

**ЎЗБЕКИСТОН РЕСПУБЛИКАСИ
ОЛИЙ ВА ЎРТА МАХСУС ТАЪЛИМ ВАЗИРЛИГИ**

НАМАНГАН МУҲАНДИСЛИК-ПЕДАГОГИКА ИНСТИТУТИ

“МЕНЕЖМЕНТ” ФАКУЛЬТЕТИ

“МЕНЕЖМЕНТ” КАФЕДРАСИ

2-МЖ-10 гуруҳ талабаси
Мавлонов Азизбек Дилшодовичнинг

БИТИРУВ МАЛАКАВИЙ ИШИ

Мавзу: Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойихалаштириш
(Норин туманидаги «NORIN TEKS» АЖ мисолида)

Илмий раҳбар:

доц. М. Ҳамидов

Наманган-2011

Аннотация

Мавланов Азизбекнинг Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш (Норин туманидаги «NORIN TEKS» АЖ мисолида) мавзусидаги битирув малакавий ишида корхоналарда ташкилий тузилмаларни такомиллаштиришга йўналтирилган таклифлар берилган. Ушбу битирув малакавий иш кириш, 3 та боб хулоса, фойдаланилган адабиётлар рўйхатидан иборат.

Биринчи бобда мавзу бўйича назарий ва иқтисодий жиҳатдан тавсифи келтирилган. Енгил саноат соҳаси тизимида иш юритишни лойиҳалаштиришга хос бўлган назарий асослар ёритиб берилган. Раҳбар ходимларнинг шахсий иш фаолиятини режалаштириш ва иш юритишда кадрлар салоҳиятига эътиборни қаратиш масалаларида фикрлар юритилган. Кадрларни тайёрлаш ва такомиллаштиришнинг назарий жиҳатлари ҳақида баён этилган.

Иккинчи бобда ушбу мавзу бўйича Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг ташкилий тузилмаси ва иқтисодий ривожланишини бошқарилиши тўғрисида таҳлилий мулоҳазалар келтирилган

Учинчи бобда демократлаштириш жараёнларида режалаштиришни амалга оширишдаги ўзига хос хусусиятлари ҳамда бошқаришни такомиллаштириш ва лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришнинг замонавий йўналишлари ишлаб чиқилган.

Хулоса қисмида мавзуга оид фикрлар умумлаштирилган ва тадқиқот натижалари асосида тавсиялар ишлаб чиқилган

Битирув малакавий ишининг асосий мақсади, бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш бўйича замонавий ёндашувлар ва тавсиялар ишлаб чиқиш.

МУНДАРИЖА

Кириш.....	3
1-боб: Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироз даврида бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштиришнинг назарий асослари.....	6
1.1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози даврида бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функцияларининг мазмуни.....	6
1.2. Бошқарувнинг технологик воситалари ва иш бажарилишини лойиҳалаштириш.....	12
1.3. Бошқарув жараёнининг технологияси, бошқарув операцияси ва процедураларини лойиҳалаштириш.....	15
2-боб: Миллий иқтисодиётни модернизациялаштириш даврида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқаришни ташкил этиш ва иш юритиш.....	18
2.1. Норин туманидаги «NORIN TEKS» АЖсининг ташкилий тузилиши ва унинг бошқарилиши.....	18
2.2. Модернизациялаштириш даврида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг иқтисодий ривожланганлик даражаси.....	21
3-боб: Демократик янгиланиш жараёнида «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги ташкилий тузилмага хос лойиҳа-тадқиқот ишлари ва тадбиркорлик асосидаги бошқарувни ташкил этиш.....	27
3.1. Демократик янгиланиш жараёнида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида режалаштиришни амалга оширишдаги ўзига хос хусусиятлари.....	27
3.2. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқаришни такомиллаштириш ва лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришнинг замонавий йўналишлари.....	28
3.3. Тадбиркорлик – ташкилий тузилмани бошқаришдаги асосий омил сифатида.....	31
Хулоса.....	36
Фойдаланилган адабиётлар рўйхати.....	38

К И Р И Ш

Мавзунинг долзарблиги. Бозор муносабатларига асосланган иқтисодий тизимда бошқарув фаолиятини ташкил этиш ва ташкилотчиликдаги лойиҳалаштириш масалалари, бозорга хос қонуниятларга асосланишни тақазо этади. Бошқарувчи раҳбарнинг ўз ишини ташкил этиши, ходимлар билан муомала ўрнатиш ва уларни иш билан таъминлаш соҳасидаги тажрибалари, унинг билим даражасига, муомала маданиятига кўп жиҳатдан боғлиқдир. Энг муҳими, ташкилий тузилмани ишлаб чиқиш жараёнларида бундай маданиятни юқори савияда айниқса раҳбарнинг ўзи амалга ошириши керак.

Бироқ, бугунги кунда бошқарувда ташкилий тузилмани лойиҳалаштириш барча корхоналарда ҳам юқори савияда олиб борилмаяпти. Бу соҳада умуман ҳўжалик юритишда, корхоналарнинг бозор муҳитидаги фаолиятида ҳам жиддий камчиликлар мавжуд. Айниқса, енгил саноат тармоғида ходимлар ва ишчиларни таъминлаш масалаларида ушбу соҳани кредитлаш ва буюртмачининг аҳволини чуқур ўрганишда, шунингдек, бошқа кенг қамровли ташкилотчилик жараёнларида камчиликлар сезилиб қолмоқда. Бундай камчиликларни қайд этганда жиддий сабаблар борлиги маълум. “Бунинг сабаблари ...аввалом бор, раҳбарларимиз маъсулиятдан қочишмоқда, ўзининг савияси, билими ва саводини кўрсатмасликка, яширишга ҳаракат қилишда деб биламан” деб таъкидлайди Республика Президенти И.А.Каримов.

Юқоридаги фикрларга қўшилган ҳолда қайд этиш мумкинки, бугунги кунда, айна ислохотларнинг чуқур илдиз отиб бораётган даврида бошқариш ташкилий чора-тадбирларини кўриш бу соҳадаги ишларда мавжуд муаммоларнинг ўзига хослиги, ушду мавзунинг долзарб эканлигини кўрсатиб турибди.

Муаммонинг ўрганилганлик даражаси. Ҳозирги даврда барча корхона ва муассасаларда бошқаришни ташкил этиш ва унда иш юритиш масалаларига доир муаммолар чуқур ўрганилмоқда. Бу соҳада айниқса хорижий мамлакатларнинг етук олимлари томонидан катта ишлар амалга оширилган. Бундай таниқли олимлар қаторида М.Х.Мескон, М.Альберт, В.Хедоури кабиларни номларини келтириш мумкин. Россиялик В.В.Глухов, И.Н.Герчикова Г.И.Шепеленко, Е.Г.Молл кабилар ҳам бошқарувда иш юритиш масалалари билан шуғулланганлар. Бошқаришда ташкилий тузилмаларни лойиҳалаштириш ва бошқарувда унинг аҳамияти тўғрисида Президентимиз И.А. Каримовнинг қатор асарларида ҳам алоҳида қайд этилган. Бундан ташқари етук ўзбек иқтисодчилари, М.Шарифхўжаев, Ё.Абдуллаев, Ғ.М.Қосимов, С.Ғуломов, Т.Эргашев М.Турсунходжаевлар ҳам биз кўтариб чиққан муаммолар доирасида фикр юритишган ва уларни ечимини амалда қўллаш чора-тадбирларини ишлаб чиқилган.

Аммо айнан Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида мавжуд бошқарувда иш юритишни лойиҳалаш ва уни такомиллаштиришга доир назарий ва амалий тадбирлар хали тўлиқ ёритилмаган.

Тадқиқот мақсади ва вазифалари. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқарувни ташкил этиш ва ундаги тузилмани яхшилаш орқали иш юритишни лойиҳалаштириш масалаларини тадқиқ этиш ва такомиллаштириш йўналишларини белгилаш мавзунинг асосий мақсадини ташкил этади.

Мавзу бўйича белгиланган мақсадга эришиш учун қуйидаги вазифалар ечимини топишга ҳаракат қилинди:

- жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози даврида бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функцияларининг мазмунини назарий жиҳатдан ёритиш;
- бошқарувнинг технологик воситалари ва иш бажарилишини лойиҳалаштириш тўғрисида мулоҳазалар юритиш;
- бошқарув жараёнинг технологияси, бошқарув операцияси ва процедураларини лойиҳалаштириш бўйича назарий ишланмалар яратиш;

– Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг ташкилий тузилиши ва унинг бошқарилишини таҳлил этиш;

– модернизациялаштириш даврида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг иқтисодий ривожланганлик даражасини белгилаш;

– демократик янгиланиш жараёнида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида режалаштиришни амалга оширишдаги ўзига хос хусусиятларини ифода этиш;

– Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқаришни такомиллаштириш ва лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришнинг замонавий йўналишларини изоҳлаш;

– тадбиркорлик – ташкилий тузилмани бошқаришдаги асосий омил сифатидаги ишланмани яратиш.

Тадқиқот объекти сифатида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги бошқарувнинг ташкилий тузилмасини танладим.

Тадқиқот предмети. Ушбу корхонанинг бошқарувидаги иш юритиш, уни лойиҳалаштириш масалаларидир.

Тадқиқотнинг услубий ва назарий асоси Ўзбекистон Республикаси Президенти И.А.Каримовнинг мамлакат иқтисодий сиёсатида оид асарлари; қурулишда бошқарувни олиб боришга доир Ўзбекистон Республикасининг Қонунлари ва меъёрий ҳужжатлари; бошқариш ва уни режалаштириш бўйича чет эллик ҳамда маҳаллий олимларнинг илмий асарлари; республика миқёсида нашр этилаётган иқтисодий йўналишдаги журналлар ва рўзмалар ташкил этади.

Тадқиқотлар жараёнида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг маълумотларидан фойдаланилди.

Битирув малакавий ишни бажариш орқали қуйидаги янгиликларга эришилди:

– жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози даврида бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функцияларининг мазмуни назарий жиҳатдан ёритилди;

– бошқарувнинг технологик воситалари ва иш бажарилишини лойиҳалаштириш тўғрисида мулоҳазалар юритилди;

– бошқарув жараёнинг технологияси, бошқарув операцияси ва процедураларини лойиҳалаштириш бўйича назарий ишланмалар яратилди;

– Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг ташкилий тузилиши ва унинг бошқарилиши амалий жиҳатдан таҳлил этилди;

– модернизациялаштириш даврида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг иқтисодий ривожланганлик даражаси ўрганилди;

– демократик янгиланиш жараёнида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида режалаштиришни амалга оширишдаги ўзига хос хусусиятлари ифода этилди;

– Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқаришни такомиллаштириш ва лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришнинг замонавий йўналишлари изоҳлаб берилди;

– тадбиркорлик – ташкилий тузилмани бошқаришдаги асосий омил сифатидаги ишланма яратилди.

Тадқиқотнинг амалий аҳамияти: Бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштириш мавзуси бўйича битирув малакавий иш доирасида бажарилган ишлардан қуйидаги ҳолларда фойдаланиш мумкин:

- вилоят миқёсидаги барча тўқимачилик саноати корхоналари фаолиятини яхшилашда;
- ип-йигирув ва тўқимачилик соҳасини ривожланишига кўмаклашувчи бозор инфратузилмаси фаолиятини кучайтиришда;

- Норин туманидаги «NORIN TEKS» АЖси бошқарувида ташкилий тухилмани яхшилаш ва сифатини оширишда;

Битирув малакавий иш кириш учта боб, хулоса, ҳамда фойдаланилган адабиётлар рўйхати қисмларидан иборат.

Биринчи бобда мавзу бўйича назарий ва иқтисодий жиҳатдан тавсифи келтирилган. Енгил саноат соҳаси тизимида иш юритишни лойиҳалаштиришга хос бўлган назарий асослар ёритиб берилган. Раҳбар ходимларнинг шахсий иш фаолиятини режалаштириш ва иш юритишда кадрлар салоҳиятига эътиборни қаратиш масалаларида фикрлар юритилган. Кадрларни тайёрлаш ва такомиллаштиришнинг назарий жиҳатлари ҳақида баён этилган.

Иккинчи бобда ушбу мавзу бўйича Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг ташкилий тузилмаси ва иқтисодий ривожланишини бошқарилиши тўғрисида таҳлилий мулоҳазалар келтирилган

Учинчи бобда демократлаштириш жараёнларида режалаштиришни амалга оширишдаги ўзига хос хусусиятлари ҳамда бошқаришни такомиллаштириш ва лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришнинг замонавий йўналишлари ишлаб чиқилган.

Ушбу мавзуга оид фикрлар умумлаштирилиб, хулоса ва таклифлар қисмида аниқлаштирилган тадқиқот натижалари асосида тавсиялар ишлаб чиқилган.

1-боб. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироз даврида бошқарувнинг ташкилий тузилмасини лойиҳалаштиришнинг назарий асослари

1.1. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқирози даврида бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ва функцияларининг мазмуни

Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироз даврида корхоналарнинг ташкилий тузилмасини ривожлантиришга жиддий эътибор қаратишга тўғри келади. Ҳар қандай ҳолатда корхоналар ташкилий тузилмасининг энг оммавий шакллари менежмент фани нуқтаи назаридан олганда такомиллашиб боради.

Ташкилий тузилма деганда корхона бошқаруви функцияларини бажарувчи турли хил бўлим, хизмат ва бўлинмалар таркиби, ўзаро муносабатлари ва бир-бирига бўйсинишини тушуниш лозим. Ташкилий тузилма бошқарувнинг тизим ва алоҳида фаолият тури сифатидаги бир бутунлигини ифодалайди. У бошқарув органларининг маълум бир тартибини, ҳокимият ва бўйсиниш алоқаларини, вертикал ва горизонтал меҳнат таксимотининг интеграциялашувини ташкил этади.

Бошқарув тузилмаси динамик тарзда бўлади. У ишлаб чиқариш кучлари ва муносабатларининг ривожланиши, бошқарув объектларининг қарама-қаршиликлари ва қонуниятлари ҳақидаги билимларимиз даражасининг ўсишига боғлиқ ҳолда ўзгариб боради. Бошқарувнинг ташкилий тузилмасига корхонанинг ҳажми, унинг ихтисослашуви ва кооперация алоқалари, мулкчилик шакли, қайси тармоққа тегишлилиги, жойлашган ҳудуди каби омиллар катта таъсир кўрсатади.

Бошқарувнинг ташкилий тузилмаси корхонанинг ишлаб чиқариш тузилмаси билан алоқада ва кўп жиҳатдан унга боғлиқ бўлади. Корхона қанчалик катта, ишлаб чиқариш ва унда фойдаланувчи меҳнат қуроллари ва технологиялар қанчалик мураккаб бўлса, бошқарувнинг ишлаб чиқариш ва ташкилий тузилмаси, шунингдек, корхона бошқарув аппаратининг функциялари шунчалик мураккаблашади.

Бошқарув элементлари ва бўғинлари ўртасидаги алоқаларнинг шакли, тузилмавий бўлинмаларнинг мослашувчанлиги ва бир-бирига бўйсинувчанлигига кўра, бошқарувнинг қуйидаги ташкилий тузилмалари мавжуд¹:

- чизиқли;
- функционал;
- аралаш (чизиқли-функционал);
- матрицали.

Чизиқли тузилма бошқарув тузилмасининг энг кўп тарқалган тури бўлиб, унга кўра бошқарувнинг ҳар бир бўғини ўзидан юқори турувчи фақат битта бошқармага эга бўлади ва барча масалалар битта алоқа канали орқали ҳал этилади. Бундай тузилмада бошқарув бўғинлари тизими тўлалигича ишлаб чиқариш бўғинлари тизими билан мос тушади. Ҳар бир ишлаб чиқариш жамоаси тепасида раҳбар туради ва корхона ходимлари унга бевосита бўйсинадилар. Барча бошқарув функциялари раҳбар қўлида мужассамланади. Ҳар бир бўлим ўзининг вазифасини мукамал бажаришга ихтисослашган бўлади.

Бошқарувнинг чизиқли тузилмаси ҳал қилинаётган масалалар кўлами унчалик катта бўлмаганида самаралироқ бўлади. Шу сабабли бундай тузилмадан асосан цех, ишлаб чиқариш участкалари ва кичик корхоналарни бошқаришда фойдаланилади. Бундай тузилманинг қуйидаги афзалликлари мавжуд:

- бошқарувнинг ҳар бир бўғини учун раҳбар тайинлашнинг нисбатан осонлиги;
- бошқарув қарорларини тайёрлаш ва бажаришнинг тезкор (оператив) амалга оширилиши;
- бошқарув функцияларини бажаришнинг нисбатан осонлиги.

¹ Қаранг: Шарифхўжаев М.Абдуллаев Ё. Менежмент. Дарслик. –Т.: Ўқитувчи, 2001. 110-117 бетлар.

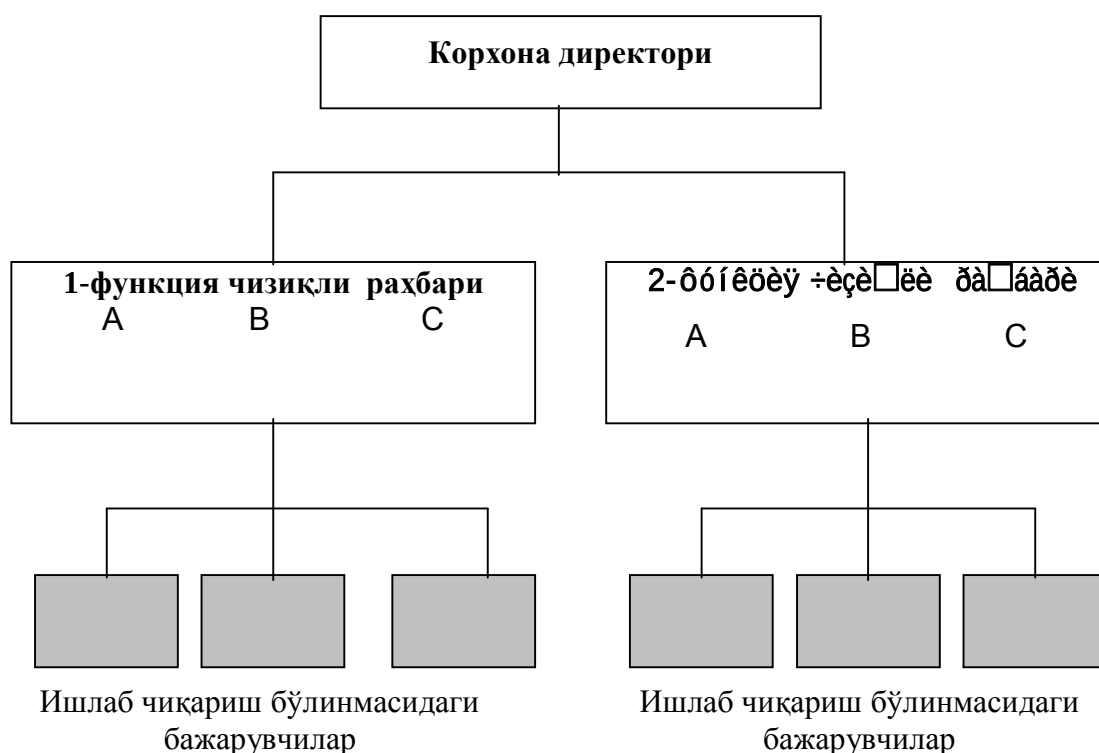
Бироқ бошқарувнинг бу тизимида бир қанча камчиликлар ҳам мавжуд бўлиб, уларнинг асосийлари горизонтал алоқаларнинг тарқоқлиги, бошқарувдаги ҳаддан ташқари қаттиқлик ва ишлаб чиқаришнинг диверсификацияси шароитларидаги чекланган имкониятларида намоён бўлади. Бошқарувнинг чизикли тизими куйидаги ҳолларда қўлланади:

– ходимлар сони 300-500 кишини ташкил қилувчи ҳамда предметли ва технологик ихтисослашув даражаси юқори корхоналарда (металлга ишлов бериш, ярим тайёр маҳсулот ишлаб чиқариш, йиғиш, бир турдаги хизмат кўрсатиш ва ҳоказо);

– маҳаллий саноат корхоналарида (масалан, ёғочни қайта ишлаш, маҳаллий хом ашёдан маҳсулот тайёрлаш ва ҳоказо).

Бошқарувнинг чизикли тузилма тузилиши 1.1.1-чизмада кўрсатилган.

1.1.1-чизма. Бошқаришнинг чизикли тузилмаси схемаси¹



Бошқарувнинг функционал тузилмаси учун бошқарув ва объект функциялари бўйича бошқарув ячейкалари яратиш тавсифлидир. Бу ячейкалар бажарилиши шарт бўлган қарорларни бошқарувнинг қуйи поғонасига ёки бевосита ишлаб чиқариш бўғинларига етказиб беради. Демак, бошқарув функциялар бўйича тақсимланади ва функционал бўғинлар томонидан амалга оширилади, улар томонидан тайёрланувчи бошқарув қарорлари эса бажарувчиларга кесишувчан алоқа каналлари бўйича етказилади.

Бошқарувнинг функционал тузилмасига мисол қилиб бош мутахассисларнинг, яъни бош иқтисодчи, бош механик, бош технолог, бош металлург, бош конструктор хизматлари (бўлимлари, гуруҳлари), шунингдек, корхона бош бухгалтериясини кўрсатиш мумкин.

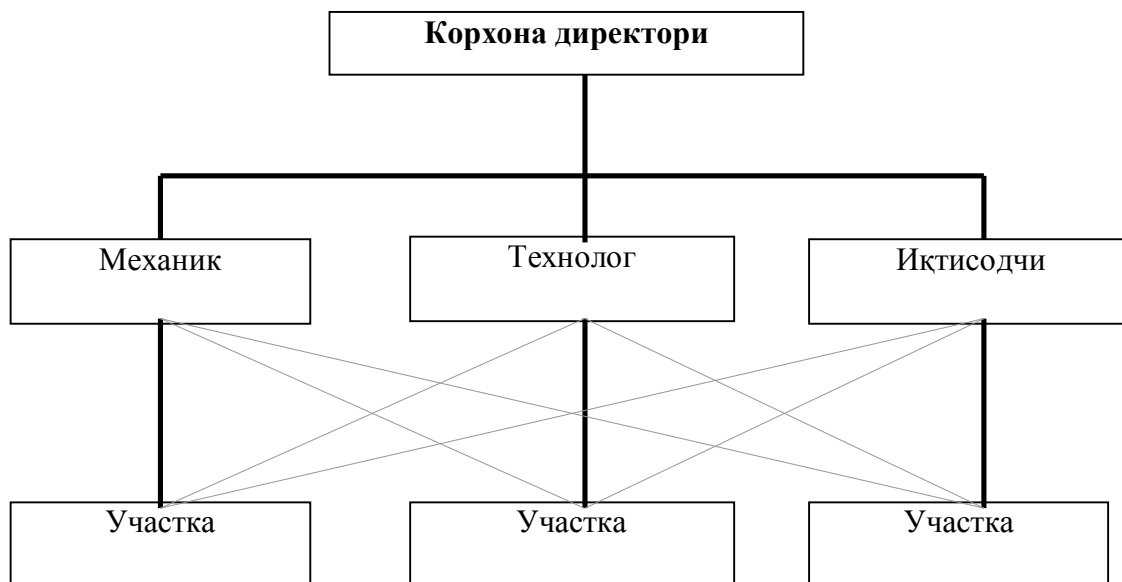
Бошқарувнинг функционал тузилмаси амалда чизикли тузилма билан кесишиб ўтади. Бундай синтез чизикли ёки функционал тузилмага қараганда **бошқарувнинг**

¹ Чизма муаллиф томонидан илмий манбалар асосида ишлаб чиқилган.

чизикли-функционал тузилмасини самаралироқ бўлиши ва кенг тарқалишига сабаб бўлади. Бу ҳолда бошқарув ҳам чизикли, ҳам функционал раҳбарлар томонидан амалга оширилади.

Бошқарувнинг функционал тузилмани 1.1.2-чизма орқали акс эттириш мумкин.

1.1.2-чизма. Бошқарувнинг функционал тузилмаси схемаси¹



Бошқарувнинг ушбу тузилмаси афзалликлари куйидагилар:

- бошқарув фаолиятини ихтисослаштириш даражасининг юқорилиги;
- бошқарув фаолиятининг деярли барча соҳаларини ваколат доирасида қамраб олиш;
- ишлаб чиқариш диверсификациясининг турли талаб ва шарт-шароитларига мослашиш имкониятлари;
- бошқарув хизматлари ёки бўлимларига ходимлар танлашнинг нисбатан осонлиги.

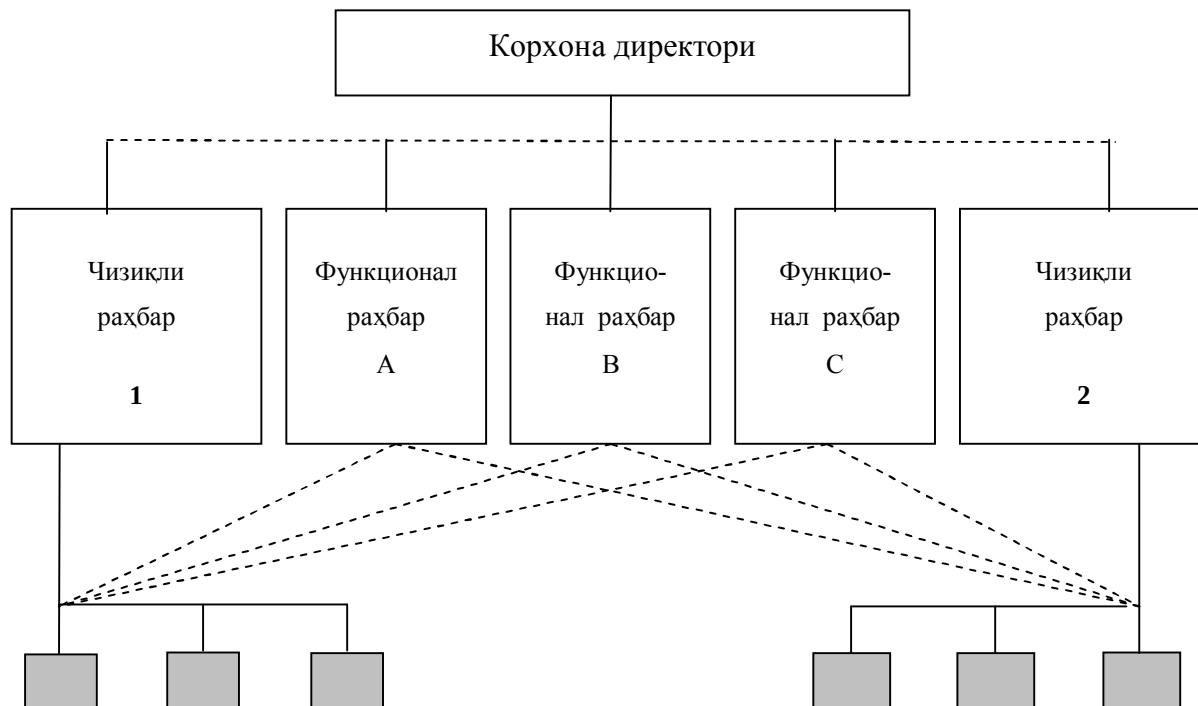
Бошқарувнинг функционал тузилмасининг камчиликлари қаторига эса куйидагиларни киритиш мумкин:

- яккаҳокимлик тамойилининг бузилиши;
- келишилган бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажариш ҳамда уларнинг комплекслигини таъминлаш қийинлиги;
- бошқарувнинг юқори поғоналари учун раҳбар танлашнинг мураккаблиги.

Бундай бошқарувда ташкилий ишларни ҳал этишда асосан комплекс ёндашувни шакллантириш мавжуд камчиликларни олдини олишга имкон беради. Аммо юқорида қайд этилган бошқарувнинг ташкилий тузилмалари ўзаро бириктирилса, яна бир ташкилий тузилма ҳосил бўладики, бу тузилма номи чизикли-функционал деб қайд этилади ва унинг схематик кўринишини 1.1.3-чизмада келтирганмиз.

¹ Чизма ТДИУ сайтидаги Менежмент фани бўйича тайёрланган электрон дарсликдан олинган. Қаранг: www.ziyounet.uz.

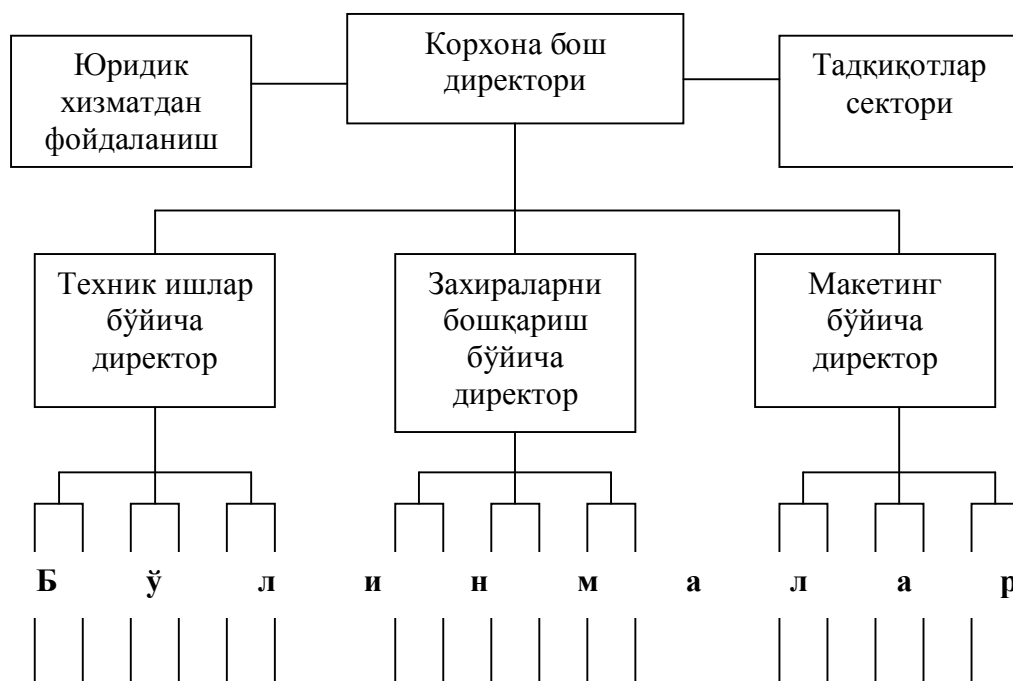
1.1.3-чизма. Бошқарувнинг чизикли-функционал тузилмаси схемаси¹



Шартли белгилар:

- чизикли раҳбарият муносабатлари
 - - - - - функционал муносабатлар

1.1.4-чизма. Бошқарувнинг чизикли-штабли тузилмаси схемаси²



¹ Чизма www.ziyounet.uz сайтидан олинган.

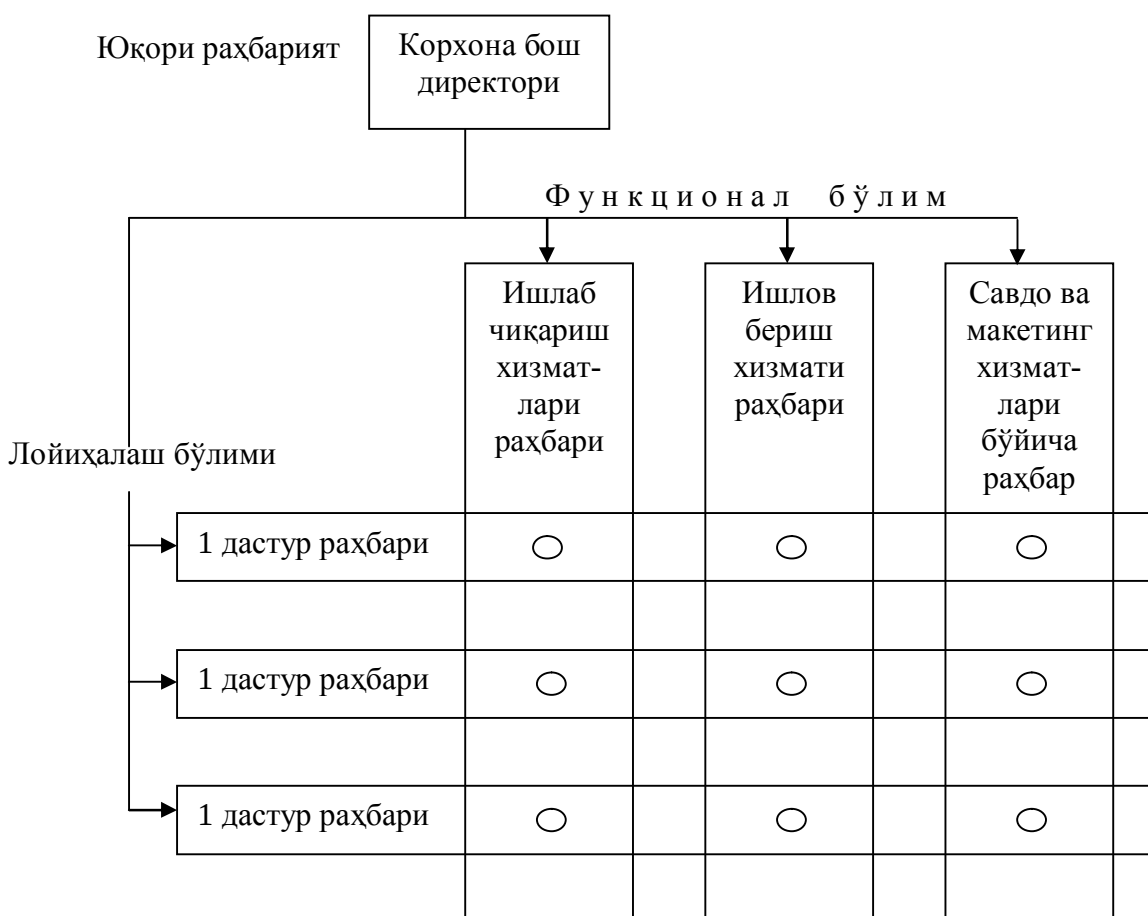
² Манба: Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. –М.: Дашков и К°, 2004. 125 стр.

Чизикли-функционал ташкилий тузилма бошқарувнинг аралаш тузилмасининг бир кўриниши бўлиб, унга чизикли структура асос қилиб олинган. Бошқарув бўғинида функционал бўлимлар тузилиб, унинг таркибига муаммоларни ечиш учун малакали мутахассислар таклиф этилади.

Бундан ташқари чизикли-штабли ташкилий тузилма ҳам мавжуд бўлиб, бу тузилма ҳам аралаш тузилмалар таркибидан шакллангандир. Бунда бошқарувнинг ҳар бир бўғинида ихтисослашган хизматлар, маслаҳатчилар кенгаши, яъни штаблар тузиш орқали бошқарув ташкил этилади. Масалан, штабли тузилмалар табиий офат, ҳалокат ва кулфатларнинг оқибатларини бартараф қилиш, янги маҳсулот ёки технологияни ўзлаштириш, тўсатдан юзага келган, одатий бўлмаган вазифаларни ечишда тузилиши мумкин. Бундай ҳолларда бошқарув штабига раҳбарларнинг ваколатларидан кам бўлмаган ҳақ-хуқуқлар, ваколатлар берилади.

Бошқарувнинг матрицали ташкилий тузилмаси анча мураккаб тузилма бўлиб, у маҳсулотни нисбатан қисқа “умр” кўрадиган ва тез-тез ўзгариб турадиган корхоналар томонидан қўлланилади. Матрицали ташкилий тузилма битта тамойилда - ишлаб чиқаришни вертикал ва горизонтал бошқаришда бошқарув функцияларини ташкилий тузилмалар ўртасида қайта тақсимлаш асосида яратилган. Бу тузилма илмий тадқиқот институтлари, конструкторлик бюrolари, технологик бюrolар, шунингдек, илмий-тадқиқот ва конструкторлик изланишлари олиб борилувчи йирик корхоналарда кенг қўлланилади.

1.1.5-чизма Бошқарувнинг матрицали ташкилий тузилмаси схемаси¹



¹ Чизма муаллиф томонидан ишлаб чиқилган. Манба: Семенов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента. Учебник. –М.: Дашков и К°, 2004. 126 стр.

Шантли белги:

○ – матрицали гуруҳлар

Бошқарувнинг матрицали ташкилий тузилмалари раҳбарлардан жуда юқори бошқарув ваколатини талаб қилади. Бундай тузилмадан фойдаланганда юзага келувчи муаммо ва вазифаларни ечиш учун вақтинчалик ижодий гуруҳларни тузиш мумкин. Тўғри, бунинг учун жамоа олдида юзага келувчи лойиҳа топшириқларни бажариш учун қўшимча харажатлар талаб қилиниши мумкин.

Бошқарувнинг исталган ташкилий тузилмасини лойиҳалаштиришда ҳамда амалиётда қўллашда тезкорлик, оптималлик, ишончлилик ва тежамкорлик каби асосий талабларга жавоб бера олишига эътибор қаратилиш лозим. Бу талаблар қанчалик тўлиқ ва яхши бажарилса, корхонани бошқариш тизимининг сифат кўрсаткичлари шунчалик юқори бўлади.

Амалиёт шуни кўрсатадики, бошқарув объекти ва бошқарувчи тизим (бошқарув аппарати) ўртасида, бошқарув функциялари ёрдамида тартибга солинувчи маълум бир муносабатлар юзага келади.

Бошқарув функциялари объектив жиҳатдан зарур ва албатта қайтариловчи хатти-ҳаракатлар мажмуаси бўлиб, мазмуни ва йўналиш мақсадларининг бир хиллиги туфайли бирлашиб туради. Бошқарув функциялари бутун бошқарув жараёни давомида узлуксиз тарзда амалга оширилади ҳамда бошқарув қарорларини қабул қилиш ва бажаришнинг турли босқичларида турли хил салмоққа эга бўлади.

Амалдаги таснифга асосан бошқарувнинг қуйидаги функцияларини ажратиб кўрсатиш мумкин:

1. *Режалаштириш* – ишлаб чиқаришни кенгайтириш ва корхонанинг гуллаб-яшнаши учун ишлаб чиқариш мақсадларини белгилаш ва унинг натижаларига эришиш.

2. *Истиқболни белгилаш (прогнозлаштириш)* – жорий фаолиятни самарали тарзда олиб бориш ҳамда истиқболни кўра олиш ва бошқарув тизимини истиқболга мослаштириш. Режалаштиришдан фарқли равишда прогнозлаштириш эҳтимоллик тавсифига эга бўлади.

3. *Тартибга солиш* – ишлаб чиқаришни, жамоани бошқаришда белгиланган кўрсаткичлардан четга огишларни тўғрилаб бориш.

4. *Ташиқлаштириш* – куч-қувват ва воситаларни ишлаб чиқариш дастурини минимал харажатлар асосида ва бу харажатларнинг юқори самарадорлиги орқали амалга оширишга йўналтириш, амалдаги ташкилотчилик тизимини янги ютуқларга эришиш ва янги вазифаларни бажаришга йўналтириш.

5. *Назорат* – жорий кўрсаткичларнинг белгиланган (дастурий) вазифа(норма)ларга мос келиш даражасини аниқлаш.

6. *Ҳисобга олиш* – корхонанинг маълум бир вақт давомида бажарган ишларига яқун яшаш.

7. *Таҳлил* – маълумотларни йиғиш, сақлаш, қайта ишлаш ҳамда улардан бошқарувни асослаш ва бошқа вазифалари учун фойдаланиш.

Шуни қайд қилиб ўтиш керакки, бошқарув функциялари ўртасида қатъий чегара йўқ. Бошқарув фаолиятининг битта тури бошқарувнинг бир нечта функциялари белгиларига эга бўлиши ва улар ўзаро чамбарчас боғланиб кетиши мумкин. Шу билан бирга ҳар бир функция ўзига хос хусусиятларга эга бўлиб, уларни билиш раҳбарнинг профессионал маҳорати шаклланишида муҳим роль ўйнайди.

1.2. Бошқарувнинг технологик воситалари ва иш бажарилишини лойиҳалаштириш

Бошқарувнинг техник воситалари ахборот қабул қилиш ва қайта ишлаш аппаратураси ва ақлий меҳнат техникасидан иборат. Буларнинг ҳаммаси ахборот билан ишловчиларга жуда ҳам керакдир. Техника қанча такомиллашган бўлса, раҳбар ундан қанча яхши фойдаланишни билса бошқарув технологияси, бошқарув меҳнатини ташкил этиш ва бошқарув жараёни шунча самаралироқ бўлади.

Бошқарув техник воситалари мажмуасини ишлатиш самараси бир неча шартларга боғлиқдир. Биринчидан, компьютерга ва алоқа имкониятига, иккинчидан, дастурни таъминлаш сифатига ва, ниҳоят, ушбу дастур фойдаланувчиларнинг касбий тайёргарлигига боғлиқ.

Кибернетикада эришилган ютуқларга мувофиқ ахборотни тез қайта ишлаш воситалари – электрон ҳисоблаш машиналари юзага келди.

Кейинчалик ахборотни магнитли барабанларга ёзадиган ЭХМ ларнинг ягона тизими юзага келди. ЭХМ ларни ихтиро этишда олимлар катта муваффақиятга эришди. Ҳисоблаш машиналари ихтиро қилиниши нафақат катта ҳажмли ЭХМ ларни яратилиши билангина эмас, балки уларни ихтирочилари ва истеъмолчилари ўртасидаги психологик чегара бартараф этилди. Ахборот ҳисоблаш техник воситаларини ривожланиши туфайли нафақат ЭХМларни яратиш, балки илмий тадқиқот ва ишлаб чиқариш мақсадлари учун аналогли ва бошқарув ҳисоблаш машиналар ихтиро қилинди.

Бугунги кунда мамлакат корхона ва муассасалари жуда яхши компьютерлар билан жиҳозлангандир. Оддий шахсий компьютерлар энг кучли ЭХМдан кўра барча жиҳатдан устун туради. Улар бир секундда миллиард операция бажариши мумкин бўлиб, чексиз хотирага эгадир.

Шахсий компьютерларни яратиш ғояси 1976 йилда юзага келди. Бу вақтда улкан ЭХМ ва баҳайбат ҳисоблаш марказлари иш олиб борар эди. Бир гуруҳ ташаббускор ихтирочилар С.Джобс ва С.Возняк бошчилигида 10 минг доллар ёрдамида кичик гаражда биринчи шахсий компьютер намунасини яратдилар. Икки йилдан кейин «Эппл» фирмасининг сотув ҳажми 7 млн. долларга, 1991-йилда эса 6 млрд долларга етди. (1984-йилдан бошлаб фирмани «Пепси» компаниясининг собиқ президенти Дж.Скалли бошқариб келмоқда)¹.

Ўзбекистонда замонавий компьютер тизими ишлатилмоқда. Уларнинг аксарияти асосан АҚШ, Хитой, Малайзия ва Корея мамлакатларидаги фирмалар орқали ва бир қатор Япон фирмаларида ишлаб чиқилган. Одатда шахсий компьютер бозорига биринчи бўлиб кичик фирмалар кириб келган. Бу фирмалар бозор конъюнктураси ўзгариши ва истеъмолчи талабини яхши билади.

Масалан, АҚШда компьютерларнинг янги турларини чиқариш муддати кейинги 15 йил ичида 7 мартагача қисқартирилиб, 1 йилни ташкил қилди. Кўп йиллар мобайнида дастурни таъминлаш асоси бўлиб Microsoft MS-DOS, кейинчалик, яъни 1991-йилда Windows операция тизими хизмат қила бошлади.

Ахборот маълумот базаси одатда корхона фаолиятининг бирламчи статистик кўрсаткичларининг керакли реквизитлари йириклаштирилган файлларга айлантириб, шакллантиради. Маълумот базалари технологик жараён кечиши ва бошқарув масалалари ечими билан боғлиқ истеъмолчилар талабларига мувофиқ доимо янгиланиб келади.

Бошқарув сифати ва тезкорлигини ошириш, кўп куч талаб қилувчи қўл меҳнатини энгиллаштириш, назорат, режалаштириш самарасини оширишдан ташқари Автоматик бошқарув тизими (АБТ) корхонанинг техник-иқтисодий кўрсаткичларига ҳам жиддий таъсир кўрсатади.

¹ Қаранг: Ғуломов Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти. –Т.: ТошДАУ, 2002. 82 бет.

Илмий манбаларга қараганда АБТни жорий этилиши даромадни 4-20%га, ишлаб чиқариш ҳажмини 2-14 мартагача, самарадорликни 3-6 марта, даромадини 1-5 марта, ишлаб чиқариш меҳнат самарадорлигини 3-12 марта, айланма воситалар айланиши 2-10% га ошади, 2-5% асосий фондлар эркинлашади, шартнома мажбуриятлари бажарилмаганлиги учун жарима 5-10% га камаяди. Бошқарув операцияга кетган меҳнат 10-30% га камаяди. Раҳбар ва ходимлар учун ижод қилиш вақти кўпаяди.

Ҳар бир инновация каби АБТ ни яратилиши иқтисодий, ташкилий ва психологик қийинчиликлар билан боғланиб келади. Катта ҳажмли лойиҳа ишларидан ташқари меъёрий ахборот манбалар базасини яратилиши билан боғлиқ масалалар ечилиши керак, электрон ҳисоблаш техникасини танлаши ва сотиб олишини асослаш, ходимларни ўргатиш ва психологик мослаштириш бўйича катта иш олиб борилиши керак.

АБТни ташкил қилишда корхона раҳбарининг роли жуда муҳим («биринчи шахс» тамойили бўйича). АБТни жорий этиш корхона мутахассисларини янги ахборот билан бойитишини алоҳида таъкидлаш лозим. АБТни ишлаб чиқиш ва жорий этилиши технологик ва ахборот тизимларни янгича баҳолаб олишга, корхона бошқарув тизимини чуқурроқ ўйлаб кўришга имкон беради.

Бироқ АБТни яратишдаги асосий қийинчилик унинг алгоритмининг таъминлаш, дастурлаш, маълумот базаларини яратиш, техник воситаларни жорий этиш, ахборотларни қайта ишлашда эмас, балки корхона ходимларини АБТ шароитига мослаштиришда юзага келади. Табиийки, анаънавий психологик тўсиқ пайдо бўлади. АБТ шакллланган иш тартибини бузади, ходимнинг билим савияси қанча паст бўлса, дисплей ва клавиатура унга шунча кўрқинчли кўринади (АБТ ихтирочилари вазирлар ва уларнинг ўринбосарларини ўргатишда анча қийинчиликларга учради).

Компьютер ва АБТ инсон фаолияти тармоқларига жорий этилиши янги турдаги раҳбарни шакллантиради, унга ҳолисона ахборот олишга имкон яратади, кенг ахборот майдонига йўл очади, технологик жараённинг аниқ кечишини таъминлайди. Раҳбар ўз ручкаси ёки телефонидан қандай фойдаланса, компьютер билан ҳам шундай фойдалана олиши керак. Истеъмолчи ва компьютер бир бири билан жиплашиб, одам - машина тизимини ҳосил қилиши керак.

Кўп йиллар давомида компьютер билан ишлаш мураккаб ва қийиндек туюлар эди. Компьютерни ўрганишда иоситачи-дастурчига мурожат қилиб, унинг райига қараб, иш тутиш керак эди. 80-йиллар бошларида истеъмолчининг алгоритм тилига ўргатиш керак, деб тушунилар эди. Лекин вақт ўтиши билан машина турларини янги такомиллаштирилган турлари юзага келди ва ниҳоят, янги ғоя амалга оширила бошланди: одамни машинага эмас балки машинани одамга мослаштириш йўли танланди. Ушбу тамойилни амлга ошириш одам ва машина ўртасидаги жарликни бартараф қилди.

Японияда бир секундда 32 триллион операция бажариб, чексиз хотирали компьютерни ихтиро қилинганлиги билимларни қийин шаклланаётган соҳаларини ҳам компьютерлаштиришга имкон туғдиради.

АБТнинг мураккаброкларини ихтиро қилиш ва сунъий миёни яратиш ишлари билан бирга автоматлаштиришни сифат жиҳатидан янги поғонага кўтариш ишлари олиб борилмоқда. Автоматика, телемеханика, ҳимоя ва блокировка қилиш аппаратларга ишонч кескин равишда ошганлиги туфайли бошқарувнинг энг ишончсиз бўғини бўлган одам хизматидан ҳоли бўлиш имконияти туғилди, яъни бошқарувни автоматлаштирилган тизимидан автоматик тизимига ўтиши аниқ белгиланди. Бу жараён муҳимлигини дунёда энг йирик техноген ҳалокатларнинг 95%, шу жумладан Чернобилдаги ҳалокат ҳам ходимлар айби билан содир бўлганлигини тасдиқлайди.

АБТ компьютерга ўтказилган ахборотларни қайта ишлаш муддатини қисқартиради, йирик маълумот банки ва базаларини шакллантиради. 90-йилларда АҚШда 3200, Буюк Британияда 2500, Германияда 290 маълумот банклари пайдо бўлди. Ҳозирги кунда Ўзбекистонда ҳам бундай маълумотлар банки шакллантирилмоқда.

АБТ қуйидаги кичик тизимларга бирлаштирилган ишлаб чиқариш масалаларини:

- ишлаб чиқаришни техник жиҳатдан тайёрлаш;
- техник-иқтисодий режалаштириш;
- асосий ва ёрдамчи ишлаб чиқаришни тезкор бажариши;
- бухгалтерия ҳисобини олиб бориш;
- тайёр маҳсулотларни сотиш ва тарқатишни бошқарув;
- моддий техника таъминоти ва бошқа қатор катта ҳажмдаги масалаларни (маҳсулот

сифатини бошқарув ва назорат қилиш, ходимларни бошқарув ва рўйхатга олиш, муҳим ҳужжат ва буйруқларни ижро этилишини автоматлаштирилган ҳолда назорат қилиш) ечишга имкон беради.

Юқорида келтирилган рўйхат меъёрий-ахборот база асосида кучли техник ва дастурий воситалар яратилганлиги ҳақида далолат бериб, ижро этувчилар, корхона мутахассислари ва раҳбарларининг меҳнатини енгиллаштиришга қаратилган.

Ҳужжатларни қайта ишлаш муддати икки баробар камайди, савдо-таъминот фаолиятидаги чиқимлар 8%га тушди. Айланма воситалар иқтисодий самараси 4% ошди. Бошқарувнинг техник воситалари ва яратилган дастурий таъминотни самарали ишлатишдаги қийинчилик истеъмолчиларнинг паст савиялиги, компьютер ва одам орасидаги психологик чегара борлиги, яъни бошқарувнинг барча сатҳидаги чаласаводлик ва профессионаллик ўртасидаги қарама-қаршилик борлиги билан изоҳланади.

Бошқарувни автоматлаштириш ривожининг кейинги босқичида – Интернет тизимининг яратилиши бўлди. Интернет тизими ва виртуал корхоналар концепцияси ҳозирги «бизнес-инқилоби» талабини, оилавий ишлаб чиқариш иқтисодиётидан индивидуал хизмат кўрсатиш иқтисодиётига, буйруқбозликдан мижоз талабини қондиришга ўтишни ақс этади. Виртуал корхона яратилиши ташкилот, янги ахборот ва коммуникация технологияларни жорий этиш асосида амалга ошди. Бунга Япониянинг «Тойота» автомобил фирмаси мисол бўла олади. Мижознинг буюртмасидан кейин 72 соат ичида керакли мотори, кузови, салони бор автомобиль тайёр бўлади.

Виртуал корхоналар ёндош корхоналар билан компьютер тармоғи ёрдамида фаолият олиб боради. Бир неча бир-бирига интеграциялашган корхоналарнинг кооперацияси натижасида мижоз буюртмаси қисқа вақт ичида бозорга етказилади.

1997 йилда юз мингдан ортиқ виртуал корхона ташкил этилиб, 3 миллиондан ортиқ ишчи ўзига қўлай бўлган вақтда ишга келиш ҳуқуқига эга бўлдилар. Бухгалтер ва дастурчилар уйда ишлаш ҳуқуқига эга бўлди, савдо бўйича агентлар мижозлар билан бевосита иш олиб борди, таъминотчилар таъминловчиларнинг иш жойида ишлаб, ўз офиси билан телефон, электрон почта орқали алоқа қилиш имкони туғилди, яъни меҳнатнинг янги ташкилий тури - офиссиз корхона вужудга келди.

80 йилларда «Корвус» америка компанияси мактаб тизимида «Эппл» компьютерлар турини яратишга киришди. Ҳозирги вақтда Республикамиздаги барча гимназия, лицей, коллеж, университетларимиз компьютерлар билан жиҳозланган. Уларнинг аксарияти интернет тармоғига уланган.

Бир неча компьютерларни ҳисоблаш тармоғига айлантириш катта иқтисодий самара беради. Ундан ташқари ходимларнинг ишлаб чиқариш вақти камайиши туфайли иқтисодий самарага эришилади. Локал ҳисоблаш тармоғи электрон почтадан фойдаланишда, мажлис ўтказишда, жамоа ишини тартибга солишда катта имкон яратади.

Давлат муассасалари ва тижорат корхоналари Интернет икониятларидан яхши фойдаланмоқда. АҚШда интернетдан 1997 йилда 20 миллиондан ортиқ истеъмолчи фойдаланган эди. Ҳозирги кунда бу кўрсаткич янада ошиб кетган. Масалан, интернет тармоғига Ўзбекистоннинг қатор тижорат ва нотижорат тармоқ корхоналари уланган.

Компьютер тизими базасининг ривожланиш жадаллиги ва доимий такомилланиши хайратда қолдирмоқда. Компьютер процессорларининг самарадорлигини ошиши моҳиятан янги технологияларга, кремний кристалидан ясалган транзисторлар зичлигини ошишига асослангандир.

Intel асосчиларидан бири Гордон Мур шундай деган эди: “Агар автомобилсозлик яримўтказгич саноати каби ривожланганда эди, бугунги кунда “Ролс-Ройс” бир галлон бензинда ярим миллион мил боса оларди ва автомобилни сақлаш учун пул тўлашдан кўра ташлаб юбориш арзонга тушар эди”¹.

Ташкилий техника. Давлат ташкилотлари, саноат корхоналари, тижорат фирмалари учун матнли ва график ахборотларни бошқарув ва қайта ишлаш учун жуда кучли воситалар таклиф этилмоқда. Шахсий компьютерлардан ташқари микро-ЭХМ ўрнатилган нусха кўчирувчи ускуналар, электрон ёзув машиналари, турли хилдаги алоқа воситалари, ЭХМ хотирасидаги ахборотни қайта ишлаб берувчи фототехника, юқори ёки офсет босма учун фотоформалар, микрофильмлар учун аппаратуралар, қисқа муддат ичида айтиб берилган матнни ёзма шаклида чиқарувчи ёки бўлмаса таржима қилувчи диктофон техникалар мавжуд.

Хатто оддий телефон имкониятлари кенгайди. Берилган рақамни автоматик тарзда қайта териш, автожавоб қайтарувчини узоқ масофадан бошқарадиган радиотелефонлар (бу мослама бошқа телефондан автожавоб қайтарувчига қолдирилган ахборотни эшитиб олишга имкон беради) кенг тарқалмоқда.

Японияда иш юритишни кенг автоматлаштириш идора ишининг самарадорлигини бир неча бор оширишга имкон туғдирди. Янги ходим олмасдан иш сифати тубдан ўзгарди. Деярли барча фирмалар шахсий компьютерлар (100%), нусха кўчириш машиналар (83%), факсимиль аппаратлар (98%), матнни қайта ишлаш процессорлари (89%) билан жиҳозланган.

Профессional раҳбар ўзининг ҳар кунги иш фаолиятида бошқарувнинг кучли техник воситаларидан фойдаланиши шарт.

1.3. Бошқарув жараёнинг технологияси, бошқарув операцияси ва процедураларини лойиҳалаштириш

Бошқарув жараёни деганда биз бошқарув аппарати хизматчилари томонидан бошқариладиган турли-туман такрорланиб турувчи цикларни бирлашишини ва ўзаро ҳаракатда бўлишини тушунамиз. Бу ҳолат бошқарув технологиясини ташкил қилади.

Юқорида келтирилган бошқарув технологияси тушунчаси билан тўлароқ танишиб чиқамиз. Бошқарув технологиясининг таркибий элементларини масала, операция, процедура ва элемент (элемент — бу операцияни бир қисми) ташкил қилади. Уларни кейинроқ кўриб чиқамиз. Бошқарув технологиясинг касб, вазифа, малака, операциялар, меҳнат тақсимоти асосида бажарилади. Бу ерда жараённинг самара бошқарув шартлари ҳақида гап бормоқда.

Унинг бир неча шартлари мавжуд бўлиб, улар қўйидагилардир:

Биринчи шарт — меҳнатни касб бўйича тақсимлаш. Бу меҳнатнинг касб бўйича тақсимланиши: бухгалтер, иқтисодчи, инспектор, молиячи.

Иккинчи шарт — меҳнатни функционал тақсимлаш. У ўз мазмуни билан биринчи шартга яқинлашади ва ҳар бир хизматчи ўзининг аниқ ишини бажаради. Масалан, банк бошқарувчиси умумий раҳбарликни бажаради, бўлим бошлиғи бири неча ходимларнинг ишини бошқаради, бўлим инспектори ўз объектида назорат вазифасини бажаради.

Учинчи шарт — бошқарув меҳнатини малака асосида тақсимлаш. Масалан, иқтисодчилар учун уч-тўртта лавозим мавжудлиги - оддий иқтисодчи, биринчи ва иккинчи тойифадаги иқтисодчилар (бош иқтисодчилар), етакчи иқтисодчи.

Тўртинчи шарт — бошқарув меҳнатининг технологик операциялари бўйича ажратишдир. Бу кенг тушунчага эга бўлиб, бошқарувчи меҳнатни аниқ дақиқалар давомида аниқ жараёнларга тақсимлаб бериши лозим.

¹ Ғуломов С.С. Менежмент: бошқарув санъати, назарияси ва амалиёти. –Т.: ТошДАУ, 2002. 88 бет.

Бошқарув масаласи деганда биз аниқ иш турини тушунамиз. Бу меҳнат жараёнини бир қисми бўлиб, бошқарув қарорини қабул қилиш билан боғлиқ, битта ёки бир неча хизматчи томонидан бажариладиган ва маълум мақсадга эришишга кўмаклашадиган жараёндир.

Бошқарув операцияси — бу ечилаётган масалани мантикий ажратилган бир қисми бўлиб, битта бажарувчи орқали бажарилади ва бўлакларга бўлинади. Бошқа сўз билан айтганда бу масалани ечиш ҳаракатидир.

Бошқарув процедураси — бу турли бошқарув операцияларини йиғиндиси бўлиб, маълум чизма, яъни алгоритм орқали бажарилади. Процедура бошқарув жараёнида биридан кейин бири ёки параллел келадиган операцияларни бажарилишини тайёрлаш, кўриб чиқиш, муҳокама қилиш ва бажарилишини акс этади.

Элемент — бу операцияни бир қисми бўлиб, ягона бажарувчи томонидан бажарилади ва ягона мақсадли вазифага эга.

Мисол сифатида унча катта бўлмаган вазиятни кўриб чиқамиз ва унда биз бу ерда бошқарув масаласи, операцияси, процедураси ва элементи нима эканлигини билиб оламиз. Дастгоҳларни ишлаб чиқарувчи фирма тижорат банкидан янги кўшимча ишлаб чиқариш майдонини бунёд қилиш учун маълум миқдорда ссуда сўрайди. Банк шунга ўз розилигини билдиради. Бу ҳолатда банкнинг бир қатор ҳаракатларини кўриб чиқамиз.

1. Банкнинг кредит бўлими орқали фирманинг тўлов қобилиятини аниқлаш — масала;
2. Кредит миқдорини ҳисоблаш — операция;
3. Фирманинг кредитга берган таклифини кўриб чиқиш ва уни қондириш имкониятларини мулоҳаза қилиш — процедура;
4. Фирмага сўралган пул маблағини ўтказиш — элемент ҳисобланади.

Шундай қилиб бошқарув тизимида ҳар бир функционал жараённи ташкил қилиш учун, шу жараённи ташкил этувчи вазифа, операция, процедура ва элементларнинг миқдори, изчиллигини аниқлаш лозим. Юқорида берилганларга асосан бошқарувга тегишли усулларни, йўлларни, услубларни ўрганишни кўшимча қилиш мумкин. Бунга кўшимча равишда технология жараёнларнинг шароитлари, бошқарув меҳнатини услубларини ҳисобга олишни таъкидлаш керак

Юқоридаги фикрларимизда биз бошқарув меҳнати технологиясини, жумладан: масала, операция, процедура, элемент ва бошқарув цикллари кўриб чиқдик. Эндиликда яна бир муҳим масалани, яъни қандай усуллар, услублар, ҳаракатлар ҳисобига бошқарув технологиясини самарали қилиш мумкинлигини кўриб чиқамиз. Уларнинг барчаси бошқарув технологиясини ташкилий лойиҳалаштириш деган тушунча билан бирлашиши мумкин, яъни бошқарув ишининг бажарилишини тартиб ва чизмалар орқали лойиҳалаштириш. Ташкилий лойиҳалаштиришда бош масала бошқарув тизими ва унинг элементларининг моделини бунёд этишдир. Модел ишлаб чиқилади ва у ўз аксини лойиҳа ҳужжатлари мажмуасида топади. Бу каби моделни яратилишида бошқарув технологиясининг сифатли томонларини акс эттирмақ керак бўлади. Улар куйидагилардир:

1. Меҳнатни функционал, касб ва малака бўйича тақсимлаш, шу жумладан масалани ечиш учун қандай ва қанча миқдорда мутахассислар зарур бўлишини аниқлаш.
2. Меҳнатни операция — технологик хусусиятига қараб тақсимлаш, яъни қандай ва қанча миқдорда бошқарув операциялар ва процедуралар зарур бўлишини аниқлаш.
3. Меҳнатни тақсимланиш ва ширкат тизимини бунёд этиш.
4. Бошқарувни кичик тизимларини лойиҳалаш: бошқарув аппарати ишчилари меҳнатини ҳисоблаш ва баҳолаш, иш вақтини ҳисоблаш, меҳнат жараёнларини тартибга солиш ва ҳоказолар.

Фирма янги ишлаб чиқариш бошқарув хизматларини бунёд этишда нафақат ишлаб чиқариш жараёнлари, бошқарув процедураларини, балки бутун бошқарув технология мажмуасини лойиҳалаштириш муҳимдир. Масалан, янги корхона, ташкилот, фирма бунёд

қилинди. Бу ерда фақат ишлаб чиқариш жараёнини бунёд этиш эмас, балки бошқарув жараёнини ҳам юзага келтириш катта аҳамият касб этади.

Ташкилий лойиҳалаштириш махсус лойиҳа ҳужжатларини бунёд этиш ва ишлатишни кўзда тутати. Булар қуйидагилар бўлиши мумкин: бошқарув операциялари, процедуралар ва унинг элементлар рўйхати, процедура карталари, технологик чизмалар, вазифа тавсияномалари, бўлим ва хизматлар ҳақидаги қоидалар, оперограмма, ҳужжатграммалар ва андозалар.

Оперограмма — бу технологик жараён элементларини битта бўлим ичидаги хизматчилар орасида тақсимланиши.

Ҳужжатграмма — масалани ечишдаги лозим бўлган ҳужжатларни турли хизматлардан ўтиши. У ёки бу бошқарув процедураси доирасида ҳаракатларни аниқ ифодаланиши моҳиятидир (операция тўла ифодаланган бўлмоғи керак). Бу каби ифодаланиш бажарувчилар учун, масалани тушиниш ва уни ечиш имконини енгиллаштирати ва бошқарув самарадорлигининг ошишига имкон яратади.

Замонавий босқичда муҳим ва биринчи даражали аҳамиятга эга бўлган бошқарув меҳнати компьютерлаштирилмоқда, бу эса ишлаб чиқаришни технологик лойиҳалаштиришда юқори шаклли ташкилий лойиҳалаштиришни жорий қилиш зарурлигини таъкидлайди. Бу процедурограммалар билан бир қаторда технологик карталарни ҳам ишлаб чиқишдир. Технологик карталар бажариладиган операцияларни операция бажарувчилар таркибини, операция турини, иш мазмунини, ташкилий техника ва материалга бўлган талабни, вақт бирилигида операцияларни бажариш учун лозим бўлган меҳнат ҳажмини белгилаб беради. Алоҳида бошқарув операциялари меҳнат ҳажмининг меъёри бошқарув аппаратида иш технологиясини лойиҳалаштиришда илмий асос бўлиб ҳисобланади.

Шундай қилиб ташкилий лойиҳалаштириш — бу бошқарув операциялари, процедуралар ва элементларнинг, бажариш усулини аниқ ифодалаш билан бирга бошқарув меҳнاتини яхшиланишига имкон яратади.

**2-боб: Миллий иқтисодийни модернизациялаштириш даврида
Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида
бошқаришни ташкил этиш ва иш юритиш**

**2.1. Норин туманидаги «NORIN TEKS» АЖсининг ташкилий
тузилиши ва унинг бошқарилиши**

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти Ҳаққулобод шаҳрида жойлашган бўлиб, йигирув-тўқув соҳасидаги очиқ турдаги акциядорлик жамиятидир. Мазкур акциядорлик жамиятидаги бўлинмалар ва бўлимлар йиғиндиси, уларнинг тарихи ва ўзаро алоқа шакллари корхонанинг ташкилий тузилишини ташкил этади. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги бўлимлар ўзининг аниқ белгиланган вазифаларига эга.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти ўзига хос ташкилий тузилмага эга бўлиб, бу тузилиш кўпгина омилларга (технология, ташкилотнинг жойланиши, қуввати, фаолияти, ходимларнинг ўз иш жойларига бўлган муносабатлари, муҳитнинг ўзгарувчанлиги, таъминланиш ва ҳоказолар) боғлиқ.

«NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида ишлаб чиқариш жараёнини ташкил этиш, жамоа ходимлари ўртасидаги меҳнатни (қурилиш соҳасида фаолият кўрсатишни) тегишли равишда тақсимланишини талаб қилади. Шу мақсадда биз таҳлил қилаётган объект сифатидаги Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида хизмат кўрсатиш бўлинмалари, бўлимлар ва уларга хос бўлган бошқарув аппарати (штаби) тузилган. Ушбу корхонанинг салмоғи, салоҳияти, режалаштирилиши қурилиш соҳасида хизмат кўрсатиш жараёнини ташкил қилиш шаклини акс эттиради.

«NORIN TEKS» акциядорлик жамиятини тузишдан асосий мақсад бозор қитисодиёти шароитларида фойда ва манфаатдорлик асосида фаолият кўрсатиш бўлиб, акциядорларнинг келишувига кўра ўз пул маблағларини бирлаштириш асосида, меҳнаткашларнинг эҳтиёжларини тўлароқ қондиришдир. Мазкур корхона иқтисодий ва ижтимоий масалаларни ҳал этиш, жисмоний ва юридик шахсларга турли хизматлар ва ишларни амалга оширишга қаратилган хўжалик фаолиятини юритади.

«NORIN TEKS» акциядорлик жамияти мақсадларига эришиш учун қуйидаги фаолият турларини амалга ошириши мумкин:

- турли мақсадли маҳсулотларни ишлаб чиқариш ва истеъмолчиларга сотиш, шунингдек чакана ва улгуржи савдони амалга ошириш;
- ип-газлама маҳсулотларини ва улардан турли асортиментлардаги товарларни ишлаб чиқариш, шунингдек улар билан чакана ва улгуржи савдони амалга ошириш;
- пахта саноати учун автоматлаштирилган ва механизациялаштирилган, компьютерлаштирилган ва ахборот воситаларини ва тизимларини ишлаб чиқариш, лойиҳалаштириш, монтаж қилиш, созлаш ва таъмирлаш, шунингдек улар билан чакана ва улгуржи савдони амалга ошириш;
- йиғириш-тўқимачилик, трикотаж, текстил ва тикувчилик маҳсулотларини, воситаларини, товарларини, шу жумладан ип-калава ва газламаларни, турли кийимларни ишлаб чиқариш, лойиҳалаштириш, таъмирлаш, шунингдек улар билан чакана ва улгуржи савдони амалга ошириш;
- халқ истеъмол молларини, саноат, хўжалик, қурилиш, тиббиёт маҳсулотларини ишлаб чиқариш, шунингдек улар билан чакана ва улгуржи савдони амалга ошириш;
- янги илмий ва технологик кашфиётларни, технологик тизимларни ва воситаларни, ноу-хауларни сотиб олиш, яратиш, ишлаб чиқариш ва ишлаб чиқаришга жорий қилиш;
- белгиланган тартибда воситачилик, улгуржи ва чакана савдони, тижорат, бартер фаолияти, ташқи иқтисодий (жумладан экспорт ва импорт) фаолиятини юритиш;
- чиқиндиларни йиғиш ва қайта ишлаш;

- маишӣ, техник, маданий, сервис, транспорт, транспорт-экспедициявий, тиббиёт, умумий овқатланиш, маслаҳатчилик, савдо-сотиқ хизматларини кўрсатиш.
- ип-калава ва бошқа тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва сотиш;
- трикотаж буюмларини ишлаб чиқариш ва сотиш;
- тўқилмаган маҳсулотларини ишлаб чиқариш ва сотиш;
- тикув маҳсулотларини ишлаб чиқариш, тайёрлаш, таъмирлаш ва сотиш ва хоказо.

«NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг янги таҳрирдаги низомида юқоридаги фаолият турларидан ташқари яна бир қатор иқтисодий фаолият турлари билан шуғулланиш қайд этилган¹. Аммо бугунги кунда ушбу ишлаб чиқариш корхонаси ип-йигирув саноати соҳасида фаолият кўрсатиб, асосан ип-калава маҳсулотларини тайёрлаш билан машғул.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги бошқариш тузилмаси ва бу корхонанинг таркибий тузилмаси – бу тизимнинг турли босқичи (поғонаси)да жойлашган ва ушбу корхонанинг тўқувчилик соҳасида ишлаб чиқариш тизими сифатида фаолият кўрсатишини таъминлайдиган ўзаро боғлиқ бошқарув органларининг йиғиндиси бўлиб, бошқарув аппарати орқали бошқарилади.

Биз таҳлил қилаётган Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг ички муҳитида ўзига хос поғоналашган бошқарув босқичларининг мавжудлиги муайян бошқарув «иерархия» сининг юзага келишига сабаб бўлади.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг бошқарувчиси юқори поғонадаги менежер ҳисобланиб, мазкур тумандаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг истикболини белгилаш, унинг келажаги учун аҳамиятли чора-тадбирларни ишлаб чиқиш билан шуғулланади. Шунингдек вилоятдаги тўқимачилик саноати соҳасини бошқарадиган бош бошқарув органларига ҳисоботлар бериб боради. У Норин тумани бўйича корхонани ўзига хос бошқарув андозасини ишлаб чиқади ва уни амалга оширади. Туманда мавжуд бозор конъюктураси ҳолатига қараб, ўзининг бошқарув режаларини бозор муҳитига хос амалга ошириб боради.

Бош менежерга бўлим бошлиқлари бўйсунди. Бўлим бошлиқлари ўрта поғонадаги менежерлар бўлиб, уларнинг фаолиятлари ўзлари бошқараётган бўлимларда ўз ишларини ташкил этиш, режалаштириш, тикувчилик ва тўқимачилик жараёнларининг ўзига хос томонларини ўзлаштириш кабиларни бошқариш билан бирга бошқа бўлимлар билан алоқаларни боғлаш билан шуғулланадилар.

Бошқарув жараёнидаги бирламчи бўғин режалаштиришдир. Чунки у мазкур корхонанинг келгусида кутиладиган позицияларини олдиндан кўриш ва уларга эришишга кўмаклашади. Жорий ва бўлғуси манфаатларнинг оқилона бирлаштирилиши ташкилотнинг асосий мақсадларига эришиш гарови ҳисобланади. Стратегик мақсадларга эришиш учун узоқ муддатли режалаштириш ва прогнозлаш (башорат қилиш), қисқа муддатли мақсадларга эришишга эса тезкор режалаштириш йўналтирилган.

Фикрларимиздан кўриниб турибдики, Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти бошқарувчисининг ўринбосари сифатида бош муҳандис ва айрим вазиятларда иқтисодий таҳлил бўлимининг бошлиғи иш юритади. У қолган бўлимлардаги иқтисодий ҳолатдан хабардор бўлиб, бош менежер билан алоқани таъминлайди.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти таркибидаги ахборотлаштириш бўлимида нафақат ахборотлар билан ишлаш муаммолари, балки маркетинг соҳасидаги изланишлар ҳам олиб борилади. Бу бўлим замонавий компьютер аппаратлари билан жихозланган бўлиб, корхонадаги барча ишлаб чиқариш жараёнларини назорат қилиб бориш ва ахборотлаштириш жараёнини қулайлаштиради. Шунингдек, мазкур корхонада яқинда интернетдан фойдаланиш имкониятлари ҳам юзага келмоқда.

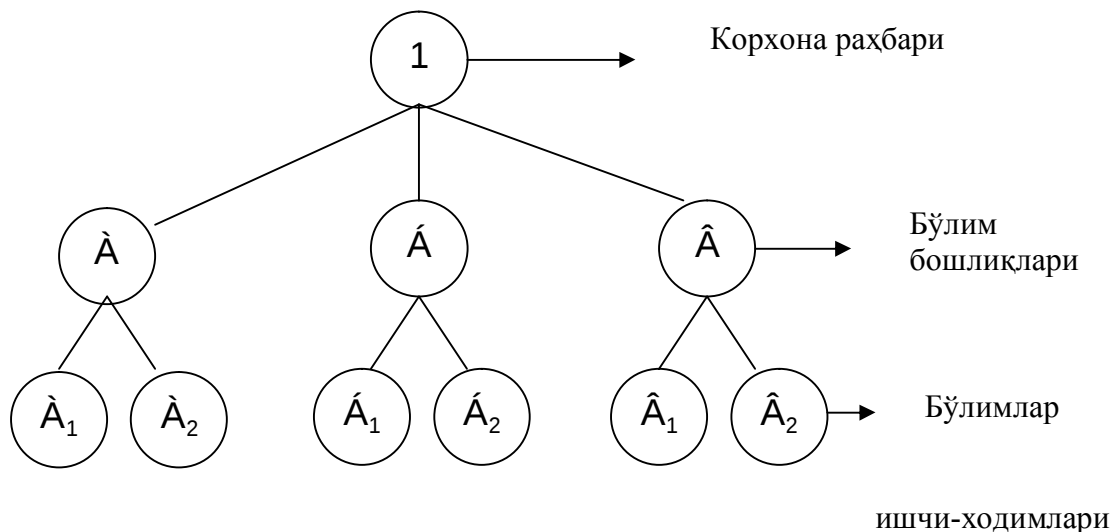
¹ Қаранг: «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг Низоми (янги таҳрирда). 2010. Наманган. 3-4 бетлар.

Ушбу таҳлил қилинаётган Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида фаолият кўрсатаётган ички назорат бўлими мустақил равишда корхонанинг ички ва ташқи имкониятларни, бажарилаётган қурилиш объектлари ва ундаги жараёнларининг тўғрилигини, ўзаро ҳисоб-китобларнинг амалда тўғри бажарилаётганлигини назорат қилиб боради. Корхонанинг умумий фаолиятини таҳлил қилади. Ушбу корхонадаги кўрсаткичлар ўзгаришини назорат қилади. Асосий ва энг умумий назорат ҳамда ҳисобга олиш вазифаси бошқарув органини ахборот билан таъминлаш, шунингдек, кўзланган (режалаштирилган) кўрсаткичлар даражасини амалдаги даражага мувофиқлигини баҳолашдан иборатдир.

Ҳозирги шароитда Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бухгалтерия бўлимининг алоҳида аҳамиятга эга бўлган функцияси бор. Корхонанинг молиявий ҳисобларини шу бўлим орқали ифода этиш мумкин. Молиявий ҳисобот ва айниқса, оммавий ахборот воситаларида эълон қилинадиган молиявий ҳисобот корхонанинг ташқи ахборот фойдаланувчилари манфаатларини таъминловчи қоидалари ҳамда меъёрий хатлари билан тартибга солинади. Бошқарув ҳисобини ташкил этиш ва унинг услубларини корхона раҳбарияти белгилайди. У давлат томонидан тартибга солинмайди. Унда ечимни топиш учун фақат анъанавий бухгалтерия билимлари етарли бўлмаган бошқарув вазифалари биринчи ўринга қўйилади.

Юқоридагилардан шундай хулоса чиқариш мумкинки, Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқарувнинг ташкилий тузилиши чизиқли структура асосида ташкил этилган. Бошқача айтганда, бошқарувнинг ҳамма функциялари корхона бошқарувчиси қўлида тўпланиб (2.1.1-чизмага қаранг), барча қуйи бўлим бошлиқлари ва хизмат кўрсатиш шаҳобчалари унга бўйсунди.

2.1.1-чизма. «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги бошқарувнинг чизиқли структураси.



Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги мавжуд бўлимларда ишлаётган ходимлар ўзларининг бевосита бўлим бошлиқларига (ўрта поғонадаги менежерга) бўйсуниб, уларнинг фармойишларини бажарадилар. Шу тариқа бошқаришнинг вертикал ва бўйсунувчиларга таъсир кўрсатишнинг тўғридан-тўғри йўли очилган.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги бошқарув фаолияти соҳаларидан яна бири меҳнатни ташкил этиш бўлиб, бунда ходимларни танлаш ва жой-жойига қўйиш, уларнинг меҳнати ва дам олишни тартибга солиш, малакасини ошириш, иш вақти ва меҳнат воситаларидан имкон қадар самарали фойдаланиш яхши йўлга қўйилган.

Маълумки, ушбу корхона фаолияти самарадорлигини таҳлил қилишнинг стандарт услублари омилли, қиёсий, балансли, оптималлаштирувчи ва бошқа услублар ҳисобланади. Бироқ тезкор таҳлил ўтказишда энг оддий гуруҳлаш, қиёслаш ва коэффициентлар услублари билан чекланиш мумкин.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида таҳлилий ишнинг муваффақиятли ўтказилиши унинг қай даражада пухта ташкил этилаётганлигига боғлиқ. Ушбу корхона тузилмасида таҳлилий бўлим мустақил ўринга эга бўлиши ва ёки бевосита корхона бошқарувига бўйсунishi лозим.

Ҳозирги пайтда Норин туманидаги ушбу йигирув-тикув соҳасидаги корхона учун миқдорлар билан ишлаш ва уларга хизмат кўрсатиш соҳасидаги ташкилий ва иқтисодий ўзгаришлар долзарб масала бўлмоқда. Бугунги кунда Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятини ривожлантиришда янги технологияларни жорий этиш ва корхона ишчи-ходимлари малакасини ошириш муҳим аҳамият касб этмоқда. Айни пайтда корхонага ўз фаолияти ва ривожлантириш истиқболларини баҳолаш имконини берувчи рационал таҳлил услубига эга бўлмасдан унинг барқарор динамик ривожланишига эришиш мумкин эмас.

Хулоса қилиб айтганда «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқарувнинг ташкилий тузилмаси такомиллаштирилмоқда. Хусусан, бошқарувдаги баъзи ҳалқалар қисқартирилмоқда. Агар мазкур ишлаб чиқариш корхонасидаги уста бевосита раҳбарга бўйсинган бўлса, бошқаришдаги поғоналилиқ даражаси камайтирилиб бошқаришдаги ташкилий тузилманинг самарали ташкил этилаётганлигини алоҳида қайд этиш мумкин.

2.2. Модернизациялаштириш даврида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг иқтисодий ривожланганлик даражаси

«NORIN TEKS» акциядорлик жамияти бир неча йиллардан буён шу Норин туманида тўқамачилик соҳасидаги ишлаб чиқариш корхоналаридан бири сифатида ўз фаолиятини кўрсатиб келмоқда.

Биз таҳлил этаётган акциядорлик жамиятининг Устав фонди тўлиқ шакллантирилган ва **639 902 600** сўмни ташкил этади, ва унинг миқдорида ҳар бирининг номинал қиймати **22870** сўм бўлган **27980** дона оддий эгаси ёзилган акциялар чиқарилган ва жойлаштирилган. Устав фонди акциядорлар ўртасида уларнинг томонидан киритилган ҳиссаларга мувофиқ, акциядорлар реестрида кўрсатилгани каби тақсимланади. Акциядорларнинг овозлари сони акциядорларга тегишли бўлган оддий акцияларнинг сонига тенг. Жамиятнинг Устав фонди унинг мол-мулкининг ўз кредиторлари манфаатларини кафолатлайдиган даражадаги энг кам миқдорини белгилайди.

Бугунги кунда Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятиси асосий воситаларининг бошланғич қиймати 3886 млн. сўмдан ошган бўлиб, бу миқдорнинг асосий қисмини шу корхонага тегишли бўлган бино ва иншоотлар қиймати ташкил этади. «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятига қарашли бино ва иншоотларнинг умумий қиймати бугунги кунда 2178 млн. сўмдан кўпроққа тенг бўлиб, асосий восталарининг 56,0 фоизини ташкил этади. 2008-2010 йилларда асосий воситаларнинг йиллардаги динамикаси 3422 млн. сўмдан кўпроқни ташкил этди. Агар шу давр мобайнидаги йилларга тегишли миқдорни ҳисоблайдиган бўлсак, корхонанинг асосий воситаларидаги ўзгариш йилига ўртача 1140677 минг сўмга тўғри келишини кўриш мумкин (2.2.1-жадвалга қаранг). Шуни

алоҳида қайд этиш керакки, сўнги икки йил ичида асосий фондлар қийматидаги ўзгариш анча сезиларли бўлган.

Эътиборлиси шуки, асосий воситаларнинг турлари таркиби уларнинг умумий қийматида, ҳар бир турларининг ҳиссаси ва нисбати билан характерланади.

Асосий воситаларнинг турли хиллари ишлаб чиқаришда ўз иштироки бўйича бир хил рол ўйнамайди. Агар бинолар асосан ишлаб чиқариш жараёнининг нормал боришини таъминлаб, меҳнатнинг умумий шароитини ташкил қилиб, ишлаб чиқариш самарадорлигига билвосита, нисбатан суст таъсир кўрсатса, меҳнат қуроли (иш машиналари, ускуналар, механизм ва бошқалар) ишлаб чиқариш жараёнида фаол рол ўйнайди ва ишлаб чиқариш самарадорлигига бевосита таъсир кўрсатади.

Сўнги йилларда Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятига қаршли транспорт воситалари 2010 йилнинг бошидаги маълумотларга кўра 18250 минг сўмлик қийматни ташкил этиб, бунда асоан «Tico» маркасидаги автотранспорт воситасидан фойдаланилади.

2.2.1-жадвал

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги асосий воситалари таркибининг йиллар бўйича ўзгариши¹

минг сўмда

№	Кўрсаткичлар номи	2008 йил	2009 йил	2010 йил	2010 йилни 2007 йилга нисбати
1	Асосий воситалар	464359	2 786482	3 886390	3 422031
2	Жумладан: Бино ва иншоотлар	300576	1 652936	2 178265	1 877689
3	Узатиш мосламалари ва техника ускуналари	146758	1 116066	1 689875	1 543117
4	Транспорт воситалари	17025	17480	18250	1225
5	Бошқа асосий воситалар	-	-	-	-

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти ихтиёридаги ушбу автотранспорт воситаси модел жиҳатдан эскирмаган бўлса-да, биз таҳлил этаётган ишлаб чиқариш корхонасининг маъмурий ишларини ташкил этишда ва корхонанинг иқтисодий алоқаларини олиб боришда кенг фойдаланилади.

Бироқ, бизга маълумки, меҳнат воситаларидан унумли фойдаланилмаса, табиий кучларнинг таъсирида қолиб кетса, ёки фойдаланиш жараёнида бундай техника-технологияларнинг ҳаракатсиз туриб қолиши жисмоний жиҳатдан эскиришига олиб келади. Шу туфайли Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти раҳбарлари масаланинг бу жиҳатларига эътиборларини қаратишлари зарур. Шу боис ушбу корхона фаолиятини иқтисодий жиҳатдан кучайтириш масалалари кўриб чиқилганда транспорт воситаларини янгилашга доир масалаларни ҳам кўриб чиқиш мақсадга мувофиқ.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, корхона фаолияти учун хом ашё материалларини ташишда зарур бўлган транспорт воситалари ҳолатини яхшилаш мақсадида 2009 йилда жиддий таъмирлаш ишлари олиб борилган ва натижада «Tico» маркали автотранспорт созланди. Бу эса Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик

¹ Жадвал битирувчи томонидан Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидан олинган маълумотлар асосида ҳисоблаб тузилган.

жамиятида автотранспортдан унумли фойдаланиш ва бунинг натижасида меҳнат унумдорлигининг ошишига олиб келди.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг асосий биносида жойлашган техника ускуналари ва узатиш мосламаларининг 2010 йилдаги қиймати 1689875 минг сўмни ташкил этиб, бу технология қиймати 2008 йилдаги ҳолатда 146758 минг сўмга тенг бўлган эди. Сўнгги уч йил мобайнида бундай ускуналарининг қиймати инфляцион жараёнларни инобатга олиб ҳисоблаганда 1543117 минг сўмга ошди. Бу ҳар бир йилда ўртача 514,4 минг сўмданга ошганлигини кўрсатиб турибди. Энг сезиларли ўзгариш 2008-2009 йиллар оралигидаги даврга тўғри келиб, бундаги нисбат 969308 минг сўмга тўғри келди.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти асосий воситаларининг эскириш қиймати сўнгги йилларда сезиларли даражада фаркланиб бормокда. Бунинг асосий сабаби асосий воситалар таркибида янги техника, технологияларни киритилмаётганлиги бўлиб, раҳбарликни ташкил этишда бу масалаларни жиддий ҳисобга олиш мақсадга мувофиқ бўлишини алоҳида қайд этишимиз зарур.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти асосий воситаларининг 2008 йилдаги эскириш қиймати 272831 минг сўмни ташкил этган. Худди шу кўрсаткич 2009 йилда 425473 минг сўмни, 2010 йилда 654 306 минг сўмни ташкил этган. Агар 2010 йилни 2007 йилга нисбатан оладиган бўлсак, жами фарқ 381475 минг сўмни ташкил этади (2.2.2-жадвалга қаранг).

2.2.2-жадвал

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг асосий воситалари¹

№	Кўрсаткичлар номи	Ўлчов бирлиги	2008 йил	2009 йил	2010 йил	2010 йилни 2008 йилга нисбатан фарқи
1	Асосий воситаларнинг бошланғич қиймати	минг сўмда	464359	2786482	3 886 390	3422031
2	Асосий воситаларнинг эскириш қиймати	минг сўмда	272831	425473	654 306	381475
3	Асосий воситаларнинг қолдиқ қиймати	минг сўмда	191528	2361009	3 232 084	3040556
4	Асосий воситаларнинг эскириш коэффициенти (2:1)	коэф.	0,58 0,27	1,54 0,34	0,17 0,3	-0,41 0,24
5	Асосий воситаларнинг ишга яроқлилик коэффициенти (3:1)	коэф.	0,41 0,73	0,85 0,66	0,83 0,7	0,42 0,76

¹ Жадвал битирувчи томонидан «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти маълумотлари асосида ҳисоблаб тузилган.

Шунга қарамай Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти асосий воситаларининг 2009 йилдаги қолдиқ қиймати 2361009 минг сўмни ташкил этган. Бу эса 2008 йилга нисбатан 2169481 минг сўмга ошганлигини кўрсатди. Аммо бу рақам инфляция жараёнларининг таъсири натижасида асосий воситалар қийматини даврий равишда ҳисоблаб бориш натижасида келиб чиққанлигини ҳам алоҳида қайд этиш лозим деб ҳисоблаймиз.

Асосий воситаларни такрор ишлаб чиқариш ўзаро боғланган ички жааёнларга: асосий фондлар ёйилишига, амортизация қилиш ва амортизация фондида меҳнат воситаларини маҳсулот шаклида қоплаш учун фойдаланишга таянади. Асосий воситаларни такрор ишлаб чиқариш учун қилинган ҳаражатлар амортизация фонди ёрдамида қопланади.

Амортизация меҳнат воситалари қиймати ёйилиб боришига қараб, уни аста-секин ишлаб чиқарилган маҳсулотга ўтказиш ва пул шаклига айлантириш ҳамда асосий фондларни, кейинчалик такрор ишлаб чиқариш мақсадларида пул ресурсларини жамғариш жараёнидан иборат. Асосий воситаларнинг эскириши билан амортизация ўртасида мустаҳкам алоқа бор. Эскириш меҳнат воситаларидан фойдаланиш вақтида уларнинг техник-ишлаб чиқариш хоссаларини аста-секин йўқотиши натижасида қийматнинг камайиши ва маҳсулотга ўтказилиши жараёнини акс эттиради.

Агар Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги асосий воситаларнинг бошланғич қиймати 2008 йилда 464359 минг сўмни ташкил этган бўлса, 2009 йилда 2786482 минг сўмни ташкил этган. 2010 йилда эса худди шу кўрсаткич 3886390 минг сўмга тенг бўлган.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти асосий воситаларининг бошланғич қиймати йил якунидаги ҳисоботларнинг амалга ошириб борилишига кўра 2008-2010 йиллар оралигида ҳар йилига ўртача 1140677 минг сўмга ўзгариб борган ва тегишли йиллардаги фарқ 3422031 минг сўмни ташкил этган. Асосий воситаларнинг бошланғич қийматидаги йиллар бўйича амалга ошган ўзгариш 2009-2010 йиллар оралигида ҳам анча сезиларли бўлди. Бу давр мобайнида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти асосий воситаларининг бошланғич қийматидаги ўзгариш роса 1099908 минг сўмни ташкил этди. Аммо 2008-2009 йиллардаги ҳолатни эса алоҳида қайд этиш керак. Чунки бу давр мобайнида корхонанинг асосий фондларидаги бошланғич қиймат ўзгаришлари 2322123 минг сўмга тенг бўлди.

Шундай қилиб, Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти асосий воситаларининг бошланғич қийматидаги энг кўп ўзгариш 2008-2009 йиллардаги даврга тегишли бўлиб, бу ўзгариш сўнгги йилларга кўра анча сезиларлидир. Бу таҳлилларимиздан шундай хулоса чиқариш мумкинки, «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидаги асосий фондлар таркибини янгилаш бўйича жиддий чора-тадбирларни давом эттириш мақсадга мувофиқдир.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти иқтисодий фаолиятини умумий жиҳатдан оладиган бўлсак корхонанинг ликвидлик даражасини ўртача ҳолатдан юқорироқ деб баҳолаш мумкин. Чунки мазкур корхона томонидан 2010 йилда ип-йигирув ва тўқимачилик соҳасидаги ишлаб чиқариш ва маҳсулотларни сотишдан 1,84 млрд. сўмдан ошиқроқ соф тушумга эга бўлинган. Корхонанинг ялпи фойдаси 2010 йил ҳолатида 189,9 млн. сўмдан ошди. Бу давр мобайнида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан сотилган маҳсулот ва кўрсатилган хизматлар таннархи 1,65 млрд. сўмдан ошди.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан сотилган маҳсулотларнинг таннархи 2009 йилда 370288 минг сўмга тўғри келиб, бу 2008 йилдаги ҳолатдан 295705 минг сўмга ошганлигини кўрсатади. Худди шундай кўрсаткичдаги фарқ 2009 йилдагига нисбатан олганда, 2010 йилда 1281229 минг сўмга тўғри келган. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан сўнгги уч йил мобайнида

сотилган маҳсулотларнинг ва кўрсатилган хизматларнинг умумий таннари 1576934 минг сўмга ошганлигини 2.2.3-жадвалдан кўришимиз мумкин.

2.2.3-жадвал

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг молиявий натижалари¹

минг сўмда

№	Кўрсаткичлар номи	2008 йил		2009 йил		2010 йил		2008 йилни 2010 йилга нисбати	
		Даро-мадлар	Харажатлар	Даро-мадлар	Харажатлар	Даро-мадлар	Харажатлар	Даро-мадлар	Харажатлар
1	Маҳсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишдан соф тушум	75838	-	450551	-	1841511	-	+1765673	-
2	Сотилган маҳсулот (товар, иш ва хизмат)ларнинг таннари	-	74583	-	370288	-	1651517	-	+1576934
3	Маҳсулот (товар, иш ва хизмат)ларни сотишнинг ялпи фойдаси	1255	-	80263	-	189994	-	+188739	-
4	Давр харажатлари	-	171771	-	121707	-	215437	-	+387208
5	Сотиш харажатлари	-	352	-	-	-	33343	-	-
6	Маъмурий харажатлар	-	22062	-	121533	-	174392	-	+152330
7	Бошқа операцион харажатлар	-	149357	-	174	-	7702	-	-141655
8	Асосий фаолиятнинг бошқа даромадлари	-	-	-	-	33574	-	-	-
9	Асосий фаолиятнинг фойдаси (3+4+8)	-	170516	-	41444	8131	-	] 10708	-
10	Молиявий фаолият даромадлари, жами	54894	-	1290	-	7923	-	-	-
11	Дивидендлар шаклидаги даромадлар	1344	-	101	-	271	-	-	-
12	Фоизлар шаклидаги даромадлар	43902	-	-	-	-	-	-	-
13	Валюта курси фаркидан даромадлар	-	-	702	-	5765	-	-	-
14	Молиявий фаолиятнинг бошқа даромадлари	9647	-	487	-	1887	-	-	-
15	Молиявий фаолият бўйича харажатлар	-	291977	-	644188	-	401982	-	+110005
16	Фоизлар шаклидаги харажатлар	-	98273	-	228376	-	381902	-	+283629
17	Валюта курси фаркидан зарарлар	-	182215	-	392301	-	20003	-	-162212
18	Молиявий фаолият бўйича бошқа харажатлар	-	11489	-	23511	-	77	-	-11412
19	Умумхўжалик фаолиятининг фойдаси (9+10+15)	-	407599	-	684342	-	385928	-	-21671
20	Фавқулоддаги фойда ва зарарлар	-	-	-	-	-	-	-	-
21	Даромад солигини тўлагунга қадар фойда (19+20)	-	407599	-	684342	-	385928	-	-21671
22	Даромад солиғи	-	-	-	-	-	-	-	-
23	Фойдадан бошқа солиқлар ва йиғимлар	-	4267	-	45267	-	134191	-	+129924
24	Ҳисоб даврининг соф фойдаси (21-22-23)	-	411866	-	729609	-	520119	-	+108253

¹ Жадвал битирувчи талаба томонидан Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятидан олинган маълумотлар асосида ҳисоблаб тузилган.

Бу дегани маҳсулот таннархидаги ўзгаришлар ҳар бир йилда ўртача 525644,6 минг сўмга тўғри келади деб айтишимиз мумкин (2.2.3-жадвалга қаранг). Шунини алоҳида қайд этиш керакки, ушбу корхонада ип-йигирув ва тўқимачиликка хос технологияларни таъмирлашда айрим деталларни янгилаб бориш яхши йўлга қўйилган бўлиб, бу ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш имконини бермоқда.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан сотилган маҳсулотларнинг таннархи 2009 йилда 370288 минг сўмга тўғри келиб, бу 2008 йилдаги ҳолатдан 295705 минг сўмга ошганлигини кўрсатади. Худди шундай кўрсаткичдаги фарқ 2009 йилдагига нисбатан олганда, 2010 йилда 1281229 минг сўмга тўғри келган. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан сўнгги уч йил мобайнида сотилган маҳсулотларнинг ва кўрсатилган хизматларнинг умумий таннархи 1576934 минг сўмга ошганлигини 2.2.3-жадвалдан кўришимиз мумкин. Бу дегани маҳсулот таннархидаги ўзгаришлар ҳар бир йилда ўртача 525644,6 минг сўмга тўғри келади деб айтишимиз мумкин (2.2.3-жадвалга қаранг). Шунини алоҳида қайд этиш керакки, ушбу корхонада ип-йигирув ва тўқимачиликка хос технологияларни таъмирлашда айрим деталларни янгилаб бориш яхши йўлга қўйилган бўлиб, бу ишлаб чиқариш узлуксизлигини таъминлаш имконини бермоқда.

Энг муҳими Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан олинган буюртма ўз вақтида таҳлил этилиб, бажарилиб эгасига топширишга ҳаракат қилинади. Айрим тўқимачилик маҳсулотларини шу корхонада ишлаб чиқарилиши ва тайёрланиши эса умумий фаолиятдаги жараёнларни яхшилашга имкон беради.

**3-боб. Демократик янгиланиш жараёнида «NORIN TEKS» акциядорлик
жамиятидаги ташкилий тузилмага хос лойиҳа-тадқиқот ишлари ва
тадбиркорлик асосидаги бошқарувни ташкил этиш**

**3.1. Демократик янгиланиш жараёнида Норин туманидаги «NORIN TEKS»
акциядорлик жамиятида режалаштиришни амалга оширишдаги
ўзига хос хусусиятлари**

Демократик янгиланиш жараёнида Норин туманида жойлашган «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида ҳам режалаштиришнинг мазмуни - бу мақсадларни шакллантириш, устивор йўналишларни ҳамда уларга эришиш воситалари ва усулларини аниқлаш жараёнидир. У муайян режаларда рўёбга чиқарилади. Шунинг учун белгиланган вазифаларни режалаштириш натижаси, у ёки бу хатти-ҳаракатларнинг мотивацияланган модели деб ҳисоблаш қабул қилинган.

Режалар директив ва индикатив бўлади. Директив режаларда тасдиқланган кўрсаткичларнинг бажарилиши мажбурий бўлади. Индикатив режа эса ахборот, йўналиш характериға эға бўлади.

Ҳозирги шароитларда Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида тўқимачиликни режалаштиришнинг асосий вазифалари қуйидагилардан иборат:

- тармоқ ва бутун халқ хўжалиги ривожланишининг мутаносиблигини, юқори ва барқарор суръатларини ва шу асосда халқ турмуш фаровонлигининг узлуксиз ўсиб боришини таъминлаш;
- ижтимоий ишлаб чиқаришнинг устивор йўналишларини, ривожланиш тенденцияларини белгилаш, ишлаб чиқариш кучларини оқилона ривожлантириш ва жойлаштириш;
- амалдаги ишлаб чиқариш ва янги тўқимачилик соҳасининг бир бутунлигига эришиш, фойдаланилаётган ва фойдаланилмаётган ишлаб чиқариш захираларини максимал сафарбар этиш;
- ип-калава ишлаб чиқаришнинг суръатлари ва кўламини инвестиция имкониятлари билан боғлиқликда тезлаштириш;
- бир пайтда ишлаб чиқариш жараёнида, айниқса аҳамияти ва зарурати юқори бўлмаган ишларни камайитириш учун восита ва ҳаракатларни сафарбар қилиш;
- капитал қўйилмаларнинг самарадорлигини, меҳнат унумдорлигининг ўсишини таъминлаш, ишлаб чиқаришга боғлиқ бўлмаган ҳаражат ва зарарларни тугатиш;
- ип-калава ишлаб чиқаришни бошқаришнинг барча поғоналарида режаға биноан барча бўлим ва кўрсаткичларнинг ўзаро боғлиқлигини таъминлаш.

Бу ва бошқа вазифаларни одатда бир зумда ҳал қилиб бўлмайди ёки улар ўз-ўзидан бажарилиб қолмайди. Бундай вазифалар режалаштиришда хатолар, камчиликлар, волонтаризм ва бошқа салбий ҳолатлар, йўл қўйилган ҳолларда ҳам бажарилмай қолади. Шунинг учун, Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида ип-йигирув ишларини режалаштириш ва ривожлантириш вазифаларини белгилашда режаларни ишлаб чиқишнинг илмий асосланган усулларидан келиб чиқиш муҳимдир. Бу усулларға қуйидагилар киради:

1) комплекс ёндашув, бунда тўқимачиликнинг халқ хўжалигининг бир тизими сифатидаги фаолиятининг барча жабҳаларини (техник, ташкилий, бошқарув ва ҳоказо) ҳисобға олинади;

2) иқтисодиётни иқтисодий ва ижтимоий ривожлантириш режалари билан ишлаб чиқаришнинг барча бўғинларидаги режалар ўртасидаги ўзаро боғлиқлик ва ўзвийлик;

3) ип-калава ишлаб чиқариш режасининг ресурс имкониятлари билан ўзаро боғлиқлигини таъминловчи баланс усули;

4) ип-йигирув ва тўқимачиликнинг соҳавий ва ҳудудий режаларининг ўзаро боғлиқлиги, бу усул нимани, ким томонидан, қаерда ва қайси маблағлар ҳисобига куришни аниқлашга имкон беради.

Режалаштириш – бу тўқимачиликка асосланган мазкур корхонанинг мақсад ва вазифаларини аниқлаш билан боғлиқ узлуксиз жараёнгина эмас, балки инвестиция жараёни иштирокчиларининг маълум даражада ижодий, анчагина жиддий ва пухта ўйланган меҳнатидир. Режалаштириш ип-йигирув ва тўқимачилик саноатидаги бошқарувнинг юқори поғоналарида ҳам, қуйи ишлаб чиқариш бўғинлари миқёсида ҳам амалга оширилади. Режалаштириш ишлаб чиқаришга қанчалик яқин бўлса, турли иқтисодий ҳисоб-китобла ва асослашларнинг диапозони ҳам шу қадар кенг бўлади.

Маълумки, ип-йигирув ва тўқимачилик саноати бошқа тармоқлардан нафақат ўз маҳсулоти билан, балки бошқарув ва молиялаштириш тизими билан ҳам фарқ қилади. Корхона миқёсидаги барча жараёнлар бозордаги талаб ва таклиф қонуниятлига амал қилишдан иборатдир.

«NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида режалаштириш ишларини амалга оширишда бозор муҳитидаги инфляцион жараёнларни ҳам ҳисобга олишни тақазо этади. Бозорга хос режалаштиришда муайян белгиланган кўрсаткич кетидан қувиш эмас, балки бозордаги талаб ва таклиф асосидаги маҳсулотга бўлган сифат кўрсаткичларига эътиборни жиддий қаратиш давр талабидир.

Енгил саноатни ривожланиши ва унинг таркибида тўқимачиликнинг кенг тармоқ отиши ўзига хос бўлиб, уни режалаштириш жараёнида тўқимачилик ва тўқувчилик маҳсулотларини бозор муҳитига мос ишлаб чиқаришни ташкил этиш лозим. Шунинг учун ип-йигирув ва тўқимачилик саноатида ишлаб чиқаришни режалаштириш халқ хўжалигининг бошқа тармоқларига қараганда бир поғона мураккаброқ бўлиб, кўпроқ меҳнат талаб қилади. Аммо бу соҳа маҳсулотларини ишлаб чиқаришни бошқаришдаги муҳим восита бўлган режалаштиришнинг заруратини ва аҳамиятини камайтирмайди. Аксинча, у режалаштиришни сифат жиҳатдан яна бир поғона юқорига олиб чиқади ва инвестиция жараёни иштирокчиларидан ҳар бир қарорни аввалдан пухта ўйлаб, асослаб қабул қилишни талаб қилади.

Режалаштириш мақсад ва вазифаларни аввалдан белгилаш жараёни сифатида жорий ёки истиқболли бўлиши мумкин. Агар жорий режалаштириш ушбу саноат ишлаб чиқаришининг долзарб, кундалик фаолиятда юзага келадиган вазифаларини ҳал қилишга қаратилган бўлса, истиқболли режалаштириш устивор йўналишларни прогнозлаш ва аниқлашга мўлжалланган бўлади.

3.2. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқаришни такомиллаштириш ва лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришнинг замонавий йўналишлари

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқариш фаолиятини такомиллаштириш юзасидан қатор чора-тадбирлар кўриб чиқилмоқдаки, булар бозор иқтисодиёти шароитида айнаи муддао бўлмоқда.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти бошқарувини яхшилаш энг аввало кадрлар масаласига боғлиқдир. Шунинг учун ҳам кадрлар масаласи ушбу тўқимачилик корхонаси бошқарувини доимий диққат марказида турибди. Фақат кейинги икки йил ичида бошқарув йиғилишларида кадрлар билан ишлашнинг турли муаммоларига бағишланган ўн иккита масала киритилиб, тегишли қарорлар қабул қилинди ва уларнинг бажарилиши назоратга олинди.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида 35 киши меҳнат қилади. Шундан 11 таси олий, 18 таси ўрта махсус маълумотлидир. Ходимларнинг 12

фоизи хотин-қизлар, 57 фоизини ёшлар ташкил этади. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти ишчи-ходимларидан 2 нафари яқинда ўзининг мутахассислиги (тўқимачи-мухандис) бўйича олий таълимни битирган.

Маълумки енгил саноат тизимида ҳам кадрлар таркиби олий ва ўрта махсус маълумотли мутахассислар билан тўлдирилиши лозим бўлган лавозимлар намунавий Номенклатураси талабларидан келиб чиқиб, янги классификаторлар асосида қайта ишлаб чиқилди. Бунда барча мутахассисликлар кўзда тутилган ва кадрларни танлаш, жой-жойига қўйиш тамойилларини бузиш ҳолатлари қаттиқ назоратга олинди. Маълумоти эгаллаб турган лавозимига мос келмайдиган ходимлар иккинчи мутахассислик бўйича ўқитилмоқда ёки босқичма-босқич лавозимларидан четлатилмоқда.

Ушбу тўқимачилик корхонасининг бошқарув фаолиятида кейинги икки йил давомида асосий йўналишларининг бажарилиши билан боғлиқ тадбирлар босқичма-босқич амалга оширилмоқда.

Корхона бошқарувининг 2007 йил 30-июлдаги йиғилишида мазкур корхонанинг ишчи-ходимлари роя қилиши зарур бўлган маданият, хулқ-атвор ва ташқи кўриниш меъёрлар бўйича тавсиялар тўғрисида Қарор қабул қилинди ва амалиётга жорий қилинди.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг ички меҳнат тартиби, қоидалари қайта ишлаб чиқилиши, жамоа шартномаси муҳокама қилиниб, жамоанинг умумий йиғилишида қабул қилиниши ҳам меҳнат интизоми ва унумдорлигини оширишга қаратилган тадбирлар бўлди.

Кадрлар билан ишлашнинг асосий йўналишларидан бири сифатида кадрлар захирасига алоҳида эътибор қаратилмоқда. Албатта, ушбу корхонада кадрлар захираси билан ишлаш соҳасида ката тажриба тўплаган. Таҳлиллар шуни кўрсатдики, Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқарув жараёнларининг узлуксизлиги таъминланиб борилмоқда.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг муваффақиятли ривожланиши ва унинг бошқарув фаолиятини яхшилаш учун кадрларни танлаш, ўқитиш, баҳо бериш ва рағбатлантириш, бошқариш, мазкур жараёнларни ташкил этишнинг алоҳида усуллари, тадбирлари, дастурларидан фойдаланиш ва уларни такомиллаштириш мақсадга мувофиқдир. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти ўзининг бу йўналишдаги сиёсатини кадрлар тайёрлаш Миллий дастури талабларидан келиб чиқиб, амалга оширди ва асосий эътиборини кадрлар сифат таркибини яхшилаш, ходимларни ўқитиш, қайта тайёрлаш ва малакасини ошириш каби тадбирларга қаратди.

Иқтисодийни модернизациялаштириш ва эркинлаштириш жараёнида тўқимачилик фаолияти самарадорлиги кадрлар савияси, билимдонлиги, маҳорати, малакаси, ички дунёқараши, маънавий дунёси билан боғлиқдир.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида фаолият кўрсатаётган трейнинг Марказининг асосий мақсади қурулиш соҳасидаги ходимлардан юқори малакали мутахассисларни тарбиялаш, уларни ўқитиш, қайта ўқитиш ва малакасини ошириш ҳамда жаҳон андозалари талабига мос ходимларни шакллантиришдан иборатдир.

Биз юқорида таҳлил қилган Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқарув фаолияти кадрлар салоҳиятига кўп жиҳатидан боғлиқ экан, ушбу банкнинг бошқарувини янада такомиллаштириш мақсадида чора-тадбирларни қўллаш мақсадга мувофиқдир:

- тўқувчи ишчилар билан учрашувларни ташкил этишга эътиборини бериш, раҳбар учун бу жуда муҳим бўлиб, аниқ ахборотлар шундай учрашувларда ўз натижасини беради;
- иш тақсимоотида раҳбар барча ходимларни банд этишга ҳаракат қилиши керак, энг аввало иш доираси ва моҳиятидан келиб чиқиб уларни ҳақиқий мутахассисларга бириктириш зарур;
- таҳлил натижаларини доимий мониторинг ўтказиб бориш орқали яхлитлаш ва амалга жорий этишда такомиллашувини таъминлашга эришиш;

- вақтдан унумли фойдаланиш чора-тадбирларини белгилаш мақсадида муайян иш ҳажмининг бажарилишини назорат этиш;
- барча тўқимачилик цехларида ишлаб чиқариш жараёнларини модернизацион тарзда ташкил этиш ва бажарилиши борасидаги маълумотларни компьютер техникаси орқали таъминлашга эришиш.

Юксак молиявий натижаларга эришиш учун замонавий тўқимачилик корхонаси ўз фаолиятида, аввало мижозлар билан иш олиб боришга таяниш керак. Чунки мижоз қанча кўп бўлса, корхонанинг даромади шунча кўп бўлади. Ўз-ўзидан молиявий ресурслар ҳам шунча кўпаяди. Мижозларни жалб этишда корхонанинг ички тизимидаги тузатишлар ҳам алоҳида аҳамиятга эга. Бу эса ундаги ходимларга боғлиқ. Шундай қилиб, биз таҳлил этган Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти муваффақиятининг асосий кафолати, аввало, унинг ходимларидир. Шунинг учун умуман олганда енгил саноат соҳаси менежментининг асосий вазифаси корхона бошқаруви ва унинг самарали фаолият олиб боришига малакали, талабга жавоб берадиган ходимларни жалб этишдир.

Шуни алоҳида қайд этиш керакки, биз таҳлил этаётган Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида ёш мутахассисларга буйруқ асосида мураббийлар бириктирилиши йўлга қўйилган. Ёшларни малакасини ошириб, уларни тажрибаларини мукаммаллаштириб, поғонама-поғона ўстириб бориш анъанага айланган.

Ҳукукий давлат куриш жараёнида ёшларнинг қонунчилигини ўрганишда илғор билимларини таъминлаш мақсади ҳам диққат марказида турибди.

Кадрлар билан ишлашни замон талаблари даражасида ташкил қилиш, бу хизмат билан шуғулланувчи ходимларни доимий равишда малакаси, билим ва тажрибасини ошириб бориш зарурдир. Бугун кадрлар сиёсатини олиб боришга дахлдор ходимлар ишга ижодий ёндашишни ўрганиш, янгиликлардан мунтазам хабардор бўлиш шарт.

Шу боис бу хизмат ходимлари учун семинарлар ташкил қилиш, мулоқотлар уюштириш кун тартибидаги асосий масалалар қаторидан жой олган.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида кадрларни тайёрлаш, жой-жойига қўйиш ва уларни тарбиялаш муаммоларига бағишлаб ўтказилган йиғилишларда бошқарув фаолиятини такомиллаштиришга йўналтирилган чора-тадбирлари доимий қўлланилиши диққатга сазовордир.

Эндиликда ушбу банднинг иккинчи қисмини ёритишга ўтамиз. Бошқача айтганда лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришни замонавий тарзда олиб боришга эришиш зарур. Маълумки лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштириш - тўқимачиликни ривожлантиришнинг муҳим таркибий қисмидир. У лойиҳа-тадқиқот ташкилотларининг давлат топшириқлари ва турли инвесторларнинг буюртмалари асосида шаклланадиган тематик иш режалари асосида амалга оширилади. Лойиҳа-тадқиқот ишлари капитал курилиш учун ажратилган маблағлар ҳисобига, корхона ва ташкилотларнинг асосий фаолияти, бюджет ажратмалари ҳамда буюртмачи сифатидаги кооператив ва жамоат ташкилотларининг маблағлари ҳисобига молиялаштирилади.

Лойиҳа-тадқиқот ишларининг ҳамда биз таҳлил этаётган тўқимачилик корхонасининг моддий-техник базасини ривожлантириш режаси қуйидаги бўлимлардан иборатдир:

- 1) лойиҳалаштириш топшириғи;
- 2) тематик режалар;
- 3) лойиҳа-тадқиқот ишларининг қиймат ва натура ифодасидаги ҳажми;
- 4) лойиҳа ташкилотларининг моддий-техник базасини ривожлантириш (хусусий курилиш).

Лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштиришда лойиҳалаштириш муддатлари, лойиҳа-тадқиқот ишларини асосида амалда ҳисоб-китоб қилиш ва уларни тасдиқлаш тартиби муҳим аҳамиятга эга. Бу ерда тўқимачилик саноатидаги меъёрлар ва қоидалар, аввало бино ва иншоотларни лойиҳалаш муддатларининг меъёрлари муҳим рол ўйнайди.

Лойиҳа-тадқиқот ишларини режалаштириш қуйидаги талабларга жавоб бериши керак:

- лойиҳаларда илғор технологик ечимлардан фойдаланиш;
- замонавий машина ва асбоб-ускуналарни, ишлаб чиқариш жараёнларини автоматлаштириш ва механизациялаш воситаларини ўрнатиш имкониятининг ҳисобга олинганлиги;
- ҳажмий-режали ва конструктив ечимларнинг энг яхши вариантлари;
- тўқимачилик объектларини замонавий қурилиш материаллари, конструкциялари ва буюмлари асосидан қуриш;
- лойиҳалаштириш ва қурилишнинг хорижий тажрибаси ютуқларининг ҳисобга олинганлиги.

Лойиҳаларда ушбу чора-тадбирларни амалга ошириш бино ва иншоотлар, корхоналар ва бошқа халқ хўжалиги объектларини қуриш ва фойдаланишда максимал самара бериши лозим.

Маълумки, ип-йигирув ва тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш корхоналари қувватини ривожлантириш режаси – умуман энгил саноатни ривожлантириш режасининг муҳим қисмидир. Ушбу режани шакллантириш ва амалга ошириш нуқтаи назаридан уни шартли равишда икки қисмга ажратиш мумкин. Биринчиси тикувчилик ва тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш режаси. Унга тармоқлар миқёсида хо ашё келтириш ва уни таннархини арзонлаштириш масалалари киради. Иккинчидан, мазкур соҳа корхоналари қувватини ривожлантириш, бу бозор муносабатлари шароитида энгил саноат соҳасини ривожлантиришдаги асосий вазифа бўлиб, унда мавжуд имкониятларга асосланиш лозим.

Бу режа уч бўлимдан ташкил топган:

1) ишлаб чиқариш қувватлари ва объектларини ишга тушириш;

2) маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми;

3) ишлаб чиқариш қувватларини янги технологияларни жорий этиш орқали ривожлантириш.

Агар ишлаб чиқариш қувватларини ишга тушириш асосан натурал ўлчов бирликларида амалга режалаштириладиган бўлса, у ҳолда маҳсулот ишлаб чиқариш ҳажми пуллик ифодада режалаштирилади. Буларнинг ҳар иккови ҳам энгил саноат соҳасига доир корхоналарнинг қувватларини ривожлантириш режаларига бевосита таъсир қилади. Ип-йигирув ва тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқаришнинг режаси тегишли ишлаб чиқариш қувватлари билан таъминланган бўлса, уни асосли ва реал деб ҳисоблаш мумкин. Бу қоидадан салгина четлашиш ҳам режалаштириладиган дастурларнинг барбод бўлишидан ёки уларнинг реал эмаслигидан далолат беради.

Шуни ҳам айтиб ўтиш керакки, ип-калава ва тўқимачилик маҳсулотларини ишлаб чиқариш режаси директив характерга эга бўлмайди ва аввалгидек режалаштириш органлари томонидан тасдиқланмайди. У энгил саноат тармоғининг аҳволи ва имкониятларининг концентрацияланган кўрсаткичи сифатида намоён бўлади. Унга асосланган ҳолда энгил саноат индустриясининг ишлаб чиқариш қувватларига бўлган қўшимча эҳтиёжлари аниқланади.

3.3. Тадбиркорлик – ташкилий тузилмани бошқаришдаги асосий омил сифатида

Тадбиркор ишбилармоннинг ташкилий тузилмаси сифатида корхонани вужудга келтиради. Ташкилий тузилма сифатида шаклланган корхона юридик шахс мақомига эга бўлгач, мустақил хўжалик субъект бўлиб, ўз низомига мувофиқ муайян ижтимоий иқтисодий самарадорликка эришиш ва фойда олиш мақсадида асосий айланма маблағларидан фойдаланиб фаолият юритади.

Ташкилий тузилмани бошқаришда тадбиркорлик хос бўлган омил асосида ёндашувнинг юзага келиши ўз-ўзидан корхона миқёсидаги бошқарувни яхшилашга йўналтирилади. Бозор иқтисодиёти шароитида бошқарувга хос бўлган ташкилий тузилма фаолиятининг тамойиллари хилма-хил бўлиб, улар қуйидагилардан иборат:

1. Ҳар қандай бошқарув асосидаги ташкилий тузилма амалдаги қонунчиликка зид бўлмаган фаолиятни олиб бориши керак ва шунга ҳақли. Ўз ихтиёри билан қонунга зид бўлмаган ҳар қандай қарорни мустақил қабул қилади, фаолиятни мустақил режалаштиради, соф фойдасини ишлатиш йўналишларини мустақил белгилайди. Бошқарувни ташкилий тузилмаси ўзаро мувофиқ фаолият олиб борар экан, меъёрий ҳужжатлар ва қабул қилинган ҳукумат қарорлари асосида иқтисодий муносабатларни олиб боради. Ташаббускорлик кўрсатиш ва тадбиркорликка асосланган ғояларни тадбиқ этиш масалалари ҳам қонун доирасида бўлиши белгилангандир.

2. Мулк эгаси ёки меҳнат жамоасининг қарорига мувофиқ корхоналар турли мулк шакллари: хусусий, хиссадорлик, жамоа, давлат, қўшма корхона мулк асосида юзага келтирилиши мумкин. Уларнинг барчаси тенг иқтисодий ҳуқуқий шарт-шароитлардан фойдаланади. Аммо шуни қайд этиш керакки, турли мулкчилик асосидаги турли ҳўжалик юритиш шаклларида ташкилий тузилма ҳам турлича бўлади. Масалан, акциядорлик жамиятларида бошқарувнинг ташкилий тузилмалари хусусий корхонанинг ташкилий тузилмасига нисбатан олганда анча мураккаброқ кўринишга эга бўлиб, ишчилик сони кўпайган сари бу мураккаб ҳолат янада ошиши мумкин. Агар қўшма корхоналар шаклидаги фаолият юритиш шакли танлаб олинса, у ҳолда Ўзбекистон Республикаси қонунчилигида белгиланган меъёрий ҳужжатлар билан бир қаторда халқаро миқёсда амал қиладиган қонунчилик асослари билан ҳам ҳисоблашишга тўғри келади. Бунинг учун эса бошқарувни ташкил этган раҳбарият анча кенг ва салмоқли ишларни амалга оширишга қодир бўлиши керак.

3. Корхона жамоасидан иборат ташкилий тузилма ўз мустақиллиги ва юридик шахслик ҳуқуқларини сақлаган ҳолда ихтиёрий равишда ҳўжалик ассоциацияларига, концернларга ва бошқа уюшмаларга муайян мақсадга мувофиқ бирлашиши мумкин. Бошқарувнинг бундай ташкилий шакли пирамидал кўринишга ҳам эга бўлиши мумкин. Аммо бундай ёндашув бошқарувнинг иерархия тамойилига хос шаклланаётганлигига ҳам эътиборни қаратиш лозим бўлади. Бозор иқтисодиёти шароитида ташкилий тузилмани лойиҳалаштиришда иерархия тамойилларига меъёрий нуқтаи назардан қараш мақсадга мувофиқдир. Чунки ташкилий тузилма ҳаддан ташқари иерархия тамойилига асосланиб қолса, бошқарувнинг қуйи ва юқори поғоналаридаги узвий боғлиқлик даражаси сусайиб қолади ва бу ҳўжалик юритишга салбий таъсир кўрсатиши мумкин.

4. Корхоналар мулкининг манбаига таъсисчиларнинг пул ва бошқа бадаллари; маҳсулот сотиш, иш бажариш, хизмат кўрсатиш ва ҳўжалик фаолиятининг бошқа соҳаларидан олинган фойда, қимматли қоғозлардан, банк кредитларидан олинган фойда; бюджетдан берилган дотациялар, хайрия жамғармаларидан ажратилган маблағлар ва бошқалар киради. Фойда ва манфаатдорликка интилиш ҳар қандай ташкилий тузилмани асосий устувор мақсадларидан бирини ташкил этади.

5. Корхона ташкилий тузилмасини бошқариш унинг низомига ва амалдаги қонунчиликка мувофиқ амалга оширилади. Бунда ишчи-ҳодимлар учун меҳнат қилишнинг шарт-шароитларини яратиш, уларни дам олишларини таъминлаш, зарарли ишлаб чиқариш билан боғлиқ фаолият турларида қўшимча моддий манфаатдорликка урғу бериш каби чора-тадбирлар ҳисобга олиниши керак.

6. Корхоналарни қайта ташкил этиш, бирлаштириш, янгилаш, фаолиятни тўхтатиб корхоналарни ёпиш уларнинг таъсисчилари томонидан шундай ваколат берилган, корхона низомида қайд этилган махсус орган ёки суд қарори асосида амалга оширилади.

Бозор муносабатларининг бошланғич бўғини сифатида ташкилий тузилмадан иборат корхоналарнинг ўзига хос хусусиятлари бор, улардан айримларига тўхталиб ўтамыз:

1-хусусият. Корхоналар мустақил бўлиб, ушбу мустақиллик:

а) ишлаб чиқариш ва маҳсулот сотишнинг рақобат қобил ҳажмини аниқлаш ҳамда товар ассортиментининг таркибини бозордаги талаб ва таклифга қараб мустақил белгилашда;

б) шартномалар тузиш товар ва хом-ашёсини етказиб берувчиларни, харидорларни, воситачиларни мустақил танлашда;

в) амалдаги қонунчилик доирасида баҳоларни мустақил белгилашда;

г) солиқлар ва бошқа мажбурий тўловлар тўлангач, қолган фойдани мустақил тақсимлаш, даромадларни ва харажатларни мустақил режалаштиришда;

д) ишчи-хизматчиларни мустақил танлаш ва жой-жойига қўйишда;

е) узоқ муддатли маблағлар манбаини қидириш ва маблағларни сарфлаш йўналишларни топиш каби соҳаларда ўз ифодасини топади.

Бошқача қилиб айтганда ташкилий тузилма ўзининг иқтисодий фаолиятини ташкиллаштираётган, эркинлик ва демократик тамойиллар асосида хўжалик юритишга эришиши даркор.

2-хусусият. Мулк ва ишлаб чиқариш воситаларига ҳукмронлик, эгаллик хусусияти. Бу хусусият уч жиҳатда намоён бўлади:

Биринчидан, ишлаб чиқариш воситалари, ишлаб чиқарган маҳсулот, даромадга мулкдорнинг ўзи эгаллик қила олади ҳолос. Мулкдор ташкилий тузилма иштироки билан биргаликда ишлаб чиқариш воситаларидан ихтиёрий тарзда, ўз хоҳишича фойдаланади.

Иккинчидан, тўла хўжалик ҳисоби асосида юридик шахс ҳуқуқлари ва бурчлари микёсида фаолият юритади. Масалан, «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг акциядорлари қонунчилик билан белгиланган тартибда қуйидаги ҳуқуқларга эга:

– жамиятнинг акциядорлари реестрига киритилиш ва бу реестрдан ўзлари ҳақида қимматли қоғоз ҳисобланмайдиган кўчирмалар олиш;

– жамият фойдасининг бир қисмини дивидендлар тарзида олиш ва олинган дивидендларни эркин тасарруф этиш;

– жамият тугатилган тақдирда тугатиш баҳолашига кўра ўзларига тегишли улушга мувофиқ мол-мулкнинг бир қисмини олиш;

– жамиятни бошқаришда иштирок этиш;

– жамиятнинг Уставига мувофиқ унинг молия-хўжалик фаолияти натижалари тўғрисида тўлиқ ва тўғри ахборот олиш (уларнинг нусхаларини маълум нархлар бўйича олиш), бунда и Жамият томонидан конфиденциал ва махфий деб тан олинган ҳужжатлар ва маълумотлар билан танишиш белгиланган тартибда амалга оширилади, ва ушбу ҳужжатлар ва маълумотлар акциядорлар томонидан учинчи шахсларга ошкор этилиши мумкин эмас;

– давлат томонидан қимматли қоғозлар бозорини тартибга солиш ва мувофиқлаштириш юзасидан ваколат берилган органда, шунингдек судда ўз ҳуқуқларини ҳимоя қилиш;

– инвестиция институтлари ёки Жамиятнинг ўқувсиз ёки ғаразли хатти-ҳаракатлари туфайли кўрган зарарнинг тўланишини талаб қилиш;

– ўз манфаатларини ифодалаш ва ҳимоя қилиш мақсадида уюшмалар ва бошқа жамоат ташкилотларига бирлашиш;

– қимматли қоғозлар сотиб олиш вақтида зарар кўриш ва (ёки) фойданинг бир қисмини йўқотиш эҳтимоли билан боғлиқ таваккалчиликни суғурталаш ҳуқуқига эга;

– ўзларига тегишли бўлган акцияларни эркин тасарруф қилиш, уларга тегишли бўлган акциялар билан битимларни бошқа акциядорларнинг розилигисиз тузиш ва амалга ошириш;

– акциялар бўйича уларга тегишли бўлган ҳуқуқларни (уларнинг бирор-бир қисмини) ўзларининг ишончнома асосида вакилига (вакилларига), ёки ишончли бошқарувчига (траст), ёки номинал сақловчига бериш;

– амалдаги қонунчиликка мувофиқ ва жамиятнинг ички меъёрий ҳужжатлари асосида бошқа ҳуқуқлар ва мажбуриятларни амалга ошириш.

Учинчидан, агар давлатга қарашли ташкилий тузилмадан иборат корхона бўладиган бўлса, давлат корхоналари мулк эмас, мулкӣ воситалар, ресурсларни оператив бошқариб бориш орқали хўжалик фаолиятини амалга оширади. Улар хусусий корхоналардан фарқлидир. Улар мулкни сотиш, қарз ўрнига тўлаш, бошқа мулк билан қўшиш каби мулкӣ аҳамиятга лойиқ ишларни тегишли ташкилотлар рухсатисиз амалга ошира олмайди.

3-хусусият. Корхоналар фаолиятининг давлат томонидан у ёки бу йўналиш сари йўналтирилиши. Уларнинг асосий қуролларига:

- солиқлар ва уларнинг табақаланиши;
- табиӣ ресурслардан фойдаланиш учун тўланадиган ҳақ;
- харажатлар (масалан, амортизация) ва табиӣ камайиш меъёрлари;
- валюта курси;
- божхона тўловлари;
- экологик меъёрлар ва атроф муҳитга ташланган чиқит учун тўланадиган ҳақ;
- ижтимоӣ ҳақ;
- монополияга қарши кураш тартиби;
- давлат стандартлари ва техник шартлар каби воситалар киради.

Буларнинг барчаси корхона ташкилий тузилмаси ихтиёри билан қонунӣ тарзда бажариладиган вазифалардир. Бу вазифаларни амалга оширишда бугунги кунда тадбиркорлик қобилиятига хос бўлган омилни ишга солиш анча самарали натижа бермоқда.

Корхоналарнинг ташкилий тузилмасидан ташқари жорий ва истиқболдаги ишлаб чиқаришни режалаштириш, меҳнат иқтисодиёти ва социологияси ўрганилади ҳамда меҳнатни ташкил қилиш ва ҳақ тўлашнинг асослари ишлаб чиқилади.

Бошқарув масалалари бўйича америкалик маслаҳатчилар ўз ишларининг 75% корхоналар бошқарув тизимидаги камчиликларни бартараф қилиш билан боғлиқлигини таъкидлайдилар

Бошқарув тузилмаларининг кўп турлари мавжуд. Улар такомиллашаётган кўринишга эга. Аммо истиқболдаги режалар пухта эмаслиги ташкилий схемаларга ишонмаслик кайфиятини юзага келтириб, уларга тез-тез ўзгартиришлар кераклиги долзарб бўлиб қолмоқда.

Бу масалага қатъиян фикр билдирувчилар бор. Менежмент соҳасидаги йирик мутахассис Дон Фуллер шундай дейди: «Тўғриси айтиш керак, барча ташкилий схемалар чегараланган бўлиб, баъзилари шунчаки ёлғондир»¹.

Шу билан бирга пухта ўрганиб чиқилмаган тузилмасиз бошқарувни амалга ошириб бўлмайди. Тузилма схемасини тез-тез мувофиқлаштириш муаммоси ҳам яққол кўриниб турибди.

Бир-бирига тобе бўлган тузилма учун ҳеч бўлмаса битта бошқарув ва битта бошқариладиган тизим бўлиши керак. Бир-бирига тобе бўлган тизимларнинг мавжудлиги ташкиллаштиришнинг юқори савиясидан далолат беради.

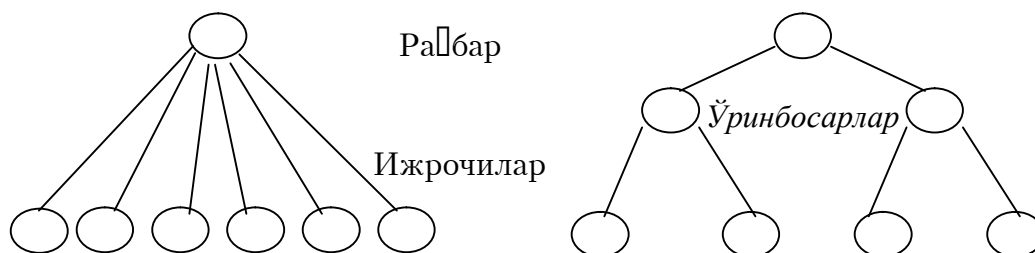
Ортиқча тузилмалар мавжудлиги ресурсларни мақсадсиз ишлатилишидан далолат беради. Тизимни истиқболлаштириш, унинг морфологик келажагига қаратилган ҳолатлар бундан мустаснодир.

Бошқарув атроф муҳити ўзгарганда тизим функциясини бажаришини таъминлаш мақсадида унинг бўлим ва элементларга таъсир этади. Марказлаштирилган буйруқбозлик бошқарувда бошқарув жараёнларининг манбаи ва рағбатлантирувчи асоси бўлиб бир-бирига тобеликнинг юқори поғонаси хизмат қилади.

Содда қилиб айтганда бошқарув икки услубда амалга оширилади қўл остида ишловчиларни бевосита ёки билвосита бошқарув мумкин.

¹ Фуллер Д. Управляй или подчиняйся! –М.: 1992. 106 стр.

Тадбиркорлик фаолиятида бошқарувнинг икки услуби



Бошқарувнинг биринчи услубида (тўғри чизиқли тузилма) ижрочилар бир бошлиққа тобе бўлиб, фақат ундан кўрсатмалар олади. Бу услуб оддий тушунарли ва мантиқлидир. Тузилма бўлимини барча ваколатларга эга бўлган бир киши бошқарув функцияларни шахсан ўзининг зиммасига олади. Унинг чиқарган буйруқларини барча ходимлар бажариши керак. Бундай шароитда жамоа самарадорли бўлади.

Шуни эсда тутиш керакки, бир-бирига жорий этилаётган тобелик тамойили бир киши кўлида бутун ҳокимликни тўплайди, шу билан бирга раҳбар зиммасига катта жавобгарлик юкланади. Юқорида турувчи бошқарув идораси қуйи корхона раҳбаридан сўроқсиз ушбу корхона ишчиларига буйруқни бажариш ҳақида кўрсатма бериш ҳуқуқига эга эмас.

Иккинчи услубда бошқарувни анча соддалаштирилган ташкилий тузилмасини кўриш мумкин. Бунда чизиқли ташкилий тузилмага ўхшаш вазият мавжуд бўлса-да, келтирилган ушбу чизмамиз анча содда кўринишга эга. Бошқача айтганда фақат ўринбосарларга бўйсиниш ҳолати намоён бўлиб ижрочилар асосан ўринбосарлар билан бевосита алоқа ўрнатадилар.

Хулоса қилиб айтганда, бошқарувга ёндашишдаги замонавий усулларнинг муҳим аҳамияти инсон омилини фаоллаштириш, ўз-ўзини бошқариш ва ташаббускорликни ривожлантириш, бозор иқтисодиёти талабларига жавоб берувчи янги ташкилий тузилмаларни яратишда намоён бўлади. Маълумки, ўз корхонаси ёки цехида, ўз иш ёки хизмат жойининг “хўжайини” бўлмай туриб иқтисодиётнинг ҳар томонлама ривожланишини талаб қилиб бўлмайди. Инсоният ҳаётида шу нарса исботлаб берилганки, моддий тўкин-сочинлик ўзидан-ўзи пайдо бўлмайди, уни меҳнат фаолияти ва оқилона бошқарув ёрдамида юзага келтириш мумин. Бу ҳолатни аниқ тушуниш ва унга тўғри баҳо бериш замонавий менеджментни бошқарув тўғрисидаги фан сифатида қабул қилишни асослаб беради.

ХУЛОСА

Ҳозирги бозор муносабатлари шароитида енгил саноат корхоналаридаги ташкилий тузилмани лойиҳалаштириш ва бошқаришда раҳбариятнинг роли тобора ортиб бормоқда. Тўқимачилик соҳаси тизимини бошқариб боришда асосий диққат эътибор бозор муҳитига хос бўлган тизимда иқтисодий алоқаларни ўрнатиш, аҳолига ва тадбиркорлик субъектларига молиявий хизмат кўрсатиш орқали иқтисодий танқисликни енгиб ўтиш ва макроиқтисодий барқарорликни доимийлигини таъминлашга қаратилгандир.

Шу боис Норин туманида жойлашган «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти фаолиятини ҳам иқтисодий барқарорлигини таъминлаш борасида юқоридаги каби фикрларимиз ўринли деб ҳисоблаймиз.

Маълумки, корхоналарда ташкилий тузилмани бошқариш ишларини амалга оширишда республикада мавжуд барча корхона ва муассасаларнинг ҳуқуқ доираларини кенгайтириш, уларга мустақиллик бериш, туманда, вилоятда, қолаверса республика миқёсида кўплаб тўқимачилик корхоналарида бошқарув фаолиятини олиб бориш ва унда иш юритишни яхши йўлга қўйиш, такомиллаштириш, устуворлик томонларини амалда жорий этиш масалалари муҳим ўрин тутди.

Олиб борилган тадқиқотларим туфайли бошқаришда ташкилий тузилма ва иш юритишни лойиҳалаштириш асосларини назарий тавсифлаган ҳолда, Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бошқариш фаолияти самарадорлигини ошириш йўналишларини таҳлил қилдим. Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг бошқарувида ушбу самарадорлик кўп жиҳатидан раҳбарлик ишининг яхши ташкил этилиши билан боғлиқ эканлиги тасдиқланди.

Бугунги кунда Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида бўлимида бошқарувнинг ҳар томонлама ташкил этилишида ўзига хос камчиликларга йўл қўйилаётганлиги кўриниб турибди. Ушбу тадқиқотлар шуни кўрсатдики, айтилган даврда биз таҳлил этган корхона бошқарувида раҳбарларнинг иш юритишдаги фаолиятлари қониқарли ҳолатда эмас.

Буни оддийгина раҳбарларнинг (бўлим бошлиқларининг) ишга бўлган муносабатларидан англаш мумкин. Норин туманида жойлашган «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида мижозлар билан ишлаш, бизнес субъектлари фаолиятини молиявий таъминлаш ва қўллаб қувватлаш соҳасида асосан раҳбар бошқарувларининг шахсий иш фаолиятларини ташкил этишдаги айрим хатоликлар мавжуд эканлиги аниқланди. Бу эса иқтисодий фаолиятгача ўзининг салбий таъсирини кўрсатган.

Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти бошқарувида иш юритишни ташкил этиш ва режалаштиришда қуйидаги муаммолар юзага келган.

- тикувчилик цехларида ишчилар доим иш билан таъминланган бўлсада, раҳбар томонидан бу ишларни ўз мутахассисларига юклатилмаган,
- ушбу тўқимачилик корхонасида молиявий муносабатлар мониторинги яхши йўлга қўйилмаган,
- таҳлил этилаётган тўқимачилик корхонаси бўлимларининг иш натижаларини таҳлил қилиш доимий эмас, корхонанинг ички муҳитида танқидга алоҳида эътибор берилмайди,
- вақтдан унумли фойдаланиш тартиби бузилган,
- техника, технология қолаверса, янги компьютер технологияларини ўзлаштириш даражаси жуда суст.

Ушбу муаммоларни таҳлил этиш асосида Норин туманидаги «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг иш фаолиятини яхшилаш бошқарув масалаларида ва умуман иш юритиш муаммоларини бартараф этиш мақсадида қуйидаги таклифларни тавсия этаман:

1. Раҳбар ёки менежернинг хизмат юзасидан ходимлар билан учрашувларини ташкил этишга эътиборни қаратиш.

2. Корхона ишчи-ходимларини иш билан таъминлашда иш ҳажми жиҳатидан ва ўз мутахассисларига тўғри тақсимотни белгилаш, бу ҳар бир белгиланган ишнинг сифатли бажарилишига имконият яратади.

3. Мониторинг ва таҳлил натижаларини атрофлича хулосалаб, уни доимий амалга оширишни йўлга қўйиш.

4. Вақтдан унумли фойдаланиш чора-тадбирларини белгилаш мақсадида ҳар бир бўлим бошлиғи ёки цех устаси бир кунда бажарилган иш ҳажмини ҳисобот тарзида белгилаб у ҳақида ҳафта охирида корхона бошқарувчисига ахборот бериб боришни йўлга қўйиб мақсадга мувофиқдир.

5. Раҳбар ва ходимларни иш жойларини янги компьютер технологиялари билан жиҳозлаш. Албатта бу «NORIN TEKS» акциядорлик жамияти томонидан молиявий харажатларнинг ортишига олиб келади, бироқ бу харжатларни тез қоплаш имконияти бор. Бу ишларни «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятининг бюджети ҳисобидан амалга ошириш имконияти бор.

Ушбу тавсияларни амалда жорий этиш билан биз таҳлил этаётган «NORIN TEKS» акциядорлик жамиятида муайян даражада бошқарув ишларининг ижобий томонга силжитиш имкониятини қўлга киритамиз.

Менежер бошқарув апаратини ишини юритар экан, у орқали ходимларга таъсир кўрсатади. Шу билан бир қаторда ҳар бир раҳбар ўз ишини тўғри ташкил қила олиши керак.

Раҳбар ишини юритишнинг самарадорлиги унинг ўз меҳнاتини тўғри ташкил қилишидадир. Менежер ёки раҳбар бошқарув фаолиятини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш унинг ўз вазифалари ва меҳнати таркибини мукамал билишига боғлиқдир. Ана шунда унга ўз меҳнатини такомиллаштириш имконияти туғилади.

Агар раҳбар асосий йўналишлардан чекланса, унда у муҳим ишларга оид масалаларни унутиши мукин. Бу эса ўз навбатида турли муаммоларни келтириб чиқариши табиий ҳолдир.

Баъзи раҳбарларнинг иш куни тартибидан ташқари доимий ишлар билан банд бўлиши сабабли ўз устида ишлашига, оилада бўлишига ва дам олишига вақти қолмайди. Бу камчиликни бартараф қилиш учун баъзи вазифаларни ўзининг ёрдамчи ва ўринбосарларига топширсагина раҳбар учун ўз меҳнатини мақсадга мувофиқ ташкил қилиш имконияти туғилади.

Фойдаланилган адабиётлар

I. Ўзбекистон Республикаси Қонунлари, Вазирлар Маҳкамасининг Қарорлари, Президент Фармонлари ва асарлари

1. Ўзбекистон Республикасининг Конституцияси. Ўзбекистон, 2003. -40 б.
2. Кичик тадбиркорлик (бизнес) субъектларига тегишли бўлган корхоналар ва ташкилотлар классификациясини тасдиqlаш тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Вазирлар Маҳкамасининг 439-сонли Қарори. 2003 йил. 11 окт.
3. Тадбиркорлик субъектлари томонидан тақдим этиладиган ҳисобот тизимини такомиллаштириш ва уни ноқонуний талаб этганлик учун жавобгарликни кучайтириш тўғрисида Ўзбекистон Республикаси Президентининг Қарори. 2005 йил. 15 июн. // Ўзбекистон Республикаси Қонун ҳужжатлари тўплами. -2005. №23-24 (159-160). -б.10-12.
4. Каримов И.А. Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. -Т.: Ўзбекистон, 1995.
5. Каримов И.А. Биздан озод ва обод ватан қолсин. -Т.: Ўзбекистон, 1994.
6. Каримов И.А. Биз келажагимизни ўз қўлимиз билан қурамыз. -Т.: Ўзбекистон, 1999.
7. Каримов И.А. Юксак маънавият – енгилмас куч. –Т.: Маънавият, 2008.
8. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва янгилашни изчил давом эттириш – давр талаби. Президент Ислом Каримовнинг 2008 йилда мамлакатимизни ижтимоий-иқтисодий ривожлантириш якунлари ва 2009 йилга мўлжалланган иқтисодий дастурнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган вазирлар маҳкамаси мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 14 февраль.
9. Каримов И.А. Жаҳон молиявий-иқтисодий инқироzi, Ўзбекистон шароитида уни бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. –Т.: Ўзбекистон, 2009.
10. Каримов И.А. Ўзбекистон Конституцияси – биз учун демократик тараққиёт йўлида ва фуқаролик жамиятини барпо этишда мустаҳкам пойдевордир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Конституцияси қабул қилинганининг 17 йиллигига бағишланган тантанали маросимдаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2009 йил 6 декабрь.
11. Каримов И.А. Мамлакатимизни модернизация қилиш ва кучли фуқаролик жамияти барпо этиш – устувор мақсадимиздир. – Президент Ислом Каримовнинг Ўзбекистон Республикаси Олий Мажлиси Қонунчилик палатаси ва Сенатининг қўшма мажлисидаги маърузаси. // Халқ сўзи, 2010 йил 28 январь.
12. Каримов И.А. Асосий вазифамиз - ватанамиз тараққиёти ва халқимиз фаровонлигини янада юксалтиришдир. –Т.: Ўзбекистон, 2010.
13. Каримов И.А. Мамлакатимизда ислохотларни янада чуқурлаштириш ва фуқаролик жамиятини ривожлантириш концепцияси. –Т.: Ўзбекистон, 2010.
14. Каримов И.А. Барча режа ва дастурларимиз ватанамиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади. –Т.: Ўзбекистон, 2011.

II. Китоблар ва рисолалар

15. Абдурахмонов Қ. ва бошқалар. Персонални бошқариш. -Т.: Шарқ, 1998.
16. Виханский О. С. Стратегическое управление. -М.: МГУ, 1995.
17. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. -М.: 1996.
18. Власевич Ю. Е., Бартенев С. А. Экономика России: эффектў и парадоксў. -М.: 1995.
19. Глухов В.В. Менеджмент. Учебник, -СПб.: 1999.
20. Герчикова. Менеджмент. Учебник. -М.: ЮНИТИ, 2000.
21. Грейсон Д., О’Делл. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.

22. Гуломов С.С., Менежмент асослари. -Т.: 1997.
23. Гуломов С.С. Инвестицияларнинг лойиҳавий таҳлили. –Т.: 1995.
24. Гуломов С.С. Тадбиркорлик асослари. -Т.: 1998.
25. Зайнутдинов Ш. Менежмент асослари. -Т.: 1996.
26. Каору И. Японские методў управления качеством. -М.: 1988.
27. Мескон М., Альберт М., Хедоури., Основў менежмента -М.: Дело, 2000.
28. Насриддинова М., Аҳмедов О. Бизнес стратегияси. -Т.: Шарк, 1996.
29. Саймон Г. А. и др. Менежмент в организациях. -М.: 1995.
30. Уткин Э. А. Управление компанией. М., 1997.
31. Фатхутдинов Р. А. Производственный менежмент. -М.: 1997.
32. Фатхудинов Р. А. Система менежмента. -М.: 1997.
33. Гуломов С.С. Менежмент асослари. -Т.: 1998.
34. Қосимов Ф.М. Менежмент. -Т.: Ўзбекистон, 2002

III. Интернет маълумотлари

35. www.smsweb.ork
36. www.strategyclub.com
37. www.management.ru
38. www.bearingpoint.uz
39. www.Smjins.com
40. www.pca.uz
41. www.google.ru
42. www.reviem.uz
43. www.cer.uz
44. www.obo.ru