати, сум.

Фл - асосий фондларни тугатиш қиймати, сум.

Та-асосий фондларнинг норматив хизмат муддати (амортиз. даври), йил.

Асосий фондларни тула тиклашга амортизация ажратмалар суммаси формула билан ҳисобланади;

$$\text{Аа} = \text{На} \times \Phi.$$

бу ерда: **Ф**-Асосий фондларни уртача йиллик қиймати, сум.

Амалиётда умумий йиллик амортизация нормаларини (**Ан**) белгилашда, асосий фондлар қиймати (**Фас**), асосий фондларни ҳаракат қилиш муддати давомида капитал ремонт қилиш учун сарфлар (**Ркм.**), ейилган меҳнат воситаларини тугатишдан олинган маблағ (**От**) ва шу воситанинг хизмат даври (**Хд**) ҳисобга олинади:

Фас+Ркм-От

$$\text{Ан} = \frac{\text{Фас} + \text{Ркм} - \text{От}}{\text{Фас} : \text{Хд}} \times 100.$$

Фас : Хд

Ҳозирги кунда асосий фондларни кенгайтирилган ишлаб чиқариш шакли бўлиб, жихозларни модернизация қилиш, яъни маҳнавий емирилганларни тула қисман янгилаш мақсадида техник-иқтисодий курсаткичларни ошириш ҳисобланади. Янгилаш ишлари иқтисодий жихатдан самарали бўлиши шарт.

Асосий фондларни янгилаш харажатлари корхонанинг уз маблағлари, яъни фойдаси, банк ссудалари ҳисобидан қопланади.

22.3. Асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланиш 3 гуруҳга мужассамлашади:

-асосий ишлаб чиқариш фондларидан фойдаланишни экстенсив курсаткичи, вақт давомида фойдаланиш даражасини билдиради.

-интенсив курсаткичи, кувват буйича фойдаланиш даражасинин билдиради;
 -интеграл курсаткичи, интенсив ва экстенсив курсаткичлар, яъни ҳамма омилларни таъсирини ҳисоблайди.

Жихозлардан фойдаланишнинг экстенсив коэффиценти

$$K_{\text{экст.}} = \frac{\text{тобор. ф.}}{\text{тобор. пл.}}$$

бунда: **тобор.ф.** -жихоз ишини ҳисобот вақти, соат.

тобор. пл. - норма буйича жихознинг иш вақти.

Жихозлардан фойдаланишнинг интенсив коэффиценти:

$$K_{\text{инт.}} = \frac{V_{\text{ф}}}{V_{\text{н.}}}$$

бунда: **V_ф**-вақт бирлигида жихоз амалда тайёрлаган маҳсулот.

V_н- вақт бирлигида техник асосланган жихозларни маҳсулот ишлаб чиқиши.

Жихозлардан фойдаланишнинг интеграл коэффиценти

$$K_{\text{инт. гр.}} = K_{\text{экст.}} \times K_{\text{инт.}}$$

Асосий фондларни умумлаштирувчи самарадорлик курсаткичлари ишлаб чиқарилган маҳсулотни ўсиш ҳажмига асосланган принципда бўлиши керак. 1 сум кийматга асосий фондларнинг ишлаб чиқарилган маҳсулотнинг тугри келиши фонд кайтими дейилади.

$$\Phi_{\text{от.}} = \frac{T}{\Phi}$$

бунда: **T** - товар маҳсулот ҳажми, сум.

Φ-корхонани асосий ишлаб чиқариш фондларининг ўртача йиллик киймати.

Асосий фондларнинг ўртача йиллик киймати қуйдагича аникланади:

$$\Phi_{\text{кир.}} \times n_1 + \Phi_{\text{чик.}} \times n_2$$

$$\Phi = \Phi! + \frac{\Phi_{\text{кир.}} \times n_1 + \Phi_{\text{чик.}} \times n_2}{12}$$

$$12$$

бунда: **Φ!** - йил бошига корхонанинг асосий фондлари киймати, сум.

Φ_{кир.} - йил давомида киритилган асосий фондлар, сум.

Φ_{чик.} - йил давомида чиқарилган асосий фондлар, сум.

n₁, n₂ - асосий фондларни киритилган ва чиқарилган дақиқада тулик ойлар сони.

Маҳсулотнинг фонд сизими-фонд кайтимига тесқари бўлган ўлчов. У ишлаб чиқариш маҳсулотни ҳар 1 сумига тугри келадиган асосий фондлар кийматининг ўлушини курсатади.

Агар фонд кайтими кутарилса, унда фонд сигими камаяди.

Корхоналарнинг самарали ишлаши купрок меҳнатни фонд билан куролланиш даражаси билан ҳам аникланади. Бу улчов узлуксиз ошиши керак, чунки корхонани техник куролланиши, ҳамда меҳнат унумдорлиги унга боглик.

22.4. Корхонанинг ишлаб чикариш куввати, вақт бирлиги ичида белгиланган ассортимент ва номенклатурада, мавжуд дастгоҳлардан, ишлаб чикариш майдонларидан тулик фойдаланилган холда маҳсулот ишлаб чикариш имкониятини ифодалади. Ишлаб чикариш куввати натура бирлигида улчанади.

Ишлаб чикариш куввати корхонанинг техник даражаси, сифат ва маҳсулотнинг ассортиментига караб узгариб боради. Асосан корхонанинг ишлаб чикариш куввати етакчи ишлаб чикариш цехлари, участкалари ёки агрегатлари, яъни етакчи ишлаб чикариш куввати буйича аникланади.

Корхонанинг ишлаб чикариш кувватини куйидаги асосий элементлар оркали билиш мумкин:

- жихозлар таркиби ва уни турлар буйича сони;
- машина ва жихозлардан фойдаланишнинг техник-иқтисодий курсаткичи;
- жихознинг иш вақти фонди;
- корхонанинг ишлаб чикариш майдони (асосий цехлари);
- белгиланган номенклатура ва ассортиментда маҳсулот ишлаб чикаришда маълум жихознинг меҳнат сигимига таъсири.

Етакчи ишлаб чикаришни ишлаб чикариш куввати куйидаги формула оркали хисобланади:

$$M = \frac{n \times \Phi_{\text{макс.}}}{M_t}$$

бунда: **n** - цехдаги 1 бирлик етакчи дастгоҳлар сони;

Φ_{макс.} - етакчи дастгоҳларнинг максимал имконият иш вақти;

M_t - етакчи дастгоҳда маҳсулотга ишлов беришда маҳсулот сигимининг прогрессив нормаси.

Ишлаб чикариш кувватини характерловчи бир нечта тушунчалар кулланилади:

- режа даври бошига корхона кандай ишлаб чикариш имкониятига, кувватларига эғалигини -кириш ишлаб чикариш куввати дейилади.
- чикиб кетган кувватни айриган холда, киритилган ва кириш кувватларининг йигиндиси билан аникланиб йил охирига -чикиш куввати дейилади.
- корхонани кенгайтириш ва реконструкция килиш, курилиш лойихасида назарда тутилган ишлаб чикариш куввати-лойиха куввати дейилади.

Йил бошида белгиланган ишлаб чиқариш қуввати-кириш қуввати, йил охиридагиси эса чиқиш қуввати дейилади. Уртача йиллик ишлаб чиқариш қуввати қуйидаги формула ёрдамида аниқланади:

$$\text{Мур. й.} = \frac{\text{Мт} \times \text{п1} + \text{Мл} \times \text{п2}}{12} ;$$

бунда: **Мт** - ишга туширилган ишлаб чиқариш қувватлари;

Мк - кириш и/ш қуввати;

Мл - йил давомида (ликвидация) чиқиш қуввати;

п1, п2 - ойлар сони (йил охиригача) кирган қувват.

Бозор иқтисодиёти шароитида корхоналарда ишлаб чиқариш қувватларнинг самарадорлигини оширишда технология ускуналарни иш сменасини купайтириш катта аҳамиятга эгадир. Ускуналардан интенсив фойдаланишни яхшилаш учун корхонанинг техника ва технологиясини такомиллаштириш, машиналарнинг иш тезлигини ошириш, металл қуйишга, химиявий жараёнларга сарфланадиган вақтни қисқартириш шунингдек, кадрлар малакасини, техникавий савиясини ошириш, корхоналарни йирик-лаштириш, ихтисослаштириш ва ҳамкорлик асосида махсулот ишлаб чиқаришни ташкил этиш зарур.

С А В О Л Л А Р:

1. Асосий воситаларга нималар киради?
2. Асосий воситаларнинг эскириши?
3. Асосий воситалар қандай баҳоланади?
4. Асосий фондларни уртача йиллик қиймати формуласи?
5. Ишлаб чиқариш қуввати?
6. Асосий фондлар деб нимага айтилади?
7. Ноишлаб чиқариш фондлари деб нимага айтилади?
8. Асосий ишлаб чиқариш фондларига таъсир этувчи омиллар?
9. Амортизация деб нимага айтилади?
10. Амортизация нормаси формуласи?

23 – мавзу: Ишлаб чиқариш харажатлари, таннарх, фойда ва балл даражаси.

Р Е Ж А:

23.1. Ишлаб чиқариш харажатлари, фойда ва даромад бали тушунчаси.

- 23.2. Махсулот ишлаб чиқаришда харажатлар классификацияси.
- 23.3. Махсулот таннархининг туркумланиши.
- 23.4. Махсулот ишлаб чиқаришда харажатларни камайтириш йуллари.

Адабиётлар: 7, 8, 9, 10, 12, 13

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Ишлаб чиқариш харажатлари, цех харажатлари, завод харажатлари, фойда, рентабеллик, таннарх, амортизация, калкуляция, фойда вали, даромад вали, харажатни камайтириш йуллари, классификация.

23.1. Корхона товарини бозорга сотиш учун таклиф қилганда бир томондан харажатлар даражаси, ва иккинчи томондан шу товарни сотиш баҳосига эътибор берилади. Корхонани самарали хужалик юритишининг муҳим шароитларидан бири бўлиб товарни ишлаб чиқариш ва реализация қилишга кетган харажатларни билиш зарур.

Харажатлар-корхона узини ишлаб чиқариш ва тижорат фаолиятини олиб бориши зарур бўлган ишлаб чиқариш омиллари сарфларини пуллик қуриниши. Улар махсулот таннархи курсаткичларида намоён бўлади.

Махсулот таннархи махсулот ишлаб чиқариш жараёнида фойдаланилаётган қиймат баҳосини билдиради.

Саноат махсулотининг тула нархи ишлаб чиқариш жараёнида асосий фондлар, хом-ашё, материаллар, енилги ва энергия, меҳнат ҳамда бошқа ишлаб чиқаришга ва реализацияга кетган сарфлар қиради.

Махсулот таннархига қирувчилар:

- ишлаб чиқаришни тайёрлаш ва узлаштириш сарфлари;
- ишлаб чиқариш технологияларига ва ташкил этишга таянган ҳолда махсулот ишлаб чиқаришга бевосита боғлиқ сарфлар;
- меҳнатга ҳақ тулаш сарфлари;
- табiiй хом-ашёдан фойдаланиш билан боғлиқ сарфлар;
- махсулот сифатини яхшилаш, ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва технологияларни такомиллаштириш билан боғлиқ нокапитал характердаги сарфлар;
- ихтирочилад, техник такомиллаштириш сарфлари;
- ишлаб чиқариш жараёнига хизмат қурсатиш сарфлари(жорий, урта ва капитал ремонт);
- техника хавфсизлиги ва нормал меҳнат шароитларини таоминлаш сарфлари;

- ишчи кучини ёллаш сарфи;
- жорий сарфлар;
- ишлаб чиқаришни бошқариш билан боғлиқ сарфлар;
- кадрларни тайёрлаш ва қайта тайёрлаш;
- ҳодимларни иш жойларига олиб бориш ва қайтариш бўйича транспорт сарфлари;
- меҳнат қонунида қўрсатилган туловлар;
- пенсия таъминоти, давлат ижтимоий сугуртаси, давлат бандлик фондида, маҳсулот ишлаб чиқаришда ҳодимларни меҳнатига ҳақ сарфлари;
- медицина сугуртаси ва бошқалар.

Даромад вали-бу меҳнатга ҳақ тулаш сарфларидан ташқари, таннарга қирувчи маҳсулотни ишлаб чиқариш ва реализация қилишга кетган ҳамма сарфлар, ҳамда корхона тижорат ва ишлаб чиқариш фаолиятини натижасини характерлайдиган қўрсаткич.

Фойда вали-корхона даромад валининг бир қисми бўлиб, улар ҳамма мажбурий сарфларни айригандан кейин қолади.

23.2. Режалаштириш, ҳисоблаш ва қалқуляция қилиш мақсадида йўналиши ва мазмуни бўйича амалиётда харажатларни бошқариш қўйдагича классификацияланади:

- ишлаб чиқариш тури бўйича асосий ва ёрдамчи;
- маҳсулоти бўйича –алоҳида бўюм, бир хил бўюмлар гуруҳи, бўюртма, ишлар, хизматлар;
- сарфлар турлари-қалқуляция моддалари ва харажат элементлари;
- харажатларни пайдо бўлиш жойлари бўйича-участка, цех, ишлаб чиқариш, хужалик бригадаси.

Ҳамма тармоқлардаги урта ва кичик корхоналар қисқартирилган номенклатурадаги қалқуляция моддалардан фойдаланилади:

- материал харажатлар(ҳом-ашё, материаллар, технология мақсадларда енилги ва энергия);
- меҳнатга ҳақ тулаш харажатлари;
- бошқа тугри харажатлар;
- ишлаб чиқариш, хизмат қўсатиш ва бошқариш бўйича харажатлар.

Маҳсулот характерига қўра қалқуляциянинг турли усуллари ишлаб чиқариш технологияси ва ташкил этиш хусусиятига боғлиқ. У 1 дона маҳсулотга прогрессив нормаларни сарфлашга асосланиб фойдаланилади. Уни афзаллиги шундаки, у фойдаланишда соддагина эмас, балки материал, меҳнат ва молия маблағларини рационал сарфлашга йўл беради.

Махсулот таннархини калркуляция килишда харажатлар 2 гуруҳга, яъни тугри (бевосита) харажатлар-махлум махсулотни ишлаб чиқариш билан боғлиқ ва билвосита-корхонани ёки цехни умумий иши билан боғлиқ.

Ишлаб чиқаришни шартли-доимий харажатларига ишлаб чиқариш хажми узгариши билан миқдори узгармаслиги киради.

Шартли-узгарувчан харажатларга ишлаб чиқариш хажми ва реализация узгариши натижасида миқдори узгарадиган харажатлар киради.

Умумлаштириш даражаси жихатидан харажатлар оддий ва мураккаб турларга бўлинади.

Оддий харажатлар иқтисодий тузилиши жихатидан бир хил бўлади: хом-ашё, материаллар, иш хақи, ижтимоий сугурта ажратмалари.

Мураккаб харажатлар эса бир неча оддий харажатлардан ташкил топиб, уларга дастгоҳлардан фойдаланиш билан боғлиқ бўлган умумцеҳ ва умумкорхона, ишлаб чиқаришдан ташқарида юк ташиш ва хом-ашё тайёрлаш билан боғлиқ бўлган харажатлар киради.

Харажатлар содир бўлиши ва уларни махсулот таннархига киритилиши даврига биноан жорий ва келгуси давр харажатларга бўлинадилар.

Жорий харажатларга махсулотни ишлаб чиқариш ва сотиш билан боғлиқ бўлган харажатлар киритилади

Келгуси давр харажатларига эса сарфланадиган, лекин келгусида махсулот таннархининг таркибига киритиладиган харажатлардир. Булар таркибига ишчи ва ходимларга дам олиш ва узлуксиз ишлаганлари учун бир йула туланадиган мукофотлар ҳам киради.

23.3. Харажатлар ишлаб чиқариш хусусиятларига, махсулот турларига, ишлаб чиқариш жараёнларининг ташкил этилиш усулига кура турличадир.

Махсулот таннархининг элементлар бўйича туркуми:

- а) хом-ашё ва асосий материаллар;
- б) ёрдамчи материаллар;
- в) четдан келтирилган ёкилги;
- г) четдан келтирилган кувватлар;
- д) асосий ва қушимча кувватлар;
- е) ижтимоий муҳофаза учун ажратмалар;
- з) бошқа молиявий харажатлардан иборат.

Бундай туркумлаштириш ишлаб чиқаришнинг ялпи харажатларини ҳамда уларнинг таркибини аниқлашда кулланилади.

Махсулот таннархининг моддалар бўйича туркуми қуйидаги харажатлар гуруҳларини уз ичига олади:

- хом-ашё ва материаллар;
- технология ёкилги ва энергия;
- ишчиларнинг асосий меҳнат хаки;
- ишчиларнинг қушимча меҳнат хаки;
- ижтимоий муҳофазага ажратмалар;
- ишлаб чиқаришни тайёрлаш ва узлаштириш харажатлари;
- дастгохлардан фойдаланиш харажатлари;
- цех харажатлари;
- умумкорхона харажатлари;
- нуқсонсиз маҳсулот ишлаб чиқариш чикимлари;
- бошка ишлаб чиқариш харажатлари.

Юқоридаги барча харажатлар маҳсулотнинг ишлаб чиқариш таннархини ташкил этади. Унга ишлаб чиқаришдан ташқаридаги харажатлар қушилса маҳсулотнинг тула таннархи ҳосил бўлади.

23.4. Корхоналарда маҳсулот таннархини пасайтириш тадбирларини жорий этиш даврида ишлаб чиқариш харажатларини камайитиришнинг асосий имкониятларини аниқлаб олиш лозим.

Жамият ижтимоий тараққиёти меҳнат унумдорлиги билан ҳамбарчас боғлиқдир. Меҳнат унумдорлигининг ошиши уз навбатида миллий даромаднинг қупайишига ва ҳар бир ишчининг меҳнат ҳақининг қутарилишига ижобий таъсир курсатади. Меҳнат унумдорлигининг ошиши меҳнат ҳақининг ошишига нисбатан қанчалик юқори бўлса, маҳсулотнинг таннархи камаяверади. Маҳсулот таннархининг камайишига хом-ашё, ёкилги, энергияларга сарфланадиган маблағларни камайитириш ҳам муҳим манба ҳисобланади. Бунга маҳсулотни ишлаб чиқариш жараёнида материалларни тежаш, ноёб материалларни арзонларига алмаштириш, моддий таъминот харажатларини камайитириш ҳисобига эришиш мумкин. Асосий ишлаб чиқариш фондларининг амортизацияси сарфларини қисқартириш, қандай қилиб улардан оқилона фойдаланиш мумкинлигини ва уларни максимал юклаш кераклигини ҳам билдиради.

Маҳсулот таннархининг камайишига ишлаб чиқарилган маҳсулот истеъмолчиларга етказиб бериш билан боғлиқ харажатларни ҳам ва нурун чикимларни қисқартириш ҳам сезиларли таъсир курсатади.

Ишлаб чиқаришни механизациялаш ва автоматлаштириш ҳамда ташкилий такомиллаштириш, иш вақти ва материалларни ташиш ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмини оширишга имконият берибгина қолмай, маҳсулот бирлигига тугри қеладиغان бошқариш билан боғлиқ бўлган харажатларни қамайтиришга шaroит яратди.

Маҳсулот таннархига тахсир этувчи турли харажатлар коэффициентларининг йиғиндиси маҳсулот таннархининг умумий қамайиш коэффициентини ифодалайди:

$$K = K_m + K_{mk} + K_b.$$

Бунда: K_m -қамайиш миқдори. ;

K_b -маҳсулот таннархининг ишлаб чиқариш ҳажмлари силжишидаги ўзгариш коэффициентини.

САВОЛЛАР :

1. Ишлаб чиқариш харажатлари деб нимага айтилади?
2. Фойда ва давомад баллари?
3. Рентабелликни топиш формуласи?
4. Харажатларни қамайтириш тадбирлари?
5. Маҳсулот таннархига қирувчилар?
6. Қалрқуляция қилиш деганда нимани тушунаси?
7. Маҳсулот таннархининг элементлари?
8. Маҳсулот таннархининг моддалар бўйича турқумининг харажатларини санаб беринг?
9. Қорқона харажатлари қандай аниқанади?
10. Қальқуляция нимага асосан тузуилади?
11. Қорқона харажатлари дароматни қайси бўлиמידан ҳисобланади?

24 – мавзу: Маҳсулот сифати, стандартлаш ва сертификатлаш.

РЕЖА:

24.1. Маҳсулот сифати тушунчаси ва қурсатқичлари.

24.2. Маҳсулот сифатини бошқариш.

24.3. Маҳсулотни стандартлаш ва сертификатлаш.

24.4. Маҳсулотни сертификатлаш

Адабиётлар: 1, 5, 7, 11, 14, 15.

ТАЯНЧ ИБОРАЛАР

Махсулот, сифат, сифат курсаткичлари, сифат турлари, махсулот сифати, стандарт, назорат, сифат назорати, сертификациялаш, лицензия, кадоклаш, сифатга тахсир этувчи омиллар.

24.1. Махсулот сифати тушунчаси ва курсаткичлари.

Бугунги кунда бозорларимиздаги куп чет эл махсулотлари халк истеъмол моллари халкимиз томонидан ракобатсиз сотиб олинмокда. Чунки хозирча тан олиш керак, айрим саноат корхоналари ракобатбардош махсулот чиқара олганича йук. Ишлаб чиқарилган махсулотлар уз истеъмолчиларини топиш ва жахон бозорида ракобатбардош булиш учун эса махсулот юкори сифатли булиши керак.

Нима учун сифатли махсулот деганда Япония ёки Америкада ишлаб чиқарилган махсулотлар куз олдимизга келади.

Сифат-корхона ёки фирмани авторитети, фойдани ошиши, корхона фаолиятини гуллаши хисобланади.

Махсулот сифати-махсулотнинг мулжалланган мақсадларда фойдаланишга ярокли эканлигини белгиловчи хусусиятлар йигиндиси. Махсулот сифатини ошиши корхонани мураккаб шароитда яшаши, илмий-техника тараққиёти, ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш, ҳамма турдаги ресурсларни иқтисод қилиш билан ҳамбарчас боғлиқ.

Махсулот сифати факат битта хусусият билан чегараланмайди. Курсаткичлар унта классификация асосида белгиланади:

- белгиланган мақсадлар курсаткичи-махсулотдан самарали фойдаланишни тавсифлайди;

- пухталилик курсаткичи-буюмни узок давр ишлаши, таомирга кулайлиги, сакланиши.

- технология курсаткичи-махсулотни таамирида ва тайёр булишида меҳнат унумдорлигини юкорилигини таоминлаш, конструкторлик-технология самарадорлигини характерлайди;

- стандартлаш ва унификациялаш курсаткичи-махсулотни стандарт ва узига хос(оригинал) тузилиш булаклари билан тулалигига айтилади;

- эргономик курсаткичлар-инсонни буюмлар билан узаро алоқаси ва комплекс гигиена, физиологик ва психологик инсонни хусусиятлари назарда тутилади.

- эстетик курсаткичлар-буюмни товар куриниши, рационал шакллари ва бошқалар;

- ҳукукий - патент курсаткичлари - патен химоясини, махсулот тозаллиги патенти шу махсулотни ракобатбардошлилик омилини аниқлайди;

-экологик курсаткич-махсулотдан фойдаланиш даврида атроф мухитга тахсир этувчи захарли моддалар даражасини билдиради;

-хавфсизлик курсаткичи-махсулотни истеъмоллол килишда ёки фойдаланишда сотиб олувчига ҳеч қандай хавфи йуклигини, саклаш, транспортда ташиш, монтаж килишда хавфсизлиги.

24.2. Махсулот сифатини бошқариш.

Корхоналарда махсулотнинг сифатини бошқариш жараёнлари техникавий, ташкилий-технология, назорат, ташиш, саклаш ва бошқа жараёнларнинг узаро боғлиқлиги мажмуасини ташкил этувчи тартиб доирасида олиб борилади.

Махсулот сифатини бошқариш жараёни:махсулотнинг сифат даражасини белгилаш;унга тахсир курсатувчи буюм ёки уни ишлаб чиқариш жараёнининг савияси тугрисидаги ахборотларни йиғиш ва уларни ургани;махсулотнинг сифатини бошқариш тугрисида қарор қабул қилиш ва унга тахсир курсатишга тайёрланиш; бошқарув қарорларини оммалаштмириш;юошқариш натижасида махсулот сифатининг узгариши ҳақидаги ахборотларни йиғиш ва таҳлил қилиш.

Корхона фаолиятини тамойилларига ва узок муддатли мақсадлари сиесатига қуйидагиларни қушиш мумкин:

- қорхонани иқтисодий аҳволини яхшилаш;
- янги сотиш бозорини эгаллаш ва кенгайтириш;
- етакчи фирма ва қорхоналарнинг махсулотини даражасидан техник даражаси юқори бўлган махсулот ишлаб чиқиш;
- ҳар хил тармоқлар ва ҳудудларда истеъмоллолчини талабини қондирувчи махсулотга йуналтириш;
- янги тамойилларга асосланган янги буюмларни узлаштириш;
- махсулот сифатини муҳим курсаткичларини яхшилаш;
- ишлаб чиқарилган махсулотни бенуксонлик даражасини пасайтириш;
- махсулотни қафолат муддатини ошириш;
- сервисни ривожлантириш.

Юқори ва ахло сифатдаги махсулот қорхона ва ишлаб чиқариш бирлашмаларининг даромадини оширади, чунки бундай махсулотлар нисбатан юқори баҳоланади. Хужалик ҳисоботини тула-туқис юритиш, уз-узини маблаг билан қоплаш ва молиялаштириш шароитида саноат қорхоналари ва фирмаларнинг иқтисодий манфаатдорлиги кескин узгаради, ахло сифатдаги махсулот ишлаб чиқаришга бўлган манфаатдорлиги қучаяди, ялпи махсулот реализация қилингандан сунг тушадиган фойда ва ундан давлатга бериладиган норма даражасидаги турли туловлар ва ажратмалардан ташқари хужалик даромади қучаяди. Бундан қорхоналар тугридан-тугри манфаатдор бўлади. Чунки бу фойдадаги маблаглар қорхонани кенгайтириш, ривожлантириш,

коллективни ижтимоий шароитларини яхшилаш ва меҳнатга ҳақ тулаш қабилар сарфланади.

24.3. Маҳсулотни стандартлаш ва сертификатлаш.

Маҳсулот сифатини бошқаришнинг муҳим элементларидан бири бўлиб стандартлаштириш ҳисобланади. Стандартлаштиришнинг бош вазифаси - норматив-техник ҳужжатлар тизимини ташкил этиш, яъни маҳсулотни прогрессив талабларини халқ ҳужаликигига, аҳолига, давлат мудофааси, экспортга, ҳамда, ҳужжатларни тугрилигини назорат қилади.

Давлат стандартлари таркибига 4 хил стандартлар, техникавий шартлар ва техникавий қулланма материаллари мавжуддир:

- Давлат стандартлари.
- Тармок стандартлари.
- Республика стандартлари.

-Қорхона стандартлари, техникавий шартлар, техникавий қулланма материаллари.

Бу стандартлар мунтазам равишда қайта қурилиб, янгиланиб туради. Маҳсулот сифатини яхшилашдан мақсад иқтисодий самарадорликка эришилган ҳолда энг кам ижтимоий меҳнат сарфлаб истеъмолчи талабини қондириш.

Стандартлаштириш бир неча тамойилларга асосланган:

-такрорланувчанлик- маҳлум объектларни аниқлайди, қайсиларки уларга бўюмлар, жараёнлар, алоқаларни вақтда ёки фазода такрорланишини билдиради.

-вариантлик- стандарт объектларга қирувчи рационал стандарт элементларни қўл турларини ташкил этиш.

-системалик-маҳлум объектлар стандартларининг ички мазмунига қўра узаро боғлиқлиги стандартлар системасини ташкил этишига олиб қелади.

-узаро урин босиши-ҳар хил вақтда бир хил деталларни алмаштириш ва тайёрлашни қўзда туриш.

24.4. Маҳсулотни сертификатлаштириш-товарни сотиб олиш даврида стандартлар талабларига жавоб бериши.

Маҳсулотни сертификатлаш тушунчасини аниқлаш Халқаро стандартлар бўйича ташкилотларда маҳсулотни сертификатлаш махсус комитетида ишлаб чиқилган, яъни уларни фикрича мувофиқлик сертификати меъёрий ҳужжат ёки аниқ стандартларга мувофиқ идентификацияланган маҳсулот ёки хизматни исботлайди.

Маҳсулотни сертификатлашда ишлаб чиқариш шароитлари -баҳолаш ва синовларни ўтказишга асосланган, шу жараёнларни бажаришни назорат қилиш ва маҳсулот сифатини ҳар бирини ўстида назорат ўрнатиш мустақил бўлимлар орьқали олиб борилади.

Саноати ривожланган Халкаро иктисодий ҳамкорлик давлатларида сертификатлаш алла қачон фойдаланиб келинмоқда. Улар давлат ва нодавлат ташкилотлари томонидан назорат қилинади. Давлат қалбаки реклама, нотугри ахборот, угирликдан химоялаш, экспортга чиқарилаган товарнинг сифатини, миллий маҳсулотни ишлаб чиқаришни қўллаб-қувватлаш, атроф муҳитни муҳофаза қилиш, истеъмолчиларнинг манфаатларини химоя қилиш, хавфсизлигини ва уни соғлигини сақлаш, сифатни таъминлаш муаммоларини назорат қилади.

Маҳсулотни сертификатлашда синовларнинг натижаси яхши бўлса, уни исботини тасдиқловчи-тамга, маҳсус белги, этикет, сертификат ва қўзатиб боровчи ҳужжат бўлиши керак.

Сертификация бўлиши мумкин:

- мажбурий- маҳсулотдан фойдаланувчини хавфсизлиги, атроф муҳитни химояси маҳсулот сифатига тегишли.

-факултатив-маҳсулот истеъмолчиларини ва таъминотчиларини орасида ишонч муҳитини яхшилаш, уни рақобат бардошлигини ошириш.

САВОЛЛАР :

1. Олий сифатли маҳсулот деганда қандай маҳсулот тушунилади?
2. Маҳсулот сифатини қандай бошқарилади?
3. Автомобилларни халқаро миқёсида сертификациялаш?
4. Сифатни назорат қилувчи аттестацион қўриғи қай тарзда олиб борилади?
5. Япон маҳсулотлари сифати?
6. Маҳсулот сифати деганда нимани тушунасиш?
7. Қўрсаткичлар классификацияси?
8. Қўрхона фаолияти таъминотларида қўшимча ахборотлар нималардан иборат?
9. Маҳсулотни стандартлаш ва унинг таркиби?
10. Маҳсулотни сертификатлаштириш?

ФОЙДАЛАНИЛГАН АДАБИЁТЛАР

1. узбекистон Республикаси Конституцияси. Т. «Адолат» 1992й.
2. Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан колсин. Т.2.Т. «узбекистон» 1996й. 380 б.
3. Каримов И.А. Ватан саждагох каби мукаддасдир. Т.3.Т., «узбекистон» 1996 й. 366 б.
4. Каримов И.А. узбекистон: миллий истиклол, иктисод, сиёсат, мафкура. Т.1-Т., «узбекистон» 1996 й. 364 б.
5. Каримов И.А. Бунёдкорлик й°лидан. Т.4.Т.«узбекистон» 1996 й. 349б.
6. Каримов И.А. Янгича фикрлаш ва ишлаш давр талаби. Т.5.Т., «узбекистон» 1997 й. 384 б.
7. Каримов И.А. Хавфсизлик ва баркарор тараккиёт й°лида. Т.6.Т., «узбекистон» 1998 й. 428 б.
8. Каримов И.А. Баркамол авлод-узбекистон тараккиётининг пойдевори. Т.6.Т., «узбекистон» 1998 й. 324-346 бетлар.
9. Каримов И.А. Озод ва обод ватан, эркин ва фаровон хаёт пировард максадимиз. Т.8.Т., «узбекистон» 2000 й. 528 б.
10. Абдуллаев Ё. Бозор иктисодиёти асослари. Т., «Мехнат», 1997 й.

11. Абдурахмонов К.Х. Управление трудовым потенциалом региона. Т., «Мехнат» 1994й.
12. Валижонов Р., Кобулов О. Менежмент асослари. Т., ТошДУ . 1997й.
13. Ёулумов С.С. . Менежмент асослари. Т., «Шарк». 2002 й.
14. Ёулумов С.С. . Менежмент. Т., Тош ДАУ., 2002 й.
15. Шарифх^ожаев М., Абдуллаев Ё. Менежмент. Т., «укитувчи». 2001 й.
16. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента (пер.с англ.)М., 1997й.
17. Карнеги Дейл. Как завоетвать друзей и оказывать влияние на людей. (пер. с англ.) М., «Экономика» 1989 й.
18. Мухаммад пайгамбар киссаси. хадислар. Т., «Камалак» 1998й.
19. Муракаев И. Саифназаров И. Менеджмент асослари. Т., ТДИУ. 1998.
20. Зайнутдинов Ш., Муракаев И. ва бошкалар. «Менежмент асослари». Т., «Молия» 2001 й.
21. Темур тузуклари. Т., «Ё.Ёулум», 1991 й.

М У Н Д А Р И Ж А

Кириш.....	
I. Фаннинг максоди ва вазифалари.....	
1.1. Фаннинг предмети максоди ва вазифалари.....	
1.2. Фаннинг объекти ва °рганиш субъекти.....	
1.3. Фаннинг °рганиш усуллари.....	
1.4. Фаннинг бошка фанлар билан алоқадорлиги.....	
II. Менежмент назариясининг шаклланиши ва ривожланиш боскичлари.....	
2.1. «Илмий менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши....	
2.2. «Мумтоз (маъмурий) менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.....	
2.3. «Инсоний муносабатлар» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.....	
2.4. «Микдорий, тизимли ёки замонавий менежмент» мактабининг моҳияти ва шаклланиши.....	
III. Бошқарувнинг ташкилий таркиби.....	
3.1. Бошқарув таркиби т°грисида тушунча.....	
3.2. Бошқарувнинг умумдават органлари.....	
3.3. Бошқарувнинг маҳаллий органлари.....	
3.4. Бошқарувнинг тармок органлари.....	
3.5. Жамоат ва °з-°зини бошқариш органлари.....	
IV. Бошқарувнинг максоди ва функциялари.....	
4.1. Бошқарув максоди ва унга к°йиладиган талаблар.....	
4.2. Мақсадлар шажараси ва унинг бошқарувдаги °рни.....	
4.3. Бошқарув функциялари ва уларнинг турлари.....	
4.4. Бошқарув функцияларини туркумланиши.....	
V. Бошқарувнинг қонунлари ва тамойиллари.....	
5.1. Иқтисодий қонунларни билишнинг аҳамияти.....	

5.2.	Менежмент принциплари (тамойиллари).....
5.3.	Маъмурий – буйруқбозлик тизими шароитидаги бошқариш таъмойиллари.....
5.4.	Бозор иқтисодиёти шароитида ўзбекистонда давлатни бошқариш таъмойиллари.....
5.5.	ўзбекистон Республикаси бозор иқтисодиётига °тишнинг беш таъмойили.....
VI.	Бошқарув усуллари.....
6.1.	Бошқарув усуллари т°грисида тушунча.....
6.2.	Бошқарувнинг ташкилий – маъмурий усуллари.....
6.3.	Бошқаришнинг иқтисодий усуллари.....
6.4.	Бошқаришнинг социал-рухий усуллари.....
VII.	Менежмент маданияти ва услуби.....
7.1.	Менежер маданиятининг асосий элементлари.....
7.2.	Менежер ва раҳбарлик услуби.....
7.3.	Раҳбарнинг иш услуби ва уни бошқаришдаги роли.....
7.4.	Раҳбар фазилатлари.....
VIII.	Бошқарув қарорлари ва уларни ишлаб чиқиш.....
8.1.	Бошқарув қарорлари уларнинг моҳияти ва уларга қўйиладиган талаблар.....
8.2.	Бошқарув қарорлари таснифи.....
8.3.	Қарорларни ишлаб чиқиш ва уни қабул қилиш.....
8.4.	Қарорларнинг ижросини уюштириш ва уларнинг бажарилишини назорат қилиш.....
IX.	Стратегик бошқарув ва режалаштириш.....
9.1.	Стратегиянинг моҳияти ва турлари.....
9.2.	Стратегик бошқарув тушунчаси.....
9.3.	Стратегик режа ва унинг босқичлари.....
9.4.	Стратегияни танлаш ва уни амалга оширишни режалаштириш.....

9.5.	Бозор иктисодиёти шароитида бизнес режани ишлаб чиқиш...
X.	Ишлаб чиқариш жамаосини бошқариш.....
10.1.	Ходимлар бошқаруви ва унинг моҳияти.....
10.2.	Бошқарув кадрларининг ишбилармонлигини баҳолаш.....
10.3.	Кадрларни танлаш ва жой-жойига қўйиш.....
10.4.	Кадрлар ишини такомиллаштириш.....
XI.	Бозор иктисодиёти шароитида корхоналар фаолиятини бошқариш.....
11.1.	Корхоналар ва уларнинг вазифалари.....
11.2.	Корхоналарни таъсис этиш ва рўйхатга олиш тартиби.....
11.3.	Корхона мулки.....
11.4.	Корхона ҳўжалик механизми, уни шакллантириш ва ривожлантириш.....
XII.	Мотивлаштириш.....
12.1.	Мотивлаштириш ва эҳтиёж.....
12.2.	Мотивлаштириш моделлари.....
12.3.	Мотивлаштириш стратегиялари.....
12.4.	Мотивлаштириш назарияси.....
XIII.	Бошқарув ваколатлари.....
13.1.	Ваколат ва унинг зарурати.....
13.2.	Бошқарув ваколатларининг турлари.....
13.3.	Мурсага келтирувчи аппаратларнинг моҳияти.....
XIV.	Низо ва стрессни бошқариш.....
14.1.	Низо жараёни ва уларни келиб чиқиш сабалари ва турлари.....
14.2.	Низонинг турлари ва уларнинг ғрни.....
14.3.	Низо жараёнидаги босқичлар ва оқибатлар.....
14.4.	Низоларни бошқариш ва уларни бартараф этиш.....
14.5.	Стресс ва уни бошқариш.....
XV.	Таваккалчиликни бошқариш.....
15.1.	Таваккалчиликда хавф

- 15.2. Таваккалчиликда сугурта билан боглик б°лган ва боглик б°лмаган хавфлар.....
- 15.3. Таваккалчилик турлари.....
- 15.4. Таваккалчиликни бошқариш.....
- XVI. Бошқаришда ахборот ва коммуникация.....
- 16.1. Ахборот тизими ва уни бошқарувдаги зарурати.....
- 16.2. Коммуникация ва унинг бошқарувдаги зарурати.....
- 16.3. хужжатлар ва уни юритишни ташкил қилиш.....
- XVII. Бошқарув самарадорлиги.....
- 17.1. Бошқарув самарадорлиги тушунчаси.....
- 17.2. Бошқарув самарадорлиги иктисодий к°рсаткичлари.....
- 17.3. Бошқарувнинг ижтимоий самарадорлиги.....
- XVIII Корхонани умумий ва ишлаб чиқариш структураси.
- 18.1. Ишлаб чиқариш тушунчаси ва структураси.
- 18.2. Ишлаб чиқариш структуралари турлари.
- 18.3. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш турлари.
- 18.4. Ишлаб чиқариш структураларини такомиллаш йуллари.
- 18.4. Корхоналар бош режаси.
- XIX. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ошириш ва илмий- техник прогресснинг асосий йуналишлари
- 19.1. Ижтимоий ишлаб чиқариш самарадорлигини оширишнинг асосий омиллари.
- 19.2. Иктисодиёт - режими, иктисодий тузилишни такомиллаштириш.
- 19.3. Ташкилий-иктисодий омиллар, бошқарув қилинган ҳолда.
- 19.4. Ресурслар солиштирима сарфини камайтириш.
- 19.5. Ишлаб чиқаришни механизациялаш ва автоматлаштириш, компьютерлаш.
- XX. Корхонада кадрлар, бандлик ва меҳнат унумдорлиги.
- 20.1. Корхона кадрлари сиёсати
- 20.2. Корхонада кадрлар таркиби.

- 20.3. Мехнатни нормалаштириш услублари.
- 20.4. Мехнат унумдорлиги тушунчаси.
- 20.5. Бандлик тушунчаси.
- XXI. Айланма фондлар ва корхона айланма воситалари.
- 21.1. Айланма фондлар таркиби.
- 21.2. Ишлаб чиқаришда айланма фондлардан фойдаланишга баҳо
- 21.3. Корхонадаги айланма фонд элементларини иқтисод қилиш
- 21.4. Айланма воситалар ва улар айланишини тезлаштириш йуллари.
- XXII Корхонани асосий фондлари ва ишлаб чиқариш қуввати.
- 22.1. Асосий фондларни таркиби, тузилиши ва баҳолаш.
- 22.2. Асосий фондларни такомиллаштириш ва янгилаш.
- 22.3. Асосий фондлардан фойдаланиш курсаткичлари.
- 22.4. Корхонани ишлаб чиқариш қуввати ва улардан оқилона фойдаланиш йуллари.
- XXIII Ишлаб чиқариш харажатлари, таннарх, фойда ва балл даражаси.
- 23.1. Ишлаб чиқариш харажатлари, фойда ва даромад бали тушунчаси.
- 23.2. Маҳсулот ишлаб чиқаришда харажатлар классификацияси.
- 23.3. Маҳсулот таннархининг туркумланиши.
- 23.4. Маҳсулот ишлаб чиқаришда харажатларни камайтириш йуллари.
- XXIV Маҳсулот сифати, стандартлаш ва сертификатлаш.
- 24.1. Маҳсулот сифати тушунчаси ва курсаткичлари.
- 24.2. Маҳсулот сифатини бошқариш.
- 24.3. Маҳсулотни стандартлаш ва сертификатлаш.
- 24.4. Маҳсулотни сертификатлаш
- Фойдаланилган адабиётлар.....