

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

«TEXNOLOGIYA» FAKULTETI

«ISHLAB CHIQARISH IQTISODI» KAFEDRASI

«TASDIQLAYMAN»
«Texnologiya» fakulteti dekani
M. Jo'rahonov

«__»____ 2014 y.

«HIMOYAGA QO'YILDI» «Ishlab
chiqarish iqtisodiyoti» kafedrası mudiri
A. Sotvoldiev

«__»____ 2014 y.

“Iqtisodiyot” yo'nalishi talabasi

Sherov Shoxrux Dustmuxammedovichning
«Uz-Tong Heung Co» qoshma korxonasida biznesni rejalashtirish samaradorligi mavzuidari

BITIRUV MALAKAVIY ISHI

Ilmiy rahbar:

katta o'qituvchi A. Eraliyev

Andijon-2014 yil

M U N D A R I J A

K i r i sh.....	3
 I bob. I bob. Boshqaruvning nazariy asoslari va korxonalarning iqtisodiy rivojlanishidagi ahamiyati.....	 8
1.1. Boshqarishning fan sifatida shakllanishi va rivojlanishi	8
1.2. Boshqarish samaradorligiga ta'sir kiluvchi omillarning iqtisodiy ko'rsatgichlari	18
1.3. Sanoat korxonalarida samarali boshqaruvni tashkil etishning nazariyasi	27
 II bob. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining tashkiliy texnik tavsifi va texnik iqtisodiy ko'rsatgichlari tahlili	 33
2.1. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining tashkiliy – texnik tavsifi.....	33
2.2. “Andijon yog'-moy” ochik turdagi aktsiyadorlik jamiyatining 2010 - 2012 yillardagi asosiy texnik – iqtisodiy ko'rsatgichlarining tahlili	42
2.3. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarish samaradorligi holatining tahlil qilish	57
 III bob. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining boshqarish samaradorligin oshirish tadbirlari	 62
3.1. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatini boshqarishda iqtisodiy usullariga ustivorlik berish.....	62
3.2. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatini boshqarishda menejment madaniyatini ko'tarish yo'llari.....	68
 Xulosa va tavsiyalar.....	 75
 Foydalanilgan adabiyotlar Internet saytlarning ro'yxati	 78

K i r i s h

«Yuqori qo'shimcha qiymatga ega bo'lgan mahsulotlar ishlab chiqarishni ko'paytirishni ta'minlaydigan kimyo, neft-gaz va neft-kimyo sanoatini, mashinasozlik, metallni qayta ishlash, qurilish materiallari ishlab chiqarish, engil, oziq-ovqat sanoatining yuqori texnologiyalarga asoslangan tarmoqlarini va boshqa sohalarni yuksak darajada rivojlantirish oldimizga qo'yilgan maqsadlarga erishishning asosiy manbai bo'lishi darkor».¹

Islom Karimov

Jamiyat hayotining barcha tomonlari demokratik yangilanishi sharoitida asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish, boshqariladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash masalalaridan iboratdir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatlari eng muhim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli harakatlantiruvchi kuch ekanligi shubxasizdir. Bundan boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnatkash kishining obro'sini ko'tarishdan, chunki, iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning asosi bo'lib vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilishga xizmat qiladi; ishchining mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, o'z qobiliyatini to'lik sarf etish, uni jamiyatni harakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat ishchi ishlab chiqarishning xaqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan holdagina erishish mumkin, bu juda murakkab masala, chunki inson faqat ijtimoiy shaxs - ya'ni jamiyatga bog'liq va uning ta'siri ostida bo'lib kolmay, tabiiy mavjudot hamdir. Xuddi shunga bog'liq holda uning shaxsiy manfaatlarini (unga bog'liq holda xulqi, harakatlari) har doim ham ijtimoiy manfaatlar bilangina emas, balki o'z idroqi manfaatlari bilan ham mos kelmaydi. Kishilar o'rtasidagi

¹ I. Karimov. «Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish». «O'zbekiston» 2013y. turkiston@mail.uz

iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar aks etuvchi manfaatlar ular maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va ularning harakatlarini tartibga soladi.

Ushbu konsepsiyalarni takomillashtirish buyicha Prezidentimiz Islom Karimov joriy yilning 18 yanvarida O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Maxkamasining 2012 yilda respublikani ijtimoiy – iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2013 yilgi iqtisodiy dasturning asosiy ustuvor vazifalariga bag'ishlangan majlisda so'zlagan nutkida iqtisodiyot va ijtimoiy soxani rivojlantirish hamda ushbu soxalarda islohotlarning muxim ustuvor yo'nalishlari bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish masalalariga alohida e'tibor karatib, tanqidiy ruxda, chuqur va atroflicha tahlil qilib berdilar hamda uni rivojlantirish yo'llari belgilab beridilar.

SHunga asosan, joriy yilda ham «O'zbekistonni 2013 yilda iqtisodiy rivojlantirish dasturining eng muhim ustuvor yo'nalishlarini belgilar ekanmiz, biz, avvalo, o'tgan yillarda iqtisodiyotimizda erishilgan marralar, istiqbolga mo'ljallangan uzoq muddatli maqsadlar, shuningdek, jahon bozoridagi real va kutilayotgan, prognoz qilinayotgan holatdan kelib chiqamiz»² vazifasi qo'yilgan.

Islohotlarni davom ettirish va chuqurlashtirish, mamlakatimizni yangilash va modernizatsiya qilishga mo'ljallangan Inqirozga qarshi choralar dasturini so'zsiz bajarish va shu asosda iqtisodiy rivojlanishning yuqori va barqaror sur'atlarini, samaradorligini hamda makroiqtisodiy muvozanatni ta'minlash – bu zamon talabi.

Prezidentimiz I. Karimov tomondan belgilab berilgan O'zbekiston iqtisodiy rivojlanishning yuqori va barqaror sur'atlarini, samaradorligini hamda makroiqtisodiy muvozanatni ta'minlash, strategik ahamiyatga molik loyihalarni amalga oshirish uchun faol investitsiya siyosatini olib borish, halqimizning hayot darajasi va farovonligini yanada oshirish borasidagi vazifalarni to'liq va samarali amalga oshirish eng avvalo jamiyatimiz a'zolari tomonidan ularning mazmun – mohiyatini teran va chuqur anglab etilishini taqozzo etadi. 2013 yilni Prezidentimiz Islom Karimov tomonidan «Obod turmush yili» deb nomlanishi hamda bu boradagi maxsus Davlat dasturining ishlab chiqilishi mamlakatimizda obod turmushni yaratish,

² I. Karimov, «Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish». «O'zbekiston» 2013y. turkiston@mail.uz

insonlar farovonligini ta'minlash ham korxonalarda boshqarish samaradorligini orqali erishiladi. Buning uchun esa asosiy maqsad sifatida iqtisodiyotning real sektorini boshqarishda yangi paradigma va kontseptsiyalarini yaratishdir.

Oldimizga qo'yilgan ushbu vazifalarni samarali bajarish esa ko'plab omillarga bevosita bog'liqdir. SHu jumladan, jahon bozorida mahsulotlarga bo'lgan talabning pasayishi sharoitda, mashinasozlik, ayniqsa avtomobilsozlik korxonalarining iqtisodiy samaradorligin oshirishda boshqarishni takomillashtirishga bevosita bog'liqdir. Bundan ko'rinib turibdiki, Bitiruv malakaviy ishimiz uchun tanlab olingan: «Andijon yog'-moy» OAJning boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llar» mavzusi, hozirgi kunda menejment fani oldida turgan eng **dolzarb vazifalardan** biri hisoblanadi.

Bitiruv malakaviy ishining maqsadi, korxonalarini boshqarishni takomillashtirish bo'yicha ilmiy asoslangan xulosa va tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.

Ushbu masalalarni amalga oshirish uchun quyidagi asosiy vazifalarni bajarish maqsadga muvofiq deb hisoblandi:

- Boshqarishning fan sifatida shakllanishi va rivojlanishi
- Boshqaruv usullariga ustivorlik berishda holatni baholash;
- «Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining tashkiliy texnik tavsifi
- «Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining 2010 -2012 yillardagi asosiy texnik – iqtisodiy ko'rsatgichlarining tahlili
- «Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarish usullardan foydalanish holatining tahlili
- «Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarish usullaridan foydalanishini takomillashtirish yo'llarini ishlab chiqish;

- «Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarishning iqtisodiy usuliga ustivorlik berish chora - tadbirlari.

Bitiruv malakaviy ishining ob'ekti - «O'zyog'moysanoat» aksionerlik kontserni tasarrufidagi «Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarishni takomillashtirish yo'llarini izlab topish.

Bitiruv malakaviy ishining predmeti – korxonalarda boshqarishning nazariy asoslarini o'rganish va «**Andijon yog' - moy**» **ochiq aktsiyadorlik** jamiyatida boshqarishni takomillashtirish yo'llarini ishlab chiqish.

Bitiruv malakaviy ishining nazariy va uslubiy asoslari – O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.Karimov asarlari va menejment sohasidagi Vatanimiz va xorijdagi olimlarning ilmiy ishlari hisoblanadi.

Mazkur ilmiy tadqiqotlarda ushbu masalalar bo'yicha O'zbekiston Respublikasi Qonunlari va Vazirlar Maxkamasining qarorlari va «**Andijon yog' - moy**» **ochiq aktsiyadorlik** jamiyatining moliyaviy va statistik hisobotlaridagi ma'lumotlardan foydalanildi.

Bitiruv malakaviy ishining ilmiy yangilik elementlari quyidagilardan iborat:

- ✱ Boshqarishning fan sifatida shakllanishi va rivojlanishi xorij va O'zbekiston kontekstida yoritib berilgan;
- ✱ Boshqarish samaradorligiga ta'sir qiluvchi omillarning iqtisodiy ko'rsatkichlari bayon etilgan;
- ✱ Sanoat korxonalarida samarali boshqaruvni tashkil etishning nazariyasining yangi tomonlari ochib berilgan;
- ✱ Korxonalarda boshqarishni takomillashtirib borish tizimini yaratish bo'yicha tavsiyalari ishlab chiqilgan;
- ✱ mazkur masalaning echimi bo'yicha aniq va ilmiy asoslangan xulosa va tavsiyalar ishlab chiqilgan.

Bitiruv malakaviy ishining ahamiyati shundan iboratki, ularning asosiy natijalaridan foydalanib korxonalarning iqtisodiy samaradorligini oshirishda boshqarishdan va menejment madaniyatidan okilona foydalanish va uni tahlil qilishda hamda xulosa chiqarishda foydalanish mumkin.

Bitiruv malakaviy ishining to'zilishi quyidagicha: kirish, asosiy mazmunni ifodalovchi sakkizta savol, xulosa va tavsiyalar hamda foydalanilgan adabiyotlar. Bitiruv malakaviy ishida sxemalar, diagrammalar va jadvallardan foydalanilgan bo'lib uni mazmunini keng ochib berish imkonini beradi va bitiruv malakaviy ishi 75 saxifadan iborat.

I bob. Boshqaruvning nazariy asoslari va korxonalarning iqtisodiy rivojlanishidagi ahamiyati

1.1. Boshqarishning fan sifatida shakllanishi va rivojlanishi

O'zbekiston Respublikasi iqtisodiyotini boshqarishni isloh qilish hozirgi davrgacha mavjud bo'lgan tajriba, jamiyat hayotining iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy soxalarini boshqarishning bozor nazariyasiga, qabul qilingan qonun va xuquqiy xujjatlarga asoslangan holda amalga oshiriladi. Menejment soxasida jaxon tajribasi, rivojlangan mamlakatlar va o'zimizda tuplangan tajribadan foydalaniladi.

Teylorning funktsional boshqaruv tizimi hozirgi davrda sanoatda qo'llanmasada, boshqarish jarayonini funktsional taqsimlash g'oyasidan boshqarishning tartibli (lineyniy) tizimidan ham foydalanadi. Teylor ma'muriyat va ta'minlovchi ijtimoiy jixatlarni hisobga olish muximligini ta'kidlab, bu ishlab chiqarishni tashkil etish va boshqarishning muxim tamoyillaridan biri ekanligini aytgan. U ijtimoiy demagogiya usullarini inkor etmay, ulardan foydalanishni tavsiya qilgan. U ishchilar va tadbirkorlar o'rtasida «sinfiy hamjixatlik»ni ta'minlash, ular o'rtasida munozaraga yo'l qo'ymaslik zaruriyatiga tayangan va uni menejmentning eng muxim vazifalaridan biri deb hisoblagan taylor fikriga binoan, bunday vazifani faqat ilmiy jixatdan tashkil etilgan boshqaruv tizimi - menejment nazariyasigina xal etishi mumkin.

Teylorizm ilmiy boshqaruv harakatini boshlab berdi. Bu harakat AQShni qamrab olib, boshqa kapitalistik mamlakatlarga ham yoyildi. Teylor tizimi ilmiy menejment rivojlanishi uchun asos bo'lib xizmat qildi.

Iqtisodiyotni boshqarish soxasining yana bir yirik nazariyotchisi - Garrington Emerson (1853-1931) edi. U «Unumdorlikning un ikki tamoyili» asarini yozib, bu asarda u birinchi bo'lib inson faoliyatini maqbullashtirishga qarashlar tizimini bayon qilib berdi. Emerson quyidagi tamoyillarga asoslangan maksimal mehnat unumdorligiga erishish usulini ishlab chiqdi.

1. Aniq belgilangan g'oya va maqsudlar;
2. Aqli rasoliq;

3. Asosli maslahat;
4. Qat'iy intizom;
5. Xodimlarga nisbatan adolatli munosabat;
6. Markazlashtirish;
7. Tezkor, ishonchli, to'liq, aniq va doimiy hisob;
8. Me'yor va tartib;
9. Sharoitni normallashtirish;
10. Operatsiyalarni me'yorlash;
11. Yozma standart qo'llanmalar;
12. Unumdorlik uchun rag'batlantirish.

O'z xulosalariga qo'shimcha qilib boshqarish uslubini bayon qilish bilan muallif klassik kontseptsiyaga salmoqli xissa qo'shdi.

Sanoat korxonalarini tashkil etish va boshqarish masalalarini o'rgangan yana bir amerikalik iqtisodchi Gamilton Cherch (1866-1936) o'z diqqat e'tiborini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillariga karatdi. Amerikalik boshqa nazariyotchilardan farqli G.Church

tayyor qonun - qoidalarni tavsiya qilmagan. U barcha sanoat korxonalarini boshqarishning umumiy nazariy tamoyillarini belgilab berdi, boshqaruvning umumiy vazifalari bilan uni tashkil etish tamoyillarini ko'rsatib berdi. O'zining «ishlab chiqarishni boshqarish asoslari» kitobida u boshqarish vazifalarining quyidagi klassifikatsiyasini bayon qilib bergan: loyihalashtirish, uskuna bilan ta'minlash, buyuruvchilik, hisob va amalga oshirish. G.Church kitobining ayrim nazariy qoidalar hozirgi davrda ham ilmiy va amaliy qimmatga egadir.

Ilmiy boshqaruv rivojlanishiga hisob va rejalashtirishning chizma usulini ishlab chikkan Genri Gant (1861-1919) va ishini makbullashtirish uchun standart harakatlarni qo'llab ayrim ishlarni bajarish usullarini taklif etgan Frenk Gilbert (1868-1924) salmoqli xissa qo'shganlar. Shuningdek menejment nazariyasiga Frantsuz muxandisi Anri Fayol muxim xissa qo'shgan, u boshqaruv vazifalari makbullashtirish - oldindan ko'ra olish, tashkil etish, buyurish, kelishuv, nazorat qilishga tenglashtirgan 1916 yilda uning «Umumiy va sanoat boshqaruvi», 1924

yilda «Mehnatni ilmiy tashkil etish» va «Ijobiy boshqaruv» asarlari chop etildi. Genri Ford ishlab chiqarish korxonalarini boshqarishning tashkiliy-texnikaviy tamoyillarini yaratgan. Fordizm faqat boshqaruv texnikasi va tashkil etish rivojlanishida emas, balki mehnat unumdorligi usishida ham yangi bosqich bo'ldi. Ford ham Teylor singari kam harajat bilan yuqori mehnat unumdorligiga erishishni maqsad qilib qo'ygan bo'lsada, unga boshqa yo'l bilan erishishga harakat ildi. Teylor inson mehnatini tashkil etishga alohida e'tibor bergan bo'lsa, Ford texnika, texnologiya, ishlab chiqarishni takomillashtirishga e'tibor bergan.

Shunday qilib, Teylor va uning izdoshlari burjua boshqaruv nazariyasi rivojlanishining boshqaruv kontseptsiyasi vujudga kelgan XIX-XX asrlar chegarasidan asrimizning 20-yillarigacha davom etgan davrni qamrab olgan birinchi bosqichi namoyondalaridir.

XX asrning 20-yillaridan menejment rivojlanishining yirik kapitalistik ishlab chiqarish ehtiyojlariga asoslangan yangi bosqichi boshlandi. Nazariyotchilar Teylorizmni nisbatan moslashuvchan tizim bilan almashtirishga harakat ildilar. Ular boshqarishning sotsiologik va psixologik jizatlariga e'tibor berib, ularni ilmiy menejment tarkibiga kiritdilar.

Ommaviy ishlab chiqarish rivojlanishi bilan menejment klassik nazariyalari degan nazariyalar (boshqaruvning teylorcha andozasi) paydo bo'ldi, ular 1880 yildan 1930 yilgacha bo'lgan davr oralig'ida keng rivoj topdi. Bu nazariyalar **F. Teylor, F. Gelbreyt, L. Gelbreyt, G. Gant, G. Emerson, M. Veber, A. Fayol, G. Ford** va boshqalar nomi bilan bog'liq edi. Menejment nazariyasining mazkur klassiklari barcha korxonalar uchun «optimal» bo'lgan boshqarish va mehnatni tashkil etishning ilmiy usullarini ishlab chiqdilar. Teylorizmning umuman boshqarish va xususan personalni boshqarish to'g'risidagi qarashlarida asosiy g'oya mehnatni eng oddiy operatsiyalar majmuidan iborat, deb tasavvur qilishdan iborat edi. Bunda mazkur operatsiyalar tor ixtisosdagi xodimlar tomonidan vaqt standartlarini belgilash yo'li bilan bajarilar va mahsulot ishlab chiqaruvchilar daromadlarining ko'payishi va iste'molchilarga past narxlar belgilanishi nazarda tutilar edi.

Teylorchilar andozasining tayanch tamoyillari quyidagilar edi:

- * mehnat jarayonini (ishlab chiqarish operatsiyalarini) tarkibiy qismlar va elementlarga bo'lib chiqish va bu bilan mehnat funktsiyalarini soddalashtirish;
- * xronometraj yordamida mehnat jarayonlarini bajarish mo'ljallangan zarur vaqtni aniqlash va shu asosda ham butun ishga doir, ham uni tashkil etuvchi ayrim operatsiyalarga doir topshiriqlarni (normalarni) belgilash;
- * mehnat usullarini ishlab chiqish, eng unumli usulni tanlab olish, uni texnologik hujjatlarda qayd etish, barcha xodimlar ularni bajarishi shart ekanligini ta'kidlash;
- * belgilangan topshiriqni bajarish va oshirib ado etish uchun mo'ljallangan asoslovchi vositalarni tatbiq etish.

F. Teylor o'z tizimini ishlab chiqar ekan, vaqtni tejash mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish imkonini berishiga asoslandi.

1912 yilda G. Emerson tomonidan ifodalab berilgan mehnat unumdorligi tamoyillari (maqsadning aniq qilib qo'yilishi; sog'lom fikr; chuqur bilimga ega bo'lgan maslahatchilar; intizom; personalga adolatli munosabatda bo'lish; tez, to'liq, aniq va doimiy hisobga olish; yozib qo'yilgan yo'riqnomalar; erishilgan unumdorlik uchun rag'batlantirish) mezon sifatida e'tirof etildi, uning yordamida har qanday korxona, ishlab chiqarish, operatsiya tekshirilishi mumkin, ishning muvaffaqiyati esa yuqorida sanab o'tilgan 12 tamoyildan farq qilish darajasi bilan belgilangan.

Agar ishlab chiqarish personalni boshqarishning klassik usullari, asosan, Frederik Teylor va uning izdoshlari tadqiqotlarining natijalari bilan mos kelsa, ma'muriy boshqaruv personaliga klassik yondashuvlar Anri Fayol nomi bilan bog'liqdir, u klassik maktabning asoschisi hisoblanadi va uni ba'zan «menejmentning otasi» deb atashadi.

Klassik maktab namoyandalarining ishlari faqat ishlab chiqarish personali mehnat unumdorligini oshirishga emas, balki umuman tashkilotni boshqarishni takomillashtirishga qaratilgan edi. Ma'muriy boshqaruv maktabining yaratuvchilari katta biznesdagi boshqaruvning yuqori bo'g'ini rahbarlari sifatida bevosita tajribaga

ega edilar. Anri Fayol ko'mir qazib chiqarish bo'yicha frantsuz kompaniyasiga rahbarlik qilgan. Lindvall Urvik Angliyada boshqaruv sohasida maslahatchi bo'lgan, **Jeyms D. Muni** «Jeneral Motors» kompaniyasida **Alfred P. Sloun** rahbarligida ishlagan. Boshqaruv ishiga tashkilotni yuqori darajada boshqarish nuqtai nazaridan munosabatda bo'lish klassik boshqaruv maktabining tadqiqotlariga o'z ta'sirini o'tkazdi. Birinchi navbatda, bu maktab vakillarining asarlari ilmiy metodologiyaga emas, balki shaxsiy kuzatishlarga asoslangan edi. Ular boshqaruvning universal tamoyillarini ifodalab berishga urindilar, ularga rioya qilish esa har qanday tashkilotni muvaffaqiyatga olib kelishi lozim edi. Bu ish ko'p jihatdan o'rta asr alkimyogarlarning «falsafaning tamal toshi»ni yaratish sohasidagi kuch-g'ayratini eslatadi. Mazkur tamoyillarning samaradorligi vaziyat shart-sharoitlariga va holatlariga bog'liq ekanligi qarab chiqilmagan. Ularning asosiy tarkibiy qismi tashkilotdagi inson resurslari hisoblanadi.

Ko'pincha ma'muriy boshqaruv maktabi merosini o'rganishda Anri Fayolning boshqaruv personalni ma'muriy faoliyatiga taalluqli mashhur 14 tamoyili esga olinadiki, ular quyidagilardir:

- **Mehnat taqsimoti.** Mehnat taqsimotining maqsadi — bir xil kuch-g'ayrat sarflagan holda ishlab chiqarish miqdori va sifatini oshirishdan iborat.

- **Hokimiyat** - javobgarlikdir. Hokimiyat - farmoyish berish huquqi va unga bo'ysunishga majbur etadigan kuchdir. Hokimiyatni javobgarliksiz (ya'ni sanksiyasiz - mukofot yoki jazosiz), uning amal qilishisiz tasavvur qilib bo'lmaydi... Hokimiyat amal qilgan hamma joyda javobgarlik ham vujudga keladi.

- **Intizom** - bu aslida bo'ysunish, o'zini tutishga tirishish, odam, korxona bilan uning xizmatchilari o'rtasidagi bitimga muvofiq tegishli ravishda belgilangan hurmat qilishning tashqi belgilaridir.

- **Biron-bir ijtimoiy tuzilmadagi intizomning ahvoli** uning rahbarlari qanday mavqega ega ekanligiga jiddiy ravishda bog'liqdir.

- **Buyruq (farmoyish) berish birligi.** Xizmatchiga biron-bir faoliyat to'g'risida faqat bir boshliq buyruq berishi mumkin. Hech bir holda ijtimoiy organizmning farmoyish berishdagi dualizmga moslashuvi mavjud bo'lmaydi.

- **Rahbarlikning birligi.** Bu tamoyilni quyidagicha ifodalash mumkin: bitta rahbar va bitta dastur ayni bir xil maqsadni ko'zda tutuvchi operatsiyalar yig'indisi uchun kifoya qiladi.

- **Xususiy manfaatlarning umumiy manfaatlarga bo'ysunishi.** Bu tamoyilga muvofiq korxonada xizmatchilarning manfaatlari korxona manfaatlaridan yuqori turmasligi lozim. Bu erda turli xildagi ikki manfaat bir-biriga yuzma-yuz turadi, lekin ular bir xilda e'tirof qilinishga sazovordir: ularni kelishtirishga harakat qilish kerak. Bu boshqaruvning eng katta qiyinchiliklaridan biridir.

- **Personalning rag'batlantirilishi.** Personalning rag'batlantirilishi bajarilgan ishga haq to'lanishidir. U adolatli bo'lishi va iloji boricha personalni, korxonani, yollovchi va yollanuvchini qanoatlantirishi lozim.

- **Markazlashtirish.** Markazlashtirish o'z-o'zicha yaxshi yoki yomon boshqaruv tizimi hisoblanmaydi. U rahbarlarning intilishi va sharoitga qarab qabul qilinishi yoki rad etilishi mumkin. U ko'p yoki oz darajada hamisha mavjud bo'ladi. Markazlashtirish yoki markazlashtirmaslik masalasi — o'lchov masalasidir. Ahvol markazlashtirish darajasini aniqlashga kelib taqaladi. Bunda korxona uchun eng qulay markazlashtirish darajasini topish kerak.

- **Iyrarxiya** (bosqich, pog'ona). Iyrarxiya — quyi rahbarlik lavozimlaridan tortib yuqori rahbarlik lavozimlarigacha bo'lgan rahbarlar qatoridir.

- **Tartib.** Moddiy tartibdagi bir formula hammaga ma'lum: har bir narsaning muayyan joyi bo'lishi va har qanday narsa o'z joyida bo'lishi kerak. Ijtimoiy tartibning shakli shunday: har bir shaxs uchun muayyan joy bo'lishi va har bir shaxs o'z joyida bo'lishi lozim.

- **Adolat.** Personalning o'ziga yuklangan vazifalarni bajarishga tirishqoqlik va sadoqat bilan kirishmog'ini rag'batlantirish uchun unga xayrhohlik bilan munosabatda bo'lish lozim. Bobomiz Sohibqiron Amir Temur ham «Kuch — adolatdadir», degan edi. Adolat — xayrxohlikni odil sudlov bilan birga qo'shish natijasidir.

- **Personal tarkibining doimiy bo'lishi.** Personalning qo'nimsizligi, ayni paytda, ishning yaxshi yo'lga qo'yilmaganligi sababi va oqibatidir. SHunga

qaramasdan, uning tarkibida almashtirishlar bo'lib turishi muqarrardir. Odamlarning yoshi, kasallik, iste'foga chiqish, vafot etish ijtimoiy tuzilma tarkibini o'zgartirishga sabab bo'ladi. Ayrim xizmatchilar o'z funktsiyalarini bajarish layoqatini yo'qotadi, boshqalar esa o'z zimmasiga ancha mas'uliyatli vazifalarni olishga layoqatsiz bo'lib qoladi. Shunday qilib, boshqa tamoyillarga o'xshab personalning qo'nimsizlik tamoyili ham o'z me'yoriga egadir.

- **Tashabbuskorlik.** Biz tashabbuskorlik deb rejani vujudga keltirish va uni amalga oshirish imkoniyatini ataymiz. Taklif va uni amalga oshirish erkinligi ham tashabbuskorlik kategoriyasiga taalluqlidir.

- **Personalni birlashtirish.** Personalni bo'lib yubormaslik kerak. Bizga dushman bo'lgan kuchlarni zaiflashtirish uchun ularni bo'lib yuborish oqilona ishdir, lekin korxonadagi o'z kuchimizni bo'lib tashlashimiz katta xatodir.

Klassik menejment boshqaruv amaliyotiga ishlab chiqarish demokratiyasiga doir muhim asosni kiritdi. Bu, avvalo, «korxona personalni» kategoriyasida o'z ifodasini topdi. U barcha yollanma xodimlar uchun ularning xizmat pog'onasi darajasidagi ahvolidan qat'i nazar, allaqanday yagona maqomni belgilab beradi.

Shuni ta'kidlash muhimki, klassik menejmentning tashkiliy qarorlari faqat mehnat faoliyatini kuchaytirishga emas, balki samarasiz faoliyatni qisqartirishga, nooqilona mehnat usullarini barham toptirishga yo'naltirilgan edi. Personalning mehnat va dam olish rejimlariga doir zarur qarorlar qabul qilmasdan turib mehnat jarayonining qat'iylashtirilishi, tashqi nazorat va ishlab chiqarish tartibini buzganlik uchun qattiq jazolash shaklidagi ma'muriy tazyiqning kuchaytirilishi personalning qo'nimsizligini keskin ko'paytirishga imkon beradi, bu esa mehnatni jadallashtirishdan olingan samarani yo'qqa chiqardi.

Oqilona boshqarish, birinchi navbatda, tashkilotni tartibga solish, uning faoliyatida uzoq muddatli barqarorlik va qat'iylikka erishish imkonini beradi. Bunda shaxsiy tashabbus, o'z-o'zini boshqarish elementlarini kuchaytirish, innovatsion faollik hali boshqarishni takomillashtirishning qadriyatli yo'nalishi sifatida qarab chiqilmagan edi.

Birinchi jahon urushi davrida Amerika Qo'shma Shtatlarida ishlab chiqarishni tashkil etishning yangi tizimi vujudga kelgan bo'lib, u ommaviy-potok usulini tatbiq etishga asoslangan va o'z tashkilotchisi **Genri Fordning nomidan kelib chiqib, «Fordizm» deb atalgan edi.**

Mazkur tizim ishlab chiqarish jarayoni ayrim qismlarning faoliyatini muayyan marom va izchillikda aniq kelishib olishga asoslanadi. Bu tizimning asosiy bosqichlari quyidagilardan iborat edi:

1) texnologik jarayonlarni dastlabki tarzda batafsil ishlab chiqish, ishlab chiqarishning barcha ishtirokchilari bilan uning borishini kelishib olish; kompleks texnologiya;

2) ishlab chiqarish jarayoniga mexanizatsiya va avtomatlashtirishni joriy etish, bunda eng oddiy operatsiyalar va harakatlarga bo'lishga asoslanish;

3) mehnat taqsimoti va ish sur'ati nihoyatda yuqori bo'lgan sharoitda eng kam malakali ishchi kuchidan foydalanish mumkinligi;

4) ishlab chiqarishni: xom ashyo, materiallar, texnologiyalar, mehnat usullari, tashkil etish va boshqarish shakllarini to'liq standartlash.

Mazkur tizimning asosiy maqsadi – mehnatni maksimal darajada intensivlash (jadallashtirish)dir.

Umuman olganda, Teylor andozasi personalni boshqarish funktsiyalarini haddan tashqari soddalashtiradi va cheklaydi. Bu funktsiyalar ko'proq yosh, sog'lom va halol ishlaydigan xodimlarni tanlash; ularni ancha yuqori ish haqi bilan moddiy rag'batlantirish; tashkilotga va uning bo'linmalariga avtoritar tarzda rahbarlik qilish; xodimlarni muntazam ravishda qattiq nazorat qilish va ishyoqmaslarni, asosan, ishdan bo'shatish yo'li bilan jazolash; homiylik tarzidagi turli ijtimoiy tadbirlar yordamida xodimlar bilan rahbariyat o'rtasidagi munosabatlarni yumshatishdan iboratdir.

Teylorizm boshqaruvni tashkil etishda, ayniqsa, Amerika Qo'shma Shtatlarida katta muvaffaqiyatlarga erishdi. Bu erda buning uchun qulay shart-sharoit — asosan kelgindilardan iborat ko'p miqdordagi yosh va sog'lom ishchi kuchining mavjudligi edi. Mazkur kishilar yyetarli ma'lumotga ega bo'lmagan yoshlar bo'lsa ham, lekin

ularning deyarli hammasi yuqori ish haqi olib ishlashni mo'ljallar va ishdan mahrum bo'lishdan qo'rqqar edilar. Bu xildagi shart-sharoitlar mavjud bo'lmagan mamlakatlarda Teylor tizimi, xususan, uning konveyer modifikatsiyasi 70-yillardayoq qiyinchiliklarga, avvalo, yetarli sifatga ega bo'lgan ish kuchining yo'qligi, mehnat intizomining pastligi, ommaviy progullar va kadrlar qo'nimsizligi, mehnatga rag'batlantirish va shu kabilarning pasayib ketganligi bilan bog'liq bo'lgan qiyinchiliklarga duch keldi.

Xodimning ishlab chiqarish imkoniyatlari cheklanganligidan, mehnatning bir xilligi va qiyofasizligidan, unda o'zining shaxsiy ijodiy imkoniyatini namoyon qilish mumkin emasligidan qoniqmasligi 60-70-yillarda ko'zga tashlandi. O'sha davrda Evropaning bir qator mamlakatlarida mehnat operatsiyalarini batafsil tabaqalashtirish, konveyer tipidagi va teylorcha boshqaruv usulidagi bir xil mehnat bilan bog'liq ishlab chiqarishlar uchun malakali ish kuchining yetishmasligi sezildi. Bu xildagi korxonalarda band bo'lgan xodimlar orasida absenteizm - umumtashkiliy ishlarda ishtirok etishdan bosh tortish, kadrlar qo'nimsizligi, mehnat intizomining buzilishi, mehnat qilishga befarq qarash va boshqa salbiy holatlar tarqaldi. Xodimlarning bunday munosabati o'z natijasini bermay qolmadi. Bunday holatlar g'oyat xilma-xil faktlarda: mahsulot sifatining pasayib ketishi, ommaviy ravishda brak (yaroqsiz) mahsulot chiqarishda, ish tashlashlarda, stixiyali va tashkiliy norozilikning boshqa shakllarida namoyon bo'ldi. Bularning hammasi katta ijtimoiy va ishlab chiqarish xarajatlariga sabab bo'ldi, korxona egalari va menejerlar tomonidan bularga javob tariqasida yuzaga kelgan harakat «insoniy qiyofaga ega bo'lgan teylorizm» bo'ldi.

Davlat va iqtisodiyotni boshqarish nazariyasining ayrim jixatlari sharkning iqtisodiy g'oya rivjlanishiga xissa qo'shgan yirik alloma va davlat arboblari - Farobiy, Ibn Sino (IX-X asr), Xos Xojib (XI-XII asr), Amir Temur. Ibn Holdun (XIII-XIV asr), Bobur, Alisher Navoiy asarlarida yoritilgandir.

1.2. Boshqarish samaradorligiga ta'sir kiluvchi omillarning iqtisodiy ko'rsatgichlari

Tashkilot faoliyatining samaradorligi, undan chiqarilayotgan natijalar miqdori va qiymatining kirishdagi resurslar miqdoriga va qiymatiga nisbati bilan o'lchanadi.

«Samaradorlikka ishlab chiqarishda foydalanilayotgan resurslarni kamaytirish orqali erishiladi. Resurslarni qanchalik kam ishlatilsa, ishlab chiqarilayotgan mahsulotining xajmi va sifati o'zgarmas, samaradorlik shunchalik yuqori bo'ladi»(Maykl Meskon)³.

Boshqarish korxonalarni modernizatsiya qilish va ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish kabi maqsadlariga erishish uchun boshqarish ob'ektiga ta'sir ko'rsatishning qo'lay usullarini tanlash katta ahamiyatga egadir. Chunki aynan usullar boshqarish vazifalari va maqsadi kay darajada bajarilganligini ko'rsatib beradi. Boshqarish usullarini ko'llash natijasida ob'ektiv iqtisodiy qonunlarning talabi va ularning amaliyotda ko'rinishi amalga oshiriladi. Shuning uchun ham boshqarish usuli ana shu qonunlarning amal qilish mexanizmi rolini bajaradi.

Amaliyotda usullar tizimini to'g'ri ko'llash boshqarish tamoyillariga bog'liq bo'ladi. Chunki usullar har doim boshqarish tamoyillari tomonidan belgilangan qoida, Nizom asosida qo'llaniladi.

Boshqarish faoliyatining vositasi sifatida boshqarish usullari boshqarishning sub'ektiv tomonini o'zida gavdalantiradi. Bundan ular xoxlagan vaqtda, asossiz tanlanishi mumkin degan xulosa kelib chikmasligi kerak. Usullarning tarkibi va mazmuni boshqarish qonuniyatlarini o'zida gavdalantirgan ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarni harakat natijalaridan xosil topadi. Boshqarish usullariga ilm-fan tarakkiyoti bevosita ta'sir qiladi. Chunki fan-texnika tarakkiyoti usullarni uzluksiz takomillashtirish, ularni ko'llash sifati va samaradorligini oshirishga olib keladi.

Shunday qilib boshqarish usullari qo'yilgan maqsadga erishish uchun boshqarish ob'ektiga ta'sir o'tkazish ma'nosini anglatadi.

³ M.Meskon, M.Albert, F.Xedouri «Основы менеджмента» Москва «Дело» 2003г. 621 bet.

Boshqarish usullari o'zini mazmuni jihatidan iqtisodiy, ma'muriy-tashkiliy, sotsial psixologik va boshqa usullardan tashkil topadi.

Boshqarish usullari tizimida iqtisodiy usullar markaziy hisoblanadi. Iqtisodiy usul iqtisodiy mexanizmlar orqali boshqarish ob'ektiga ta'sir ko'rsatish ma'nosini anglatadi. Bunday holda korxonaning boshqarish organi boshqariladigan ob'ektga ish xaki, mukofotlash, rag'batlantirishning turli shakllari, imtiyozlar, chegaralashni yumshatish, defitsit resurslar bilan ta'minlash, iqtisodiy erkinlikni kuchaytirish kabi iqtisodiy mexanizmlardan foydalanadi. SHuni ta'kidlash joizki, iqtisodiy istak nafaqat ijobiy rag'batlantiruvchi omilga tayanadi, balki soliqlar, to'lovlar, daromaddan ushlab kolish va xatto jarima (sanksiyalariga) ham tayanadi.

Iqtisodiy usullarning harakati sharoitida pastki bo'ginlarga markazlashgan ta'sir ko'rsatish susayadi. Iqtisodiyotning pastki bo'ginlari mustakil ravishda qarorlar qabul qilishi uchun katta xuquq va imkoniyatlarga ega bo'ladi. Korxona va xo'jaliklarning o'z-o'zini boshqarishga o'tishi amalga oshiriladi.

Boshqarishni iqtisodiy usullarining hozirgi paytdagi o'zgarish omillaridan eng asosiysi boshqarishni tik chizikli shaklidan gorizontal shakliga o'tish hisoblanadi. Bunda boshqarish ob'ektiga ta'sir nafaqat yuqori boshqarish organlari tomonidan, balki korxona bilan boglangan mijozlar, iste'molchilar tomonidan amalga oshiriladi. Bunday ta'sir qilish usullari o'z ifodasini o'zaro majburiyatlar, bitimlar va shartnomalarda topadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida iqtisodiy usullarning qo'llanilishi o'zining ijobiy samaralarini beradi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar iqtisodiy usullardan farq qilib, boshqarish ob'ektiga, ya'ni mehnat jamoalari va alohida xodimlarga bevosita buyruq, farmoyish asosida ta'sir o'tkazishga asoslanadi. SHuning uchun ham ushbu usulni ko'p hollarda ko'rsatma tarikasidagi yoki komandaga oid usul deb ataydilar. Bunday ko'rsatma va komandalar pastki bo'ginlar tomonidan majburan bajariladi. Boshqarishni bu usulining mantiki - "Boshliqning buyrug'iga bo'ysunadigan xodimlar uchun bajarilishi qonun" degan mazmunni anglatadi. Ushbu ma'muriy usul asosan bozor iqtisodiyotiga xos bo'lmagan markazlashgan tamoyillar tizimiga xosdir.

Tashkiliy-ma'muriy usul o'zining mazmuniga ko'ra ikki turga bo'linadi: tashkiliy va ma'muriy ta'sir ko'rsatish.

Korxonalarda tashkiliy ta'sir ko'rsatish birinchidan xo'jalik ishlab chiqarish texnologiyasi, investitsiya va marketing faoliyatini takomillashtirishni, tashkiliy va texnologik me'yorlar va nizomlarni ishlab chiqarishni ta'minlaydi. Ikkinchidan, tashkiliy ta'sir ko'rsatish, korxonalarda mehnat sharoitlarini yaxshilash, ayrim mehnat turlarini bajarish usullarini aniqlaydi. Uchinchidan, tashkiliy ta'sir ko'rsatish texnologik jarayonlarni avtomatlashtirish, kompyuter texnologiyasidan foydalanish, berkitilgan vositalardan unumli foydalanishni ta'minlaydi.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish faqat uni ma'muriy ta'sir bilan to'ldirilgandagina o'z samarasini beradi. Chunki, har qanday korxonani tashkiliy tuzilmasining ichida o'zining turli xizmatga oid sifatlari, xususiyatlari, dunyo qarashi va xatto ba'zi vaqtda qo'yilgan umumiy vazifani turlicha tushunishi bilan bir-birovidan farq qiladigan insonlar harakat qiladi. Bunday sharoitlarda bo'ginlar o'rtasidagi tashkiliy aloqalarni saqlab turish uchun korxona jamoalariga ma'muriy ta'sir ko'rsatish zarur bo'lib qoladi.

Ma'muriy ta'sir ko'rsatish amaliyotda bo'yruk, farmoyish va ko'rsatma shaklida namoyon bo'ladi.

Buyruq bu ma'muriy-ijrochi faoliyatni tartibga solib turuvchi boshqarish akti hisoblanadi. Bajarilishi muqarrar bo'lgan buyruqlarni faqat korxona rahbari beradi. Buyruqlarni ishlab chiqish jarayonida unga kiritilgan masalalarni chuqur tahlil qilish va shu soxa bo'yicha bilimdon mutaxasislarni maslaxatini inobatga olishga e'tibor berilishi lozim.

Buyruqlardan farqli farmoyishlarni rahbarlardan tashqari ularning muovnlari va o'zining vakolat doirasida funktsional bo'lim boshliqlari berishi mumkin. Farmoyishda ham xuddi buyruqdagidek masalalar aniq va tushunarli yoritilishi, ijrochilar, ijro sanasi va nazorat shakllari ko'rsatilishi lozim. Farmoyishlarda uni bajarilishining aniq muddati ko'rsatiladi.

Ma'muriy ta'sir ko'rsatishning amalga oshirish vositasi ko'rsatma hisoblanadi. Odatda ular ogzaki shaklda beriladi. Unda qo'yilgan vazifalarning bajarish muddati aniq ko'rsatiladi.

Ma'muriy ta'sir ko'rsatish organlarining qo'ygan vazifalarini amalga oshirish uchun uzluksiz nazorat qilishni yo'lga qo'yish kerak. Har bir buyruqni bajarilish nazoratini shaxsan rahbar yoki uning vakolati bilan uning vaqili amalga oshiradi. Ayniqsa rahbarning shaxsiy nazorati xaddan tashqari muxim hisoblanadi. Chunki bu o'z vaqtida buyruqni bajarish bo'yicha paydo bo'lgan chetlanishlarni paykab, uni oldini olish imkoniyatini beradi.

Boshqarish usullari ichida sotsial-psixologik usullar muxim o'rin egallaydi. Sotsial-psixologik usullar bu mehnat jamolari va ayrim xodimlarga turli psixologik mexanizmlar orqali ta'sir ko'rsatish orqali boshqarishni amalga oshirishdir.

Har bir insonda mehnatga, mulkka, pul, boylikka, iqtisodiy munosabatlarga nisbatan qarashlar tizimi shakllanib va tarbiyalanib boradi.

Har qanday inson katta kichikligiga qaramasdan nafaqat mamlakatimizda harakat qilayotgan xuquqiy qonunlar asosida ish ko'radi, balki o'zini dunyo qarashi, tasavvuri, ichki odob-axloq qoidalarini asosida o'z turmush tarzini belgilaydi. Bu holat ham iqtisodda va maishiy sharoitda o'z ifodasini topadi. Sotsial-psixologik usullarning asosiy vazifasi insonlarni psixologiyasi. Vijdoni va odob-axloqiga ta'sir ko'rsatish orqali boshqarish sub'ekti qo'ygan maqsadga erishishni ta'minlashdan iborat. Odamlarni biron-bir ishni bajarishga majbur qilmaslik kerak. Ularni shu narsani bajarish zarur ekanligiga ishontirish kerak.

Sotsial-psixologik usullarning samaradorligi va amaliy ta'siri avloddan avlodga o'tib keladigan insonning vujudidagi tarbiyaga bog'liq bo'ladi. Bunga bir qator mamlakatlarda shakllangan an'analarni misol keltirsak bo'ladi. Masalan, Yaponiyada mehnatga bo'lgan sevgi va xurmat, o'z ishiga va firmasiga sodiqlik go'dakligidan boshlab tarbiyalanadi. Agar firmada ish yomon borayotgan bo'lsa, Yapon ishchisi mehnat ta'tilidan ham voz kechadi. Tashkilotlar faoliyatining samaradorligini ta'minlovchi eng muxim omilardan biri – mahsulot va xizmatlar sifatini ta'minlashdir.

Sifat kontseptsiyasi - umumiy unumdorlikning asosiy omillaridan bo'lib, bu muammoga kompleks yondoshishni talab qiladi.

Ko'p rahbarlar ishlab chiqarish xajmini oshirish korxona foydasini ta'minlaydi, deb uylaydilar.

Yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish yordamida, korxonaning kafolatli ta'mirlashlar soni kamaytirishi, brak mahsulotlarni qayta tuzatish va tulanadigan jarimalarni kamaytirish hisobiga korxonaning foydasini ko'paytirish mumkin.

Sifatli mahsulot iste'molchining talabini ham kondiradi, mahsulotni bozordagi rakobatbardoshlilik oshadi, sotish xajmi ko'payadi.

Sifat ham ichki ham tashqi komponentlarga ega. Sifatning ichki komponentlari - uning xarakteristikasi (chiqarilayotgan mahsulotning xususiyatlari) Tovar uchun bu - xizmat qilish muddati, nuksonlarning yukligi, texnik xarakteristikasi, dizayn.

Tashqi komponentlar - iste'molchi kim va mahsulotdan qanday foydalanadi.

Har qanday iste'molchi tovarni takomillashtirganlik darajasiga emas, balki uning qimmatiga e'tibor beradi. Qimmat - foydalanish xarakteristikalariga mos keluvchi funktsiya va baxo. Xuddi shu qimmat mahsulot sifatini belgilaydi. Qimmat sifatga nisbatan foydalanilganda nisbiy tushunchaga ega.

Iste'molchilarda tugilgan sifatsiz mahsulot tushunchasini, bu ayniqsa Amerika avtomobillariga tegishli, yukotib yuborish juda kiyin. Hozirgi kunda amerikalik biznesmenlar bu yo'lda ancha tadbirlarni amalga oshirmoqdalar.

Mahsulotni pirovard natijada ikki xil holat kutadi:

Birinchi. Ijobiy - u foyda keltiradi, aholini ish bilan ta'minlaydi, sifat ko'rsatkichi bilan iste'molchi talabini kondiradi.

Ikkinchi. Salbiy - nuksonlar, yukotishlar, ishsizlik. Bu ko'rsatkichlar tashkilot uchun ijobiy bo'lishi mumkin. Lekin jamiyat uchun salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Boshqarish samaradorligiga ta'sir ko'rsatuvchi tashqi omillarga:

- ❖ energiyaning yuqori qiymati;
- ❖ xukumat tomonidan faoliyatni tartibga solib turish;
- ❖ iqtisodiy tsikllar;
- ❖ soliq siyosati;
- ❖ xizmat ko'rsatish soxasining usishi;
- ❖ ijtimoiy omillar;
- ❖ kapitalning jamgarilishi;
- ❖ iqtisoddagi xususiy sektor;
- ❖ xalqaro konkurentsia.

Mamlakatimizda faoliyat ko'rsatayotgan barcha boshqaruv ob'ektlarida, ayniqsa iqtisodiyotimizni asosi va muxim bo'g'ini bo'lgan mashinasozlik korxonalarida zamonaviy menejmentni to'liq qo'llash zarur. Bu esa respublikamiz mashinasozlik korxonalari faoliyatining samaradorligini oshiradi. Zamonaviy menejmentni mashinasozlik korxonalarida joriy qilish uchun quyidagi:

- Marketingni boshqarish;
- Informationsion texnologiyalarni tashkil etish;
- Innovatsion menejmentni va xodimlarni boshqarish masalalarini amalga oshirish kerak. Bu masalalarni qanday amalga oshirishni avvalgi tadqiqotlarimiz natijasi sifatida e'lon qilganmiz⁴.

Quyida e'lon qilgan tadqiqotlarimizni davomi sifatida mashinasozlik korxonalari faoliyatining samaradorligi bilan zamonaviy menejmentni bevosita bog'liqligini ko'rib chiqamiz.

Korxona faoliyati samaradorligi boshqaruv samaradorligi va ishlab chiqarish samaradorligidan iborat bo'ladi. Buni quyidagicha ifodalash mumkin:

$$Sf=f(Bs, Sich) \text{ ya'ni } Sf= Bs + Sich \quad (1)$$

Bu erda:

Sf – korxona faoliyati samradorligi;

⁴E. Qo'ldashev, U. Sobirov. "Zamonaviy menejment taraqqiyot omilidir". And MII maqolalar to'plami 2011y.

Bs - korxonaning boshqaruv samaradorligi;

Sich – korxonaning ishlab chiqarish samaradorligi.

Zamonaviy menejmentni qo'llanish darajasi quyidagicha aniqlanadi:

$$\mathbf{Zm} = \mathbf{Im} \times \mathbf{Ii} \times \mathbf{It} \times \mathbf{Ih} \quad (2)$$

Bu erda:

Zm – zamonaviy menejmentni qo'llash darajasi;

Im – marketing faoliyati indeksi;

Ii – innovatsiyadan foydalanish indeksi;

It – informatsion texnologiyalarni qo'llash indeksi;

Ih – xodimlarni motivatsiyalash indeksi.

(1) va (2) formulalardan foydalanib, korxona faoliyati samaradorligi bilan zamonaviy menejmentni bog'liqligini quyidagicha ifodalaymiz:

$$\mathbf{Zm} = \mathbf{k} \times \mathbf{Sf} \quad (3)$$

Bu erda: **k** – korxona faoliyati samaradorligi bilan zamonaviy menejmentni o'zaro bog'liqlik koeffitsienti. Bu koeffitsient sanoatning turli tarmoqlarida har xil qiymatga ega bo'ladi. Mashinasozlik tizimiga kiruvchi O'zavtosanoat korxonalaridan uchtasini o'rganish natijasida bu koeffitsientni o'rtacha qiymati **k = 0,67**ga teng ekanligini aniqladik. YA'ni zamonaviy menejmentni (**Zm**) qo'llash darajasini bir foizga oshirsak, avtosanoat qo'shma korxonalarida tashkilot faoliyati samaradorligi (**Sf**) **0,67** foizga ko'payadi. Shu sababli O'zbekiston mashinasozlik korxonalarining barchasida zamonaviy menejmentni to'liq qo'llash zarur.

Samarali tashkilot resurslaridan unumli foydalanishi, ishlab chiqarishdagi harajatlarini minimumga tushirish bilan o'z oldiga qo'ygan

maqsadlariga erishishi mumkin. Xuddi shu tashkiliy jarayonlar unumdorlikdagi yutuklarga olib keldi.

Mehnatni ixtisoslashuvi va taqsimlanishi kontseptsiyasi, jamiyatimiz va xalqaro mehnat taqsimoti unumdorligini oshirishga olib keldi.

Unumdorlik bilan ko'proq bog'liq bo'lgan tashkilotning elementlariga texnologiya, ishlar va strukturani loyihalashtirish kiradi.

Texnologiya hozirgi kunda unumdorlikka eng ko'p ta'sir qiluvchi elementlardan biridir.

Avvalgi mavzularimizda aytib utganimizdek, G.Ford yiguv konveyerini joriy qilish bilan ikki yil ichida avtomobilsozlikda etakchi urinni egallaydi. Demak texnologiyaning o'zgarishi samaradorlikni oshirishga olib keladi.

Ishlarni loyihalashtirish yoki biz uchun tushinarli bo'lgan termindan foydalanadigan bo'lsak, **"mehnatni ilmiy tashkil qilish"** ham unumdorlikni oshirishga sabab bo'ladi.

Struktura rahbar va bo'ysunuvchilarni barcha bosqichlarda ko'rsatib beradi. Bu bilan ma'muriy xodimlar bilan boshqa xodimlar o'rtasida mutanosiblik ko'rsatiladi. Ma'muriy harajatlarni kamaytirish hisobiga unumdorlikni oshirish mumkin.

Tajriba shuni ko'rsatadiki, rahbar o'z tashkilot muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun har bir xodimga vakolat berishi va xodim bu vakolatga mos ravishda javobgarlikni ham xis qilishi kerak.

Hozirgi davrda ko'plab tashkilotlar biror bir soxani unumdorligini oshirish uchun maxsus gruppalar tuzmoqdalar. Bu gruppalariga turli soxa mutaxassislari jalb qilinmoqda.

Xulosa o'rnida shuni aytish mumkinki, zamonaviy menejmentni yuqorida ko'rsatib o'tilgan korxonalarda qo'llanilishi, mamlakatimiz mashinasozlik korxonalari faoliyatining samaradorligini uzuliksiz oshishiga olib keladi. Bu esa kelgusida O'zbekistonni yanada ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanishini, mamlakat iqtisodiy xavfsizligining oshishini va ayniqsa, xalq farovonligining yanada yaxshilanishini ta'minlaydi.

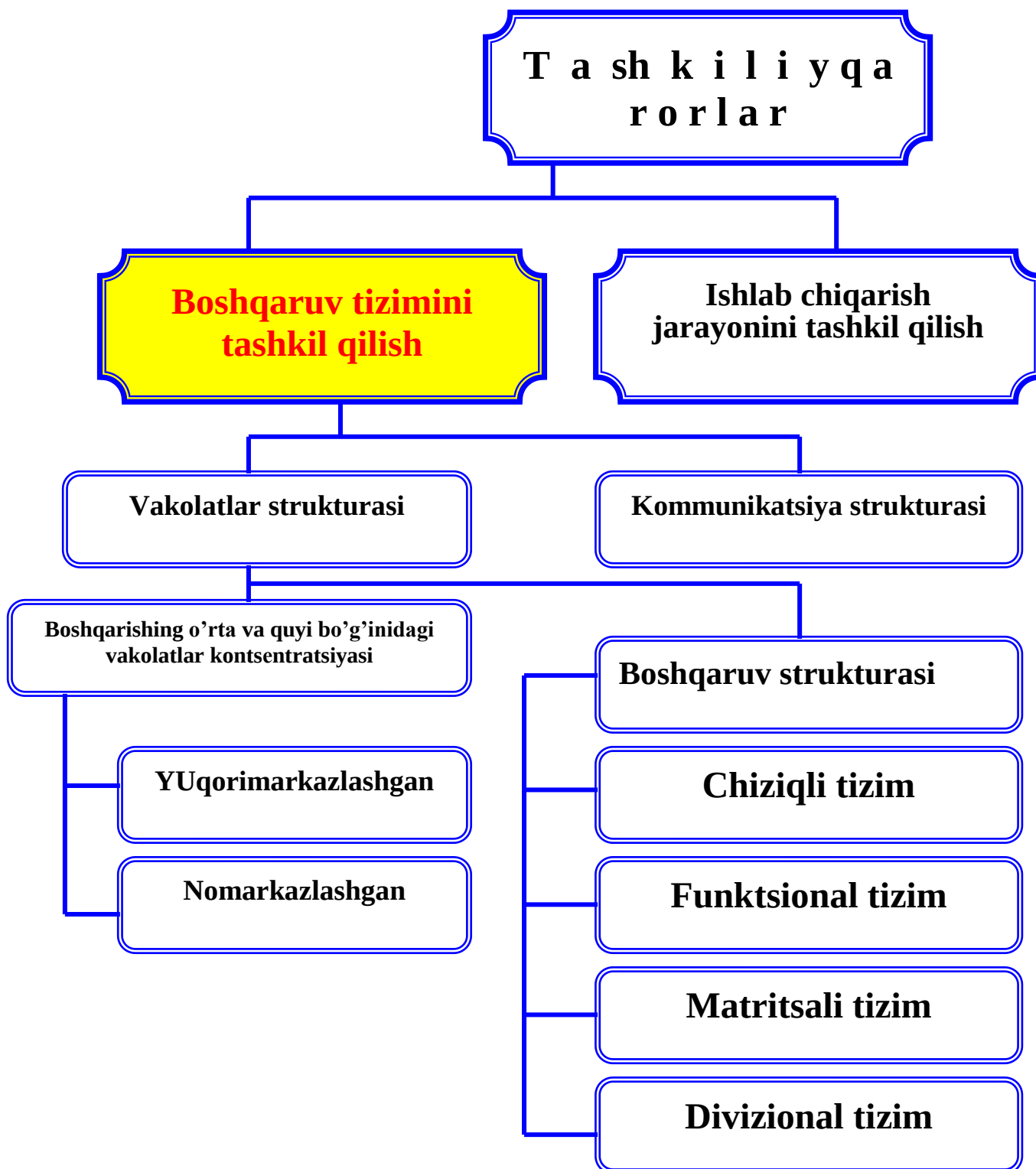
1.3. Sanoat korxonalarida samarali boshqaruvni tashkil etishning nazariyasi

Zamonaviy menejment fan va amaliyot sohasi sifatlaridan ko'ra odamlarni boshqarish san'ati sifatida ko'proq namoyon bo'ladi. Korxonaning tashkil etish ko'zda tutilgan barcha tadbirlar, amaliyotning ko'rsatishicha, ishlab chiqarishni rivojlantirish vazifasi korxona rahbariyatidan tashqari xodimlar jamoasining ham zimmasida bo'lsa muvaffaqiyatli to'zilishi, kelgusida esa o'z vaqtida va samarali amalga oshirilishi mumkin. Xodimlar iqtisodiyotda boshqaruvning aktsiyadorlik shakllari yetakchilik qilayotgan, biznes va tadbirkorlik faqatgina biznes uchun tug'ilgan, tanlangan shaxslarning emas, balki har bir shaxs shug'ullanishi mumkin bo'lgan hozirgi sharoitlarda ko'plab xo'jalik sub'ektlarining xulq-atvori uchun qoidaga, deyarli zaruratga aylanib bormoqda.

Biroq, korxona muvaffaqiyati yo'lidagi butun jamoaning, kollektivning harakatlari ilmiy menejment tamoyillari va talablariga zid kelmasligi kerak. Birinchidan, jamoaning har bir a'zosi – oddiy ishchidan to birinchi rahbargacha korxonada belgilangan qonun-qoidalarga asosan o'z vazifa va majburiyatlarini bajarishi, ikkinchidan, mansabdor shaxslar, bo'linma va xizmatlar o'rtasidagi o'zaro bo'ysinishning ta'minlanishi, uchinchidan esa, boshqaruvni tashkil qilishda chuqur bilimga ega xodimlarni tanlash va samaradorlik ta'minlanishi lozim.

Bu jarayonning asosini rejada kutilayotgan natijalarni beradigan darajada odamlar faoliyati va ishni tashkil qilish hisoblanadi. Ko'rinib turganidek, boshqaruvni tashkil qilish ko'p qirrali jarayon bo'lib, o'z mazmuniga ko'ra oddiy boshqaruvdan ko'proq ma'noni anglatadi.

Boshqaruv san'atidan yaxshi xabardor bo'lish rahbariyatning turli xil ichki va tashqi vaziyat omillarini oldindan ko'ra bilish qobiliyatini anglatadi. Boshqacha qilib aytganda, boshqaruvni tashkil qilish ikki xil jihatga ega: ishlab chiqarishni tashkil qilish va ishlab chiqarishni boshqarishni tashkil qilish (1.3.1-rasm).



1.3.1 -rasm. Boshqaruvni tashkil etish sxemasi

1.3.1 – rasmda ko’rinib turganidek avvalo, korxona rahbariyati tomonidan boshqaruv tuzilmasi va kommunikatsiya tizimini shakllantirish, ishlab chiqarishning

borishini nazorat qilish bo'yicha belgilangan boshqaruv qarorlarining qabul qilinishi bilan bog'liq bo'ladi.

Bu esa ko'p jihatdan to'plangan ish tajribasidan tashqari, boshqaruv usullariga, asosiy vazifalarni ikkinchi darajali vazifalardan ajrata olish, jamoaning va har bir shaxsning hatti-harakatlarini baholash va rag'batlantirish qobiliyatiga bog'liq bo'ladi.

Tashkil qilish jarayonida korxonaning tanlangan rivojlanish strategiyasi bilan uning boshqaruvi tashkiliy tuzilmasi o'rtasidagi munosabat muhim ahamiyat kasb etadi. Ko'plab olim va mutaxassislar fikriga ko'ra boshqaruv tuzilmasining rivojlanish strategiyasiga mos kelishi eng yuqori iqtisodiy samaradorlikka erishishdan tashqari, ortiqcha boshqaruv xarajatlarini kamaytirish, boshqaruvning tizim sifatida moslashuvchanligi hamda korxonaning raqobatli muhitda yashovchanligi va uning o'sishida ham katta ahamiyatga ega. Bunday mutanosiblikka erishi korxonada boshqaruvni tashkil qilishning asosiy vazifalaridan biridir.

Biroq bu erda ko'p narsa korxona hajmi, mulkchilik shakli, ish faoliyati va boshqa belgilariga ham bog'liq bo'ladi. Masalan, korxona hajmi o'sishi bilan uning tuzilmasi ham o'zgaradi, u yanada standartlashgan va formallashtirilgan bo'ladi. Korxona hajmining kengayishi yoki kichrayishi mos ravishda boshqaruv bo'g'inlari soniga ta'sir ko'rsatadi, boshqaruv faoliyati bilan mashg'ul bo'lgan xodimlar soniga o'zgartirish kiritadi, boshqaruv xarajatlarining o'sishi yoki kamayishiga olib keladi.

Ayrim korxonalar o'z tuzilmasini maxsus tashkiliy axborotnomalar chiqarish yo'li bilan formallashtiradi. Bu axborotnomalarda odatda korxonaning tarixi va uning tashkiliy tuzilmasi, ishlab chiqarish maqsadi va turlari, rahbariyat faoliyatining yoritilishi, kadrlar siyosati, bandlik sharoitlari, eng kam va eng yuqori ish haqi kabi ma'lumotlar o'rin oladi. Bunday axborotlar shuningdek, ko'p hollarda korxona faoliyatini reklama qilish va bozordagi imidjini oshirishga xizmat qiladi.

Boshqaruv tizimi hayotiylikini ta'minlash maqsadida – menejmentni marketing bilan bog'lashi muhim. Ular u yoki bu darajada bir biri bilan bog'liq bo'lib, korxonaning ishlab chiqarish muvaffaqiyati va kutilayotgan foyda darajasiga erishishiga xizmat qiladi. Aynan shunday bog'liqlik boshqaruvni tashkil qilishni nafaqat o'z iste'molchisi va bozoriga, balki barcha bozorlar va iste'molchilarga

hamda qabul qilingan va amalga oshirilayotgan tadbirlarning maqsadga muvofiqligiga yo'naltirilgan mukammal tizim shaklida ifodalashga imkon beradi. Masalan, korxonada boshqaruvni tashkil etishning hamda biznes samaradorligi nuqtai nazaridan kimlar va nima sababdan korxona mahsulotini sotib olmayotganligi befarq qoldirmasligi kerak. Buning uchun bir nechta savolga javob topish kerak:

1. Korxona xaridorlari (yoki korxona xaridori bo'lmaganlar) boshqalardan nima sotib oladi?
2. Ular uchun ushbu xaridlar qanday qiymatga ega?
3. Biznesni jonlantirish va iste'molchilik talabining o'sishi uchun qanday tashkiliy va boshqaruv qarorlarini qabul qilish zarur?

Korxonada boshqaruvni tashkil qilish yagona maqsad emasligi sababli shu va shu kabi boshqa savollarning javobi har bir ishlab chiqarish korxonasi rahbariyatining boshqaruv hatti-harakatlari asosida yotishi lozim.

Yangi tashkil etilayotgan korxona uchun yoki rahbar yangi tayinlanganda yuqorida aytib o'tilgan vazifalardan tashqari faoliyat miqyosiga mos keluvchi tashkiliy tuzilmani shakllantirish muhim ahamiyat kasb etadi. Uni tavsiflab berishda odatda quyidagi masalalar yoritiladi:

- asosiy boshqaruv lavozimlari va boshqaruv xodimlarining umumiy soni;
- boshqaruv tizimining iyerarxiya bosqichlari soni;
- u yoki bu lavozimlarga mutaxassislar rezyumesini to'plash va boshqaruv komandasini shakllantirish;
- boshqaruv komandasi a'zolari o'rtasida rollarni taqsimlash va har bir komanda a'zosining funktsiyalarini belgilab olish;
- boshqaruv komandasining har bir a'zosi uchun oylik ish haqi miqdorini belgilash;
- boshqaruv komandasi a'zolarini yollash shartlari.

Korxonaning optimal tashkiliy tuzilmasini shakllantirish bir vaqtning o'zida amalga oshiriladigan narsa emas. Uning echimi ko'p hollarda nafaqat ko'p vaqt, balki katta tashkilotchilik ishlarini, qobiliyatini ham talab qiladi. Ayniqsa boshqaruv komandasini to'zish og'ir va murakkab ish hisoblanadi. Bunda quyidagi tamoyillarga

rioya qilish zarur:

- komanda a'zolarining psixologik jihatdan bir-biriga mos kelishini ta'minlash;
- komandaning yagona organizm kabi faoliyat ko'rsatishini ta'minlash;
- har bir komanda a'zosi jamoa oldiga qo'yilgan maqsadni to'liq tushuna olishi lozim;
- komanda a'zosi o'z malakasini muntazam oshirib borishi kerak;
- qonuniy asosda korxona nufuzini oshirish va foydasini o'stirish uchun barcha zarur ishlarni amalga oshirish.

Tashkiliy tuzilmaning asosiy tavsifi (xarakteristikasi) quyidagilardan kelib chiqadi:

- boshqarish funktsiyalari bo'yicha boshqaruv xodimlari soni;
- chiziqli boshqaruv xodimlari soni;
- korxona boshqaruv tizimining bo'ychunish pog'onalari soni;
- har bir boshqaruv darajasida tuzilmaviy bo'g'inlarning miqdori;
- boshqaruvning markazlashmaganlik darajasi.

Yuqoridagi tavsiflarga ta'sir ko'rsatuvchi asosiy omil korxonani boshqarish bo'yicha ishlar xajmi hisoblanadi. Bu esa o'z navbatida boshqarish funktsiyalarining mazmuni va tarkibiga boshqaruv vazifalarining mehnat talabligi va davriyligiga bog'liq bo'ladi.

Boshqaruvni tashkil qilish, tashkiliy tuzilmani tanlash, boshqaruv apparati va organlarini shakllantirish – bularning barchasi korxonaning kadrlar siyosatiga, kadrlar salohiyatidan unumli foydalanishga bog'liq. Ma'lumki, har bir shaxs o'ziga yarasha alohida xususiyatlarga ega bo'ladi. Agar rahbar xodim, mutaxassis o'z salohiyatini to'liq ochib berishini istasa boshqaruv jarayonida har bir shaxsga o'ziga xos yondashishi zarur. Inson tabiatini yaxshi bilmagan rahbar muvaffaqiyatga umid qilishi qiyin, tashkiliy reja esa qog'ozda qolib ketadi. Tajribalarning ko'rsatishicha, ko'plab qo'l ostidagi xodimlar faoliyati ko'p jihatdan rahbariyat bilan munosabatlar xarakteriga bog'liq bo'ladi. Aynan rahbariyat kimning nima ish qilishi va kim nima uchun javobgar bo'lishini belgilab beradi.

Ko'plab xorijiy firma va kompaniyalar tajribasi shuni ko'rsatadiki, tadbirkorlik loyihalarini amalga oshirishdagi muvaffaqiyatsizliklarning 90%dan ko'pi boshqaruvning ko'ngildagidek tashkil etilmasligi, boshqaruv qonun-qoidalaridan bexabarlik, xodimlarning to'liq emasligi va kasb malakasining pastligi rahbariyatda boshqaruv tajribasining kamligiga borib taqaladi. Afsuski, b u kamchiliklar mamlakatimizdagi korxonalar orasida ham ko'p uchramoqda. Bunga dalil sifatida korxonalarning bankrotga uchrashi, ayrim biznes-loyihalarning ekspertiza va tanlov paytida rad qilinishini ko'rsatish mumkin. SHu sababli kadrlar va xodimlarni boshqarish masalasi doimo korxona rahbariyati nigohi ostida bo'lishi hamda ishlab chiqarishni rejalashtirish va boshqarishda muntazam hisobga olib borilishi lozim.

II bob. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining tashkiliy texnik tavsifi va texnik iqtisodiy ko'rsatgichlari tahlili

2.1. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining tashkiliy – texnik tavsifi

Dunyo bo'ylab davom etayotgan moliyaviy – iqtisodiy inqiroz «korxonalarni modernizatsiya qilish va texnologik yangilash, ishlab chiqarishni mahalliyashtirish, qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlashni chuqurlashtirish, transport va kommunikatsiya qurilishini, ijtimoiy va bozor infratuzilmasini jadal rivojlantirish, aholi punktlarini obodonlashtirish ishlarini kengaytirish masalalari muhim o'rin tutadi».⁵

Ilmiy tadqiqotlarimiz uchun ob'ekt qilib tanlab olingan «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati ham yuqoridagi, O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasida qo'ygan vazifalarni amalga oshirish uchun katta ishlarni rejalashtirgan.

«Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati Andijon shaxrining Fitrat ko'chasida joylashgan. Korxona binosi shaharning markazida joylashgan bo'lib, Temir yo'l DEPOsi, «Tojmaxal» OAJ va «Biokimyo» OAJlari bilan kushni hisoblanadi.

«Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati regionimizdagi eng ko'xna korxonalardan hisoblanadi. XIX 80 – yillarning oxirlarida Andijonda paxta xom – ashyosini yetishtirish ancha ko'payganligini, paxta tozalash zavodlarining ishlab chiqarish quvvatlarini oshishiga olib keldi. Bu esa o'simlik yog'i olishning ibtidoiy usullaridan foydalanish samarasiz ekanligini ko'rsatdi.

1906- yillarning oxirlarida Andijonda ham yog' zavodi qurilishi boshlandi va oradan bir yil utgach ishga tushirib yuborildi. Bu zavodning tarixi ming – minglab

⁵ Karimov I.A. «Bosh maqsadimiz — keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish» Xalk so'zi, 2013 yil 19 yanvar, №13 (5687)

andijonlik kishilarning hayot tarixi hamdir. Gox suronli, gox iztirobli va quvonchli damlar 105 yillik tarixining bir bo'lagiga aylandi.

Atrofdagi paxta tozalash zavodlarida ishlab chiqarilayotgan chigit miqdori korxonaning bir maromda ishlashini ta'minladi. 1909 yildan boshlab Andijondagi K. Solovyovga qarashli yog' zavod xo'jalik sovunini ham ishalb chiqarishni boshladi. Bu davrga kelib Turkistonda ko'plab yog' zavodlar kurildi. Bu rakobat ko'rashida engib chiqish uchun Solovyov 1910 yilda Amerikaga borib yuqori samarali zavodlarda tajribasini oshirdi va yangi texnika va texnologiya olib keldi. 400 ot kuchiga ega bo'lgan dizel – elektr stantsiyasini ishga tushirdi. Natijada, 1912 yili korxonada 9400 tonna paxta yog'i va 700 tonna sovun ishlab chiqarildi.

XX asrning 20 yillarida fuqarolar urushi yillarida zavod o'z faoliyatini tuxtatdi va noma'lum muddatga konservatsiya qilindi. 1924 – 1925 yillarda yog' zavodlarini ishini ayta tiklash ishlari boshlab yuborildi.

1941 – 1945 yillarda Ulug' Vatan urushi yillarida front uchun minglab tonna mahsulot yuborildi. Urushdan keyin zavodda katta rekonstruktsiya ishlari olib borildi. XX asrning 50 – yilarida yog' zavod « Andijon yog' moy kombinati»ga aylantirildi. SHu yillarda sovun tayyorlash sexida VSU rusumli ikkinchi kurilma foydalanishga topshirildi. Natijada kombinat bir yilda avvalgi 14 ming tonna o'rniga 28 ming tonna sovun ishlab chiqarish va bir sutkada 540 tonna chigitni qayta ishlash imkoniyatiga ega bo'ldi.

1983 – 1985 yillarda korxonani rivojlantirish borasida katta rekonstruktsiya ishlari olib borildi. Jumladan, ekstraktsiya sexidagi ma'naviy va jismoniy eskirgan shnekli buglatgich o'rniga Polshada ishlab chiqarilgan «Goster» rusumli 2 ta buglatgich urnatildi. YAngi formpress sexi Germaniyada tayyorlangan texnologik jixozlar bilan qayta qurollantirildi.

O'zbekiston mustaqillikka erishganidan keyin, iktidodiyot bozor munosabatlari yunalishidan ketdi va mulkchilikning turli shakllari vujudga kela boshladi. Mehnat jamoasi umumiy yig'ilishi qaroriga va O'zbekiston Respublikasi Davlat mulkini qo'llab - quvvatlash Davlat kumitasining 1994 - yil 25 - maydagi 773 - sonli buyrug'iga muvofiq davlat korxonasini davlat tasarrufidan chiqishi natijasida tashkil

qilingan. Aksiyadorlik jamiyati aksiyadorlarning 2006 yil 15-noyabrda navbatdan tashqari umumiy yig'ilishida tasdiqlangan "Nizom" asosida ko'zda tutilgan faoliyatlarni olib boradi.

Aksiyadorlik jamiyati o'z faoliyatini harakatdagi qonunchilikda ko'zda tutilgan tartibda amalga oshiradi. Faqatgina maxsus ruxsatnoma (litsenziya) bilan amalga oshirish mumkin bo'lgan faoliyat turlari bilan qonun bo'yicha o'rnatilgan tartibda shunday ruxsatnoma (litsenziya) olingandan so'ng amalga oshiriladi.

Aksiyadorlik jamiyati o'z faoliyatini to'la xo'jalik va qilingan harajatlarni o'zi qoplash asosida harakat qilib foyda olish, jamiyat mehnat jamoasining va aksiyadorlarning moddiy va ijtimoiy talab va ehtiyojlarini qondirishdan iborat.

Aksiyadorlik jamiyatining asosiy vazifalari va faoliyat yunalishlari quyidagilardan iborat;

- Xalq iste'mol mollari, ya'ni o'simlik yog'i, xo'jalik sovuni, distirlangan va xom yog' kislotalari ishlab chiqarish hamda ularni markazlashtirilgan va mustaqil ravishda erkin baholarda savdoga chiqarib sotish;
- Aholini zarur yog'-moy hamda turli mahsulotlarga bo'lgan ehtiyojini to'laroq qondirish maqsadida faoliyatini rivojlantirish va takomillashtirish;
- Ichki va tashqi bozor kon'yukturasini o'rganish, tashqi iqtisodiy faoliyat bilan shug'ullanish, o'zining valyuta hisob raqamini ochish va hisob raqam orqali chet-el va MDX davlatlari bilan hamkorlikda ish yuritish;
- Yog'-moy mahsulotlarini ishlab chiqarish, texnik chigit va shu kabi o'simlik urug'larini qayta ishlash undan chiqqan ikkilamchi mahsulotlar bilan qishloq xo'jaligi emi, ozuqa bilan ta'minlash, xom-ashyo mahsulotlarini zaruriy holatlarida sotish, sotib olish yoki qaytarib berish sharti bilan olish va berish;
- Qisqa va uzoq muddatli marketing dasturini ishlab chiqish, buyurtmalar to'plamini tayyorlash, joylashtirish, mahsulotlar tijorat qilish;
- Tijorat, savdo va vositachilik hamda harid qilish faoliyati bilan shug'ullanish;

- Aktsiyadorlik jamiyati qoshida firma va savdo do'konlarini ochish, xalq iste'moli mollari, shu jumladan, oziq-ovqat va sanoat mollari ishlab chiqarish sexlarini barpo etish;
- Ishlab chiqarilgan mahsulotlarni erkin narxlarda savdoga chiqarib sotish hamda ulgurji va chakana savdosini tashkil etish;

Aktsiyadorlik jamiyati yuqorida ko'rsatilgan faoliyat turlaridan tashqari o'ziga qarashli bo'linmalar, kompaniyalar ishini yaxshilash hamda ularni qo'llab – quvvatlash uchun qonunchilikka zid kelmaydigan boshqa ishlarni ham bajarishi mumkin. Jamiyat ishlari uchun o'z vatanimizdan va xorijdagi mutahassislar yollashga, ularning mehnatiga xaq to'lash uslubi, miqdori va turini mustaqil belgilaydi. Aktsiyadorlik jamiyati quyidagilardan tashkil topgan:

- Aktsiyadorlik jamiyati qatnashchilari bergan mulk, mablag', olingan daromad, ishlab chiqarilgan mahsulotlar hamda qonuniy ravishda topilgan mulklarning egasi hisoblanadi;
- Aktsiyadorlik jamiyati qonunlariga muvofiq tarzda qimmatli qog'ozlar chiqarish va ulardan daromad olishga xaqlidir;
- Aktsiyadorlik jamiyati "Nizom" jamg'armasi 161917.0 ming so'mni tashkil etadi va har birining nominal qiymati 700 so'm bo'lgan 222,151 ming dona egasi yozilgan oddiy hamda 9159 dona egasi yozilgan imtiyozli, jami 231310 dona aktsiyalarga bo'lingan.

Aktsiyadorlik jamiyati quyidagi fondlarni tashkil etish huquqiga ega:

- ishlab chiqarish, Fan va texnikani rivojlantirish fondi:
- ijtimoiy rivojlantirish fondi:
- iste'mol fondi: Aktsiyadorlik jamiyati asosiy vositalarini tiklash uchun me'yoriy ajratmalar hisobiga amortizatsiya fondi tashkil qiladi. Bu fondlarning miqdori qaysi maqsadda ishlatilishi va qanday mablag'lardan tashkil topish aktsiyadorlik jamiyati Kuzatuv Kengash tasdiqlagan qoidaga muvofiq amalga oshiriladi.

Aktsiyadorlik jamiyati sof foydasi amalda qo'llanilayotgan qonunga muvofiq hamda soliqlarga va byudjet to'lovlariga pul o'tkazilgandan keyin tashkil topib aktsiyadorlarning umumiy yig'ilish qaroriga binoan taqsimlanadi.

Aktsiyadorlik jamiyatining tashkiliy tavsifi uning boshqaruv strukturasiz to'liq bulmagan bular edi. Boshqaruv strukturasida chiziqli va funktsional munosabatlar farqlanadi. Chiziqli munosabatlarda boshqaruv qarorlarini qabul qilish va axborot almashinuvida chiziqli rahbarlar tashkilot faoliyati yoki o'z bo'linmasi faoliyati uchun to'liq javobgar hisoblanadi. Funktsional munosabatda u yoki bu boshqaruv vazifasi uchun mas'ul bo'ladi. SHu sababli chiziqli personal, shtabli personal va funktsional personal vakolatli degan tushuncha ishlatiladi. Chiziqli rahbar unga topshirilgan tashkilot yoki bo'linmada boshqa a'zolar uchun bajarilishi majburiy bo'lgan, rivojlanishi barcha sohasiga taalluqli topshiriqlar berish vakolatiga ega. SHtabli personal vakolati rejalashtirish, taklif qilish, maslahatlashtirish, yordamlashishdan iborat bo'lib, korxonaning boshqa a'zolariga bo'yruq berishi mumkin emas. Boshqaruv apparatining biron-bir xodimiga chiziqli rahbar vakolatidagi qaysidir yo'nalish bo'yicha bo'yruq berish va faoliyat olib borish topshirilsa funktsional vakolatli rahbar hisoblanadi.

Boshqaruv strukturasiga uning boshqarish uchun tayanch ahamiyatini aks ettiradigan ko'pgina talablar qo'yiladi. Ular boshqaruvning tashkiliy strukturalarini shakllantirishda e'tiborga olinadi. Ularning asosiylari quyidagilar:

1. Boshqaruvning tashkiliy strukturasini avvalambor ishlab chiqarish va uning ehtiyojlariga bo'ysundirilgan bo'lib, tashkilot va korxona maqsad vazifalarini aks ettirishi lozim.

2. Boshqaruv organi va alohida xodimlar o'rtasida ijodiy mehnat va normal yuklamani shuningdek, ixtisoslashuvini ta'minlaydigan optimal mehnat taqsimoti ko'zda tutilishi lozim.

3. Boshqaruv strukturasini shakllantirishda har bir xodim va boshqaruv organining vakolati va mas'uliyati, hamda ular o'rtasidagi gorizontaal va vertikal aloqalar bog'lanishni belgilash lozim.

4. Funktsiya va vazifalar mas'uliyat va vakolat o'rtasidagi tenglamani ta'minlash lozim.

5. Boshqaruvning tashkiliy strukturasi boshqaruvning markazlashuvi, mas'uliyat va vakolatning taqsimlanishini, menejer va rahbarlar nazorati ko'lamini va mustaqillik darajasiga ta'sir ko'rsatuvchi tashkilotdagi ijtimoiy-madaniy muhitga to'g'ri kelishi kerak. Ijtimoiy-madaniy muhitda muvaffaqiyatli faoliyat olib borayotgan tashkiliy strukturadan ko'r-ko'rona olingan nusxa, muvaffaqiyatli faoliyatga kafolat bermaydi.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish yoki qayta qurish uchun ushbu tamoyillardan foydalanish davrida tashkiliy strukturaga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni hisobga olish kerak.

Aktsiyadorlik jamiyatining boshqaruv organi bo'lib quyidagilar hisoblanadi (2.1.1- rasm):

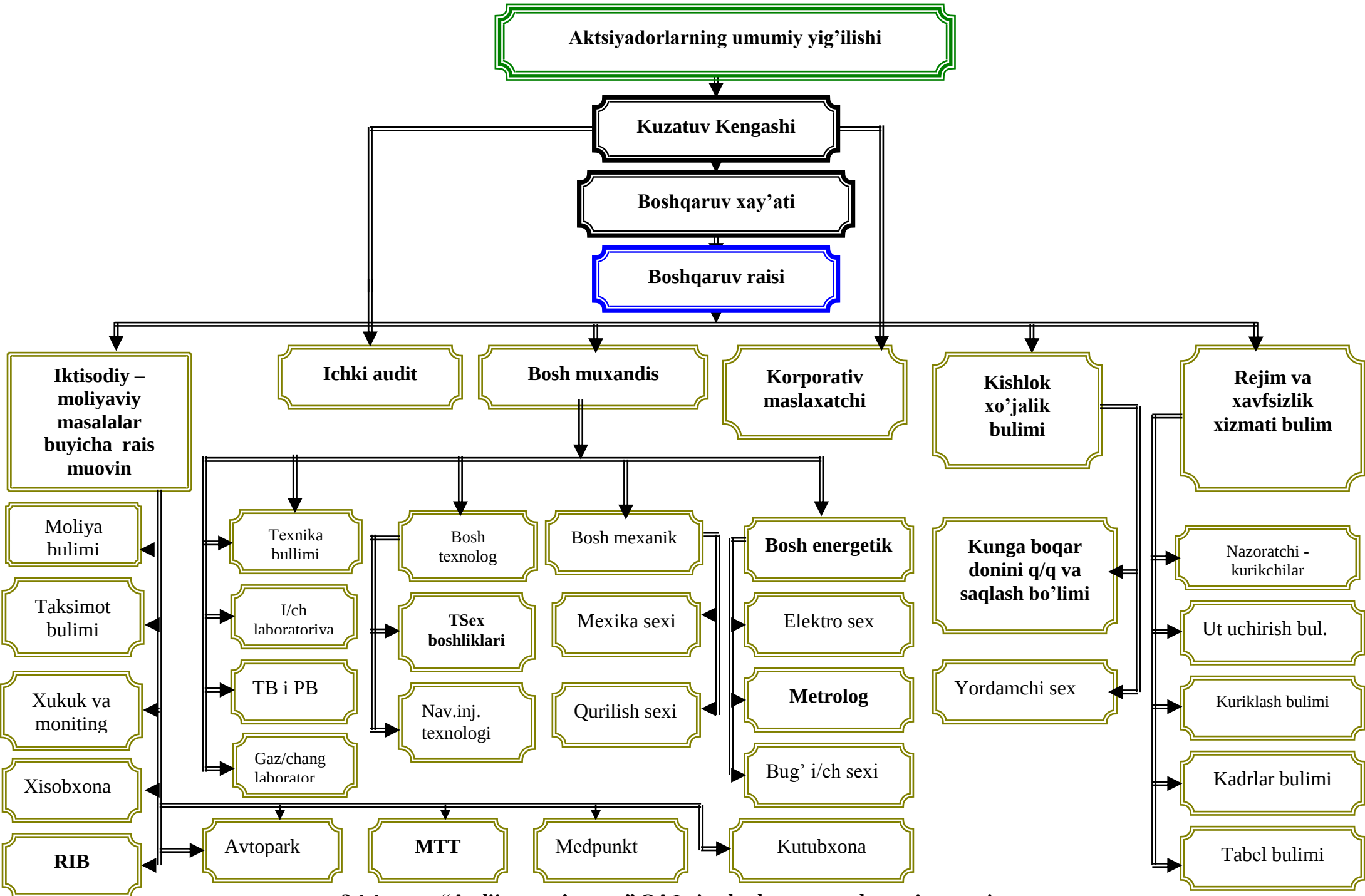
- Aktsiyadorlarning umumiy yig'ilishi:
- Kuzatuv Kengashi:
- Jamiyat boshqaruv xay'ati:
- Taftish komissiyasi

Aktsiyadorlarning umumiy yig'ilishiining mutloq vakolatiga quyidagilar kiradi:

- jamiyat Nizomiga o'zgartirish va qo'shimchalar kiritish yoki jamiyatning yangi taxrirdagi nizomini tasdiklash:

Kuzatuv Kengashi vakolatiga quyidagilar kiradi:

- Jamiyat faoliyatining ustivor yo'nalishlarini belgilash:



2.1.1-rasm, “Andijon yog’ – moy” OAJ ning boshqaruv strukturasi sxemasi

- Jamiyat aktsiyadorlarining yillik va navbatdan tashqari umumiy yig'ilishini chaqirish;
- Jamiyat mol mulklarini bozor qiymatini aniqlash.

Aktsiyadorlik jamiyatining boshqaruv xay'atiga quyidagilar kiradi:

- boshqaruv xay'ati raisi o'rinbosari, bosh hisobchi, bosh muxandis va bosh mutaxassislar asosiy ishlab chiqarish bo'limlarining rahbarlari bo'lgan boshqaruvchilar;
- aktsiyadorlik jamiyati faoliyatining muxim yo'nalishlarini ta'minlovchi boshqa mutaxassislar kirishi mumkin.

Aktsiyadorlik jamiyatida mehnat munosabatlari ichki mehnat tarkibi qoidolari bo'yicha xodimlarni ishga qabul qilish va ishdan bo'shatishni amalda qo'llaniladigan Mehnat kodeksiga muvofiq olib boradi.

2.2. “Andijon yog’-moy” ochik turdagi aktsiyadorlik jamiyatining 2010 - 2012 yillardagi asosiy texnik – iqtisodiy ko’rsatgichlarining tahlili

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish izchil davom etayotgan sharoitda har bir rahbar, mutaxassisning oldida turgan vazifasi o’z korxona, muassasasi tassarufidagi mavjud rerurs va imkoniyatlardan oqilona foydalanib, tez o’zgaruvchan bozor sharoitlariga muntazam moslashuvchanlikni ta’minlashdan iborat.

Ushbu vazifani muntazam bajarilishini ta’minlash uchun faoliyat yo’nalishlarini, uning natijalarini tizimli tarzda tahlil etib borish zarurdir.

Iqtisodiy tahlilning maqsadi hozirgi sharoitda faoliyat yuritayotgan barcha firma va korxonalar xo’jalik faoliyatini ularni xo’jalik faoliyatini boshqaruvchilarga yaqqol ko’rsatib berishdan, kamchiliklarni ochib tashlashdan, ichki imkoniyatlarni ishga soladigan tadbirlarni ishlab chiqishdan iboratdir. Bu jarayonda tahlil qilinayotgan ob’ektning moliyaviy barqarorligiga, uning raqobatbardoshligiga, moliyaviy-iqtisodiy salohiyatdan qanday foydalanayotganligiga ham ob’ektiv baho beriladi.

Korxonada foydani ko’paytirish uchun mahsulot tannarxini pasaytirish darajasini hisoblab chiqishi va eng avvalo undagi rezervlarni, ya’ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni aniqlashi kerak.

Korxonadagi barcha yashirin rezervlar, ya’ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni izlab topish, ishga solish hamda shu asosda tannarxni keskin pasaytirish uchun bir qator omillardan keng foydalanish va ularni hisoblab chiqish kerak.

Ishlab chiqarishning tarmoq xususiyatlarini hisobga olish, tannarx strukturasi va ishlab chiqarish harajatlarini iqtisodiy tahlil qilish ishlab chiqarishda yuz beradigan asosiy texnik-iqtisodiy jarayonlarni o’rganish, ishlab chiqarishdagi chiqimlarni kamaytirishning asosiy yo’llarini belgilashga imkon beradi.

Boshqaruv jarayoni qaerda amalga oshirilishidan qat’iy nazar, tsiklii (davriy) va ayni vaqtda uzluksiz hisoblanadi. Boshqaruv davri maqsadning aniqlanishidan unga erishilgungacha bo’lgan vaqtni o’z ichiga oladi.

Korxona ishlab chiqarishini boshqarishda ham bir qator umumfalsafiy usullarni qo'llash mumkin. Korxonani boshqarishning sir-asrorlarini ilmiy asosda o'rganish, tahlil qilish maqsadida turli usullardan keng foydalaniladi.

Modellashtirish va iqtisodiy matematik usullardan foydalanish jarayonida turli chizmalar, xomaki materiallar tayyorlanadi va hisoblash texnikasi va kompyuter texnologiyalarning barcha imkoniyatlari ishga solinadi.

Iqtisodiy samaradorlikni tahlil etish nafaqat harajat va resurslar asosiy turlaridan foydalanish darajasini tahlil etishni o'z ichiga olishi kerak, balki uning butunlay o'zgarishini, yig'indi (integral) samaradorlikni baholashni ham o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarish-texnik vazifani hal etishning biror variantining ijtimoiy - iqtisodiy afzalligini asoslab berish, taqdim etilgan variantlardan eng samaraligini tanlab olish maqsadida aniqlanadigan samaradorlik qiyosiy samaradorlik deb ataladi. Qiyosiy samaradorlik ikki va undan ortiq variantlarni taqqoslash va shu asosda bir variantning boshqa variantlardan ustunligi va uning optimalligini aniqlab beradi.

Tadqiqotlarimiz ob'ekti bo'lgan «Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatining keyingi 3 yillik faoliyatini tahlil qilishdan maqsad ham iqtisodiy samaradorlikni oshirish imkonini beruvchi yashirin rezarvlarni topish va amaliyotga tadbiq etishdir.

«Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatining faoliyatini iqtisodiy tahlil qilish uchun quyidagi 2.2.1 - jadvaldan foydalanimiz:

**«Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining
2010 - 2012 yillardagi iqtisodiy ko'rsatgichlari
D I N A M I K A S I ***

№	Iqtisodiy ko'rsatgichlar	Ulchov birligi	Y i l l a r			D i n a m i k a s i			
			2010	2011	2012	2011/2010yy		2012/2010 yy	
						+, --	%	+, --	%
1	Tovar mahsulot	mln.so'm	13869,5	16211,2	20229,2	2341,7	116,88	6359,7	145,85
2	Tovar mahsulot tannarxi	mln.so'm	12579,6	14654,3	18957,2	2074,7	116,49	6377,6	150,70
3	YAlpi moliyaviy natija	mln.so'm	1289,9	1556,9	1272,0	267	120,70	-17,9	98,61
4	Asosiy vositalar o'rtacha qiymati	mln.so'm	1145,6	1755,2	1958,5	609,6	153,21	812,9	170,96
5	Ay. mablag' qiymati	mln.so'm	3521,1	3255,2	3321,5	-265,9	92,45	-199,6	94,33
6	Personal	kishi	775	762	792	-13	98,32	17	102,19
6.1	Ishchilar	kishi	655	638	664	-17	97,40	9	101,37
6.2	Rahbar va mutaxassislar	kishi	120	124	128	4	103,33	8	106,67
7	Mehnat unumdorligi	mln.so'm	21,17	25,41	30,47	3,09	106,8	19,43	142,85
8	Yillik ish haqi fondi	mln.so'm	1778,2	2222,8	2800,8	444,6	125,00	1022,6	157,51
9	1-sumlik tovardagi harajatlar salmogi	%	90,70	90,40	93,71	-0,30		3,01	
10	O'simlik yog'i	tonna	8924,00	7552,00	6070,00	-1372,0	84,63	-2854,00	68,02
11	Xo'jalik sovuni	tonna	2726,00	1848,00	1762,00	-878,00	67,79	-964,00	64,64
12	Um. rentabellik	%	17,64	18,50	19,60	0,86		1,96	
13	Ma'muriy harajatlar	mln.sum	381,2	404,16	435,35	22,96	106,02	54,15	114,21
14	Sof foyda	mln.sum	94,35	95,17	125,54	0,82	100,87	31,19	133,06

*Manbaa: «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining statistik ma'lumotlari

Yuqoridagi 2.2.1 - jadvalda ko'rinib turibdiki, aktsiyadorlik jamiyati ishlab chiqarilgan mahsulotining xajmi yildan – yilga o'sib borgan. Aktsiyadorlik jamiyati 2010 yili 13869,5 mln.so'm mahsulot ishlab chiqargan bo'lsa, keyingi 2011 yilda esa bu ko'rsatgichni 116,88 foizga ko'paytirishga erishgan, ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 16211,2 mln.so'mga etkazildi. Uchinchi yili, ya'ni 2012 yilda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 20229,2 mln.so'mga o'tkazilib, bu ko'rsatgich bazis yilga nisbatan 145,85 %ga ko'paytirildi. Ushbu tahlilni amalga oshirishda quyidagi (1) formuladan foydalanildi:

$$X_n = \frac{X_{1h}}{X_b} \times 100\% \quad (1)$$

Bu erda

X_n - hisobot yilida bazis yilgan nisbatan ishlab chiqarilgan mahsulot hajmining o'zgarishi dinamikasi, % hisobida;

X_{1h} va X_{2x} - hisobot yillaridagi (birinchi hisobot yili - 2011 yil, ikkinchi hisobot yili - 2012 yilda) ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, mln.so'm hisobida;

X_b - bazis yil - 2010 yildagi ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi, mln.so'm hisobida;

Ushbu formuladan foydalanib birinchi hisobot yili – 2011 yilda bazis yil – 2010 yilga nisbatan qurilish montaj ishlar hajmini o'sishini (dinamikasi) topamiz:

$$X_n = \frac{X_{1h}}{X_b} \times 100\% = \frac{16211,2}{13869,5} \times 100\% = \mathbf{116,88\%}$$

YOki absolyut ko'rsatigichda: $16211,2 - 13869,5 = 2341,7$ mln.so'm.

$$X_n = \frac{X_{2x}}{X_b} \times 100\% = \frac{20229,2}{13869,5} \times 100\% = \mathbf{145,85\%}$$

YOki absolyut ko'rsatgichda: $20229,2 - 13869,5 = 6359,7$ mln.so'm.

YAlpi moliyaviy natijaning (2.2.1 – jadval, 3-qator) o'zgarish dinamikasini topish esa 2 – formuladan foydalanimiz, har bir yil uchun alohida hisoblaymiz:

$$Y_n = \frac{Y_{1x}}{Y_b} \times 100\% \quad (2)$$

Bu erda

Y_d – yalpi moliyaviy natijaning o'zgarish dinamikasi, foiz hisobida;

Y_{1x} va Y_{2x} - hisobot yillaridagi (birinchi hisobot yili - 2011 yil, ikkinchi hisobot yili - 2012 yilda) yalpi moliyaviy natija summasi, mln.so'm hisobida;

Y_b - bazis yil - 2010 yildagi yalpi moliyaviy natija summasi, mln.so'm hisobida;

Ushbu formuladan foydalanib 2011 yilni 2010 yilga nisbatini topamiz:

$$Y_n = \frac{Y_{1x}}{Y_b} \times 100\% = \frac{1556,9}{1289,9} \times 100\% = 120,70\%$$

YOki absolyut ko'rsatgichda ifodalanishi:

$$Y_n = 1556,9 - 1289,9 = 267,0 \text{ mln.so'm}$$

Endi ushbu formuladan foydalanib 2012 yilni 2010 yilga nisbatini topamiz:

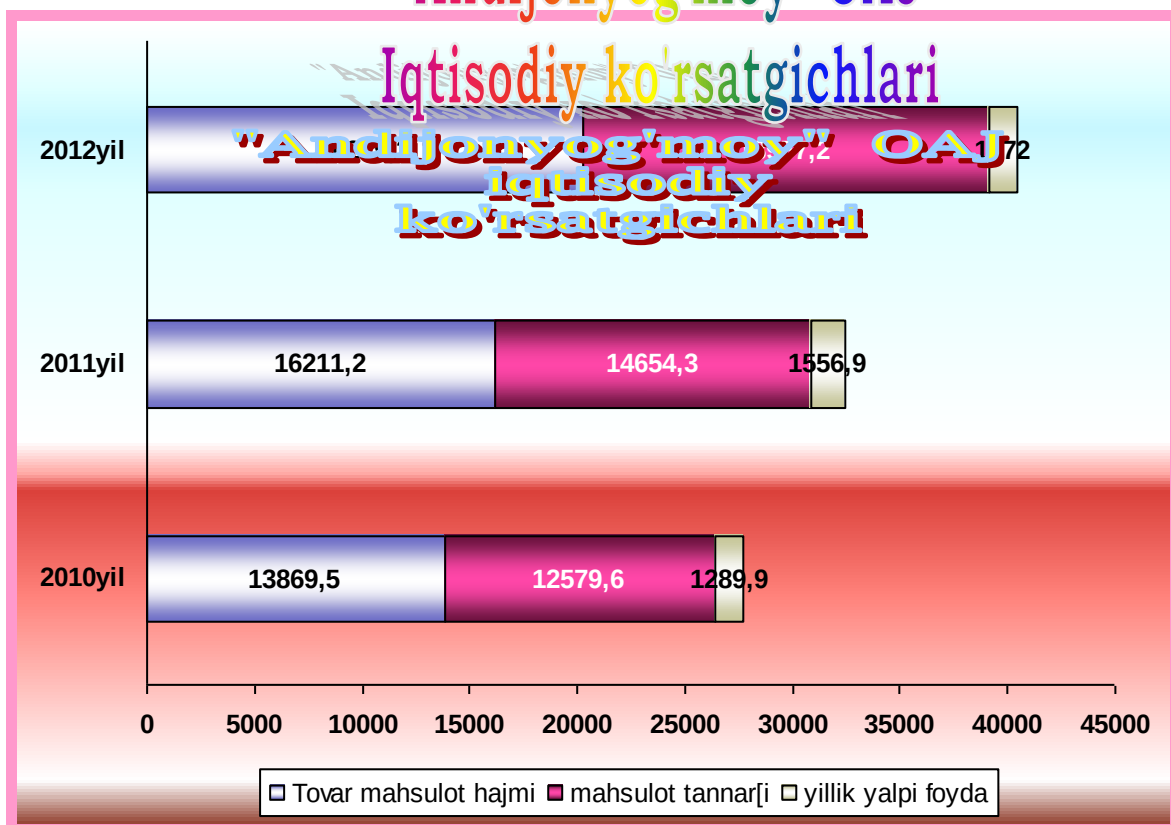
$$Y_n = \frac{Y_{2x}}{Y_b} \times 100\% = \frac{1272,0}{1556,9} \times 100\% = 98,61\%$$

YOki absolyut ko'rsatgichda ifodalanishi:

$$Y_n = 1272,0 - 1556,9 = -17,9 \text{ mln.so'm}$$

Quyidagi diagrammadan (2.2.1 -rasm) ko'rinib turibdiki, aktsiyadorlik jamiyat yildan – yilga mahsulot ishlab chiqarishhajmini ham, yalpi foydani ham ko'paytirib borgan:

«Andijonyog'moy» OAJ **iqtisodiy ko'rsatgichlari** **«Andijonyog'moy» OAJ**



2.2.1 – rasm. «Andijonyog'moy» ochik aksiyadorlik jamiyatining iqtisodiy ko'rsatgichlari dinamikasi diagrammasi

Ushbu hisob – kitoblardan ko'rinib turibdiki, «Andijonyog'moy» ochik aksiyadorlik jamiyatining 2010 - 2012 yillar ichida o'zining yalpi moliyaviy natijasini 1,49 foizga yoki 17,9 mln.so'mga kamaytirib yuborgan. Buning kamayishi aniq edi, chunki 2011 yili 1 sumlik tovardagi harajatlar salmogi 90,40% ni tashkil

kilar edi (2.2.1 – jadval, 9-qator), 2012 yilda esa 1 sumlik tovarning 93,71 % harajatlardan iborat edi.

Har qanday tashkilotning umumiy iqtisodiy rivojlanishini ko'rsatuvchi ko'rsatgich – bu tashkilotlarning umumiy rentabelligi. Bu ko'rsatgichni (2.2.1 – jadval, 12-qator) topish uchun quyidagi formuladan foydalanamiz:

$$R_u = \frac{Y}{A_{X.q.} + A_{y.m.q.}} \times 100\% \quad (3)$$

Bu erda

R_u - umumiy rentabellik, foiz hisobida;

A_{X.q.} – asosiy vositalarning yillik o'rtacha qiymati, mln.so'm;

A_{y.m.q.} – aylanma mablag'larning yil oxiriga qiymati, mln so'm.

«Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatining 2010 yildagi umumiy rentabelligini 3 – formuladan foydalanib topamiz:

$$R_u = \frac{Y}{A_{X.q.} + A_{y.m.q.}} \times 100\% = \frac{1289,9}{1145,6+3521,1} \times 100\% = 17,64 \%$$

2011 yildagi umumiy rentabelligini ushbu formuladan foydalanib topamiz:

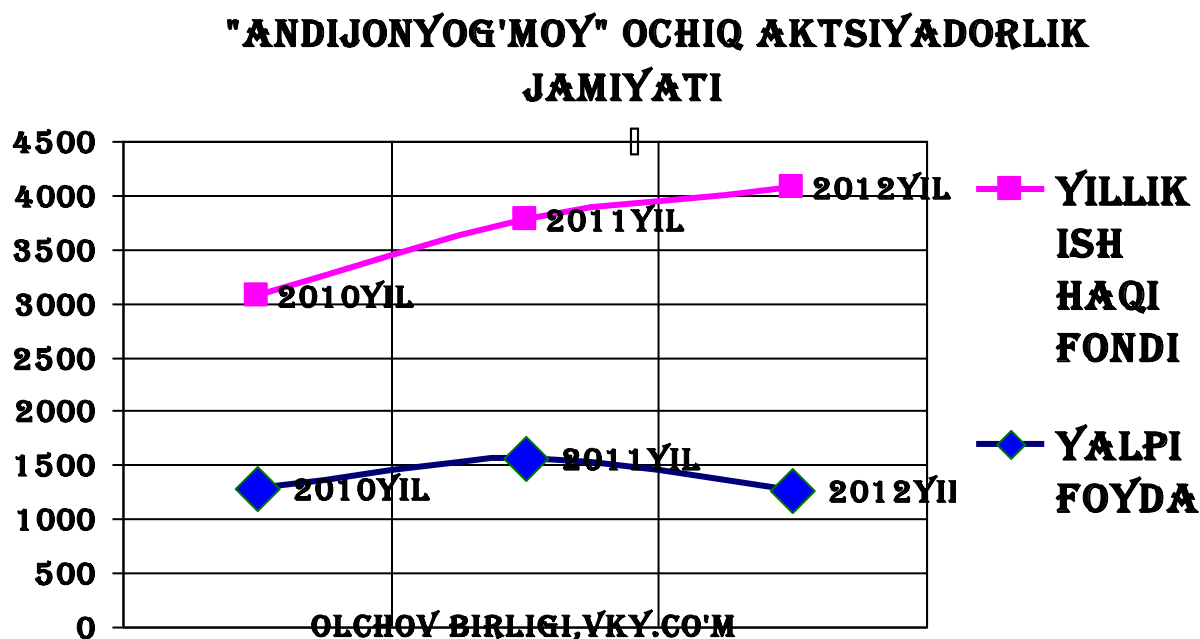
$$R_u = \frac{Y}{A_{X.q.} + A_{y.m.q.}} \times 100\% = \frac{1556,9}{1755,2 + 3255,2} \times 100\% = 18,05 \%$$

2012 yildagi umumiy rentabelligini ushbu formuladan foydalanib topamiz:

$$R_u = \frac{Y}{A_{X.q.} + A_{y.m.q.}} \times 100\% = \frac{1272,0}{1958,5+3321,5} \times 100\% = 19,60\%$$

O'tgan keyingi uch yil ichida «Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatida inson omiliga katta e'tibor qaratildi. Bu davr ichida aktsiyadorlik jamiyatning ish haqi fondi 1778,2 mln.so'mdan (2010 yil) 2800,8

mln.so'mga(2012yil), ya'ni 157,51 % ga oshdi. Agar «inflyatsiya darajasining o'sish sur'ati prognoz ko'rsatgichlari doirasida saqlanib 7 foizdan oshmagan»⁶ligini hisobga oladigan bo'lsak, bu o'sish nafaqat inflatsiyani qoplab qolmasdan ishchi - xizmatchilarning real daromadlarini ham oshib borganini ko'rsatib turibdi. Bu ko'rsatgich quyidagi 2.2.2 –rasmda yaqqol kurinadi:



2.2.2 –rasm. “Andijonyog’moy” OAJda “Yillik ish haqi fondi” va “ Yalpi foyda” ko'rsatgichlarining o'zgarish dinamikasi grafigi.

Ushbu grafikdan ko'rinib turibdiki, piravord natijada ishchilarning yillik mehnat unumdorligi (2.2.1 – jadval, 7-qator) uch yil ichida 21,17 mln.so'mdan (2010yil), 25,41 mln.so'm (2011yil), 30,47 mln.so'mgacha, ya'ni 142,85 %ga oshdi. «Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyati rahbariyati va iqtisodchilarining bunday iqtisodiy bilimdonligini ma'qullamaymiz, uch yil ichida mehnat unumdorligi 142,85%ga oshgan bir holda, ish haqi fondini shu davr ichida 157,5 %ga oshirganlar, bu iqtisodiy nuqtai nazardan noto'gri, bu ijtimoiy ximoyani kuchaytirsada korxonaning iqtisodiy samaradorligini pasaytirib yuboradi. Ish xaki mehnat unumdorligi usishining 70 % ni tashkil klishi kerak.

⁶I.Karimov. «Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish» «Xalk so'zi» №13 19.01.2013y.

**«Andijon yog' - moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining
2010 - 2012 yillardagi asosiy texnik- iqtisodiy ko'rsatgichlari**

T a x l i l i *

№	Iqtisodiy ko'rsatgichlar	Ulchov birligi	Y i l l a r			D i n a m i k a s i			
			2010	2011	2012	2011/2010yy		2012/2010 yy	
						+, --	%	+, --	%
1	Qayta ishlangan chigit	tonna	67540,9	50000,7	43002,7	-17540	74,03	-24538	63,67
2	Mahsulot sotish xajmi	mln.so'm	13869,5	16211,2	20299,2	2341,7	116,88	6429,7	146,36
3	Jami xodimlar soni	kishi	775	762	792	-13	98,32	17	102,19
4	Shu jumladan, ishchilar soni	kishi	655	638	664	-17	97,40	9	101,37
5	Mehnat unumdorligi	tn/kishi	103,12	78,37	64,76	-24,74	76,00	-38,35	62,81

* Manbaa: "Andijon yog'-moy" aktsiyadorlik jamiyatining hisobotlari

Mahsulot ishlab chiqarish hajmining yildan – yilga o'sib borishida inson asosiy fondlarni yildan – yilga yangilab borilishi ham katta rol o'ynadi. Uch yil ichida ularning qiymati 170,96%ga ko'paydi, ya'ni 812,9 mln.so'mlik asosiy vositalar sotib olindi, jumladan 2 dona maxsus avtomashina, 8ta SJK qorishmasini tayyorlovchi, XXR da ishlab chiqarilgan mexanizm va boshqa turli funktsiyalarni bajaruvchi mexanizmlar sotib olindi.

«Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatining iqtisodiy samaradorligini ifodalovchi ko'rsatgichlaridan biri – aylanma mablag'larning aylanish tezligi. Ushbu ko'rsatgichni topish uchun quyidagi 4 – formuladan foydalanimiz:

$$K_{a.m.a} = \frac{X}{A_{y.m.q.}} \quad (4)$$

Bu erda

K_{a.m.a} - aylanma mablag'larning aylanish koeffitsienti;

«Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatining 2010 yildagi aylanma mablag'larning aylanish koeffitsientini 4 – formuladan foydalanib topamiz:

$$K_{a.m.a} = \frac{X}{Ay.m.q.} = \frac{13869,5}{3521,1} = 3,94$$

2011 yildagi aylanma mablag'larning aylanish koeffitsienti:

$$K_{a.m.a} = \frac{X}{Ay.m.q.} = \frac{16211,2}{3255,2} = 4,98$$

2012 yildagi aylanma mablag'larning aylanish koeffitsienti:

$$K_{a.m.a} = \frac{X}{Ay.m.q.} = \frac{20229,2}{3321,5} = 6,09$$

Ushbu koeffitsient foydalanib aylanma mablag'larning aylanish davrini (Da)topamiz:

$$D_a = \frac{360}{K_{a.m.a}} \quad (5)$$

«Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatining 2010 yildagi aylanma mablag'larning aylanish davrini 5 – formuladan foydalanib topamiz:

$$D_a = \frac{360}{K_{a.m.a}} = \frac{360}{3,94} = 91,0 \text{ kun}$$

2011 yildagi aylanma mablag'larning aylanish davrini 5 – formuladan foydalanib topamiz:

$$D_a = \frac{360}{K_{a.m.a}} = \frac{360}{4,98} = 72 \text{ kun}$$

2012 yildagi aylanma mablag'larning aylanish davrini 5 – formuladan foydalanib topamiz:

$$D_a = \frac{360}{K_{a.m.a}} = \frac{360}{6,09} = 59 \text{ kun}$$

Amalga oshirilgan hisob – kitoblardan ko'rinib turibdiki, «Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyati keyingi uch yil ichida aylanma mablag'larning aylanish davrini 32 kunga qisqartigan. Natijada aylanma mablag'larga bo'lgan ehtiyoji ham qisqargan, ya'ni 200,0 mln.so'mga kamaygan. Bu borada rahbariyat tomonidan ko'rilgan barcha chora va tadbirlar o'zining ijobiy ta'siri ko'rsata olgan.

Iqtisodiyotni modernizatsiya qilish izchil davom etayotgan hozirgi sharoitda «Andijon yog'-moy» ochiq turdagi aktsiyadorlik jamiyatida personalni boshqarish tizimini takomillashtirishda attestatsiyaning o'rnini oshirishda ishlab chiqarish darajasining o'sishi va xo'jalik yuritishning bozor munosabatlariga asoslanganligini hisobga olgan holda yangicha yondashuvni qo'llashni taqozo etadi. Xususan, “Korxonalar to'g'risida”gi Qonunda ta'kidlab o'tilganidek, korxona kadrlar kasbiy mahorati va madaniy darajasi uzluksiz o'sib borishi xaqida doimiy g'amxo'rlik qilish, kadrlar malakasi ishlab chiqarish manfaatlarini hisobga olgan holda ular lavozimini o'zgartirib borishi lozim. Ushbu maqsadda korxona kadrlar tayyorlashni amalga oshirish va bevosita aktsiyadorlik jamiyatida o'quv yurtlarida kadrlar malakasini oshirishga imkoniyatlar yaratib berishi lozim.

Zamon talablariga javob beradigon professional kadrlarni tayyorlashda ularning sifatlari, fazilatlari, ularga qo'yilayotgan talablarni nazariy asoslari va amaliy xususiyatlarni o'rganish va ularni takomillashtirish yo'llarini izlash aktsiyadorlik jamiyatining amaliy faoliyatida juda muhim deb hisoblaymiz. Shuning uchun kadrlarda mavjud sifatli fazilatlarni o'rganish, ularni baholash, umumiy va o'ziga xos tomonlarni yoritish kadrlarni tayyorlash va qayta tayyorlashdir.

O'z-o'zidan ma'lumki, kadrlarga nisbatan qo'yilayotgan talablarni to'g'ri tasavvur qilishning o'zi, kishilarni yuqori lavozimlarga tanlashni hal etadi degani emas, balki zamin hozirlash imkoniyatidir. Personalni boshqaruv faoliyatida kadrlar sifatiga beriladigan baho va tanlash juda murakkab jarayon bo'lib, u ho'jalik tizimi samaradorligini oshirishda katta ahamiyatga egadir. Demak, unga nisbatan yondashuv ham jiddiy bo'lmog'i zarur. Lekin hayotda doim ham shunday bo'lavermaydi.

Aktsiyadorlik jamiyatida personalni boshqarish tizimida xodimlarning hisobot yillari bo'yicha solishtirma sifat tarkibi muntazam ravishda amalga oshirilib kelinmoqda buni biz quyidagi 2.3.2- jadval orqali ko'rishimiz mumkin.

2.2.3 - jadval

**«Andijon yog'-moy » aktsiyadorlik jamiyatida xodimlarning
2010-2011-2012 yillardagi holatiga solishtirma sifat tarkibi bo'yicha
T a x l i l i.**

№	Ko'rsatkichlar nomi	Yillar		
		2010	2011	2012
1	2	3	4	5
1	Umumiy shtatlar soni	775	762	792
3	SHu jumladan ayollar	219	208	196
5	Oliy ma'lumotlilar	120	117	125
6	O'rta maxsus ma'lumotlilar	190	185	195
7	Umumiy o'rta ma'lumotlilar	465	460	472
1 1	Rahbar mutaxassislarning shtatlar soni	120	124	128
3 0	24 yoshgacha	148	141	130
3 1	25-29 gacha	130	128	132
3 2	30-39 gacha	225	224	226
3 3	40-49 gacha	170	170	185
3 4	50 yosh va undan yuqori	102	99	119
4 8	Yil boshidan ishga qabul qilinganlar	146	198	317
4 9	Yil boshidan ishdan bo'shatilganlar	206	210	287

Manba: “Andijon yog' moy” OAJning 2010-2012 yillardagi statistik ma'lumotlari.

Jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, aktsiyadorlik jamiyatining amaliy faoliyatida muntazam ravishda olib borilayotgan tahlil personalni yoshi, jinsi, ma'lumoti bo'yicha umumiy tarzda ma'lumotlarni o'zida aks ettirmoqda. SHu bois, biz olib borgan tadqiqotlarimiz natijalariga asosan personalni boshqarishda va ularni

tanlashda rahbarlik sifatlarini shakllantirish bugungi kunda aktsiyadorlik jamiyatida kadrlarni tanlash joy – joyiga qo'yish, qayta tayyorlash va o'qitish masalalari davlat siyosati darajasiga etkanligini xis qilgan holda tashkil etishni talab etmoqda.

Personal sifatlarini o'rganishda mutaxassis sifatlarini o'ziga xos tarkiblari quyidagicha bo'lishini taklif etamiz:

1-guruh – umum ijtimoiy sifatlar bo'lib, unga mutaxassislarning ma'naviy, ijtimoiy – psixologik va tabiiy genetik sifatleri kiradi;

2-guruh – kasbiy sifatlar bo'lib, unga ma'naviy – irodaviy, bilimdonlik, tashkilotchilik sifatleri kiradi;

Bugungi kunda kadrlarga qo'yilayotgan talablar ichida ma'naviy etuklik, intizom va mehnatga bo'lgan munosabat, bilim darajasi, tashkilotchilik, boshqarish samaradorligini ta'minlay olishga alohida ahamiyat qaratilmoqda.

Bugungi kun kadrlari milliy fazilatlarga ham ega bo'lishi zarurki, bu amalga oshirilayotgan islohotlarni ko'p jixatdan muvaffaqiyatini ta'minlaydi. Bu boradagi ishlarni aktsiyadorlik jamiyati amaliy faoliyatida yanada jonlantirishda quyidagilarni amalga oshirish maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

✱ kadrlarda milliy fazilatlarni shakllantirishda aktsiyadorlik jamiyatining malaka oshirish markaziga quyidagi asosiy vazifalar qo'yiladi. Zahira lavozimiga olinayotgan kadrlarni boshqaruv sohasiga layoqatini maxsus testlar yordamida aniqlab olish va shu bilan birga islohotlarga munosabatini va bu borada bilimni suhbat yordamida aniqlash hamda bu jarayonni holis o'tkazish:

✱ kadrlar zaxirasi bilan ishlashda zahiradagi kadrlarni kuchli va kuchsiz tomonlarini aniqlab olish va kuchsiz jihatlarini rivojlantirish bo'yicha maxsus dasturlar bilan ishlash:

✱ zaxiradagi kadrlarni umumiy tayyorlashdan sohalar bo'yicha

(aktsiyadorlik jamiyati xizmatlari bo'yicha) tayyorlashga o'tish;

- * kadrlar zaxirasini ma'lumot bazasini yangilab borish va ular bilan ishlash monitoringini shakllantirish;
- * kadrlar tayyorlash markazlarini ilg'or xorijiy va maxalliy tajribalarini to'plash, tahlil etish va joylarda maqsadga muvofiq foydalanish yo'l-yo'riqlarini belgilash;
- * aktsiyadorlik jamiyati tizimida uning joylardagi shaxobchalarida kadrlarni o'z ustida ishlashlarini rag'batlantiruvchi mexanizmlarini joriy qilish, kadrlarni o'z imkoniyatlarini namoyon etish va rivojlantirishni tegishli tashkiliy-huquqiy shart-sharoitlarini yaratish:

Personalni boshqarish tizimini va yuqoridagi amalga oshirilishi ko'zda tutilgan tadbirlarni ilmiy asoslangan holda tashkil etish maqsadga muvofiq hisoblanadi.

Xulosa qilib ta'kidlash mumkinki, bugungi kunda kadrlar fazilatlarini shakllantirish va rivojlantirish masalalari hamda uni ilmiy asosda o'rganish ijtimoiy-iqtisodiy ahamiyat kasb etmoqda. Kadrlar sifatlarini tarixiy va zamonaviy asoslarini o'rganish, ularni rivojlantirish tadbirlarini ishlab chiqish, islohotlarni tub mohiyatini anglab etish, "Andijon yog'-moy" ochiq turdagi aktsiyadorlik jamiyati manfaatlarini maqsadga muvofiq ta'minlash, uni zamonaviy talablar asosida boshqarish imkoniyatlarini yaratib beradi.

Inson omiliga e'tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, ma'suliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

"Andijon yog'-moy" ochiq turdagi aktsiyadorlik jamiyatida kadrlar siyosati ishlab chiqishda xodim xarakterining ijobiy, salbiy va o'rta odatiy tomonlarini tahlil qilish juda muhim, chunki ushbu sifatlar ular bilan ishlash tizimini ishonchliligini ta'minlaydi. Xodimlarni boshqarish bu odamlarga va ularning tashkilot bilan bo'ladigan o'zaro munosabatlarini boshqarishga oid menejmentning bir qismidir.

2.3. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarish samaradorligi holatining tahlil qilish

Jahon moliyaviy-iqtisodiy inqirozi sharoitida iqtisodiyotning real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlash dolzarb ahamiyat kasb etib, respublikamizda ushbu jarayon bir qator asosiy yo'nalishlar bo'yicha amalga oshirildi. Iqtisodiyot real sektori korxonalarini qo'llab-quvvatlashning asosiy yo'nalishlari, ayniqsa, real sektor korxonalarini ishlab chiqarishni modernizatsiya qilish, kooperatsiya aloqalarini kengaytirish, mustahkam hamkorlikni yo'lga qo'yish, mamlakatimizda ishlab chiqarilgan mahsulotlarga ichki talabni rag'batlantirish masalalari alohida o'rin tutdi. Buning uchun tashkilot faoliyatini domiy ravishda iqtisodiy monitoringini o'tkazib borish kerak.

Iqtisodiy monitoring (tahlil) tashkilotning nafaqat uning iqtisodiy aspektlarini, balki boshqaruv jarayonlarni ham o'rganishi talab qilinadi. Uning asosiy vazifalaridan biri – bevosita korxonada boshqaruvni tashkil etishning yuqori samaradorligini ta'minlovchi va foyda olishning asosiy omili hisoblanadi. Bu esa, albatta, ko'p jixatdan korxona harajatlirgi bog'liqdir.

Korxonalarning iqtisodiy samaradorligi nafaqat ishlab chiqarish harajatliriga, balki boshqaruv – ma'muriy harajatlarni ham kamaytirishga bog'liqdir. Bu borada Respublikamiz Prezidenti Islom Karimov shunday deganlar: «Uchinchidan - qat'iy tejamkorlik tizimini joriy etish, ishlab chiqarish harajatlari va mahsulot tannarxini kamaytirishni rag'batlantirish hisobidan korxonalarning raqobatbardoshligini oshirish»⁷.

Mamlakatimiz xukumati tomonidan global inqiroz davom etayotgan hozirgi sharoitda maxsus Dastur ishlab chiqilgan. Ushbu choralar o'zining ijobiy natijalarini bermoqda va buni butun dunyo hamjamiyati tan olmoqda.

⁷ I.Karimov «Jaxon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yullari va choralari» 34 –bet,

Respublikamizda ilgor texnologiyalarga asoslangan zamonaviy korxonalar barpo qilingan va ular muvaffaqiyatli faoliyat yuritib kelmoqda. Mamlakatimizda xorijiy investorlarga hamda turli qo'lamdagi biznesmenlarga, tadbirkorlarga keng yo'l va imkoniyatlar yaratib berilgan. Hozir yurtimizdagi ishbilarmon doiralari faoliyatida jahonning rivojlangan mamlakatlaridagi yirik va kichik biznes namoyondalari bilan ijtimoiy – iqtisodiy aloqalarni yanada rivojlantirish uchun rahbarlardan boshqarish usullarini bilishlari va ularni rivojlantirish hozirgi kundagi eng dolzarb vazifa hisoblanadi.

Shu bilan birga, Respublikamiz Prezidenti Islom Karimov ta'kidlaganidek: «Jahon hamjamiyatining mustaqil O'zbekistonni tan olinishi, davlatimizning keng tashqi siyosiy va tashqi iqtisodiy faoliyati o'zbek xalqining ma'naviy kadriyatlari va imkoniyatlari tiklanishiga, o'zini boshqa xalqlar oilasidagi to'la xuquqli millat sifatida anglab etishiga yanada kuch baxsh etdi. Keng miqyosdagi xalqaro aloqalar jahon boshqarish tajribalarini yanada chuqurroq bilish, umuminsoniy kadriyatlardan baxramand bo'lish uchun qulay zamin yaratdi. Ayni mahalda o'zbek xalqining turli faoliyat sohalaridagi iste'dodi rivojlanishiga, uning tadbirkorlik va kirishuvchanlik, bir necha chet tillarni tez o'rganib olish kabi noyob fazilatlarini to'la – to'kis ro'yobga chiqishiga imkon berdi»⁸.

Sobiq Ittifoqning «temir devor» siyosati oqibatda O'zbekistondagi rahbarlar dunyo hamjamiyatining boshqarish sohasidagi yutuqlaridan bebaxra qoldi. Ishchilardan ham rahbarlarda ham yuqoridan buyruq kutib turish, tashabbus ko'rsatmaslik ruxi ustivor mavqeyga ega bo'lib qolgan edi. SHuining uchun islohotlarni eng avvalo kishilarning ruxiyatidan, dunyoqarashlardan boshlash maqsadga muvofiq bo'ldi. Iqtisodiyotimizda olib borilayotgan tub islohotlar inson manfaatiga yo'naltirilgan. Lekin, har qanday ijtimoiy ishlab chiqarish ma'lum boshqarish tizimisiz rivojlanmaydi.

Korxonalarni boshqarishining o'ziga xos xususiyatlari jamoaning maqsadga muvofiq ishlashini tashkil etish, malakali kadrlarni tanlash, joy - joyiga quyish,

⁸ I.Karimov «O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yulida»
T: «O'zbekiston» 2009 yil.

ularni mas'uliyatni xis qilish, berilgan topshiriqlarni bajarishiga ijodiy yondoshish ruxida tarbiyalashdani boratdir.

Korxonalarda boshqarishning asosiy vazifalaridan biri kam harajatlar bilan maksimal – yuqori natijalarga erishish, korxonaning moddiy, moliyaviy mablag'lari va mehnat resursidan samarali foydalanishni ta'minlashdir.

Sanoat korxonalrni boshqarish innovtsion jarayonlarni ta'minlash va ishlab chiqarish rentabelligini oshirishga qaratilgan bo'lishi lozim.

Hozirgi davrda ishga mas'uliyat va ijodiy munosabatda bo'lishni ta'minlash, ishlab chiqarish ko'rsatgichlarini rivojlantirish, ish sharoitlarini hamda ishchi va xizmatchilarni turmush darajasini yaxshilash maqsadida boshqarishni tubdan isloh qilish talab qilinadi. Boshqarish jarayonida ishlab chiqarishning optimal natijalarga erishish maqsadida, rahbar boshqarishining turli usullari va vositalari yordamida boshqarilayotgan ob'ek – korxona, uchastka va bulimlarga ta'sir ko'rsatadi, barcha ishlab chiqarish zvenolarining biri – biriga bog'liqligini va uzuliksiz ishlashini ta'minlaydi.

Ilmiy tadqiqotlarimiz uchun tanlab olingan «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati»da boshqarishni tashkil qilishni tahlil qilamiz. Aktsiyadorlik jamiyatda asosan boshqarishning tashkiliy – farmoyish va iqtisodiy usullardan foydalanilmoqda. Jumladan, 2010 – 2012 yillarda, har yili 370 – 450 tadan ortiq, faoliyatning turli tomonlariga taa'lukli bo'lgan buyruq va farmoyishlar qabul qilinadi. Ularning 6- -75% tashkiliy – farmoyish usullariga asoslanib qabul qilingan, 15 – 20% iqtisodiy usul, 5 – 8% ijtimoiy – psxilogik usullarga asoslangan.

Bir qaraganda, boshqarishining tashkiliy – farmoyish usuliga ustivorlik berilib, xatodek tuyulsada, lekin jahon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi sharoitida boshqarishning bu usuli optimal hisoblanadi. Chunki bunday holatlarda boshqarishning yuqorimarkazlashgan sistemasiga o'tilishi kerak. Lekin, iqtisodiy va ijtimoiy – psxilogik usullardan ham o'z joyida va vaqtida samarali foydalanish ham zarur hisoblanadi. Bu usullar ham boshqarish samaradorligini oshirishga katta yordam beradi.

Boshqarishning tamoyillarining talablariga mos keluvchi harakatlarni tahlil qilganimizda bir nechta kamchiliklarga yo'l qo'yilgani aniqlandi. Jumladan, «Mehnat taqsimoti» tamoyili ko'p hollarda buzilgan. Bir ishchi yoki xizmatchining e'tibori 7 – 10 tagacha ob'ektlarga qaratmoqda. Bu esa, frantsuz olimi Anri Fayol ta'kidlaganidek, ularning mehnat unumdorligiga salbiy ta'sir ko'rsatmoqda, chunki tamoyil talabi bo'yicha ob'ektlar soni 4 – 5 ta bo'lishi kerak.

Rahbarlik uslublaridan «Avtokratik» uslubning ustivorligi ko'zga tashlanadi. Bunday holat professor Albert Eshpayning «X» sinfi tashkilotlardagi holatni ko'rsatib bermoqda. Bu sinfga mansub tashkilotlar kuchli, tez o'zgaruvchan tashqi muxit ta'siridan inqirozga tushib qolishi mumkin, buning sababi «dinamik to'siqdir».

«Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati»da boshqaruv samaradorligini quyidagi formula yordamida aniqlaymiz:

$$J_{bc} = \left(\frac{S_1}{B_{1x}} \right) : \left(\frac{S_o}{B_{ox}} \right) \quad (6)$$

bu erda

Jbc – boshqaruv samaradorligi indeksi;

S1 va **So** – bazis va hisobot yillarida erishilgan samara (mahsulot ishlab chiqarish hajmi), mln.so'm hisobida;

B1x va **Box** - bazis va hisobot yillaridagi boshqaruv harajatlari, mln.so'm hisobida;

Ushbu formuladan foydalanib 2011 yildagi boshqaruv samaradorligi indeksini topamiz:

$$J_{bc} = \left(\frac{S_1}{B_{1x}} \right) : \left(\frac{S_o}{B_{ox}} \right) = \left(\frac{16211,2}{445,2} \right) : \left(\frac{13869,5}{394,7} \right) = 1,04$$

2011 yili boshqaruv samaradorligi indeksi 1.11 ga teng bo'lgan.

Xuddi shu yo'l bilan 2012 yildagi boshqaruv samaradorligi indeksini topamiz:

$$J_{bc} = \left(\frac{S_1}{B_{1x}} \right) : \left(\frac{S_o}{B_{ox}} \right) = \left(\frac{20229,2}{458,8} \right) : \left(\frac{13869,5}{394,7} \right) = 1,25$$

Yuqoridagi hisob – kitoblardan ko'rinib turibdiki, 2012 yili boshqaruv samaradorligi indeksi 2011 yilga nisbatan 0,21 birlikka (1,25 – 1,04) ko'tarilgan. Olib borgan tadqiqotlarimizdan shu narsa ma'lum bo'ldiki, «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarishni takomillashtirish uchun boshqarishining turli usullaridan vaziyatdan kelib chiqqan holda u yoki bu usulga ustivorlik berishni tavsiya qilamiz.

Ayniqsa, boshqarishning iqtisodiy usullari va rahbarlikning demokratik uslublari yaxshi samara beradi.

III bob. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatining boshqarish samaradorligin oshirish tadbirlari

3.1. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatini boshqarishda iqtisodiy usullariga ustivorlik berish

Boshqaruv usullari bu boshqaruv sub'ektining boshqaruv ob'ektiga maqsadli yunaltirilgan ta'sir utkazishning usullari, ya'ni boshqaruvchining u boshqarayotgan ishlab chiqarish kollektiviga quyilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyati koordinatsiyasini ta'minlashdir.

Boshqaruv usullari vositasida iqtisodiy jarayonlarga va ishlab chiqarish katnashchilariga moddiy, moliyaviy, energiya, mexnat resurslarini imkoni boricha kam sarf qilib yuqori natijalarga erishish maqsadida ta'sir etiladi. Ishlab chiqarish samaradorligi ko'p jixatdan boshqaruv usullari mukammalligi va to'g'ri shakllanligi bilan o'zviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari boshqaruv fanida muxim urinni egallab, boshqaruv qonunva tamoyillari bilan o'zviy bog'liqdir. Mexnat jamoasiga ta'sir etish usullari orasida boshqaruv mexanizmi uchun bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv ob'ektiv qonunlari talablariga muvofik keluvchilarigina eng makbul va maqsadga muvofik deb hisoblanadi. Buning mohiyati shundaki, boshqaruv usullari bozor iqtisodiyotiga mansub qonunlar tizimi bilan o'zviy bog'liqdir.

Boshqaruv usullari tashqi va ichki omillar ta'sirida o'zgaradi. Tashqi omillarga: tashqi va ichki sharoit o'zgarishi, iqtisodiyotni boshqarishda tub islohatlarni amalga oshirish, xalq xo'jaligining texnikaviy kurollanganlik darajasini boshqarish tizimida o'zgarishlar (iqtisodiy islohatlar, iqtisodiyotni boshqarishning tarmoq tizimidan xududiy tizimiga utish va x.k.) kiradi. Ichki omillarga:

- yirik ishlab chiqarish birlashmalarini tashkil etish asosida ishlab chiqarish konsentratsiyasini amalga oshirish;
- tashkilot kattaligi o'zgarishi natijasida uning bir guruxdan ikkinchisiga utkazilishi; ishlab chiqarish ixtisoslashish darajasi o'zgarishi;
- mexnatning texnika bilan ta'minlanish darajasi yaxshilanishi; ishlab chiqarishni rejalashtirish va jadal tartibga solishning mavjud usullarini takomillashtirish va yangilarini joriy qilish (tarmoqli rejalashtirish va boshqarish);
- ishlab chiqarishni uzluksiz tezkor rejalashtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni avtomatlashtirilgan tizimini qo'llash va x.k.) kiritish mumkin.

Boshqaruv usullari bevosita ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga ta'sir etuvchi ishlab chiqarish usuli rivojlanishi va jamiyat ishlab chiqarish kuchlari usishi bilan o'zgarib boradi. Iqtisodiyot muvaffakiyatli rivojlanishda boshqaruv usullarini to'g'ri tanlash ham muxim ahamiyatga ega.

Boshqaruv usullarini iqtisodiyotning ma'lum aniq soxalarida amal qilishning turli yullari orasidagi umumiy xodisa sifatida ajratish mumkin. Masalan, boshqaruv darajalari buyicha boshqaruv usullari (davlat sektorini boshqarish usullari, sex, tashkilot, birlashma, mintakani boshqarish usullari), yoki tarmoqlarni boshqarish usullari (sanoat, transport, kishlok xo'jaligini boshqarish usullari) haqida so'z yuritish mumkin. SHuningdek, turli sub'ektlri tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Davlat boshqaruvi usullari jamoat tashkilotlarini boshqarish usullari. YOki iqtisodiyotning ayrim soxalarida qo'llaniladigan boshqaruv usullarini (ishlab chiqarishni, moliyaviy soxani, fan va maorifni boshqarish usullari)ni ham ko'zda tutish lozim.

Boshqaruv tashkilotlari tizimi bilan turli-tumanligi bu tashkilotlar faoliyati usullarini ajratish uchun asos bo'lib xizmat qiladi. Turli turkumga kiruvchi ishlovchilar boshqaruv faoliyatida menejerlar, direktorlar, bulimlar boshliqlari tomonidan qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ajratib ko'rsatish mumkin. Demak, boshqaruv nazariya va amaliyotida turli boshqaruv usullari mavjuddir. Ular boshqaruv usullarining har bir guruxi o'z xususiyatlariga ega bo'lgan tizimni tashkil etgan.

Xalq xo'jaligini boshqarishda quyidagi usullardan foydalaniladi: iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, psixologik va xuquqiy. Boshqaruvning bu usullari o'zaro o'zviy bog'liqdir, shu sababli ularning birortasiga ortiqcha ahamiyat berish butun ishlab chiqarishning normal borishi bo'zishiga olib keladi. Xozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muxim ahamiyat kasb etmoqda.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi. Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaati bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Boshqaruv usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi urinni egalaydi. Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yigindisidan (narx, kredit, biznes reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va x.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bugini bilan o'zviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlaridan iboratdir.

Bozor iqtisodiyoti ma'muriy-buyruqbozlik tizimiga nisbatan qarama-qarshi tizim bo'lib, bozorda narx, soliq, kredit vositasida tartibga solish eng avvalo ijtimoiy maqsadda amalga oshiriladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida narx va ish haqi o'zgarishni kat'iy tartibga solmay barqarorlikka erishib bo'lmaydi.

Shunday qilib, boshqaruvning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular moxirona va o'z vaqtida tashkiliy-farmoyish, ijtimoiy-psixologik va xuquqiy usullar bilan kushib olib borilgandagina yaxshi samara berishi mumkin.

Tadqiqotlarimiz ob'ekti bo'lgan, «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarish samaradorligini oshirishda ham boshqarishning iqtisodiy usullariga ustivorlik berishni tavsiya qilamiz. To'g'ri, ma'muriy-buyruqbozlik usuli qo'llash ham qisqa vaqt ichida katta iqtisodiy samara berishi mumkin. Lekin, uning samarasi qisqa vaqt ichida tugaydi. Bu usulda biror tadbirni tez fursatda amalga oshirish zarur bo'lganida tavsiya etamiz.

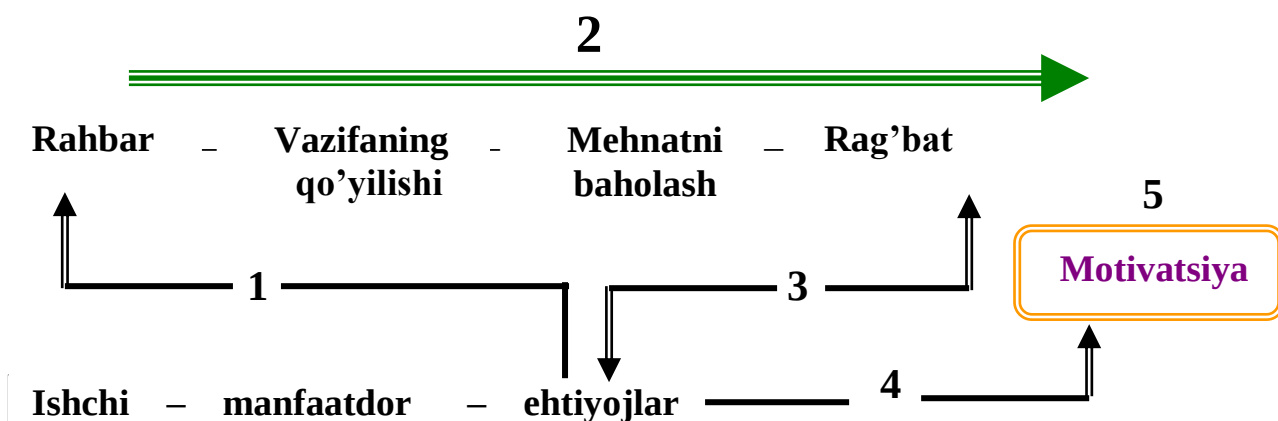
Boshqarishning iqtisodiy usullari qo'llashdan avval ob'ektning (boshqariluvchilar) paradigmasini kurishini va uning yordamida ob'ektga ta'sir kiluvchi optimal vositalarni aniqlashni tavsiya qilamiz.

Xodimlarni boshqarishda iqtisodiy usullardan foydalanishda rag'batlantirish asosiy «qizil chiziq» bilan o'tadi, ta'sir qilishning **alfasi** ham **omegasi** ham rag'batlantirishdir. Rag'batlantirish vektorli xususiyatga ega bo'lib, ma'lum kishilarning guruxiga yoki ma'lum aktsiyadorlik jamiyatining ma'lum maqsadlariga qaratilishini tavsiya qilamiz.

«Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida hozirgi kunda 20 – 30 yoshgacha bo'lgan 300 nafar ishchi va xodim faoliyat ko'rsatmoqda, ularni rag'batlantirish uchun o'z – o'zini rivojlantirish hamda o'zini namoyon qilish imkonini beruvchi tadbirlarni ishlab chiqishni tavsiya qilamiz. 30 – 40 yoshdagi ishchi va xodimlar soni esa 230 nafarni tashkil qiladi, bular uchun karera bog'onasidan ko'tarilish istikbollarni namoyon qilish kerak. Qolgan ishchi va xodimlar esa 263 nafar bo'lib, bular uchun esa – maqom ya'ni status muxim hisoblanadi. Ularni «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati oldidagi xizmatlarini tan olish va xurmat qilish maqsadga muvofik bo'ladi.

Uchala guruxga ta'sir qilish turining o'rnini almashtirish ta'sir darajasini keskin kamaytiradi, buni xalq tilida: «Qassobga pul berib, nonvoydan non kutish» deyiladi.

Har bir rag'batlantirishning ma'lum maqsadga yunaltirishi biz kutgan natijani beradi. Ushbu jarayonni quyidagi 3.1.1 – rasm ko'rinishida ifodalaymiz:



3.1.1 – rasm. Rag'batlantirishning vektorli modeli

Ushbu modelni «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida boshqarishga joriy etilishi yoshlarni va tajribali xodimlarni uchta guruxga ajratgan holda boshqarishning iqtisodiy usullarini qo'llashga imkon yaratadi.

Bitiruv malakaviy ishni yozish davomida «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatidagi ishchi va xodimlar bilan suhbat va ayrim test savollarini berib, ularni tahlil qilib ko'rdik. Bularning natijasiga ko'ra ayrim rahbarlar avtokratik uslubdan ko'proq foydalanayotganligi ayon bo'ldi. Biz taklif etayotgan model ishchi va xodimlarni erkin fikrlashga, ular o'rtasida dustona munosabat urnatilishiga yordam beradi.

- «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida ishchi va xodimlarni rag'batlantirishda, ulardagi ichki va tashqi takdirlashlarni hamoxangligini ta'minlash ta'sir darajasini bir necha bor kuchaytirishini ta'kidlab utamiz.

Jarayonli motivatsiya nazariyasi yunalishga tegishli bo'lgan, kishilarni motivatsiyalash buyicha buyuk bobokalonimiz, olim Yusuf Xos Xojib, o'zining «Kutadg'u bilig» deb nomlangan tarixiy asarida shunday degan edi: «Xizmat axli o'z mehnati natijasidan umidvor turadi. Umidini topmagan xodimning kungli sinadi.... Xizmatiga loyiq taqdir («taqdirlangan») ko'rgan xodimning boshi ko'kka yetadi».

Bundan ko'rinib turibdiki, Amerikalik olim Viktor Vrumning «kutish nazariyasi»dagi (1964yil) g'oyalarni buyuk yurtodoshimiz Yusuf Xos Xojib bundan qariyb 850 yil muqaddam o'z asarlarida bayon etgan edi.

Jaxonning yetuk olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar va tajribalar shuni ko'rsatdiki, okilona takdirlangan ishchilarni mexant unumdorligi 7 -10 %ga ortadi. Bizning hisob kitoblarimizga ko'ra yuqorida tavsiya etilgan tadbirlar «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida ishchilarning mehnat unumdorligin 3 foizga oshirish imkonini beradi. 2.2.1 –jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra bitta ishchining bir yildagi mehnat unumdorligi 30 mln.sumdan ortiq bo'lsa, demak agar 3 %ga oshirishga erishsak ularning bir yillik mehnat unumdorligi 900 ming sumga ko'payadi. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida hozirgi

kunda 676 nafar ishchi bo'lsa ($900, \text{ming sum} \times 676$) bir 600 mln.sumlik qo'shimcha tovar mahsulot olish imkoni tugiladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti I.A.Karimov o'zining «O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida» asarida shunday deb yozgan edi: «...Bunda islohotlar inson manfaatlariga mos kelgan, uning talab va ehtiyojlarini kondirishga yordam bergan, turmush darajasini oshirishga karatilgan takdirdagina ahamiyatli bo'lishini hamisha yodda tutmogimiz lozim»(19- bet).

Yuqoridagilardan ko'rinib turibdiki, iqtisodiyotimizning rivoji ham, xalqimiz farovonligini oshirish ham kishilarni samarali faoliyatga undashni kay darajada amalga oshirishimiz korxonaga bog'liqdir.

3.2. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatini boshqarishda menejment madaniyatini ko'tarish yo'llari

«Bugungi vaziyat o'tgan yillar mobaynida inqirozga qarshi ko'rashish borasida to'plagan tajribamizga suyanib, mamlakatimizni rivojlantirish, isloh etish va yangilash bo'yicha erishgan sur'atlarni boy bermaslik uchun mavjud resurs va imkoniyatlarni safarbar etishni talab qilmoqda»⁹

Islom Karimov

Dunyoning ko'plab yetakchi mamlakatlarida milliy iqtisodiyotidagi, global iqtisodiy inqiroz keltirib chiqargan muammolar deyarli hal etilmasdan qolmoqda, real iqtisodiyotda ishlab chiqarish pasayib bormoqda, jahon bozorida harid talabining kamayishi davom etmoqda, ishsizlik darajasi yuqoriligicha qolmoqda, ijtimoiy keskinlik kuchaymoqda.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasidan olgan yuqoridagi iktibosdan ko'rinib turibdiki, Prezidentimiz korxona rahbarlari oldiga mavjud resurs va imkoniyatlarni safarbar etish vazifasini kattik kuymoqda. Ushbu imkoniyatlaridan biri korxonalarda boshqarish samaradorligini oshirishdir. Boshqarish samaradorligini oshirishning bir nechta yo'llari ilmiy ishimizning avvagi bulimlarida bayon etilgan. Yana bir omil borki, bu rahbarlarning o'z faoliyatida qo'llaydigan «rahbarlik uslubi» va menejment madaniyatidir.

⁹ Karimov I.A. «Bosh maqsadimiz — keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish» xalk cuzi, 2013 yil 19 yanvar, №13 (5687)

Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va xujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

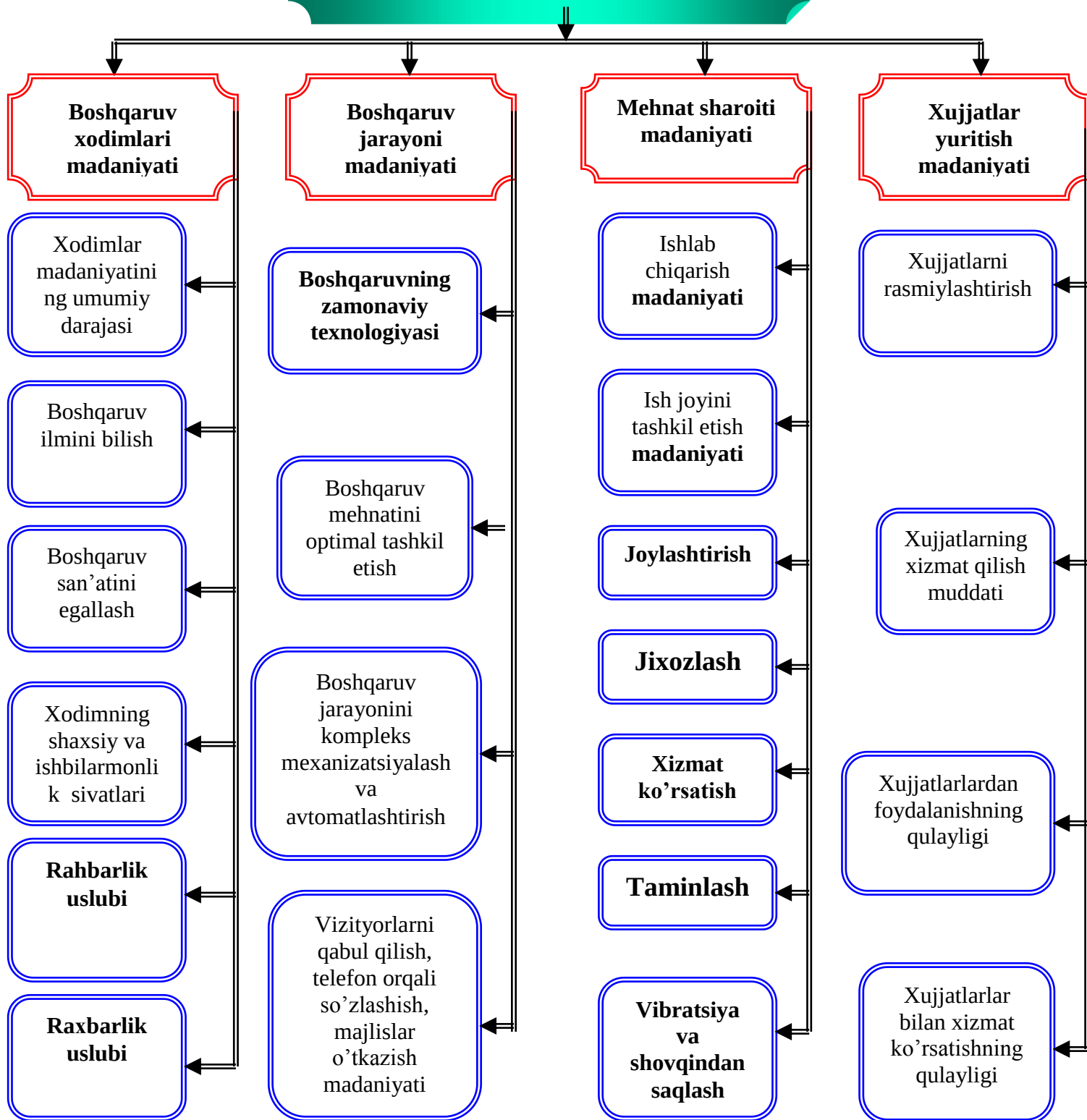
Menejment madaniyatining barcha unsurlari o'zaro bog'liq va o'zaro ta'sir etuvchidir. Shu bilan birga ular orasida boshqaruv xodimlari madaniyati etakchi ahamiyatga ega. Menejer boshqaruv jarayoni madaniyatining yuqori darajasiga erishish va o'z mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borishi kerak.

Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bular ekan ishbilarmonliklar o'rtasida mavjud axloqiy qoidalarga bo'ysunadi. Har bir jamoada xayrixohlik, insonga xurmat muxiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavkatsizlik, ko'pollikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga noto'g'ri baxo berish va boshqa xususiyatlarga yo'l quyib bo'lmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalanish. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik, tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, byuroqtatizm, qonun bo'zuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Boshqaruv xodimlari madaniyatini ta'minlashning asosiy yo'llari (3.2.1 -rasm) - boshqaruv ilmini chuqur egallash, umumiy madaniy darajasi va malakasini muntazam oshirib borish, o'z faoliyati natijalarini tahlil etish va tushunish, ijobiy shaxsiy sifatlarni rivojlantirishdan iborat.

Boshqaruv madaniyati uchun boshqaruv jarayonini tashkil etish madaniyati darajasi muxim ahamiyatga ega. Boshqaruv jarayoni madaniyatiga rioya qilish korxonada zamonaviy boshqaruv jarayoni qo'llanilishini bildiradi.

Menejment madaniyati



Boshqaruv jarayoni madaniyati shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini makbul taqsimlash, kooperatsiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini meyorlash, kadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning qo'layligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), makbullashtirish, majlislarni, suxbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali surash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonida turli-tuman texnika - oddiy kalqo'lyatordan tortib murakkab EXMlarga qo'llaniladi. Menejerlar bu texnika imkoniyatlari va ratsional foydalanish soxalarini bilishlari lozim bo'lib, bu boshqaruv madaniyati darajasini bildiradi.

Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri - xujjatlar yuritish madaniyatidir. Xujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini xujjalar asosida etkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bo'lmaydi. Xujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda xujjatlardan boshlanib, xujjatlar bilan tugaydi.

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish - uning bara unsurlarini takomillashtirish demakdir.

Boshqaruv uslubi - bu ma'lum bir rahbarning boshqaruv jarayonida qo'llovchi o'ziga xos va o'zgarmas usul va harakatlari yigindisidir.

Mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmagani kabi vazifalar ko'pligi sababli mutlako bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansur uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadin ko'ra biladi va uni shu maqsad

sari yo'naltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur urgangan holda mutaxassislar faoliyatini mohirona birlashtirish va yunaltirishi kerak.

Zamonaviy uslub jamoaning har bir a'zosi oldiga katta talab quyadi, va shu bilan birga o'z-o'zidan mamnun bo'lish, ma'muriyatchilik, rasmiyatchilikni inkor qiladi. Uslub ijtimoiy rivojlanish qonunlarini, ishlab chiqarishni boshqarish tamoyil va usullarini bilishi asosida shakllanadi va boshqaruv malakasi yig'indisi kishilarni tashkil etish ko'nikmasi, shuningdek, shaxsiy tartiblilik bilan xarakterlanadi. Va, nixoyat, uslub boshqaruv xodimlarining ruxiy va psixologik xususiyatlari, kuchli iroda, qat'iylik, va qurqmaslik, boshqa kishilar faoliyati ni yo'naltira olish kabilarni qamrab oladi. Bundan tashqari rahbar tasavvur etish, aniq fikr yuritish, moslanuvchanlik, ilmiy fikrni tushuna olish va yetkaza olish qobiliyatiga ega bo'lishi kerak.

Rahbar menejment, iqtisodiyot va moliya, xuquq, soyiologiya va pedagogika asoslarini bilishi lozim. Bu fanlar butun menejmentga ilmiy qarashlar tizimini yaratish imkonini beradi. Boshqaruv faqat ilmiy bilimlariga ega bo'lishni emas, balki boshqarish sn'atini bilishni ham talab qiladi. boshqaruv tashkil etish bilan kugullanuvchi avvalo o'z-o'zini tarbiyalay olishi, o'zini boshqara olishi zarur. Buning uchun u doimo va muntazam o'zini-o'zi tarbiyalashi kerak. Rahbar uslubi eshitish va ukish, so'zlash va yozish, ya'ni axborotni qabul qilish va uni boshqalarga o'zatis malakasida ifodalanadi. Rahbar uchun zarur bo'lgan sifatlar jumlasiga uning tashkilotchilik qobiliyati, ish qobiliyati, kuchi, xushmuomalaligi, irodaliligi kiradi.

Obruga ega bo'lmay muvaffakiyatli rahbarlik qilish mumkin emas, lekin obruga kuch bilan emas, ish bilan, qanday ishlashni o'z misolida ko'rsatish bilan, uni qanday bajarish haqida so'zlash bilan, faqat talabchanlik va kat'iylik bilan emas, bilim va kunikma orqali erishish mumkin. Boshqaruv san'atiga ega bulmagan rahbar qabul qilingan qarorlar samarali bo'lishini ta'minlay olmaydi. Lekin inson rahbar bo'lib tugilmaydi, balki ish jarayonida shakllanadi.

Rahbar ish uslubi korxona faoliyati yakuniy natijalariga ishlab chiqarishni boshqarish vazifalari vositasida ta'sir ko'rsatadi. Ularning har biri boshqa vazifalar bilan uzviy bog'liq holda ta'sir qiladi va uslubning foyda hamda korxona faoliyatini

umumlashtiruvchi ko'rsatkichlarga ta'sir etishning yagona mexanizmi tarkibiga kiruvchi boglovchi bugin vazifasini bajaradi. Uslub bilan ishlab chiqarish natijalari o'zaro aloqasi tizimi rahbarlar bilim va ko'nikmalari, boshqaruv jarayoni texnologiyasi, mehnat intizomi vositasida amalga oshadi va rahbar tomonidan qo'llaniluvchi boshqaruv usuli bilan bog'liq bo'ladi.

Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib ko'rsatiladi: avtokratik (yoki buyruq, avtoritar); demokratik (yoki kollegial), liberal.

Avtoritar rahbar o'z qo'l ostidagilarni majburlash, taqdirlash yoki an'analarni ro'kach qilish yo'li bilan o'z irodasiga bo'ysundiradi. Duglas Mark Gregor (boshchilik sohasida mashxur amerikalik olim) «X» nazariyasi deb atagan avtokrat faoliyati ijrochilar qobiliyatini hisobga olmaydi. Mak Gregor uning usullarini «U» nazariyasi deb atovchi demokratik rahbar, o'z qo'l ostidagilar qaror qabul qilishda katnashuvga qo'l kuyadi, ularga ishontirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatadi. Liberal rahbar o'z qo'l ostidagilarga to'liq erkinlik beradi.

Rahbarlik qilishning demokratik uslubi qarorlar qabul qilish va echishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muxokama qilishning muvofiklashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllaridan ko'proq foydalaniladi, rahbar o'z vakolatiningbir qismini qo'l ostidagilarga topshiradi. Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istikboli haqida tushunchaga ega bo'lish uchun etarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi - xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishidan mamnun bo'lishi uchun qo'lay sharoit yaratilishidir. Eng muxim qarorlar jamoa faollari tomonidan rahbar boshchiligida qabul qilinadi. Ko'p hollarda qarorlar majlis va yig'ilishlarda qabul qilinadi. Lekin bu uslub ham kamchiliklardan holi emas. U manozara va muxokama uchun vaqt bulmagan, boshqaruv qarorini tez qabul qilish zarur bo'lgan vaziyatlarda foyda bermaydi.

Demokratik uslubni qo'llovchi rahbar o'z qo'l ostidagilarga shaxsiy tashabbuskorlik, mustaqillikni namoyon qilishga imkon yaratadi, lekin ular izmida bo'lmaydi. U odatda o'ziga bo'ysunuvchilar ishi tavsilotlarini surishtirmaydi, maydachuyda ishlarda yo'l-yurik ko'rsatmaydi va nazorat qilmaydi, lekin doimo ular

faoliyati natijasi bilan qiziqadi, zarur bo'lgan hollarda maslahat beradi. Bunday rahbarlik ostidagi xodimlar ishdagi vaziyat haqida to'liq axborotga ega bo'ladilar.

X u l o s a v a t a v s i y a l a r

«O'tgan yil yakunlarini sarhisob qilar ekanmiz, avvalambor shuni ta'kidlashimiz kerakki, global jahon iqtisodiyotida hali-beri saqlanib qolayotgan jiddiy muammolarga qaramasdan, 2012 yilda O'zbekiston o'z iqtisodiyotini barqaror sur'atlar bilan rivojlantirishni davom ettirdi, aholi turmush darajasini izchil yuksaltirishni ta'minladi, dunyo bozoridagi o'z pozitsiyasini mustahkamladi»¹⁰.

Islom Karimov

O'zbekistonda amalga oshirilayotgan siyosiy va ijtimoiy - iqtisodiy islohotlarning muvaffakiyati bugungi kunda turli pogonalardagi hamda buginlarda mehnat qilayotgan kishilarning o'z Vataniga, xalqiga sadoqatliligiga, fidoiyligiga, tashabbuskorligiga, bilimi va tajribasiga hamda o'z ustida tinimsiz ishlashiga bog'liqdir.

Korxonalarning iqtisodiy samaradorligi ko'p jixatdan u erda samarali boshqarishga bevosita bog'liq bo'ladi. Korxonalarni samarali boshqarish uchun esa u erda mehnat qilayotgan ishchi va xizmatchilarga ta'sir qilishning bir qancha usullaridan: 1). Rag'batlantirish; 2). Ma'muriy usullar psixologik usullar va boshqalardan foydalanishi mumkin. Lekin, ayrim holatlarda turli xarakterdagi kishilarning xatti-harakatini korxona maqsadiga erishish uchun yunaltirishda, rahbar o'zini qanday tutishi kerak va ta'sir qilishning qanday usullaridan foydalanishi kerakligini belgilash boshqarish faoliyatidagi asosiy muammoalardan biri bo'lib qoladi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Islom Karimovning 2012 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari hamda 2013 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlariga bag'ishlangan Vazirlar

¹⁰ I. Karimov «Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish» «Xalq so'zi» № 13 19.01.2013y

Mahkamasining majlisidagi ma'ruzasida o'tgan yili qilingan ishlarga yakun yasab, joriy va keyingi yillarda qiladigan ishlarimizni belgilab berar ekan, korxona va tashkilot rahbarlariga boshqarishda ilg'or tajribalarni qo'llash, boshqarish masalalariga ijodiy yondoshishlarini eng muhim vazifa qilib qo'ydilar. Yuqorida bayon etilgan fikrlardan kelib chiqqan holda Bitiruv malakaviy ishimiz uchun tanlab olingan: «Andijon yog'-moy» OAJning boshqaruv samaradorligini oshirish yo'llari» mavzu shu kunning eng dolzarb mavzularidan biri hisoblanadi. Mavzuni to'la yoritish maqsadida o'z oldimizga qo'ygan vazifalarni to'la bajarishga harakat qilindi.

Ilmiy tadqiqotlarimiz uchun ob'ekt qilib tanlab olingan «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati Andijon shaxrining Fitrat ko'chasida joylashgan. Korxona binosi shaharning markazida joylashgan bo'lib, Temir yo'l DEPOsi, «Tojmaxal» OAJ va «Biokimyo» OAJlari bilan qo'shni hisoblanadi. Bu zavodning tarixi ming – minglab andijonlik kishilarning hayot tarixi hamdir. Gox suronli, gox iztirobli va kuvonchli damlar 105 yillik tarixining bir bulagiga aylandi.

«Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati ishlab chiqarilgan mahsulotining xajmi yildan – yilga o'sib borgan. Aktsiyadorlik jamiyati 2010 yili 13869,5 mln.so'm mahsulot ishlab chiqargan bo'lsa, keyingi 2011 yilda esa bu ko'rsatgichni 116,88 foizga ko'paytirishga erishgan, ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 16211,2 mln.so'mga etkazildi. Uchinchi yili, ya'ni 2012 yilda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmi 20229,2 mln.so'mga o'tkazilib, bu ko'rsatgich bazis yilga nisbatan 145,85 %ga ko'paytirildi.

Olib borgan tadqiqotlarimizdagi hisob – kitoblardan ko'rinib turibdiki, «Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyati 2010 - 2012 yillar ichida o'zining yalpi moliyaviy natijasini 1,49 foizga yoki 17,9 mln.so'mga kamaytirib yuborgan. Buning kamayishi sababi, 2011 yili 1 sumlik tovardagi harajatlar salmogi 90,40% ni tashkil kilar edi (2.2.1 – jadval, 9-qator), 2012 yilda esa 1 sumlik tovarning 93,71 % harajatlardan iborat edi.

O'tgan keyingi uch yil ichida «Andijonyog'moy» ochik aktsiyadorlik jamiyatida inson omiliga katta e'tibor qaratildi. Bu davr ichida aktsiyadorlik jamiyatning ish haqi fondi 1778,2 mln.so'mdan (2010 yil) 2800,8

mln.so'mga(2012yil), ya'ni 157,51 % ga oshdi. Agar «inflyatsiya darajasining o'sish sur'ati prognoz ko'rsatgichlari doirasida saqlanib 7 foizdan oshmagan»¹¹ligini hisobga oladigan bo'lsak, bu o'sish nafaqat inflatsiyani qoplab qolmasdan ishchi - xizmatchilarning real daromadlarini ham oshib borganini ko'rsatib turibdi.

Xodimlarni boshqarishda iqtisodiy usullardan foydalanishda rag'batlantirish asosiy «qizil chiziq» bilan o'tadi, ta'sir qilishning alfasi ham omegasi ham rag'batlantirishdir. Rag'batlantirish vektorli xususiyatga ega bo'lib, ma'lum kishilarning guruxiga yoki ma'lum aktsiyadorlik jamiyatining ma'lum maqsadlariga qaratilishini tavsiya qilamiz.

«Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida hozirgi kunda 20 – 30 yoshgacha bo'lgan 300 nafar ishchi va xodim faoliyat ko'rsatmoqda, ularni rag'batlantirish uchun o'z – o'zini rivojlantirish hamda o'zini namoyon qilish imkonini beruvchi tadbirlarni ishlab chiqishni tavsiya qilamiz. 30 – 40 yoshdagi ishchi va xodimlar soni esa 230 nafarni tashkil qiladi, bular uchun karera bogonasidan ko'tarilish istikbollarni namoyon qilish kerak. Qolgan ishchi va xodimlar esa 263 nafar bo'lib, bular uchun esa – maqom ya'ni status muxim hisoblanadi. Ularni «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyati oldidagi xizmatlarini tan olish va xurmat qilish maqsadga muvofik bo'ladi.

Jaxonning etuk olimlari tomonidan olib borilgan tadqiqotlar va tajribalar shuni ko'rsatdiki, okilona takdirlangan ishchilarni mexant unumdorligi 7 -10 %ga ortadi. Bizning hisob kitoblarimizga ko'ra yuqorida tavsiya etilgan tadbirlar «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida ishchilarning mehnat unumdorligin 3 foizga oshirish imkonini beradi. 2.2.1 –jadvaldagi ma'lumotlarga ko'ra bitta ishchining bir yildagi mehnat unumdorligi 30 mln.sumdan ortiq bo'lsa, agar 3 %ga oshirishga erishsak ularning bir yillik mehnat unumdorligi 900 ming sumga ko'payadi. «Andijonyog'moy» ochiq aktsiyadorlik jamiyatida hozirgi kunda 676 nafar ishchi bo'lsa (900,ming sum x 676) 600 mln.so'mlik qo'shimcha tovar mahsulot olish imkoniga ega bo'ladi.

¹¹I.Karimov. «Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish» «Halk suzi» №13 19.01.2013y.

Bitiruv malakaviy ishimizni yozish davomida va bitiruv oldi amaliyotini o'tash davrida yaqindan yordam bergan va qimmatli maslahatlarini ayamagan «Uz Saem yung Co» qo'shma korxonasi rahbariyatiga va tajribali etuk xodimlariga o'z minnatdorchiligimizni bildiramiz.

Foydalanilgan adabiyotlar va Internet saytlari ruyxati

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitutsiyasi. -T.: «O'zbekiston», 2001
2. Karimov I.A. «O'zbekiston: milliy istiqlol, iqtisod, siyosat, mafkura». -T.: «O'zbekiston», 1996
3. Karimov I.A. «Bizdan ozod va obod Vatan qolsin». -T.: «O'zbekiston», 1996
4. I. Karimov. «Barcha reja va dasturlarimiz Vatanimiz taraqqiyotini yuksaltirish, xalqimiz farovonligini oshirishga xizmat qiladi». «Xalq so'zi» №16 22.01.11y
5. I.Karimov «Bosh maqsadimiz – keng ko'lamli islohotlar va modernizatsiya yo'lini qat'iyat bilan davom ettirish», «Xalq so'zi» №13 19.01.2013y
6. I.A.Karimov “Jahon moliyaviy – iqtisodiy inqirozi, O'zbekiston sharoitida uni bartaraf etishning yo'llari va choralari” - T.: «O'zbekiston», 2009
7. I.A.Karimov «Yuksak ma'naviyat engilmas kuch» - T.: «Ma'naviyat», 2008.
8. I.A.Karimov «Mamlakatimiz taraqqiyoti va xalqimizning hayot darajasini yuksaltirish – barcha demokratik yangilanish va iqtisodiy islohotlarimizning pirovard maqsadidir» - T.: «O'zbekiston», 2007.
9. I.A.Karimov. «O'zbek xalqi hech qachon, hech kimga qaram bo'lmaydi». - T.: «O'zbekiston», 2005.
10. I.A.Karimov. «Inson, uning huquq va erkinliklari – oliy qadriyat» - T.: «O'zbekiston», 2006 y.
11. I.A.Karimov. «Ishlab chiqarishni erkinlashtirish, islohotlarni chuqurlashtirish, ma'naviyatimizni yuksaltirish va xalqimizning hayot darajasini oshirish – barcha ishlarimizning mezoni va maqsadidir»- T.: «O'zbekiston», 2007.
12. I.A.Karimov. «Mamlakatni modernizatsiya qilish va iqtisodiyotimizni barqaror rivojlantirish yo'lida»-T.: «O'zbekiston», 2008.
13. Karimov I.A. «YAngicha fikrlash va ishlash davr talabi». -T.: «O'zbekiston», 1997
14. Karimov I.A. «O'zbekiston buyuk kelajak sari». -T.: «O'zbekiston», 1998
15. Karimov I.A. «O'zbekiston iqtisodiy islohotlarni chuqurlashtirish yo'lida». -T.: «O'zbekiston», 1995
16. Karimov I.A. «O'zbekiston XX1 asr busagasida: xavfsizlikka taxdid, barqarorlik shartlari va taraqqiyot kafolatlari». -T.: «O'zbekiston», 1997
17. Karimov I.A. «Hozirgi bosqichda demokratik islohotlarni chuqurlashtirishning muhim vazifalari». -T.: «O'zbekiston», 1996
18. Karimov I.A. «Xalqimizning yo'li mustaqillik, ozodlik va tub islohotlar yo'lidir». -T.: «O'zbekiston», 1996
19. Karimov I.A. «Buyuk kelajagimizning xuquqiy kafolati». -T.: «O'zbekiston», 1993
20. Karimov I.A. «Bunyodkorlik farovon hayot asosi». -T.: «O'zbekiston», 1995
21. Karimov I.A. «Barkamol avlod O'zbekiston taraqqiyotining poydevori». -T.: «O'zbekiston», 1997
22. Karimov I.A. «Adolatli jamiyat sari». -T.: «O'zbekiston», 1998
23. Karimov I.A. «Barkamol avlod orzusi». -T.: «O'zbekiston», 1999

24. Karimov I.A. «Milliy istiklol mafko'rasi-xalq e'tikodi va buyuk kelajakka ishonchdir». -T.: «O'zbekiston», 2000
25. Karimov I.A. «Milliy mafko'ra - kelajak poydevori». «Xalq so'zi» 7 -aprel 2000 yil.
26. Karimov I.A. «O'z kelajagimizni o'z qo'limiz bilan kurmoqdamiz». -T.: «O'zbekiston», 1999
27. Karimov I.A. «Ozod va obod Vatan, erkin va farovon hayot pirovard maqsadimiz». -T.: «O'zbekiston», 2000
28. Karimov I. A. Vatan ravnaki uchun har birimiz mas'ulmiz. «Xalq so'zi» 17 fevral 2001yil
29. Karimov I.A. Iqtisodiyotni erkinlashtirish, resurslardan tejamkorlik bilan foydalanish – bosh yo'limiz. «Xalq so'zi», 15-fevral 2002 yil.
30. Karimov I.A. O'zbekistonda demokratik o'zgarishlarni yanada chuqurlashtirish va fukarolik jamiyati asoslarini shakllantirishning asosiy yo'nalishlari . «Xalq so'zi», 30- avgust 2002 yil.
31. Karimov I. A. Islohotlar strategiyasi – mamlakatimiz iqtisodiy salohiyatini yuksaltirishdir. «Xalq so'zi», 18-fevral 2003 yil.
32. Karimov I. A. Iqtisodiyot va ijtimoiy sohani rivojlantirish yakunlari hamda ushbu sohalarda islohatlarning muhim ustuvor yo'nalishlari bo'yicha chora-tadbirlarni amalga oshirish. «Xalq so'zi», 20 iyul 2003 yil
33. O'zbekiston iqtisodiyotida xususiy sektorning ulushi va ahamiyatini tubdan oshirish chora-tadbirlari to'g'risida. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 24-yanvar 2003 yildagi PF-3202-sonli Farmoni.
34. Meskon M. i drugie. Osnovy menedjmenta. Per s ang. -Moskva: «Delo», 1992
35. Tuxtaboev A.T., Eraliev A.A. Tashkiliy xatti-harakatlar. Qo'llanma.-Andijon: «Hayot», 2001
36. «O'z Sem yung Ko» qo'shma korxonasining arxiv, moliyaviy va statistik ma'lumotlari
37. <http://senat.uz/>
38. <http://www.budgetrf.ru/>
39. <http://www.press-service.uz>
40. <http://www.gov.uz/>