

**O`ZBEKISTON RESPUBLIKASI OLIY VA O`RTA
MAXSUS
TA`LIM VAZIRLIGI
BUXORO MUHANDISLIK-TEXNOLOGIYA
INSTITUTI
“MENEJMENT” KAFEDRASI**



“MENEJMENT VA IQTISODIYOT”

FANIDAN

MA'RUZALAR



MATNI

BUXORO-2017

Tuzuvchilar:

Ziyavitdinova N.M. – Bux MTI, «Menejment» kafedrası dotsenti, i.f.n.
Sulaymonov A. – Bux MTI, «Menejment» kafedrası assistenti.

Taqrizchilar:

Raxmatullayeva F.M. – Buxoro Davlat Universiteti “Iqtisodiyot” kafedrası dotsenti, i.f.n.
Boboyev A.Ch. – Bux MTI, «Menejment» kafedrası dotsenti, i.f.n.

Ma’ruzalar matni «Menejment» kafedrasining “_____” _____2017 yildagi № _____-sonli majlisida muhokama qilingan va institut ilmiy uslubiy kengashining № _____-sonli qarori bilan chop qilishga ruxsat etilgan.

Ushbu ma`ruzalar matni namunaviy va ish dasturlari asosida tuzilgan.

Ma`ruzalar matnida menejmentning umumiy tavsifi, sanoat tarmoqlarining milliy iqtisodiyotdagi o`rni va ahamiyati, tarmoq ishlab chiqarishning holati va rivojlanish xususiyatlari, tarmoq resurslari, ishlab chiqarish fondlari va quvvatlaridan oqilona foydalanish, sanoat korxonalarida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida qo`llaniladigan boshqaruv tamoyili – usullari, vositalari, shakllari, hamda respublikadagi ijtimoiy-iqtisodiy islohotlar natijalari va hududiy muammolarning iqtisodiyot va menejment istiqboliga ta`siri masalalari to`g`risidagi mavzular yoritilgan bo`lib, oliy ta`lim tizimida noiqtisodiy yo`nalishlarda ta`lim olayotgan bakalavrlar uchun mo`ljallangan.

MUNDARIJA:

Kirish	4
Mavzu 1. “Menejment va iqtisodiyot” fanining asosiy mazmuni, predmeti va vazifalari.....	5
Mavzu 2. Korxonalar - mustaqil xo`jalik faoliyatini yurituvchi bozor sub`yekti.....	19
Mavzu 3. Sanoat tarmoqlari korxonalarining ishlab chiqarish fondlari.....	36
Mavzu 4. Sanoat tarmoqlari korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxi va narxi.....	56
Mavzu 5. Sanoat tarmoqlari korxonalarining daromadi va rentabelligi.....	78
Mavzu 6. Sanoat korxonalarida kadrlari va mehnat motivatsiyasi.....	90
Mavzu 7. Sanoat menejmentining tashkiliy strukturasi.....	122
Mavzu 8. Sanoat korxonalarida menejmentning boshqaruv usullari va uslublari.....	134
Mavzu 9. Boshqaruv qarorlarni qabul qilish va takomillashtirish yo`llari.....	162

Mavzu 10. Sanoat korxonalarini marketingini boshqarish.....	179
Mavzu 11. Sanoat korxonalarida strategik boshqaruv.....	190
Mavzu 12. Sanoat korxonalarida boshqaruvida axborot va kommunikatsiya.....	207
Mavzu 13. Sanoat korxonalarida boshqaruv jarayoni texnologiyasini ishlab chiqish.....	221
Mavzu 14. Sanoat menejmenti tizimining iqtisodiy samaradorligini hisoblashning uslubiy va amaliy jihatlari.....	230
Foydalanilgan adabiyotlar va manbalar ro'yxati.....	238

Kirish

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida islohotlarni chuqurlashtirish iqtisodiyotga kiritilgan investitsiyalar va mavjud moddiy-texnika asosini modernizatsiya qilishdan tashqari boshqaruvning demokratik tamoyillarini kuchaytirish, korxonalar, firma va ularga tenglashtirilgan ishlab chiqarish tuzilmalarining xo'jalik faoliyati bilan bog'liq mustaqillik doirasini kengaytirish, siyosatning iqtisodiyotdan ustunligiga barham berish, inson faoliyatining barcha soha va tarmoqlarida tashabbuskorlik, izlanish va hokazolarning rivojlanishi uchun ham keng imkoniyatlar yaratmoqda.

Bugungi zamonaviy muttaxis kadr ham tadbirkor, ham tashkilotchi, shu bilan birga ayni paytda o'z huquqini biladigan va himoya qila oladigan kishi bo'lishi kerak. Zamon talablariga javob beradigan fidoiy, yangilikka intiluvchan, tashabbuskor, kasbiy bilimlarga ega bo'lgan kadrlarini tayyorlash va ularning zaxirasini shakllantirish bugungi kunning dolzarb masalalaridandir.

O'zbekiston Respublikasining birinchi Prezidenti I.A.Karimov ta'kidlaganidek: "Hozirgi zamon boshqaruv kadrlari, menejerlari yuqori kasbiy mahoratga ega bo'libgina qolmay, balki har bir jihatdan ma'lumotli, o'z sohalarining bilimdoni, tashabbuskor, topshirilgan ish uchun jon kuydiradigan, muammolarni hal qilishda ijodiy yondashadigan kishilar bo'lishlari, eng muhimi esa, vatanimizning chinakam fidoiylari bo'lishlari lozim".

"Menejment va iqtisodiyot"ni fan sifatida kiritish hozirgi paytda katta iqtisodiy yutuqlar, innovatsion o'zgarishlar, inson mehnatiga umuman yangi bo'lgan yondashuvlar, ijodiy individullikning rivojlanishi va boshqalar bilan bog'liq. Ushbu yo'nalishlarning barchasini o'rganish mamlakatda ijtimoiy

yo`naltirilgan, rivojlangan hamda samarali bozor iqtisodiyotini yaratishga ko`maklashadi.

Bugungi jadal sur`atlar bilan rivojlanayotgan bozor munosabatlari sharoitida fanini o`rganish ehtiyoji kun sayin kengayib bormoqda. Zamonning o`zi yangicha fikrlay oladigan, aql-zakovatga ega, keng qamrovli bilimlar va tashkilotchilik qobiliyatlarini o`zida mujassamlantirgan xodimlarga talabni kuchaytirmoqda.

Talabalarga mazkur fan xususiyatlari doirasida O`zbekiston Respublikasi Prezidenti Sh.M.Mirziyoyevning 2016 yilda mamlakatimizni ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2017 yil uchun iqtisodiy va ijtimoiy dasturi eng muhim yo`nalishlari va ustuvor vazifalarini belgilashga bag`ishlangan O`zbekiston Respublikasi Vazirlar mahkamasining majlisidagi ma`ruzasida keltirilgan materiallar, qoidalar va xulosalarni puxta o`zlashtirishlari, kelgusi faoliyatda samarali foydalanishlari hamda ijodiy yondashishlarini ta`minlash fanni o`rganish oldida turgan asosiy vazifalardan biri hisoblanadi.

Menejment va iqtisodiyotning nazariy va amaliy asoslarini chuqur bilish boshqaruvning sir-asrorlarini o`rganish, tijorat xavf-xatarini o`z vaqtida his qilish va kamaytirishga, uning har xil muqobil turlarini, variantlarining eng maqbulini tanlashga, bozorni yuqori sifatli tovar va xizmatlar bilan to`yintirish, doimiy talab mavjud bo`lgan sharoitda xaridorlarning turli guruhlari uchun sotish, narxini aniqlash va oqibatda ijtimoiy ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga yordam beradi.

Mavzu 1. “Menejment va iqtisodiyot” fanining asosiy mazmuni, predmeti va vazifalari.

Reja:

1. Iqtisodiyot jamiyat hayotining asosi sifatida, iqtisodiyotni rivojlantirishning bozor modeli.
2. Menejment tushunchasi va mohiyati.
3. Menejment nazariyalarining rivojlanish bosqichlari.
4. Menejment maqsadlari va funktsiyalari.

Tayanch iboralar: iqtisodiyot, menejment, menejer, boshqaruv, nazariya, ilmiy menejment nazariyasi, insoniy munosabatlar nazariyasi, axloqiy fanlar ta`limi, bixeyviorizm, maqsad, umumiy maqsadlar, maxsus maqsadlar, funktsiya, vazifa, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat, muvofiqlashtirish, motivatsiya.

1.1. Iqtisodiyot jamiyat hayotining asosi hamda fan va ishlab chiqarish faoliyatining sohasi sifatida.

“**Iqtisodiyot**” atamasi birinchi marta Aristotel tomonidan kiritilgan hamda odamlarning tovar ishlab chiqarish va ayirboshlashdagi xo`jalik faoliyatini anglatgan. Tovlar ishlab chiqarish, ayirboshlash va realizatsiya qilish tizimi qanchalik yaxshi tashkil qilingan bo`lsa, iqtisodiyot ko`rsatkichlari va aholining turmush tarzi, resurslardan oqilona foydalanish, bahoni shakllantirish, soliqqa tortish, samarali qo`llanuvchi boshqaruv tizimi kabi omillarni hisobga olgan holda, shunchalik yuqori bo`ladi.

Iqtisodiyotning inson va jamiyat hayotidagi o`rni va ahamiyatiga o`z vaqtida A.Smit yuqori baho berib, u insonni “homo economicus”- “iqtisodiy odam” deb

atagan. Haqiqatdan ham, har bir odam iqtisodiyotning mohiyatini, hayot ne`matlari nimalar evaziga berilishini anglamaguncha, mablag'larni ishlab topish va ulardan samarali foydalanishni o`rganmaguncha, oila miqyosi va undan yuqori darajadagi iqtisodiyot uchun ma`qul keluvchi sifat va miqdor parametrlariga ega bo`ladi, deb o`ylash noto`g`ri bo`lar edi. Demak, iqtisodiyot parametrlari (ham salbiy, ham ijobiy) avvalo insonlar harakati va faoliyatining, oqilona xo`jalik yuritish, moddiy boyliklarni ishlab chiqarish, ayirboshlash va taqsimlashni samarali olib borish qobiliyati natijasida yuzaga keladi.

Iqtisodiyot inson hayotining moddiy, ma`naviy, fiziologik va boshqa ehtiyojlari bilan bog`liq bo`lgan har bir jabhasini qamrab oladi. Oila qurish, kelajak avlodni tarbiyalash, zaruriy turmush tarzini ta`minlash uchun odamlarga oziq-ovqat, kiyim-bosh, turarjoy va boshqa vositalar kerak bo`ladi. Bu predmetlar, qoidaga ko`ra, iqtisodiyotning turli tarmoqlaridagi korxonalarda ishlab chiqariladi. Shu sababli iqtisodiyotning, ayniqsa, avvalgi ma`muriy-buyruqbozlik tizimidagi rejali iqtisodiyotdan farq qiluvchi bozor iqtisodiyotining rivojlanish an`analari va qonunlarini bilish, ro`y berayotgan ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni tushunish va istalgan xo`jalik muammolarini hal qilishda muhim shart hisoblanadi.

«**Iqtisodiyot**» fan sifatida tabiatda hamda inson, jamoa va jamiyat hayotida vujudga keluvchi turli xil iqtisodiy jarayon va hodisalarni prognozlashtirish, tahlil qilish va baholash bo`yicha bilimlar majmuasini ifoda etadi. U bir inson uchun ham, butun jamiyat uchun ham zarur bo`lgan moddiy va nomoddiy ob`yektlarning katta qismini hamda moddiy va ma`naviy ne`matlarni tayyorlash va taqsimlash usullari va jarayonlarini o`z ichiga oladi. Agar «Iqtisodiyot» fanining normativ jihatlari korxonalar, firma va davlatning iqtisodiy siyosatini ta`minlasa, pozitiv jihatlari esa real voqelikni baholaydi va tahlil qiladi hamda uning rivojlanishidagi qonuniyatlarni aniqlaydi.

Shu tariqa «Iqtisodiyot» fani izlanish va uslubiy vazifalarni bajaradi hamda jamiyat hayotining barcha soha va tarmoqlarida qabul qilinuvchi amaliy qarorlar uchun nazariy asos bo`lib xizmat qiladi. Fan-texnika taraqqiyoti sharoitlarida iqtisodiyot fani jamiyatda bevosita ishlab chiqarish kuchiga aylanib bormoqda. Iqtisodiy asoslab berilgan hisob-kitob va prognozlar «Iqtisodiyot» fanining muhim tarkibiy qismi sifatida xo`jalik tavakkalchiligining riskini kamaytirishga, ishlab chiqarish va resurslardan foydalanishni optimallashtirishga, shuningdek, yangi texnika va texnologiyalarni ishlab chiqarishga tatbiq etishda eng to`g`ri tanlov olib borishga imkon yaratadi.

«Iqtisodiyot» fani tarkibiga *tarmoqlar* (sanoat, qishloq xo`jaligi, qurilish, transport va hokazo), *funksional* («Mehnat sotsiologiyasi va iqtisodiyoti», «Iqtisodiy statistika», «Moliya va kredit», «Bahoni shakllantirish» va hokazo) kabi *turli fan tarmoqlari* («Iqtisodiy geografiya», «Demografiya», «Iqtisodiyot tarixi» va boshqalar) tizimi kiradi. «Iqtisodiyot» fanining bu va boshqa yo`nalishlarida chuqur bilimga ega bo`lish insonlarning ijtimoiy faolligini oshirish, oqilona xo`jalik yuritish, kadrlarni iqtisodiy fikrlash ruhida tarbiyalashga turtki bo`ladi.

«Iqtisodiyot» fanining, jumladan, yuqorida sanab o`tilgan yo`nalishlarning metodologik asosi, ularning poydevori bo`lib iqtisodiy nazariya xizmat qiladi. U

real voqelik bilan bog'liq bo'lish baroabrida davlatning iqtisodiy siyosatini, uning kuchli va kuchsiz tomonlarini, shuningdek, iqtisodiy taraqqiyotga erishish mumkin bo'lgan yo'llarni mos keluvchi bosqichlarida aks ettiradi. Bu maqsadda «Iqtisodiyot» fani statistik kuzatuv, gipotezalarni ilgari surish va tekshirish, tahlil va sintez, induksiya va deduksiya, iqtisodiy jarayonlarni modellashtirish, tajriba (eksperiment)lar o'tkazish kabi bir qator voqelikni anglash usul va uslublarni ishlab chiqqan va ulardan muvaffaqiyatli ravishda foydalanadi. Aytish joizki, bu usullar nafaqat iqtisodiy, balki predmeti va tavsifiga ko'ra, tabiiy va boshqa turdagi fanlarda ham qo'llanishi mumkin.

Iqtisodiyot bozor munosabatlari yo'lida rivojlanayotgan hozirgi kunda e'tiborga molik va echimini topmagan muammolar talaygina bo'lib, «Iqtisodiyot» faniga qiziqish ortib bormoqda. Inson hayoti va faoliyatiga munosib, siyosat va davlat aralashuvidan xoli bo'lgan, ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotga yo'naltirilgan iqtisodiyotni barpo etish vazifasi qo'yilmoqda. **P.Samuel'sonning** iqtisodiyot bo'yicha darsligida ko'rsatib o'tilishicha, “iqtisodiyot fanini muntazam ravishda o'rganib bormaydigan odam musiqiy asarga o'zining bahosini bermochi bo'layotgan garang kishiga o'xshaydi”.

Shu bilan birga «Iqtisodiyot» fani barcha hayotiy muhim savollarga tayyor javob bermaydi, chunki iqtisodiyot ishlab chiqarish, boshqaruv, tartibga solish, bashorat qilish sohasi sifatida oddiy fan tushunchasidan ko'ra, murakkabroq kategoriyani anglatadi. U faqatgina ilmiy vosita bo'lib, iqtisodiy voqelikni anglash usuli xizmatini o'taydi. Iqtisodiyotning rivojlanish an'analari va qonunlarini ilmiy jihatdan o'rganish, «Iqtisodiyot» fani va uning alohida tarmoqlarining muhim vazifasi hisoblanadi.

Moddiy ishlab chiqarishdan ajralgan holdagi real iqtisodiyot mavjud emas. Moddiy ishlab chiqarish iqtisodiyot rivojlanishining asosi, xo'jalik faoliyatining boshlang'ich nuqtasi bo'lib kelgan va shundayligicha qoladi. Shu sababli iqtisodiyotning turli darajadagi - korxonalar, tarmoqlar va butun davlat miqyosidagi holati moddiy ishlab chiqarishning yutuqlari, jumladan, moddiy ishlab chiqarishning keng ma'noda iste'molga, yoki bugungi til bilan aytganda bozor talabiga mos kelishi bilan tavsiflanadi va oldindan belgilab beriladi.

“Iqtisodiyot doimo moddiydir” iborasi insonning hayotiy ehtiyojlari, ya'ni uy-joy, oziq-ovqat, kiyim-kechak, avtomobil va hokazolarga bo'lgan ehtiyojlaridan tashqari, iqtisodiyotning aholi va xalq xo'jaligi uchun zarur bo'lgan mahsulot(tovar) tayyorlanuvchi moddiy ishlab chiqarish sohasi bilan aloqasini ham aks ettiradi. Aynan moddiy ishlab chiqarish sohasi (sanoat, qishloq xo'jaligi, qurilish, transport va hokazo) aholining asosiy qismini ish bilan ta'minlaydi. Mehnat bilan bandlik ko'rsatkichi iqtisodiyot holatining o'ziga xos “barometri” vazifasini bajaradi: aholining mehnat bilan bandligi qanchalik yuqori bo'lsa, ishsizlik sur'ati shunchalik past bo'ladi va aksincha.

Zamonaviy fan-texnika taraqqiyoti ishlab chiqarish va iqtisodiyotning uzluksiz rivojlanishida *komp'yuterlashtirish* va *informatizatsiya*, internet tarmog'iga kirishni ilgari surmoqda. Bu esa boshqaruv tizimining eng muhim bo'g'inlaridan tashqari, ishchi kuchining sifatini oshirish vositasi hamda ishlab

chiqarish jarayonini muvaffaqiyatli tashkillashtirish uchun turtki bo`lib xizmat qiladi. Biroq moddiy ishlab chiqarishning yetakchilik rolini inkor qilmagan holda, iqtisodiyotning rivojlanishiga *ishlab chiqarish infratuzilma* (transport, aloqa, energetika va axborot xizmati) va *ijtimoiy infratuzilma* (maorif, sog`liqni saqlash, umumiy ovqatlanish, uy-joy-kommunal xizmati va boshqalar)ning rolini ham ko`rsatib o`tishimiz darkor. Bu sohalarida ham aholining katta qismi mehnat bilan band bo`lib, ularning mehnati moddiy ishlab chiqarish xodimlari mehnatidan kam foyda keltirmaydi. Shundan kelib chiqqan holda aytish mumkinki, **iqtisodiyot** - ilmiy kategoriyaga qaraganda ishlab chiqarish kategoriyasiga yaqinroq bo`lib, fan-texnika taraqqiyoti, ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarining o`zaro samarali aloqalari, reurslardan oqilona foydalanish va ratsional boshqaruv tufayli faoliyat ko`rsatmoqda va rivojlanib bormoqda.

Iqtisodiyot doimo dinamik bo`lib, sifat va miqdor o`zgarishlariga duchor bo`ladi. Ba`zi hollarda salbiy holatlar (masalan, qishloq xo`jaligida qurg`oqchilik, qoramollar o`limi; urush, terrorizm va hokazo) yuzaga kelsa ham, iqtisodiyotda ijobiy siljishlarga erishish mumkin. Fan-texnika taraqqiyoti, malakali kadrlar, xo`jalik mexanizmi va undan oqilona foydalanish, izlanish, tadbirkorlik, tashabbuskorlik, rag`batlantirish - bularning barchasi iqtisodiyotda ijobiy siljishlarga erishish uchun xizmat qiladi.

Bozor munosabatlariga asoslanilgan hozirgi davrda iqtisodiyotni ko`tarish uchun bu va boshqa imkoniyatlar avvallardagidek faqatgina davlatning qo`lida mujassamlangan emas, balki iqtisodiyotning asosiy ishlab chiqarish bo`g`inini tashkil qiluvchi xo`jalik yurituvchi sub`yektlar - korxonalar, firma, kombinat va boshqa ishlab chiqarish strukturasi vakillariga ham katta imkoniyatlar berilgan.

Mamlakatimizda mustaqillik yillarida salmoqli yutuq va natijalarning qo`lga kiritilishining asosiy sabablaridan biri – bu samarali iqtisodiy siyosatning to`g`ri tanlanganligi va izchil ravishda amalga oshirilganligi hisoblanadi. Bunda har yillik belgilanayotgan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish yo`nalishlari, dasturlari va chora-tadbirlari muhim o`rin tutadi. Shunga ko`ra, mohiyatan yil davomida asosiy e`tibor qaratish, barcha kuch va sa`y-harakatlarni yo`naltirish, imkoniyat va salohiyatni safarbar etishning muhim sohalarini va jabhalarini ifodalovchi ustuvor yo`nalishlarning belgilab olinishi ushbu muvaffaqiyatlarning manbalaridan biri hisoblanadi.

Yurtimiz ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotida qo`lga kiritilayotgan yuksak natijalar, eng avvalo, yangidan-yangi zamonaviy tarmoq va ishlab chiqarish quvvatlarining yo`lga qo`yilishi, buning ta`sirida mamlakatimiz iqtisodiy salohiyatining sezilarli darajada ortib borayotgani, yaratilayotgan mahsulot va ko`rsatilayotgan xizmat turlarining ko`payib, sifatining tubdan yaxshilanib borishi, bir so`z bilan aytganda, iqtisodiyotimizning yangicha mazmun va mohiyat kasb etib borishida mustaqil taraqqiyot yo`lining to`g`ri tanlangani, amalga oshirilayotgan iqtisodiy siyosat strategiyasining har tomonlama puxta asoslangan hamda xalqimizning fidokorona mehnati eng muhim va asosiy omil bo`lib xizmat qilmoqda. Bu omillarning yagona maqsad – yurt tinchligi va ravnaqi, xalqimiz farovonligi yo`lida jamiyatimizning doimo hamjihat bo`lib kelayotgani o`ta

murakkab mustaqil taraqqiyot yo`lini bosib o`tishda naqadar og`ir sinovlardan muvaffaqiyatli o`tishga imkon yaratdi.

Mamlakatimiz YaIM o`sinh sur`atlarining barqarorligini ta`minlashda iqtisodiyotdagi yetakchi tarmoqlarning yuqori o`sinh sur`atlari mustahkam zamin tayyorlamoqda. Jumladan, 2016 yil yakunlari bo`yicha YaIM 7,8 foizga o`sgan. Sanoat mahsuloti hajmlari - 6,6 foiz, chakana savdo aylanmasi - 14,4 foiz va xizmatlar - 12,5 foizga o`sdi. Iqtisodiyotga 16,6 milliard AQSh dollari miqdorida yoki 2015 yilga nisbatan 9,6 foizga ko`p investitsiyalar yo`naltirilgan.

Mamlakatimizda o`tgan davrlarda sanoatni rivojlantirishning asosiy omillari sifatida quyidagilarni ko`rsatish mumkin:

- maqsadli dasturlarni amalga oshirish;
- infratuzilmani shakllantirish;
- engil sanoat sohasida yangi korxonalar tashkil etish va tayyor mahsulotlar ishlab chiqarishni o`zlashtirish;
- charm xomashyosini qayta ishlash sohasida yangi korxonalar tashkil etish va yangi mahsulotlar ishlab chiqarishni o`zlashtirish;
- qishloq ho`jalik mahsulotlarini qayta ishlash sohasida yangi korxonalar tashkil etish va bozorni mahalliy mahsulotlar bilan ta`minlash;
- xalq iste`moli tovarlarini ishlab chiqarish va ular bilan bozorni to`la ta`minlash;
- qurilish materiallari industriyasini rivojlantirish;
- sanoatni rivojlantirishda bank kreditlari ta`sirchanligini oshirish;
- sanoatni rivojlantirishda qo`shma korxonalarining ulushini oshirish;
- mahalliy xom ashyoni qayta ishlash;
- mahalliyashtirish dasturi va xalqaro sanoat yarmarkasi va kooperatsiya birjasi doirasida yaratilgan imtiyoz va preferentsiyalardan keng foydalanish;
- ishlab chiqarilgan mahsulotlar eksporti ko`lamini kengaytirish, kichik korxonalar mahsulotlarini eksportga yo`naltirishga ko`maklashish.

Ta`kidlash kerakki, iqtisodiyotning yetakchi tarmoqlarida tarkibiy o`zgarishlarni amalga oshirish va bu sohalarni diversifikatsiya qilishga qaratilayotgan ulkan e`tibor eksport hajmi, uning tarkibi va sifatiga ijobiy ta`sir ko`rsatdi.

1.2. Menejment tushunchasi va mohiyati.

Menejment – bu inglizcha so`z bo`lib, ingliz tilining Oksford lug`atida berilgan tavsifga binoan u:

- Boshqaruv hoqimiyati va san`ati;
- Resurslarni boshqarish bo`yicha alohida mohirlik va ma`muriy ko`nikmalar, degan ma`nolarni anglatadi.

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

Menejment – bu bozor iqtisodiyoti rivojlanishi talablariga toʻliq javob beradigan boshqarishning bir turidir. Boshqarish ishlab chiqarish va jamiyat rivojlanishidagi murakkab tadbir sifatida koʻp omillar bilan xarakterlanadi. Farq texnologik, ijtimoiy–psixologik va boshqa rivojlanish darajalari bilan ham aniqlanadi. Boshqarish kichik va yirik biznesda ham farqlanadi. Menejment koʻp qirralidir: iqtisodiy, siyosiy, ijtimoiy, moliyaviy, falsafiy, psixologik, texnik, tashkiliy. Insonlar faoliyatini boshqarish professional-menejerdan yuksak sanʼatni, mahoratni, u tomonidan qoʻllaniladigan usul va uslublarning keng toʻplamini, boshqarish va tadbirkorlik malakalarini talab etadi. Har qanday tashkilot, korxonada, muassasa, korporatsiya va kompaniya tirik organizmdir.

Menejment – bu bozor iqtisodida amal qilayotgan, faoliyat yuritayotgan korxonaning optimal xoʻjalik natijalariga koʻp turli menejment mexanizmining ijtimoiy-iqtisodiy tamoyillari, funktsiyalari va uslublarini qoʻllash asosida erishishga yoʻnaltirilgan alohida kasb faoliyatidir. Menejment korxonada odamlar ishini tashkil qilish bilan bogʻliq boʻlgan faoliyat sohasini ham bildiradi. Bu samarali imkoniyatlar oʻrganiladigan bilimlar sohasidir.

Menejment – bu kasbiy faoliyat, fan va sanʼatdir. Bu tashkil etish, rejalashtirish, nazorat, tashkilot ichidagi oʻzaro taʼsir etishni muvofiqlashtirish, tashkilot salohiyatidan foydalanish orqali ishlarni amalga oshirishdir.

Bugungi kunda menejment va boshqaruv toʻgʻrisida koʻpchilik tomonidan qabul qilingan quyidagi fikrlar mavjud:

Boshqaruv	<ul style="list-style-type: none"> • Yuksak sanʼat va mahoratni talab qiluvchi tanlov • Mustaqil fan • Faoliyat turi, funktsiya • Jarayon • Tashkilotlarni boshqaruvchi kishilar • Boshqaruv apparati yoki organi 	Menejment
-----------	---	-----------

Har qanday faoliyatning ijobiy natija berishi, eng avvalo, tanlovni toʻgʻri bajara olish, maʼqul va ishonchli qaror qabul qila olish hamda bu qarorning bajarilishini nazorat qilishga bogʻliq. Masalan, yuqori foyda olish quyidagi uchta jihat boʻyicha toʻgʻri tanlovni va ishchan qaror qabul qilinishini talab qiladi. Bu jihatlarda xarajat miqdori, naf va bahodir.

Xarajat – mahsulotni ishlab chiqarish (xizmat koʻrsatish) va uni sotish hamda ish haqi toʻlashga sarflanadigan mablagʻlar yigʻindisidir.

Xarajat tarkibiga: mahsulot (xizmat) tannarxi; maʼmuriy xarajatlar; ijara va foiz toʻlovlari; ish haqi; soliqlar kiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida tanlash qoidasi yanada jiddiyroq tus oladi. Chunki, ishlab chiqarish uchun resurslar toʻgʻri tanlansa va ulardan samarali foydalanilsagina xarajatlar yuqori foyda keltirishi mumkin.

Naf – bu mahsulot(xizmat)ning isteʼmolchilarga qanchalik ijobiy natija keltirishidir. Xaridor xarid qobiliyati doirasida eng nafli tovarni tanlashga intiladi. Shundagina u qoniqish hosil qiladi. Ammo tovarning naflligi qancha yuqori boʻlsa, uning narxi ham shuncha qimmat boʻladi. Bu esa, xaridorning sotib olish qobiliyatini pasaytiradi.

Baho – bu tovar va xizmatlarning pulda ifodalangan qiymatidir. Baho ikkita asosiy vazifani bajaradi: (1) resurslar iste'molini cheklash imkonini beradi; (2) ishlab chiqarish uchun turtki bo'lib xizmat qiladi.

Foydaga ta'sir etuvchi bu unsurlarning mohiyatini anglagan boshqaruvchigina tanlovni to'g'ri amalga oshirishi va oqilona qaror qabul qilishi mumkin. Boshqaruv san'ati va mahorati, ya'ni menejment, shundagina namoyon bo'lishi va natijada yuqori foyda olishga erishilishi mumkin. Shunday qilib, oddiyroq qilib aytganda: Boshqaruv – bu tanlov, qaror qabul qilish va uning bajarilishini nazorat qilish jarayonidir.

Menejment fani – bu boshqaruvchiga tanlovni to'g'ri amalga oshirishni va oqilona qaror qabul qilishni o'rgatuvchi fandır. Uning asosiy **maqsadi** bozor munosabatlari sharoitida barcha bo'g'inlarda samarali ishlay oladigan yuqori malakali boshqaruvchilarni tayyorlashdan iboratdir. Shundan kelib chiqib, menejment quyidagilarni o'rganadi: boshqarish nazariyasi va amaliyoti; boshqarish ob'yekti va sub'yekti; boshqarish tamoyillari va usullari; boshqarish qoidalari va uslublari; boshqarish madaniyati; menejer va uning fazilatlari; menejer reytingi; boshqarishda kirishuvchanlik va qaror qabul qilish; boshqarish funksiyalari; o'z-o'zini boshqarish; xodimlarni boshqarish; korxonani boshqarish; ishlab chiqarishni boshqarish; samaradorlikni boshqarish; hududiy boshqarish va hokazo.

Zamonaviy menejment uchun quyidagilar xarakterli:

- Ishlab chiqarishning va umuman biznesning samaradorligini oshirishga muntazam intilish;
- Firmaning bozordagi faoliyati oxirgi natijalariga javob beradigan shaxsga erkin qaror qabul qilishni ta'minlaydigan keng xo'jalik mustaqilligi;
- Bozor holati va tashqi muhit o'zgarishlaridan bog'liq ravishda maqsadlar va dasturlarga doimiy tuzatishlar kiritish;
- Faoliyatni rejalashtirilgan oxirgi natijaga erishish uchun qaratish;
- Ko'p variantli hisoblar uchun zamonaviy informatsion bazani qo'llash;
- Joriy rejalashtirishdan strategik rejalashtirishga o'tishda rejalashtirish funksiyalarini o'zgartirish;
- EHMdan maksimal ravishda foydalanish;
- Boshqarishda kompaniyaning hamma xodimlarini jalb etish;
- O'zgarishlarni ko'zda tutish, o'zgaruvchan qarorlar asosida boshqarishni amalga oshirish;
- Innovatsiyalarga e'tiborni kuchaytirish;
- Har bir boshqarish qarorlarini chuqur tahlil qilish;
- Oqilona tavakkal qilish va tavakkalchilikni boshqarish qobiliyati;
- Marketing rolini tayanch darajasigacha ko'tarish.

Menejmentning **vazifasi** avvaliga xoxishni imkoniyat darajasiga keltirib, so'ng esa uni haqiqatga aylantirishdan iboratdir.

«Menejment» termini turlicha talqin qilinadi. Uning quyidagicha umumiy tarifini keltirish mumkin: menejment – bu xo'jalik yuritish samaradorligini oshirish, bozor ehtiyojlari hamda umuman jamiyat ehtiyojlarini qondirish, foydani oshirish maqsadida dasturli-maqsadli, ilmiy-texnik ishlanmalarni prognozlash

hamda joriy va istiqbolli rejalashtirish, ishlab chiqarishni tashkil etish, mahsulot va xizmatlarni sotish tizimi hisoblanadi.

Menejmentda ikki muhim soha mavjud – marketing va innovatsiya.

Innovatsiya – bu yangi tovarlarni, xizmatlarni, texnologiyalarni va jarayonlarini yuqoriroq sifatda ishlab chiqishdir.

Menejment oxirgi natijalarga erishish uchun hamkorlikdagi faoliyatni muvofiqlashtirish maqsadida alohida odamlarga yoki jamoaga tizimli taʼsir koʻrsatishni taʼminlaydi.

Menejmentning asosiy instrumentlari – bashoratlash, rejalashtirish, tashkil etish, nazorat, muvofiqlashtirish, faollashtirish va motivatsiya.

Menejmentning **mohiyati** ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bogʻliq holda oʻzgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Menejment mohiyati xoʻjalik yuritishning barcha darajalaridagi boshqarishning qonun va qonuniyatlari, tamoyillari va munosabatlarini oʻrganishdan iborat. Boshqaruv munosabatlari ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarning ajralmas qismi boʻlib, turli iqtisodiy, tashkiliy, ijtimoiy, mehnat, ruhiy va boshqa koʻrinishlarda boʻladi.

1.3. Menejment nazariyalarining rivojlanish bosqichlari.

Boshqarish nazariyasining dastlabki kurtaklari qadim zamonlarga borib taqaladi, Yu.Tsezar, A.Makedonskiy, Turkistonda esa oʻrta asr davrida Amir Temur hukmronligi vaqtidan boshlab shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy boʻlib, asosan harbiy tavsifga ega edi. Oʻsha davr menejerlari harbiy intizomni oʻrnatish maqsadida odamlarni jazo bilan qoʻrqitish, har qanday buyruq va farmonlarga soʻzsiz itoat etish kabi usullarni qoʻllaganlar. Bunday boshqaruvga mehnat resurslaridan foydalanish, ulardan iloji boricha koʻproq qoʻshimcha qiymat undirishning gʻoyatda samarali usuli deb qaralgan. Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning barpo etilganligiga ham Sohibqironning oʻz qoʻl ostidagilarni *«qoʻrquv bilan umid oʻrtasida ushlash»* boʻyicha boshqargani sabab boʻlgan.

Kapitalizm tuzumining boshlangʻich davrida tadbirkor – mulk egasi ishlab chiqarishni oʻzining shaxsiy tajribasiga tayanib boshqargan. XYIII asrning oxirlarida Angliyada boʻlgan sanoat inqilobi boshqaruvga boʻlgan qiziqishni yanada kuchaytirdi va boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida eʼtibor berila boshlandi. Ammo XIX asrning ikkinchi yarmi va XX asr chegarasida texnika va texnologiyaning takomillushuvi, ishlab chiqarishning keskin oʻsishi boshqarishni murakkablashtirib yubordi va uni maxsus bilimlarni talab etuvchi, faoliyatning maxsus sohasiga aylantirdi. Ushbu muammolarni hal etish uchun boshqaruv sohasidagi tajribani umumlashtirish, ishlab chiqarish va xodimlarni boshqarishning samarali usullarini izlashga olib keldi. Natijada boshqaruv toʻgʻrisidagi ilm, fan vujudga keldi. Oʻsha davrdan to bugungi kunga qadar boshqaruv taʼlimotida

quyidagi to`rtta yo`nalish evolyutsion tarzda rivojlangan va o`zining tegishli hissasini qo`shgan:

1. **Ilmiy menejment maktabi.** *Ilmiy menejment maktabining namoyandasi (570-632 y) Payg'ambarimiz Muhammad Mustafo Sallolohi Alayhi Vasallam*, u kishining turli maktablarni boshqaruv ta`limotiga qo`shgan hissasi:
 - Boshqaruvning diniy ta`limotga asoslangan nazariy tamoyilini yaratdi.
 - Ijtimoiy-siyosiy, iqtisodiy muvofiqlashtirishga intilishlar orqali boshqarish san`atini mukammal egallashga xizmat qiluvchi ta`limotlar (Qur`oni Karim¹, hadislarining²)ning tizimini yaratdi.
 - O`z davrining siyosiy-goyaviy shart-sharoitlarini yaxshi tushungan, xalqlar va elatlarni islom ta`limotlari asosida diniy, siyosiy, g'oyaviy jihatdan birlashtirish yo`lida yagona-payg'ambar.
 - Boshqarishning murakkab, chigal voqea-hodisalarini, ijtimoiy hayotni biron qolipga solish, uni nazorat qilish uchun shariat qonunlari turkumlariga asos soldi va h.k.z.

Ilmiy menejment maktabining yana bir namoyandasi **Amir Temur** (1340-1400 yillar).

- Mamlakatni idora qilish va saltanatni boshqarish uslubi, strategiyasi va taktikasini joriy qildi.
- XIY-XY asrlar voqealari va ijtimoiy hayotni o`zida aks ettirgan qimmatli asar Temur tuzuklari³ni yaratdi.
- Kuchli davlatni barpo etish, davlat hoqimiyatining qaysi ijtimoiy toifalariga tayanishi, mansabdor shaxslarni ularning sifatlariga ko`ra tanlash va vazifalarga tayinlash borasida amaliy jihatdan mukammal bo`lgan ta`limotni yaratdi.
- Buyuk davlat arbobi, dunyoviy bilimlarning sohibi bo`lgan Sohibqiron markazlashgan davlatni barpo etishi orqali o`rta asrlarda buyuk shaxslar etishib chiqishi uchun moddiy, siyosiy, g'oyaviy zaminni yaratdi.

Ulug'bek Muhammad Tarag'ay (1404-1499) yillar. 39 yillik sultonlik davrida: fanning juda ko`p sohalari, xususan matematika, falakkiyot, musiqashunoslik, tarix va boshqarish ilmlari bo`yicha zabardast olim, madaniyatning ulkan homiysi sifatida tanildi. Uning ilmiy merosi, u ta`sis etgan va rahnamolik qilgan Samarqand munajjimlik maktabi, uning ko`p yillik izlanishlarining asosiy mahsuli bo`lmish «Ziji jadidi Ko`ragoniy» («Ulug'bek Ko`ragoniyning astronomik jadvali») asari bilan tarixda izini qoldirdi.

Alisher Navoiy (1450-1501 yillar).

- Siyosiy davlatni idora qilish usullari, tartib-qoidalari bilan bog`liq bo`lgan xilma-xil muammolari bo`yicha o`z qarashlariga ega bo`lgan siyosiy arbob.
- Davlat ishlarini boshqarish, mamlakat tinchligi va obodligi uchun kurashgan.

¹ Qur`oni Karim. O`zbekcha izohli tarjima. Tarjima va izohlar muallifi A. Mansur. T., "Cho`lpon", 1992 й.

² Muhammad Payg'ambar qissasi. Hadislar. T., "Kamalak", 1991 y.

³ Temur tuzuklari. T., G'.G'ulom nomidagi Adabiyot va san`at nashriyoti. 1996.

- «Vaqfiya», «Ixlosiya», «Saddi Iskandariy», «Tarixi Mulki Ajam» kabi asarlarida adolatli boshqarishning sir-asrorlari haqidagi ta`limotni yaratgan.
- Eng oddiy siyosiy masalalardan (adolatli shoxni tanlash, tarbiyalash, davlat nazorati kabi) to eng murakkab masalalar sanalmish davlatlararo munosabat, urushlar masalasi, davlatni idora etishda shox, omma va fanning roli kabi masalalarni amaliyotga tadbiiq qilgan.

Zahiriddin Muhammad Bobur (1490-1530 yillar).

- Buyuk Boburiylar saltanatini tuzib, o`zaro urushlar, mayda xonliklarga barham berdi, markazlashgan davlat boshqaruviga asos soldi.
- Mashhur «Boburnoma» asarini yaratdi. U o`z asarida boshqarishga oid bo`lgan tamoyillar, xususan odillik, tadbirkorlik, jasurlik, mohirlik, iste`dod va ma`rifat masalalarini yoritdi.
- Boburiylar (Jahongirshox) tomonidan davlatni idora qilishning 12 moddadan iborat dasturi yaratilgan.
- Boburiylar tomonidan ma`muriy boshqaruv sohasini isloh qilish, xazina masalalari borasida - kurruriya⁴ (viloyat va tuman hoqimliklari) deb ataladigan hukumat amaldorligi mansabi joriy etildi va h.k.z.).

Frederik Teylor, Emerson va boshqalar (1885-1920).

- Vazifani bajarishning maqbul usullarini topish maqsadida ilmiy tahlilni qo`llash.
- Vazifani bajaruvchi eng maqbul xodimni tanlash va uning o`qitilishini ta`minlash.
- Vazifani samarali bajarilishini ta`minlovchi xodimlarni zarur resurslar bilan ta`minlash.
- Yuqori mehnat unumdorligini ta`minlash maqsadida xodimlarni muntazam rag`batlantirib turish.

2. Mumtoz yoki ma`muriy menejment (1920-1950).

Mumtoz yoki ma`muriy menejment maktabining namoyandalari *Anri Fayol, Maks Veber va boshqalar.*

- Boshqaruv printsiplarini rivojlantirish.
- Boshqaruv funktsiyalarini bayon etish.
- Tashkilotni yalpi boshqarishda tizimli yondashuvni asoslash.

3. Insoniy munosabatlar maktabi (1950 yildan hozirgacha).

Bu maktab namoyandalari *Elton Meyo, R.Laykert va boshqalar.*

- Mehnat unumdorligini oshirish maqsadida o`zaro munosabatlardan qoniqish hosil qiluvchi usullarni qo`llash;
- Kompaniyaning siyosati va istiqbolini xodimlarning xulq-atvoriga asoslangan holda tashkil etish.

4. Miqdoriy tizimli va zamonaviy menejment maktabi (1950 yildan hozirgacha).

Namoyandalari *G.Saymon, P.Druker, E.Deyl va boshqalar.*

⁴ I.Hoshimov Hindistonda Boburiylar sulolasi saltanati. T., "O`qituvchi", 1996 yil, 28-29 betlar.

- Murakkab boshqaruv muammolarini chuqurroq tushunish maqsadida turli modellarni ishlab chiqish va qo'llash;
- Murakkab vaziyatlarning echimi bo'yicha boshqaruv xodimlariga yordam beruvchi miqdoriy usullarni ishlab chiqish.

Shunday qilib menejment nazariyasi va amaliyoti turli davrlarda o'ziga xos ko'rinishlarda shakllangan:

- 50-60-yillarda boshqaruvning diqqat markazida *tashkiliy tarkibi* turgan;
- 60-70-yillarda *strategik rejalashtirish* vujudga keldi;
- 80-yillardan boshlab esa, ilg'or g'arb firmalarida strategik rejalashtirishdan *strategik boshqaruvga* o'tiladi.

Hozirgi zamon boshqaruv fani – fanlararo fandır. Boshqaruvning har bir funktsiyasini bugun maxsus fanlar:

- industrial-muhandislik sotsiologiyasi;
- ijtimoiy psixologiya;
- ijtimoiy injeneriya (erganomika);
- marketing kabilar o'rganadi.

Menejmentning marketing nazariyasi bilan uyg'unlashuvi boshqarishning bozor kontseptsiyasini vujudga kelishiga asos bo'ldi. Hozirgi davrda boshqaruv nazariyasi va amaliyotida sodir bo'layotgan o'zgarishlar «*Tinch boshqarish inqilobi*» nomini olgan.

1.4. Menejment maqsadlari va funktsiyalari.

Menejment maqsadlari. *Maqsad* – bu muddao, murod, biror niyatga erishish uchun ko'zda tutilgan mushtarak orzu. Aynan shu maqsad kishi faoliyatini, o'z orzularini ushalishiga yo'naltiradi.

Boshqaruv maqsadiga qo'yiladigan asosiy talablar:

1. Maqsad bir ma'noli va aniq bo'lishi lozim;
2. Maqsad real va bajarilishi mumkin bo'lishi kerak;
3. Maqsad miqdoran o'lchovga ega bo'lishi zarur;
4. Maqsad barcha bajaruvchilarga tushunarli bo'lishi kerak;
5. Maqsad bo'limlar va mas'ullar bo'yicha detallashtirilgan bo'lishi kerak;
6. Maqsad ko'p qirrali bo'lishi lozim.

Boshqaruv maqsadlari juda ham xilma-xildir. Bu esa ularni muayyan tarzda turkumlashni taqozo etadi (1.2-jadval).

1.2-jadval

Maqsad turlari

	Maqsadni turkumlash belgilari	Maqsadlar
1	Umumjamiyat miqyosidagi munosabatlarni aks ettirishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • siyosiy maqsadlar • iqtisodiy maqsadlar • ijtimoiy maqsadlar • ma'rifiy-ma'naviy maqsadlar • halqaro munosabatlar sohasidagi maqsadlar va boshqalar.

2	Boshqaruv darajalariga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • Hududiy maqsadlar: - mamlakat maqsadlari - viloyat maqsadlari - tuman maqsadlari - qishloq maqsadlari - ishlab chiqarish maqsadlari - halq xo`jaligi maqsadlari - tarmoq (sektor) maqsadlari - korxonalar (firma) maqsadlari - yakka shaxs maqsadi
3	Amalga oshirish muddatiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • joriy maqsadlar
4	Boshqaruvning amalga oshirilishiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • istiqboldagi maqsadlar - uzluksiz (kundalik) maqsadlar - fursatli maqsadlar - bir martalik maqsadlar
5	Kutiladigan natijalarga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • pirovard maqsadlar
6	Murakkablik darajasiga qarab	<ul style="list-style-type: none"> • oraliq maqsadlar - oddiy, an`anaviy maqsadlar - muammoli maqsadlar - innovatsion maqsadlar

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

Maqsadlar joriy, istiqbol, uzluksiz, fursatli bo`lishi mumkin. boshqarish jarayonida bir martalik maqsadlarga ham zaruriyat tug`ilishi mumkin. bunday maqsadlar, odatda, korxonalar uchun kutilmagan, favqulodda vujudga kelgan muammoni echish uchun o`rtaga qo`yiladi.

Boshqarishga maqsadli yondashuv namoyandalari barcha maqsadlarni quyidagi to`rtta guruhga bo`lishadi:

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

Menejmentning asosiy maqsadlari: bashoratlash, rejalashtirish va biznesning ko`zlangan natijalariga erishish.

Menejmlarning vazifasi mavjud bo`lgan moddiy resurslar asosida iste`molchilar ehtiyojini hisobga olib tovar va xizmatlar ishlab chiqarishni tashkil qilish, firmaning foydaliligini, ishlab chiqarish jarayonini oqilona tashkil etish orqali bozorda uning barqaror mavqeini ta`minlash, ilmiy-texnika bazasini rivojlantirish, kadrlar salohiyatidan samarali foydalanish hisoblanadi.

Buning uchun quyidagilar zarur:

- Texnologik qayta qurish va ishlab chiqarishni avtomatlashtirishni amalga oshirish, yuqori malakali ishlovchilardan foydalanishga o`tish;

- Xodimlar ishini rag'batlantirish;
- Firmaning samarali faoliyati ustidan doimiy nazorat qilish, barcha bo`linmalar ishini muvofiqlashtirish;
- Yangi bozorlarni doimiy izlash va o`zlashtirish.

Menejerlarga firmaning rivojlanish maqsadlarini aniqlash, ustuvor vazifalarni, ularni amalga oshirish tartibini belgilash, firmani rivojlantirish strategiyasini ishlab chiqish, qo`yilgan vazifalarni muddatida bajarish tadbirlari tizimini tayyorlash, zarur bo`lgan resurslarni va bo`shliqni to`ldirish manbalarini baholash, belgilangan topshiriqlarni bajarish ustidan nazoratni kuchaytirish va odamlarni samarali boshqarish kabi masalalarni echishga to`g`ri keladi.

Bozorda samarali harakat qiladigan menejer jarayonining hamma shakllari va bosqichlari birligini ta`minlaydi.

Menejment uchun **umumiy va maxsus maqsadlar** xarakterlidir. **Umumiy (strategik) maqsadlar** butun firmaning rivojlanish kontseptsiyasini aks ettiradi. **Maxsus maqsadlar** esa, umumiy maqsadlar chegarasida firmaning asosiy faoliyat turlari bo`yicha tuziladi.

Tashkilotlar muvaffaqiyati avvaliga osonlikcha talqin etilishi mumkin, lekin keyinchalik isbotsiz yoki xato bo`lib qolishi ham mumkin.

Boshqaruv – bu tartibsiz ommani (olomoni) samarali maqsadga yo`naltirilgan va unumdor guruhga aylantiruvchi maxsus faoliyat ko`rinishi.

Menejment bozor xo`jalik tizimining rivojlanish qonunlari bilan tartibga solinadi va o`zgaradigan bozor sharoitlariga korxonaning ishlab chiqarish-sotish faoliyatining moslashishiga qaratiladi. Boshqarishga jarayon sifatida yondashish uni bir tizim deb hisoblash kerakligini bildiradi. Unda korxonaga maqsadlariga erishishga qaratilgan ish, bir marotabalik harakat emas, balki boshqarish funktsiyalarini shakllantiradigan o`zaro bog`liq uzluksiz ish harakatlar seriyasi kabi qaraladi. **Bular** – rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiya, tadqiqot, baholash, qaror qabul qilish, personalni tanlash, vakillik, kelishuvlar olib borish, shartnomalar tuzish. Bularning hammasini korxonaga rahbari to`liq bajara olishi kerak.

«**Funktsiya**» - bu lotincha so`z bo`lib, biror kimsa yoki narsaning ish, faoliyat doirasi, vazifasi degan ma`nolarni bildiradi.¹

«**Vazifa**» - bu amalga oshirilishi, hal qilinishi lozim bo`lgan masala, erishilishi lozim bo`lgan, ko`zda tutilgan maqsad. Yoki biror-bir topshiriq, xizmat, yumush, xizmat lavozimi, mansab, amal² demakdir.

«Funktsiya» tushunchasi «vazifa» tushunchasiga nisbatan torroq ma`noga ega. Zero, funktsiya faqat o`z faoliyat doirasidagi vazifalarni o`z ichiga oladi. Masalan, marketologning ishini bajarish korxonaga hisobchisining yoki muhandisining vazifasiga kirmaydi, chunki u bevosita marketolog faoliyati doirasidagi yumushdir. «Vazifa» esa o`z faoliyat doirasidan tashqarida ham bo`lishi mumkin.

¹ Qarang: O`zbek tilining izohli lug`ati. M., 1981, T.,II, 308-bet.

² O`sha yerda, 170 - bet.

Boshqarish funksiyasi deganda u yoki bu ob`ektning boshqarishga oid aniq vazifalarni hal etishga qaratilgan bir turdagi ishlar majmui tushuniladi. Demak, boshqaruv muayyan funksiyalar orqali amalga oshiriladi. Funksiyalarni aniqlash, ularning mohiyatini ochish va o`rganish boshqaruv jarayonini to`g`ri tashkil qilishning muhim shartidir. Funksiyalar faoliyat turlarini, sub`ektning boshqarish ob`ektiga aniq ta`sir qilish yo`nalishlarini aks ettiradi.

G`arb menejmentining bugungi zamonaviy boshqarish funksiyalarini tasniflashda, eng avvalo uning quyidagi asosiy (umumiy) funksiyalariga ustuvorlik beriladi: rejalashtirish; tashkil qilish; tartibga solish va muvofiqlashtirish; nazorat; motivatsiya.

Rejalashtirish – boshqarishning asosiy va dastlabki funksiyasidir. Bunda boshqaruv maqsadlari va vazifalari, ularni amalga oshirish muddatlari belgilanadi, vazifalarni amalga oshirish usullari ishlab chiqiladi. Rejalashtirish barcha xo`jalik strukturalari strategiyasida o`z aksini topadi va korxonaning butun ishi kelajakni bashorat etish va strategik rejalar asosida ta`minlanadi. Rejalashtirishning umumiylik xususiyati shundaki, bunda har bir boshqaruv xodimi o`zining shaxsiy ishini rejalashtiradi, o`z ish joyidagi faoliyat ko`rsatkichlarini ishlab chiqadi, rejalarini qanday bajarayotganini nazorat qilishni uyushtiradi.

Tashkil etish – bu funktsiya boshqaruv ob`ekti doirasida barcha boshqariluvchi va boshqaruvchi jarayonlarning uyushqoqligini ta`minlaydi. SHu nuqtai-nazardan tashkil etish ichki va tashqi shart-sharoitlarning o`zgarib turishiga qarab, amaldagi tizim tarkibini takomillashtirish yoki yangisini tuzish demakdir. Mazkur funktsiya joriy va strategik rejalarining ijrosini ta`minlash bo`yicha birinchi qadamdir.

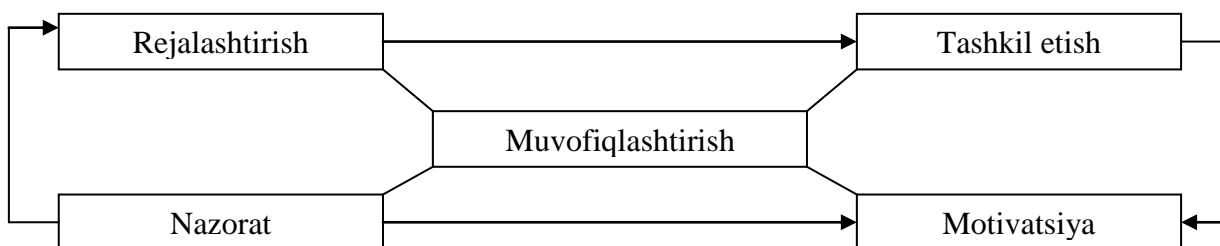
Muvofiqlashtirish – harakatlarning uzluksizligini ta`minlovchi menejmentning muhim funksiyasidir. Muvofiqlashtirishning maqsadi – tashkilotning hamma pog`onalari o`rtasida optimal aloqalarni o`rnatish vositasida hamma bo`limlarning muvofiq ishlashini ta`minlash. Bunda interv`yu, hisobotlar, majlislar, komp`yuter aloqalari, radio va televidenie vositalari keng miqyosda foydalaniladi.

Tartibga solish muvofiqlashtirishning mantiqiy davomi bo`lib, u sodir bo`lib turadigan og`ishlarni bartaraf qilish yo`li bilan ishlab chiqarish jarayonlarini amalga oshirishni maqsad qilib qo`yadi. Uning yordami bilan vujudga kelishi ehtimol tutilgan og`ishlarning oldi olinadi.

Nazorat funksiyasining vazifasi ish natijalarini miqdoriy va sifat jihatdan baholash va hisobga olishdir. Uning asosiy dastaklari – kuzatish, tekshirish, hisob va tahlil. Nazorat teskari aloqa elementi sifatida namoyon bo`ladi. Nazorat ma`lumotlari asosida qabul qilingan qarorlarga, rejalariga, norma va normativlarga tuzatishlar kiritiladi.

Motivatsiya – ishlovchilarni keng demokratik asosda faollashtirish, ularni ko`zlangan maqsadlarga erishish uchun samarali mehnat qilishga undash va jalb qilish maqsadlariga ega. Buning uchun ishlovchilarni turli xil moddiy va ma`naviy rag`batlantirishlar joriy etiladi, ijodiy salohiyatni namoyon etish va ishlovchilarning saviyasini rivojlantirish uchun sharoitlar yaratiladi.

Boshqarishni uzluksiz o'zaro bog'liq boshqarish funksiyalari to'plami sifatida qarash jarayonli yondashishga taalluqli. Boshqarishning bu funksiyalari boshqaruvning barcha bo'g'inlarida va hamma bosqichlarida quyidagi izchillikda amalga oshiriladi (4.1-chizma).



4.1-chizma. Boshqarish funksiyalarini amalga oshirish.

Demak, boshqarish rejalashtirishdan boshlanib, faoliyatni tashkil qilish, uni rag'batlantirish bilan tugaydi. Bu erda muvofiqlashtirish barcha funksiyalar jarayonida o'z aksini topadi. Bu funksiyalar boshqaruvning hamma bosqichlariga xos bo'lgan umumiy xususiyatlarga ega bo'lib, boshqaruv apparatining barcha rahbarlari va mutaxassislari faoliyatida mavjud bo'ladi. Ularni, boshqaruvning hamma tomonlarini qamragan funksiyalar deyish ham mumkin, chunki ular boshqaruv tizimini ham bo'yiga (vertikal), ham eniga (gorizontal) qamrab oladi.

Nazorat savollari:

- 1 Menejment va iqtisodiyot tushunchalariga ta'rif bering.
- 2 Menejmentning mohiyati nimadan iborat?
- 3 Menejment qanday vazifalarni bajarishi lozim?
- 4 Boshqarish ta'limotidagi to'rtta yo'nalish to'g'risida nimalar deya olasiz?
- 5 Menejmentning asosiy maqsadlari nimalardan iborat va u qanday talablarga javob berishi kerak?
- 6 Funktsiya nima? Boshqarish funksiyasi deganda nimani tushunasiz?
- 7 Boshqarish funksiyalari qanday turkumlanadi?

Adabiyotlar:

1. Alimxodjaev S.R. "O'zbekiston milliy iqtisodiyoti". O'quv qo'llanma. T.: TDTU, 2010.
2. Alimxodjaev S.R., Ibragimova S.A. "Menejment asoslari". O'quv qo'llanma. T.: TDTU, 2007.
3. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
4. Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A. Murakaev I. Menejment. T.: 2005.
5. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.

Internet sayti: www.Manajement.ru

Mavzu 2. Korxonalar – mustaqil xo'jalik faoliyatini yurituvchi bozor sub'yekti.

Reja:

1. Milliy iqtisodiyotni rivojlanishi va aholi bandligini ta'minlashda korxonaning o'rnini va roli.
2. Tashkilot haqida tushuncha. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar.
3. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti.

Tayanch iboralar: Korxonalar, korxonalar turlari, tashkilot, norasmiy tashkilot, gorizontal mehnat taqsimoti, vertikal mehnat taqsimoti, boshqaruv, ichki o'zgaruvchilar, texnologiya, kutishlar, idroklash, liderlik, tashqi muhit.

2.1. Milliy iqtisodiyotni rivojlanishi va aholi bandligini ta'minlashda korxonaning o'rnini va roli.

“**Korxonalar**” atamasining eng oxirgi ta'rifi “O'zbekiston Respublikasining korxonalar to'g'risida”gi qonunida ifoda etilgan. Unda xususan bunday deyiladi: “Huquqiy shaxs huquqiga ega bo'lgan, mulkchilik huquqi yoki xo'jalikni to'layuritish huquqi bo'yicha o'ziga qarashli mol-mulkdan foydalanish asosida mahsulot ishlab chiqaradigan va sotadigan yoki mahsulotni ayira boshlagan, xizmat ko'rsatadigan, bellashuv hamda mulkchilikning barcha shakllari teng huquqligi sharoitida amaldagi qonunlarga muvofiq o'z faoliyatini ro'yobga chiqaradigan mustaqil xo'jalik yurituvchi sub'yekt korxonalar hisoblanadi”.

Korxonalar o'z faoliyatini maqsadlarini ro'yobga chiqarishga ishlab chiqarilayotgan mahsulot, bajarilayotgan ishlari yoki ko'rsatayotgan xizmatlariga bo'lgan ehtiyojlarini qanoatlantirish hamda ana shu asosda mehnat jamoasi a'zolarining iqtisodiy va ijtimoiy manfaatlarining hamda korxonalar mol-mulki egasining manfaatlarini ta'minlash yo'li bilan erishadi. Korxonalar o'z asosiy faoliyatini o'zining Ustavida ko'zda tutilgan maqsadlar va vazifalarga muvofiq ravishda amalga oshiradi. Korxonalar Ustavi esa Respublika qonun va qoidalariga asoslanadi. “O'zbekiston Respublikasining korxonalar to'g'risida”gi qonunning 2-moddasida korxonalarining quyidagi turlari ko'rsatib berilgan:

- ✓ Jismoniy shaxslarning xususiy mulkiga asoslangan korxonalar;
- ✓ Shirkat mulkiga asoslangan, jamoalar, oilalar, mahallalar korxonalar, ishlab chiqarish kooperativlari, xo'jalik jamiyatlari va shirkatlariga, jamoalar tashkilotlari va diniy tashkilotlariga qarashli korxonalar hamda jamoalar mulkining boshqa shakllariga asoslangan korxonalar;
- ✓ Davlat mulkiga asoslangan respublika davlat korxonalar, Qoraqalpog'iston Respublikasi davlat korxonalar, viloyatlari, viloyat, tumanlararo, tuman, shahar davlat korxonalar va boshqa turdagi korxonalar;
- ✓ Aralash mulkka asoslangan davlatlararo va qo'shma korxonalar hamda mulkchilikning turli shakliga mansub, to'liq yoki hisobiy yo'sinda ishtirok etishga asoslangan boshqa turdagi korxonalar.

Korxonalarini yana bir qator xususiyatlarga ko'ra guruhlash mumkin:

Ishlab chiqarilayotgan tayyor mahsulotning iqtisodiy mazmuniga qarab korxonalar ikki yirik guruhga bo'linadi:

- a) ishlab chiqarish vositalarini ishlab chiqaruvchi;
- b) xalq iste'moli buyumlarini ishlab chiqaruvchi.

Korxonalar o'z hajmiga ko'ra yirik, o'rtacha va kichik korxonalariga bo'linadi. Ularning hajmi quyidagi ko'rsatkichlarga qarab aniqlanadi: ishlab chiqarilayotgan mahsulotning miqdori, ularda ishlovchilar soni, asosiy fondlarning qiymati. Korxonalar to'g'risida qonunga asosan korxonalar o'z-o'zini mablag' bilan ta'minlash, o'z-o'zini idora qilish tamoyillariga amal qilib, shartnomalar asosida mahsulot ishlab chiqaradi va sotadi. Shu maqsadda korxonaga ishchilar jalb qilinib, mashina va mexanizmlar, uskunalar, xom ashyo va materiallar bilan ta'minlash asosida xo'jalik faoliyati tashkil etiladi. Bundan tashqari asosiy jamg'armalarni, oddiy va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni korxonalar amalga oshiradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish. Ob'yektiv dunyo jonsiz va jonli tabiatdan tashkil topgan. Har ikkisi ham doimo rivojlanishda va harakatda bo'ladi. Shu sababli ular boshqarishga muhtojdir. Shunga binoan boshqarish ham ikki asosiy turga bo'linadi:

- jonsiz tabiatni boshqarish;
- jonli tabiatni boshqarish.

Boshqarishning bu turlaridan har biri, o'z navbatida, bir necha xillarga bo'linadi. Masalan, jonli tabiatni boshqarish:

- jamiyatni boshqarish;
- jamoat tashkilotlarini boshqarish;
- ishlab chiqarishni boshqarish;
- xodimlarni boshqarish kabilarga bo'linadi.

Boshqaruv ijtimoiy rivojlanish mahsuli va ijtimoiy mehnat jarayonining ob'yektiv zaruriy unsuridir. Binobarin, har qanday nisbatan katta miqyosda amalga oshiriladigan bevosita ijtimoiy yoki birgalikda qilinadigan mehnat idora qiluvchiga ma'lum darajada muhtojdir. Bu idora qiluvchi yakka ishlar o'rtasida uyg'unlik o'rnatadi va ishlab chiqarish organizmining mustaqil organlari harakatidan farq qilib, butun ishlab chiqarish organizmining harakatidan kelib chiqadigan funktsiyalarni bajaradi.

Ishlab chiqarishni boshqarish deganda ishlab chiqarish doirasida amalga oshiriladigan rahbarlik, tashkilotchilik va ma'muriy xarakterdagi alohida faoliyat tushuniladi. Bunday boshqaruvda ikki tomon:

- ijtimoiy-iqtisodiy;
- tashkiliy-texnik tomonlar farqlanadi.

Bu har ikkala tomon o'zaro bog'liqdir, lekin ishlab chiqarishning borishiga ijtimoiy-iqtisodiy tomon hal qiluvchi ta'sir ko'rsatadi, chunki ishlab chiqarishni boshqarish eng avvalo, odamlarni, ularning mehnatini boshqarishdir.

Ijtimoiy mehnat taqsimotiga ko'ra boshqaruv: sanoat ishlab chiqarishni, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini, transportni, savdoni va hokazolarni boshqarishga bo'linadi. Hududiy boshqarish darajasiga ko'ra boshqaruv: tuman, viloyat, mamlakat miqyosidagi ishlab chiqarishni boshqarish turlariga bo'linadi.

Boshqarishga korxonalar nuqtai-nazaridan quyidagicha ta'rif berish mumkin.

Korxonani boshqarish – bu xo'jalik rahbar organlari, korxonalar ma'muriyati hamda jamoat tashkilotlarining iqtisodiy va ijtimoiy natijalarga erishishini ko'zda

tutgan holda kishilar jamoasiga, ular orqali ishlab chiqarishning moddiy-buyum unsurlariga, ularning o`zaro amal qilishini uyushtirish uchun aniq maqsad yo`nalishida tartibli ta`sir ko`rsatishdir.

Moddiy dunyo ko`plab tizimlar majmuidan iborat. «**Tizim**» so`zi yunon tilidan tarjima qilinganda bir necha qism va elementlardan iborat yaxlit, bir butun degan ma`noni anglatadi.

O`zaro bevosita yoki bilvosita bog`liq bo`lgan elementlar to`plami tizim deb ataladi. Tizim tarkibidagi ixtiyoriy elementga ko`rsatilgan ta`sir unga bog`liq bo`lgan boshqa elementlarga ham ta`sir etadi.

Tizimni tashkil etuvchi elementlarga nisbatan amalga oshirilgan maqsadga yo`naltirilgan ta`sir tizimni boshqarish deb ataladi. Tizimlar turli shakllarda namoyon bo`ladi, bular: texnik, texnologik, biologik, iqtisodiy, axborot, ijtimoiy va boshqalar. Murakkab ijtimoiy-iqtisodiy tizimda inson eng asosiy omil sifatida qatnashadi. Ravshanki, ijtimoiy-iqtisodiy tizim negizida insonning ijtimoiy jamoa va shaxsiy qiziqishlari yotadi.

Ishlab chiqarishning tarkibiy tuzilmalarida esa turli ishlab chiqarish elementlari yotadi (ishchi o`rni, brigada, korporatsiya, uchastka, tsex, korxonalar, hissadorlik jamiyati, assotsiatsiya, vazirliklar).

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar. Har qanday ishlab chiqarish, bajariladigan ish, xizmat ko`rsatish negizlari ikki tizim ko`rinishida namoyon bo`ladi: boshqariladigan ob`yekt va boshqariluvchi sub`yekt.

Boshqariladigan va boshqaruvchi tizimlar o`rtasidagi aloqa xodimlarning bir-biri bilan o`zaro munosabatlaridan tashkil topadi. Ular doimo iqtisodiy va ijtimoiy, texnik va texnologik rivojlanishdadir.

Boshqariluvchi va boshqaruv ob`yekti ko`p qirrali ishlab chiqarish jarayoni bo`lib, u:

- moddiy texnikaviy tayyorgarlik (asosiy va aylanma fondlar);
- tashkiliy mehnat tayyorgarligi (kadrlarni tanlash, ishga qabul qilish, joy-joyiga
- oyinga qo`yish, o`qitish va hokazo);
- xizmat ko`rsatishni tashkil qilish (energiya, ta`mirlash, tashish va h.k.z.);
- ishlab chiqarishning bevosita jarayoni va uni sotishni tashkil qilishni o`z ichiga oladi.

Boshqaruvchi yoki boshqaruv sub`yekti – bu bir guruh kishilar hamda boshqaruv organlaridan iborat bo`lib, turli shakllar, usullar va texnikaviy vositalar yordamida boshqariluvchi ob`yektga ta`sir o`tkazadi. Boshqarish ob`yektlari bo`lmasa, uning sub`yektlari ham bo`lmaydi. Demak, boshqaruvchi ichki tizimning negizida boshqaruvchi kichik tizim yotadi.

Masalan, **korxonalar bo`g`inida** sub`yekt bo`lib, shu korxonaning direktori va unga bo`ysunuvchi butun boshqaruv apparati hisoblanadi. Ob`yekt bo`lib, shu korxonadagi barcha tsexlar va uchastkalar hisoblanadi.

Tsex bo`g`inida sub`yekt bo`lib, tsex boshlig`i va unga bo`ysunuvchi barcha boshqaruv apparati hisoblansa, boshqariladigan ob`yektga esa barcha tsexlar tashkil etadi.

Uchastka bo`g`inida boshqariluvchi ob`yektga ishchilarning ish o`rinlari kiradi. Boshqaruv sub`yekti bo`lib, uchastka boshliqlari hisoblanadi. Ish joylarida ham boshqarish mavjud bo`lib, u boshqa ko`rinishda amalga oshiriladi. Bunday boshqarish mehnat vositalarini, ya`ni buyumni boshqarish deyiladi.

1-jadval

Ishlab chiqarishni boshqarishda «ob`yekt» va «sub`yekt» tushunchalari

<i>Ishlab chiqarish bo`g`inlari</i>	<i>Boshqariluvchi tizim (ob`yekt)</i>	<i>Boshqaruvchi tizim (sub`yekt)</i>
Korxonada	tsexlar, uchastkalar	direktor va unga bo`ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Tsexda	uchastkalar	tsex boshlig`i unga bo`ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Uchastkada	ishchilarning ish joylari	uchastka boshlig`i unga bo`ysunuvchi barcha boshqaruv apparati
Ish joylarida	mehnat vositalari	ishchilar, xizmatchilar va boshqa xodimlar

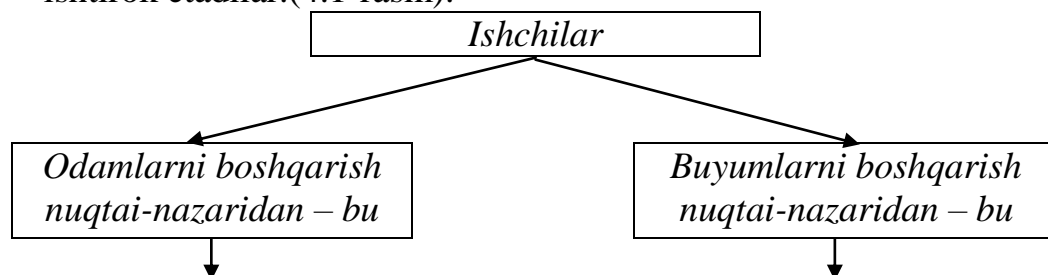
Boshqaruvning har ikkala tizimi o`zaro aloqador bir butunni tashkil qiladi va bir-biriga ta`sir ko`rsatadi. Bir tomondan, boshqaruvchi tizim boshqariluvchi tizimga ta`sir ko`rsatgan holda uning tarkibini o`zgartiradi, uni muayyan eng qulay va eng muvofiq nisbatga keltiradi. Ikkinchi tomondan esa, boshqariluvchi tizim boshqaruvchi tizimga aks ta`sir ko`rsatadi. Masalan, boshqariluvchi tizimning ko`lami qanchalik katta bo`lsa, boshqaruv organlari tizmi shunchalik katta bo`ladi. Boshqariluvchi tizim qanchalik yaxshi uyushtirilgan va uning mexanizmi yo`lga ko`yilgan bo`lsa, boshqaruvchi tizim ham shunchalik kichik bo`ladi.

Har ikki boshqariluvchi va boshqaruvchi tizimlar orasida bir xil munosabat, ya`ni insonlar o`rtasidagi munosabatga asoslanadi. SHunday qilib, ishlab chiqarish ikki turdagi boshqarishni tashkil qiladi:

- buyumni, ya`ni mehnat vositalarini boshqarish;
- odamlar (ishchilar)ni boshqarish.

Buyumni boshqarish (uskuna, mashina, stanok) uning o`zini ishlab chiqarish jarayonidan iborat. Bu jarayonda ishchilar moddiy boylik olish maqsadida mehnat buyumlariga ta`sir ko`rsatadilar va boshqarish sub`ekti rolini bajaradilar. Moddiy boylik olish uchun mehnat buyumlariga bevosita ta`sir ko`rsatadigan ishchilar:

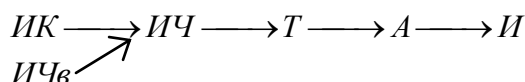
- boshqaruvchi tizimda boshqarishning ob`ekti (odamlarni boshqarish);
- boshqariladigan tizimda boshqarishning sub`ekti (buyumni boshqarish) sifatida ishtirok etadilar.(4.1-rasm).



4.1-rasm. Boshqaruv ob`yekti va sub`yekti.

Shunday qilib, ishlab chiqarishni boshqarish – ishchilarni boshqarishdan iborat bo`lib, ular o`z navbatida mehnat vositalarini boshqaradilar. Odamlarni boshqarish ishlab chiqarishda ularning munosabatlariga ham ta`sir ko`rsatishdir. Masalan, har bir korxonada asosiy va yordamchi tseklar o`rtasida, har bir tseksda esa, uchastkalararo, o`z navbatida har qaysi uchastka yoki brigadalarning ishchilar o`rtasida ishlab chiqarish aloqalari va munosabatlari mavjud bo`ladi.

Iqtisodiy faoliyat ishlab chiqarishdan boshlanadi. har qanday ishlab chiqarishda ikki omil – shaxsiy-insoniy omil va moddiy-ashyoviy omil ishtirok etadi. Chunonchi:



Bunda: *IK* – ishchi kuchi (shaxsiy-insoniy omil);

ICH_v – ishlab chiqarish vositalari (mehnat predmetlari, ya`ni xom ashyo, materiallar va mehnat qurollari, ya`ni mashina, asbob-uskunalar, o`lchash, hisoblash asboblari va h.k.z.).

ICH – ishlab chiqarish jarayoni; *T* – taqsimot; *A* – ayirboshlash; *I* – iste`mol.

Ishlab chiqarish jarayonida mahsulot yaratiladi va u taqsimot, ayirboshlash orqali iste`mol qilish bilan tugallanadi. Ishlab chiqarish muhitida boshqarish faoliyatining asosiy maqsadi – bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va yuqori foyda olishdir.

Foyda olish esa:

- ishlab chiqarish omillaridan foydalanish samaradorligiga;
- investitsiya samaradorligiga;
- mahsulot sifati va uning raqobatbardoshligiga;
- tez va samarali qarorlarning qabul qilinishiga;
- yangi texnika va texnologiyaning joriy kilinish darajasi kabi qator omillarga bog`liqdir.

Demak, ishlab chiqarishni boshqarish bevosita ishlab chiqarish jarayoniga ta`sir qiluvchi tashqi va ichki omillarni boshqarish jarayonlarini o`z ichiga oladi.

Boshqarishga tizimli-holatli yondashuv. Boshqarishga tizimli yondashuv, bu eng avvalo, boshqarilayotgan ob`yektni murakkab ijtimoiy-iqtisodiy, dinamik tizim deb qarash, ya`ni, bir necha elementlarni hamohang, o`zaro bog`liq ishlashini tushunish kerak.

Boshqarishga tizimli yondashuv mohiyati quyidagilardan iborat:

- masalani aniq qo`yilishi va maqsadli boshqarishni shakllantirish;
- qo`yilgan masalani yechilishi tufayli eng katta samaraga erishish;
- maqsadni miqdoriy baholash, yutuqlarga erishish uslublari va vositalari.

Boshqarishga tizimli yondashuv har qanday murakkab tizimning elementi hisoblanadi. Eng oxirgi tizim **supertizim** deb qaraladi. Masalan, korxonada tarmoq deb ataluvchi murakkab tizimning bo`lagi bo`lsa, tarmoq o`z navbatida iqtisodiyotning bo`lagi bo`ladi. Demak, iqtisodiyotni supertizim desak bo`ladi.

Boshqarishga tizimli yondashish – bu ko'plab o'zaro bog'liq muammolarning samarali yechimidir. Uning qo'llanilishi aniq maqsadlarni shakllantirishga, masalalar ko'lamini oldindan bilish, tizim doirasida boshqaruvchi va boshqariluvchilarni ajratish, boshqaruv qarorlarini amalga oshirishda mas'uliyat va javobgar shaxslarni aniqlashda ko'maklashadi.

Har qanday rahbarga tizimli yondashuv zarur. Rahbar umumiy holatni odindan ko'ra bilishi, lozim bo'lsa kerakli holat va imkoniyatlarni hisobga olib boshqaruv qarorini chiqarishi kerak.

Tizimli yondashuv rahbarga mehnat jamoalari ishini umumiy baholashga ko'maklashadi, hamda ishni muvofiqlashtirib beradi. Biroq, hamma vaqt ham u ijobiy natija beravermaydi. Boshqaruv funksiyalari ijro etilayotganda korxonalar turlariga, ular orasidagi farqlarga e'tibor berish kerak. Masalan, ishlab chiqaruvchi korxonalar qishloq xo'jaligi korxonalaridan keskin farq qiladi, garchi har ikkisi korxonalar deb yuritilsa ham. Bu jiddiy farqni holatli o'zgaruvchi deyiladi. Ular ikki xil bo'ladi: ichki va tashqi. Korxonaning katta-kichikligi, resurslari, uskunalari, funksional boshqaruv tizimi va orasidagi bog'liq ichki holatli o'zgaruvchilarni tavsiflaydi. Korxonalar bir-biridan ichki xossalari bilan farqlanadi. Masalan, me'moriy qurilishi va tuzilishi bilan maktab, litsey binolari fabrika va zavod binolaridan farq qiladi. Korxonadagi tashqi holat omillariga tashqi holatli o'zgaruvchilar deyiladi. Bular: raqobatchilar, mahsulot iste'molchilari, xom ashyo yetkazib beruvchilar, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi va boshqalar. Boshqaruv qarorlarini chiqarishda ichki va tashqi holatli o'zgaruvchilarni hisobga olish kerak, chunki ikkala holda ular korxonalar faoliyatiga turlicha ta'sir ko'rsatishi mumkin.

2.2. Tashkilot haqida tushuncha. Rasmiy va norasmiy tashkilotlar.

Biz menejmentni o'rganishni uning paydo bo'lishiga sabab bo'lgan tashkilot tushunchasini o'rganishdan boshlaymiz. Tashkilot degani nima va nima uchun tashkilotni boshqarish kerak?

Tashkilot – bu umumiy maqsadga ega bo'lgan odamlar guruhi. Tashkilot deb hisoblanishi uchun guruh quyidagi talablarga javob berishi kerak:

1. Guruhda hech bo'lmaganda o'zini guruh a'zosi deb hisoblaydigan kamida ikki kishining mavjudligi.
2. Guruhning hamma a'zolari uchun umumiy hisoblangan hech bo'lmaganda bir maqsadning (ko'zda tutilgan natija) mavjudligi.
3. Hamma uchun ahamiyatga ega bo'lgan maqsadga erishish uchun birgalikda ishlaydigan guruh a'zolarining borligi.

Bu fikrlarni birlashtirib, biz quyidagi muhim ta'rifga ega bo'lamiz: **tashkilot** – bu umumiy maqsad yoki maqsadlarga erishish uchun faoliyatini ongli ravishda muvofiqlashtiradigan odamlar guruhi.

Yuqoridagi ta'rif rasmiy tashkilotlar uchun to'g'ridir. Rasmiy tashkilotlardan tashqari norasmiy tashkilotlar ham mavjuddir. Ular o'z-o'zidan paydo bo'ladi. **Norasmiy tashkilotlar** hamma rasmiy tashkilotlar ichida bo'ladi va ularning rahbari bo'lmasa ham, katta ahamiyatga ega. Norasmiy tashkilotlar haqida keyingi mavzularda batafsilroq to'xtalib o'tamiz. Tashkilot deganda esa, faqat rasmiy tashkilot nazarda tutiladi.

Har qanday tashkilot guruhning barcha aʼzolarini qiziqtiradigan hech boʻlmaganda bitta umumiy maqsadga ega boʻladi. Murakkab tashkilotlar oʻzaro uzviy bogʻliq va bir-birini qoʻllab-quvvatlovchi bir qancha maqsadga ega. Hamma murakkab tashkilotlar umumiy xususiyatlarga egadir. Bu xususiyatlar muvaffaqiyatga erishish uchun tashkilotni boshqarish zarurligini tushunishga yordam beradi (2.1-jadval). **Resurslar.** Umumiy holda har qanday tashkilotning maqsadi natijalarga erishish uchun resurslarni shakllantirishdan iborat. Tashkilot foydalanadigan asosiy resurslar, bular odamlar (inson resurslari), kapital, moddiy resurslar, texnologiya va axborot.

Tashqi muhitdan bogʻliqlik. Tashkilotning muhim xususiyatlaridan biri uning tashqi muhit bilan oʻzaro bogʻliqligidir. Tashkilot resurslar sotib olishda va isteʼmolchilar bilan munosabatda tashqi muhitdan toʻla bogʻliq boʻladi. Tashqi muhit termini iqtisodiy sharoitlar, isteʼmolchilar, kasaba uyushmasi, hukumat qonunlari, raqobatchi tashkilotlar, texnika, texnologiya va boshqalarni oʻz ichiga oladi. Bu oʻzaro bogʻliq omillar tashkilot ichidagi hamma ishlarga taʼsir etadi. Rahbariyat doimo tashqi muhit omillarini inobatga olishi lozim.

Gorizontol mehnat taqsimoti. Tashkilotning muhim xususiyatlaridan biri mehnat taqsimoti hisoblanadi. Hech boʻlmaganda, bir maqsadga erishish uchun ikki kishi birga ishlasa ham, ular ishni oʻzaro boʻlib olishlari kerak. Barcha ishni tarkibiy komponentlarga taqsimlash odatda gorizontol mehnat taqsimoti deb yuritiladi. Katta ish hajmini koʻp sonli kichik ixtisoslashtirilgan topshiriqlarga boʻlish orqali, shu ishni har bir ishchi mustaqil bajarishiga nisbatan bir necha baravar koʻp mahsulot ishlab chiqarish imkoniyati paydo boʻladi.

2.1 - jadval.

Maqsadlar va resurslar oʻrtasidagi bogʻliqlik.

Tashkilot	Materiallar	Texnologiya	Odamlar	Axborot
«IBM» «Eppl»(i/ch)	<i>Yarim yetkazgichlar, metallar, plastmassalar</i>	<i>Yigʻish liniyalari</i>	Muhandislar, dasturlovchilar boshqaruvchilar, sotuvchilar, yigʻuvchilar	Bozor tadqiqotlari va defektlar toʻgʻrisida hisobot
«MakDonalds» (i/ch/xizmat koʻrsatish)	Goʻsht, kartoshka, bulkalar, qogʻoz	<i>Ovqat tayyorlashning mexanizatsiyalashgan usuli (oshxona jihozlari)</i>	Restoran boshqaruvchilari, hisobchilar, sotuvchilar	Sotish boʻyicha, omborxo nadagi hisob-kitob va mahsulot xarajatlari hisoboti
«Federal ekspress» (tijorat xizmati)	Konvertlar, manzillar uchun yorliklar	<i>Kompʻyuterlar reaktiv samolyotlar, yuk mashinalari</i>	Yetkazib berish boʻyicha haydovchilar, operatorlar, mexaniklar	Yuk qayerda turganligi, yetkazib berish xarajatlari va tushum toʻgʻrisidagi axborot
«Katolik cherkovi» (notijorat xizmat)	Shagʻam, xushboʻy narsalar, bibliya	<i>Telefon, transport, pechat mashinalari</i>	<i>Mullalar, poplar</i>	Bibliyaga joʻnatmalar cherkov maktablari uchun xarajalar

* *Kursiv orqali belgilangan resurslar, mazkur tashkilot uchun birlamchi ahamiyatga ega.*

Bo`linmalar. Murakkab tashkilotlar o`ziga xos aniq vazifalarni bajaradigan va aniq maxsus maqsadlarga erishadigan bo`linmalarining shakllanishi hisobiga aniq gorizontaal mehnat taqsimotini amalga oshiradi. Bunday bo`linmalar odatda bo`lim yoki xizmat deb yuritiladi. “MakDonalds” korporatsiyasi tashkilotning har bir asosiy funktsiyasi uchun maxsus bo`linmalarga ega, bu bo`linmalar – marketing, sotish, sotib olish, ko`chmas mulk bo`limlari va h.k.z. “MakDonalds”dagi yoki boshqa tashkilotlardagi bu bo`linmalar o`zining xususiy, kichik va aniq bo`linmalariga ega.

Vertikal mehnat taqsimoti. Tashkilotda ish tarkibiy qismlarga bo`linishi sababli, kimdir bu ishni uning muvaffaqiyatli bo`lishi uchun muvofiqlashtirishi kerak. Shunday qilib, tashkilotda ikki turdagi mehnat taqsimoti mavjud. Birinchisi – umumiy faoliyat qismlarini tashkil etuvchi komponentlarga mehnat taqsimoti, ya`ni gorizontaal mehnat taqsimoti. Ikkinchisi, vertikal mehnat taqsimoti deb nomlanib, harakatni muvofiqlashtirish bo`yicha ishning o`zini bajarishdan ajralishini ko`rsatadi. Boshqa kishilar ishini muvofiqlashtirish bo`yicha faoliyat boshqarish hisoblanadi.

Boshqaruvning zarurligi. Tashkilot o`z maqsadlarini amalga oshirishi uchun, vazifalar vertikal mehnat taqsimoti vositasida muvofiqlashtirilishi kerak. Shuning uchun boshqaruv tashkilot uchun muhim faoliyat hisoblanadi. Biroq, kichik korxonalarda boshqaruvchilar guruhi aniq ajratib ko`rsatilmaydi. Hatto yirik tashkilotlarda ko`pgina rahbarlar doimo boshqalar ishini yo`naltirish bilan bog`liq bo`lmagan ishlarni ham bajarishadi.

2.3. Tashkilotning ichki va tashqi muhiti.

Tashkilot ichki muhitini ichki o`zgaruvchilar aniqlaydi. *Ichki o`zgaruvchilar* – bu tashkilot ichidagi vaziyatli omillar. Ichki o`zgaruvchilar, asosan, boshqaruv qarorlari natijalari hisoblanadi. Lekin bu hamma ichki o`zgaruvchilar rahbarlar tomonidan nazorat etiladi, degani emas. Ichki o`zgaruvchi – bu rahbariyat o`z ish faoliyatida erishishi lozim bo`lgan bir holat yoki tadbir.

Tashkilotning rahbariyat e`tiborini talab etadigan asosiy ichki o`zgaruvchilari bu *maqsadlar, struktura, vazifa, texnologiya va odamlar*.

Maqsadlar. Tashkilot – bu umumiy maqsadlari tan olingan odamlar guruhi. Tashkilotni maqsadlarga erishishda odamlarni jamoa bo`lib ishni bajarishga imkon beradigan vosita sifatida qarash mumkin. Maqsad – bu guruh birga ishlab, erishishga intiladigan aniq oxirgi holat yoki ko`zda tutilgan natija hisoblanadi. Rejalashtirish jarayonida rahbariyat maqsadlarini ko`zlaydi va ularni tashkilotning hamma a`zolariga etkazadi. Bu jarayon kuchli muvofiqlashtirish mexanizmi hisoblanadi, chunki u tashkilot a`zolariga nimaga intilishlari kerakligini ko`rsatib beradi. Tashkilotda maqsadlar turlicha bo`lishi mumkin, ayniqsa bu turli tipdagi tashkilotlarga taalluqli. Biznes bilan shug`ullanadigan tashkilotlar o`z faoliyatini, asosan, xarajatlar va olinadigan foyda chegaralarida ma`lum tovarlarni yaratishga qaratishadi. Bu vazifa ularning rentabellikni va unumdorlikni oshirish maqsadlarida aks etadi. Davlat tashkilotlari, o`quv muassasalari va notijorat kasalxonalar foyda olishga intilmaydi, lekin ularni xarajatlar o`ylantiradi. Bu esa,

ma`lum byudjet cheklanmalari belgilangan chegarada shakllangan aniq xizmatlarni ko`rsatish uchun zamin yaratadigan maqsadlar to`plamida ifodalanadi.

Yirik korxonalar ko`p maqsadlarga ega bo`lishadi. Masalan, foyda olish uchun, biznesning bozor hissasini oshirish, yangi mahsulot ishlab chiqarish, xizmatlar sifati, raqobatda yutish, rahbarlarni tanlash va tayyorlash va hatto ijtimoiy mas`uliyatlilik kabi maqsadlarni qo`yishi kerak. Notijorat tashkilotlar ham xuddi shunday turli maqsadlarga ega bo`lishadi, lekin ular ijtimoiy javobgarlikka alohida e`tibor berishlari lozim. Butun tashkilot kabi, bo`linmalar ham o`z maqsadlariga ega bo`lishlari kerak. Masalan, moliya bo`limining maqsadi sotuv summasidan kredit yo`qotuvlarini 1 % gacha kamaytirish bo`lishi mumkin. SHu tashkilotda marketing bo`limining maqsadi kelgusi yilda bozorning kengroq qismini egallab olish bo`lishi mumkin.

Struktura. Oldingi paragrafda biz, rasmiy tashkilotlar bir qancha boshqaruv pog`onalari va bo`linmalaridan iborat ekanligini bilib oldik. Boshqacha so`z bilan aytganda, bo`linmalar o`rniga boshqaruv funksiyalari bilan aralashtirish mumkin bo`lmagan *funktional soha* termini ishlatilishi mumkin. *Funktional soha* termini butun tashkilot uchun bo`linma umumiy bajaradigan ishga taalluqlidir, masalan, marketing, ishlab chiqarish, personalni o`qitish yoki moliviy rejalashtirish.

Tashkilot strukturasi – bu boshqaruv pog`onalari va funksional sohalarning mantiqan o`zaro bog`liqligi bo`lib, bunday shaklda tuzilgan struktura tashkilot maqsadlariga samarali erishishga imkon beradi.

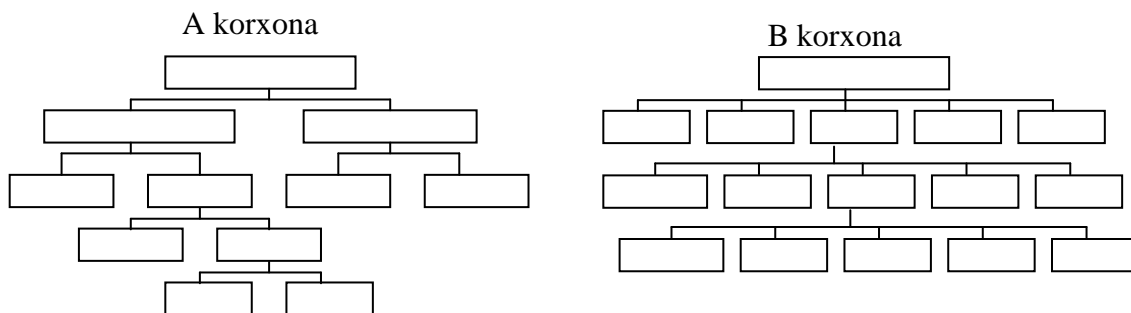
Tashkilot strukturasi taalluqli bo`lgan ikki asosiy kontsepsiya mavjud: ixtisosli mehnat taqsimoti hamda nazorat sohasi.

Mehnat taqsimoti har qanday tashkilotda mavjuddir. Mehnat taqsimoti ishning mavjud ishlovchilar o`rtasida to`g`ri kelgancha taqsimlanishini bildirmaydi. **Ixtisosli mehnat taqsimoti** – ma`lum ishni mutaxassisga birlashtirish, ya`ni butun tashkilot nuqtai-nazaridan ishni hammadan yaxshi bajarishga qodir kishilarga birlashtirish. Boshqarish mehnatini marketing, moliya va ishlab chiqarish bo`yicha mutaxassislarga taqsimlash bunga misol bo`ladi. Barcha tashkilotlarda mutaxassislik bo`yicha gorizontal mehnat taqsimoti mavjud. Agar tashkilot etarli darajada yirik bo`lsa mutaxassislarni odatda funksional sohalarda chegarasida guruhlarga bo`lishadi. Funksional sohalarni tanlash tashkilotning asosiy strukturasi aniqlab beradi va uning muvaffaqiyatli faoliyatini ta`minlaydi. Yuqoridan pastga, to tashkilotning eng quyi bosqichigacha, odamlar o`rtasida mehnatni taqsimlash uslublarining samaradorligi va maqsadga muvofiqligi, ko`p hollarda, raqobatchilariga nisbatan tashkilot qanchalik unumli ekanligini aniqlab beradi. Vertikal mehnat taqsimoti ham bu borada katta ahamiyatga ega.

Vertikal mehnat taqsimoti, ya`ni muvofiqlashtirish bo`yicha ishni bevosita topshiriqlarni bajarishdan ajratilishi muvaffaqiyatli jamoaviy faoliyat uchun zarurdir. Tashkilotda mehnatni vertikal taqsimlash boshqaruv pog`onalari ierarxiyasini ko`rsatadi. Bunday ierarxiyaning asosiy tavsifi rasmiy ravishda har bir pog`onada shaxslarning kimgadir bo`ysinishidir. Boshqarishning yuqori pog`onasida turgan shaxs turli funksional sohalardagi bir nechta o`rta pog`ona rahbarlarini boshqaradi. O`rta pog`ona rahbarlari esa o`z navbatida bir nechta

chiziqli rahbarlar faoliyatini boshqarishi mumkin. Ierarxiya butun tashkilotni, to boshqarilmaydigan personal darajasigacha qamrab oladi.

Bir rahbarga bo'ysungan shaxslar soni nazorat sohasini ko'rsatadi. **Nazorat sohasi** – bu tashkiliy strukturaning muhim qismidir. Agar bir rahbarga ko'p odamlar bo'ysunadigan bo'lsa, tekis boshqarish strukturasi beradigan keng nazorat sohasi to'g'risida gapirishimiz mumkin. Agar nazorat sohasi tor bo'lsa, ya'ni har bir rahbarga kam odam bo'ysunsa, unda ko'p pog'onali struktura deyish mumkin. Nazorat sohasi va struktura o'rtasidagi nisbat 2.1- rasmdagi misolda ifodalangan.

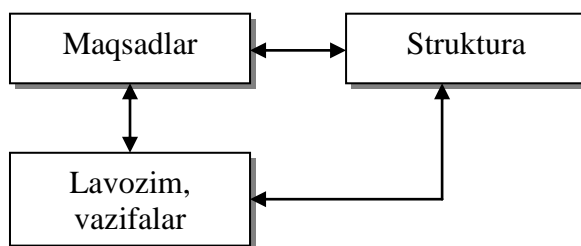


2.1-chizma. Tashkilotning ko'p pog'onali va tekis strukturalari.

A tashkilotda 11 ta rahbar va ularning har biri 2 nazorat sohasiga ega. Natijada tashkilotda oltita boshqaruv pog'onasi mavjud. B tashkilotda besh nazorat sohasi va natijada atigi 3 ta boshqaruv pog'onasi vujudga keladi.

Nazorat sohasining ideal holati mavjud emas. Unga ham tashkilotning ichki o'zgaruvchilari, ham tashqi muhit omillari ta'sir etishi mumkin. Keng nazorat sohasining ham, ko'p pog'onali strukturaning ham o'z kamchiliklari mavjud. Ish gorizontal va vertikal ravishda aniq bo'linganda muvofiqlashtirish juda zarur bo'lib qoladi. Agar rahbariyat rasmiy muvofiqlashtirish mexanizmini tuzmasa, odamlar birgalikda mehnat qilib bilmaydi va osonlikcha tashkilot manfaatlari qolib, o'z manfaatlari ustida ish olib borishlari mumkin.

Vazifa – bu avvaldan belgilangan uslubda va muddatda bajarilishi lozim bo'lgan ish yoki ishning bir qismi. Texnik nuqtai-nazardan, vazifa xizmatchiga emas, balki uning lavozimiga qaratiladi. Rahbariyatning struktura to'g'risidagi qarori asosida har bir lavozim tashkilot maqsadlariga erishishda zarur hissa qo'shadigan bir qancha vazifalarni qamraydi (2.2-chizma).

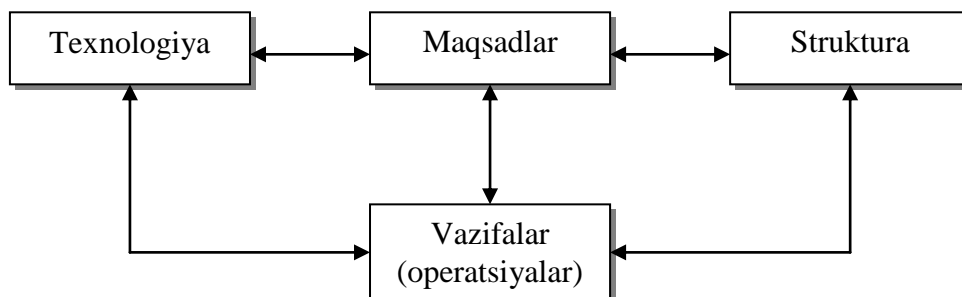


2.2-chizma. Lavozimlar, struktura va maqsadlarning o'zaro bog'liqligi.

Agar vazifa o'z vaqtida va belgilangan uslubda bajarilsa, tashkilot muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatadi.

Tashkilot vazifalari anʻanaviy tarzda uch kategoriyaga boʻlinadi: odamlar, buyumlar (mashina, xom ashyo) hamda axborot bilan ishlash.

Texnologiya – bu birlamchi materialni (xox odamlar, axborot, moddiy buyumlar bulsin) muvofiq mahsulot yoki xizmatga aylantirish jarayon ketma-ketligi. Texnologiya va vazifa oʻzaro bogʻliq. Vazifani bajarish maʼlum texnologiyani qoʻlashni talab etadi (2.3-chizma).



2.3-chizma. Texnologiya, vazifa, struktura va maqsadlarning oʻzaro bogʻliqligi.

Ushbu oʻzgaruvchining boshqaruvga taʼsiri texnologiyadagi uch burilish bilan aniqlangan: sanoat revolyutsiyasi, standartlashtirish va mexanizatsiyalashtirish, konveyerlarni joriy qilish. Standartlashtirish, mexanizatsiyalashtirish va konveyerlarni qoʻllash nafaqat lavozim majburiyatlari, vazifalari va ish mazmuniga, balki toʻla boshqarishga ham katta taʼsir koʻrsatdi. Bunday turdagi innovatsiyalar natijasida texnologiya va vazifalar tashkiliy samaradorlikka oʻz taʼsirini oʻtkazdi.

Djoan Vudvord boʻyicha texnologiya klassifikatsiyasi:

1. Yakka, kam seriyali yoki individual ishlab chiqarish. Bir vaqtning oʻzida bir xil turdagi mahsulotning faqatgina bir yoki kam seriyasi ishlab chiqariladi.
2. Ommaviy yoki yirik seriyali ishlab chiqarish. Bu bir-biriga juda oʻxshash boʻlgan katta miqdordagi mahsulotlarni ishlab chiqarishda qoʻllaniladi.
3. Toʻxtovsiz ishlab chiqarish, avtomatlashtirilgan jihozlardan foydalaniladi.

Djeyms Tompson boʻyicha texnologiya klassifikatsiyasi:

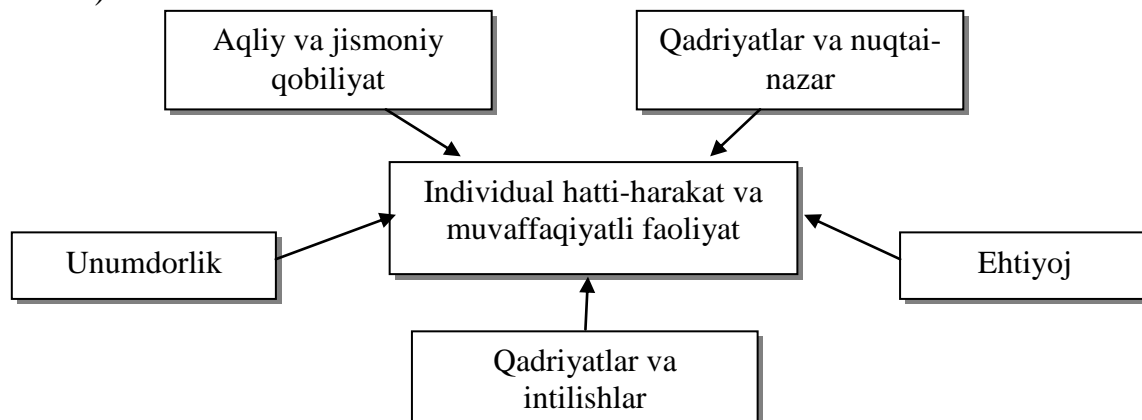
1. Koʻp zvenoli texnologiyalar – ketma-ket bajarilishi kerak boʻlgan vazifalar bilan xarakterlanadi. Masalan, ommaviy ishlab chiqarishning yigʻuv liniyalari.
2. Vositali texnologiyalar – odamlar guruhi uchrashuvlari (mijozlar, xaridorlar) bilan xarakterlanadi. Masalan, bank ishi, mehnat birjasi, telefon xizmati – bu vasitali texnologiya.
3. Intensiv texnologiya – ishlab chiqarishda ishlatiladigan materialga maʼlum oʻzgarishlarni amalga oshirish uchun maxsus uslub va xizmatlarni qoʻllash. Masalan, filʼmni tahrirlash (montaj).

Texnologiyalarning biron bir turi ham mukammal sanalmaydi, ularning har biri maʼlum afzalliklarga ega va ayrim maqsadlarni amalga oshirishda samarali boʻlishi mumkin. Odamlar oʻz tanlovi bilan u yoki bu texnologiyaning loyqligini aniqlab berishadi. Tashkilot ichida odamlar maʼlum vazifa va tanlangan texnologiyaning mosligini aniqlashda muhim omil hisoblanadi.

Odamlar – har qanday boshqarish modelida markaziy omil hisoblanadi.

Boshqaruvga vaziyatli yondashuvda inson omilining uch asosiy jihati e`tiborga loyiq: alohida odamlar hatti-harakati, odamlarning guruhdagi hatti-harakati, hamda rahbar hatti-harakatining xarakteri, ya`ni menedjerning lider rolidagi faoliyati va uning alohida odamlar va guruhlar hatti-harakatiga ta`siri. Inson omilini tushunish va muvaffaqiyatli boshqarish juda murakkab.

Inson o`zini jamiyatda va ishda qanday tutishi shaxsning individual xususiyatlari va tashqi muhitning o`zaro murakkab birligi oqibatidan bog`liq (2.4-chizma).



2.4-chizma. Individual hatti-harakat va muvaffaqiyatli faoliyatga ta`sir etuvchi omillar.

Dunyoda bir xil xarakter elementlari to`plamiga ega bo`lgan ikki kishi yo`q. Bunday to`plamlar soni cheksiz ko`pdir va bundan kelib chiqadiki, ikki kishining bir holatning o`zida bir xil hatti-harakat qilish ehtimoli nolga teng. Individual hatti-harakatning rahbar uchun katta ahamiyatga ega bo`lgan tomonlari: qobiliyat, moyillik, iste`dod, ehtiyojlar, hatti-harakatlar natijalarini kutish, idroklash, munosabat, nuqtai-nazar, qadr-qiyamat.

Qobiliyat. Odamlar bir-biridan aniq farq qilishning asosiy sohalaridan biri ularning individual qobiliyatlari, insonga xos sifatlar hisoblanadi. Ayrim odamlarda boshqalarga nisbatan ba`zi ishlarni bajarishda qobiliyat ancha katta. Qobiliyatdagi bunday farqlar ko`pincha irsiy xususiyatlar bilan bog`liq, masalan, intellektual qobiliyat, jismoniy kuch-quvvat. Odatda qobiliyat tajriba asosida shakllanadi. Tashkilotlar doimo qobiliyatdagi farqlardan foydalanib, alohida ishlovchiga topshiriqni belgilab berishadi. Boshqalardan o`z qobiliyati bilan ustun turadigan inson o`zgalarga nisbatan ishni yaxshiroq bajaradi deb taxmin qilinadi. Amalda inson harakatiga taxmin qilinganga nisbatan boshqacha ish tutishga majbur qiladigan boshqa omillar ham ta`sir ko`rsatadi.

Moyillik va iste`dod. Intilish va iste`dod qobiliyat bilan uzviy bog`liqdir. Intilish – kishining ma`lum bir aniq ishni bajarishga nisbatan mavjud imkoniyatlaridir. Tug`ma sifatlar va egallangan tajribaning uyg`unlashuvi natijasi bo`la turib, intilish va iste`dod ma`lum sohalarda iqtidor kabi namoyon bo`ladi. Iste`dodning ta`siri ko`p hollarda musiqa va sport kabi sohalarda ko`zga tashlanadi. Ma`lum sohalarda intilish odatda aniq faoliyatlarni samarali bajarishda qobiliyatlarni ishga solishni yengillashtiradi.

Ehtiyojlar. Insonga psixologik va fiziologik jihatdan nimanidir etishmasligini his qilish – bu ehtiyojdir. Biz hozircha fiziologik va psixologik ehtiyojlar mavjud

ekanligini eslatib o'tamiz, xolos. Ko'pgina odamlar hokimiyatga va ta'sir ko'rsatish kabi ehtiyojlarga ega, lekin bu ehtiyojlar asosiy ehtiyojlar qoniqtirilmay turib uzoq vaqtgacha namoyon bo'lmasligi mumkin. Agarda ular qoniqtirilmasa, odam o'zi anglamagan holda ularni qoniqtirilishiga intilishi mumkin. Boshqarish nuqtai-nazaridan tashkilot shunday vaziyatni shakllantirishga harakat qilishi kerakki, buning natijasida ishlovchilar ehtiyojlarining qondirilishi tashkilot maqsadlarini amalga oshirilishiga olib kelsin.

Kutishlar. To'plangan tajribalarga va joriy vaziyatlarni baholashga asoslangan holda odamlar o'zlarining hatti-harakatlari natijalariga nisbatan kutishlarni shakllantiradilar. Ongli yoki anglagan holda ular biron bir ahamiyatli narsani qanchalik ehtimolli yoki qanchalik haqiqatdan uzoq ekanligi to'g'risida qaror qabul qilishadi. Bunday kutishlar joriy hatti-harakatlarga katta ta'sir ko'rsatadi. Agar odamlar o'zlarining hatti-harakatlari tashkilot maqsadlariga erishish yoki shaxsiy manfaatlarini qondirishiga ishonmasalar, ular samarali ishlamaydilar.

Idroklash. Idroklash kutishlarga va hatti-harakatning boshqa sohalariga katta ta'sir ko'rsatadi. Idroklashni biz his etishdan olinadigan rag'batlanishni intellektual anglash sifatida tariflaymiz. Odamlar ularning atrofida haqiqatda nima sodir bo'layotganiga sezgirlik ko'rsatmaydilar, balki nimani ular haqiqat sifatida idroklayotganlariga e'tibor beradilar. Masalan, oddiy o'rgimchakning hech qanday xavfi yo'q, lekin ba'zi odamlar undan juda qo'rqishadi. Bir narsani bir xil idroklaydigan ikki kishi mavjud emas. Idroklash ma'lum vaziyatda inson ehtiyoj sezayotganligi va uning kutishlari qanday ekanligini aniqlab beradi. Haqiqatda yuz berayotgan holat, inson hatti-harakatiga u qanday idroklanayotganidan bog'liq ravishda ta'sir ko'rsatadi. Agar rahbariyat ishlovchilar tashkilot maqsadlariga erishishga intilishlarini xoxlasa, unda ishlovchilarga bunday hatti-harakat ularning individual ehtiyojlarini qondirishini yetkazishi kerak. Toki ishlovchilar buni idroklab, rahbariyatga ishonmasa, kerakli holda o'zlarini tutishmaydi.

Munosabat. Nuqtai-nazar. Odamlar orasidagi farqning yana bir tomoni – ularning biron-bir narsaga munosabati yoki ijtimoiy shakllanishidir. Munosabatlar bizning atrof-muhitni noob'yektiv idroklashimizni shakllantiradi va shu tariqa hatti-harakatga ta'sir ko'rsatadi. Ayollar yaxshi xodim emas degan nuqtai-nazarga ega bo'lgan odamlar, ayollarning hamma xatolarini bo'rtirib ko'rsatishga harakat qilishadi va ularning yaxshi xodim ekanligi to'g'risidagi isbotlarni idroklay olishmaydi.

Qadriyatlar. Munosabat – alohida e'tiqod bo'lsa, qadriyatlar umumiy e'tiqod, hayotda nima yaxshi va nima yomon, nimaga beparvo qarash to'g'risida ishonchdir. «Qo'l mehnatini yoqtirmayman» - bu munosabat to'g'risidagi ibora. «O'z qo'li bilan bajarilgan mehnat – eng oliyjanob mehnat shaklidir», - bu qadriyat iborasi hisoblanadi. Qadriyatlar, hamma individual xususiyatlar kabi o'rganish, o'qish vositasida egallanadi. Unga oilada, ota-onalar tarbiyasi orqali, maktabda, mahallada o'rganiladi. Har qanday tashkilot, ongli yoki ongsiz ravishda, o'zining qadriyatlari tizimini shakllantiradi. Bu tizim tashkilotning tashkiliy madaniyati va axloqini tashkil etadi. Rahbariyat tashkil etadigan muhit ishlovchi hatti-harakatiga

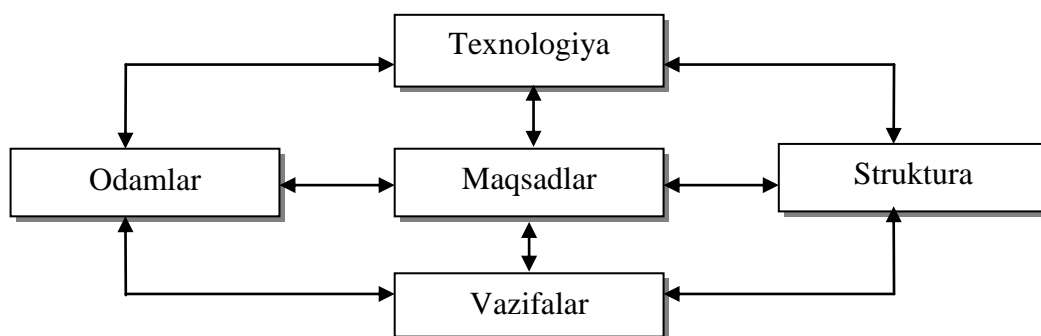
katta ta`sir ko`rsatadi. Shuning uchun rahbarlar bu muhitni tashkilotning maqsadlariga erishishiga ko`maklashishiga qaratishi kerak.

Ishchi muhit – bu boshqarish jarayoni yordamida tashkilotning ehtiyojlariga moslashgan hamma ichki o`zgaruvchilarning to`plami. Muhitning ikki jihati: guruh va boshqarish sardorligi ishlovchi hatti-harakati xarakteriga katta ta`sir ko`rsatadi.

Guruhlar alohida odamlar hatti-harakatiga katta ta`sir ko`rsatadi. Guruh me`yorlari – ma`lum sharoitlarda qabul qilingan hatti-harakat standartlaridir. Inson qanchalik o`zini guruhga taalluqli ekanligini qadrlasa, shunchalik uning hatti-harakati guruh me`yorlariga mos tushadi. Guruh me`yorlari tashkilotning maqsadlariga erishishiga ko`maklashishi yoki to`squinlik qilishi mumkin. Rasmiy tashkilotning maqsadlariga erishishni ta`minlaydigan me`yorga misol bo`lib, guruh ichidagi yuqori jamoachilik, ochiq muloqot hisoblanadi. Tashkilot maqsadlariga erishishga to`squinlik qiladigan guruh me`yorlariga paxta terimida yaxshi terimchini «kombayn» deb nomlash misol bo`lishi mumkin.

Liderlik – bu odamlarni ma`lum tarzda o`zini tutishga majbur etib, ularning hatti-harakatiga ta`sir etishda rahbar tomonidan qo`llanadigan vositadir. Tashkilot sharoitida liderlikka nisbatan bir qancha nuqtai-nazar mavjud. Ulardan biri liderlik uslubidir. Liderlik uslubi menejering dunyoqarashini, xodimlarga munosabatini, o`z-o`ziga baho berishini aks ettiradi. Menejer qo`llaydigan liderlik uslubidan maqsadlarga erishishda ishlovchilar kuch g`ayratini yo`naltirish, nizoli holatlarni echish bog`liq. Bu omillar boshqarish amaliyotida bir-biridan ajratilgan holda alohida ko`rilmaydi. Bir ichki o`zgaruvchining o`zgarishi boshqalariga ham ta`sir ko`rsatadi. Boshqa o`zgaruvchilarning o`zgarishlari esa to`lqinsimon ravishda qaytib, avvalgi o`zgarishlardan ham yuqori darajada ta`sir ko`rsatishi mumkin.

Tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati faqat ichki o`zgaruvchilardan emas, balki tashqi omillardan ham ko`p jihatdan bog`liq. Zamonaviy tashkilotlar uchun tashqi muhitning tez o`zgarishlarini hisobga olishlari va ularga moslashishlari talab qilinadi. Tashqi muhit o`zgarishlari tashkilot ichida o`zgarishlarni amalga oshirishni taqozo etadi. Hamma ichki o`zgaruvchilar o`zaro bog`liq bo`ladi (2.5-jadval).



2.5-chizma. Ichki o`zgaruvchilarning o`zaro bog`liqligi.

Hatto o`zgarishlar uncha katta bo`lmasa ham, baribir rahbarlar tashqi muhitni hisobga olishga majbur, chunki tashkilot ochiq tizim sifatida resurslar, energiya, kadrlar ta`minoti va iste`molchilar bilan munosabati jihatidan tashqi hayotdan bog`liq. Menejer uning tashkilotiga ta`sir etuvchi tashqi omillarni aniqlab bilishi shart va bundan tashqari, tashqi ta`sirlarga moslashishning uslublarini taklif eta olishi kerak. Shu jihatdan tashkilot biologik organizmga o`xshaydi (tashkiliy

darwinizm). Tashqi muhitni aniqlash asosan, tashkilotning muvaffaqiyatiga ta'sir etuvchi tashqi muhitni hisobga olishni taqozo etadi. Masalan, Jerald Bella fikriga ko'ra: «Tashkilot tashqi muhitiga iste'molchilar, raqobatchilar, hukumat muassasalari, ta'minotchilar, moliya tashkilotlari va mehnat resurslari manbalari kabi tashkilot operatsiyalariga ta'sir etuvchi elementlar kiradi».

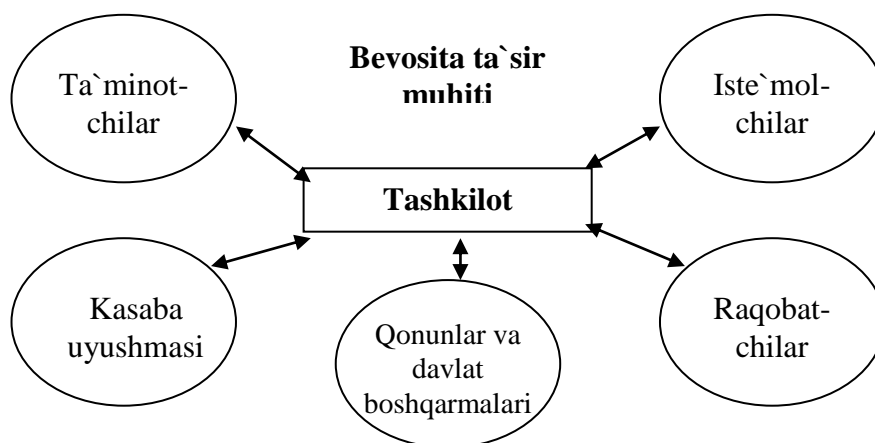
Bevosita va bilvosita ta'sir muhiti omillari. Tashqi muhitni aniqlashning bir uslubi omillarni ikki asosiy guruhga ajratishdir: *bevosita ta'sir muhiti* va *bilvosita ta'sir muhiti*. Bevosita ta'sir muhiti omillariga ta'minotchilar, mehnat resurslari, davlat boshqarish qonunlari, iste'molchilar, raqobatchilar kiradi. Bilvosita ta'sir muhiti omillariga tashkilot operatsiyalariga to'g'ridan-to'g'ri va tez ta'sir etmaydigan, lekin baribir ta'sirga ega bo'lgan omillar kiradi. Ularga iqtisodiy holat, fan-texnika taraqqiyoti (FTT), ijtimoiy-madaniy va siyosiy o'zgarishlar, boshqa mamlakatlardagi voqealar kiradi. **Tashqi muhit xarakteristikalar:** tashqi muhit omillarining o'zaro bog'liqligi; tashqi muhitning murakkabligi; muhitning harakatchanligi; tashqi muhitning noaniqligi.

Har bir guruh omillarini ko'rib o'tamiz.

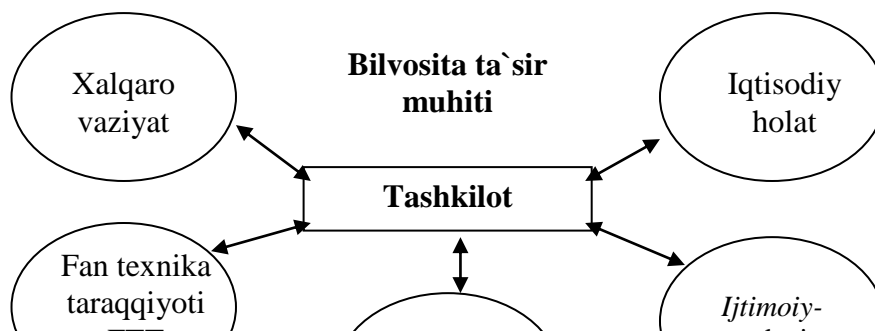
Bevosita ta'sir muhiti:

Ta'minotchilar. Tashkilotning materiallar, jihozlar, energiya, kapital va ish kuchi bilan ta'minlaydigan boshqa tashkilotlar bilan bog'liqligi, muhitning tashkilotning muvaffaqiyatli faoliyati va operatsiyalariga bevosita ta'sir ko'rsatishi misoldir. Boshqa davlatlardan resurslar sotib olish narx, sifat va miqdor jihatidan qulay bo'lishi mumkin, lekin bir vaqtning o'zida almashish kurslari o'zgarishi yoki siyosiy notinchlik kabilar xavf solib turadi.

Qonunlar va davlat muassasalari. Ko'p qonunlar va davlat muassasalari tashkilotga bevosita ta'sir ko'rsatadi. Tashkilotlar davlat chiqargan qonunlarga bo'ysunadi va ular asosida o'z faoliyatini olib boradi. Bundan tashqari tashkilotlar davlat boshqarish organlari talablarini ham bajarishi shart.



2.6-chizma. Bevosita ta'sir muhiti.



2.7-chizma. Bilvosita ta`sir muhiti.

Iste`molchilar. Tashkilotning amalda yashab qolishi uning faoliyati natijalari iste`molchilarini topish va ularning ehtiyojini qondirishiga ko`p jihatdan bog`liq. Iste`molchilar, ular uchun qanday tovar yoki xizmatlar va qanday narxda kerakligi to`g`risida qaror qabul qilib, tashkilot uchun uning faoliyati natijalariga taaluqli bo`lgan hamma narsani aniqlab beradi. Iste`molchilar ehtiyojini qondirish zarurligi tashkilot ta`minotchilari bilan o`zaro bog`liqlikda ta`sir ko`rsatadi.

Raqobatchilar. Tashqi muhitning bu ta`sirini rad etish mumkin emas. Tashkilot rahbariyati aniq biladiki, agar boshqa raqobatchilar kabi iste`molchilar ehtiyojini samarali qondirmasa, o`zok faoliyat kursata olmaydi. Ko`p xollarda iste`molchilar emas, aynan raqobatchilar qanday mahsulotlar sotish va qanday narx belgilashni aniqlab beradilar.

Bilvosita ta`sir muhiti: *Texnologiya.* Texnologiya – ham ichki omil, ham tashqi omil hisoblanadi. Texnologik yangiliklar mahsulot, ish va xizmatlarning tayyorlanishi, sotilishi, eskirishi darajasi hamda o`xshash mahsulotlar haqida axborotlarning to`planishi, saqlanishi, tarqatilishi bilan bog`liq masalalarga ko`proq ta`sir etadi. Tashkilotlar raqobatchilaridan o`zib ketishi yoki hech bo`lmaganda ular bilan bir qatorda bo`lish uchun, faoliyati natijalari samaradorligiga bog`liq bo`lgan yangiliklarni qo`llashi lozim.

Iqtisodiyot holati. Rahbariyat tashkilot operatsiyalariga iqtisodiyotning umumiy holati ta`sirini baholashni ham bilishi kerak. Jaxon iqtisodi holati hamma resurslar qiymatiga va iste`molchilarning ma`lum tovar va xizmatlar sotib olish qobiliyatiga ta`sir ko`rsatadi. Masalan, inflyatsiya kutilsa, rahbariyat qo`shimcha resurslar sotib olish va ishchilar bilan vaqtinchalik ish haqi belgilash to`g`risida kelishishi mumkin. Bundan tashqari u qarz olishga qaror qilishi mumkin. Agar ishlab chiqarish tushishi kutilsa, aksincha zahiralarni kamaytirishga, ishchilarni qisqartirishga harakat qiladi. Iqtisodiyot holatidan bankdan kredit olish, soliqlarning kamaytirilishi bog`liq.

Ijtimoiy-madaniy omillar. Har qanday tashkilot hech bo`lmaganda bir madaniy muhitda amal qiladi. Shuning uchun ijtimoiy madaniy omillar – hayotiy qadriyatlar, urf-odatlar tashkilotga ta`sir ko`rsatadi. Ijtimoiy-madaniy omillar tashkilot faoliyati natijasi bo`lmish tovar va xizmatlarga ham ta`sir ko`rsatadi. Masalan, iste`molchilarning kiyim xarid qilishida ko`proq mashhur firmalar mahsulotiga talabi katta.

Siyosiy omillar. Siyosiy holatning ayrim jihatlari rahbarlar uchun katta ahamiyatga ega. Ulardan – ma`muriyat, qonun chiqaruvchilar va sudning biznesga

munosabati. Bu munosabatlar soliq tizimiga, soliq imtiyozlariga, iste`molchilarni himoya qilish qonunlariga, atrof-muhitni himoya qilish standartlariga, narx va ish haqini nazorat qilishga ta`sir ko`rsatadi.

Xalqaro muhit. Xalqaro muhit har bir mamlakatda turlicha bo`lishi mumkin va rahbar buni hisobga olishi kerak. Xalqaro biznes amal qiladigan muhit omillari – madaniyat, iqtisod, qonunchilik, davlat boshqaruvi va siyosiy holat.

Nazorat savollari:

1. Korxonani nima, uning mulk shakliga ko`ra qanday turlarini bilasiz.
2. Tashkilot deganda nima tushuniladi? Guruh tashkilot bo`lishi uchun qanday talablarga javob berishi kerak?
3. Rasmiy va norasmiy tashkilotlarning qanday farqlari mavjud?
4. Tashkilotning qanday asosiy ichki o`zgaruvchilari mavjud?
5. Tashkilotga ta`sir ko`rsatuvchi tashqi muhit omillarini sanab bering.

Adabiyotlar:

1. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonani iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
2. Ziyavitdinova N.M., O`rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O`quv qo`llanma. T.: 2012.
3. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
4. Sharifxo`jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: "O`qituvchi", 2001.

Internet sayti: www.Manajement.ru

Mavzu 3. Sanoat tarmoqlari korxonalarining ishlab chiqarish fondlari.

Ma`ruza – 1. Asosiy fondlarning tarkibi va ulardan foydalanish ko`rsatkichlari.

Reja:

1. Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati, tarkibi va tasnifi.
2. Asosiy fondlarni baholash.
3. Asosiy fondlarning eskirishi va amortizatsiyasi.
4. Asosiy fondlardan foydalanish ko`rsatkichlari.

Tayanch iboralar: Asosiy ishlab chiqarish fondlari, asosiy ishlab chiqarish fondlari, baholash, asosiy fondlar eskirishi, amortizatsiya, fond sig`imi, fond qaytimi, ishlab chiqarish quvvati.

3.1. Asosiy fondlarning iqtisodiy mohiyati, tarkibi va tasnifi.

Mamlakatning qudrati, iqtisodiy-ijtimoiy rivojlanishi, jamiyat a`zolarining moddiy va ma`naviy ehtiyojlarini to`laroq qondirish shu mamlakat resurslari, ayniqsa, asosiy va aylanma fondlarining miqdori va sifati bilan belgilanadi. Mamlakat va uning sanoati, boshqa tarmoqlari, korxonalar (firma)lari qanchalik ko`p resurslarga ega bo`lsa, u shunchalik qudratli va rivojlangan bo`ladi. Agar u ana shu resurslardan to`la-to`kis, oqilona foydalana olsa, albatta buyuk davlatga aylanadi.

Sanoat ishlab chiqarishi faoliyatida asosiy fondlarning alohida o`rni bor. Chunki ularsiz birorta ishni bajarish, xizmat ko`rsatish va mahsulot ishlab

chiqarish mumkin emas. Ma`lumki, har qanday ishlab chiqarish jarayonida mehnat buyumlari, mehnat qurollari (mehnat vositalari) va inson mehnatiishtirok etadi. **Mehnat buyumlariga** xom ashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, yoqilg'i, elektr quvvati, ta`mirlash uchun ehtiyot qismlar va h.k.lar kiradi. **Mehnat vositalariga** mashina va mexanizmlar, asbob-uskunalar, yuk tashuvchi va uzatuvchi vositalar, komp'yuter va laboratoriya anjomlari, bino va inshootlar kiradi.

Mehnat buyumlari va vositalarining birgalikda qiymat shaklida ifodalanishi **ishlab chiqarish fondlarini** tashkil etadi. Ular ishlab chiqarish jarayonida qatnashish roliga ko`ra **asosiy va aylanma fondlarga** ajratiladi. Mehnat qurollari asosiy fondlarni, mehnat buyumlari esa aylanma fondlarni tashkil etadi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari deb ishlab chiqarish jarayonida uzoq davr bevosita va bilvosita qatnashadigan, moddiy boyliklar yaratishda ishtirok etadigan hamda tabiiy shaklini saqlagan holda o`z qiymatini tayyorlanayotgan mahsulotga asta-sekin, to`zishiga qarab o`tkazib boradigan mehnat vositalariga aytiladi. Ular ish bajarishda, xizmat ko`rsatishda va mahsulot ishlab chiqarishda qatnashadilar. Ishlab chiqarish jarayonini amalga oshirish uchun sharoit yaratadilar. Mehnat buyumlari va tayyor mahsulotlarni saqlash va ularni bir o`rindan ikkinchi o`ringa tashish kabi ishlarni bajarish uchun xizmat qiladilar.

Asosiy fondlar ulardan foydalanish maqsadiga ko`ra ishlab chiqarishda bevosita va bilvosita qatnashishiga qarab, ular ishlab chiqarish jarayonida qatnashadigan va qatnashmaydigan fondlarga ajratiladi.

Ishlab chiqarishda qatnashadigan asosiy fondlarning maqsadi moddiy boyliklar yaratishda ishtirok etishga qaratilgan bo`lsa, **ishlab chiqarishda qatnashmaydigan asosiy fondlarning** maqsadi xodimlarning moddiy va madaniy ehtiyojlarini qondirishdan iboratdir.

Ishlab chiqarishda qatnashmaydigan asosiy fondlar asosiy fondlarning ajralmas qismi bo`lib, ishlab chiqarish xarakterida bo`lmagan ehtiyojlarga bir necha yil mobaynida xizmat ko`rsatuvchi fondlardir. Uy-joylar, maorif, sog`liqni saqlash, kommunal xo`jalik, boshqaruv, madaniyat muassasalari va h.k. binolari, transport vositalari, inshootlar va asbob-uskunalar ishlab chiqarish xarakterida bo`lmagan asosiy fondlar jumlasidandir. Bu fondlar noishlab chiqarish sohasiga xizmat qiladi, moddiy ne`mat ishlab chiqarish jarayonida qatnashmaydi, ularning yemirilgan qismi milliy daromad evaziga tiklanadi.

Mehnat buyumlariga ta`sir etish darajasiga qarab asosiy ishlab chiqarish fondlari aktiv va passiv fondlarga bo`linadi.

Aktiv asosiy ishlab chiqarish fondlariga mehnat buyumlari shaklini o`zgartiruvchi, ya`ni bevosita ta`sir etuvchi fondlar (mashinalar, asbob-uskunalar, texnologik liniyalar, o`lchov va to`g`rilash asboblari, transport vositalari) kiradi.

Passiv asosiy ishlab chiqarish fondlariga mehnat buyumlariga bilvosita ta`sir etuvchi, ya`ni ishlab chiqarish jarayonining normal o`tishiga kerak sharoit yaratuvchi ishlab chiqarish fondlari kiradi (bino va inshootlar, h.k.z).

Asosiy fondlarni hisoblash, tahlil qilish va kengaytirilgan takror ishlab chiqarishni rejalashtirish va bashorat qilish maqsadida ularni guruhlariga ajratish kerak bo`ladi.

Hozirgi kunda asosiy fondlar turli tasnifga muvofiq va ishlab chiqarish vazifasining har turiligi va tabiiy-moddiy belgilarga qarab quyidagi guruhlariga bo`linadi:

1. Zarur mehnat sharoitlarini ta`minlaydigan **bino va arxitektura-qurilish ob`yektlari**. Binolarga tsexlar, ishlab chiqarish korpuslari, depolar, garajlar, omborxonalar, ishlab chiqarish xonalari va laboratoriyalar kiradi.
2. **Inshootlar** - ishlab chiqarish jarayonining bajarilishiga zarur va mehnat buyumlarini o`zgarishi bilan bog`lanmagan birorta texnik vazifalarga belgilangan muhandis-qurilish ob`yektlari (nasos stantsiyalar, tunnellar, ko`priklar va h.k.z.).
3. Har xil energiya, suyuq va gazsimon moddalar uzatadigan **uzatuvchi uskunalar**.
4. **Mashinalar va asbob-uskunalar**; shu jumladan:
 - ✓ energiyani, suyuq va gazsimon moddalarni ishlash va almashtirishga mo`ljallangan kuch mashinalari va asbob-uskunalar (generatorlar va gazogeneratorlar, elektrogeneratorlar, bug` qozonlari, havo kompressorlari);
 - ✓ ishchi mashinalari va asbob-uskunalar. Ular mehnat buyumlariga bevosita ta`sir o`tkazadilar. Bularga dastgohlar, presslar, konveyerlar va boshqa turli yordamchi asbob-uskunalar: o`lchov va to`g`rilash asbob-uskunalari, laboratoriya asboblari, hisoblash mashinalari, komp'yuterlar kiritiladi.
5. Transport vositalari.
6. Har xil asboblar.
7. Ishlab chiqarish inventarlari.
8. Xo`jalik inventarlari.
9. Boshqa asosiy fondlar.

Asosiy fondlar tarkibini o`rganishda ularning strukturasi (tuzilmasi) masalasiga ham e`tibor berish kerak bo`ladi. **Asosiy fondlarning strukturasi** deb, uni tashkil etuvchi tarkibiy qismlarning, guruhlarining har birinining umumiy qiymatidan nisbatga aytiladi. Masalan, 100 mln. so`m bo`lsa, ulardan binolar-25%, inshootlar-15 %, uzatuvchi qurilmalar-10 %, ishchi mashinalar va jihozlar-30%, qolganlari esa 20 foiz bo`lishi mumkin.

Asosiy fondlar tuzilmasi quyidagi turlarga ajratiladi:

1. Tasviriy tuzilma.
2. Texnologik tuzilma.
3. Tarmoq tuzilmasi.
4. Hududiy tuzilma.
5. Takror ishlab chiqarish tuzilmasi.

Tasviriy tuzilmaning har xil vaqtda o`zgarishidan sanoatning texnik darajasini va asosiy fondlardagi kapital sarflashning samarasini tasavvur qilsa bo`ladi.

Asosiy fondlarning tuzilishiga kontsentratsiya, ixtisoslash, kooperatsiya, kombinatsiyalash, yangi korxonalar qurish va qayta qurishga kapital sarflashning

texnologik tuzilishi, korxonalarining hududiy joylashishi, tayyorlanadigan mahsulotning xususiyati va hajmi chambarchas bog'liqdir. Masalan, ishlab chiqarilgan mahsulotning hajmi qancha ko'p bo'lsa, shuncha ishchi mashinalar va asbob-uskunalarning tutgan o'rni ko'proq bo'ladi.

Texnologik tuzilish asosiy fondlarning qismlari nisbatini ko'rsatadi. **Tarmoq tuzilishi** sanoat tarmoqlaridagi asosiy fondlarning tarkibi bilan ifodalanadi. **Hududiy tuzilma** asosiy fondlarining hududiy taqsimlanishi va ularning nisbati bilan belgilanadi. **Takror ishlab chiqarish strukturasi** yangi qurilish va qayta qurish, qayta qurollantirish va asosiy fondlarni kengaytirishning nisbati va tutgan o'rmini ifodalaydi.

3.2. Asosiy fondlarni baholash

Amaliyotda asosiy fondlarni baholashning quyidagi turlari qo'llaniladi:

- 1) dastlabki to'la qiymat orqali belgilangan baho;
- 2) qiymatini qaytadan tiklash orqali belgilangan baho;
- 3) qolgan qiymati orqali belgilangan baho;
- 4) ishlab chiqarishdan chiqarib tashlash bahosi.

Dastlabki to'la qiymat orqali belgilangan baho (Ob) asosiy fondlarning sotib olingan bahosi (Sb), asosiy fondlarni olib kelish uchun qilingan transport xarajatlari (Xt) va montaj xarajatlari (Xm)ni o'z ichiga oladi.

$$Ob = Sb + Xt + Xm$$

Bu baho korxonalar (firma)ning asosiy ishlab chiqarish fondlarini sotib olish va ishga tushirish uchun qilgan haqiqiy xarajatlarini ifodalaydi. Bu ko'rsatkich korxonalar (firma) balansida hisobga olinadi. Ammo asosiy fondlarning dastlabki to'la qiymat orqali belgilangan bahosi ularning hajmini va turli yillarda qurib ishga tushirilgan korxonalar (firmalar) asosiy fondlarini taqqoslashda yetarli emas, shuning uchun asosiy fondlarni baholashda **qiymatini qaytadan tiklash orqali belgilangan bahodan** foydalaniladi. Baholashning bu usuli asosiy fondlarning har xil davrda ishlab chiqarilgan va olingan baholarni hozirgi yangi sharoitdagi bahoda ifodalash imkoniyatini beradi. Bu baho bir xil iste'mol qiymatga ega bo'lgan asosiy fondlarni baholashda bir xil qiymatlarda ifodalash, korxonalar ko'rsatkichlarini taqqoslash va fondlar samaradorligini oshirish rezervlarini aniqlash uchun imkoniyat yaratadi. Qiymatni qaytadan tiklash orqali belgilangan baho amaldagi asosiy fondlarning jismoniy holati va ma'naviy eskirishini hisobga olgan holda qayta baho qo'yish orqali aniqlanadi.

Asosiy ishlab chiqarish fondlari ishlab chiqarish jarayonida ishtirok eta borib asta-sekin ishdan chiqib boradi, shuning uchun ularga baho belgilashda ularning ishdan chiqish va yeyilish qismi hisobga olinadi. Shu tufayli asosiy fondlarni baholashda **qolgan qiymati orqali belgilangan baho** ham qo'llaniladi.

U ikki xil baho bilan ifodalanadi:

- a) asosiy fondlarning ishdan chiqqan qismini ularning dastlabki to'la qiymatidan ayirib tashlash orqali aniqlangan qiymat;
- b) asosiy fondlarning ishdan chiqqan qismini ularning qaytadan tiklangan qiymatidan ayirib tashlash orqali aniqlangan qiymat.

Asosiy fondlar juda eskirib, yaroqsiz holga kelgan, qaytadan tiklash, kapital ta'mir qilish yoki modernizatsiya qilish natija bermaydigan hollarda ularni ishlab chiqarishdan olib tashlash zarur bo'lib qoladi. Bunday hollarda **asosiy fondlarni ishdan chiqarib tashlash bahosi** aniqlanadi. Bu baho ishdan chiqqan, ishlab chiqarishdan chiqarib tashlanadigan asosiy fondlarni (temir-tersak narxida) realizatsiya qilish bahosidir.

Har xil iqtisodiy hisobotlar uchun asosiy fondlarni to'g'ri baholash muhim ahamiyatga ega. Bunday bahoni asosiy fondlarni inventarizatsiya va qayta baholab bilish mumkin.

Yillik o'rtacha baho asosiy ishlab chiqarish fondlarini takror ishlab chiqarish ulardan foydalanish ko'rsatkichlarini hisoblash uchun zarur. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining yillik o'rtacha bahosi quyidagicha aniqlanadi:

$$\bar{\Phi} = \Phi_o + \frac{\Phi_k \cdot T_k}{12} - \frac{\Phi_y \cdot T_y}{12}$$

bunda: Φ_k va Φ_y – yil davomida ishlab chiqarishga kiritilgan (Φ_k) va ishlab chiqarishda chiqib ketgan (Φ_y) fondlar qiymati;
 T_k – yil davomida ishlab chiqarishga kiritilgan asosiy fondlarning vaqti;
 T_y – asosiy fondlarning ishlab chiqarishdan chiqib ketgan keyingi vaqt (yil davomida).

3.3. Asosiy fondlarning eskirishi va amortizatsiyasi.

Ishlab chiqarishda qatnashadigan asosiy fondlar ishlab chiqarish jarayonida yillar o'tishi bilan eskiradi va o'z sifatini yo'qota boradi. Asosiy fondlar ishlab chiqarishda uzoq muddat ishtirok etganligi tufayli vaqt o'tishi bilan jismoniy va ma'naviy jihatdan eskiradi.

Jismoniy eskirish deganda asosiy fondlarning ishlab chiqarish jarayonida foydalanishi natijasida butunlay yoki qisman to'zishi, yemirilishi tushuniladi. Ma'lum vaqt o'tgandan keyin ishlab chiqarishda ishlab turgan mehnat qurollari ishga butunlay va qisman jismoniy yaroqsiz bo'lib qoladi, bunday hollarda ular yangisi bilan almashtiriladi yoki ayrim qismlari kapital ta'mir yoki modernizatsiya qilinadi. Jismoniy eskirish natijasida asosiy fondlarning qiymati yo'q bo'lib ketmaydi, balki tayyorlangan mahsulot qiymatiga ko'chiriladi.

Korxonalarda faqatgina amalda ishlayotgan mashina va asbob-uskunalariga to'zimag, balki bekor turganlari ham to'ziydi (yemiriladi). Mashina va asbob-uskunalarining jismoniy eskirish miqdori ularning xizmat qilish muddati va to'zish (yemirilish) darajasiga nisbatan aniqlanadi.

Fan-texnika taraqqiyoti va mehnat unumdorligining o'sishi tufayli ishlab turgan mashina va asbob-uskunalar qiymatining kamaytirilishi hamda eskilariga nisbatan unumli va tejamli yangi mashinalar kashf etilishi, ularning ishlab chiqarishga joriy qilinishi natijasida ishlatilayotgan mashinalarning jismoniy

yeyilish muddati tugamasdan turib qadrsizlanishi - asosiy fondlarning **ma`naviy eskirishi** deb ataladi. Ma`naviy eskirish fondlarning bahosini vaqti-vaqti bilan qayta ko`rib chiqishni ko`p jihatdan zarur qilib qo`yadi. Eskirgan asosiy fondlarni yangilari bilan almashtirish rejali ravishda eng kam mehnat va mablag' sarf qilish yo`li bilan amalga oshiriladi.

Asosiy fondlar ishlab chiqarish jarayonida asta-sekin eskirib, o`z qiymatining ma`lum qismini **amortizatsiya** sifatida ishlab chiqarilayotgan tayyor mahsulot qiymatiga oz-ozdan ko`chirib boradi.

Amortizatsiya - (lotincha amortisatio - qoplash), asosiy kapital (fondlar) amortizatsiyasi - asosiy kapital (mashina va mexanizmlar, jihozlar va uskunalar, binolar va inshootlar)ning ekspluatatsiya jarayonida eskirishi va ayni paytda ular qiymatining muayyan davr davomida ishlab chiqarilayotgan tayyor mahsulotga o`tib borishi.¹

Asosiy vositalar moddiy yoki jismonan va ma`nan eskiradi. Moddiy eskirish mehnat vositalaridan foydalanish jadalligi va uning korxonada ishlatilgan muddatlari bilan belgilanadi. Ma`naviy eskirish fan va texnika taraqqiyoti natijasida mehnat vositalarining arzonlashuvi hamda iqtisodiy jihatdan mukammal bo`lgan yangi mehnat vositalarining yaratilishi va joriy qilinishi bilan bog`liq. Amortizatsiya me`yori asosiy fondlar turiga, xizmat qilish muddatiga ko`ra tabaqalashtiriladi. Amortizatsiya qiymati ishlab chiqarilgan mahsulotning tannarxiga kiritib boriladi. Mahsulot sotilgach, bu qiymat amortizatsiya ajratmalari ko`rinishida eskirgan jihozlarning o`rniga yangisini sotib olish uchun zarur bo`lgan mablag`lar summasi tarzida jam`g`ariladi.

Amortizatsiya ajratmalari - mahsulot tannarxiga kiritiladigan asosiy fondlar amortizatsiyasi summasi; asosiy fondlarni qisman tiklash (kapital ta`mir va yangilash) va to`liq tiklash (renovatsiya) fondlarini yaratishga xizmat qiladi.

Amortizatsiya ajratmalari me`yorlari asosiy fondlar qiymatiga proporsional ravishda hisoblanishi, ya`ni taxminiy foydalanish muddatiga tekis taqsimlanishi yoki kamayib boruvchi balans usulida - jadallashtirilgan tartibda hisoblanishi mumkin. Jadallashtirilgan tartibda foydalanishning birinchi yilida amortizatsiya me`yori 2 marta oshiriladi, ikkinchi yili qoldiq qiymatining 20% va shu tarzda ajratmalar nazarda tutiladi. Natijada asosiy fondlar qiymatining 2/3 qismi ular xizmat muddatining yarmidayoq amortizatsiyalanadi.

Amortizatsiya me`yorlarining pasaytirilishi asosiy fondlarning yangilanishini sekinlashtiradi, oshirilgan me`yorlar mahsulot tannarxini qimmatlashtiradi. Shu sababli amortizatsiya ajratmalari davlat tomonidan tartibga solinadi. Amortizatsiya ajratmalari ta`minlanishi kerak bo`lgan asosiy shart asosiy fondlar eskirishini to`liq qoplashi va ularni takror yaratishni ta`minlashidir. Bozor iqtisodiyoti rivojlangan mamlakatlarda davlat amortizatsiya ajratmalari normativlarini belgilab, jadallashtirilgan amortizatsiya orqali tadbirkorlarga soliqqa tortiladigan foyda summasini kamaytirishga imkoniyat yaratib beradi. Ayni paytda asosiy fondlar qiymatini hisobdan chiqarishni tezlatish tadbirkorni asosiy fondlarning ma`naviy

¹ O`zbekiston milliy ensiklopediyasi. 1 jild. - T.: «Davlat ilmiy nashriyoti», 2000. - 288 bet.

eskirishi bilan bog'liq ehtimoli bo'lgan zarar ko'rishdan saqlaydi, yangi texnika va texnologiyani tezroq joriy etishga rag'batlantiradi.

Amortizatsiya ajratmalari asosiy fondlarning o'zini yoki uning ba'zi qismlarini yangilash vaqti kelguncha shu shaklda ma'lum fondga jamg'arilib turiladi va bu fondni amortizatsiya fondi deb ataydilar. Demak, amortizatsiya fondi - amortizatsiya ajratmalari hisobiga shakllanadigan maxsus fondidir.

Asosiy vositalar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan moddiy aktivlar amortizatsiyasi degan tushuncha ham mavjud.

Asosiy vositalar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi bo'yicha xarajatlar tarkibiga quyidagilar kiradi:

- asosiy ishlab chiqarish fondlarining dastlabki qiymatidan kelib chiqib hisoblangan amortizatsiya ajratmalarining summasi (hisoblangan eskirish);
- lizing bo'yicha va belgilangan tartibda tasdiqlangan normalar qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladigan, jadallashtiriladigan amortizatsiya summasi.

Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar eskirish, har oyda xo'jalik yurituvchi sub'yekt tomonidan dastlabki qiymati va ulardan natijali foydalanish muddatidan (biror xo'jalik faoliyati yurituvchi sub'yekt muddatidan ortiq emas) kelib chiqib hisoblanadigan mahsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxiga tegishli bo'ladi. Natijali foydalanish muhlatini aniqlash imkoni bo'lmagan nomoddiy aktivlar bo'yicha eskirgan normasi 5 yilga hisoblanadi.

Ma'lumki, amortizatsiya ajratmalari belgilangan normalar bo'yicha tayyor mahsulotning tannarxiga kiritiladi va u quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$N_a = (F_1 - F_t) / (T_a * F_1) * 100\%$$

Bunda: F_1 - asosiy fondlarning dastlabki yoki tiklash qiymati;

F_t - asosiy fondlarning tugatish qiymati;

T_a - asosiy fondlarning normativ ishlash muddati (amortizatsiya vaqti).

Amortizatsiya normasining darajasi asosiy fondlarning eskirgan qismini tiklash uchun resurslar hajmini aniqlaydi. Amortizatsiya normasi bilan asosiy fondlarning aylanish tezligi belgilanadi va ularni qayta ishlab chiqarish jarayoni jadallashtiriladi. Asosiy fondlarning to'liq tiklashni amortizatsiya ajratmalar jami quyidagi formulaga asoslanib hisoblanadi:

$$A_a = N_a * F$$

Bunda: N_a - amortizatsiya normasi;

F - asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati.

3.4. Asosiy fondlardan foydalanish ko'rsatkichlari.

Asosiy fondlarni takror ishlab chiqarish, rejalashtirish, hisob-kitob qilish, ulardan foydalanishning samaradorligini ifodalash uchun juda ko'p ko'rsatkichlar kerak bo'ladi. Ularni bir necha guruhlarga bo'lish mumkin:

- asosiy ishlab chiqarish fondlarining qiymatini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- ulardan foydalanish darajasini, ularning samaradorligini ifodalovchi ko'rsatkichlar;
- ishlab chiqarish fondi bilan qurollantirish darajasini ifodalovchi ko'rsatkichlar;

- integral ko'rsatkichlar.

Bu ko'rsatkichlar tizimida ayniqsa, fond qaytimi ko'rsatkichi va fond rentabelligi ko'rsatkichi alohida o'rin egallaydi.

Fond qaytimi - bu bir so'mlik asosiy fond ishtirokida qancha mahsulot ishlab chiqarish mumkinligini ifodalaydi va quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$F_q = Q / AF_{o'rtiyq}$$

Bunda: F_q - fond qaytimi (so'm hisobida);

Q - ishlab chiqarilgan mahsulot qiymati (so'm hisobida);

$AF_{o'rtiyq}$ - asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati.

Fond sig'imi - bu fond qaytimiga teskari ko'rsatkich bo'lib, ma'lum miqdordagi mahsulot ishlab chiqarish uchun qancha asosiy fond kerakligini ifodalaydi va quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$F_s = AF_{o'rtiyq} / Q$$

Mehnatning fond bilan ta'minlanganligi har bir ishlovchi hisobiga qanchadan asosiy vositalar to'g'ri kelishini bildiradi va u quyidagi formula bilan ifodalanadi:

$$F_{bt} = AF_{o'rtiyq} / X_{ym}$$

Bunda: X_{ym} - xodimlarning yillik o'rtacha miqdori (kishi hisobida).

Asosiy fondlardan foydalanishni ifodalaydigan ko'rsatkichlardan yana biri - bu jihozlardan foydalanish ko'rsatkichlari:

a) ekstensiv foydalanish koeffitsienti (K_e). U jihozlarning rejali ish vaqti fondida (T_{jr}) haqiqiy ishlagan vaqti (T_{jh}) darajasini ko'rsatadi:

$$K_e = T_{jh} / T_{jr}$$

b) intensiv foydalanish koeffitsienti (K_{in}). U jihozlarning minimum mahsulot ishlab chiqarishi mumkin bo'lgan miqdoriga (M_{ch}) nisbatan haqiqiy ishlab chiqargan mahsulot miqdori (M_x) darajasini ko'rsatadi:

$$K_{in} = M_x / M_{ch}$$

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirishning asosiy yo'llaridan biri mavjud ishlab chiqarish fondlaridan foydalanishni yaxshilashdir. Ulardan samarali foydalanish masalasi ayniqsa, bozor iqtisodiyotiga o'tish sharoitida yanada dolzarblashadi. Shuning uchun ham O'zbekistonda ulardan har tomonlama unumli foydalanishga alohida e'tibor berib kelinmoqda.

Ishlab chiqarish quvvatlaridan qanchalik to'la va unumli foydalanilsa, ko'proq mahsulot ishlab chiqariladi, mahsulotning tannarxi kamayadi, korxonaning foydasi va samaradorligi oshadi.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati vaqt birligi ichida belgilangan assortiment va nomenklatura, mavjud dastgohlar, ishlab chiqarish maydonlaridan to'liq foydalanilgan holda mahsulot ishlab chiqarish imkoniyatini ifodalaydi.

Korxonaning ishlab chiqarish quvvati natura birligida o'lchanadi. Masalan, metallurgiya sanoatida ishlab chiqarish quvvati tonnada, to'qimachilikda yigirilgan ip tonnada, gazlamalar metrda, avtotraktor tarmoqlarida avtomobillar va traktorlar donalab o'lchanadi. Ishlab chiqarish quvvati korxonaning texnik darajasi, unumdorligi, kadrlar malakasi, xom ashyolarning sifati va mahsulotlarning assortimentiga qarab o'zgarib boradi.

Korxonalarda ishlab chiqarish quvvatini hisoblash uchun quyidagi ma'lumotlar bo'lishi lozim:

- a) mavjud uskunalar va agregatlarning soniga (ta'mirlashdagi uskunalar) rejalashtirish davrida yangidan kiritilgan uskunalar qo'shiladi, Lekin jismoniy va tabiiy sharoit ta'sirida emirilgan uskunalar hisobga kiritilmaydi;
- b) korxonalar va tsexlarning ishlab chiqarish maydonlari haqidagi ma'lumot;
- c) korxonalarining ish rejimi, ya'ni smenalar soni (ta'mirlashga to'xtash vaqtisiz), ish vaqti fondi;
- d) uskunalar, agregatlarning unumdorlik normasi.

Ishlab chiqarishda turli uskunalardan foydalanish, korxonaning quvvati asosiy texnologik jarayonlarni bajaradigan yetakchi tsexlar, bo'linmalar yoki agregatlarning quvvatlariga binoan hisoblanadi.

Turli korxonalarining ishlab chiqarish quvvatini hisoblashda ularning xususiyatlari inobatga olinadi va quyidagi formula yordamida hisoblanadi:

$$Q = D_s * D_u * D_{iv}$$

Bunda: Q - korxonaning ishlab chiqarish quvvati;

D_s - bir turdagi dastgohlar soni;

D_u - vaqt birligidagi bir dona dastgohning unumdorligi;

D_{iv} - dastgohlarning ishlash vaqti.

Ayrim tarmoqlarning korxonalar va tsexlarida yig'uv, quyuv, mebel, konserva ishlab chiqarish quvvati, maydon bo'yicha quyidagi formulaga asosan hisoblanadi:

$$Q = (M : M_n) * (F : V_t)$$

Bunda:

M - korxonaning yoki tsexning ishlab chiqarish maydoni (kvm);

M_n - norma ish joyiga taalluqli ishlab chiqarish maydoni (kvm);

F - ish joyining yillik rejali ish vaqti fondi (soat);

V_t - mahsulotning mehnat talabchanligi - texnologik vaqt (soatda).

Yil boshida belgilangan ishlab chiqarish quvvati - kirish quvvati, yil oxiridagisi esa chiqish quvvati deyiladi. O'rtacha yillik ishlab chiqarish quvvati quyidagi formula yordamida aniqlanadi:

$$Q_{o'rt} = Q_k + (Q_t * P) / 12 - (Q_{ch} * P) / 12$$

Bunda:

Q_k - kirish (rejalashtirilayotgan yil boshidagi) quvvat;

Q_t - yil davomida ishga tushirilgan quvvat;

Q_{ch} - chiqish (yil oxiridagi) quvvat;

P - rejalashtirilayotgan davrdagi ishlab chiqarish quvvatidan foydalanilmagan oylar soni;

P - rejalashtirilayotgan davrda, ishga tushirilgan ishlab chiqarish quvvatidan foydalanilgan oylar soni.

Asosiy fondlardan va ishlab chiqarish quvvatidan foydalanishni yaxshilash ijtimoiy ishlab chiqarishning samaradorligini oshirishga, kapital mablag' sarflamay qo'shimcha mahsulot ishlab chiqarishga, mehnat unumdorligi va samaradorlik o'sishiga hamda mahsulot tannarxini kamaytirishga imkon yaratadi. Shuning

uchun ham hozirgi sharoitda respublikada ulardan unumli foydalanishga katta e'tibor berilmoqda.

Sanoat asosiy fondlari va ishlab chiqarish quvvatlari samaradorligini oshirishda korxonalarda texnologik uskunalarning ish smenasini ko'paytirish katta aqamiyatga egadir. Uskunalardan intensiv foydalanishni yaxshilash uchun korxonaning texnika va texnologiyasini takomillashtirish, mashinalarning ish tezligini oshirish, metall quyishga, kimyoviy jarayonlarga sarflanadigan vaqtni qisqartirish, shuningdek, kadrlar malakasining texnikaviy saviyasini oshirish, korxonalarni yiriklashtirish, ixtisoslashtirish va hamkorlik asosida mahsulot ishlab chiqarishni tashkil etish zarur.

Nazorat savollari:

1. Asosiy ishlab chiqarish va noishlab chiqarish fondlari deganda nimani tushunasiz?
2. Asosiy fondlar eskirishi turlari va sabablari nimadan iborat?
3. Fond samaradorligi nima va u nima uchun qo'llaniladi?
4. Fond sig'imi nimani ko'rsatadi?
5. Ishlab chiqarish quvvati deganda nima tushuniladi?

Adabiyotlar:

1. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
3. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд, пер.и доп. М.: INFRA-2001.
4. Зайцев Н.Л. Экономика организации.– М.: «Экзамен», 2000.
Internet sayti: www.Ziyonet.uz; www.Lex.uz

Ma'ruza – 2. Aylanma fondlar va ulardan foydalanish ko'rsatkichlari.

Reja:

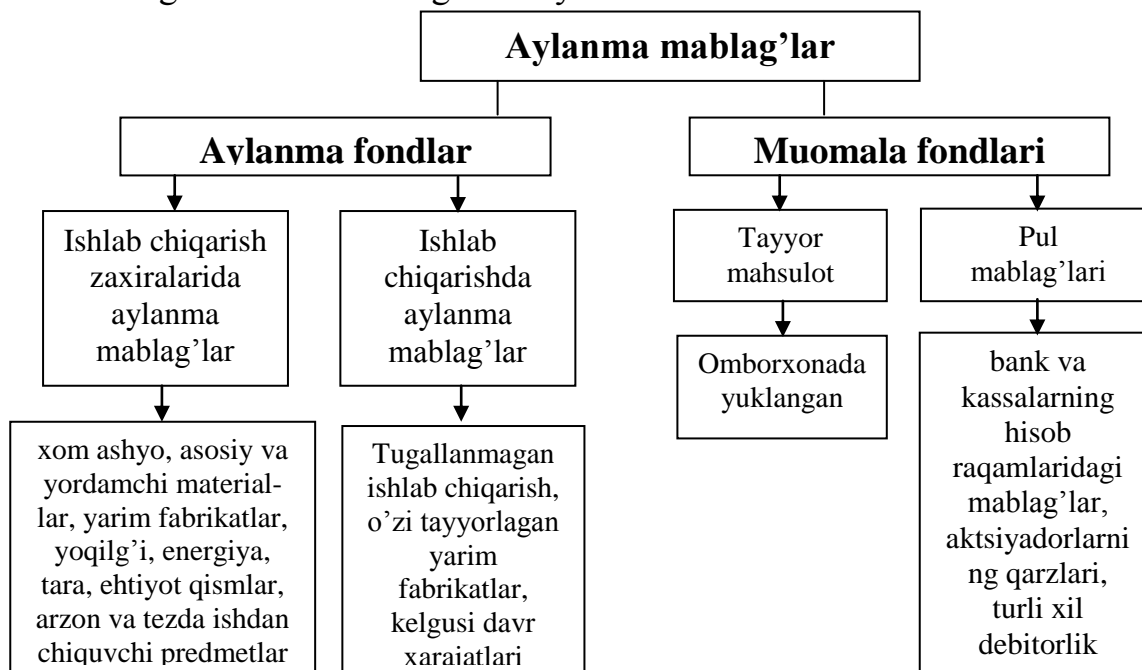
1. Sanoat tarmoqlari korxonalarining aylanma fondlari to'g'risida tushuncha, ularning tarkibi va tasnifi.
2. Me'yorlashtiriluvchi va me'yorlashtirilmaydigan aylanma fondlar.
3. Aylanma fondlar samaradorligini aniqlovchi ko'rsatkichlar va ularni yaxshilash yo'llari.

Tayanch iboralar: aylanma mablag'lar, aylanma aktivlar, aylanma fondlar, muomala fondlari, ishlab chiqarish zaxiralari, tugallamagan ishlab chiqarish, kelgusi davr xarajatlari, moddiy resurslar, material sig'imi, me'yorlashtiriluvchi aylanma fondlar, me'yorlashtirilmaydigan aylanma fondlar, aylanish koeffitsienti, aylanish tezligi.

3.1. Sanoat tarmoqlari korxonalarining aylanma fondlari to'g'risida tushuncha, ularning tarkibi va tasnifi.

Korxonalar ishlab chiqarish faoliyatini tashkil qilishda mehnat qurollari (asosiy fondlar) va ishchi kuchidan tashqari, aylanma mablag'larga ham ega bo'lishlari zarur.

Aylanma mablag'lar ishlab chiqarishning aylanma fondlari va muomala fondlarini tashkil qilishga mo'ljallangan pul mablag'laridan iborat. Aylanma mablag'lar qoidaga ko'ra, korxonaning hisob raqamida naqd pul ko'rinishida jamg'ariladi. Har bir korxonaning aylanma mablag'lari asosiy fondlarning texnik holati va mahsulot ishlab chiqarish dasturi bilan bog'liq. Korxonaga qanchalik katta va uning ishlab chiqarayotgan mahsulotlari turlari ko'p bo'lsa, aylanma mablag'lar shunchalik ko'p talab qilinadi. Aylanma mablag'lar ishlab chiqarish va uning uzluksizligini ta'minlashning moddiy asosi hisoblanadi.



3.2.1-rasm. Aylanma mablag'lar tarkibi.

“Aylanma mablag'lar” atamasidan tashqari “aylanma kapital” iborasi ham ko'p qo'llanilib, asosan iqtisodiy nazariya va xo'jalik yuritishning xorijiy tajribasidan olinadi. Mohiyatiga ko'ra **aylanma kapital** korxonaga ishlab chiqarish kapitalining bir qismi bo'lib, uning qiymati ishlab chiqarishning har bir tsiklida ishlab chiqarilgan mahsulotga o'tkaziladi hamda ushbu tovarni sotgandan so'ng korxonaga qaytariladi. Aylanma kapital ko'pincha korxonaning pul mablag'lari hisoblanuvchi yoki ishlab chiqarish jarayonida pul mablag'lariga aylantiriluvchi harakatchan aktivlari qatoriga kiritiladi.

Iqtisodiy tabiati, vazifalari va ishlab chiqarish jarayonidagi o'rniga ko'ra “aylanma mablag'lar” va “aylanma kapital” o'rtasida sezilarli farq yo'q. Korxonaga doimiy kapitalining tarkibiy qismi sifatida ular xom ashyo, yoqilg'I, energiya resurslari, yordamchi boshqa materiallarda yuzaga keladi, shuningdek, ishchi kuchlarini yollash va ularning mehnatiga haq to'lashga bo'nak (avans) tariqasida beriladi. Aylanma mablag'larga bo'lgan qo'shimcha talab banklardan olinadigan kreditlar hisobiga qoplanadi.

Korxonada yetarli darajada aylanma mablag'larning mavjud bo'lishi, bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonaga erkin faoliyat ko'rsatishi uchun asos hisoblanadi.

Korxonaning aylanma mablag'lari aylanma fondlar va muomala fondlariga taqsimlanadi. **Aylanma fondlar** bu ishlab chiqarish jarayonining eng zarur unsuri,

mahsulot tannarxining asosiy qismi. Mahsulot birligiga ketadigan xom ashyo, materiallar, yoqilg'i va energiya xarajatlari kam bo'lsa, mehnat qancha kam sarflansa ishlab chiqariladigan mahsulot ham shuncha arzon bo'ladi.

Ishlab chiqarish jarayonining uzluksizligini ta'minlash uchun asosiy ishlab chiqarish fondlari bilan bir qatorda mehnat buyumlari, moddiy resurslar ham zarur bo'lib hisoblanadi. Mehnat buyumlari mehnat vositalari bilan birgalikda mehnat mahsulotining qiymatini va iste'mol qiymatini yaratishga qatnashadi. Ishlab chiqarish aylanma fondlarining moddiy unsurlari (mehnat buyumlari) aylanishi mehnat jarayoni va asosiy ishlab chiqarish fondlari bilan chambarchas bog'liqdir. **Aylanma fondlar** - ishlab chiqarish jarayonida bir marta qatnashib, o'z qiymatini tayyor mahsulotga to'liq o'tkazib, o'z shaklini ham o'zgartiradigan va bununlay yo'qotib yuboradigan mehnat buyumlaridir.

Korxonada ishlab chiqarish aylanma fondlar uch qismdan tashkil topadi:

- ishlab chiqarish zahiralari;
- tugallanmagan ishlab chiqarish va o'zi tayyorlangan yarim fabrikatlar;
- kelgusi davr xarajatlari.

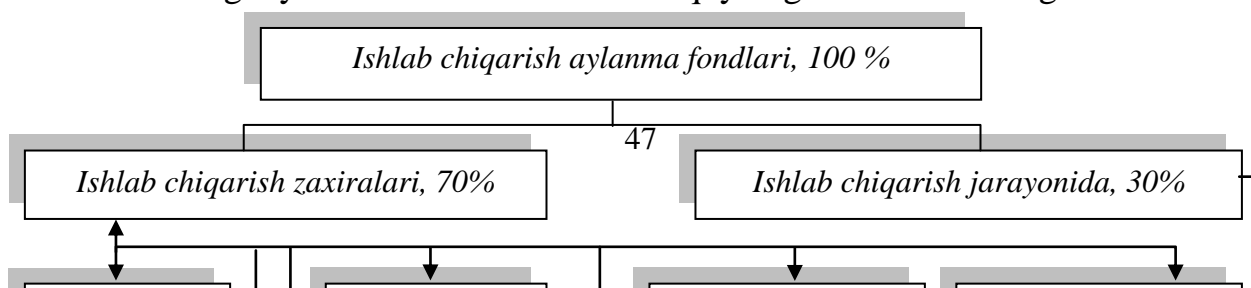
Ishlab chiqarish zahiralari – bu ishlab chiqarish jarayonida ishlatish uchun tayyorlab qo'yilgan mehnat buyumlaridir, bo'lar: xom ashyo, asosiy va yordamchi materiallar, yoqilg'i, energiya, sotib olingan yarim fabrikatlar va yig'iladigan buyumlar, tara va tara materiallari, asosiy fondlarning joriy remonti uchun olib qo'yilgan ehtiyot qismlardan tashkil topadi.

Tugallanmagan ishlab chiqarish va o'zida tayyorlanadigan yarim fabrikatlar-bu ishlab chiqarish jarayoniga qatnashadigan mehnat buyumlaridir, bularga: materiallar, detallar, ishlab chiqarish jarayonida qayta ishlanuvchi, to'ldiriluvchi va to'planuvchi buyumlar, shuningdek, o'zida tayyorlangan yarimfabrikatlar, birta tsexida ishlab chiqarilishi to'liq tugatilmagan va korxonaning boshqa tsexlarida yana qayta ishlanishi zarur bo'lgan buyumlar kiradi.

Kelgusi davr xarajatlari – bu aylanma fondlarning nomoddiy unsurlari, ya'ni ayni vaqtda ishlab chiqarilayotgan, lekin kelgusi davr mahsuloti bo'ladigan mahsulotlarni tayyorlash va yangi mahsulot turlarini o'zlashtirish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlardir. (Masalan, yangi turdagi mahsulotlarni ishlab chiqarish uchun texnologiyalarni qayta ta'mirlash va jihozlarni qaytadan o'rnatish xarajatlari).

Ishlab chiqarishning aylanma fondlari o'z harakati bo'yicha muomala sohasiga xizmat qiluvchi **muomala fondlari** bilan ham bog'liqdir. Ularga korxonaning tayyor mahsulot zaxirasini yaratish uchun mo'ljallangan pul mablag'lari, turli xil debitorlik qarzlari, bank va kassalarning hisob-kitob raqamlaridagi mablag'lardan iborat bo'ladi. Korxonadagi aylanma fondlar va muomala fondlarini shakllantirish uchun yig'ilgan pul mablag'lari korxonaning aylanma mablag'larini tashkil etadi.

Aylanma fondlar alohida unsurlarining nisbatini (% larda) ko'rsatish yoki ularni qismlarga ajratish aylanma fondlar strukturasi deyiladi. Sanoat korxonalaridagi aylanma fondlar strukturasi quyidagi rasmda keltirilgan:



3.1.2-rasm. Ishlab chiqarish aylanma fondlari

Rasmdan ko`rinib turibdiki, aylanma fondlar aylanma mablag'larning ko`pchilik qismini egallab turibdi. Korxonada iqtisodiyotiga aylanma mablag'larning tarkibi va tuzilmasidan tashqari, ularni ishlab chiqarish, takror ishlab chiqarish va muomalaning turli bosqichlarida izlab topish katta ta`sir ko`rsatadi. Aylanma mablag'larning to`liq aylanishi uch bosqichdan iborat bo`lib, bu jarayonda mahsulot ishlab chiqariladi va sotiladi.

Birinchi bosqichda aylanma mablag'lar pul shaklidan moddiy boyliklarning ishlab chiqarish zaxiralariga aylanadi, ya`ni pul - tovar (P-T).

Ikkinchi bosqich ishlab chiqarish, ya'ni mahsulotni tayyorlash jarayonini o`z ichiga oladi. Bu bosqichda aylanma mablag'lar va birinchi o`rinda aylanma fondlar tugallanmagan ishlab chiqarish va yarim tayyor mahsulotlar holiga keltirilib, tovar shaklini oladi (T).

Uchinchi bosqichda aylanma mablag'lar tovar mahsuloti shaklida muomalaga kiritilib, sotiladi va yana pul shaklini oladi (T-P).

Shu tariqa aylanma mablag'lar barcha bosqichlardan o`tib, to`liq aylanishni amalga oshirishini quyidagi tarzda aks ettirish mumkin:

- 1-bosqich - pul-tovar (P-T);
- 2-bosqich - ishlab chiqarish (I.Ch);
- 3-bosqich - tovar-pul (T-P).

Shuni qayd qilib o`tish muhimki, korxonaning aylanma mablag'lari bir vaqtning o`zida uchala bosqichda ham pul mablag'lari, ishlab chiqarish zaxiralari, tugallanmagan ishlab chiqarish, yarim tayyor va tayyor mahsulotlar ko`rinishida mavjud bo`lishi mumkin. Korxonaning aylanma mablag'lari harakati ma`lum bir iqtisodiy qonunlar asosida ishlashi hamda ulardan ishlab chiqarish va takror ishlab chiqarishning barcha bosqichlarida oqilona foydalanishni ko`zda tutishi ham muhim ahamiyat kasb etadi. Bu qonunlardan va aylanma mablag'lardan foydalanish qoidalaridan chetga chiqish aylanma mablag'larning etishmasligiga

yoki samaradorlikning pasayishiga olib kelishi mumkin.

Hozirgi sharoitda aylanma fondlarni tejashning iqtisodiy ahamiyati quyidagiga ifodalanadi:

- xom ashyo, materiallar, yoqilg'i xarajatlarini kamaytirish ishlab chiqarishga ko'plab iqtisodiy foyda keltiradi. U har doimgi ishlatiladigan moddiy resurslardan foydalanib, ko'proq tayyor mahsulot ishlab chiqarishni ta'minlaydi va ishlab chiqarish hajmi oshirishga asos bo'lib xizmat qiladi.
- Moddiy resurslarni tejash, ishlab chiqarishda yangi, ancha tejamli bo'lgan materiallarni qo'llash, ishlab chiqarishning alohida tarmoqlari o'rtasida takomillashgan munosabatlarining paydo bo'lishiga olib keladi va sanoat ishlab chiqarish tarmoqlarini yanada rivojlantiradi.

Mahsulot ishlab chiqarishda moddiy resurslar xarajatlarini xarakterlovchi umumiy ko'rsatkich bo'lib material sig'imi M ko'rsatkichi hisoblanadi va u mahsulot birligiga qilingan moddiy xarajatlarni natural yoki qiymat o'lchovlarida baholab beradi. Bu ko'rsatkich natural, natural-qiymat va qiymat ifodalarida o'lchanadigan ko'rsatkichlar: metall sig'imi, energiya sig'imi, yoqilg'i sig'imi kabi alohida resurslar sarfini xarakterlovchi ko'rsatkichlar bilan bevosita bog'liqdir.

Mahsulotning material sig'imi turli ko'rsatkichlar bo'yicha hisoblanishi mumkin:

1. Ishlab chiqarish mahsulotning tabiiy birligiga sarflangan moddiy resurslarning solishtirma xarajatlari (solishtirma material sig'imi):

$$M = m = Q / N$$

2. Ishlab chiqarilgan mahsulotning tabiiy birligiga sarflanadigan bir necha xil moddiy resurslarning miqdorini qiymat ifodada o'lchash (masalan, so'm, tonna, 1m kub, 1 m kv va boshqalar uchun):

bunda: N – moddiy resurslarning ulgurji bahosi.

Bu formulalar oddiy mahsulotlarning material sig'imini aniqlash uchun ishlatiladi (masalan, elektroenergiya, cho'yan, po'lat va boshq.).

3.2. Me'yorlashtiriluvchi va me'yorlashtirilmaydigan aylanma fondlar.

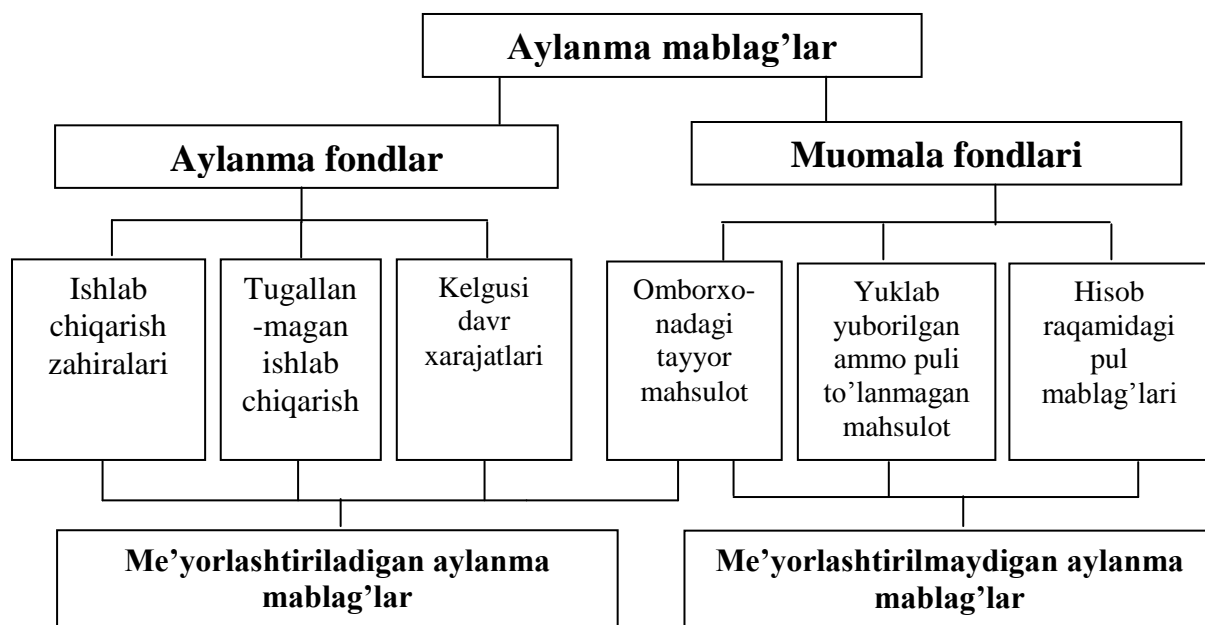
Shakllanish manbaiga ko'ra, aylanma mablag'lar xususiy va qarzga olingan turlarga bo'linadi. **Xususiy aylanma mablag'lar** doimo korxonada bo'lib, xususiy resurslar, asosan foyda hisobiga shakllanadi. Korxonaning xususiy aylanma mablag'lari qatoriga ish haqi bo'yicha qarzlari, ta'minotchilar yoki hamkorlar qarzlari, buyurtmachilarning tayyorlangan mahsulot uchun to'lagan pullari kabilarni kiritish mumkin. Bu mablag'lar xususiy mablag'larga tenglashtirilgan mablag'lar yoki korxonaning barqaror passivlari deb ataladi.

Qarzga olingan aylanma mablag'lar doimo harakatda bo'lmaydi hamda korxonaning mahsulotlarni sotishdagi qiyinchiliklar, moddiy-tovar boyliklar bilan ta'minlash, mahsulot ishlab chiqarish dasturini oshirib bajarish va boshqa vaqtinchalik ehtiyojlarni qoplash uchun foydalaniladi. Ular qatoriga bank kreditlari, kreditorlik qarzlari va boshqa passivlarni kiritish mumkin.

Aylanma mablag'larni boshqarish mahsulot ishlab chiqarish va sotish jarayonining uzluksizligini ta'minlashda aylanma mablag'lardan iloji boricha kamroq foydalanishda ifodalanadi. Bu esa korxonada aylanma mablag'lari

aylanishining barcha bosqichlarida mos ravishda minimal, lekin etarli tarzda ratsional taqsimlanishi zarurligini anglatadi. Bu vazifa o'z navbatida moddiy resurslar zaxiralari va xarajatlarini me'yorlashtirish tufayli muvaffaqiyatli amalga oshirilmoqda.

Tashkil etish usuliga ko'ra aylanma mablag'lari me'yorlashtiriladigan me'yorlashtirilmaydigan mablag'larga bo'linadi.



3.2.3-Me'yorlashtiriladigan va me'yorlashtirilmaydigan aylanma mablag'lar tarkibi.

Me'yorlashtiriluvchi aylanma mablag'lar qatoriga korxonada omborlaridagi ishlab chiqarish zaxiralari (xom ashyo, materiallar, yoqilg'i, unchalik qimmat bo'lmagan predmetlar va jihozlar), tugallanmagan ishlab chiqarish, kelgusi davr xarajatlari va ombordagi tayyor mahsulotlar kiritiladi.

Me'yorlashtirilmaydigan aylanma mablag'lar – xaridorlarga berib yuborilgan tayyor mahsulot yoki tovarlar, hisob raqamidagi pul mablag'laridir.

Korxonalar faoliyatida barcha aylanma mablag'lar salmog'ida 70-80%ni tashkil qiluvchi me'yorlashtiriluvchi aylanma mablag'lar asosiy o'rin tutadi. Aylanma mablag'larni me'yorlashtirish tejamkorlik rejimiga rioya qilish va resurslardan oqilona foydalanish imkonini yaratadi.

Resurslarni me'yorlashtirish jarayonida aylanma mablag'larning me'yor va me'yoriylari belgilanadi.

Aylanma mablag'larning me'yori, korxonada moddiy-tovar boyliklarining minimal zaxiralarini tavsiflaydi hamda ishlab chiqarilayotgan mahsulot birligiga to'g'ri keluvchi pul o'lchovida, zaxira kunlari va zaxira me'yorlarida hisoblanadi.

Me'yoriy aylanma mablag'lar me'yorini, me'yori aniqlangan ko'rsatkichga ko'paytirishni ifodalaydi hamda qoidaga ko'ra, pul ko'rinishida o'lchanadi. U quyidagi formula asosida hisoblanishi mumkin:

$$N_{ay.m} = N_{ich.z} * N_{t.ich} * N_{t.m}$$

Bunda: $N_{ich.z}$ - ishlab chiqarilgan zaxiralar me'yori;

$N_{t,ich}$ - tugallanmagan ishlab chiqarish me`yori;

$N_{t,m}$ - tayyor mahsulot me`yori.

Aylanma mablag'larni me`yorlashtirish va ayniqsa, moddiy resurslarni sarflash me`yorlarini belgilashda quyidagi tamoyillarga amal qilish lozim:

- √ me`yorlarning progressivligi va dinamikligi;
- √ me`yorlarning iqtisodiy va ishlab chiqarish–texnikaviy jihatdan asoslanganligi;
- √ xom ashyo, material, yoqilg'i, elektr energiyasi va boshqa resurslar o`lchamini to`g`ri tanlash;
- √ chiqit va yo`qotishlarning oldini olish;
- √ eskirgan me`yorlarni qayta ko`rib chiqish hamda ularni fan-texnika taraqqiyoti yutuqlariga mos holga keltirish.

Moddiy va boshqa resurslarni me`yorlashtirishda bir nechta usullar qo`llaniladi. Amaliyotda quyidagi usullar ko`proq uchraydi:

1. O`tgan yillar davomida amalda sarflangan resurslar to`g`risidagi hisobot ma`lumotlarini o`rganish hamda bir necha yillar davomida ro`y bergan pasayishlarni hisoblashga asoslanuvchi statistika-tajriba usuli.
2. Laboratoriya tajribalariga asosan yaratilgan hamda instrumentlar va yordamchi materiallar sarflanishi me`yorsini aniqlashda qo`llaniluvchi -laboratoriya–texnikaviy usuli.
3. Yuzaga kelgan ishlab chiqarish sharoitlaridan tashqari boshqa korxonalarining ilg`or tajribalari va yutuqlarini ham hisobga olish imkonini beruvchi, moddiy resurslardan foydalanishni me`yorlashtirishning mukammalroq usuli hisoblanuvchi – hisob-tahliliy usuli.

Korxonada aylanma mablag'larini me`yorlashtirish tadbirlari ishlab chiqarish zaxiralarini me`yorlashtirish, shuningdek, tugallanmagan ishlab chiqarishning optimal kattaligi, tayyor mahsulot qoldiqlari va kelgusi davr xarajatlarini aniqlash bilan bog`liq vazifalarni echishga olib keladi.

Ishlab chiqarish zaxiralarini me`yorlashtirish, korxonaning uzluksiz faoliyat yuritishini ta`minlash maqsadida amalga oshiriladi. Agar ishlab chiqarish zaxiralari me`yoriylardan past bo`lsa, ishlab chiqarish jarayonining izdan chiqishi, ishchi kuchi va uskunalarning bekor turib qolishi, korxonaning ishlab chiqarish va iqtisodiy ko`rsatkichlari pasayishiga olib kelishi mumkin. Shu bilan bir paytda, ishlab chiqarish zaxiralarining belgilangan me`yor va me`yoriylardan oshib ketishiga ham yo`l qo`ymaslik kerak, chunki bu mablag'larning "muzlab" qolishiga va natijada korxonada va davlatning zarar ko`rishiga olib keladi. Ishlab chiqarish zaxiralari joriy, sug`urta (kafolatli), tayyorlov (texnologik) va mavsumiy turlarga bo`linadi.

Joriy zaxira – materiallar yetkazib berish oraliq`ida ishlab chiqarishni moddiy resurslar bilan ta`minlash uchun zarur bo`lgan zaxiradir. Joriy zaxiralar material yetkazib berish davri, oraliq`i hamda xom ashyo va boshqa materiallarning sutkalik sarflanishiga to`g`ridan-to`g`ri bog`liq bo`ladi.

$$Z_{max} = M_{o,r} \times T_{t,ts}$$

Bunda: $M_{o,r}$ – ushbu materialdan o`rtacha sutkalik foydalanish miqdori (T., dona);

$T_{t,ts}$ – yetkazib berish oraliq`i yoki ta`minot tsikli, kunlar.

Sug'urta (kafolat) zaxirasidan ta'minotda yuzaga kelishi mumkin bo'lgan uzilishlar yoki ko'zda tutilmagan holatlarda foydalanish mo'ljallanadi. Ko'pincha sug'urta zaxirasining miqdori joriy zaxira me'yoring 50% miqdorida belgilanadi hamda quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$Z_{\text{sug'}} = M_{\text{o'r}} \times (T_1 + T_2 + T_3 + T_4)$$

Bunda: T_1 – materialni yuklash uchun ketadigan vaqt;

T_2 – materiallar yo'lda bo'ladigan vaqt;

T_3 – materiallarni omborga qabul qilish vaqti;

T_4 – materiallarni foydalanishga tayyorlash vaqti.

Sug'urta zaxirasi omborda joriy zaxira bilan birgalikda saqlanadi hamda undan umuman farq qilmasada, alohida hisobga olinadi va faqat korxonah rahbariyatining ruxsati bilangina sarflanadi.

Tayyorlov (texnologik) zaxirasidan xomashyo va materiallarni ishlab chiqarishga kiritish uchun tayyor holga keltirishda foydalaniladi. Bunday zaxiralar ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlari va texnologiyalariga ega bo'lgan korxonalaridagina yaratiladi. Bunday korxonalar qatoriga yog'-moy kombinati, yog'ochni qayta ishlash korxonasi kabilarni kiritish mumkin. Mazkur hollarda tayyorlov zaxirasi miqdori tayyorlov texnologiyasi va operatsiyalariga mos holda me'yorga solinadi.

Mavsumiy zaxiralar asosan uchta sababga ko'ra yuzaga keladi: birinchidan, xomashyo tayyorlashning mavsumiyligi; ikkinchidan, uni iste'mol qilishning mavsumiyligi; uchinchidan, materiallarni etkazib berishning mavsumiyligi. Mavsumiy zaxiralar hajmi xuddi joriy zaxiralar hajmi kabi, o'rtacha bir sutkada iste'mol qilish va mavsumiy zaxiralar yaratilishi lozim bo'lgan vaqtga asosan aniqlanadi.

Ishlab chiqarish zaxiralarini me'yorlashtirish, ishlab chiqarishda qo'llaniluvchi har bir mehnat predmeti (xomashyo va materiallar, yordamchi materiallar va boshqalar) uchun alohida amalga oshiriladi hamda bu o'z navbatida ishlab chiqarish zaxiralarini yaratishda aylanma mablag'larga bo'lgan ehtiyojni aniqlashga asos bo'lib xizmat qiladi.

Tugallanmagan ishlab chiqarishni me'yorlashtirish. Tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha aylanma mablag'lar me'yorini aniqlash korxonah faoliyatidagi eng murakkab va ko'p mehnat talab qiluvchi jarayon hisoblanadi. Tugallanmagan ishlab chiqarish sifatida ishlab chiqarishning turli bosqichlarida - xomashyoni texnik nazorat bo'limi (TNB) tomonidan qabul qilishdan to tayyor mahsulot omboriga topshirgunga qadar ishlov berilayotgan mahsulotlarni ko'rsatish mumkin.

Tugallanmagan ishlab chiqarish bo'yicha aylanma mablag'lar me'yoriy miqdori quyidagilarga bog'liq bo'ladi:

1. Mahsulot ishlab chiqarish hajmi.
2. Mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanuvchi joriy xarajatlar, ya'ni tannarx.
3. Xomashyo va materiallarni ishlab chiqarishga kiritish vaqtidan to tayyor mahsulot chiqishigacha bo'lgan ishlab chiqarish tsiklining davomiyligi. Ishlab chiqarish tsiklining davomiyligini topishda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_{\text{ич.ц}} = t_{\text{техн}} + t_{\text{наз}} + t_{\text{транс}} + t_{\text{тан}}$$

Bunda: $t_{\text{техн}}$ - mahsulot ishlab chiqarishdagi barcha operatsiyalarga sarflanuvchi vaqti;

$t_{\text{тан}}$ - operatsiyalar oralig'idagi vaqt (tanaffuslar);

$t_{\text{транс}}$ - transportda tashish vaqti;

$t_{\text{наз}}$ - mahsulotni yig'ish, qabul qilish va TNBga topshirish vaqti.

Tugallanmagan ishlab chiqarishga jalb qilingan aylanma mablag'larning o'sishi xomashyo va materiallarni ishlab chiqarishga kiritish bilan boshlanadi hamda ishlab chiqarish tsikli yakunida (tayyor mahsulot omborga topshirilganda) eng yuqori nuqtasiga chiqadi. Tugallanmagan ishlab chiqarish me'yoriyini hisoblashda ishlab chiqarish tsikli kunlarda belgilanadi hamda bunda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$M_{\text{t.ich}} = M_k \times T_{\text{ich.ts}} \times K_{\text{x.u.}}$$

Bunda: M_k - o'rtacha bir kunlik xarajatlar (so'm);

$T_{\text{ich.ts}}$ - ishlab chiqarish tsikli davomiyligi (kun);

$K_{\text{x.o'}}$ - xarajatlarning o'sish koeffitsienti.

Xarajatlarning o'sish koeffitsienti asosiy materiallar (M_a) to'liq qiymatda olinuvchi kattalik sifatida hisoblanadi. Ishlab chiqarish xarajatlari (M_{ich}) butun ishlab chiqarish tsikli mobaynida bir xil suratda o'sib boradi hamda 50% qiymatda hisobga olinadi:

$$K_{\text{xu}} = (M_a * 0,5M_{\text{ich}}) : T$$

Bunda: T - mahsulot birligining rejadagi tannarxi.

Tayyor mahsulot qoldiqlarini me'yorlashtirish. Ishlab chiqarish jarayoni tugallangandan so'ng mehnat predmetlari tayyor mahsulot ko'rinishida muomalaga kiritiladi. Aylanma mablag'larning tayyor mahsulotga aylanish me'yoriy miqdori, o'rtacha bir sutkalik ishlab chiqarilgan mahsulotning (tannarxi bo'yicha) aylanma mablag'larning kunlardagi tayyor mahsulot me'yorsiga sifatida, ya'ni tayyor mahsulotning korxonada saqlanish muddati sifatida aniqlanadi:

$$T_m = V : T * M_{\text{t.m}}$$

Bunda: T_m - tayyor mahsulot me'yoriy;

V - rejalashtirilgan davrda rejadagi tannarx bo'yicha ishlab chiqarilgan mahsulot;

$M_{\text{t.m}}$ - tayyor mahsulotlardagi aylanma mablag'lar zaxiralari me'yori,(kun);

T - rejadagi davrda kalendar kunlar miqdori.

Tayyor mahsulotning omborda saqlanish muddati tayyor mahsulotni transportirovka qilish va sotishga bog'liq bo'ladi. Aylanma mablag'larning ushbu me'yoridagi kunlar soni mahsulotni tayyorlash, yuklash, hujjatlarni tayyorlash va ularni bankka topshirish uchun zarur bo'lgan kunlardan iborat bo'ladi.

Kelgusi davr xarajatlarni me'yorlashtirish. O'sib borayotgan fan-texnika taraqqiyoti sur'atlari aylanma mablag'larning kelgusi davr xarajatlari ahamiyatini oshirmoqda. Bu xarajatlar korxonaning maxsus buxgalteriya hisobida uchta manba: yangi texnikani o'zlashtirish fondi (agar korxonada shunday fond mavjud bo'lsa), bank krediti va foyda (xarajatlarni mahsulot tannarxiga kiritish yo'li bilan) hisobiga yig'iladi. Aylanma mablag'larning kelgusi davr xarajatlari (M_{kdx})

me`yorini hisoblashda quyidagi formulaga amal qilinadi:

$$M_{kdx} = X + X_{ich} + X_t$$

Bunda: X – yil boshida kelgusi davr xarajatlari uchun sarflanishi mo`ljallangan mablag`lar miqdori (buxgalteriya hisoboti bo`yicha);

X_{ich} – rejadagi yilda loyiha-smetalarda ko`zda tutilgan ishlab chiqarish xarajatlari;

X_t – o`zlashtirilayotgan mahsulot tannarxiga kiritiluvchi hamda smetalarda ko`zda tutiluvchi yoki maxsus manbalar hisobiga qoplanuvchi xarajatlar.

Alohida elementlar bo`yicha aylanma mablag`lar xarajatlari me`yorlari aniqlangandan so`ng, aylanma mablag`larga bo`lgan umumiy ehtiyojlar (me`yoriy) miqdori hisoblanadi. Korxonada aylanma mablag`lariga bo`lgan umumiy ehtiyoj, ishlab chiqarish zaxiralari (xomashyo va asosiy materiallar, yordamchi materiallar, yarim tayyor mahsulotlar, xarid qilinuvchi mahsulotlar, qadoqlash va o`rov materiallari, yoqilg`i va hokazolar), tugallanmagan ishlab chiqarish, tayyor mahsulot va kelgusi davr xarajatlaridan iborat bo`ladi.

3.3. Aylanma fondlar samaradorligini aniqlovchi ko`rsatkichlar va ularni yaxshilash yo`llari.

Bozor iqtisodiyotiga o`tish sharoitida har bir korxonaning eng muhim vazifalaridan biri bo`lib moddiy resurslarni tejash hisoblanadi, moddiy resurslar ishlab chiqarish xarajatlarining katta qismini tashkil etib, ularning tejalishi foyda hajmiga bevosita ta`sir ko`rsatadi. Foyda – bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonada o`z faoliyatini rivojlantirishiga asosiy manbai hisoblanadi.

Moddiy resurslarni tejash manbaalari va yo`llari bir-biridan farqlanadi. **Tejash manbai** deganda, nima hisobidan tejashga erishilgani tushuniladi. Tejash yo`llari deganda qanday usulda, qaysi tadbirlarni qo`llab tejashga erishilgani nazarda tutiladi.

Har bir korxonada moddiy resurslarni tejash zahiralari ega bo`ladi. Zahira deganda topilgan yoki topilayotgan, lekin to`liq qo`llanilmagan moddiy resurslardan foydalanish imkoniyatlari tushuniladi.

Aylanma mablag`lar aylanishini tezlashtirish nafaqat korxonada uchun, balki butun xalq xo`jaligi uchun ham katta ahamiyat kasb etadi. U resurslarning nisbiy ozod qilinishi, ijtimoiy xarajatlarning kamaytirilishiga ko`maklashadi va iqtisodiy rejalashtirish sur`atini oshiradi.

Korxonada aylanma mablag`laridan samarali foydalanish uchun asosiy ko`rsatkichni tavsiflaydi:

- 1) aylanish koeffitsienti;
- 2) aylanma mablag`larning yuklanish koeffitsienti;
- 3) vositalarning bir marta aylanishi davomiyligi.

Aylanish koeffitsienti korxonada aylanma mablag`larining ma`lum bir vaqt (yil, chorak) davomida amalga oshiruvchi aylanishini tavsiflaydi yoki aylanma mablag`larning har 1 so`miga to`g`ri keluvchi sotilgan mahsulotlarni ko`rsatadi. U quyidagi formula asosida hisoblab topiladi:

$$K_a = S_m : q_a$$

Bunda: S_m –sotilgan mahsulot hajmi, pul o`lchovida;

q_a – aylanma mablag'larning o`rtacha qoldiq hajmi, pul o`lchovida (aylanma mablag'lar me`yoriyi).

Aylanma mablag'larni yuklanish koeffitsienti aylanish koeffitsientiga teskari bo`lgan qiymatdir. U sotilgan har 1 so`m mahsulotga sarflangan aylanma mablag'larni tavsiflaydi hamda quyidagi formula asosida hisoblab topiladi:

$$K_{yu} = q_a : S_m$$

Bir marta aylanish davomiyligi kunlarda o`lchanadi hamda shu davrdagi kunlar sonini aylanish koeffitsientiga nisbati orqali quyidagi formula asosida hisoblanadi:

$$T = K : K_a$$

Bunda: K - shu davrdagi kunlar soni (360, 90).

Aylanma mablag'larning to`liq aylanish muddati qanchalik kichik yoki bu aylanishlar soni qanchalik ko`p bo`lsa, aylanma mablag'lar shunchalik kam talab qilinadi va aksincha, aylanma mablag'lar qanchalik tez aylanishda bo`lsa, shunchalik samarali ishlatiladi.

Bugungi kunda aylanma mablag'larda, ayniqsa, korxonalarining moddiy-tovar boyliklarida band bo`lgan yirik miqdordagi pul mablag'lari ularning to`liq saqlanishiga e`tibor qaratish, ulardan maqsadlarga muvofiq va samarali foydalanish, shuningdek, ularning aylanishini tezlashtirishni talab qiladi. Korxonalar oldiga qo`yilgan vazifalarni bajarish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

- fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini keng qo`llash;
- ishlab chiqarishning barcha jarayonlarida ilmiy jihatdan asoslangan me`yor va me`yoriylar tizimini yaratish;
- korxonalarni uzoq muddatli xo`jalik aloqalari yuritishga o`tkazish va kooperatsiya qilishni rivojlantirish;
- mahsulotlar, moliyaviy, moddiy va kuch-quvvat resurslarining sifat balansini tuzish;
- boshqarish tizimini tashkil etishning va rag`batlantirishning optimal shakllarini qo`llash.

Aylanma mablag'larning aylanishini tezlashtirish uchun kurashda har bir korxonada ularning ishlab chiqarish va muomalada bo`lish muddatini qisqartirishga erishishi zarur. Gap shundaki, aylanma mablag'larning muomala sohasida sekin harakatlanishi korxonaning bu vositalardan ishlab chiqarishda foydalanishda erishgan yutuqlarini yo`qqa chiqarishdan tashqari, ularning umumiy aylanishini ham sekinlashtirishi mumkin. Shu sababli tayyor mahsulotni iste`molchiga etkazib berishni tezlashtirish yoki mahsulotni realizatsiya qilish muddatini qisqartirish ham aylanma mablag'larning aylanishini tezlashtirishning muhim yo`li hisoblanadi. Aylanma mablag'larning aylanishini tezlashtirish samarasi, ulardan foydalanishni yaxshilash tufayli kamroq iste`mol qilinishi yoki qisman ozod qilinishida aks etadi. Aylanma mablag'lar mutlaq yoki nisbiy ozod qilinishi mumkin.

Mutlaq ozod qilish korxonaning aylanma mablag'larga bo`lgan ehtiyojini kamaytirishni tavsiflaydi hamda mavjud resurslardan ratsional foydalanishga oid

turli tashkiliy-texnik chora-tadbirlar hisobiga amalga oshiriladi.

Nisbiy ozod qilish aylanma mablag'lari hajmining o'zgarishi hamda sotilgan mahsulot hajmining o'zgarishini aks ettiradi. Uni aniqlash uchun hisobot yilida aylanma mablag'larga ehtiyojni, mahsulotni mazkur davr mobaynida sotish bo'yicha haqiqiy aylanish hamda o'tgan davrdagi aylanishni (kunlarda) inobatga olgan holda hisoblash zarur. Ular o'rtasidagi farq ozod qilingan vositalar miqdorini beradi.

Nazorat savollari:

1. Aylanma mablag'lar deganda nimani tushunasiz?
2. Aylanma fondlar tarkibiga nimalarni kiritish mumkin?
3. Muomala fondlari nima?
4. Me'yorlashtiriluvchi va me'yorlashtirilmaydigan aylanma fondlar nima?
5. Aylanish koeffitsiyenti qanday aniqlanadi?
6. Aylanish davri deganda nimani tushunasiz?

Adabiyotlar:

1. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
3. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд, пер.и доп. М.: INFRA-2001.
4. Зайцев Н.Л. Экономика организации.– М.: «Экзамен», 2000.
Internet sayti: www.Ziyonet.uz; www.Lex.uz

Mavzu 4. Sanoat tarmoqlari korxonalarida ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxi va narxi

Ma'ruza - 1. Sanoat tarmoqlari korxonalarining ishlab chiqarish xarajatlari.

Reja:

1. Xarajatlar va ularning tasnifi.
2. Sanoat tarmoqlari korxonalarida mahsulot tannarxini tashkil qiluvchi unsurlar.
3. Xarajatlar strukturasi.
4. Tannarx xarajatlarini kamaytirish yo'llari.

Tayanch iboralar: xarajat, tannarx, moddiy xarajatlar, davr xarajatlari, ijtimoiy ehtiyojlarga mo'ljallangan xarajatlar, ma'muriy xarajatlar, moliyaviy faoliyat xarajatlari, favqulodda zararlar.

4.1. Xarajatlar va ularning tasnifi.

Xarajat – mahsulotni ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) va uni sotish hamda ish haqi to'lashga sarflanadigan mablag'lar yig'indisidir.

Xarajat tarkibiga: mahsulot (xizmat tannarxi); ma'muriy xarajatlar; ijara va foiz to'lovlari; ish haqi va soliqlar kiradi.

Korxonalar faoliyat yuritish jarayonida moddiy va pul xarajatlarini

sarflaydilar. Korxonalar xarajatlari o'z ichiga: 1) mahsulot ishlab chiqarish tannarxi; 2) davr xarajatlari, 3) moliyaviy faoliyat bo'yicha xarajatlar, 4) favqulotda zararlarni oladi.

Korxonaning umumiy xarajatlari ichida ishlab chiqarish xarajatlari eng katta salmoqqa ega. Ishlab chiqarish xarajatlari majmuasi korxonaga mahsulot ishlab chiqarish qanchaga tushishini ko'rsatadi, ya'ni mahsulotning ishlab chiqarish tannarxini tashkil qiladi. Korxonalar, shuningdek, mahsulotni sotish bo'yicha xarajatlarni, ya'ni ishlab chiqarishdan tashqari yoki tijorat (tashish, qadoqlash, saqlash, reklama qilish va hokazo) xarajatlarini ham amalga oshiradilar

Mahsulot (ish, xizmat) tannarxini tashkil qiluvchi xarajatlar iqtisodiy mazmuniga ko'ra, quyidagi elementlarga asosan guruhlariga taqsimlanadi:

- ✓ moddiy xarajatlar;
- ✓ asosiy fondlar amortizatsiyasi;
- ✓ mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar;
- ✓ ijtimoiy ehtiyojlarga mo'ljallangan xarajatlar;
- ✓ boshqa xarajatlar.

Moddiy xarajatlar ishlab chiqarish xarajatlarining eng katta qismi bo'lib, umumiy xarajatlarning 60 - 80 foizini tashkil qilishi mumkin.

Moddiy xarajatlar o'z ichiga quyidagilarni qamrab oladi:

- ✓ xom ashyo va materiallar xarajatlari;
- ✓ texnologik maqsadlar va xo'jalik ehtiyojlari uchun sarflanuvchi yoqilg'i va energiya;
- ✓ xarid qilinuvchi butlovchi qismlar va yarim tayyor mahsulotlar;
- ✓ sotib olingan qadoqlash va o'rov materiallari xarajatlari;
- ✓ mashina va asbob-uskunalarini ta'mirlash uchun ehtiyot qismlar;
- ✓ boshqa korxonalar va tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ishlab chiqarish xizmatlari;
- ✓ xizmat davri bir yilgacha bo'lgan kichik qiymatli va tez eskiruvchi predmetlarning eskirishi yoki har bir instrument, inventar, laboratoriya uskunalarini va maxsus kiyim-bosh uchun eng kam oylik ish haqining 50 baravar miqdorigacha qiymati;
- ✓ tabiiy xom ashyodan foydalanish bilan bog'liq soliq, yig'im va boshqa to'lovlar;
- ✓ ishlab chiqarishda bekor turib qolish va sifatsizlik (brak) tufayli yuzaga keladigan yo'qotishlar;
- ✓ tabiiy yo'qotishlar bilan bog'liq bo'lgan yoki aybdor shaxslar mavjud bo'lmagan holda yuzaga keladigan yo'qotishlar.

Amortizatsiya ajratmalari miqdoriga teng bo'lgan asosiy ishlab chiqarish fondlarining eskirishi xarajatlarning yirik elementlaridan biri hisoblanadi. Bular qatoriga asosiy fondlarning tezlashgan amortizatsiyasi va uning indeksatsiyasini kiritish mumkin.

Mehnatga haq to'lash bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar—korxonaning asosiy ishlab chiqarish personalini mehnatiga haq to'lashga sarflanadigan xarajatlar bo'lib, ishlab chiqarishdagi yuqori natijalar uchun mukofotlar, rag'batlantiruvchi

va kompensatsiya to'lovlari, jumladan, qonunchilikda belgilangan me'yorilar chegarasida narxlarning o'sishi va indeksatsiya uchun to'lovlar, shuningdek, korxonalar xodimlari shtatida bo'lmagan, lekin asosiy ishlab chiqarishda band bo'lgan ishchilar uchun to'lanuvchi haqni o'z ichiga oladi.

Mazkur xarajatlar elementlari qatoriga quyidagilar kiritilgan:

- ✓ amalda bajarilgan ish uchun tarif stavkalari, lavozim maoshlari va shu kabilar asosida to'lanuvchi ish haqi;
- ✓ xodimlarga natural to'lov shaklida beriluvchi mahsulotlar qiymati;
- ✓ ishlab chiqarishdagi yuqori natijalar uchun beriluvchi mukofot va boshqa to'lovlar;
- ✓ qonunchilikka asosan ba'zi tarmoqlardagi xodimlarga bepul beriluvchi kiyim-kechak, oziq-ovqat, uy-joy, kommunal xizmat va hokazolar qiymati;
- ✓ har yillik mehnat va o'quv ta'tili uchun amalga oshiriluvchi to'lovlar;
- ✓ korxonani qayta tashkil qilish, shtatlar qisqarishi tufayli ishdan bo'shatilgan xodimlarga to'lanuvchi mablag'lar.

Ijtimoiy ehtiyojlar uchun xarajatlar nobyudjet ijtimoiy fondlariga (nafaqa fondi, ijtimoiy sug'urta fondi, bandlik fondi va hokazo) ajratiluvchi mablag'larni anglatadi. Mahsulot (ish, xizmat) tannarxidagi **boshqa xarajatlar** – qonunchilikda belgilangan tartibda maxsus nobyudjet fondlariga o'tkaziluvchi to'lovlar va soliqlar; yo'l qo'yish mumkin bo'lgan miqdordagi chiqindilar uchun to'lovlar; korxonalar mulkini majburiy sug'urtalash; ratsionalizatorlik takliflari uchun mukofotlar; qonunchilikda belgilangan stavkalarda kreditlar bo'yicha to'lovlar; mahsulotni sertifikatlash uchun bajarilgan ishlarga haq to'lash; qonunchilikda belgilangan me'yorlar bo'yicha xizmat safarlariga haq to'lash; yong'inga qarshi kurash va qo'riqlash muassasalariga haq to'lash; kadrlar tayyorlash va malakasini oshirish, xodimlar tanlashni tashkil qilish, aloqa xizmati, hisoblash markazlari, banklar xizmatiga haq to'lash; asosiy ishlab chiqarish fondlarini ijaraga olganlik uchun haq to'lash; nomoddiy aktivlarning eskirishi va hokazolar.

Ishlab chiqarish xarajatlariga, asosiy ishlab chiqarish fondlarini ishga tayyor holatda saqlab turish - kapital, o'rta va joriy ta'mirlash, mashina va asbob-uskunalariga qarash va ekspluatatsiya qilish uchun sarflanuvchi barcha xarajatlar kiradi. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini ta'mirlash bo'yicha murakkab ishlar amalga oshirilib, xarajatlar bir xilda taqsimlanmaganda korxonalar (Moliya Vazirligi ruxsati bilan) mahsulot tannarxi hisobiga asosiy fondlarni ta'mirlash uchun zaxira(rezerv) fondlari tashkil qilishi mumkin.

Xorijiy valyutadagi xarajatlar Markaziy bankning operatsiyalar amalga oshirilgan kundagi kursiga asosan so'mlarda belgilanadi. Mahsulot ishlab chiqarish va sotishga qilinadigan xarajatlarni o'sishiga, xom ashyo, materiallar, yoqilg'i, energiya, asbob-uskunalar narxining o'sishi, transport xizmati tariflarining yuqoriligi, reklama va vakillik xarajatlarining o'sishi kabilar ta'sir qiladi. Amortizatsiya ajratmalari miqdori ham o'sib bormoqda. Narxlar erkinligi va ijtimoiy ziddiyatlar kuchaygan sharoitlarda xarajatlar tuzilmasida ish haqining salmog'ini oshirish katta ahamiyat kasb etadi. Shu bilan bir vaqtning o'zida ijtimoiy va tibbiy sug'urtalash, nafaqa ta'minoti, aholi bandlik fondlari, turli xil

kompensatsion to'lovlarga ajratiluvchi mablag'lar miqdori ham ortib bormoqda.

√ **Davr xarajatlari:**

- ◆ **Mahsulotni sotish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar:** tovarlarni tashish xarajatlari; savdo va umumiy ovqatlanish korxonalarining muomala xarajatlari;
- ◆ **Ma'muriy xarajatlar:** boshqaruv xodimlarining mehnat to'lovlari; ularga sug'urta ajratmalari; xizmat avtomobillarini asrash; boshqaruvning texnik vositalari, aloqa, signalizatsiya, hisoblash markazi va h.k.; boshqaruvdagi asosiy fondlar amortizatsiyasi; xizmat safari xarajatlari.
- ◆ **Boshqa operatsion xarajatlar:** kadrlar tayyorlash; qurilishdagi kamchiliklarni yo'qotish; maslahatlar berish va axborotlar xizmati to'lovlari, auditlar xizmati to'lovlari.

√ **Moliyaviy faoliyat xarajatlari:**

- banklarning uzoq va qisqa muddatli kreditlari uchun to'lovlar;
- uzoq muddatli ijara uchun to'lovlar;
- valyuta kursining o'zgarishi sababli foyda va zararlar;
- korxonaning o'z qimmatbaho qog'ozlarini chiqarish va tarqatish xarajatlari.

√ **Favqulodda zararlar:** bularga kutilmagan holda yuz beradigan zararlar kiradi.

Bundan ko'rinib turibdiki, yangicha sharoitda mahsulot tannarxiga tijorat, ma'muriy, umumxo'jalik va moliyaviy xarajatlar kiritilmaydi. Balki ular har davrning o'zida korxonada foyda summasi hisobidan qoplanadi va bu holat milliy hisoblar tizimiga mos keladi.

Davr xarajatlari – korxonalar faoliyatida yangi ko'rsatkich hisoblanadi. Bu xarajatlar bevosita ishlab chiqarish jarayoni bilan bog'liq emas. Bularga ishlab chiqarishni boshqarish, tijorat xarajatlari, umumxo'jalik xarajatlari shu jumladan ilmiy-tekshirish va tajriba-konstruktorlik xarajatlari kiradi. Ular umumxo'jalik xarajatlari bo'lib, ularning hajmi ishlab chiqarish mahsulot hajmi bilan bog'liq emas, balki davr, vaqt bilan bog'liq.

4.2. Sanoat tarmoqlari korxonalarida mahsulot tannarxini tashkil qiluvchi unsurlar.

Mahsulot tannarxi korxonada mahsulotini ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq bo'lgan, pul bilan ifodalangan xarajatlarning yig'indisidir. Mahsulot tannarxining ma'lum darajasi juda ko'p ishlab chiqarish omillarining o'zaro ta'sir natijasidir.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxi - mahsulotni ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lgan, ya'ni ishlab chiqarish texnologiyasi bilan bog'liq bo'lgan xarajatlarning puldagi ifodasidir.

Biron-bir mahsulot ishlab chiqarish uchun ma'lum miqdorda xom ashyo va materiallar, mehnat va boshqa ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan yuklama xarajatlar sarflanadi. Mahsulot ishlab chiqarish bilan bevosita bog'liq bo'lgan xarajatlarning puldagi ifodasi mahsulot ishlab chiqarish **tannarxi** deb ataladi.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxi ko'rsatkichi ishlab chiqarishni tashkil etishda va uni rivojlantirishda muhim rol o'ynaydi.

Ishlab chiqarishni va mehnatni tashkil etish, texnika va materiallardan foydalanish, moddiy texnika ta'minotini takomillashtirish, mahsulot sifatini yaxshilash borasidagi hamma o'zgarishlar xarajatlar darajasida aks etadi. Shu sababli ham biz mahsulot tannarxi ishlab chiqarish samaradorligining sifat ko'rsatkichlari tizimida muhim o'rin egallaydi, deya olamiz. Binobarin, shuning uchun ham mahsulot ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi xarajatlarni ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra guruhlash muhim ahamiyat kasb etadi.

Mahsulot ishlab chiqarish tannarxini aniqlash va uni hosil qiluvchi xarajatlarni turkumlash O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999 yil 5 fevraldagi 54-son qarori bilan tasdiqlangan "Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ni ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'grisida"gi Nizomga muvofiq amalga oshiriladi.

Mahsulot (ishlar, xizmatlar)ning ishlab chiqarish tannarxini hosil qiluvchi xarajatlar ularning iqtisodiy mazmuniga ko'ra quyidagi elementlar bilan guruhlarga ajratiladi:

- ishlab chiqarishning moddiy xarajatlari (qaytariladigan chiqitlar qiymati chiqarilib tashlangan holda);
- ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash xarajatlari;
- ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar;
- asosiy fondlar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi;
- ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan boshqa xarajatlilar.

I. Ishlab chiqarish bilan bog'liq moddiy xarajatlar.

1. Ishlab chiqariladigan mahsulot asosini tashkil etib uning tarkibiga kiradigan yoki mahsulot tayyorlashda (ishlarni bajarishda, xizmatlar ko'rsatishda) zarur tarkibiy qism hisoblangan chetdan sotib olinadigan xom ashyo va materiallar.
2. Normal texnologiya jarayonini ta'minlash va mahsulotlarni o'rash uchun mahsulot (ishlar, xizmatlar) yoki boshqa ishlab chiqarish ehtiyojlariga sarflanadigan (asbob-uskunalar, binolar, inshootlar va boshqa asosiy vositalar sinovini o'tkazish, nazorat qilish, saqlash, tuzatish va ulardan foydalanish) uchun ishlab chiqarish jarayonida foydalanadigan, xarid qilinadigan materiallar, shuningdek, asbob-uskunalarni tuzatish uchun ehtiyot qismlar, instrumentlar, moslamalar, inventar, priborlar laboratoriya asbob-uskunalari va asosiy fondlarga kirmaydigan boshqa arzonbaxo ashyolarning eskirishi.
3. Sotib olinadigan, kelgusida ushbu xo'jalik yurituvchi sub'yektda montaj qilinadigan yoki qo'shimcha ishlov beriladigan butlovchi buyumlar va yarim tayyor mahsulotlar.
4. Tashqi yuridik va jismoniy shaxslar, shuningdek, xo'jalik yurituvchi sub'yektning ichki tarkibiy bo'linmalari tomonidan bajariladigan faoliyatning asosiy turiga tegishli bo'lmagan, lekin ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan ishlar va xizmatlar.

Ishlab chiqarish xarakteriga ega bo'lgan ishlar va xizmatlarga mahsulot tayyorlash bo'yicha ayrim operatsiyalarni bajarish, xom ashyo va materiallarga ishlov berish, iste'mol qilinayotgan ashyo va materiallar sifatini aniqlash uchun

sinovlar o'tkazish, belgilangan texnologik jarayonlarga rioya etilishi ustidan nazorat qilish, asosiy ishlab chiqarish fondlarini tuzatish va boshqalar kiradi.

Xo'jalik yurituvchi sub'yekt ichida tashqi yuridik shaxslarning transport xizmatlari (xom ashyo, materiallar, detallar, instrumentlar, inventarlar, yuklarning boshqa turlarini bazis (markaziy) ombordan tsexga keltirish va tayyor mahsulotni saqlash uchun omborga keltirish) ham ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan xizmatlarga tegishli bo'ladi.

5. Tabiiy xom ashyo (yer rekul'tivatsiyasiga ajratmalar, ixtisoslashtirilgan yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan yerni rekul'tivatsiya qilish ishlariga haq to'lash), ildizi bilan beriladigan daraxtga haq to'lash, sanoat korxonalarini tomonidan suv xo'jaligi tizimidan belgilangan limitlar doirasida va undan ortiqcha olinadigan suv uchun haq to'lash. Sanoatning xom ashyo tarmoqlari uchun – yog'och-taxta materiallardan yoki foydali qazilmalardan (rudadan) foydalanishga huquqlarning amortizatsiya qilinadigan qiymati yoki atrof-muhitni tiklash xarajatlari.
6. Texnologik maqsadlarga, energiyani barcha turlarini ishlab chiqarishga, binolarni isitishga sarflanadigan yonilg'ining chetdan sotib olinadigan barcha turlari, xo'jalik yurituvchi sub'yektlarning transporti tomonidan bajariladigan ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatish bo'yicha transport ishlari.
7. Xo'jalik yurituvchi sub'yektning texnologik, transport va boshqa ishlab chiqarish hamda xo'jalik ehtiyojlariga sarflanadigan barcha turdagi xarid qilinadigan energiya.
8. Ishlab chiqarish sohasida moddiy boyliklarning tabiiy yo'qolish normalari doirasida va ulardan ortiqcha yo'qotilishi, yaroqsizlanishi va kam chiqishi.
9. Xo'jalik yurituvchi sub'yektning transporti va xodimlari tomonidan moddiy resurslarni yetkazish bilan bog'liq xarajatlar (yuklash va tushirish ishlari ham shu jumlagi kiradi) ishlab chiqarish xarajatlarining tegishli elementlariga kirishi kerak (mehnatga haq to'lash xarajatlari, asosiy fondlar amortizatsiyasi, moddiy xarajatlar va boshqalar).
10. Xo'jalik yurituvchi sub'yektlar tomonidan moddiy resurslarni yetkazib beruvchilardan olinadigan idishlar ham moddiy resurslar qiymatiga kiritiladi.
11. Mahsulot tannarxiga kiritiladigan moddiy resurslar xarajatlaridan qaytariladigan chiqitlar qiymati, idish va urash-joylash materiallari qiymati ularning amalda sotilishi, foydalanishi yoki omborga kirim qilinishi narxi bo'yicha chiqarib tashlanadi.
12. "Moddiy xarajatlar" elementi bo'yicha aks ettiriladigan moddiy resurslar qiymati sotib olish narxidan, jumladan, barter bitishuvlarida, qoshimcha narx (ustama)dan, ta'minot, tashki iqtisodiy tashkilotlar tomonidan tulanadigan vositachilik taqdirlashlaridan, tovar birjalari xizmatlari qiymatidan, xususan, brokerlik xizmatlaridan, bojlar va yig'imlardan, transportda tashishga haq to'lashdan, tashqi yuridik shaxslar tomonidan amalga oshiriladigan saqlash va yetkazib berishga haq to'lashdan kelib chiqib shakllanadi.

II. Ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan mehnatga haq to'lash xarajatlari.

1. Xo'jalik yurituvchi sub'yektda qabul qilingan mehnatga haq to'lash shakllari va tizimlariga muvofiq bajariladigan narxnomalar, tarif stavkalari va lavozim maoshlaridan kelib chiqib hisoblangan amalda bajariladigan ish uchun ishlab chiqarish xususiyatiga ega bo'lgan ish haqi, shu jumladan, bajarilgan ishni hisobga olish bo'yicha dastlabki hujjatlarda nazarda tutilgan rag'batlantiruvchi tusdagi to'lovlar.

2. Kasb mahorati va murabbiylik uchun tarif stavkalari va okladlarga ustamalar.

3. Ish rejimi va mehnat sharoitlari bilan bog'liq bo'lgan kompensatsiya tusidagi to'lovlar, shu jumladan:

- texnologik jarayon jadvalida nazarda tutilgan tungi vaqtda, ishdan tashqari, vaqtda, dam olish va bayram kunlarda ishlaganlik uchun tarif stavkalari va okladlarga ustamalar va qo'shimcha haq;
- ko'p smenali rejimda ishlaganlik, kasblarni birga qo'shib olib borganlik va xizmat kursatish zonalarini kengaytirganlik uchun ustamalar;
- hukumat tomonidan tasdiqlangan kasblar va ishlar ro'yxati bo'yicha og'ir, zararli, alohida zararli mehnat va tabiiy-iqlim sharoitlarida ishlaganlik uchun ustamalar, xususan, ushbu sharoitlardagi uzluksiz ish staji uchun ustamalar;
- aloqa, temir yo'l, daryo, avtomobil transporti va katta yo'llar xodimlari doimiy ishi yo'lda o'tadigan yoki qatnov tusiga ega bo'lgan boshqa xodimlarning ish haqiga, xo'jalik yurituvchi sub'yekt joylashgan joydan jo'nagan paytidan boshlab shu joyga qaytib kelgan paytigacha to'lanadigan yo'lda o'tgan har bir sutka uchun to'lanadigan ustamalar;
- qurilishda, rekonstruktsiya qilishda va mukammal ta'mirlashda bevosita band bo'lgan, shuningdek, qonun hujjatlarida nazarda tutilgan hollarda vaxta usuli bilan ishlarni bajargan xodimlarga ishning ko'chma va qatnov xususiyati uchun ustama;
- doimiy ravishda yer osti ishlarida band bo'lgan xodimlarga ularning shaxtada (konda) ish joyiga jo'nab ketishlaridan va orqaga qaytishlarigacha o'tadigan normativ vaqt uchun qo'shimcha haq;
- mehnatga haq to'lashning rayonlar bo'yicha tartibga solinishiga, shu jumladan, rayon koeffitsientlari va amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq cho'l, suvsiz va yuqori tog' joylarida ishlaganlik uchun koeffitsientlar bilan belgilangan to'lovlar;
- xo'jalik yurituvchi sub'yekt joylashgan joydan ish joyiga va orqaga qaytadigan yo'lda o'tadigan kunlar uchun vaxtada ishlash jadvalida nazarda tutilgan, shuningdek, xodimlarning meteorologiya sharoitlariga ko'ra va transport tashkilotlari aybi bilan yo'lda tutilib qolingun kunlar uchun tarif stavkasi.

4. Ish vaxta usulida tashkil etilganda, ish vaqti jamlanib hisoblanganda va qonun hujjalari bilan belgilangan boshqa hollarda xodimlarga ularga ish vaqtining normal davom etishidan ortiq ishlaganligi munosabati bilan beriladigan dam olish (ortiqcha ishlagan ish vaqti uchun dam olish) kunlari uchun haq to'lash.

5. Ishlamagan vaqt uchun haq to'lash:

- amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq navbatdagi (har yilgi) va qo'shimcha ta'tillar, navbatdagi (har yilgi) foydalanilmagan va qo'shimcha ta'tillar uchun kompensatsiyalar, o'smirlarning imtiyozli soatlari, bolani ovqatlantirish uchun onalar ishidagi tanaffuslar, shuningdek, tibbiy ko'rikdan o'tish bilan bog'liq vaqt uchun haq to'lash;
- majburiy ta'tilda bo'lgan xodimlarga asosiy ish haqini qisman saqlab qolgan holda haq to'lash;
- donor xodimlarga qonini tekshirish, topshirish kunlari uchun va qon topshirilgan har bir kundan keyin beriladigan dam olish kunlari uchun haq to'lash;
- davlat vazifalarini bajarganlik uchun (harbiy yig'inlar, favqulodda vaziyatlar bo'yicha yig'inlar va boshqalar) mehnat haqi to'lash.

6. Xo'jalik yurituvchi sub'yekt shtatida turmaydigan xodimlar mehnatiga ular tomonidan fuqarolik-huquqiy tuzilgan shartnomalar bo'yicha ishlar bajarilganligi uchun haq to'lash, agar bajarilgan ish uchun xodimlar bilan hisob-kitob xo'jalik yurituvchi sub'yekt tomonidan amalga oshirilsa, pudrat shartnomasi ham shu jumlagi kiradi.

7. Belgilangan tartibga muvofiq ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchi xodimlar mehnatiga haq to'lash fondiga kiritiladigan to'lovlarning boshqa turlari.

III. Ishlab chiqarishga tegishli bo'lgan ijtimoiy sug'urtaga ajratmalar.

1. Qonun hujjatlari bilan belgilangan normalar bo'yicha mehnatga haq to'lash fondiga ijtimoiy tuzilgan majburiy ajratmalar.

2. Nodavlat nafaqa jamg'armalariga, ixtiyoriy tibbiy sug'urtaga va ixtiyoriy sug'urtaning boshqa turlariga ajratmalar.

IV. Asosiy vositalar va ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar amortizatsiyasi.

1. Asosiy ishlab chiqarish fondlarining dastlabki (tiklash) qiymatidan kelib chiqib hisoblangan amortizatsiya ajratmalari summasi (hisoblangan eskirish), lizing bo'yicha va belgilangan tartibda tasdiqlangan me'yorlar, qonun hujjatlariga muvofiq amalga oshiriladigan jadallashtirilgan amortizatsiya.

2. Ishlab chiqarish ahamiyatiga ega bo'lgan nomoddiy aktivlar eskirishi har oyda xo'jalik yurituvchi sub'yekt tomonidan dastlabki qiymati va ulardan foydalanish muddatidan kelib chiqib hisoblanadigan mahsulot (ish, xizmatlar) tannarxiga tegishli bo'ladi. Foydali foydalanish muddatini aniqlash imkoni bo'lmagan nomoddiy aktivlar bo'yicha eskirish normasi besh yil hisobiga belgilanadi, biroq xo'jalik yurituvchi sub'yekt faoliyati muddatidan ortiq emas.

V. Ishlab chiqarish tusidagi boshqa xarajatlar.

Ishlab chiqarish tusidagi boshqa xarajatlarni hisobga olishning navbatdagi kompleks moddalar I, II, III, IV - bandlarda keltirilgan xarajatlar elementlari bo'yicha ajratiladi.

1. Ishlab chiqarish jarayoniga xizmat ko'rsatish xarajatlari:
 - ishlab chiqarishni xom ashyo, material, yonilg'i, energiya, instrument, moslama va boshqa mehnat vositalari va buyumlari bilan ta'minlash xarajatlari;

- asosiy ishlab chiqarish fondlarini ish holatida saqlash xarajatlari (texnik ko'rik va qarov, joriy va mukammal tuzatish xarajatlari). Asosiy ishlab chiqarish vositalarini barcha turda (joriy, o'rtacha, mukammal) tuzatishlarni xo'jalik yurituvchi sub'yektning o'z kuchi bilan o'tkazish ishlab chiqarish xarajatlarining tegishli elementlari (moddiy xarajatlar, mehnat haqi to'lash xarajatlari va boshqalar) bo'yicha mahsulot (ish, xizmat) tannarxiga kiritiladi.

Zarurat bo'lganda ayrim tarmoqlarning xo'jalik yurituvchi sub'yektlari O'z.R. Moliya vazirligining ruxsati bilan mukammal tuzatish ishlarini o'tkazish uchun mablag'lar zaxirasini tashkil qilishlari mumkin. Ushbu zaxiraga ajratmalar "Ishlab chiqarish tusidagi boshqa xarajatlar" elementi tarkibida aks ettiriladi va ko'zda tutilayotgan xarajatlar qiymati hamda asosiy vositalar har bir ob'yektini mukammal tuzatishlar davriyligidan kelib chiqqan holda aniqlanadi.

Zaxiraga ajratmalar me'yori har bir hisobot yili oxirida qayta ko'rib chiqiladi va zarur bo'lganda yangi moliya yili uchun ajratmalar miqdori ko'paytirilishi yoki kamaytirilishi mumkin. Agar mukammal tuzatishga zaxira mablag'lari summasi ushbu ob'yektini tuzatishga qilingan haqiqiy xarajatlar summasidan oshib ketsa, oshib ketgan summa bo'yicha tuzatish kiritilishi kerak: agar haqiqiy xarajatlar zaxiradagidan oshib ketsa, u holda oshib ketgan summa "Ishlab chiqarish tusidagi boshqa xarajatlar" elementi tarkibida aks ettiriladi.

- yong'indan saqlash va qo'riqlashni hamda xo'jalik yurituvchi sub'yektlarni texnikaviy foydalanish qoidalari bilan nazarda tutilgan boshqa maxsus talablar bilan ta'minlash, ular faoliyatini nazorat qilish xarajatlari.

Idoradan tashqari, qo'riqlash xarajatlari bunday qo'riqlash mavjud bo'lishini talab qiluvchi mazkur ishlab chiqarishga maxsus talablar mavjud bo'lgan taqdirda mahsulot (ishlar, xizmatlar) tannarxiga kiritilishi mumkin.

- ishlab chiqarish faoliyatiga tegishli bulgan asosiy vositalarni joriy ijaraga olish bilan bog'liq xarajatlar;
- tabiatni muhofaza qilish maksadlaridagi fondlarni saklash va ulardan foydalanish bilan bog'liq joriy xarajatlar, jumladan, ifloslantiruvchi moddalarni yo'l qo'yiladigan me'yorlar doirasida va undan ortiqcha atrof-muhitga chiqarganlik uchun to'lovlar;
- ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'lgan va qonun hujjatlarida nazarda tutilgan mehnatning normal sharoitlari va texnika xavfsizligini ta'minlash xarajatlari;
- xodimlarning ishlab chiqarish jarayonida bevosita qatnashishi bilan bog'liq bo'lgan sog'liqni muhofaza qilish tadbirlari;
- tekin ko'rsatiladigan kommunal xizmatlar, oziq-ovqat, ayrim tarmoqlar xodimlariga oziq-ovqatlar qiymati, xo'jalik yurituvchi sub'yekt xodimlariga beriladigan tekin uy-joy haqini to'lash xarajatlari (yoki uy-joy, kommunal xizmatlar va boshqalar uchun pul kompensatsiyasi summasi);
- amaldagi qonun hujjatlariga muvofiq tekin beriladigan va shaxsiy foydalanishda qoladigan buyumlar qiymati (shu jumladan, formal kiyim-bosh, maxsus ovqatlar, yoki ular pasaytirilgan narxlar bo'yicha sotilishi munosabati bilan imtiyozlar summasi);

- ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan boshqaruvning texnik vositalarini, aloqa uzellarini, signalizatsiya vositalarini, boshqaruvning boshqa texnik vositalarini, hisoblash markazlarini saqlash va ularga xizmat ko'rsatish xarajatlari;
 - qonun hujjatlariga muvofiq ishlab chiqarishda band bo'lgan xodimlarni tibbiy ko'rikdan o'tkazganlik uchun tibbiy muassasalarga haq to'lash.
1. Ishlab chiqarish xodimlarini belgilangan ishlab chiqarish jarayoniga tegishli bo'lgan xizmat safarlariga yuborish bo'yicha normalar doirasida va ulardan ortiqcha xarajatlar.
 2. Ishlab chiqarish ishchilarini va ishlab chiqarish aktivlarini majburiy sug'urta qilish xarajatlari.
 3. Brak tufayli kelib chiqadigan yo'qotishlar.
 4. Ishlab chiqarishning ichki sabablariga ko'ra bekor turishlar tufayli yo'qotishlar.
 5. Kafolatli xizmat muddati belgilangan buyumlarni kafolatli tuzatish va ularga kafolatli xizmat ko'rsatish xarajatlari.
 6. Mahsulot (xizmatlar)ni majburiy sertifikatlash qilish xarajatlari.
 7. Ishlab chiqarish jarohatlari tufayli mehnat qobiliyati yo'qolishi munosabati bilan tegishli vakolatli organlarning qarorlari asosida va qarorlarisiz to'lanadigan nafaqalar.
 8. Umumiy foydalaniladigan yo'lovchilar transporti xizmat ko'rsatmaydigan yunalishlarda xodimlarni ish joyiga olib borish va olib kelish bilan bog'liq xarajatlar.

4.3. Xarajatlar strukturasi.

Mahsulot tannarxi nazariyasida mahsulot **tannarxi strukturasi** degan muhim tushuncha mavjud. U ayrim xarajatlarning mahsulot ishlab chiqarish uchun sarflanadigan jami xarajatlar summasidagi nisbatini ko'rsatadi. Odatda, struktura foiz hisobida ulchanadi.

Tannarx strukturasi tarmoqlar va korxonalarining xususiyatiga, ishlab chiqarish texnologiyasi va ishlab chiqarishning tashkil qilinishiga bog'liqdir.

Mahsulot tannarxining strukturasi o'zgarmas miqdor hisoblanmaydi. Sanoatning o'sishi, texnika va ishlab chiqarish texnologiyasi takomillashishi, asosiy va aylanma fondlardan foydalanishning yaxshilanishi, ish haqi miqdorining o'zgarishi, iste'mol buyumlari baholarining tartibga tushishi va transport tariflarining o'zgarishi bilan mahsulot tannarxi strukturasi ham o'zgaradi.

Mahsulot tannarxida qaysi guruhdagi xarajatlar asosiy o'rin tutishiga qarab, sanoat tarmoqlari bir-biridan farq qiladi – ko'p mehnat, ko'p material, ko'p energiya, ko'p mablag' talab qiladigan bo'ladi.

Ish haqi uchun qilinadigan xarajatlar (mehnat xarajatlari) salmog'i eng katta bo'lgan ishlab chiqarish tarmog'i ko'p mehnat talab qiladigan tarmoq hisoblanadi (ko'mir sanoati, yog'och tayyorlash sanoati va boshqalar).

Xom ashyo va materiallarga qilinadigan xarajatlar salmog'i eng katta bo'lgan ishlab chiqarish tarmog'i ko'p material talab qiladigan tarmoq hisoblanadi (yengil sanoat, oziq-ovqat sanoati, mashinasozlik).

Xarajatlarning ko'p qismi asosiy vositalar amortizatsiyasi uchun sarflanadigan tarmoqlar ko'p mablag'lar talab qiladigan tarmoqlarga kiradi (masalan, neft va gaz qazib chiqarish, gidroelektrostantsiyalarda elektr energiyasi ishlab chiqarish).

Ishlab chiqarishning tarmoq xususiyatlarini hisobga olish, tannarx strukturasi va ishlab chiqarish xarajatlarini iqtisodiy tahlil qilish ishlab chiqarishda yuz beradigan asosiy texnik-iqtisodiy jarayonlarni o'rganish, ishlab chiqarishdagi chiqimlarni kamaytirishning asosiy yo'llarini belgilashga imkon beradi. Mahsulot tannarxi xarajat elementlari bo'yicha klassifikatsiyalanadi.

Xarajatlarning iqtisodiy elementlari quyidagilardan iborat:

1. Xom ashyo va asosiy materiallar (chiqindilar kirmaydi);
2. Yordamchi va boshqa materiallar;
3. Yoqilg'i;
4. Energiya;
5. Asosiy va qo'shimcha ish haqi;
6. Ijtimoiy sug'urta ajratmalari;
7. Asosiy fondlar amortizatsiyasi;
8. Boshqa pul xarajatlari.

Bundagi 1-4 – elementlar mehnat predmetlari uchun, 5 va 6 – elementlar kishi mehnati uchun, 7 – element mehnat vositalari uchun sarflangan pul xarajatlarini ifodalaydi. 8 – element esa ishlab chiqarishni normal amalga oshirish uchun zarur pul xarajatlari (yollangan transport, xodimlarni xizmat safariga yuborish, pochta, telegraf, o'qishga yuborilganlarga to'lanadigan stipendiya va boshqa shu kabi xarajatlari).

Ishlab chiqarish xarajatlarini mazkur iqtisodiy elementlari bo'yicha klassifikatsiya qilish tannarxning tuzilishini o'rganish imkonini beradi. Birlik mahsulot uchun xarajat kal'kulyatsiya moddalari bo'yicha mahsulot tannarxidagi xarajatlari klassifikatsiyalanadi.

Ishlab chiqarish xarajatlari ishlab chiqarish jarayonida tutgan o'rniga qarab asosiy va qo'shimcha xarajatlarga ajratiladi. Asosiy xarajatlari bevosita mahsulot ishlab chiqarish bilan bog'liq bo'ladi. Qo'shimcha xarajatlari korxonani xo'jalik jihatdan boshqarish bilan bog'liq bo'lib unga ortiqcha xarajat va nobudgarchiliklar ham (jarima, kamomad, brak, bekor turishlar) qo'shiladi.

Mahsulot hajmi bilan bog'liqligiga qarab xarajatlari o'zgaruvchan va shartli doimiy xarajatlarga ajratiladi. O'zgaruvchan xarajatlari mahsulot hajmi o'zgarishiga qarab o'zgaradi (xom ashyo, asosiy va yordamchi materiallar, energiya, asosiy ishchilarning ish haqi va h.k.).

Shartli doimiy xarajatlari mahsulot hajmi o'zgarishiga qarab o'zgarmaydi (boshqaruv xarajatlari). Mahsulot hajmining ortishi shu xarajatlari hisobiga uning bir donasi tannarxining pasayishiga olib keladi.

Mahsulotlarning ayrim turlari orasida taqsimlanishiga qarab xarajatlari bevosita va bilvosita xarajatlarga ajratiladi. Bevosita xarajatlari ayrim mahsulotlari tannarxiga to'g'ridan-to'g'ri qo'shiladi (xom ashyo yoki asosiy materiallar).

Bilvosita xarajatlar ayrim mahsulotlar turlari bo'yicha shartli ravishda qandaydir to'g'ri xarajat (masalan, ish haqi)ga nisbatan proporsional ravishda taqsimlanadi. Xarajatlarni bunday guruhlarga ajratish bir necha xil mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalariga xos bo'lib, bir xil mahsulot ishlab chiqaradigan korxonalariga hamma xarajatlar ham o'sha mahsulot tannarxiga kiradi.

Mahsulot tannarxining dinamikasini o'rganishning muhim shartlaridan biri o'rganilayotgan mahsulotning albatta solishtirma tovar mahsulot bo'lishidir. Solishtirma tovar mahsulotga solishtirilayotgan ikki davr (bazis va joriy)da ishlab chiqarilgan va shu bilan birga texnologiyasi, konstruksiyasi bir oz o'zgarsa ham lekin iste'mol xususiyati o'zgarmagan mahsulotlar kiradi.

4.4. Tannarx xarajatlarini kamaytirish yo'llari.

Korxonalar faoliyat yuritish jarayonida moddiy va pul xarajatlarini sarflaydilar. Korxonada ishlab chiqarish xarajatlari korxonada faoliyati uchun muhim rol o'ynaydi, chunki mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlari qancha kam bo'lsa korxonada foydasi va rentabelligi shuncha oshadi.

Mahsulot tannarxi korxonada mahsulotni ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq bo'lgan, pul bilan ifodalangan xarajatlarning yig'indisidir. Mahsulot tannarxining ma'lum darajasi juda ko'p ishlab chiqarish omillarining o'zaro ta'sir natijasidir. Masalan, tannarxning pasayishiga mehnat unumdorligining oshishi, xom ashyo, elektroenergiya, yoqilg'i materiallarning tejab tergap sarf qilinishi, asbob uskunalardan foydalanish darajasining oshirilishi, brak, bekor turishlarning kamaytirilishi va h.k. ta'sir ko'rsatadi.

Tannarxning pasaytirilishi bilan korxonalarining pul jamg'armalari oshadi, ishlab chiqarishni yanada kengaytirish va takomillashtirish uchun qo'shimcha mablag' beradi, mahsulotlar chakana narxini pasaytirib bu bilan aholining turmush darajasini yuksaltirishga imkon yaratadi.

Mehnat unumdorligini oshirish, xom ashyo va material, yoqilg'i va elektroenergetika xarajatlarini kamaytirish, xizmat ko'rsatish va boshqarish sarflarini qisqartirish, ishlab chiqarishdan tashqari, xarajatlarni tejash sanoat mahsuloti tannarxini pasaytirishning eng muhim manbalari hisoblanadi.

Mehnat unumdorligini oshirish uchun yangi texnika, texnologiya jarayonlarini va ishlab chiqarishni o'stirish yoki tashkil etishning ilg'or usullarini joriy qilish orqali har bir mehnatchi tomonidan tayyorlanayotgan mahsulotni ko'paytirish kerak bo'ladi. Bu holda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan ish haqi qisqaradi, ammo ishchining umumiy ish haqi esa ortib boradi. Mehnat unumdorligi ish haqiga nisbatan jadal o'sgandagina tannarx pasayadi.

Mehnat unumdorligining o'sish mohiyati shundan iboratki, bunda mahsulot ishlab chiqarishga ketadigan jonli mehnat ulushi kamayadi, ilgari sarflangan mehnatning ulushi esa ortadi, biroq mahsulot birligi uchun ketadigan mehnat sarfi qisqaradi.

Material, yoqilg'i va elektr energiya xarajatlarini kamaytirish uchun ularni tejab sarflash, qimmatbaho materiallarni arzon, Lekin yaxshi materiallar bilan

almashtirish, ularni sotib olish va korxonaga keltirish bilan bog'liq bo'lgan sarflarni qisqartirish kerak bo'ladi.

Xizmat ko'rsatish va boshqarish uchun ketadigan xarajatlarni qisqartirishga esa tarmoq va korxonalaridagi ma'muriy boshqaruv apparatining sarflarini kamaytirish, asbob-uskuna, bino va inshootlarni saqlash, yoritish, isitish uchun ketadigan mablag'larni tejab-tergab sarflash orqali erishiladi.

Unumsiz xarajatlarni (jarima to'lash, penya va hokazolar) tugatish mahsulot tannarxini pasaytirishda muhim ahamiyat kasb etadi.

Texnika taraqqiyoti ishlab chiqarishni tashkil etishning ijtimoiy shakllarini takomillashtirishning, ishlab chiqarishni ratsional joylashtirish, ishlab chiqarish va mehnatni korxonaning ichida uyushtirishni yaxshilash mahsulot tannarxini pasaytirishning ta'minlovchi omillari bo'lib hisoblanadi. Masalan, texnika taraqqiyoti mahsulot tannarxini pasaytirishning barcha manbalariga ta'sir ko'rsatadi. Ishlab chiqarishni elektrlashtirish va elektronizatsiyalash hamda kompleks avtomatlashtirish, ximiyalash mahsulot tayyorlash uchun sarflanadigan solishtirma xarajatlarni kamaytiradi.

Har bir korxonada mahsulot tannarxini pasaytirish darajasini hisoblash uchun eng avvalo undagi rezervlarni, ya'ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni aniqlash kerak. Ular ko'zga tashlanadigan, yuzaki, juda murakkab, ko'z ilg'amaydigan bo'lishi mumkin. Faqat chuqur, har taraflama iqtisodiy-texnik tahlildan keyin ularni aniqlash, topish mumkin bo'ladi.

Rezervlar har xil belgilarga qarab guruhlarga ajratilishi mumkin. Ular eng avvalo to'planish joyiga qarab ichki ishlab chiqarish va tashqi rezervlarga ajraladi.

Tashqi rezervlarga tarmoqlar bo'yicha rezervlar, regional (hududiy) va tabiiy-ekologik rezervlar kiradi. Rezervlar safarbar etilishi muddati bo'yicha joriy va istiqbolli rezervlarga ajraladi. Rezervlarni ishlab chiqarish jarayonlarining elementlari bo'yicha ham guruhlarga bo'lish mumkin. Bunday rezervlarga mehnat, moddiy va asosiy fondlardan foydalanish rezervlari kiradi.

Korxonada yoki tarmoq faoliyatini tahlil etish uchun rezervlarni ikkiga bo'lib ko'rish mumkin: 1. Tashkiliy-texnikaviy rezervlar. 2. Ijtimoiy-iqtisodiy rezervlar.

Mana shu yuqorida keltirilgan barcha rezervlar, ya'ni foydalanilmayotgan imkoniyatlarni safarbar etish, ishga solish hamda shu asosda tannarxni keskin pasaytirish uchun bir qator omillardan keng foydalanish va ularni hisoblab chiqish kerak. U ishning metodikasi, usulini "Korxonalar faoliyatini tashkil etish, rejalashtirish va boshqarish" fanidan o'qiladigan ma'ruzalarda, amaliy mashg'ulotlarda chuqurroq va har tomonlama tushuntirib beriladi.

Mahsulot tannarxini rejalashtirish mehnat, moddiy va moliyaviy mablag'lardan oqilona foydalanish asosida ishlab chiqarishning yuqori samaradorligiga erishishga qaratilganidir. Tannarx rejasi quyidagi bo'limlarni o'z ichiga oladi:

1. Mahsulot tannarxini pasaytirish rejasi;
2. Mahsulot tannarxini kal'kulyatsiya etish;
3. Ishlab chiqarish xarajatlari smetasi;
4. Tovar va sotiladigan mahsulot tannarxining hisobi.

Tannarx rejasi, ikki bosqichda ishlab chiqiladi. Birinchi bosqichda, eng avvalo, hisobot yilida rejalarning bajarilishi tahlil etiladi, mahsulot tannarxini pasaytirish, foyda va rentabellikni oshirish rezervlari aniqlanadi va aniqlangan rezervlardan foydalanish tadbirlari belgilanadi, reja loyihasi ishlab chiqiladi. Ikkinchi bosqichda esa rejaning uzil-kesil loyihasi ishlab chiqiladi va bu reja topshiriqlari korxonaga bo`limlariga etkaziladi.

Mahsulot tannarxi va uni pasaytirish topshiriqlari davlat va korxonaga rejasida yuqoridan belgilanmaydigan, aksincha, korxonalarning o`zida hisob qilinadigan ko`rsatkich hisoblanadi. Shunga qaramay, mahsulot tannarxi sanoat ko`rsatkichlaridan biri bo`lib qolaveradi. Chunki sanoat mahsuloti tannarxini pasaytirish ishlab chiqarishning rentabellik darajasini oshirish rezervlaridan biri hisoblanadi. Mahsulot tannarxi qanchalik past bo`lsa, albatta, boshqa shart-sharoitlar bir xil bo`lgan holda (masalan, xuddi o`sha mahsulotning narxi barqaror bo`lganda) uni sotishdan kelgan foyda ham shunchalik ko`p bo`ladi.

Nazorat savollari:

1. Xarajat nima?
2. Ishlab chiqarish xarajatlari tarkibiga nimalar kiradi?
3. Mahsulot tannarxi nima?
4. Xarajatlar strukturasi va unga ta'sir qiluvchi elementlar qaysilar?
5. Tannarx xarajatlarini kamaytirish yo'llarini sanab bering.

Adabiyotlar:

1. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonaga iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
3. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд, пер.и доп. М.: INFRA-2001.
Internet manzillar va portallar. www.Ziyo.net; www.Lex.uz

Ma'ruza – 2. Mahsulot bahosi va baho funktsiyalari.

Reja:

1. Mahsulot bahosi to`g`risida tushuncha va uni belgilash asoslari.
2. Mahsulotga narx qo`yish usullari va baho funktsiyalari.
3. Baho(narx) turlari.

Tayanch iboralar: baho, baho siyosati, ulgurji baho, chakana baho, nufuzli baholar, dotatsiyali baholar, davlat baholari, mavsumiy baholar, milliy va jahon baholari, standart baholar, preyskurant baholar, maksimal baho, minimal baho, ob'yektiv baho.

4.1. Mahsulot bahosi to`g`risida tushuncha va uni belgilash asoslari.

Iqtisodiyot nazariyasida qiymat va tannarx masalasi alohida ahamiyat kasb etadi. Jumladan, qiymat tushunchasi borasida bir qator munozarali fikrlar mavjud. Ayrim iqtisodchi olimlar tovarning qiymatini uning natijaliligi bilan bog`lasalar,

ayrimlari tovar qiymati - tovar ishlab chiqaruvchilarning tovarda gavdalangan va unda moddiylashgan ijtimoiy mehnati, deb hisoblaydilar. Boshqalari esa tovarning qiymatini ushbu tovarga bo'lgan talab va taklif, ya'ni tovarning noyobligi belgilaydi, deb hisoblaydilar. Umuman olganda, tovarning qiymati uning boshqa tovarga ayirboshlana olish darajasini aniqlash uchun zarurdir. Narx (baho) va qiymat tushunchalari orasida deyarli farq yo'q. Faqatgina narx (baho) - bu tovar qiymatining puldagi ifodasidir xolos. Narx bozor kategoriyasi bo'lib, tovarlar ayirboshlanganda yuz beradigan munosabatlarni anglatadi.

Narx nazariy jihatdan olganda tovar qiymatining puldagi ifodasi, qiymatining bozordagi ko'rinishidir.

Baho siyosati - bu davlatning iqtisodiy siyosati va iqtisodiy strategiyasining muhim ajralmas qismidir. Shu sababli ijtimoiy-iqtisodiy taraqqiyotni jadallashtirishda, mehnatkashlarning tashabbusi va omilkorligini rivojlantirishda baho belgilash siyosati alohida o'rin egallaydi. Bahoni xo'jalik mexanizmi va o'zini o'zi pul bilan ta'minlashning ko'tarib turuvchi ustuni deyish mumkin. Jamoaning va ayrim xodimning daromadlari, ular iqtisodiy manfaatlari narxning, ya'ni bahoning to'g'ri belgilanishiga bog'liqdir.

Baho bamisoli barometr kabi bozor holatini ko'rsatib turadi, u pasayib ketsa, tovar bozori kasodga uchraydi, tovar nafsiz bo'lib, uni boshqa tovar bilan almashtirish yoki uning sifatini yaxshilash zarurligi kun tartibiga qo'yiladi.

Baho pul muomalasi holatiga, kreditlash samaradorligi va iqtisodiyotning moliyaviy sog'lomligi bilan bog'liq. Davlatning, korxonalar (firma)lar va ularda ishlovchilarning, umuman aholining o'zaro rejali bog'lanishi baho yordamida amalga oshiriladi, ijtimoiy resurslardan foydalanish ta'minlanadi, yalpi ichki mahsulotni hisobga olish va taqsimlash amalga oshiriladi. Bahoni tovar qiymati belgilaydi, ammo bozor iqtisodi sharoitida u aniq qiymatdan yuqori yoki kam bo'lishi mumkin, bu esa bozordagi o'sha mahsulotga bo'lgan talab va taklifga bog'liq bo'ladi. Tovar bahosining darajasi, shuningdek, tovarning ijtimoiy foydaliligi darajasi va boshqa tovarlar o'rnini bosa olishi, muomaladagi pulning xarid quvvatiga ham bog'liq bo'ladi. Bozor iqtisodiyoti sharoitida baho yordamida korxonalar ishlab chiqarishini tashkil etishning asosiy muommolaridan biri, nima ishlab chiqarish foydali ekanligini hal etadi. Baho tovar taklifi, aholining to'lov qobiliyati, ishlab chiqarish resurslarining oshib yoki kamayib ketishi to'g'risida korxonalar egalariga axborot beruvchi vosita hamdir. Bahoning yana bir vazifasi qiymat o'lchovidir, bunda qilingan xarajatlar va olingan natija ma'lum bir narx yordamida hisob-kitob qilinadi.

Xo'jalik yuritish amaliyotida esa baho muhim iqtisodiy vosita, dastak deb qaraladi. Ma'lumki, qiymat ishlab chiqarish kategoriyasi bo'lib, ishlab chiqarishdagi mehnat sarflanishi bilan bog'liq munosabatlarni ifoda etadi. Tovarning yaratilishida moddiylashgan va jonli mehnat sarf etiladi. Ularning majmuasi qiymatdir. Ammo qiymat har qanday mehnat sarfi emas. qiymat tovarni yaratishga ketgan ijtimoiy zarur mehnat sarfi, aniqrog'i ehtiyojni qondira olgani sababli bozorda tan olingan mehnat sarfidir, chunki mehnatning bir qismini, agar u kerakli bo'lmasa, bozor inkor etadi va shu qismi qiymatni yaratishda ishtirok

etmaydi. Muayyan baho sharoitida ko`proq foyda olish uchun xarajatlarni kamaytirish zarur.

Baholar tovar-pul munosabatlari muomalasining shakli va realizatsiya qilinadigan mahsulot turiga ko`ra farqlanadi. Ammo bahoning turlari bir biri bilan o`zaro bog`liq bo`lib, ular yagona tizimni tashkil etadi. Mazkur tizimning muhim elementlari quyidagilardir:

- a) **Ulgurji baholar.** Ular firmalar o`z mahsulotlarini katta hajmda boshqa firmalarga yoki vositachilarga va ulgurji savdo tashkilotlariga sotayotganlirida qo`llaniladi. Ulgurji baho korxonalariga ishlab chiqarish xarajatlarini qoplashni, zarur foyda olishni ta`minlab berishi zarur;
- b) **Chakana baholar.** Ulardan tovarlarni bevosita iste`molchilarga sotishda foydalaniladi. Bu baholarga davlat savdosi, xususiy mulk egalari do`konlari va bozorda yuzaga kelayotgan baholar kiradi. Chakana baho darajasi aholining real daromadlari bilan belgilanadi.
- c) **Xarid baholari.** Bu baholar qishloq xo`jaligi mahsulotlarining davlat tomonidan sotib olinishida ishlatiladi.
- d) **Dunyo baholari** xalqaro savdo munosabatlarida qo`llaniladi.

Baholar tovar ishlab chiqarishning rivojlanishiga o`z vazifalari orqali ta`sir etadi. Bozorda turli mehnat sarflari umumiy, ya`ni ijtimoiy zarur mehnat sarfiga keltiriladi va shu sarfning pulda ifodalanishi bahoni hosil qiladi.

Bozorda sotuvchi bilan xaridor o`rtasidagi iqtisodiy munosabat bo`lganidan narxning shakllanishida har ikki tomon ishtirok etadi. Xaridor deganda, biz tovar va xizmatlarni iste`mol etuvchilar - fuqarolar, ishlab chiqarishni yurgizish uchun resurslarni sotib oluvchi firmalarni tushunamiz. Baholarning shakllanishida tovarni ishlab chiqarishdan tortib, iste`molga etgungacha bo`lgan mehnat sarflari ishtirok etadi. Jamiki xarajatlar baho tarkibiga kiradi.

Bahoni shakllantiradigan asosiy omillar esa quyidagicha:

1. Iqtisodiy xarajat darajasi;
2. Tovarlarning naflilik darajasi;
3. Tovarga bo`lgan talab va uning taklifi;
4. Raqobat shakllari va usullari;
5. Tovarni iste`mol qilish vaqti.

Raqobat cheklangan bozorlarda (sof monopoliya, monopolistik raqobat, oligopoliya) ishlab chiqaruvchilarning o`rni bozor narxlarini belgilovchi muhim omillardan hisoblanadi. Monopoliya sharoitida bozorda bir turdagi mahsulotlar taklif qilinishi sababli baho ustidan to`liq nazorat amalga oshiriladi.

Bu degani monopolist ishlab chiqaruvchilarning narx belgilashdagi hukmronligi, iste`molchi daromadlari cheklangani bo`lib, to`qnash keladi. O`rnini bosuvchi tovarlarning mavjudligi ham ularning baho belgilashdagi mutlaq imkoniyatini cheklaydi.

Oligopoliya sharoitida esa alohida ishlab chiqaruvchilar (sotuvchilar) bir-biriga bog`liq bo`lganliklari sababli baholarni mustaqil belgilashga botina olmaydilar. Faqat baho belgilashda yashirincha kelishishlari mumkin.

Bozor iqtisodiyotiga o`tish jarayonida bahoning roli va ahamiyati beqiyosdir.

Bozor iqtisodiyotining asosiy belgilaridan biri, narxlarning liberallasuvi, narxnavoning erkin shakllanishidir. Tovarlar narxi bozordagi talab va taklifga qarab, xaridor bilan sotuvchining savdolashuvi asosida yuzaga keladi. Kelishilgan narxlar esa bozor munosabatlariga xizmat qiladi. Narx pul bilan o'lanadi. Bozor iqtisodiyoti pulsiz bo'lishi mumkin emas. Pul esa iqtisodiy munosabatlarning asosiy vositasi bo'lib, iqtisodiyotda o'ta muhim rol o'ynaydi. Pul munosabatlari bozor iqtisodiyotining ajralmas qismi hisoblanadi. Pul oboroti, pul emissiyasi, qadri-qimmati, inflyatsiya, valyuta kursi kabi hodisalar iqtisodiy vaziyatning ko'zgusi hisoblanadi. Bozor iqtisodiyotida tovar taqchilligi bo'lmaydi, shu sababdan bozorda ishlab chiqaruvchi emas, balki iste'molchi (xaridor) o'z izmini o'tkazadi, tovar va xizmatlarni sifati va narxiga qarab tanlab olish imkoniyatiga ega bo'ladi. Baho shakllanishida raqobat muhim o'rin tutadi. Raqobatda yutib chiqish yoki yutkazish bahoni belgilashga ham bog'liq. Raqobatlashuv jarayonida xaridor ko'p bo'lsa, yuqori narx tashkil topadi. Agar sotuvchilar ko'p bo'lib, ular raqobatlashishsa, past baholar vujudga keladi.

Raqobat kurashida xarajatlarni qoplamaydigan, binobarin, zarar keltiradigan o'ta past baholar ham paydo bo'ladi. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xo'jalikni oqilona yuritish esa moliyaviy aloqalar va qiymat qonunlaridan foydalanishni talab qiladi. Ayrim buyumlarning bahosini o'zgartirish evaziga davlat ularga bo'lgan ehtiyojni hamda ularni xarid qilishni boshqaradi. Jumladan, inson sog'liqiga putur yetkazuvchi mahsulotlarning narxini oshirish evaziga ularni xarid qilinishini chegaralash, ba'zi oziq-ovqat mahsulotlarining narxini me'yorda ushlab turish orqali ehtiyojlarni to'laroq qondirish bunga dalil bo'la oladi.

4.2. Mahsulotga narx qo'yish usullari va baho funktsiyalari.

Bozor iqtisodiyotining muhim talablaridan biri ishlab chiqarilayotgan mahsulotga erkin narx shakllanishidir. Bozor sharoitida korxonalar talab va taklif nisbatidan kelib chiqib mustaqil narx belgilash imkoniga ega bo'ladi. Shu bilan birga, keyingi yillarda narxlar ishlab chiqarish chiqimlarini ham o'z ichiga olishi zarurligi tobora ko'proq tushunilmoqda. Bunday tendentsiya o'tish iqtisodiyoti mamlakatlarida va rivojlangan bozor iqtisodiyotli davlatlarda ham kuzatilmoqda.

O'zbekiston iqtisodiyotining aksariyat tarmoqlarida narxni shakllantirish asosan bozor tamoyillari asosida amalga oshirilmoqda. Faqat tog'-kon tarmoqlari, yonilg'i-energetika majmuasi sohalari, shuningdek, ishlab chiqarish chiqimlari narxga ta'sir qilmaydigan faoliyat sohalari bundan mustasno.

Bugungi kunda xo'jalik yuritishning bir xil sharoitlarini yaratish maqsadida davlat narx belgilash jarayonlarini boshqarish vazifasini bajarib kelmoqda. Bunga ishlab chiqarilayotgan mahsulot tannarxiga kiritiladigan xarajatlarni shakllantirish qoidalarini joriy etish, shuningdek, korxonalar daromadlariga soliq solish maqsadida moliyaviy natijalarni belgilash yo'li bilan erishiladi.

Iqtisodiy nazariya nuqtai-nazaridan, sotuvchi tomonidan muayyan darajada rentabellikka erishishni ko'zda tutuvchi narx darajasini asoslangan tarzda shakllantirish sotuv hajmlari va bir birlik buyumni ishlab chiqarishga sarflangan

xarajatlar o`rtasidagi bevosita aloqani tushunib yetishni taqozo etadi. Mahsulot narxi uni ishlab chiqarishga ketgan to`liq xarajatlar (tannarxi)dan yuqori bo`lishi kerak. Deyarli har qanday tovarning tannarxiga hisobga olinishi kerak bo`lgan o`zgaruvchan va doimiy xarajatlar kiradi.

Xorijiy amaliyotda faoliyat turlari bo`yicha chiqimlarni hisobga olishning zamonaviy usulidan (Activity-Based Costing – AVS) keng foydalaniladi va ishlab chiqarish hajmi, xarajat ob`yektlari va boshqa omillar ta`siriga bog`liq holda xarajatlarni tavsiflashning ko`p darajali tizimi qo`llaniladi.

Mazkur yondashuv mualliflaridan biri, iqtisodchi Jon L.Deylining fikricha, “... faoliyat turlari bo`yicha chiqimlarga asoslanib narxni shakllantirishning maqsadi hamma holatlar uchun umumiy bo`lgan universal narx formulasini ishlab chiqish emas, balki menejerga narx belgilashning samarali vositalari to`plamini taklif qilishdir”.

AVS usuli kompaniya faoliyati turlarini aniqlash va sarf-xarajatlarni yuzaga keltiruvchi omillarni tahlil qilish uchun mo`ljallangan. AVS usuli asosida narx shakllantirish jahon amaliyotida AVR modeli deb ataladi va turli vaziyatlar uchun narxni hisoblab chiqish uslubini ishlab chiqish uchun xizmat qiladi.

Jahon tajribasi shuni ko`rsatadiki, jahonning rivojlangan mamlakatlaridagi sanoat, ulgurji savdo, chakana savdo va servis kompaniyalarida narx belgilashga yuqorida ko`rsatilganidek yondashuv keng qo`llaniladi. Hozirgi paytda turli tarmoq korxonalarida o`rtasida chiqimlar va narxlar haqida axborot almashuvi yo`lga qo`yilmoqda.

Narx bilan iste`molchilar o`rtasida juda chambarchas aloqadorlik mavjudki, uni iqtisodiy tamoyillar: talab qonuni, talabning narx ravonligi, bozor segmentatsiyasi bilan izohlash mumkin.

Talab qonuni iste`molchilar odatda qimmat narxlarga qaraganda arzon narxlarda ko`proq tovarlar sotib olishini ifodalaydi. Ammo har qanday tovar ham «narx-miqdor» aloqadorligiga to`g`ri kelavermaydi. Ayrim mahsulotlarga talab shundayki, muayyan sharoitlarda yuqoriroq narxlar ko`proq tovar aylanmasi hajmini ta`minlaydi. Bunday tovarlar bozorning ayrim segmentlariga mo`ljallangan – bular qimmatbaho avtomobillar, kemalar, zeb-ziynat buyumlari, mo`yna va boshqalar.

Raqobat narx siyosatida muhim barometr bo`lib xizmat qiladi. Asosan narxni o`zgartirish yo`li bilan talabga ta`sir ko`rsatish raqobatning narx bilan bog`liq usullarini yaratadi. Narx bilan bog`liq bo`lmagan raqobat usullarida firmalar o`z mahsulotining o`ziga xos xislatlariga zo`r beradi, mahsulot sotish, tovarlar harkati, reklama, mahsulotni joylash, servis kabi marketing qismlariga katta e`tibor beradi.

Bozorda narx uchta guruh omil natijasida shakllanadi:

1. Talab omillari (bozorda o`xshash tovarlar mavjudligi va ularning narxlari, bozorga kirish, xaridorlar daromadi, talablari, talabga yo`naltirilgan narx).
2. Xarajat omillari (ishlab chiqarish xarajatlari, marketing xarajatlari, foyda).
3. Raqobat omillari (tarmoqdagi firmalar soni, aynan o`xshash import tovarlari, raqobatchilar tovarlariga bo`lgan narxni bilish).

Asosiy narxni belgilash uslubi quyidagilardan iborat:

- ✓ narxlashtirish masalasi qo`yiladi;
- ✓ talab aniqlanadi;
- ✓ xarajatlari baholanadi;
- ✓ raqobatchilar tovari va narx tahlil qilinadi;
- ✓ narxni shakllantirish uslubi tanlanadi;
- ✓ oxirgi natijaviy narx o`rnatiladi.

«O`rtacha xarajatlar plyus foyda» tamoyili bo`yicha narx belgilash tovarning tannarxiga muayyan ustama qo`yishdan iborat bo`lib, narx belgilashning eng oddiy usuli hisoblanadi. Ustama narx miqdori tovar turiga qarab, juda keng chegaralarda tebranib turadi. Shuningdek, tovarning ishlab chiqaruvchidan pirovard natijada iste`molchiga yetib borishga qarab oxirgi narx ulgurji va chakana savdo qo`yadigan ustama narxlar yakunini ifodalaydi.

«Ko`zlangan foyda normasi» olishni ta`minlaydigan narx belgilash usulini qo`llaydigan ishlab chiqaruvchilar oldindan sarf etilgan kapital uchun muayyan qaytim foiz olishga intiladilar. Bu usul o`rtacha solishtirma xarajatlarni hisoblashga asoslanadi.

Narxni chegaraviy xarajatlar bo`yicha belgilash usulini qo`llash bilan firma mahsulotning qo`shimcha hajmi birligini bu mahsulotni ishlab chiqarishning alohida qiymatiga sotadi, bu holda xarajatlarning faqat bir qismi qoplanadi, foyda amalga oshmaydi. Narx belgilashning bu strategiyasi agar firma ishni to`xtatish xavfi ostida qolgan va foydalanadigan ishchi kuchini saqlab qolishni xohlagan sharoitlarda naf keltirishi mumkin.

Savdoda do`konlarga xaridorlarning kelishini ko`paytirish uchun sotuvchilar ayrim tovarlarni to`liq xarajatlaridan pastroq baholab, «jalb etuvchi» narxlar yaratadilar. Xaridorlar ko`payadi, ular arzon narxdagi tovarlar bilan birga bunga qo`shimcha ravishda narxi me`yorda bo`lgan tovarlarni ham xarid qiladilar.

Davlatning narx siyosati bozor iqtisodiyotiga o`tish sharoitida narxlarni erkinlashtirish va milliy bozor narxlarini jahon bozori narxlariga yaqinlashtirishga qaratiladi.

Narxlarni erkinlashtirishdan ko`zlangan maqsad:

- 1) xom ashyo bilan mahsulot ayrim turlari narxlari o`rtasidagi nomutanoiblikni yumshatish;
- 2) narx bilan aholi daromadlari va korxonalar foydasi o`rtasidagi mutanosiblikka erishish;
- 3) investitsion tovarlar, iste`mol tovarlari va xizmatlar narxlarining oqilona nisbatini ta`minlash;
- 4) ishlab chiqarish voitalari, xalq iste`mol tovarlari, bajarilgan ishlar va xizmatlarning erkin narxlari hamda tariflariga o`tish;
- 5) milliy bozor narxlarini jahon bozori narxlariga yaqinlashtirish.

Narxlarni erkinlashtirish yo`llari:

- 1) narxlarni birdaniga yoki “esankirata-digan” tarzda qo`yib yuborish;
- 2) narxlar o`rnatishini sun`iy ravishda to`xtatib qo`yish;
- 3) narxlarni davlat tomonidan tartibga olish va nazorat qilishni ma`lum darajada saqlab qolish.

Narxlarni asta - sekinlik bilan va bosqichma – bosqich erkinlashtirish.

Bahoning iqtisodiy mazmunini uning funktsiyalari yaqqol ko'rsatib beradi. Baho nimaga tegishli bo'lishidan qat'iy nazar (tovar, xizmat, ish) beshta asosiy funktsiyani bajaradi:

1. **Bozor muvozanatini ta'minlash funktsiyasi.** Bunda baho bozordagi talab va taklifning hajmi va tarkibiga ta'sir etish orqali ularni muvozanat holatiga keltiradi.
2. **Hisob-kitob, o'lchov funktsiyasi.** Baho qiymatning puldagi ifodasi, chunki bajarilgan ish hajmi, foyda-zararning barchasi baho asosida hisob-kitob qilinadi.
3. **Iqtisodiy regulyator funktsiyasi.** Baho bozor iqtisodiyotining asosiy vositalaridan biridir. Undagi o'zgarish bozor holatini bildiradi.
4. **Raqobat vositasi funktsiyasi.** Bozor iqtisodiyotini harakatga keltiruvchi kuch bu raqobatdir. Raqobatning asosiy ko'rinishlaridan biri bu baho vositasida bellashuvdir. Firmalar o'z raqiblarini yengish, ularni bozordan siqib chiqarish uchun bahoni o'zgartirib turadilar.
5. **Ijtimoiy himoya funktsiyasi.** Baho ayrim aholi toifalarini kambag'allikdan saqlash vazifasini o'taydi. Odatda aholining nochor va muhtoj qatlamlariga tovarlar arzonlashtirilgan baholarda sotiladi. Bular ijtimoiy dotatsiyalangan baholar bo'lib, ularni moliyaviy jihatdan davlat byudjeti yoki byudjetdan tashqari mablag'lar ta'minlaydi. Dotatsiyalangan baholarni davlat belgilaydi.

Baholar faqat iste'moldagina emas, balki ishlab chiqarishdagi o'zgarishlardan ham darak beradi. Bahoning boshqa muhim vazifasi – ishlab chiqaruvchilar va iste'molchilarni rag'batlantirishdir. Baho mexanizmi ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdorini ko'paytirishnigina emas, balki ishlab chiqarishning eng tejamli usullarini ishlashni ham rag'batlantiradi.

Narxlarning uchinchi vazifasi ikkinchisi bilan chambarchas bog'liq. Bu daromadlarning taqsimlanishidir. Tovar ishlab chiqarish sharoitida xo'jalik faoliyati ishtirokchilari oladigan daromadlar ular o'z shaxsiy yoki ishlab chiqarish iste'mollarini ko'plab sotadigan yoki sotib oladigan tovarlar va xizmatlarning narxlariga bevosita bog'liq bo'ladi. Narxlarning to'rtinchi vazifasi alohida korxonalariga va xo'jalik sohaslariga ishlab chiqarish omillarini taqsimlashdir.

4.3. Baho(narx) turlari.

Bozor iqtisodiyotining o'ziga xos tizimi borki, u o'zaro bog'langan, bir-birini taqozo etuvchi, ammo turli maqsadlarda qo'llanuvchi baholar majmuasidan tashkil topadi. Bahoning shakllanish jarayoni murakkab bo'lib, uning ishtirokchilari g'oyat ko'pchilikni tashkil etadi. Baholar turli vazifalarni bajarganligi sababli ham ularning turi ko'p.

Baholarning asosiy turlariga quyidagilar kiradi:

1. Iqtisodiy mazmuniga ko'ra:

- ✓ Ulgurji narxlar.
- ✓ Chakana narxlar.
- ✓ Xarid narxlari.
- ✓ Dotatsion narxlar.

- ✓ Demping narxlar.
- ✓ Nufuzli narxlar.
- ✓ Tariflar.

2. Tartibga solinishi darajasiga ko'ra:

- ✓ Qat'iy belgilangan narxlar.
- ✓ Erkin narxlar;
- ✓ Tartibga solinadigan narxlar;
- ✓ Shartnomaviy narxlar.

3. Amal qilish doirasi (bozor ko'lami)ga ko'ra:

- ✓ Hududiy (mintaqaviy) narxlar.
- ✓ Milliy narxlar.
- ✓ Jahon narxlari.

Iqtisodiyotda amal qilib turgan barcha narx turlari narx tizimini tashkil qiladi.

Narxlar tizimiga quyidagi narxlar kiradi:

1. **Ulgurji narxlar** – ishlab chiqaruvchilar tomonidan katta partiyadagi tovarlar bir yo'la ko'tarasiga sotilganda ulgurji narxlardan foydalaniladi. Ulgurji narxlar ishlab chiqaruvchilar ba ta'minlash-sotish tashkilotlari xarajatlarini qoplashi hamda ularning ma'lum miqdorda foyda ko'rishini ta'minlashi zarur. Ulgurji bahoni asosan tovar birjalari, ulgurji savdo-sotiq olib boriladigan savdo markazlari va savdo uylarida uchratish mumkin.
2. **Chakana narxlar.** Tovarlar bevosita iste'molchilarga sotilganda foydalaniladi. Bu narx o'z ichiga tovar ulgurji narxini, chakana savdo tashkilotchilarining xarajati va foydasini oladi. Chakana narxlar tovarlarga bo'lgan talab va taklifni bog'lovchi rolini o'ynaydi. Chakana narx talab va taklifning nisbatiga qarab yuqori yoki past bo'lishi mumkin.
3. **Shartnoma narxlar** – bu sotuvchi va xaridorning roziligi bilan belgilanadigan, ular tomonidan tuzilgan shartnomada qayd qilingan narxlardir. Mazkur narxlar milliy va xalqaro bozorda ham qo'llaniladi. Xalqaro bozorda qo'llanilganda tovar (xizmat)larning jahon narxlariga yaqin turadi. Shartnoma narxlar odatda shartnoma bitimi amal qilib turgan davrda o'zgarmaydi.
4. **Davlat narxlari** - Bu ishlab chiqaruvchilarga davlat tomonidan buyurtma berilganda qo'llaniladi.

Davlatning narxlarni tartibga solish faoliyati chegaralangan (limitlangan) va dotatsiyali narxlarni vujudga keltiradi.

5. **Chegaralangan narxlarda** davlat narxlarning yuqori va quyi chegarasini belgilaydi, ular shu doirada o'zgarishi mumkin. Bunday narxlar yordamida davlat inflyatsiyani jilovlaydi, narxlarni nazorat qiladi.
6. **Dotatsiyalangan narx** – bu davlat byudjeti hisobidan maxsus arzonlashtirilgan narxlardir. Bunday narxlardan kam daromadli oilalar, beva-bechoralar, ishsiz va nogironlarni hayotiy zarur ne'matlar bilan eng kam darajada ta'minlab turishda foydalaniladi.
7. **Nufuzli narxlar** - bu baholardan obro' talab iste'molchilarga tovarlar sotilganda va xizmatlar ko'rsatilganda foydalaniladi. Bu sotish hajmini o'zgartirmasdan yuqori foyda olishga erishish firmalar monopoliya vaziyat hosil

qiladigan narxdir. Aholining yuqori daromad oluvchi qatlami xarid qiladigan nufuzli tovarlar yuqori narxlarda sotilishi nufuzli narxdan iborat bo`ladi.

8. **Demping narx.** Bozorda o`z mavqeini mustahkamlash va raqiblarini siqib chiqarish uchun firmalar maxsus narxdan foydalanadiki, ular demping narx yoki bozorga kirib olish narxi deb ataladi. Bu narx raqibni sindirishga qaratilganligi uchun davlat uni ta`qiqalaydi, shu sababli firmalar uni yashirin qo`llaydilar va bu ish rasmiy narxning bir qismini kechib yuborish shaklida bo`ladi.
9. **Qat`iy (standart) narxlar.** Iste`mol qilinadigan shunday tovarlar ham borki, iste`molchilar ularning narxi o`zgarmasligini afzal ko`radi. Masalan, kommunal xizmat, transport xizmati tariflarni shunday narxlar hisoblanadi.
10. **Erkin bozor narxlari** – bu talab va taklif asosida vujudga keladigan bozor narxlaridir.
11. **Preyskurant narxlar.** Bu baholar sotuvchi uchun mo`ljal baho, xaridor uchun bildirishlik yoki ma`lumot baho hisoblanadi.
12. **Mavsumiy baholar.** Bu mavsumiy ishlab chiqariladigan tovarlarga belgilanadi.

Ishlab chiqargan mahsulotni sotish uchun muzokaralarga tayyorgarlik ko`rish mobaynida tadbirkor eng avvalo, o`zi uchun maqbul bo`lgan baho ko`rsatkichlarini aniqlashga harakat qiladi. Shu maqsadda u bahoni uchga ajratadi. Ya`ni maksimal (eng yuqori), minimal (eng past) va ob`yektiv baho.

Maksimal baho - (sotuvchi nuqtai nazaridan) - bu muzokaralarni shu bahodan boshlash mumkin bo`lgan ko`rsatkichidir.

Minimal baho - (qo`shilishi mumkin bo`lgan eng past baho) - bu tovar narxining shunday ko`rsatkichiki, tadbirkor muzokaralar davomida undan tushmaslikka harakat qiladi.

Ob`yektiv baho - bu tarkibida o`rtacha sifat ko`rsatkichlariga ega bo`lgan u yoki bu tovarning o`rtacha bahosidir.

Narx diapazoni narxlar oralig`ining puldagi ifodasidir. Narx diapazoni quyi, o`rta va yuqori narxlarni o`z ichiga oladi. Narx diapazoni qanchalik katta bo`lsa, tovar muomalasi shunchalik tez yuz beradi, chunki talab bilan narx o`zaro bog`lanadi.

Bu narxlardan tashqari, bozor ko`lami hisobga olinganda hududiy (mintaqaviy), milliy va xalqaro narxlar ham mavjud.

Hududiy narx faqat ma`lum hududiy bozorga xos bo`lib, u shu hudud doirasidagi omillar ta`sirida hosil bo`ladi. **Milliy bozor narxi** bir mamlakat doirasida amal qiluvchi va ularning xususiyatini aks ettiruvchi narxlardir. Milliy narx mamlakat doirasidagi ijtimoiy sarf-xarajatlarni, milliy bozordagi talab va taklifni, tovar nafliligini, uning qanchalik qadrlanishini hisobga oladi. **Jahon bozori narxi** muayyan tovarga ketgan baynalminal xarajatlarni, tovarning jahon standarti talabiga mos kelish darajasini va xalqaro bozordagi talab va taklif nisbatini hisobga oladi.

Narx xilma-xil turlardan iborat bo`lsada, ular bir-biri bilan o`zaro bog`langan, chunki ularda jamiyatdagi iqtisodiy resurslarning ishlatish samarasi o`z ifodasini

topadi. Iqtisodiyot nazariyasida narx nisbati degan tushuncha bor, u narx **pariteti** deb ham yuritiladi.

Iqtisodiyotning turli sohalari va tarmoqlaridagi ishlab chiqarish va sotish sharoitlarining xilma-xilligi hamda bozor munosabatlarining rivojlanishi darajasidagi farqlar narx turlarini farqlash zaruratini tug'diradi. Iqtisodiyotda amal qilib turgan barcha narx turlari narx tizimini tashkil qiladi.

Bahoning iqtisodiyotdagi o'rnini katta bo'lganidan uning har bir turidan oqilona foydalanish tadbirkor uchun muhim ahamiyatga ega. Shu sababli korxonalar va firmalar narx belgilashga katta e'tibor beradilar. Ular o'zlarining narx strategiyasini ishlab chiqishda quyidagi maqsadlarni ko'zlaydilar: a) tovar sotishni ko'paytirish; b) ko'proq foyda olish; c) o'rnini muayyan mavqeini saqlab qolish.

Tovar sotishni ko'paytirishdan uch natija kutiladi: a) tovar sotishni ko'paytirish orqali bozorda o'z hissasini oshirish, imkon bo'lganda bozorni o'z nazoratiga olish; b) har bir tovarni (tovar birligini) sotishdan tushadigan foydaning kamayishiga rozi bo'lgan holda tovarlarni ko'plab sotish orqali keladigan yalpi foydani oshirish; c) tovarni ko'p sotish natijasida uning hajmiga nisbatan savdo-sotiq xarajatlarini qisqartirish.

Nazorat savollari:

1. Baho(narx) deganda nimani tushunasiz?
2. Bahoni shakllantiradigan asosiy omillarni sanab bering.
3. Baho(narx) qanday funktsiyalarni bajaradi?
4. Baho(narx)ning qanday turlari mavjud?

Adabiyotlar:

1. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
3. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд, пер.и доп. М.: INFRA-2001.
4. Зайцев Н.Л. Экономика организации.– М.: «Экзамен», 2000.
Internet manzillar va portallar. www.Ziyo.net; www.Lex.uz

Mavzu 5. Sanoat tarmoqlari korxonalarining daromadi va rentabelligi.

Reja:

1. Sanoat tarmoqlari korxonalarining daromadi to'g'risida tushuncha va daromad manbalari.
2. Foyda ko'rinishlari va ularni hisoblash usullari.
3. Foydaning shakllanishi va taqsimlanishi.
4. Sanoat tarmoqlari korxonalarining rentabelligi. Rentabellik ko'rsatkichlari va ularni hisoblash usullari.

Tayanch iboralar: daromad, tushum, aholi daromadlari, natural daromad, real daromad, ixtiyorida bo'lgan daromad, korxonalar daromadlari, foyda, asosiy faoliyatdan olingan foyda, sof foyda, haqiqiy foyda, o'rtacha foyda, monopol foyda, iqtisodiy renta, maksimal foyda, rentabellik

5.1. Sanoat tarmoqlari korxonalari daromadi to'grisida tushuncha va daromad manbalari.

“Daromad” iqtisodiy faoliyat natijalarini ifodalovchi ko'rsatkich bo'lib, u serqirra va murakkab mazmunga ega hisoblanadi. Chunki, daromad bir vaqtning o'zida biron-bir faoliyat natijasida olingan tushumni, pul mablag'larini, natural ko'rinishda olingan mahsulotlarni, iqtisodiy resurslar keltiruvchi nafni va boshqa tushunchalarni ifodalashi mumkin. Shuningdek, daromad umumiy tushuncha bo'lib, uning tarkibida aholi daromadlari muhim o'rin tutadi.

Aholi daromadlari ma'lum vaqt oralig'ida (masalan, bir yilda) ular tomonidan olingan pul va natural shakldagi tushumlar miqdorini anglatadi. Aholi pul daromadlari ish haqi, tadbirkorlik faoliyatidan olinadigan daromad, nafaqa, pensiya, stipendiya shaklidagi barcha pul tushumlarini, mulkdan foiz, dividend, renta shaklda olinadigan daromadlarni, qimmatli qog'ozlar, ko'chmas mulk, qishloq xo'jalik mahsulotlari, hunarmandchilik buyumlarini sotishdan va har xil xizmatlar ko'rsatishidan kelib tushadigan daromadlarni o'z ichiga oladi.

Natural daromad mehnat haqi hisobiga olinadigan va uy xo'jaliklarining o'z iste'mollari uchun ishlab chiqargan mahsulotlaridan iborat bo'ladi.

Jamiyat a'zolari daromadlari darajasi ular turmush farovonligining muhim ko'rsatkichi hisoblanib, shu bilan birga alohida shaxslarning dam olishi, bilim olishi, sog'lig'ini saqlashi, eng zarur ehtiyojlarini qondirishi imkoniyatlarini belgilab beradi. Aholi daromadlari darajasiga bevosita ta'sir ko'rsatuvchi omillar orasida ish haqidan tashqari chakana narx dinamikasi, iste'mol bozorining tovarlar bilan to'yinganlik darajasi kabilar muhim o'rin tutadi. **Nominal daromad** – aholi tomonidan ma'lum vaqt oralig'ida olingan daromadlarining pul ko'rinishidagi miqdori. **Ixtiyorida bo'lgan daromad** - shaxsiy iste'mol va jamg'arma maqsadlarida foydalanish mumkin bo'lgan daromad. Bu daromad nominal daromaddan soliqlar va majburiy to'lovlar summasiga kam bo'ladi. **Real daromad** - narx darajasi o'zgarishini hisobga olib, aholining ixtiyorida bo'lgan daromadga sotib olish mumkin bo'lgan tovar va xizmatlar miqdori. Ya'ni, real daromad aholining ixtiyorida bo'lgan daromadning xarid quvvatini bildiradi.

Aholining nominal pul daromadlari turli manbalar hisobiga shakllanib, ulardan asosiylari quyidagilar hisoblanadi:

- a) ishlab chiqarish omillari hisobiga olinadigan daromad;
- b) davlat yordam dasturlari bo'yicha to'lov va imtiyozlar shaklidagi pul tushumlari;
- c) moliya-kredit tizimi orqali olinadigan pul daromadlari.

Korxonalar daromadlari: Mahsulotni sotishdan tushgan tushum va sotishdan tashqari daromadlardan tashkil topadi. **Tushum** - bu yuklangan mahsulot uchun korxonaning hisob-kitob raqamiga kelib tushgan pul mablag'laridir. Tushum miqdori - ikkita omildan bog'liq bo'ladi: ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulot hajmi hamda korxonaning sotish narxi. Sotish narxi ishlab chiqarish narxi (tannarx plus foyda) va soliqlarga asoslanib belgilanadi. Tushum miqdori - ikkita omildan

bog'liq bo'ladi: ishlab chiqarilgan va sotilgan mahsulot hajmi hamda korxonaning sotish narxi.

5.2. Foyda ko'rinishlari va ularni hisoblash usullari.

Sanoat va uning barcha bo'g'inlari ishini tavsiflovchi muhim sifat ko'rsatkichlaridan biri foyda va rentabellikdir.

Foyda - korxonada pul daromadlaridan sarflangan barcha xarajatlar chiqarib tashlangandan keyin qolgan qismiga aytiladi. Korxonalarda tovar va xizmatlarni sotishdan olingan mablag'lar ularning pul tushumlari yoki pul daromadlari deyiladi.

Foyda — tovarlar va xizmatlarni sotishdan olingan daromadning bu tovarlarni ishlab chiqarish va sotish xarajatlaridan ortiq qismi. Foyda – korxonada va tadbirkorlar xo'jalik va moliyaviy faoliyati natijalarini va ishlab chiqarish samaradorligini belgilovchi asosiy va umumiy ko'rsatkichlardan biri sanaladi. Foyda pul bahosida ifodalanadi va korxonada faoliyati hamda uning rentabellik darajasini tavsiflab beradi. Korxonada faoliyatining miqdor va sifat ko'rsatkichlari moddiy, mehnat va pul resurslaridan foydalanishning samaradorlik darajasi, olingan foyda miqdori va rentabellik darajasi bilan belgilanadi.

Foyda - kengaytirilgan takror ishlab chiqarishning asosiy manbalaridan biridir. Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonada sof daromadning formasi bu foyda bo'lib hisoblanadi.

Foyda korxonada iqtisodiy rag'batlantirish fondini yaratish, korxonada xodimlarini moddiy rag'batlantirish, kapital qo'yilmalar, investitsiyalarni, ilmiy tadqiqot ishlarini, asbob-uskunalarini modernizatsiyalash, innovatsion faoliyatni moliyalash, korxonada aylanma mablag'larini yaratish, har xil sabablarga ko'ra korxonada tomonidan ko'rilgan zararlarni qoplash, bankning uzoq muddatli kreditlari uchun to'planadigan foizlarni va umuman shu muddatli kreditlarni qoplash manbaidir.

Foyda samaradorlik ko'rsatkichlari va korxonada hamda birlashmalar, yakka ishlab chiqaruvchilar va xususiy tadbirkorlar xarajatlarini qoplash manbai funktsiyalarini bajaradi.

Foyda - davlat byudjeti vositalarining asosiy manbai bo'lib hisoblanadi va uzoq muddatli strategik hamda joriy rejalarda tasdiqlangan ko'rsatkichlar tarkibiga kiradi. Iqtisodiy mohiyati jihatidan foyda sof daromadning bir qismi bo'lib hisoblanadi. Sof daromad qo'shimcha mehnat bilan yaratilgan qiymat bo'lib, miqdor jihatdan mahsulot qiymatidan uning tannarxi chegirib tashlangandan keyin qolgan qismidir. Sof daromad mustaqil kategoriya sifatida namoyon bo'ladi va ishlab chiqarish munosabatlarining ma'lum tomonlarini ifoda etadi.

Jamiyatning sof daromadi ikki ko'rinishda bo'ladi:

1. Davlatning markazlashtirilgan sof daromadi.
2. Korxonaning sof daromadi.

Korxonalarda yaratiladigan sof daromadning bir qismi davlat byudjetiga soliq sifatida o'tkaziladi.

Mulk shaklidan qat'iy nazar, moliya yilida soliq solinadigan foydaga ega bo'lgan yuridik shaxslar daromaddan soliq to'lovchilar hisoblanadi.

Korxonalar foyda solig'i bo'yicha byudjet bilan hisob-kitoblarni mustaqil ravishda amalga oshiradilar. Jami daromad bilan chegirmalar o'rtasidagi farq sifatida hisoblangan foyda soliq solish ob'yekti bo'lib hisoblanadi.

Mahsulot ishlab chiqarish va sotishdan olinadigan foyda quyidagicha aniqlanadi:

$$F = (B - T) \times N$$

Bunda: B – bir birlik mahsulot bahosi;
T – bir birlik mahsulot tannarxi;
N – ishlab chiqarish hajmi.

Jami daromaddan chiqarib tashlanadigan xarajatlar, majburiy to'lovlar, chiqimlar va ajratmalarni aniqlash tartibi O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasi tomonidan belgilanadi.

Foyda bozor munosabatlarining muhim kategoriyasi sifatida iqtisodiyotda, ma'lum funktsiya (vazifa)larni bajaradi:

- ✓ ishlab chiqarish faoliyatining natijasidan olingan iqtisodiy samarani tavsiflaydi, chunki u so'nggi moliyaviy natijani ifodalaydi;
- ✓ turli darajadagi byudjetlarni shakllantiradi;
- ✓ xodimlarning manfaatlarini himoya qiladi va bu borada iqtisodiy dastak va stimullarni o'ynaydi;
- ✓ ilmiy-texnikaviy, tashkiliy va ijtimoiy ishlarni amalga oshirishga imkoniyat beradi.

Balansdagi foyda yoki foydaning umumiy summasi - korxonada balansidagi mavjud ishlab chiqarish va ishlab chiqarishdan tashqari, xo'jaliklarning moliya-xo'jalik faoliyatlari natijasida olingan foyda summasidir. Foydaning umumiy summasi tovar mahsulotini sotishdan, ishlab chiqarishdan tashqari, bajarilgan ishlar va xizmatlardan olingan daromadlardan, korxonada yordamchi xo'jaliklarining mahsulotlarini sotishdan olingan daromadlardan, realizatsiyadan tashqari, foyda va uy-joy kommunal xo'jaligi, har xil jarimalar, penya va hokazolardan tashkil topadi.

Xo'jalik yurituvchi sub'yekt faoliyatining moliyaviy natijalari foydaning quyidagi ko'rsatkichlari bilan tavsiflanadi:

- ✓ mahsulotni sotishdan olingan yalpi foyda (YaF), bu sotishdan olingan sof tushum bilan sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi o'rtasidagi tafovut sifatida aniqlanadi:

$$YaF = SST - MIT,$$

bunda: YaF - yalpi foyda;
SST - sotishdan olingan sof tushum;
MIT - sotilgan mahsulotning ishlab chiqarish tannarxi.

- ✓ asosiy faoliyatdan ko'rilgan foyda - bu mahsulotni sotishdan olingan yalpifoyda bilan davr xarajatlari o'rtasidagi tafovut va qo'shimcha asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa daromadlar yoki minus boshqa zararlar sifatida aniqlanadi:

$$AFF = YaF - DX + BD - BZ$$

bunda: AFF - asosiy faoliyatdan olingan foyda;
DX - davr xarajatlari;

BD - asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlar;

BZ - asosiy faoliyatdan ko`rilgan boshqa zararlar.

- ✓ xo`jalik faoliyatidan olingan foyda (yoki zarar) - bu asosiy faoliyatdan olingan foyda summasi plus moliyaviy faoliyatdan ko`rilgan daromadlar va minus zararlar sifatida hisoblab chiqiladi:

$$UF = AFF + MD - MX$$

bunda: UF - umumxo`jalik faoliyatidan olingan foyda;

MD - moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlar;

MX - moliyaviy faoliyat xarajatlari.

- ✓ soliq to`lagungacha olingan foyda - bu umumxo`jalik faoliyatidan olingan foyda, plus favqulodda (ko`zda tutilmagan) vaziyatlardan ko`rilgan foyda va minus zarar sifatida aniqlanadi:

$$STF = UF + FP - FZ$$

bunda: STF - soliq to`lagungacha olingan foyda:

FP - favqulodda vaziyatlardan olingan foyda:

FZ - favqulodda vaziyatlardan ko`rilgan zarar.

- ✓ yilning sof foydasi - bu soliq to`langandan keyin xo`jalik yurituvchi sub`yekt ixtiyorida qoladi, o`zi dadaromad (foyda)dan to`lanadigan soliqni va minus qonun hujjatlarida nazarda tutilgan boshqa soliqlar va to`lovlarni chiqarib tashlangan holda soliqlar to`lagunga qadar olingan foydani ифодалайди:

$$SF = STF - DS - BS$$

bunda: SF - sof foyda;

DS - daromad (foyda)dan to`lanadigan soliq;

BS - boshqa soliqlar va to`lovlar.

Har bir korxonaga (firma) yashashi va ravnaq topishi uchun foyda olishi kerak. Korxonaga foydani o`z rivojini ta`minlovchi birinchi muhim omil deb biladi. Foydani maksimalashtirish bilan shug`ullanmaydigan korxonaning yashab ketish imkoniyati kam bo`ladi. Makroiqtisod sohasida uzoq muddatga foydani maksimalashtirish masalasiga katta e`tibor berilishi shundan iboratki, shu asosda firma faoliyati oldindan bashorat qilinadi.

Mulk egasini o`zi boshqaradigan unchalik katta bo`lmagan korxonaga (firma)da ularni yuritish bilan bog`liq bo`lgan hamma qarorlarda foydani ko`paytirish asosiy o`rin tutadi. Juda katta va yirik korxonaga (firma) larda rahbar (boshqaruvchi)lar kundalik qarorlarni qabul qilishda mulk egalari har doim ham boshqaruvchilar faoliyatini nazorat ostida saqlay olmaydilar. Shuning uchun boshqaruvchilarda va korxonaga rahbarlik qilishda ma`lum darajada erkinliklar bo`lib, foydani maksimalashtirish bilan yetarli shug`ullanmasliklari mumkin. Ular mulk egasi bo`lmaganliklari uchun uzoq muddatli manfaat o`rniga qisqa manfaatni afzal ko`rishlari mumkin. Boshqaruvchilar ko`pincha foydani maksimalashtirish o`rniga daromadni ko`paytirish yoki aksiyadorlarni qiziqtirish uchun dividendni oshirishga harakat qilishlari mumkin. Bundan tashqari, ular yuqori lavozimga erishish yoki katta mukofotlar olish maqsadida foyda keyinchalik kamayib ketsa ham hozirgi kunning o`zida oshirishga harakat qiladilar. Shu tufayli bunday

rahbarlar o'z lavozimlaridan chetlashtirilishi va korxonani boshqa rahbarlarga topshirish zaruriyati yuzaga keladi.

Yuqorida keltirilgan foyda turlaridan tashqari, yana bir qancha turlari mavjud:

- haqiqiy foyda;
- o'rtacha foyda;
- monopol foyda yoki iqtisodiy renta;
- maksimal foyda.

Haqiqiy foyda - bu haqiqatda hisobot ma'lumotlari, ya'ni haqiqiy xarajatlar asosida aniqlangan foyda hisoblanadi. Bu foyda korxonada moliyaviy faoliyatini tashkil etishda asosiy manba bo'lib hisoblanadi.

O'rtacha foyda deganda boshqa hamma korxonalar kabi sarflangan kapitalga bir xil foyda olish yoki bir xil rentabellikka ega bo'lish tushuniladi. O'rtacha foyda korxonada (firma)ning faoliyat ko'rsatayotgan sohada, tarmoqda qolishini ta'minlaydi. Bunday foydaning yuzaga kelishi bozorning uzoq muddatli barqarorlikka erishganidan dalolat beradi. O'rtacha foydani ko'pincha iqtisodiy foyda deb ataydilar. Iqtisodiy foyda qachon paydo bo'ladi? Agar korxonada bir mahsulotni tayyorlab, sotib, haqiqatda 100 ming so'm foyda olgan bo'lsa-yu, ana shu mablag'ni boshqa mahsulot ishlab chiqarishga sarflab, uni sotganda 150 ming so'mlik foyda olsa, bunday foydani iqtisodiy foyda deb tushunish kerak. Bu holda foyda ijobiy tus oladi. Ijobiy iqtisodiy foyda korxonani biron-bir investor faoliyat boshlashiga rag'batlantirsa, ijobiy haqiqiy foyda ishlab chiqarish yoki firmaning ancha oyoqqa turib olganidan darak beradi.

Monopol foyda yoki **iqtisodiy renta** - bu cheklangan ishlab chiqarish omillaridan foydalanish natijasida sodir bo'lgan foyda hisoblanadi. Masalan, ikkita korxonada bir xil yerga ega bo'lib, yerni olish bilan bog'liq xarajatlar bir xil bo'lishi sharoitida birinchi yer transport tarmog'iga yaqin bo'lganligi uchun mahsulotni tashishga 10 mln. so'm kam sarf qilinishi mumkin, ana shu 10 mln so'm uning qo'shimcha foydasi hisoblanadi. Iqtisodiy renta ishlab chiqarish omillari cheklanganligidan kelib chiqadi va u yoki bu ishlab chiqarish omiliga berish holatini bildirgan baho bilan shu omilning eng kam bahosi o'rtasidagi farqdan iborat bo'ladi.

Maksimal foyda - bu bir birlik qo'shimcha mahsulotni sotishdan olingan daromadni shu bir birlik qo'shimcha mahsulotga qilingan xarajat miqdori bilan bab-barobar kelishi natijasida olingan foyda. Shu holda rentabellikning eng yuqori darajasiga erishilgan bo'ladi. Shunga ko'ra, foydani maksimallashtirish degani, eng yuqori rentabellikni ta'minlash deganidir.

Foyda korxonada faoliyati natijasida olingan iqtisodiy samarani tavsiflaydi. Korxonaning foyda olishi daromadlarning korxonada faoliyati bilan bog'liq bo'lgan xarajatlardan ko'p bo'lishini anglatadi hamda u rag'batlantirish vazifalarini ham bajaradi. Bu esa foyda bir paytning o'zida moliyaviy natija bo'lish bilan birga korxonada moliyaviy resurslarining asosiy elementi ekanligi; daromadning turli darajadagi byudjet shakllanishi uchun asosiy manba bo'lib xizmat qilishi bilan izohlanadi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat sohasida o'tkazilayotgan tub iqtisodiy tadbirlar majmuidagi foydani taqsimlash masalalari muhim o'rin tutadi, zero uni,

adolat yuzasidan va to'g'ri taqsimlash jamoa va har bir xodimning manfaatdorligini uyg'unlashtirish uchun sharoit yaratadi.

5.3. Foydaning shakllanishi va taqsimlanishi.

Foyda muhim iqtisodiy kategoriya (toifa) bo'lib, har bir tijorat tashkilotining asosiy maqsadi hisoblanadi. Iqtisodiy kategorriya sifatida foyda–moddiy ishlab chiqarish sohasida yaratilgan sof daromadni aks ettiradi.

Foydaning asosiy qismiga korxonalar ishlab chiqarilayotgan mahsulotni sotish orqali ega bo'ladilar. Zamonaviy xo'jalik yuritish sharoitlarida foydaning asosiy vazifasi korxonalar faoliyati samaradorligini aks ettirishda deb belgilanadi. Bunga foyda miqdori, korxonaning mahsulot ishlab chiqarish va sotish bilan bog'liq bo'lgan mahsulot tannarxi shaklidagi individual xarajatlar, mahsulot bahosi shaklidagi ijtimoiy zaruriy xarajatlarni o'z ichiga olishi lozimligini sabab qilib ko'rsatish mumkin.

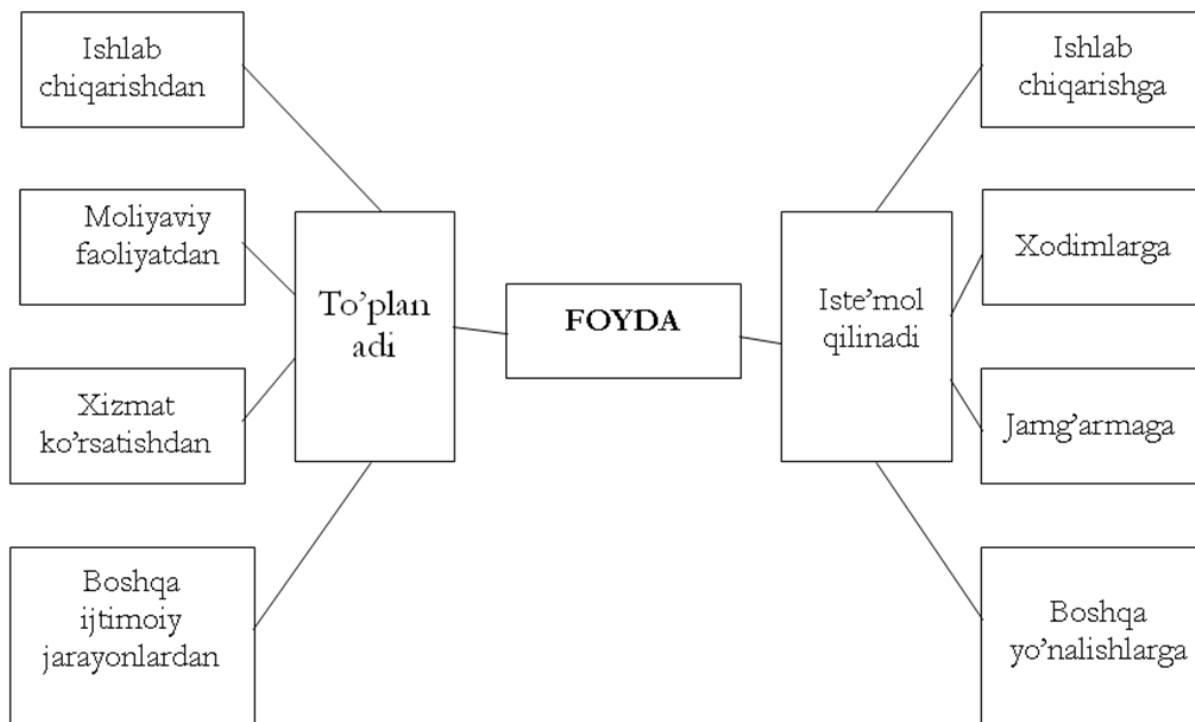
Bozor munosabatlariga o'tish sharoitlarida korxonalar faoliyati foydaning rag'batlantiruvchi ahamiyatining ortishi bilan bog'liq. Foydadan baholashning asosiy ko'rsatkichi sifatida foydalanish, mahsulot ishlab chiqarish va sotish hajmining ortishi, sifatning yaxshilanishi, mavjud ishlab chiqarish resurslaridan foydalanish unumining ortishi bilan asoslanadi. Shu bilan birga foydaning ahamiyati ortishiga amaldagi foydani taqsimlash tizimi ham sabab bo'ladi va unga ko'ra esa, korxonalarning ishlab chiqarish va ijtimoiy rivojlanishni ta'minlash uchun hamda xodimlarni bajargan mehnati sifati va miqdoriga asosan moddiy rag'batlantirishga sarflanuvchi foydani oshirishga bo'lgan qiziqishning ortishi kuzatiladi.

Shu tariqa foyda ishlab chiqarish samaradorligini oshirish, xodimlarning o'z korxonasi erishadigan yuqori natijalardan moddiy manfaatdorligini kuchaytirishda hal qiluvchi rol o'ynaydi.

Korxonada foyda turli xil faoliyat natijasida olinishi mumkin. Barcha foydalar yig'indisi korxonaning yalpi foydasini tashkil qiladi. Yalpi foydaning tarkibiy elementlari quyidagilardan iborat:

- bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat va mahsulot sotishdan olingan foyda;
- asosiy fondlar, shuningdek, korxonaning boshqa mulki sotishdan olingan foyda;
- korxonaning moliyaviy faoliyati orqali olinuvchi foyda.

Korxonalar daromadi ikki ko'rsatkich, ya'ni mahsulot bahosi va uni ishlab chiqarishga sarflanuvchi xarajatlarga bog'liq bo'ladi. Mahsulotning bozordagi bahosi talab va taklif munosabatlari natijasida kelib chiqadi. erkin raqobat sharoitlarida bahoni shakllantirish qonunlari asosida mahsulot bahosi ishlab chiqaruvchi yoki xaridor xohishiga ko'ra emas, balki avtomatik ravishda tartibga solinadi.



5.1-chizma Foydaning shakllanishi va taqsimlanishi.

Foyda olishning asosiy manbalari quyidagilar: **birinchi manba** korxonaning mahsulotni u yoki bu turini ishlab chiqarishdagi monopoliya holati yoki mahsulotning nodirligi hisobiga shakllanadi. Bu manbaning saqlanishi mahsulotni doimiy ravishda yangilab borishni ko`zda tutadi; **ikkinchi manba** ishlab chiqarish va tadbirkorlik faoliyati bilan bog`liq. Undan foydalanish samaradorligi bozor kon`yunkturasini bilish hamda ishlab chiqarishning rivojlanishini, doimiy ravishda o`zgarib turuvchi bozor kon`yunkturasiga moslashtirish qobiliyatiga bog`liq bo`ladi. Foyda miqdori korxonaning mahsulot ishlab chiqarish bo`yicha yo`nalishini to`g`ri tanlash (doimiy ravishda talab darajasi yuqori bo`lgan mahsulotni tanlash); mahsulotlarini sotish va xizmat ko`rsatish uchun raqobatbardosh sharoitlarni yaratish (baho, yetkazib berish muddati, xaridorlarga xizmat ko`rsatish, sotuvdan keyingi xizmat ko`rsatish va hokazo); ishlab chiqarish hajmi (ishlab chiqarish hajmi qanchalik katta bo`lsa, daromad miqdori shunchalik ko`p bo`ladi); ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish tuzilmasi bilan bog`liq bo`ladi; **uchinchi manba** korxonaning innovatsion faoliyatidan kelib chiqadi. Undan foydalanish doimiy ravishda texnologiyalarni takomillashtirish, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarni yangilash, uning raqobatbardoshligini ta`minlash, mahsulot sotish hajmi va foyda miqdorini oshirishni anglatadi.

Korxonaning balans foydasi foydani taqsimlash ob`yektidir. **Foydani taqsimlash** deganda uning bir qismini byudjetga jo`natish tushuniladi.

Qonunchilikka asosan foydaning soliq va boshqa majburiy to`lovlar shaklida byudjetga kelib tushuvchi qismi tartibgi solinadi. Korxonada qoluvchi daromad qismi, undan foydalanish yo`nalishlari korxonada zimmasida bo`ladi.

Foydani taqsimlash tamoyillari quyidagilardan iborat bo`ladi:

- ✓ korxonaning ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat natijasida oladigan foydasi

- davlat va korxonada o'rtasida xo'jalik sub'ekti sifatida taqsimlanadi;
- ✓ foydani davlatga to'lanuvchi bir qismi soliq va yig'imlar ko'rinishida byudjetga kelib tushadi. Soliqlar tarkibi va foizi, ularni hisoblash tartibi va byudjetga to'lanuvchi boshqa to'lovlar qonunchilik tomonidan belgilanadi;
 - ✓ soliqlar to'langandan so'ng korxonada tasarrufida qoluvchi foyda miqdori, uning ishlab chiqarish hajmini oshirish hamda ishlab chiqarish va moliyaviy faoliyat natijalarini yaxshilashdan manfaatdorligini kamaytirmasligi lozim.

Korxonada foydani taqsimlash va undan foydalanish tartibi uning Nizomida belgilab qo'yiladi hamda vakolatli iqtisodiy xizmat xodimlari tomonidan tayyorlanib, korxonada rahbariyati tomonidan tasdiqlanuvchi qoidalar yordamida aniqlanadi.

Mahsulotni sotishdan olinadigan foyda miqdori ichki va tashqi omillarga bog'liq bo'ladi. Ichki omillar - korxonada zamonaviy texnika va texnologiyalarni joriy qilish, xo'jalik yuritish darajasi, rahbariyat va menedjmentning mas'uliyati, mahsulotning raqobatbardoshligi, ishlab chiqarish va mehnatni tashkil etish darajasidir. Korxonada faoliyatiga bog'liq bo'lmagan tashqi omillar qatoriga esa, bozor kon'yunkturasi, iste'mol qilinuvchi moddiy-texnik resurslarning bahosi, amortizatsiya me'yori, soliq tizimi kabilari kiradi.

Korxonada foydani oshirishning asosiy yo'llari. Har bir korxonada foydani oshirish bo'yicha rejali chora-tadbirlar ko'zda tutilishi kerak. Umuman olganda, bunday chora-tadbirlar quyidagilardan iborat bo'lishi mumkin:

- ishlab chiqarilayotgan mahsulot miqdorini oshirish;
- ishlab chiqarilayotgan mahsulot sifatini oshirish;
- ortiqcha asbob-uskunalar yoki boshqa mulkni sotib yuborish yoki ijaraga berish;
- moddiy resurslar, ishlab chiqarish quvvatlari va maydonlari, ishchi kuchi va ish vaqtidan unumliroq foydalanish hisobiga mahsulot tannarxini pasaytirish;
- ishlab chiqarishni diversifikatsiya qilish;
- mahsulot bozorini kengaytirish va hokazolar.

Foyda korxonada faoliyatining muhim iqtisodiy ko'rsatkichi bo'lsada, uning samaradorligini to'la tavsiflab bermaydi. Korxonada faoliyati samaradorligini aniqlash uchun natijalarni (foydani) xarajatlar yoki bu natijalarga erishish uchun sarflangan resurslar bilan solishtirish lozim.

5.4. Sanoat tarmoqlari korxonalari rentabelligi. Rentabellik ko'rsatkichlari va ularni hisoblash usullari.

Rivojlanayotgan bozor iqtisodiyoti sharoitida rentabellikning ahamiyati va o'rni o'sib bormoqda. Rentabellik korxonada faoliyati va kapital qo'yilmalar iqtisodiy samaradorligining asosiy mezonini, korxonada va xo'jalik yurituvchi tashkilotlarni baholashning sintetik ko'rsatkichi bo'lib xizmat qiladi.

Yangi sharoitlarda korxonalarning faoliyatlarida yuqori moliyaviy natijalarga erishishga intilishi sezilarli darajada ortib bormoqda.

Har qanday xo'jalik mexanizmi uchun asos bo'lib korxonada faoliyatini rejalashtirish va unga ob'yektiv baho berish, ta'lim olish, mehnatga haq to'lash va

iqtisodiy rag'batlantirish fondlaridan foydalanish, ishlab chiqarish jarayonining turli bosqichlarida xarajat va natijalarni solishtirish ko'rsatkichlari xizmat qiladi.

Foyda korxonada samaradorligining yagona va universal ko'rsatkichi emas.

Ishlab chiqarish rivojlanishining samaradorligi va intensivligini baholashda amaliyotda rentabellik ko'rsatkichlari tizimi keng qo'llanib, unga ko'ra foydaning miqdori belgilangan hisoblanadi. Boshqacha qilib aytganda, rentabellik daromadlilik, foydalilikni anglatadi. Biroq rentabellikni faqat daromadlilik deb qabul qilish uning iqtisodiy mazmunini keng ochib bermaydi. Ular o'rtasida tenglikning yo'qligidan daromad miqdori va rentabellik darajasi turli nisbatlarda, ko'pincha turli yo'nalishlarda o'lchanishi dalolat beradi.

Istalgan muddat uchun iqtisodiy ko'rsatkichlarni hisoblash ko'plab turli xil omillar ta'siri ostida amalga oshiriladi.

Rentabellik va foyda ko'rsatkichlarini tahlil qilishda ularga ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan barcha omillarni bilish, bu omillarning samaradorlikning umumlashtiruvchi ko'rsatkichlariga ta'sirini hisoblash uslubiyatini egallash muhim ahamiyat kasb etadi. Bu omillarni boshqarish orqali korxonada daromadni oshirish zaxiralarini izlab topish va rentabellikning talab qilinuvchi darajasiga erishish mexanizmini yaratish mumkin.

Rentabellik va foydaga ta'sir ko'rsatuvchi omillarni turli xil belgilariga ko'ra tasniflash mumkin. Masalan, bu omillar ichki va tashqi bo'lishi mumkin. **Ichki omillarga** korxonada faoliyatiga bog'liq bo'lgan hamda korxonada faoliyatining turli yo'nalishlarini tavsiflovchi omillar mansub bo'ladi. **Tashqi omillarga** korxonada faoliyatiga bog'liq bo'lmagan, biroq ishlab chiqarish rentabelligi va daromadning o'sish sur'atiga sezilarli ta'sir ko'rsatishi mumkin bo'lgan omillar kiradi. Tahlil jarayonida ichki va tashqi omillarni aniqlash samaradorlik ko'rsatkichlarini tashqi ta'sirlardan "tozalash" imkonini beradi hamda korxonada yutuqlarini ob'yektiv baholashda muhim ahamiyat kasb etadi. O'z navbatida ichki omillar ham ishlab chiqarish va noishlab chiqarish omillariga bo'linadi. **Noishlab chiqarish omillari** asosan mehnat va sotish sharoitlari, korxonaning tijorat, tabiatni saqlash va shu kabi faoliyat turlari bilan bog'liq bo'ladi. **Ishlab chiqarish omillari** esa foydaning shakllanishida ishtirok etuvchi ishlab chiqarish jarayonining asosiy elementlari - mehnat predmetlari va vositalari hamda mehnatning o'zi - mavjudligi va ulardan foydalanishni aks ettiradi.

Xo'jalik faoliyatini amalga oshirish jarayonida mahsulot ishlab chiqarish, sotish va foyda olish bilan bog'liq bo'lgan korxonalarda bu omillar o'zaro aloqada va bir-biri bilan chambarchas bog'liq bo'ladi.

Rentabellikning mohiyatini faqat foyda shakllanishini tahlil qilish asosida ochib berish mumkin. Korxonada mahsulotni sotish natijasida o'z xarajatlarini qoplashdan tashqari foyda ham olgan taqdirda rentabelli hisoblanadi.

Rentabellik ko'rsatkichlari korxonada faoliyati qanchalik foyda keltirishini ko'rsatadi. Bu ko'rsatkichlar moliyaviy hisobotning ichki va tashqi foydalanuvchilarda qiziqish uyg'otib, korxonada resurslaridan foydalanish samaradorligi hamda uning investitsiyalarni jalb qilish qobiliyatini aniqlaydi. Xususiylar yoki qarzga olinuvchi kapitalning rentabelligi korxonaga mablag'lar

kiritishning rentabelligini tavsiflovchi asosiy ko'rsatkichlardir. Bu ko'rsatkichlarning iqtisodiy turlanishi (interpretatsiyasi) yaqqol ko'zga tashlanadi: sarflangan har bir so'm qarzga olingan (xususiy) kapitalga necha so'm foyda to'g'ri keladi (hisob-kitoblarda korxonaning balans yoki sof foydasidan foydalanish mumkin).

Rentabellikni zamon va makon qoidalariga ko'ra tahlil qilishda asosli xulosalarga kelish uchun zarur bo'ladigan uchta xususiyatni inobatga olish zarur.

Birinchi xususiyat korxonada faoliyatining vaqt jihati bilan bog'liq. Masalan, mahsulotni sotish rentabelligi koeffitsienti hisobot davridagi faoliyat natijalari orqali aniqlanadi; uzoq muddatli investitsiyalarning yuzaga kelishi mumkin bo'lgan va rejalashtirilayotgan samarasi inkor qilinmaydi. Agar korxonada katta miqdordagi investitsiyalar talab qiluvchi yangi texnologiyalar va yangi mahsulot turlarini ishlab chiqarishga o'tadigan bo'lsa, u holda rentabellik ko'rsatkichlari vaqtinchalik pasayishi mumkin. **Ikkinchi xususiyat** tavakkalchilik muammosi bilan bog'liq bo'lib, tavakkalchilik darajasi yuqori bo'lgan loyihalar ba'zida katta foyda keltirishi ham mumkin. **Uchinchi xususiyat** baholash muammosi bilan bog'liq. Masalan, xususiy kapitalning rentabellik ko'rsatkichi surati va maxraji turli xil xarid qobiliyatiga ega bo'lgan pul birligida keltiriladi. Ko'rsatkichning surati, ya'ni foyda o'zgaruvchan (dinamik) bo'lib, faoliyat natijalarini hamda tovar va xizmatlarning asosan o'tgan yilda yuzaga kelgan bahosini aks ettiradi. Ko'rsatkichning maxraji, ya'ni xususiy kapital bir qator yillar davomida shakllanadi. U joriy bahodan ancha farq qilishi mumkin bo'lgan, hisobga olish bahosida aks ettiriladi. Demak, xususiy kapital rentabellik koeffitsientining katta bo'lishi, doim ham korxonaga kiritilayotgan kapital qaytimiga mos kelavermaydi; moliyaviy qarorlarni qabul qilishda bu ko'rsatkichni e'tiborga olishdan tashqari, korxonaning bozordagi bahosini (bozor kapitalizatsiyasi) ham inobatga olish zarur.

Quyida korxonada faoliyatining samaradorligini tavsiflovchi rentabellikning asosiy ko'rsatkichlari keltirilgan.

1. Ishlab chiqarish rentabelligi:

$$R_{i/ch} = \frac{BF}{A_{i/chf} + A_m} \cdot 100 \%$$

Bunda: $R_{i/ch}$ - ishlab chiqarish rentabelligi;

BF - balans foyda;

$A_{i/chf}$ - asosiy ishlab chiqarish fondlarining o'rtacha yillik qiymati;

A_m - aylanma mablag'larning o'rtacha yillik qiymati.

2. Mahsulot rentabelligi:

$$R_m = \frac{BF}{MT} \times 100 \%$$

Bunda: R_m - mahsulot rentabelligi;

SF - balans foyda;

MT - mahsulot tannarxi.

3. Aktivlar rentabelligi:

$$R_a = \frac{SF}{A} \times 100\%$$

Bunda: R_a - aktivlar rentabelligi;
A - aktivlarning o'rtacha yillik qiymati.

4. Xususiy kapital rentabelligi:

$$R_{xk} = \frac{SF}{XK_{o'rt.yq}} \times 100\%$$

Bunda: R_a - xususiy aktivlar rentabelligi;
 $XK_{o'rt.yq}$ - xususiy kapitalning o'rtacha yillik qiymati.

5. Asosiy faoliyat rentabelligi:

$$R_{af} = \frac{SF}{T_{i/ch}} \times 100\%$$

Bunda: R_a - asosiy faoliyat rentabelligi;
 $T_{i/ch}$ - ishlab chiqarish tannarxi.

6. Sotish rentabelligi:

$$R_s = \frac{SF}{ST} \times 100\%$$

Bunda: R_s - sotish rentabelligi;
ST – sotishdan tushgan tushum.

7. Sotilgan mahsulot rentabelligi:

$$R_{sm} = \frac{SF}{SMH} \times 100\%$$

Bunda: R_{sm} – sotilgan mahsulot rentabelligi;
SMH – sotilgan mahsulot hajmi.

8. Asosiy fondlar rentabelligi:

$$R_{af} = \frac{SF}{AF_{o'rt.yq}} \times 100\%$$

Bunda: R_{af} - asosiy fondlar rentabelligi;
AF - asosiy fondlarning o'rtacha yillik qiymati.

9. Bir aktsiyaning rentabelligi:

$$R_a = \frac{SF}{AK_o} \times 100\%$$

Bunda: R_a - bir aktsiyaning rentabelligi;
 AK_o – muomalaga chiqarilgan aktsiya miqdori.

10. Qarzga olingan kapital rentabelligi:

$$R_{qk} = \frac{SF}{QK_{o'rt.yq}} \times 100\%$$

Bunda: R_{qk} - bir aktsiyaning rentabelligi;
 $QK_{o'rt.yq}$ – qarzga olingan kapitalning o'rtacha yillik qiymati.

Aktivlar rentabelligi korxonada 1 so'm foyda olish uchun qancha mablag' jalb qilish talab etilishini (bu mablag'lar manбайдan qat'iy nazar) aks ettiradi. Ushbu

ko`rsatkich korxonalar raqobatbardoshligining eng muhim ko`rsatkichlaridan biri hisoblanadi.

Sotish rentabelligi sotilgan mahsulotning har bir so`mi qancha sof foyda keltirganini aks ettiradi.

Sotilgan mahsulot rentabelligi har bir so`mlik sotilgan mahsulotdan qancha yalpi yoki sof foyda keltirganini ifodalaydi.

Xususiy kapital rentabelligi korxonalar mulkdorlari ya`ni, egalari kiritgan kapitaldan foydalanish samaradorligini aniqlash va bu ko`rsatkichni xuddi shu mablag`larni boshqa qiymatbaho qog`ozlarga kiritganda olish mumkin bo`lgan foyda bilan taqqoslash imkonini beradi.

G`arb mamlakatlarida bu ko`rsatkich kompaniya aksiyalarining kotirovkasiga sezilarli ravishda ta`sir ko`rsatadi. Bitta aktsiya keltiruvchi foyda korxonaning bozordagi faoliyatini tavsiflovchi muhim ko`rsatkichlardan biridir. 1 aktsiyaning rentabelligi korxonaning muomaladagi har bir aktsiya qancha so`m sof foyda keltirganini ifodalaydi. Shu tariqa, tavsifa qilinuvchi ko`rsatkichlar tahlil jarayonida korxonaning moliyaviy barqarorligini aniqlash, ishlab chiqarish samaradorligi va korxonaning bozordagi raqobatbardoshligini oshirishga oid chora-tadbirlar belgilashga ikoniyat yaratadi.

Nazorat savollari:

1. Daromad nima? Aholining pul daromadlariga nimalarni kiritish mumkin?
2. Foyda qanday shakllanadi?
3. Rentabellik deganda nimani tushunasiz?
4. Rentabellik va foydaga qanday omillar ta`sir ko`rsatadi?
5. Korxonalar faoliyatining samaradorligini tavsiflovchi rentabellikning asosiy ko`rsatkichlari qaysilar?

Adabiyotlar:

1. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
3. Зайцев Н.Л. Экономика промышленного предприятия. 3-е изд, пер.и доп. М.: INFRA-2001.
4. Зайцев Н.Л. Экономика организации.– М.: «Экзамен», 2000.
Internet manzillar va portallar. www.Ziyo.net; www.Lex.uz

Mavzu 6. Sanoat korxonalari kadrlari va mehnat motivatsiyasi.

Ma`ruza – 1. Sanoat korxonalarida xodimlarni boshqarish.

Reja:

1. Boshqaruv tizimida xodimlar va ularning turkumlanishi.
2. Xodimlarni boshqarish tizimi va tamoyillari.
3. Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo`yish va tayyorlash.
4. Mehnat unumdorligi va uni oshirish.

Tayanch iboralar: xodim, xodimlarni boshqarish, mehnat resurslari, ishchi kuchi, mehnat munosabatlari, ishchi malakasi, Ixtisos salohiyat, xodim salohiyati, xodimlarni tanlash, attestatsiya, mehnat unumdorligi.

5.1. Boshqaruv tizimida xodimlar va ularning turkumlanishi.

“Xodim” iborasi o`zbek tilining izohli lug`atida “biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi” ma`nosida talqin etiladi.

Kadr(xodim)lar - bu muayyan kasbni egallash bo`yicha tayyorgarlikni o`tgan, amaliy tajriba va mehnat ko`nikmasiga ega bo`lgan ishlab chiqarish sohasida ish bilan band bo`lgan kishilardir.

Kadrlarga bo`lgan talabni aniqlash, ularni tayyorlash va qayta tayyorlash, ulardan oqilona foydalanish, kadrlarning mehnati bo`yicha rejalashtirish va hisobga olish va boshqa yo`nalishlar bilan mujassamlashtirish uchun xodimlarni guruhlarga ajratish kerak bo`ladi, ya`ni tasniflash zarur.

Ishlab chiqarish, xo`jalik faoliyatida qatnashishiga qarab sanoat tarmog`ida band bo`lgan barcha kadrlar ikki guruhga bo`linadi:

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

Mahsulot ishlab chiqarish doirasida band bo`lgan xodimlarning barchasi sanoat ishlab chiqarish xodimlari guruhiga kiradi. Sanoat ishlab chiqarish xodimlari o`z navbatida bajaradigan funktsiyasini tavsifiga qarab quyidagi kategoriyalarga bo`linadi:

1. Ishchi xodimlar;
2. Muhandis-texnik xodimlar;
3. Xizmatchilar;
4. Ish bajaruvchi kichik xodimlar;
5. Qorovullar va o`t o`chiruvchilar, ya`ni korxonani qo`riqlaydigan va yong`indan muhofaza qiluvchi xodimlar.

Sanoat ishlab chiqarish xodimlarning eng muhim va juda ko`p qismi - bu ishchilar bo`lib, ular mahsulot ishlab chiqarish (ish bajarish, xizmat ko`rsatish)da bevosita qatnashadilar, jihozlarni ta`mirlash, mehnat buyumlari va tayyor mahsulotni bir yerdan ikkinchi joyga tashiydilar va nihoyat ta`mirlash - qurish ishlarini bajaradilar. Ishchilardan keyingi o`rinda muhandis-texnik xodimlar turadi va ular rahbar xodimlar hisoblanadi. Ularga direktorlar, boshqaruvchilar, ularning muovnlari, bosh mutaxassislar, xizmat ko`rsatish bo`limlarining rahbarlari kiradi.

Xizmatchilar kategoriyasiga - hujjatlarni tayyorlovchi, ularni rasmiylashtiruvchi, hisob va nazorat ishlarini bajaruvchi, xo`jalik xizmatini bajaruvchi (agentlar, kassirlar, ish yurituvchilar, kotibalar, statistlar va boshqa)lar kiradi.

Tarmoq va korxonada faoliyatini rejalashtirish va tahlil etishda, ayniqsa mehnat unumdorligini hisoblash, o`rtacha ish haqini aniqlash, kadrlar qo`nimsizligini aniqlash uchun xodimlarning o`rtacha soni ko`rsatkichi ko`p ishlatiladi.

Kadrlar salohiyatini miqdoriy baholash bilan birgalikda ularni sifat jihatdan ham tavsiflash kerak bo`ladi. Bu jihatlar xodimlarning professional va malakaviy

fazilatlari bilan belgilanadi. Bu borada, birinchi o`rinda “mutaxassislik”, “ixtisoslik”, “malaka” degan tushunchalar yuzaga keladi.

Mutaxassislik - bu ma`lum bir yoki bir necha turdagi ishlarni amalga oshirish uchun insonga zarur bo`lgan bilimlar va malakalar yig`indisi. Masalan, iqtisodchi, marketolog, vositachi, moliyachi, buxgalter, yoki texnika sohasida - muhandis, mexanik, energetik va h.k. **Ixtisos** - insonning hosil qilgan bilimlar va amaliy ko`nikmalari majmui. Ixtisos kishiga hayotning moddiy va ma`naviy sohasida muayyan ishni bajarish imkoniyatini beradi. **Malaka** - biron bir mutaxassislik va ixtisoslik bo`yicha murakkab ishni bajarish uchun zarur bo`lgan bilim va ilm hamda mehnat ko`nikmasining darajasidir. Kadrlarning malaka darajasini baholash uchun o`rtacha koeffitsient va o`rtacha tarif koeffitsienti razryadi belgilanadi. Yangidan-yangi ishlab chiqarish sohalari vujudga kelishi, fan va texnikaning rivoji, ish, shu jumladan, bir texnologik jarayonning boshqa jarayonga almashinishi bilan boshqaruv, rejalashtirish, tashkil etish, takomillashuvi bilan yangi mutaxassisliklar kasb va ixtisoslar yuzaga keladi, eskirganlari barham topadi.

Kadrlar ilmini o`rganish nazariyasida “Kadrlar tuzilmasi” degan tushuncha mavjud. Masalan, korxonada xodimlari umumiy sonini 100 foiz deb olsak, ishchilar 75 foizni, muhandis-texnik xodimlar 12 foizni, xizmatchilar 8 foizni, boshqa xodimlar esa 5 foizni tashkil etishi mumkin. Bu misoldan ko`rinib turibdiki, xodimlar kategoriyalari, ya`ni ularning tarkibiy qismlari o`rtasidagi nisbat ularning tuzilmasini, ya`ni strukturasi ifodalaydi.

Kadrlar tarkibi va strukturasi faqat korxonalarda emas, balki tarmoqlarda ham bir-biridan farq qilishi mumkin. Bu tarmoqning murakkabligiga, korxonada (firma)ning katta-kichikligiga, ularning texnikaviy va texnologik jihatdan qurollanganligiga, ishchi-xizmatchilarning bilimi va ilm darajasiga va mehnat ko`nikmasiga, sohaning hamkorlik munosabatlari rivojlanganligiga va boshqa bir qator xususiyatlarga bog`liq.

5.2. Xodimlarni boshqarish tizimi va tamoyillari.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondashuv mavjud:

- ✓ inson resurslarini boshqarish;
- ✓ xodimlarni boshqarish.

“Inson resurslarini boshqarish” - tushunchasi boshqarishning strategik jihatlarini, shuningdek, ijtimoiy rivojlanish masalalarini o`z ichiga oladi va ularga ustuvorlik beriladi. “Xodimlarni boshqarish” tushunchasi esa ko`proq kadrlar bilan tezkor ishlashni anglatadi. Agar birinchi yondashuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondashuv bevosita korxonada darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi. Iboralarning turlicha ma`no kasb etishi faoliyat turlari va yo`nalishi bilan bog`liq. Chunonchi, “xodim” iborasi ko`p hollarda kichik (100 kishidan kam band bo`lgan) korxonalariga, “inson resurslari” iborasi esa 2,5 ming kishidan ortiq band bo`lgan yirik korxonalariga nisbatan qo`llaniladi.

Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo`lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko`rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo`yicha o`zaro bog`langan tashkiliy-iqtisodiy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi.

Bunday boshqaruv funktsional va tashkiliy boshqaruvlarga bo`linadi.

Funksional boshqaruv deganda bevosita xodimlar masalasini yechish bilan bog`liq masalalar, ya`ni xodimlarni tanlash, ishdan bo`shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi xodimlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya`ni rahbarlar, xodimlar bo`limi, kasaba uyushmalari va boshqalarni o`z ichiga oladi.

Xodimlarni boshqarish tizimi deganda korxonada band bo`lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal faoliyat ko`rsatishi uchun zaruriy shart-sharoit yaratish bo`yicha o`zaro bog`langan iqtisodiy-tashkiliy va ijtimoiy tadbirlar tizimi tushuniladi. Bu tizim tarkiban quyidagilarni o`z ichiga oladi: ish sharoiti; mehnat munosabatlari; kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish; xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi; xodimlarni rivojlantirish; mehnatni rag`batlantirish vositalarini takomillashtirish; huquqiy xizmat; ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish; boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi.

Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi:

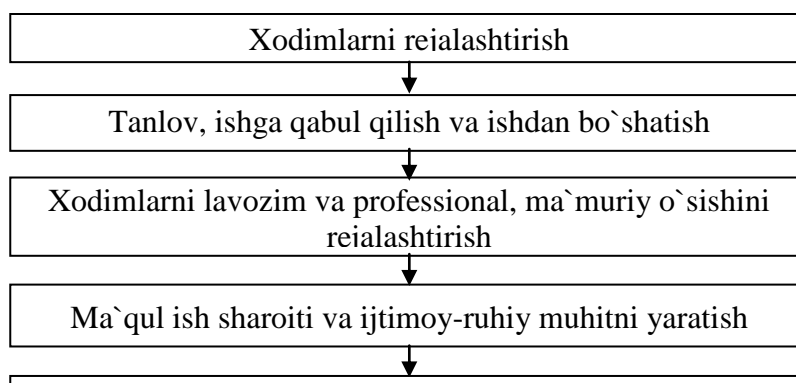
1. **Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari:** samaradorlik; ilg`orlik; istiqbollilik; komplekslilik; tezkorlik; optimallik; oddiylilik; ilmiylik; ko`p bo`g`inlilik; avtonomlik; barqarorlik; ko`p qirralilik; rejalilik; rag`batlantiruvchi; tanlash va joy-joyiga qo`yish; samarali bandlik.
2. **Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari:** kontsentratsiya; ixtisoslashtirish; muvoziylik (parallel'nost'); ixchamlik; izchillik; uzluksizlik; bir me`yorlilik; texnologik birlik; badastirlik (komfortnost'); boshqarishda kollegiallik.

Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatlarini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg`orlik tamoyili korxonada doirasidagi boshqaruv tizimining chet el yoki mahalliy ilg`or korxonalar boshqaruv tizimiga mos keladimi, zamon talabiga javob beradimi yoki yo`qmi degan savolga javob bersa, muvoziylik tamoyili esa, xodimlar boshqaruvidagi tezkorlikni oshiradi va h. k.z.

Korxonada band bo`lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat:

- ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko`rsatuvchilar;
- boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar).

Xodimlarni, ya`ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarini boshqarishni o`z ichiga oladi (6.1-chizma).



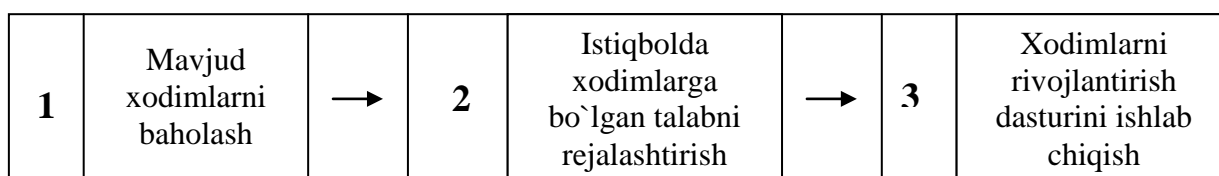
Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki, ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar – ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi.

Korxonaga maqsadiga erishish va rejalarning bajarilishi faqat shular ishtirokida bo`ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga e`tiborlik iqtisodda kamsamaralikka va ishlab chiqarish samaradorligini pasayishiga olib keladi.

Mehnat resurslarini boshqarishning asosiy maqsadi ishchilar va xodimlarning qobiliyatlarini, yanada jadal va unumli mehnat qilishga qo`zg`atishdir.

Inson omiliga e`tibor, odamlarga nisbatan jiddiy, mas`uliyat bilan yondashish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g`oyasidir.

Xodimlarni rejalashtirish – bu inson omiliga bo`lgan ehtiyojni oldindan aniqlashdir. Bu jarayon uch bosqichdan iborat (6.2-chizma).



13.2-chizma. Xodimlarni rejalashtirish.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta`sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e`tibor berish zarur.

5.3. Kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo`yish va tayyorlash.

Sanoat taraqqiyotining muammolari umumiy majmuida uni xodimlar bilan ta`minlash masalasi, ularning manbalari, tayyorlash va qayta tayyorlash shakllarini hamda ulardan oqilona foydalanish masalalarini aniqlash alohida o`rin egallaydi. Ayniqsa, rivojlanayotgan bozor iqtisodiyoti sharoitida sanoat korxonasi(firma)larni kadrlar bilan ta`minlash va ulardan oqilona foydalanish alohida ahamiyat kasb etadi.

Xodimlar (kadrlar) o`zlarining bilimi va ilmi, mehnat malakasi, ishlab chiqarish tajribasi va ma`naviyati bilan ishlab chiqarish kuchlarining muhim unsuri hisoblanadi. Ular fan-texnika taraqqiyoti rivojining, mehnat unumdorligini oshirish, asosiy va aylanma fondlardan foydalanishni yaxshilash, mahsulot sifatini oshirishning va uning tannarxini pasaytirishning hamma sohalari, hamma tomonlarining samaradorligini belgilaydilar.

Shu sababli ham “hamma ishlarni kadrlar, hal qiladi” - degan mashhur qoida hozirgi kunda ham aslo o`z dolzarbligini yo`qotgani yo`q. Aksincha, bu asosiy fikr Respublika Prezidentining asarlari, ma`ruzalari va suhbatlarida qayta-qayta tilga olinmoqda. “Qanday vazifalarni biz o`z oldimizga qo`ymaylik, qandaydir muammolarni yechish kerak bo`lmasin,- degan edi I.Karimov,- oqibat natijada ularning barchasi kadrlarga va yana kadrlarga borib taqaladi”.

Sanoat ishlab chiqarishida nafaqat mehnat qurollari va mehnat buyumlari (ishlab chiqarish vositalari), balki kadrlar ham alohida ahamiyat kasb etadi. Aynan kadrlar ishlab chiqarishni boshqaradilar, joriy va istiqbolga tegishli rejalashtirishni va bashorat qilishni amalga oshiradilar, ishlab chiqarish vositalari va moliyaviy resurslarni harakatga keltiradilar. Kadrlarning bilimi, ilmi, kasbiy mahorati qanchalik yuqori bo`lsa, sanoat faoliyatining ishlab chiqarish - iqtisodiy parametrlari shunchalik yuksak bo`ladi. Demak, sanoat ishlab chiqarishining ahvoli, holati, rivoji uning kadrlar salohiyati bilan belgilanadi.

Shu yerda “potentsial” atamasining ma`nosini tushuntirib o`tish kerak bo`ladi, chunki bu tushuncha bozor iqtisodiyoti sharoitida juda ko`p ishlatiladi. O`zbek tilining izohli lug`atida “potentsial” so`zi lotincha “potential” so`zidan olinganligi va imkoniyat, kuch-qudrat, yashirin imkoniyatlar ma`nolarini bildirishi ta`kidlangan. Odatda bu atamada mavjud bo`lgan va safarbar etilishi, harakatga keltirilishi, ma`lum maqsadlarga erishish uchun foydalanilishi mumkin bo`lgan vositalar, zaxiralar va манбалар ham izohlanishi mumkin.

Kadrlar salohiyati - bu mehnat zaxirasi yoki imkoniyatidir. U jamiyat mehnat potentsialining tarkibiy qismi hisoblanadi. Unda mehnat resurslarining umumiy soni va ularning tarkibi, ma`lumot darajasi, professional ko`nikmasi va ishlab chiqarishning u yoki bu sohasida mehnat qilish qobiliyati aks etadi.

Sanoat ishlab chiqarishining muvaffaqiyati pirovard natijada rahbar kadrlarning yetukligiga, bilim va ilmining darajasiga, ish malakasi hamda tashkilotchilik qobiliyatiga, ularni to`g`ri tanlash, joy-joyiga qo`yish va tarbiyalashga bog`liqdir.

Davlat kadrlar siyosatini jamiyat hayotining barcha tomonlariga rahbarlik saviyasini oshirish bilan, iqtisodiy-ijtimoiy va madaniy hayotning barcha sohalarida jamoa tashkilotlarining rahbarlik rolini kuchaytirish bilan bevosita bog`laydi. Davlat va nodavlat tashkilotlari kadrlar bilan ishlashni muttasil nazorat qilib boradilar va mahalliy sharoitlarni hisobga olgan holda kadrlar masalasida Prezident va Vazirlar Mahkamasining yagona yo`lini og`ishmay o`tkazib boradilar.

Ishlab chiqarish-xo`jalik faoliyatining har qanday sohasida, shu jumladan, sanoat tarmog`ida ham natijalilik, samaradorlik ko`p jihatdan o`rta bo`g`in kadrlarga bog`liq. Ular rahbarlarning eng ko`p sonli kategoriyasi bo`lib, ishlab

chiqarishga hammadan yaqinroq turadilar. Shu boisdan respublikada o`rta bo`g`in kadrlarga alohida ahamiyat beriladi.

Kadrlar siyosatining mazmuni, uni amalga oshirishda amal qilinadigan bir qator tamoyillar mustaqillikka erishilgandan keyin butunlay o`zgardi. Kadrlar ishining usullari, shakllari, bu ishga yondoshishning siyosiy va tashkiliy rahbarlik usullari haqidagi qoidalar qaytadan ishlab chiqildi.

Ma`lumki, siyosat kishilar orqali yuritiladi. Har qanday tashkiliy masalalarni siyosatdan ajratish mumkin emas. Shu sababli, odatda xodimlarning ishchanlik va siyosiy xislatlariga; oshkoralikka va xodimlarni ochiq-oshkora tanlashga, rahbarlikning davomiyligiga rioya qilgan holda ularni o`zgartirib turishga; keksa va yosh kadrlarni qo`yib ishlatishga, kadrlarga ishonishga hamda ularga nisbatan qat`iy talabchan bo`lishga; davlatning asosiy vazifalari va xodimlarning shaxsiy qobiliyatlariga muvofiq tarzda kadrlarni joy-joyiga qo`yishga; ularning ajoyib fazilatlari va kamchiliklarini o`rganishga; xo`jalik va siyosiy rahbarlarning g`oyaviy-nazariy saviyasini muttasil oshirib borishga katta ahamiyat beriladi.

1997 yil 29 avgustda "Kadrlar tayyorlash milliy dasturi" qabul qilindi va ta`lim tizimining aniq strategiyasi yaratildi. Bu dasturning maqsadi - ta`lim sohasini tubdan isloh qilish, uni o`tmishdan qolgan mafkuraviy qarashlar va sarqitlardan to`la xalos etish, rivojlangan demokratik davlatlar darajasida, yuksak ma`naviy va axloqiy talablarga javob beruvchi yuqori malakali kadrlar tayyorlash Milliy tizimini yaratishdir. Bu strategik fenomen mamlakatimizda ta`lim tizimini eng zamonaviy talab - ehtiyojlar asosida o`zgartirib yubordi. Davrimizning bu ulug`vor hujjati qabul qilingandan beri kadrlar tayyorlash borasida tub yangilanishlar yuz berdi. Lekin keyingi vaqtda bozor iqtisodiyoti talablariga javob beradigan mutaxassislar yetishmayotganligi sezilib qoldi. Shu sababli Respublika Prezidenti va Oliy Majlis hamda Vazirlar Mahkamasi istiqloq, mustaqillik bilan hamkorlik qilishga rozi bo`lgan, tayyor turgan barcha mutaxassislarni ishga jalb eta oldi. Ayni bir vaqtda yoshlar orasidan rahbar kadrlarni izlash, tanlash, tayyorlash va tarbiyalash masalasiga alohida e`tibor qaratildi. Mavjud xodimlardan g`oyat oqilona foydalanish manfaatlarini ko`zlab, ularni bir ish sohasidan boshqa ish sohasiga hamda bir hududdan boshqa bir hududga yuborish usulini keng qo`lladi.

Mustaqillik yillarida xalq xo`jaligining barcha sohalari uchun yuksak malakali kadrlar tayyorlash borasida juda katta ishlar qilindi. Milliy iqtisodning, jumladan, sanoatning hal qiluvchi uchastkalariga rahbarlik izlanuvchan, yangilikka intiluvchi, fidoyi, tafakkuri o`tkir, tashkilotchilik qobiliyati zo`r, o`z ishini yaxshi biladigan mutaxassislar qo`lida jamlangandir.

Mamlakatimizda XXI asr kadrlari o`tib yetishmoqda, ular iqtisodiy, ijtimoiy va fan-texnika taraqqiyotining eng murakkab muammolarini hal etishga qodirdirlar. Yuqorida ta`kidlanganidek, ishchi kuchi va umuman, kadrlar, ishlab chiqarishning muhim elementi hisoblanadi. Shu sababli korxonalar ishlab chiqarish faoliyatining joriy va istiqboldagi strategiyasi kadrlar siyosati bilan chambarchas bog`liq bo`lib, u quyidagilarni o`z ichiga oladi:

- ✓ ishchi kuchini yollash, joylashtirish va rejalashtirish;
- ✓ xodimlarni o`qitish, tayyorlash va malakasini oshirish;

- ✓ kadrlarni xizmat lavozimlari bo'yicha yuqori pog'onaga ko'tarish;
- ✓ yollash shartlari, mehnat va unga haq to'lash sharoitlari;
- ✓ mehnat jamoasida qulay ruhiy (psixologik) muhitni yaratish.

Korxonalarining kadrlar siyosatini, garchi yagona javobgar shaxs sifatida ishlab chiqarish va xo'jalik faoliyatining barcha jabhalari, jumladan, kadrlarni tanlash va joylashtirishda asosiy javobgarlikni korxonada direktori o'z bo'yniga olsada, faqatgina uning o'zi amalga oshirmaydi. Bunda direktordan tashqari bo'lim va xizmat boshliqlari, kadrlar bo'limi, iqtisodiy va ishlab chiqarish bo'limi, mehnat va haq to'lash bo'limi, texnik bo'lim va boshqalar ham ishtirok etadi.

Korxonada kadrlar siyosati sog'lom va mehnat qobiliyatiga ega bo'lgan jamoani shakllantirish, kadrlarning jinsi va yoshiga ko'ra tarkibi va malakasi hamda ularning ishlab chiqarishda to'g'ri joylashtirilishini hisobga olishdan tashqari, ishlab chiqarish va mehnat sharoitlarining o'zgarib borishiga o'z vaqtida e'tibor qaratishi, fan va texnikaning yangi, ilg'or yutuqlarini ishlab chiqarishga joriy qilish, xodimlarning mehnat unumdorligini oshirishni rag'batlantirishi lozim. Boshqacha qilib aytganda, kadrlar siyosati birinchi o'rinda, insonning ishlab chiqarish va turmushdagi yangi ahloqini shakllantirish, ikkinchidan, novatorlik va yuqori mehnat unumdorligiga mafaaddorligini rivojlantirishi lozim.

Korxonaning kadrlar siyosati amaliyotda faqat ichki vazifa va muammolarni hal qilishdan tashqari, bandlik sohasida davlat siyosatiga tayanadi va quyidagilarni ko'zda tutadi:

- fuqarolarning mehnat huquqi va kasb tanlash erkinliklarini amalga oshirishda bir xil imkoniyatlarga ega bo'lishini ta'minlash;
- fuqarolarning mehnat va tadbirkorlik tashabbuslarini qo'llab-quvvatlash, ularning ishlab chiqarish qobiliyatlarini rivojlantirishga bandlik sohasidagi faoliyatni iqtisodiy va ijtimoiy faoliyatning boshqa yo'nalishlari bilan uyg'unlashtirish orqali ko'maklashish ;
- mehnat faoliyati davrida va nafaqaga chiqqandan so'ng ham xodimlarning ijtimoiy muhofazasini ta'minlash;
- aholi bandligi muammolarni echishda, qo'shma korxonalar tuzish va ishlab chiqarish bilan bog'liq loyihalarni amalga oshirish yo'li bilan xalqaro hamkorlik yuritish va boshqalar.

Iqtisodiyotni boshqarishning turli darajasida, jumladan, korxonalarda ham kadrlar siyosati ko'p qirrali, murakkab va uzoq muddatli jarayon bo'lib, bir qancha resurs va vaqt sarflanishini talab qiladi. Ishchilar yoki oliy ma'lumotli mutaxassislar, ya'ni turli kadrlar bilan turli darajadagi xarajatlar ko'zda tutiladi. Agar ishchilar zamonaviy korxonalar personalini tuzilmasida 70-80 % va undan ortiqni tashkil qilsa, oliy ma'lumotli mutaxassislar 15-20 % ni tashkil etadi. Shunga mos ravishda ularni tayyorlash ham turlicha bo'ladi: ishchilar korxonada, ixtisoslashtirilgan maktab va kasb-hunar bilim yurtlarida tayyorlansa, oliy ma'lumotli mutaxassislar bir necha yil davomida oliy o'quv yurtlarida tahsil oladilar. Afsuski, ba'zi korxonalarining rahbarlari, bugungi kunda tahlillarning ko'rsatishicha, ko'proq buyurtmalar "portfeli"ni shakllantirish, resurs va investitsiyalar izlash, mahsulotlarni sotish kanallarini aniqlash, debitorlik va

kreditorlik qarzlarini qisqartirish, turli xo`jalik muammolarini hal qilish bilan band bo`lib, bularning barchasi bozor munosabatlari sharoitlarida muhim ahamiyat kasb etsada, ularning ahamiyati kadrlar siyosatini to`g`ri olib borishning ahamiyatidan kamdir. Bu masalada yirik korxonalar unchalik yutuqlarga ega bo`lmasada, mazkur holatlar asosan shaxsiy tarkibi 100 kishigacha bo`lgan kichik va o`rta korxonalar uchun xosdir. Shunday bo`lsada, kadrlar siyosatiga, jumladan zarur bo`lgan kadrlar salohiyatini shakllantirish va uning tarkibiga ijobiy o`zgarishlar kiritish, xodimlar malakasini oshirishga e`tiborni qaratmasdan, ishlab chiqarishni rivojlantirish vazifalarini muvaffaqiyatli hal qilish, korxonalar hayotiga fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy qilish, eng asosiysi, korxonaning barqaror va daromad keltiruvchi faoliyat yuritishini ta`minlash qiyin.

Masalan, **Yaponiyada** korxonalar va firmalarning kadrlar siyosati birinchi o`rinda universitetlar va ilmiy markazlar bilan aloqalarni kuchaytirishga, ikkinchidan, sanoatni robotlashtirish sohasida mutaxassislar tayyorlashga qaratilgan bo`lib, bu ishlab chiqarishni mexanizatsiyalashtirish va avtomatlashtirishning o`shidan tashqari, ishchi va mutaxassislar o`rtasida raqobatchilik muhiti yaratilishiga ham xizmat qiladi.

Germaniyada iqtisodiyot va ishlab chiqarish sohasidagi deyarli barcha o`zgarishlar kadrlar siyosati bilan bog`liqdir. Korxonalarining kadrlar salohiyatini shakllantirishda xodimlar malakasi va ma`lumot darajasi asosiy omil hisoblanadi. Germaniya korxonalar va firmalari har yili xodimlarning ma`lumot olishi va malakasini oshirishi uchun 10 mlrd. markadan ortiq mablag` sarflaydi. Bundan tashqari, ular mutaxassislarga ishdan bo`sh vaqtlarda qatnab kerakli bilimlarni olishlari mumkin bo`lgan o`quv markazlari va kurslar haqida ma`lumot beradilar.

Kadrlar siyosati **Frantsiya** va **Italiya** korxonalarida ham yetakchi o`rinni egallaydi. **Gretsiyada** raqobatchilik tufayli kompaniya va firmalar ishlab chiqarishni doimiy ravishda modernizatsiya qilishlari, yangi texnologiyalarni qo`llashga yirik miqdordagi mablag`larni sarflashlariga to`g`ri keladi. Biroq modernizatsiyalashning yakuniy maqsadlariga xodimlar malakasi ishlab chiqarishning texnik darajasiga mos kelgan holdagina erishish mumkin. Shu sababli ko`plab sanoat korxonalarida ishchi va mutaxassislarning malakasini oshirish bo`yicha chora-tadbirlar majmuasini keng ravishda amalda qo`llaydilar.

Demak, kadrlar siyosati barcha mamlakatlarda korxonalarining muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi uchun asosiy omillardan biri hisoblanadi. Bizning fikrimizcha, mamlakatimizdagi korxonalar ham bundan mustasno emas. Ular chet elning ilg`or korxonalarini yutuqlarini o`zlashtirishdan tashqari, o`z kadrlar siyosatini yaxshilashi, xodimlar malakasining o`shishi va hayotning mehnat bilan bog`liq davri sifatini oshirishga e`tibor berishlari zarur. Bu vazifalarning muvaffaqiyatli hal etilishiga, korxonalarining mustaqilligidan tashqari korxonalar va ishlab chiqarishni boshqarishning aktsiyadorlik shakllari, shuningdek, iqtisodiyotda rivojlanib borayotgan bozor munosabatlari o`z hissasini qo`shmoqda.

Kadrlarni tanlash, ularni joy-joyiga qo`yish, ulardan oqilona foydalanish va tarbiyalash masalasi kadrlar siyosatining, umumiy iqtisodiyotning, shu jumladan, makro va mikroiqtisodiyotning eng muhim masalalaridan biri hisoblanadi. Shu

sababli Respublika Prezidenti I.A. Karimovning asarlarida, Oliy Majlis tomonidan qabul qilingan qonunlarda, Vazirlar Mahkamasining qarorlarida bu masalaga alohida e`tibor berilgan.

Kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo`yish, foydalanish va tarbiyalash borasida quyidagi tamoyillarga alohida e`tibor berish kerak:

- ◆ aql-idrok, did va farosat;
- ◆ qat`iylilik, matonatlilik, printsiptiallik, o`z vazifasiga puxtalik;
- ◆ rahbarlik sohasini juda yaxshi bilish;
- ◆ o`z eliga, yurtiga, vataniga sadoqatli bo`lish.

Kadrlar siyosatining eng muhim masalalaridan biri ularni attestatsiya qilish masalasidir.

Kadrlar attestatsiyasi - bu xodimlarning malakasini bilim va ko`nikmalarining darajasini, faoliyatining samaradorligini, ishdagi, xizmatdagi va boshqa sohalaridagi fazilatlarini, egallab turgan lavozimiga to`g`ri kelishi yoki kelmasligini aniqlab olish bo`yicha bajariladigan jarayon va ish tartibidir.

Attestatsiya ishining ahamiyati nimadan iborat? Kadrlar attestatsiyasi xodimlarning sifat tarkibini yaxshilash, ularni oqilona joy-joyiga qo`yish, xodimlarni topshirilgan ish uchun javobgarligini kuchaytirishga qaratiladi. Attestatsiya xodimlarni egallab turgan lavozimlariga qanchalik munosib ekanligini aniqlashning asosiy vositasi sifatida xizmat qiladi. Kadrlar attestatsiyasi vaqti-vaqti bilan xar yili yoki ikki-uch yilda bir marta ham o`tkazilishi mumkin.

Respublikada bozor iqtisodiyoti davrida kadrlar tayyorlash borasida bir qator yangi talablar yuzaga keldi. Ular ichida eng muhimlari quyidagilardan iborat:

- ijtimoiy-psixologik diagnostika;
- kadrlarni boshqarish tizimini axborot bilan ta`minlash;
- bandlikni boshqarish;
- zaruriy bo`sh lavozimlarga nomzodlar tanlash;
- kadrlar salohiyati va xodimlarga bo`lgan ehtiyojlarni tahlil etish;
- kadrlar marketingini belgilash;
- xizmat martabasini rejalashtirish va nazorat qilish;
- xodimlarning kasbiy va psixologik moslashuvi, ko`nikishi;
- mehnat-huquqiy munosabatlar masalalari;
- mehnat etikasi va estetikasi.

Agar ma`muriy - buyruqbozlik tizimi sharoitida bu mezon va vazifalarga ikkinchi darajali deb qaralgan bo`lsa, bozor munosabatlari sharoitida ular birinchi o`ringa chiqarildi. Bu mezon va vazifalarga e`tibor berish sanoat taraqqiyotining barqaror va izchil rivojlanishiga katta imkoniyatlar yaratib beradi.

Boshqaruvning barcha darajalarida inson rolining ortib borishi, iqtisodiyotda, shu jumladan, sanoatda keng qamrovli tarkibiy o`zgarishlar sodir bo`lishi va raqobat darajasining o`shishi kadrlarning boshqarishga yondoshuvini o`zgartirishni taqozo etadi. Bunday yondoshuvlar quyidagilardan iborat:

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

- ishlab chiqarish madaniyatini shakllantirish va rivojlantirish;
- institutsional maqsadlarga erishish;
- o'z jamoa va o'z xodimlarining manfaat va ehtiyojlarini to'laroq qondirish.

Sanoatda kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash mutaxassislarning bilim va ilm darajasini yuqoriga ko'tarish, kasb mahorati va ko'nikmalarini yangilash hamda chuqurlashtirishga qaratilgan. Kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tarmoq va korxonalarda bu borada olib borilgan faoliyat natijalariga ko'ra davlat tomonidan tasdiqlangan namunadagi guvohnoma yoki sertifikat topshiriladi.

Sanoatda kadrlar malakasini oshirish hamda ularni qayta tayyorlash tizimini tashkil etish va rivojlantirish uchun quyidagilar zarur:

- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimi faoliyatida yangicha tarkib, mazmun hamda bu tizimni boshqarishni shakllantirish;
- yuqori malakali o'qituvchi-mutaxassis kadrlar tayyorlash va sohani ular bilan to'ldirib borishni ta'minlash;
- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash tizimining bu sohada raqobatga asoslangan muhitini shakllantirish va samarali faoliyat olib borishni ta'minlovchi normativ bazasini yaratish;
- kadrlar malakasini oshirish va ularni qayta tayyorlash ta'lim muassasalarini davlat attestatsiyasi va akkreditatsiyasidan o'tkazish tizimini ishlab chiqish va amaliyotga joriy etish;
- iqtisodiyotning davlat va nodavlat sektorlari, mulkchilikning turli shaklidagi tashkilot va muassasalarning talab-ehtiyojlariga muvofiq kadrlar va mutaxassislarni ildam qayta tayyorlash va ularning malakasini oshirishni ta'minlovchi davlat va nodavlat ta'lim muassasalarini tashkil etish va rivojlantirishga ko'maklashish;
- professional treningning ilg'or texnologiya va uskunalarini, shuningdek, murakkab, fan yutuqlarini talab qiluvchi texnologiya jarayonlari imitatorlarini ishlab chiqish, yaratish va amaliy o'zlashtirib olish.

Kadrlar tayyorlash va qayta tayyorlash tizimida xalqaro hamkorlik alohida ahamiyat kasb etadi. Bu muammoni hal etish uchun hamkorlikning xalqaro-huquqiy bazasi yaratilishi, uning ustuvor yo'nalishlari ro'yobga chiqishi, xalqaro ta'lim tizimlari rivojlantirilishi, mutaxassislar almashishi kengayishi kerak. Bu boradagi milliy ho'jjatlar xalqaro miqyosda e'tirof etilishi, investitsiyalarning keng jalb qilinishi borasidagi faoliyat kuchaytirilishi kerak.

5.4. Mehnat unumdorligi va uni oshirish.

Mehnat unumdorligi-xodimlar mehnat faoliyatining iqtisodiy samaradorligi ko'rsatkichidir. U ishlab chiqarilgan maqsulot yoki ko'rsatilgan xizmatlar miqdorining mehnat xarajatlariga nisbatan, ya'ni mehnat xarajatlari birligi hisobiga ishlab chiqarilgan mahsulot bilan belgilanadi. Jamiyatning rivojlanishi va uning barcha a'zolari farovonligi darajasi mehnat unumdorligi darajasi va uning o'sishiga

bog'liqdir. Bundan tashqari, mehnat unumdorligi darajasi ishlab chiqarish usulini ham, hatto ijtimoiy - siyosiy tuzumning o'zini ham belgilab beradi.

Mehnat unumdorligi ko'rsatkichi mehnat samaradorligi va natijadorligining barcha jihatlarini aks ettirmaydi. Masalan, u mehnat sifatini hisobga olmaydi, bundan tashqari, mehnat resurslaridan oqilona foydalanish zarurligini ifodalamaydi. "Mehnat unumdorligi" tushunchasiga o'z ahamiyati jihatidan yaqin, lekin mazmunan yanada kengroq bo'lgan tushuncha "**mehnat samaradorligi**" tushunchasidir. Mehnat samaradorligi eng kam mehnat xarajatlari bilan yuqori mehnat natijalariga erishish darajasini ifodalaydi. Mehnat samaradorligi mehnat unumdorligidan farqli o'laroq, faqat mehnatning miqdor ko'rsatkichlarini emas, shu bilan birga sifat natijalarini ham ifodalaydi. Mehnat samaradorligi ko'rsatkichining yana bir muhim xususiyatlaridan biri unda mehnat resurslarini tejalishiga erishiladi.

Mehnat unumdorligi tarkibida mehnatning ishlab chiqaruvchi kuchi deb ataluvchi iqtisodiy kategoriya ham shakllanadi. Mehnatning unumdorlik kuchi deganda bevosita sarflangan ish vaqti birligi mobaynida muayyan miqdorda mahsulot ishlab chiqarish yoki ishlar hajmini bajarishning potentsial imkoniyati tushuniladi.

Ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyoti sharoitida mehnat unumdorligini muttasil ravishda oshirib borish uta muhim ahamiyatga ega bo'lib, mehnat unumdorligini oshishi aholi turmush darajasini yaxshilanishiga va ish haqi miqdorlarini oshirish imkoniyatlarini kengaytiradi.

Mehnat unumdorligi qanchalik yuqori bo'lsa, ish sifati zarur darajada bo'lgani holda, mehnat xarajatlari qanchalik kam bo'lsa, mehnat samaradorligi shunchalik yuqori bo'ladi. Tadbirkor korxonaga egasi uchun vaqt birligi ichida qanday ishlab chiqarish darajasiga erishilganigina emas, balki u qanday mehnat xarajatlari bilan ta'min etilgani ham muhimdir. Mehnat xarajatlari xodimlar soni va mehnatga to'langan haq xarajatlari bilan o'lchanadi. Unisi ham, bunisi ham ish vaqti bilan o'lchanishi mumkin

Ishlab chiqarishning takomillashib borishi va fan-texnika taraqqiyoti mehnat unumdorligi oshishini asosiy shartlaridir. Yangi texnologik jarayonlar, materiallar va avtomatlashtirish vositalarining joriy etilishi mehnatni mexanizatsiyalash darajasining ortishiga olib keladi. Bu ko'rsatkichni quyidagi formula bilan ifodalash mumkin:

$$M_{md} = \frac{X_{ms}}{X_s}$$

Bunda: M_{md} - mehnatni mexanizatsiyalash darajasi, %;

X_{ms} - mexanizatsiyalashgan mehnat xodimlari soni;

X_s - xodimlarning o'rtacha ro'yxatdagi soni.

Mexanizatsiyalashgan mehnat xodimlari jumlasiga o'z ishini mashinalar va mexanizmlar yordamida bajaradigan kishilar kiritiladi. Mehnatni mexanizatsiyalash (avtomatlashtirish) darajasining ortishi moddiylashgan mehnat ulushining oshganligi va jonli mehnat sarflashni ko'paytirmasdan turib, mehnat unumdorligini oshirish imkoniyatlaridan dalolat beradi.

Mehnat unumdorligining asosi boʻlgan mehnatning unumdorlik kuchi mehnat unumdorligining aynan oʻzi emas: haqiqiy mehnat unumdorligi, quyidagi ikki muhim omilga – jonli mehnatning eng muhim koʻrsatkichi boʻlgan mehnat intensivligiga va ish vaqtining nominal fondidan qay darajada foydalanishga bogʻliq boʻladi.

Mehnat unumdorligi – kishi mehnatini maʼlum vaqt birligi ichida maʼlum miqdordagi isteʼmol qiymat yaratilish qobiliyatidir. Maʼlumki, isteʼmol qiymat hajmini ikki xil yoʻl bilan amalga oshirish mumkin:

- 1) koʻp kishi mehnatini sarflash bilan;
- 2) mehnat unumdorligini darajasini oshirish bilan.

Birinchi koʻrsatkich sarflangan mehnatning hajmini ifodalasa, ikkinchisi uning sifatini ifodalaydi.

Sanoatda mehnat unumdorligini toʻxtovsiz oʻsib borishini quyidagi holatlar taqozo qiladi: 1) ishlab chiqarish samaradorligini oshirish; 2) mehnat resurslarini chegaralanganligi; 3) moddiy neʼmat yaratadigan boshqa soha tarmoqlarini va moddiy neʼmat yaratmaydigan soha tarmoqlarini rivojlantirish; 4) ish kunining qisqarilishi, dam olish kunlarining ortishi natijasida imkoniyatli ish vaqtini qisqarishi.

Mehnat unumdorligi sohasi mehnat unumdorligini toʻxtovsiz oʻsib borishi qonunini aniq sharoitda, korxonada, tarmoqda va butun statistikada oʻrganadi. U mehnat unumdorligini darajasini, uning dinamikasini va unga taʼsir etuvchi faktorlarni tekshiradi.

Mehnat unumdorligiga turli xil omillar taʼsir koʻrsatadi:

1. Umumiy iqtisodiy omillar (ishlab chiqarish usullari xarakteri);
2. Tabiiy-iqlim sharoiti;
3. Texnika progressining yoʻnalishi;
4. Ishlab chiqarishning tashkiliy omillari (ishchining maʼlumoti, malakasi, mehnati va ishlab chiqarishni tashkil etilishi va mehnat intizomi).

Ayrim tarmoq va korxonalarda bu omillar aniq sharoitga qarab yanada maydalashib ketadi.

Mehnat unumdorligini oʻlchash muammosi mazkur iqtisodiy kategoriyaning mohiyatini aniqlashdan birmuncha murakkabroq. Amalda mehnat unumdorligining oʻsishi va mahsulot ishlab chiqarishni oʻlchashning turli usullaridan foydalaniladi. U yoki bu usulning qoʻllanishi, birinchidan, mehnat unumdorligini oʻlchash darajasiga, ikkinchidan esa, hisoblashni amalga oshiradigan iqtisodiy xizmat oldida qanday vazifa turganligi bilan bogʻliqdir.

Mehnat unumdorligi darajasi har xil usullar yordamida aniqlanadi. Biror bir usulni qoʻllash qoʻyilgan aniq vazifaga va berilgan maʼlumotlarga bogʻliq boʻladi.

Amalda mehnat unumdorligi darajasini aniqlashning quyidagi usullari mavjud:

1. a) Bevosita natural usul.

$$M_u = \frac{M}{T}$$

Bunda: M_u - mehnat unumdorligi;

M - mahsulot hajmi;

T - mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt.

Bu usulda mahsulot hajmi bevosita natural usulda o'lanadi va u xodimlar soni yoki ana shu mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqtga bo'linadi. Natijada bir xodimga yoki sarflangan vaqt birligiga qancha mahsulot to'g'ri kelishi aniqlanadi. Bu usul bir xil mahsulot ishlab chiqarish korxonalarida keng qo'llaniladi. (ko'mir qazib chiqarish, gazlama to'qish va h.z).

Bu usulni qo'llash ma'lum chegaraga ega, chunki:

- a) ishlab chiqarilgan mahsulot bir xil bo'lishi va uning umumiy hajmi bir xil natural ko'rsatkichda o'lanishi kerak;
- b) ishlab chiqarish ommaviy yoki seriyali bo'lishi va texnologik jarayoni uzoq bo'lmasligi kerak.

Mehnat unumdorligini o'lchash darajasi bo'yicha bir xildagi mahsulotni ishlab chiqaradigan alohida ish o'rinlarini ko'rsatib o'tish mumkin. Bu o'rinda ishlab chiqarilgan mahsulot hajmini va ishlab chiqarish normalarini (dona, tonna, kub yoki kvadrat metr va hokazo) aniqlashning natural (tabiiy) usulini qo'llash maqsadga muvofiqdir. Bu usul oddiy, qulay va ishonchli bo'lsada, u faqat bir xil mahsulot ishlab chiqariladigan ish joylarida qo'llaniladi, shuning uchun ham amalda undan kamroq foydalaniladi. Korxonaning birigada va uchastkalarida butunlay bir xil mahsulot ishlab chiqarilsa, natural usul qo'llanilishi mumkin.

b) Shartli-natural usul. Natural usulning bir ko'rinishi shartli-natural usul bo'lib, bu usul ishlab chiqilgan mahsulot ko'rinishida, bir xil bo'lsada, uning tizimi, quvvati, hajmi bir-biridan farq qilsa, bunday holatlarda ish hajmi bir xil mahsulotning shartli birligida hisobga olinadi. Masalan, turli hajmdagi vagonlarga, turli hajmdagi konserva bankalari shartli bankalarga, turli poyabzallar shartli juftga aylantiriladi. Shartli o'lchovlarga aylantirish, odatda, o'tkazish birliklari koeffitsientlari yordamida amalga oshiriladi.

Mahsulot hajmi shartli natural usulda o'lanadi va u xodimlar soni yoki ana shu mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqtga bo'linadi.

$$M_u = \frac{M * K}{T}$$

Shartli natural usuli yordami bilan qazilgan ko'mirning kaloriyasini, tayyorlangan sutning yog'lilik darajasi e'tiborga olinib mehnat unumdorligi darajasi aniqlanadi.

Bu usuldan foydalanish qulay, chunki ko'pgina xilma-xil tovarlarni, xizmatlarni koeffitsientlar yordamida qiyoslanadigan turga keltirish mumkin bo'ladi. Masalan, un, non va makaron mahsulotlari sotish xarajatlarini non-bulka mahsulotlarini shartli kilogrammga aylantirish orqali ifodalash mumkin.

2. Mehnat usuli. Mehnat unumdorligini o'lchashning keng tarqalgan yana bir usuli mehnat usulidir. Mehnat unumdorligini mehnat usuli bilan o'lchashda mahsulot birligini ishlab chiqarish yoki tovar birligini sotishga doir normativ vaqtdan foydalaniladi:

$$M_u = \frac{\sum MTN}{\sum B}$$

Bunda: M - mahsulot miqdori, natural ko'rsatkichda;

N - bir dona mahsulot (tovar) narxi;

T - haqiqiy vaqt sarfi.

Yoki mehnat usulida quyidagi formuladan ham foydalanish mumkin.

$$M_u = \frac{T}{M}$$

Bunda: T - mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt;

M - mahsulot miqdori.

Bunda bir mahsulotni ishlab chiqarish uchun qancha vaqt sarflangani aniqlanadi. Bu usulni faqatgina bir korxonaga chegarasida qo'llash mumkin.

Mehnat usulining **afzal tomoni** uni barcha ish turlari va xizmatlarga tatbiq etish mumkinligidir. Biroq bu usuldan keng foydalanishda har bir ish turi uchun vaqt normativlari zarur, ular hamisha ham mavjud bo'lavermaydi. Bu usuldan ishlab chiqarish xodimlari mehnat unumdorligini hisoblash uchun foydalanib bo'lmaydi, chunki ular uchun vaqt normalari tatbiq etilmaydi.

Unumdorlikni o'lchashning mehnat usuli bir qator **kamchiliklarga** ham ega. Normalar yetarli darajada asoslab berilmaganligi, ular tez-tez qayta ko'rib chiqilishi sababli ayrim ish joyi va brigadalaridagi mehnat unumdorligining darajasi o'sishiga xolisona baho berilishiga imkon tug'dirmaydi.

3. Qiymat usuli. Korxonalar va ularning yirik bo'linmalari darajasida, xuddi milliy iqtisodiyot tarmoqlarida bo'lgani kabi, ishlab chiqarish va mehnat unumdorligi hajmlarini o'lchash uchun asosan qiymat usuli tatbiq etiladi. Qiymat usuli universal usul bo'lib, u mahsulotning barcha turlari va hajmlari, ishlar va xizmatlar yagona pul ko'rsatkichlari bo'lgan so'mda ifodalanadi, u hajm ko'rsatkichlarini tegishli ulgurji narxlarga ko'paytirish bilan aniqlanadi.

$$M_u = \frac{N * M}{T}$$

Bunda: N - mahsulot narxi.

Ma'lumki, hamma sanoat mahsulotlari va ko'rsatilgan xizmatlar uchun baho belgilanadi. Ana shu bahoni mahsulot hajmiga ko'paytirib, mahsulotning qiymat shaklidagi hajmi aniqlanadi va uni xodimlar soni yoki sarflangan vaqtga nisbatan olinadi. Natijada 1 xodimga yoki sarflangan vaqt birligiga qancha mahsulot to'g'ri kelishi aniqlanadi.

Mehnat unumdorligini o'lchashning qiymat usuli turli kasb va malakaga ega bo'lgan xodimlarning mehnat unumdorligini, masalan, qandolatchi va novvoyning, chilangar va haydovchining mehnat unumdorligini taqqoslash imkonini beradi. Biroq bu usul ko'rinishdan universal usul bo'lishiga qaramay, bir qancha kamchiliklarga ham ega. Xususan, unga narx omili, ya'ni bozor kon'yunkturasi va inflyatsiya ko'proq ta'sir ko'rsatadi.

Mehnat unumdorligini o'lchashning mamlakatimiz iqtisodiyotida ma'lum bo'lgan usullardan tashqari, rivojlangan xorijiy mamlakatlardagi ishlab chiqarish hajmlari va mehnat unumdorligini o'lchash to'g'risida ham tasavvurga ega bo'lish har birimiz uchun zarurdir. Ko'pgina xorijiy mamlakatlarda unumdorlik deganda ishlab chiqarish natijalarining ishlab chiqarish omillari xarajatlariga nisbati

tushuniladi, lekin ishlab chiqarish natijasiga mazkur davrda ishlab chiqarilgan tovarlar va xizmatlarning pul bilan ifodalanishi, ishlab chiqarish omillari xarajatlariga esa jonli mehnatga sarflangan xarajatlar, joriy moddiy xarajatlar va kapital kiradi.

Nazorat savollari:

1. Xodimlar va ularni boshqarish deganda nima tushuniladi?
2. Xodimlar qanday turkumlanadi?
3. Xodimlarni boshqarish qanday tamoyillarga asoslanadi?
4. Kadrlar siyosati deganda nimani tushunasiz?
5. Attestatsiya nima?
6. Mehnat unumdorligi nima va uni aniqlashning qanday usullari mavjud?

Adabiyotlar:

1. Abdurahmonov Q va boshqalar. Personalni boshqarish. T.: "Sharq", 1998.
2. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
3. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonа iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента..М.:Дело, 1995. Internet sayt: www.Manajement.ru

Ma'ruza – 2. Sanoat tarmoqlari korxonalarida mehnat motivatsiyasi.

Reja:

1. Mehnat motivatsiyasi.
2. Sanoat narmoqlari korxonalarida ish haqini tashkil etish va uning tamoyillari.
3. Korxonа xodimlari-jamoalari orasidagi nizolarni boshqarish va bartaraf etish yo`llari.
4. Stress va uni boshqarish.
5. Hokimiyat va xodimlarga ta`sir etish usullari.

Tayanch iboralar: motivatsiya, motivlashtirish, ehtiyoj, intilish, mukofot, ish haqi, tarif stavkasi, vaqtbay haq to`lash, ishbay haq to`lash, real ish haqi, nominal ish haqi, nizo, stress, hokimiyat, ta`sir.

6.1. Mehnat motivatsiyasi.

Motivatsiya – bu o`zini va boshqalarni shaxsiy yoki tashkilot maqsadlariga erishish uchun faoliyat yuritishga yo`naltirish jarayoni. Ruscha-o`zbekcha lug`atda motivatsiya tushunchasi biror ish yoki harakatning yuzaga kelishiga sababchi bo`lgan motivlar, dalillar, isbotlar, bahonalar, vajlar yoki sabablar majmui ma`nosida talqin etiladi.¹ Bu tushuncha bevosita inson omili bilan chambarchas bog`liqdir. Shu nuqtai-nazardan: **Motivlashtirish** – bu ruhiy omil bo`lib, shaxs faolligining manbai, sababi, dalili va har xil turli ehtimollaridir. U xodimlarni jonli mehnat faoliyatiga rag`batlantiruvchi kuchli vositadir. Boshqacha qilib aytganda motivlashtirish – bu kishilar faoliyatini ruhiy yo`llar bilan maqsadga muvofiq yo`naltirishdir. U muayyan ehtiyojni qondirish bilan bog`liq. ehtiyoj esa sabablarda namoyon bo`ladi.

¹ Ruscha-o`zbekcha lug`at. T., "O`zFA nashriyoti", 1953, 111-bet.

Inson tirik jon sifatida ovqat yeyish, uxlash, dam olib o'z kuchini tiklash, o'zini issiq-sovuqdan asrash ehtiyojlariga ega. Mazkur ehtiyojlar moddiy, ya'ni kiyim-kechak, oziq-ovqat, turarjoy va boshqalar shaklida ifoda etiladi. Insonning moddiy ehtiyojlari bilan birga ijtimoiy ehtiyojlari ham borki, bularga bilim olish, madaniy saviyasini oshirish, malaka, mahoratga ega bo'lish va sog'lom hayot kechirib, uzoq umr ko'rish kiradi. Aytilgan ehtiyojlar moddiy shaklga ega bo'lmagan har xil xizmatlar ko'rsatish orqali qondiriladi. Umuman: ehtiyoj odamlarni harakatga intiltiruvchi, qo'zg'atuvchi motivdir.

Ehtiyoj tushunchasi mohiyatini ochish uchun mayl tushunchasini keltirish zarur. Inson juda ko'p narsalarga ega bo'lishga moyil bo'ladi. Boshqacha qilib, maylni xoxish, istak kabi ifodalash mumkin. Shunday qilib, ehtiyojlar, bu – insonga ayni damda fiziologik va psixologik jihatdan nimaningdir yetmasligidir. Mazmunli motivatsiya nazariyasi umuminsoniy ehtiyojlarni turkumlashga harakat qildi, ammo shuni aytilish kerakki, barcha ehtiyojlarni aniq turkumlash mumkin emas. Hozirgi kunda ko'pgina psixologlar ikki xil ehtiyojlar turkumi mavjudligini tan olishgan. Bular birlamchi va ikkilamchi ehtiyojlar. Birlamchi ehtiyojlar o'z tabiatiga ko'ra fiziologik va tug'ma bo'ladi, ikkilamchi ehtiyojlar tabiatiga ko'ra psixologik bo'ladi. Birlamchi ehtiyojlar genetik o'tuvchan bo'ladi, ikkilamchi ehtiyojlar yillar davomida vujudga keladi. ehtiyojni kuzatish va o'lchashning imkoniyati yo'q. Uning mavjudligini faqatgina inson hatti-harakatidan aniqlash mumkin. Psixologlar, insonni kuzatib shuni aniqladilarki, ehtiyojlar hatti-harakatga motiv bo'lib xizmat qiladi. Inson biron bir narsaga ehtiyoj sezsa, u ehtiyojni qondirishga intiladi. **Intilish** – biror bir narsa kamchilik sezganda yo'nalishni aniqlash. Bu ehtiyoj sezganda hatti-harakatdir va maqsadga erishishga yo'naltiradi. Bu erda maqsad deganda, shu ehtiyojni qondirishda asosiy dastak hisoblanadi. Inson bu maqsadga erishsa, ehtiyoj qondiriladi, qisman qondiriladi yoki aksincha qondirilmaslgi ham mumkin.

Ehtiyojni qondirish darajasi inson kelajagidagi hatti-harakatini belgilaydi. Qaysi hatti-harakat inson ehtiyojini qondirsa, u hatti-harakatni takrorlaydi, agar qaysi hatti-harakat inson ehtiyojini qondirmasa, u bu hatti-harakatni takrorlamaydi. Menejerlar shunday sharoitni yaratishlari kerakki, bunda xodim tashkilot maqsadlari sari intilish natijasida o'z ehtiyojini ham qondira olsun.

Hozirgi kunda odamzodning turli xil aniq ehtiyojlari mavjud. Rahbar doimo ehtimollik elementini hisobga olishi kerak, chunki motivatsiyada aniq bir yaxshi usul yo'q. Biror bir kishiga bir motivatsiya usuli ta'sir qilsa, boshqasiga umuman ta'sir qilmasligi mumkin.

Mukofotlar – bu odamzod o'zi uchun qadrlri deb hisoblagan barcha narsalar. Har bir odam uchun qimmatli narsa har xil bo'ladi, demak mukofotga bo'lgan qarash ham turli xil. Rahbar ikkita asosiy mukofot turlari bilan ishlaydi: ichki va tashqi. **Ichki mukofot** – bu ishning mohiyatidir. Masalan, natijaga erishish, o'zini hurmat qilish hissiyoti va muvaffaqiyat zavqi. Ish jarayonida vujudga keladigan munosabat va do'stlik ham ichki qoniqishga misol bo'la oladi. Ichki qoniqishni vujudga keltirishning eng oddiy usuli – bu ish joyida kerakli sharoitni yaratish va aniq vazifani qo'yish.

Tashkilot vazifalarini muvaffaqiyatli bajarish uchun odamlarga ma'lum darajada ta'sir ko'rsatish mumkinligi "**motivatsiya**" tushunchasi rahbarlar leksikoniga kirmasdan ancha ilgari ma'lum edi. Eng birinchi qo'llanilgan usullardan biri bu **qamchin va kulcha usulidir**.

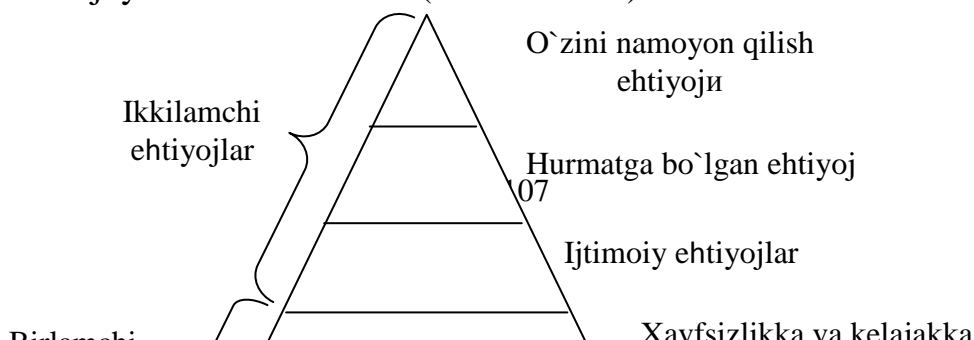
Taxminan 1910 yilda «Ilmiy boshqaruv maktabi» vujudga keldi, texnologiya rivojlanishiga qaramasdan, ishchilar shart-sharoiti yaxshilanmadi. Frederik Teylor va uning zamondoshlari motivatsiyani qamchin va kulcha usuli bo'yicha takomillashtirib, «yeterli kunlik ishlab chiqarish» tushunchasini ob'yektiv belgilab olishdi va mahsulot ishlab chiqarishga qarab haq to'lashni taklif qilishdi. Motivatsiyaning bu usulini qo'llash natijasi hisoblangan mehnat unumdorligining o'sishi, ixtisoslashtirish va standartlashtirishni samarali qo'llash bilan mos holda diqqatga sazovor bo'ldi. Vaqt o'tishi bilan texnologiya va ixtisoslashtirish sohalaridagi muvaffaqiyatlar natijasida o'rta hol odamlarning hayoti yaxshilana boshladi. Qanchalik u yaxshilansa, rahbarlar shunchalik tushunib etishdiki, oddiy "kulcha" hamma vaqt ham insonni chin dildan mehnat qilishga undamaydi. Bu holat boshqaruv sohasidagi mutaxassislarni motivatsiya muammolarini psixologik jihatlarida yangi yechimlarini topishga majbur qildi.

Motivatsiyaning mazmunli nazariyalari birinchi navbatda insonni harakatga yo'naltiruvchi ehtiyojlarni belgilashga harakat qiladi. Zamonaviy motivatsiya kontseptsiyasi asoslarini yaratishda uchta olim Abraxam Maslou, Frederik Gertsberg va Devid Mak Klellandning ishlari alohida ahamiyat kasb etadi.

Maslouning ehtiyojlar ierarxiyasi nazariyasi. Amerikalik bixeyriorist olim Abraxam Maslou 40-yillarda o'zining motivatsiya nazariyasini yaratib, odamlar turli-tuman ehtiyojlarga ega ekanligini tan oldi, shuningdek bu ehtiyojlarni beshta asosiy kategoriyaga bo'lish mumkinligini taxmin qildi.

1. *Fiziologik ehtiyojlar* inson yashab qolishi uchun zarur hisoblanadi. Bular oziq-ovqat, kiyim-kechak, uy-joy, dam olish va boshqalar.
2. *Xavfsizlikka va kelajakka ishonch ehtiyojlari* jismoniy va psixologik xavflardan himoyalanih va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qondirilishiga bo'lgan ishonch ehtiyojlarini o'zida mujassamlaydi.
3. *Ijtimoiy ehtiyojlar*, ba'zida daxldorlikka bo'lgan ehtiyojlar deb ataladi, - bu tushunchaga, kimgadir yoki nimagadir taalluqlilik tuyg'usi, boshqalar seni qabul qilish hissi, ijtimoiy o'zaro aloqadorlik, bog'liklik va qo'llab quvvatlash tuyg'usi kabilar kiradi.
4. *Hurmatga bo'lgan ehtiyoj* o'zini hurmat qilish, shaxsiy yutuqlar, muloqotga kirishimlilik, atrofdagilar tomonidan hurmat, tan olinish kabi ehtiyojlarni mujassamlaydi.
5. *O'zini namoyon qilish ehtiyoji* – o'zining salohiyat imkoniyatlarini namoyon qilish va shaxs sifatida o'sish ehtiyojlari.

Maslou nazariyasi bo'yicha bu ehtiyojlarni qattiq ierarxiya tuzilmasi ko'rinishida joylashtirish mumkin (6.2.1-chizma).



Bu bilan Maslou shuni ko`rsatmoqchi ediki, pastki bosqichdagi ehtiyojlar qondirilishni talab etadi va avvalo inson hatti-harakatiga ta`sir ko`rsatadi, yuqori bosqichdagi ehtiyojlar esa motivatsiyaga ta`sir ko`rsata boshlaydi. Har bir aniq momentda inson o`zi uchun muhim bo`lgan ehtiyojlarni qondirishga harakat qiladi. Inson hatti-harakatida keyingi bosqichdagi ehtiyojlar asosiy belgilovchi omil bo`lishi uchun, pastki bosqichdagi ehtiyojlar qondirilishi lozim. Insonning shaxs sifatida rivojlanishi bilan uning potentsial imkoniyatlari kengayib borar ekan, o`zini namoyon qilish ehtiyoji hech qachon butunlay qondirilmaydi. Shuning uchun motivatsiya jarayonini ehtiyojlar orqali olib borish uzluksiz hisoblanadi. Turli darajadagi rahbarlar odamzodni motivlashtirishda uning ehtiyoji asosiy o`rin egallashini tushunishlari lozim. Aniq bir xodimni motivlashtirish uchun, rahbar xodimni shunday yo`naltirishi kerakki, u tashkilot maqsadi sari intilsin va tashkilot maqsadiga erishgandan keyin rahbar xodimning asosiy ehtiyojlarini qondirishga imkoniyat yaratsin. A.Maslou nazariyasining asosiy kamchiligi, u odamzod ehtiyojlarini aniqlab berdi, ammo u har bir odamning individual xususiyatlarini inobatga olmagan. Edvard Louler aksincha shaxsiy ehtiyojlar kerakli strukturasi ko`rsatdi, unda odamning ehtiyoji va xoxishi o`tgan davrga qarab aniqlandi.

Yuqori darajadagi ehtiyojlarga asos solgan Devid MakKlelland motivatsiya modeli mavjud. Uning fikricha odamlarga 3 xil ehtiyojlar xos, ya`ni hokimlik qilish, muvaffaqiyatga erishish va daxldorlikka bo`lgan ehtiyojlar.

Hokimlik qilishga bo`lgan ehtiyoj – bu boshqa odamlarga o`z ta`sirini o`tkazish ehtiyojidir. Bu ehtiyoj Maslou bo`yicha ehtiyojlar ierarxiyasida hurmatga va o`zini namoyon qilishga bo`lgan ehtiyojlar orasiga to`g`ri keladi. Muvaffaqiyatga erishish ehtiyoji ham hurmatga bo`lgan ehtiyojlar orasida joylashgan. Daxldorlikka bo`lgan ehtiyoj odamlarga keng miqyosda ijtimoiy muloqot bera oladigan ishlar berilishi kerak.

Frederik Gertsbergning motivatsiya nazariyasi *boisiy tozalanish* (motivatsionnaya gigiena) deb yuritilib, uning asosida qoniqish keltiruvchi mehnat ruhiy sog`lom bo`lishga ham hamkorlik ko`rsatadi degan fikr yotadi.

U quyidagi ikki guruh omillarga e`tiborni qaratadi (6.2.1-jadval).

6.2.1-jadval.

Ishdan qoniqish omillari

T/r	Boisiy omillar (qoniqmaslik manbalari)	T/r	Motivatsiya (yuqori qoniqtirish manbalari)
-----	--	-----	--

1.	Korxonada va ma'muriyat siyosati.	1.	Yutuqlarga erishish.
2.	Mehnat sharoiti.	2.	Xizmat pillapoyalari bo'yicha ko'tarilish.
3.	Ish haqi.	3.	Yuqori mas'uliyat.
4.	Ishchilar bilan o'zaro munosabat.	4.	Natijani tan olish va qo'llab-quvvatlash.
5.	Mehnat xavfsizligi.	5.	Ijodiy va xizmat doirasida o'sish imkoniyati.
6.	Mehnat intizomini nazorat qilish darajasi.		

Gertsbergga binoan, ikkita asosiy kategoriya kiritildi, bular «gigienik omillar» va «motivatsiya». Gigienik omillar ish bajariladigan atrof-muhit bilan, motivatsiya esa – ishning xarakteri va mohiyati bilan bog'liq. Agarda gigienik omillar yetarlicha bo'lsa, o'z-o'zidan ishdan qoniqishni keltirib chiqarmaydi va biror bir narsaga odamni motivlantira olmaydi. Bunday farqli ravishda gigienik omillarning yoki doimiy motivatsiyaning bo'lmasligi ishdan qoniqmaslikni keltirib chiqarmaydi. Lekin ularning to'liq me'yorda bo'lishi qoniqishni keltirib chiqaradi va ishchilarni faoliyat samaradorligini oshirishga motivlantiradi.

Gertsbergning motivatsiya nazariyasining Maslou nazariyasi bilan o'xshashligi katta. Gertsbergning gigienik omili Maslouning birlamchi ehtiyojlar bilan motivatsiya esa ikkilamchi ehtiyojlar bilan mos kelsa, ammo bir joyda ular bir-biriga qarama-qarshi bo'ladi. Maslouning fikricha, gigienik omil hatti-harakatning u yoki bu yo'nalishini belgilaydi. Agar rahbar bu ehtiyojning bir qismini qondirsa, unga javoban ishchi yaxshi ishlaydi. Gertsberg esa aksincha o'ylagan, uning fikricha ishchi gigienik omillar amalga oshirish noto'g'ri va adolatsiz holatlarga e'tibor beradi. Gertsbergning bu nazariyasi ko'pgina tashkilotlarda muvaffaqiyatli amalda qo'llanilgan bo'lsa, kamchiliklari ham bor edi. Bu asosan izlanish usuli bilan bog'liq edi. Odamlarning ehtiyojlari turli xil bo'lganligi sababli motivlantiruvchi omillar ham har xil bo'ladi.

Kutishlar nazariyasi. Kutishlar nazariyasi amerikalik ruhshunos Viktor Vrum tomonidan 1964 yilda ishlab chiqilgan. Uning mohiyati shundaki, motivatsiya nafaqat ehtiyojni qondirishga, shuningdek, maqsadga erishish uchun tanlangan xoxishga ham bog'liq. Kutish nazariyasida 3 ta muhim omilning o'zaro bog'liqligi asosiy o'rin tutadi: mehnat sarfi – natijalar; natijalar – mukofot; mukofot qiymati, qoniqish yoki qoniqmaslikning nisbiy ko'rsatkichi.

Mehnat sarfi – natijalar (S-N) bu mehnatga qilingan sarf va olingan natija orasidagi nisbatdir. **Natijalar** – mukofot (N-M) bu biron bir aniq mukofotlashni kutish yoki erishilgan natijalar darajasiga javoban rag'batlantirishlar. Kutishlar nazariyasining aniqlovchi uchinchi omili bu valentlikdir yoki mukofotning qimmatidir. **Valentlik** – bu qandaydir mukofot olinishi natijasida qoniqish yoki qoniqmaslik darajasi va bu daraja muayyan mukofotni olish natijasida yuzaga keladi. Odamlarning ehtiyojlari va mukofotga bo'lgan munosabatlari turli xil bo'lganligi sababli, aniq belgilangan mukofot hammada ham bir xil qimmatga ega emas. Bu fikrlarning nisbatini quyidagi formula orqali ko'rsatish mumkin:

$$\text{MOTIVATSIYA} = \text{S-N} \times \text{N-V} \times \text{VALENTLIK}$$

Adolatlilik nazariyasi. Adolatlilik nazariyasida odamlar qilingan xarajatlar evaziga olgan mukofotni sub'yektiv baholaydilar yoki xuddi shu ishni bajargan kishi olgan mukofot bilan taqqoslaydilar deyiladi. SHunday yo'l bilan, boshqalarga

nisbatan kam to'lanayotgan xodimlar mehnat intensivligini kamaytiradilar va mukofotni oshirishni talab etadilar.

Dj. Adamsning «**Adolatlilik nazariyasi**» bo'yicha, odamlar xarajatlarga nisbatan adolatli yoki adolatsiz bo'la turib, mukofot tuzilishi to'g'risidagi o'zlarining ishonchlari orqali motivlantiriladi. Odamlar turli xildagi shaxslar o'rtasida solishtirishlar uchun munosabatlarda bo'ladigan daromadlar va xarajatlarni tenglashtirish uchun sub'yektiv hukmni qo'llash moyilligiga ega bo'lishadi. Adolatlilik nazariyasi shuni ta'kidlaydiki, inson motivatsiyasiga uning hozirgi faoliyati va natijalariga bo'lgan bahosining adolatliligi muhim darajada ta'sir qiladi. Adolatlilik hozirgi baholarning oldingi baholar bilan, shuningdek, boshqa odamlarning aynan shunday yutuqlariga bo'lgan baholari bilan solishtirishdan kelib chiqqan holda aniqlanadi. Agarda odam shuni ko'rsaki, boshqalarga bo'lgani kabi unga ham bir xil me'yor bilan munosabatda bo'lishsa, u o'zini qoniqtirilganday his qiladi va faollikni yuzaga chiqarishni boshlaydi. Adamsning fikriga ko'ra, har bir sub'yekt doimo fikran quyidagi munosabatni baholab turadi:

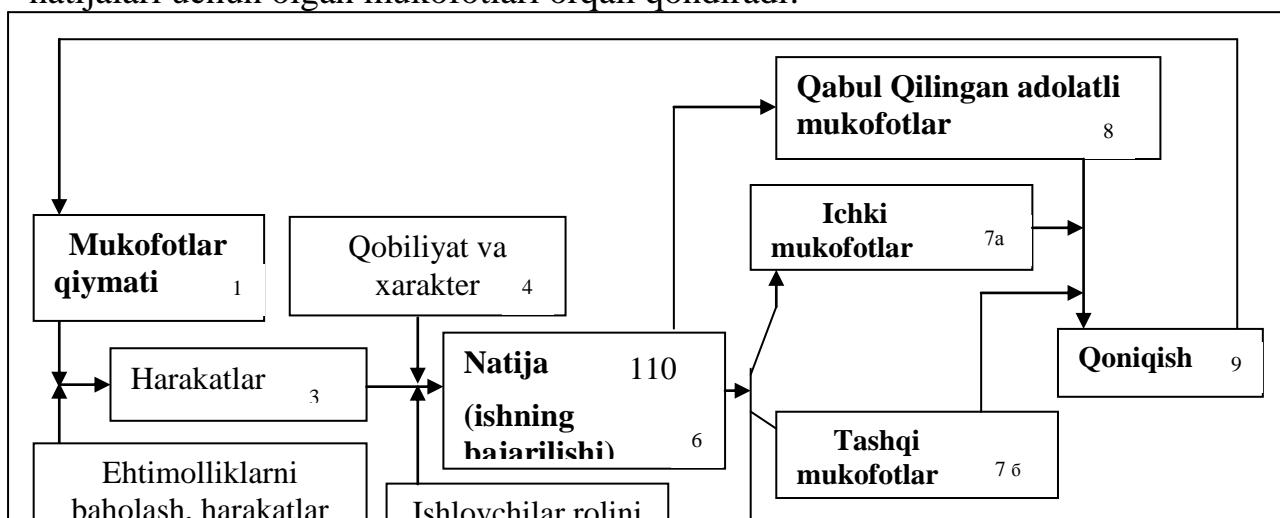
$$\frac{\text{Shaxsiy daromadlar}}{\text{Shaxsiy xarajatlar}} = \frac{\text{Boshqa shaxs daromadi}}{\text{Boshqa shaxs xarajati}}$$

Agar mana shunday baholashlar va solishtirishlar natijasida buzilishlar yo'q, deb xulosa qilinsa, inson faol ishlashni davom ettiradi. Agarda buzilishlar fahmlansa, u «adolatlilikni tiklash»ni boshlaydi: ish haqining oshirilishini, ish sharoitlarining yaxshilanishini, xizmat bo'yicha ko'tarilishini talab qiladi, unumdorlikni yoki ish sifatini pasaytiradi yoki boshqa biror tashkilotga ko'chib o'tadi. Biroq, agar odamlar bilishsaki, ularga yuqoriroq mukofot berilyapti, ular qattiqroq ishlash uchun motivlantirilishlari mumkin.

Porter-Louler modeli. Layman Porter va eduard Louler birgalikda kutish va adolatlilik nazariyalarini mujassamlashtiruvchi motivatsiyaning kompleks jarayonli nazariyasini ishlab chiqdilar (6.2.2-chizma).

Ularning modellarida 5 ta o'zgaruvchi bor: sarflangan harakatlar, qabul qilish, olingan natijalar, mukofot, qoniqish darajasi. Porter-Louler modeliga muvofiq, erishilgan natijalar xodimlarning harakati, ularning qobiliyat va xarakterli xususiyatlari, shuningdek o'z rolini tan olishlaridan bog'liq.

Sarflangan harakatlar darajasi mukofotlar qiymati va harakatlarning mazkur bosqichi haqiqatda ko'zlangan mukofot darajasini jalb qilishiga ishonch darajasi bilan belgilanadi. Bundan tashqari Porter-Louler nazariyasida mukofot va natijalar orasidagi bog'liqlik mavjudligi ta'kidlanadi, ya'ni inson o'z ehtiyojlarini erishgan natijalari uchun olgan mukofotlari orqali qondiradi.



Porter va Loularning muhim xulosalaridan biri, natijali mehnat qoniqishga olib keladi. Tadqiqotlar Porter va Loularning yuqori natijaviylik to'la qoniqish sababi hisoblanadi, uning oqibati emas degan nuqtai nazarini tasdiqlaydi. Natijada Porter-Louler modeli motivatsiya tushunchasiga asosiy yutuqlarni kiritdi. Bu model motivatsiya sabab-oqibat bog'liqligi zanjirida oddiy element emasligini ko'rsatdi. Shuningdek, bu model harakat, qobiliyat, natija, mukofot, qoniqish va qabul qilish kabi tushunchalarni yagona o'zaro bog'liq tizim doirasida birlashtirish muhimligini ko'rsatdi.

6.2. Sanoat narmoqlari korxonalarida ish haqini tashkil etish va uning tamoyillari.

Xodimning daromadi 4 qismdan iborat. Funktsional qismi. Ishlab chiqarish bilan bog'liq qismi. Qo'shimcha ish haqi va ijtimoiy to'lovlar.

Funksional qismi. Tashkilotda daromad adolatli taqsimlanishiga asoslanadi. Mazmuni bo'yicha bir xil lavozimga, ishning og'irligi va javobgarligiga qarab xodimlar guruhlariga ajratiladi. Har qaysi guruhdagi xodimning malakasi, lavozimi va boshqa xususiyatlariga qarab ish haqi miqdori belgilanadi. **Ishlab chiqarish bilan bog'liq qismi** ma'nosi bo'yicha bajarilgan ish uchun mukofot hisoblanadi. Bajarilgan ish rahbar tomonidan baholanadi va mehnatga haq to'lash nizomi bo'yicha aniqlanadi. **Qo'shimcha ish haqi va ijtimoiy to'lovlar** mehnatning miqdoriy va sifatliy ko'rsatkichlari bilan bog'liq emas. Ular barqarorlashtiruvchi omil rolini bajaradi, bunda xodimlar qo'nimsizligi kamayadi, egallab turgan lavozimdan qoniqish hissi oshadi. Hozirgi paytda aniq motivatsiya va mehnatga haq to'lash tizimi mavjud emas. Bu tizim tashkilot madaniyati, tashkilotning ichki va tashqi holatlariga mos kelishi kerak. Ish haqining ishlab chiqarish bilan bog'liq qismini aniqlash uchun natijalarni baholashning 2 yondashuvi mavjud: umumiy mezonlar bo'yicha hamda maqsadlarning mosligi bo'yicha.

Ishlab chiqarish bilan bog'liq qismning natijasini baholashning maqsadlarning mosligi bo'yicha usuli faqat o'rta va yuqori darajadagi rahbarlarga mos keladi. Turli tashkilotlarda mehnatga haq to'lashning an'analari: firmada minimal va yuqori ish haqi orasidagi nisbatni belgilash; imtiyozli narxlarda firma aksiyalarini sotib olish imkoniyati; imtiyozli narxlarda firma mahsulotini sotib olish imkoniyati; sotish bo'limi xodimlariga sotuvdan komission haqlarini to'lash; innovatsion loyiha rahbarlarini rag'batlantirish; xodimlarni tanlashda ijtimoiy

to'lovlarning o'zgaruvchan tizimini qo'llash. Motivatsiya—bu faqat mukofotlarni tarqatish emas, o'z xizmat vazifalarini bajara olmagan yoki mehnat intizomini buzgan xodimlarni adolatli jazolash hamdir.

Sanoat narmoqlari korxonalarida mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil qilish xodimlar faoliyatini rag'batlantirish, tayyor mahsulot va mehnat bozorida raqobatchilikni, rentabellikni va mahsulotlarning daromadlilikini ta'minlashi lozim. Mehnatga haq to'lashni oqilona tashkil etishdan maqsad—uning hajmi va xodimning korxonaga xo'jalik faoliyatiga mehnat faoliyatida qo'shgan hissasiga mos kelishini ta'minlash, ya'ni mehnat o'lchami va iste'mol o'lchami o'rtasidagi mutanosiblikni ta'minlashdir.

Ish haqi - har bir xodimning sarflagan mehnati miqdori va sifatiga mos ravishda taqsimlanuvchi va xodim tasarrufiga pul shaklida kelib tushuvchi milliy daromadning bir qismidir. Ish haqi – mehnat uchun mukofotdir.

Xodimlar mehnatiga haq to'lash ishlab chiqarish jarayoniga jalb qilingan mehnat resurslarining bahosidir. Boshqacha qilib aytganda, ish haqi – mahsulot ishlab chiqarish va sotish xarajatlarining korxonaga xodimlari mehnatiga haq to'lash uchun sarflanuvchi qismidir.

Ish haqining nominal va real turlari mavjud.

Nominal ish haqi – xodimning ma'lum bir vaqt mobaynida bajargan mehnati uchun hisoblangan va to'langan ish haqidir.

Real ish haqi—nominal ish haqiga sotib olish mumkin bo'lgan tovar va xizmatlar miqdori; real ish haqi – nominal ish haqining “iste'mol qobiliyati”dir.

Korxonalarda ish haqi sohasidagi siyosatni ishlab chiqish va uni tashkil etishda quyidagi tamoyillarni inobatga olish zarur:

- adolatlilik, ya'ni bir xil mehnat uchun bir xil haq to'lash;
- bajarilayotgan ishning murakkabligi va mehnat malakasi darajasini hisobga olish;
- mehnatning zararli sharoitlari va og'ir jismoniy mehnatni hisobga olish;
- sifatli, sitqidildan mehnat qilishni rag'batlantirish, yo'l qo'yilgan yo'qotishlar yoki o'z majburiyatlariga mas'uliyatsiz yondashishni moddiy jazolash;
- mehnat unumdorligi sur'atini o'rtacha ish haqining o'sish sur'atlariga nisbatan tezroq o'stirish;
- ish haqi miqdorini inflyatsiya sur'atlariga mos ravishda muvofiqlashtirish;
- mehnatga haq to'lashning korxonaga ehtiyojlariga to'liq javob beruvchi ilg'or shakl va tizimlarini qo'llash.

Zamonaviy sharoitlarda korxonalarda mehnatga haq to'lashning turli tizim va shakllari qo'llanilib, ulardan eng ko'p tarqalganlari sifatida ishbay va vaqtbay usulni ko'rsatish mumkin.

Mehnatga ishbay haq to'lash ishlab chiqarilgan mahsulot (bajarilgan ish, ko'rsatilgan xizmat) uchun to'lanadigan haqni anglatadi.

Korxonalarda ko'pincha faqat ishbay emas, balki ishbay-mukofotli haq to'lashdan foydalaniladi. **Mehnatga ishbay-mukofotli haq to'lashda** ishchi bajargan ishiga haq olishdan tashqari, mukofotga ham ega bo'ladi. Mukofot asosan ma'lum bir ko'rsatkichlarga erishish - mahsulot ishlab chiqarish rejasini bajarish, mahsulot sifatini oshirish, xomashyo va materiallarni tejash va shu kabilar uchun

beriladi. **Mehnatga vaqtbay haq to'lash** tarif tizimida ko'zda tutiluvchi ishlab berilgan vaqt - kalendar' vaqt emas, balki me'yoriy vaqt uchun to'lanadigan haqni anglatadi.

Vaqtbay-mukofotli haq to'lashda ishchi ishlab bergan vaqtiga haq olishdan tashqari, ushbu ish haqiga ma'lum bir foiz hisobida mukofot ham oladi.

Mehnatga akkord haq to'lash tizimi mehnatga ishbay haq to'lashning bir turi bo'lib, uning mohiyatiga ko'ra, bunda bajarilishi kerak bo'lgan ishlarni muddatini ko'rsatgan holda baholash amalga oshiriladi.

Korxonada quyidagi hollarda akkord haq to'lash tizimidan foydalanish maqsadga muvofiq hisoblanadi:

- ✓ korxonada biron-bir buyurtmani o'z vaqtida bajara olmasa va buning uchun shartnomaga asosan yirik miqdorda jarima to'laydigan bo'lsa;
- ✓ korxonaning to'xtab qolishiga sabab bo'luvchi favqulodda vaziyatlar (yong'in, sel, zilzila, suv toshqini yoki jiddiy sabablarga ko'ra asosiy texnologik liniyalarning ishdan chiqish hollari) ro'y berganda;
- ✓ alohida ishlarni bajarishga zarurat tug'ilganda yoki korxonada yangi asbob-uskunalar ishga tushirilganda.

Ko'pchilik korxonalarda ish haqini hisoblash tarif tizimi, ayniqsa uning tarif stavkasi va tarif setkalari kabi elementlari asosida amalga oshiriladi.

Tarif stavkasi—turli guruh va kategoriyadagi ishchilarning vaqt birligidagi mehnati uchun to'lanuvchi haqning mutlaq (absolyut) o'lchamidir. Minimal tarif stavkasi yoki birinchi razryadli stavka boshlang'ich hisoblanadi. U eng oddiy mehnat turiga to'lanuvchi haq darajasini belgilab beradi.

Tarif setkalari mehnatga haq to'lashdagi mutanosibliklarni malaka darajasini hisobga olgan holda, belgilash uchun xizmat qiladi. U tarif razryadlari va ularga mos keluvchi tarif koeffitsientlari yig'indisini ifodalaydi. Tarif koeffitsientining eng past razryadi birga teng deb olinadi. Undan keyingi tarif razryadlari mos keluvchi tarif stavkalari birinchi razryadli tarif stavkasidan necha marta katta bo'lishini ko'rsatadi.

Kadrlar, mehnat unumdorligi va ish haqi o'zaro chambarchas bog'liq bo'lgan tushunchalar hisoblanadi. Har bir korxonada mehnat va ish haqi bo'yicha reja tuzilib, uning maqsadlari ishchi kuchidan foydalanishni yaxshilash zaxiralarini topish va bu asosda mehnat unumdorligini oshirishga qaratilgan bo'lishi lozim. Bu rejalarga ko'ra mehnat unumdorligining o'sish sur'ati o'rtacha ish haqi suratlaridan tezroq o'sishi lozim.

6.3. Korxonada xodimlari-jamoalari orasidagi nizolarni boshqarish va bartaraf etish yo'llari.

«**Nizo** - bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat, ixtilof, nifoq». Adivat, ixtilof, nifoq tufayli o'zaro janjallar sodir bo'ladi. Odamlar janjal haqida o'ylaganlarida dushmanlik, qo'rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

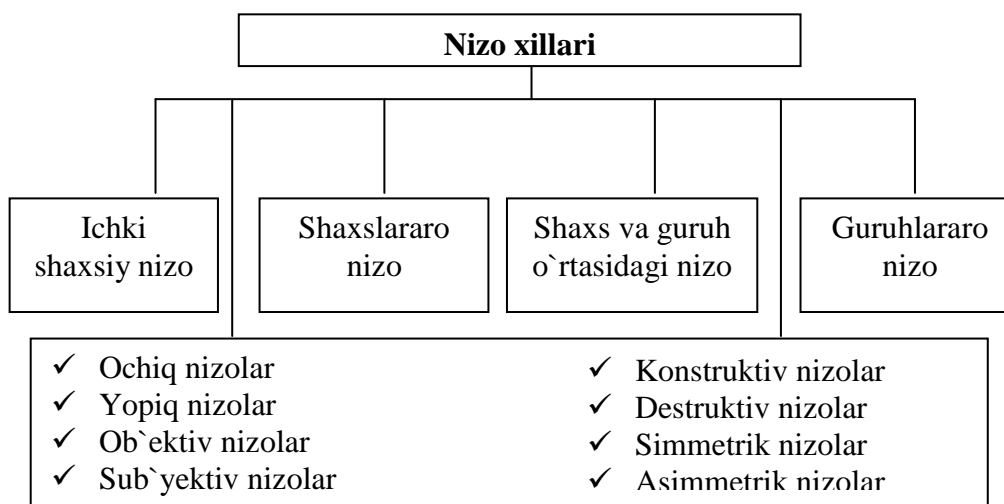
Boshqarish jarayonida nizo – bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar o'rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning o'zaro bir echimga kela olmaganli tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishdagi nizolar kishilar kayfiyatiga salbiy ta`sir qiladi va ularning ish qobiliyatini pasaytiradi, jamoadagi «ruhiy iqlim»ni yomonlashtiradi, kadrlar qo`nimsizligini ko`paytiradi. Shuning uchun bu masalalarga doimo e`tibor berib, mehnat jamoalarini boshqarish, kadrlar turg'unligini ta`minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlarning oldini olish uchun barcha imkoniyatlardan foydalanish lozim.

Nizo qanday xarakterga ega va qay darajada katta bo`lmasin, barcha hollarda nizoning sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi zarur. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va ob`ektivlik bilan etishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak. Sotsiologik tadqiqotlarining ko`rsatishicha, «ruhiy iqlim» yaxshi hamda intizom ancha yuqori bo`lgan joyda faqat iqtisodiy ko`rsatkichlar yuksak emas, balki nizolar ham anchagina kam, xodimlarning o`z mehnatidan katta qoniqish olayotgani ko`zga tashlanib turadi. Xodimlar noroziligi yuksak talabchanlik va ishlab chiqarishning ba`zi jihatlarini yaxshilash, bu bilan mehnat unumdorligini oshirish istagining natijasi sifatida ijobiy sabablarga ham ega bo`lishi mumkin.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko`ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan: mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklar; haq to`lashning takomillashtirilmaganligi; yomon mehnat sharoitlari; mehnat haqidagi qonunlarning buzilishi; rahbarlikning qoniqarsiz saviyasi; o`zaro munosabatlar madaniyatining past saviyasini ko`rsatish mumkin.

Nizolarning asosan to`rt xili ko`p uchrab turadi (6.2.3-chizma).



6.2.3-chizma. Nizo xillari.

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o`ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos kelmay, bajaruvchi bunday holda nima qilishini bilmay xunob bo`lgan hollarda vujudga keladi.

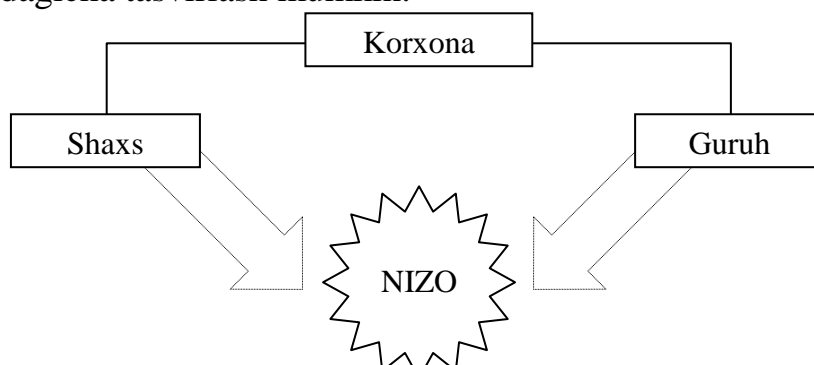
Tadqiqotlar va kuzatishlar bunday vaziyatlar: ishchining o`z ishidan qoniqmaganligi, o`ziga va korxonaga ishonchsizlik, shuningdek, xodimda asabbuzar holatlarning tez-tez sodir bo`lib turishi natijasida vujudga kelishini ko`rsatadi.

Shaxslararo nizolar hayotda keng tarqalgan nizolardir. Bunday nizolar, masalan:

* *oilada*: er bilan xotin o`rtasida; ota bilan farzand o`rtasida; ona bilan farzand o`rtasida; farzand bilan farzand o`rtasida va hokazo;

* *ishlab chiqarishda*: xodim bilan xodim o`rtasida; xodim bilan rahbar o`rtasida; rahbar bilan rahbar va hokazolar o`rtasida bo`lishi mumkin.

Buni quyidagicha tasvirlash mumkin.



6.2.3-chizma. Shaxslararo nizolar.

Shaxslar o`rtasidagi nizo ko`p hollarda ularning biror masalaga bo`lgan nuqtai-nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o`rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o`rtasida ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo`yilganda ham shu turdagi nizolarning kelib chiqishiga sabab bo`ladi.

Shaxslar to`qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo`lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe`ldagi odamlar hamma vaqt ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko`rinishda shunday tuyulsa-da, shaxslararo nizolarning 75-80 % moddiy manfaatdorlik zamirida sodir bo`ladi.

Shaxs bilan guruh o`rtasidagi nizolar, odatda ayrim shaxsning u yoki bu narsaga nisbatan bo`lgan fikrining yoki manfaatining guruh fikriga yoki manfaatiga mos tushmaslik oqibatida vujudga keladi. Aytaylik, biror oliygoh dotsenti o`zining asosiy ish joyidan tashqari pul topish maqsadida boshqa 2-3 joyda, shu jumladan, firmada ishlayotgani umumkafedra manfaatiga zid keladi. Chunki kafedra jamoasi uning shuncha joyda ishlab asosiy ish joyidagi ishni qotira olmay, o`lda-jo`lda ishlashidan manfaatdor emas. Bunday karama-karshi holat ular o`rtasida nizoning kelib chiqishiga sabab bo`ladi. Xuddi shunday holat rahbarning biror-bir bo`lim xodimlariga nisbatan qo`llagan noo`rin jazosi rahbar bilan guruh o`rtasidagi to`qnashuvga olib kelishi mumkin.

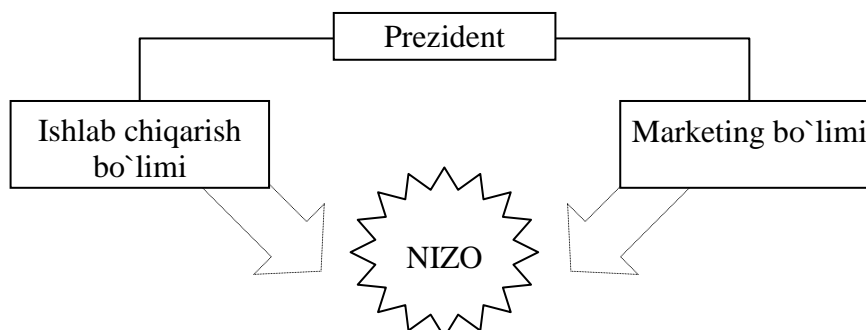
Alohida shaxsning guruh bilan to`qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o`rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo`ladi.

Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlarning o`zaro munosabati ikki tarkibiy doirada: formal va noformal doirada amalga oshadi.

Formal guruh xodimlarning ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma`muriy jihatdan mustahkamlanadigan rasmiy aloqalarini ko`rsatib beradi Formal guruh kishilarning lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o`zaro munasabatlariga ko`ra belgilanadi.

Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosida norasmiy munosabatlarni, manfaatlarning umumiyligini, xarakterlarning o`xshashligini, o`zaro bir-birini tushunishni ifodalaydi.

Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta`sir o`tkazib turadi va shu jarayonda nizoli holatlar ham vujudga keladi (6.2.4-chizma).



6.2.4-chizma. Guruhlararo nizolar.

Guruhlararo nizolarga:

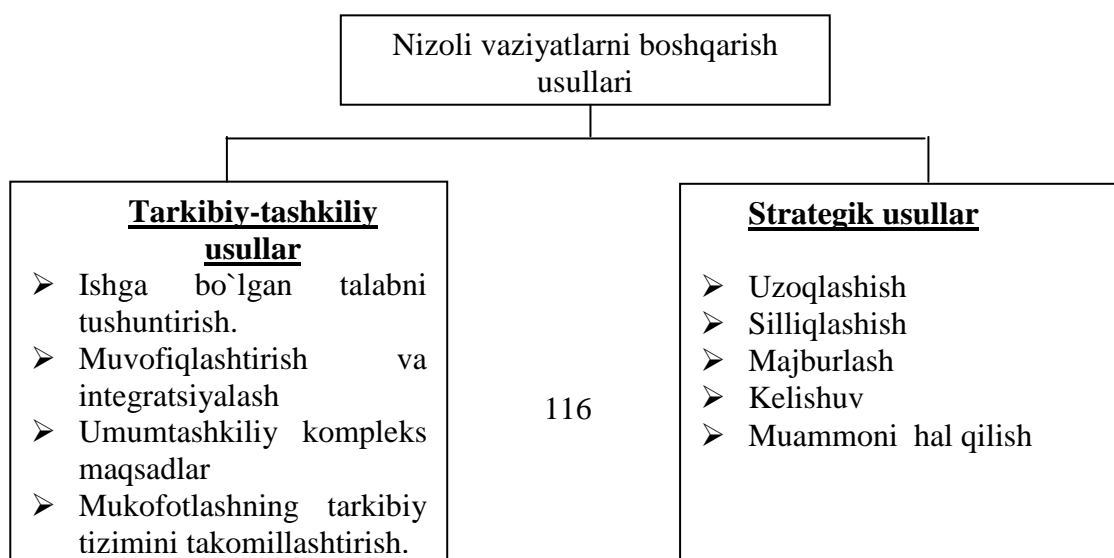
- bo`limlar o`rtasidagi;
- ma`muriyat bilan kasaba uyushmasi;
- bo`limlar bilan ma`muriyat o`rtasidagi;
- bo`limlar bilan kasaba uyushmasi o`rtasidagi nizolar misol bo`la oladi.

Bu turdagi nizolar ayniqsa bir yo`nalishdagi boshqaruv guruhlar bilan shtabli boshqaruv guruhlar o`rtasida sodir bo`ladigan nizoli vaziyatlarda yaqqolroq ko`rinadi. Shtabli boshqaruv guruhlarida band bo`lganlar, odatda bir yo`nalishdagi boshqaruv guruhlarida band bo`lganlarga qaraganda yosh va iqtidorli kishilar bo`ladilar. Ular ko`pincha «ko`cha» so`zlari bilan muomala qilishni xush ko`radilar. Bu esa guruhlar o`rtasidagi muomalani jiddiylashtiradi. Bir yo`nalishdagi rahbarlar axborotlarni olish nuqtai-nazardan shtabli rahbarlarga tobe ekanliklarini pesh qilib, ular bergan tavsiyalarini rad etishlari mumkin.

Nizoning kelib chiqishi va uning asosiy sabablari:

1. Qo`pollik, andishasizlik – 24 %.
2. Majburiyat va natijalarni taqsimlash – 30 %.
3. Ko`ra olmaslik va baxillik – 12 % .
4. Ehtiyotkorsizlik, intizomsizlik, jizzakilik, chiqisha olmaslik, sho`rtumshuqlik – 34 %.

Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo`lish mumkin (6.2.5-chizma).



Ta`kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasligi kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u *ta`sir etuvchi* omillarning faqat bittasidir. SHu sababli, rahbar, eng avvalo nizoni keltirib chiqaruvchi omillarning tahlilini qilishi, so`ngra esa u yoki bu usulni qo`llash bo`yicha qaror qabul qilishi kerak.

Nizoli vaziyatlarning oldini olish yoki ziddiyatni yumshatishning beshta strategik usuli ma`lum:

Uzoqlashish. Komil inson janjaldan uzoqlashishga harakat qiladi. Kelishmovchilik avjiga chiqqanda u muhokamaga qatnashmaydi. Bunday usul nizoli vaziyatning echilishiga manfaatdor bo`lmagan va o`zaro munosabatlarning zohiriy yaxshiligicha qolishini istashgan hollarda tomonlar tarafidan qo`llaniladi. Bunday holatli ziddiyat hali etilmagan yoki ziddiyatga chiquvchilarning lavozim darajalari yaqin bo`lgan hollarda kuzatiladi. Agar ziddiyat sub`ektiv sabablar tufayli bo`lgan bo`lsa, u holda *uzoqlashish strategiyasi* ma`qul strategiyadir. Chunki u tomonlarga tinchlanishga, vaziyat ustida yana bir bor fikr-mulohaza yuritib, fahm-farosat ila anglab olish, oqibatda esa qarama-qarshilikka borishga, uni davom ettirishga hech qanday asos yo`q degan xulosaga kelishiga imkon beradi. Agar ziddiyat ob`yektiv sabablar tufayli yuzaga kelgan bo`lsa, uzoqlashish strategiyasi har ikkala tomonni mag`lubiyatga olib boradi. Chunki uzoqlashish davrida vaqt cho`ziladi, nizoli vaziyatni chaqiruvchi sabablar chuqurlashadi, qisqasi “yara gazak” oladi.

Silliqlash. Bu usul kishilarni yaxshilikka undash yo`li bilan nizoni bartaraf qilishga qaratilgan. Ziddiyatli vaziyatda qarama-qarshi tomonlar bir-biri bilan xushmuomalali bo`lishga, arzimagan narsaga achchiqlanish, umuman, bir vaqtning o`zida birga suzayotgan qayiqni “qaltis tebratish” yaramasligiga chaqirishadi. Bunday usul ikkala tomondan bittasining lavozim darajasi yoki mavqei yuqori bo`lgan va u mazkur ziddiyat bo`yicha o`zini bahslashishga tushishni lozim deb bilmagan hollarda qo`llaniladi. Bunda ziddiyatga tushishdan voz kechgan tomon muxolifiga o`z istagiga erishish imkon bersa-da, ikkala tomon o`rtasidagi dahshatli “yong`in” so`nadi va kelajakda ham yaxshi munosabat saqlanib qolishiga erishiladi. Shu tariqa ishonch orqali vaziyat silliqlashadi.

Majburlash – bu tomonlardan birining xohish-irodasini, so`zini majburan, zo`rlab qabul qildirishdir. So`zini o`tkazmoqchi bo`lgan tomon qarshi tomonning fikri bilan hisoblashmaydi, uni inkor etadi. Bunday strategiyani qo`llaydigan tomon tajavvuzkorlik bilan o`z xohishini qarshi tomonga majburlab o`tkazadi. Bu usulni ko`proq rahbarlar qo`l ostida ishlaydiganlarga nistaban qo`llashadi. Majburlash strategiyasi tashabbusni bo`g`adi, korxonada “ruhiy iqlim”ning

beqarorligiga olib keladi. Ayniqsa, bu usul yuqori malakali, nisbatan yosh mutaxassislarda nafrat uyg'otadi.

Kelishuv. Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning eng muhim sharti – bu murosaga keli olishdir. Kelishuv bilan nizolarni hal etish, bu yuqori baholanuvchi strategik usul bo'lib, bunda ikkala tomonni qanoatlantiruvchi echimga kelinadi.

Muammoni hal qilish. Bu usul barcha tomonlarni qanoatlantiruvchi echimni topish uchun nizoni chaqiruvchi sabablarni chuqur tahlil qilish va barchaning fikrlarini inobatga olishga asoslanadi. Bu usul tarafdorlari o'z maqsadiga boshqalar maqsadi orqali emas, balki nizoning eng oqilona echimini topish evaziga erishishni xohlaydilar.

Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbarning ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolarni jamoada jamoat tashkilotlari bilan birga, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qiladi, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy iqlim yaratish uchun rahbar quyidagilarga, ya'ni:

- har xil xodimning shaxsiy fazilatlariga;
- yoshi, qobiliyati, malakasi, iste'dodiga;
- ishchilar o'rtasidagi hamjihatlikka;
- o'zaro yordamni bir-biri bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromiga;
- raqobat muhitini tashkil qilinganiga;
- korxonada pirovard natijalar uchun har bir xodimning m'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlanganlik darajasiga;
- jamoa a'zolari ishining unumdorligiga;
- motivlashtirish darajasi kabilarga

e'tibor berishi lozim.

Har bir nizoli vaziyatni rahbar bosiq, hovliqmasdan hal etishi kerak. Nizoli holatlarning oldini olish va undan muvaffaqiyatli chiqishning eng ishoncli vositasi – bu har bir kasbga xos xulqni, muomala madaniyatini shakllanib, sayqallanib mahorat darajasiga yetkazilganidir.

Nizoli holatdan muvaffaqiyatli chiqishning birinchi sharti – bu murosaga kela olishlikdir. Ikkinchi sharti – bu nizoli holatni aniq idrok etishdir. Ya'ni o'z izzat-nafsini yengib o'tib, suhbatdoshidan kechirim so'rashdir.

6.4. Stress va uni boshqarish.

Stress – inglizcha (stress) so'zidan olingan bo'lib, asabiylik, keskinlik degan ma'nolarni anglatadi.

Asabiylik turli jismoniy va aqliy ishlar haddan oshib ketishi, xavfli vaziyat tug'ilgan paytlarda, zarur choralarni zudlik bilan topishga majbur bo'lganda vujudga keladigan ruhiy holatdir. Bunday holatga tushgan kishilarga nisbatan: «u asabiylashdi» deb aytishadi. Shu ma'noda asabiy tushunchasi:

- salga asabiylashaveradigan, bo`lar - bo`lmasga qizishib, tutaqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;
- asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablarning faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan xastalik;
- asablarning qo`zg`alishi bilan bog`liq holat (janjal, baqiriq-chaqiriq) kabilar ma`nosida talqin qilinadi;

Kanadalak buyuk fiziolog Gans Sel's asabiylashni odam yoki hayvon organizmining har qanday ta`sirga o`ziga xos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bo`linadi:

1. Boshlang`ich ta`sirchanlik (emotsional) tuyg`usi (g`alayon); a`zoi badandagi kuchlarning safarbarlikka tortilishi.
2. Qarshilik ko`rsatish bosqichi.
3. Toliqish bosqichi.

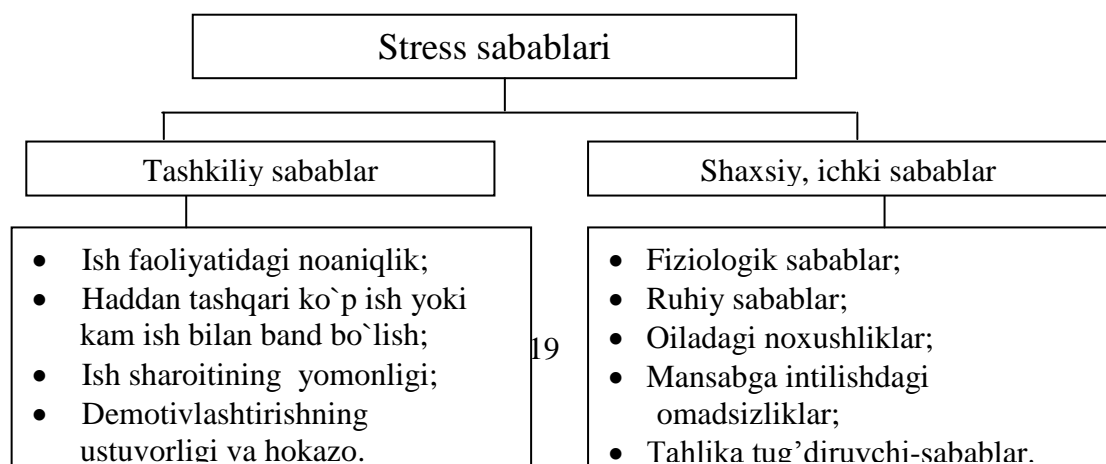
Stress-bu oddiy va ko`p uchrovchi holat. Qattiq bezovta bo`lish, hayajon va uyqusizlikdan biz hammamiz uni sezamiz. Ozigina stresslarning ziyoni bo`lmasligi mumkin. Shuning uchun bir rahbar yoki xodim yo`l qo`yilishi mumkin bo`lgan va haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmog`i lozim. Nol holatdagi asabiylashish bo`lishi mumkish emas. Ya`ni asabiylashmaydigan kishi mutlaqo yo`q. Tanida joni bor har qanday kishi u yoki bu darajadagi asabiylik holatiga tushadi. Ammo: haddan tashqari asabiylashishdan qochish kerak. Uning oqibati kutilmagan noxushlikka olib keladi.

Stresga duchor bo`lmaslik uchun xayrli ishlarni, masalan, mahalla, qarindosh-urug`, ishda – ijodiy ishlarni ko`proq qilish kerak. Sabr-qanoatli bo`lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo`lish, har qanday mushkul vaziyatga tayyor bo`lish, o`zini chalg`itish lozim. Mashaqqatli mehnatni yaxshi dam bilan birga olib borish, hech bo`lmasa bir oz orom olish, tinchlanish kerak. Ishda xushfe`l, tavozelik bo`lish, o`zaro hurmat va xushmuomalali inson bo`lish kerak.

Stressning sodir bo`lishiga asosan ikki yo`nalishdagi omillar sabab bo`ladi (6.2.6-chizma).

Ish faoliyatidan qoniqmaslik stressga sabab bo`luvchi eng muhim omillardan hisoblanadi. Xodim undan nima kutilayotganligi, bu ishni qanday qilish kerakligi va bu ish qanday baholanishini bilsagina xotirjam ishlaydi.

Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq ta`sir ko`rsatadi. Haddan tashqari ko`p ish yoki **beishlik** ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo`lgan asabiylashish eng ko`p tarqalgandir. Ish haddan tashqari ko`payib ketganda bezovtalanish, moddiy boyliklarga nisbatan befarq bo`lish hissiyoti kuchayadi, ish bilan kam ta`minlanganda shu holatlar takrorlanadi.



Qiziqmagan ish bilan band bo`lish ham stressni yuzaga keltiruvchi sabablardan hisoblanadi. Tekshirishlar shuni ko`rsatadiki, ish bilan qiziqarli bo`lsa, xodim shuncha kam bezovtalanadi, kam betob bo`ladi.

Yana bu sabablarga qo`shimcha: yomon ish sharoitlar, ish jarayonida odamlarning birg`biriga asossiz talablarni quyishi, uquvsiz rahbarning uquvsiz muomalasi, demotivlashtirishning ustuvor ekanligi va boshqalar ham stressni vujudga keltiradi.

Stressning fiziologik sabablariga quyidagilar kiradi: Migren` (boshni qattiq og`ritadigan va ko`ngilni aynitadigan asabiy kasallik) yara; qon bosimining oshishi; qon kasalligi; bel og`rig`i; artrit; astma; yurak og`rig`i; oshqazon og`rig`i kabi kasalliklar.

Ruhiy sabablarga – qattiq qo`zg`alish, ishtahani yo`qotish, voqealarga, odamlarga nisbatan e`tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kelgan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o`zining ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya`ni shuhratparastlik, hasadgo`ylik, farovonlikka erishuv yo`lidagi qo`rquv, hokimiyatga intilish tufayli nopok faoliyat ko`rsatsa va uning bu holati o`zini mard va olijanob deb bilgan tushunchalarga mos kelmasa – shu holatda u o`z-o`zi bilan ziddiyatga, jazavaga tushgan holatda bo`ladi. Yoki boshqa bir ruhiy sabab – bu hissiy zo`riqish, ya`ni ehtiyojlarni qondirishga to`squinlik qiluvchi omillar yoki taqdir zarbalari:

- eng yaxshi kishisining o`limi;
- urush, janjal, nizo va hokazolar.

Qanday sabablar bo`lishidan qat`i nazar – ichki yoki tashqi ta`sirdanmi baribir odamda asabiy holatni yuzaga keltiradi.

Organizm uchun salbiy tuyg`ular bo`lgan quyidagilar ham asabiylashish uchun ruhiy sabablar rolini o`ynashi mumkin.

- | | |
|-------------|--------------|
| • baxillik; | • norozilik; |
| • dahshat; | • noumidlik; |
| • uyat; | • ozor; |
| • nafrat | • haqorat. |

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o`tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- Ongli faoliyatdagi ayrim tomonlar to`xtashdan qoladi;
- Idrokda, xotirada anglashilmovchiliklar paydo bo`ladi;
- Kutilmagan qo`zg`alishlarga nisbatan ayni bir xil bo`lmagan ta`sirlar yuzaga chiqadi;
- Diqqat va idrok ko`lami torayib, halovatsizlik kuchayadi va boshqalar.

Shunday vaziyatlarda noxush holatning oldini olish, uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak. Avvalo asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchi munosabatda bo`lmasdan, ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo`lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda, boshqalarda ham bo`lishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglatishi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish va shunday vaziyatdan chiqishning eng qulay va oqilona yo`lidir.

6.5. Hokimiyat va ta`sir etish usullari.

Rahbariyat – samarali boshqaruvning asosiy komponenti bo`lishiga qaramasdan, samarali liderlar har doim ham bir vaqtning o`zida samarali rahbar hisoblanmaydi. *Tashkilot rahbari* – bu o`z xodimlariga bir vaqtning o`zida ham etakchi ham rahbar hisoblanadi. Uning mahsadi – boshqalarga shunday ta`sir ko`rsatish kerakki, ular tashkilotning ishini bajarsinlar.

Liderlik – bu bitta shaxsga yoki guruhga shunday ta`sir ko`rsatish qobiliyatiki, ular o`z sa`y-harakatlarini tashkilot maqsadiga erishishiga yo`naltirsinlar.

Ta`sir – bu bir individning boshqa individ hatti-harakatiga, munosabatiga, hissiyotiga va boshqa xususiyatlariga o`zgartirish kiritish tushuniladi. Hayotda individga, shaxsga ta`sir ko`rsatish usullari turli xil bo`ladi, bular qulog`iga pichirlab iltimos qilishdan tortib toki tomog`iga pichoq qo`yishgacha bo`lishi mumkin. Tashkilotlarga eng oxirgi usul ishdan haydash hisoblanadi.

Bir odam boshqa odamga qandaydir bir fikr yordamida ta`sir qilishi mumkin. O`z yetakchiligi va ta`sirini samarali qilish uchun rahbar hokimiyatni qo`llash va rivojlantirishi shart.

Hokimiyat – bu boshqalarning hatti-harakatiga ta`sir etish imkoniyati. Rahbarga rasmiy vakolatdan tashqari hokimiyat ham kerak, chunki asosan odamlar bilan ishlaydi. Ko`pchilikning fikricha hokimiyat – bu boshqalarni majburlash hisoblanadi. Ammo, hozirgi kunda shu narsa tan olinganki, ta`sir va hokimiyat bir me`yorda ta`sir ko`rsatiladigan shaxsga, vaziyatga va rahbar imkoniyatiga bog`liq. Absolyut haqiqiy hokimiyat mavjud emas, chunki hech kim hammaga va har qanday vaziyatda ta`sir ko`rsata olmaydi.

Tashkilot sharoitlarida hokimiyat nisbatan ierarxiyani aniqlaydi. U yoki bu xodimning qancha hokimiyatga ega ekanligini uning rasmiy vakolatining darajasi belgilamaydi. Boshqa kishidan qancha bog`liqlik darajasi yuqori bo`lsa, shuncha hokimiyatga ega. Buni quyidagi formula orqali ifodalash mumkin:

A shaxsning hokimiyatga mahkum bo`lgan B shaxsga ta`siri darajasi = B shaxsning A shaxsdan bog`liqligi darajasi.

Rahbar shuni bilishi kerakki, uni qo`l ostidagi xodimlar ham hokimiyatga ega, agar rahbar o`z hokimiyatini faqat bir tomonlama qo`llasa, xodimlar shunday reaksiya ko`rsatishi mumkinki, unda ular o`zining hokimiyatini ko`rsatadi. Bu esa maqsadga erishish darajasini pasaytiradi. Spuning uchun samarali rahbar oqilona hokimiyat balansini saqlashga harakat qiladi, ya`ni maqsadlarga erishishni

ta`minlash uchun etarli bo`lsin, ammo xodimlarda bo`ysunmaslik hissini uyg`otmasin.

Hokimiyat turli ko`rinishlarda bo`lishi mumkin. Hokimiyat va liderlik (rahbarlik) sohasida tadqiqotchilar hisoblangan French va Reyven hokimiyat asosining qulay klassifikatsiyasini ishlab chiqdilar. Hokimiyatning asosiy 5 ta ko`rinish mavjud:

1. Majburlashga asoslangan hokimiyat.
2. Mukofotlashga asoslangan hokimiyat.
3. Ekspertli hokimiyat.
4. Etalonli xokimiyat (namunaviy xokimiyat). Ta`sir etuvchining xarakteristikasi va xususiyatlari bajaruvchi uchun shu darajada ta`sirchanki, u ham ta`sir etuvchi kabi bo`lishni xoxlaydi.
5. **Xarizma** – bu mantiqqa va uzoq an`analarga asoslanmagan, balki yetakchining shaxsiy sifati va imkoniyatiga asoslangan hokimiyatdir. Xarizmatik ta`sirda bajaruvchining fikricha, uning lider bilan umumiyligi ko`p. Xarizmatik shaxslarning xususiyatlari: energiya almashinuvi; ta`sirchan tashqi ko`rinish; xarakterining mustaqilligi; yaxshi nutq so`zlash qobiliyatlari; o`z shaxsi bilan boshqalarni qoyil qoldirish idroki; o`zini tuta bilishning munosib va ishonchli odati; qonuniy hokimiyat.

Ta`sir etishning eng yaxshi usullaridan biri bu *ishontirishdir*, ya`ni o`z fikrini samarali yetkazishdir. Aqliy ishonish kabi, ishontirish ham ekspertli hokimiyatga asoslangan. Farqi shundaki, bajaruvchi nimani va nima uchun qilayotganini aniq tushunadi. Ishontirish yo`li bilan ta`sir etuvchi rahbar xodimga nima qilishi kerakligini aytmaydi, balki nima qilish kerakligini, bajaruvchiga «sotadi».

Ishontirish orqali ta`sir etish bir qancha omillarga bog`liq. Rahbar to`la ishontirish qobiliyatiga ega bo`lishi kerak. Uning dalillari tinglovchilarning intellektual darajasini hisobga olishi lozim: u juda ham qiyin yoki juda ham oddiy bo`lmasligi kerak. Rahbarning qo`ygan maqsadi xodimlarning qadriyatlar tizimiga teskari bo`lmasligi kerak. Agar rahbarning xarakteri va hatti-harakati xodimlarga ma`qul bo`lsa, bu undan ham yaxshi bo`lardi. Biron nimani «sotish»ga bo`lgan dalillar va urinishlar bekor bo`lishi, faqatgina shu uchunki, potentsial xaridorga sotuvchining aynan tovar yoki xizmati emas, balki shaxsi yoqmaydi.

Ishontirish orqali ta`sir etish bir marta ishlashi mumkin. Ishontirish usulini yoqtiradigan rahbar biror xodimga ta`sir ko`rsatmoqchi bo`lsa, u hammasini boshidan boshlashi kerak. Bu esa ishontirish jarayonida ketadigan vaqtni ko`paytiradi. Ishontirish orqali ta`sir ko`rsatishning ustunligi shundan iboratki, xodimni nazorat qilish shart emas, balki u belgilangan minimumdan ortig`ini bajarishga harakat qiladi, chunki u shu orqali o`z ehtiyojlarini qondirishi mumkin. Agar xodim buyruq orqali majburiy ishlatilsa, u kerakli minimumni bajaradi, xolos. *Ishtirok* orqali ta`sir ko`rsatish ishontirishdan ham samarali hisoblanadi. Rahbar bajaruvchiga maqsadni tushuntirishga ko`p kuch sarflamaydi, bunda rahbar shunchaki bajaruvchining intilishlarini yo`naltiradi va bu bilan erkin axborot almashuviga ko`maklashadi. Boshqaruvda ishtirok har qanday vaziyatda ham to`g`ri kelmaydi.

Nazorat savollari:

1. Motivatsiyaga ta`rif bering.
2. Mukofotning motivatsiyadagi o`rni qanday?
3. Ish haqi nima va uning qanday shakllari mavjud?
4. Nizoli vaziyatlarni boshqarishning qanday samarali usullarini bilasiz?
5. Stress nima va uning asosiy sabablari nimada?
6. Hokimiyatga ta`rif bering. Hokimiyatning qanday ko`rinishlarini bilasiz?

Adabiyotlar:

1. Грузинов В.Р. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonalar iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. "Andijon nashriyoti", 2002.
3. Ziyavitdinova N.M., O`rinov Y.M., Hayitov SH.N. Menejment. O`quv qo`llanma. T.: 2012.
4. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. Учебник. – СПб. Питер, 2008.
5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента..М.:Дело, 1995.

Internet sayt: www.Ziyonet; www.Manajement.ru

Mavzu 7. Sanoat menejmentining tashkiliy strukturasi.

Reja:

1. Tashkiliy strukturaning mohiyati va umumiy tavsifi.
2. Tashkiliy tuzilma turlari.
3. Boshqaruv tashkiliy tarkiblarini takomillashtirish.

Tayanch iboralar: struktura, boshqarish strukturasi, boshqaruv bosqichi, boshqarish bo`g`ini, boshqaruv tsikli, markazlashuv, nomarkazlashuv, chiziqli-funksional struktura, matritsali struktura, loyihalı struktura, xoldingli struktura, yuqori rahbariyat.

7.1. Tashkiliy strukturaning mohiyati va umumiy tavsifi.

«**Struktura**» lotincha so`z bo`lib, narsalar tarkibiy qismlarining o`zaro bog`liq ravishda joylashishi, tuzilishini bildiradi.

Menejment strukturasi deganda menejment maqsadlarini amalga oshiruvchi va funktsiyalarini bajaruvchi bir-biri bilan bog`langan turli boshqaruv organlari va bo`g`inlarining majmui tushuniladi.

Boshqarishning ma`lum bir vazifalarini hal qilish uchun muayyan organlar tuziladi. Boshqarish organlari tizimi, quyi organlarning yuqori organlarga bo`ysunishi va ular o`rtasidagi o`zaro aloqa boshqarish strukturasi tushunchasini tashkil etadi. Bunday struktura odatda «Boshqaruv apparati strukturasi» deb yuritiladi. U biron-bir boshqaruv organining bo`limlari tarkibini bildiradi.

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

ularning tarkibi va o'zaro aloqa shakllari korxonalarining ishlab chiqarish strukturasi tashkil etadi. Har bir korxonada o'ziga xos ishlab chiqarish strukturasi egadir. Boshqarishning maqsadlari, funktsiyalari, vazifalari, ob'yektlari va organlari uning tashkiliy strukturasi belgilab beradi.

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

Boshqarish bo'g'ini – boshqarishning ayrim yoki qator funktsiyalarini bajaruvchi mustaqil strukturasi bo'limlaridir. Bu bo'limlar o'rtasidagi bog'lanish va aloqalar gorizontal xarakterga ega.

Boshqarish bosqichi – bu ierarxiyaning muayyan darajasida amal qiladigan bo'g'indir. Masalan:

vazirlik → **birlashma** → **korxonada** → **tsex** → **uchastka**

Boshqarish bosqichlari bir boshqarish bo'g'inining ikkinchisiga odatda, quyi bo'g'inning yuqori bo'g'inga izchillik bilan bo'ysunishini ko'rsatadi.

Menejment strukturasi belgilovchi omillar:

1. Strukturani aniqlovchi belgilar: menejment maqsadi; menejment funktsiyalari va vazifalari; xizmat qilinadigan mintaqalar va iste'molchilar guruhi; ish vaqti tartibi, interval va boshqalar.
2. Strukturaga ta'sir qiluvchi omillar: tashqi muhit; texnologiya; korxonaning katta-kichikligi; biznes strategiyasi; xodimlar soni; qabul qilinadigan qarorlar tizimi; shakllangan struktura va boshqalar.
3. Strukturani optimallashtiruvchi belgilar: yuqori malakali xodimlarga ega bo'lgan, unchalik katta bo'lmagan bo'limlar va bo'g'inlar; ko'p bo'lmagan boshqaruv bo'g'inlari; o'zgarishlarga nisbatan sezgirlik va hozirjavoblik; yuqori darajadagi unumdorlik; past darajadagi xarajatlar; ish jadvalining bevosita iste'molchilarga moslashtirilishi va h.k.z.

Bulardan ko'rinib turibdiki, boshqarish strukturasi aniqlovchi eng dastlabki belgilardan boshqarish maqsadi, funktsiyalari va vazifalari hisoblanadi.

Shuni alohida ta'kidlash lozimki, ko'pgina hollarda yangi korxonada yoki muassasalarni tuzish paytida avval **boshqarish bosqichlari** va **bo'g'inlarning** tarkibi, **boshqarish apparati shtatlari** belgilanadi, keyin ular o'rtasida funktsiyalar taqsimlanadi. Lekin bu jarayon aksincha bo'lishi kerak, ya'ni dastlab maqsadga binoan funktsiyalar soni aniqlanishi, keyin esa, boshqarish strukturasi tashkil etishga kirishish kerak. Agar funktsiya miqyosi uncha katta bo'lmasa, u holda mazkur korxonada biron-bir bo'linmani tashkil qilishga yoki qo'shimcha lavozimni kiritishga hojat bo'lmaydi.

Har bir tuzilmada rasmiy va norasmiy aloqalar mavjud. Rasmiy aloqalar, avvalo vertikal aloqadir. Ular rahbarlik va bo'ysunish turlariga qarab bir-biridan farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi organ quyi faoliyatga doir barcha masalalarga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **chiziqli rasmiy aloqa** deb ataladi. Agar rahbarlik cheklangan bo'lib, quyi organ faoliyatga doir o'zining masalalariga daxldor bo'lsa, bunday aloqa **funktsional vazifaviy rasmiy aloqa** deb ataladi.

Organlar o'rtasidagi vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham

mavjud, ular muvofiqlashtirish, uyg'unlashtirish va hamkorlik qilish tarzidagi aloqalardir.

Menejment tuzilishida asosiy o'rinni hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar egallaydi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhimdir. Ba'zan ular tashkilotning ishini yo'lga qo'yishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi. Norasmiy aloqalar turli xilda bo'lishi mumkin. Bular jumlasiga korxonadagi qarindoshlik aloqalari, unda tarkib topgan umumiy manfaatlar, masalan, kasblar, qiziqishlar, sport bilan shug'ullanish yoki do'stona munosabatlar, birga o'qiganlik va boshqalar kiradi. Norasmiy aloqalar ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak. Norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham bor. ehtiyotkorlik, sezgirlik bo'lmagan joyda guruhbozlik, mahalliychilik, qarindosh-urug'chilik va shunga o'xshash ko'rinishlarning sodir bo'lishi hech gap emas.

Menejment tashkiliy tuzilishini qurishda asosiy 3 guruhdagi omillar ta'sir etadi:

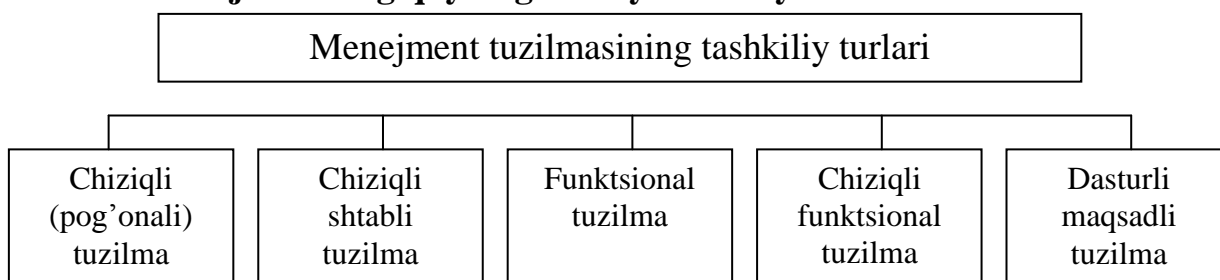
- ✓ tashqi muhit ta'siri;
- ✓ boshqaruv mehnatining ixtisoslashuvi;
- ✓ markazlashuv va nomarkazlashuvning nisbati.

Tuzilishni qurishga ta'sir etuvchi yana bir umumiy omil markazlashgan va nomarkazlashgan boshqaruv darajasi hisoblanadi, bu esa ishlab chiqarish xususiyati va turiga bog'liq. Bulardan qaysi biri yaxshi ekanligini aytish qiyin, chunki tuzilishni tashkil etishda ularning nisbatini aniqlash faqatgina vaziyatga bog'liq bo'ladi.

7.2.Tashkiliy tuzilma turlari.

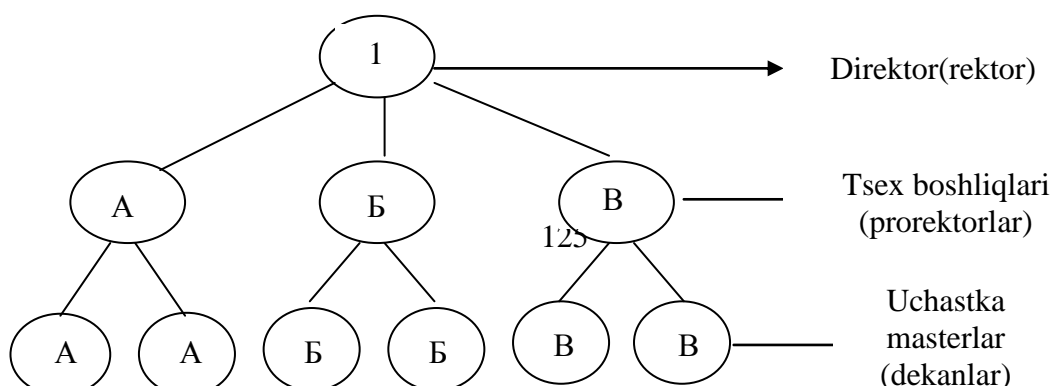
Oldingi paragrafda keltirilgan qoidalar va omillar ta'sirini inobatga olgan holda boshqaruvning tashkiliy tuzilmalarini loyihalash mumkin. Ularning asosiy turlari sifatida quyidagilarni keltirish mumkin: chizikli (pog'onali), chizikli-shtabli, funktsional, chizikli-funktsional, dasturli maqsadli, chizikli mahsulotli (divizional), matritsali, loyihali, xoldingli tuzilmalar.

Menejmentning quyidagi asosiy tashkiliy tuzilmalari ma'lum:



7.1 - chizma. Menejment tuzilmasining tashkiliy turlari.

Chizikli tashkiliy tuzilma menejment tuzilmasining eng sodda turi bo'lib, u quyidagi ko'rinishga ega.(7.2-chizma).



Bunda menejmentning hamma funksiyalari korxonah rahbari (1) qo`lida to`planib, barcha quyi rahbarlar (A,B,V) va ishlab chiqarish bo`g`inlari (A₁, A₂; B₁, B₂; V₁,V₂) unga bo`ysunadi. Har bir rahbar o`ziga ishonib topshirilgan bo`linma faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqaradi va barcha zarur qarorlarni mustaqil ravishda qabul qiladi. Bo`ysunuvchi xodimlar faqat o`zlarining bevosita rahbarlarining farmoyishlarini bajaradilar. Yuqori turuvchi rahbar xodimlarga ularning bevosita boshlig`ini «chetlab» murojaat qilmasligi kerak. Masalan, korxonah direktori tsex boshlig`ini chetlab masterga buyruq bermasligi kerak. Shu tariqa rahbarlikning vertikal chizig`i va bo`ysunuvchilarga ta`sir ko`rsatishning to`g`ridan-to`g`ri yo`li ochiladi. Chiziqli struktura boshqaruvda ixtisoslikning yo`qligi bilan xarakterlanadi va amaliyotda sof holda kam qo`llaniladi.

Chiziqli strukturaning o`ziga xos ijobiy tomonlari hamda salbiy kamchiliklari mavjud (7.1-jadval).

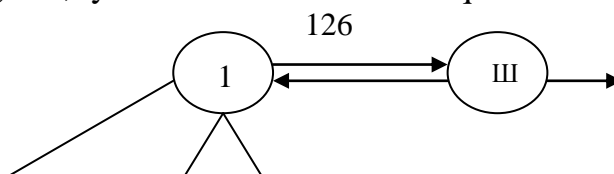
7.1-jadval

Chiziqli tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlari

Ijobiy tomonlari	Salbiy tomonlari
<ul style="list-style-type: none"> √ Bunday tuzilishda bir-biriga zid, chalkash topshiriqlar berilish hollarini kamaytiradi. √ Yakkaboshchilikni va shaxsiy javobgarlikni mustahkamlaydi. √ Bu struktura oddiy, puxta va tejamlidir. √ Boshqariluvchi ob`ekt ishiga kam kishi aralashadi. √ Vazifalar tezkor hal etiladi butun tizim samarali ishlaydi. √ Xodimlar faqat o`z rahbariga hisobot beradilar, natijada ijrochilik va intizom darajasi ancha oshadi. 	<ul style="list-style-type: none"> √ Bunday tuzilish oddiy, barqaror masalalarni echishga mo`ljallanganligi sababli uning doirasida majmuaviy masalalarni hal qilish ancha qiyin kechadi. √ Bunday sharoitda rahbarlar ko`proq tezkor ishlar bilan band bo`lib, strategik majmuaviy muammolarni e`tibordan chetda qoldiradilar. √ Bunday boshqarishda teng huquqli tuzilma birliklari negizida gorizontaal bog`lanish bo`lmaydi. √ Bunday boshqarish sharoitida buyruqbozlik va rasmiyatchilikning paydo bo`lish xavfi kuchli, chunki tuzilmaning har bir bo`g`inida rahbar o`z lavozimi bo`yicha farmoyish berish uchun barcha huquqlarga ega bo`ladi.

Chiziqli boshqarish tuzilmasi uncha murakkab bo`lmagan ishlab chiqarish sharoitida, ijrochilarning vazifalari oddiy, buyruq va axborotlar hajmi kam bo`lganda o`zini oqlashi mumkin. Ishlab chiqarishning tobora murakkablashib, ko`lamining kengayib borishi boshqarish funksiyalarini tabaqalashtirishni talab qiladi, chiziqli strukturaning o`rniga chiziqli-shtabli strukturaning vujudga kelishini taqozo etadi.

Chiziqli-shtabli tuzilma har bir rahbar huzurida ixtisoslashgan xizmatlar, maslahatchilar kengashi, ya`ni shtablar tuzish orqali tashkil etiladi. Bu struktura



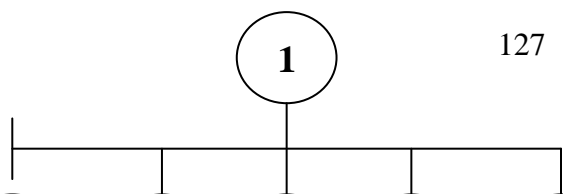
quyidagi ko`rinishga ega.

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

Chiziqli rahbarlar korxonaning bosh maqsadiga erishish yo`lidagi birlamchi vazifalarning bajarilishiga javobgar bo`lsalar, shtabdagilar esa birlamchi vazifalarga tobe bo`lgan ikkilamchi vazifalarning bajarilishiga javobgardirlar. Ular maslahat berish funktsiyasini bajaradilar. Ularning asosiy vazifasi taklif etilgan ijobiy va salbiy maslahatlar ichidan maqsadga muvofiq`ini aniqlash va uzil-kesil qabul qilishdan iborat. Shtabdagi menejerlar o`zlarini mutaxassis, o`z sohalarining bilimdoni ekanligini isbotlamoqchi bo`lsalar, chiziqli rahbarlar esa, yakka rahbar ekanliklarini pesh qiladilar. G`arb menejmentidagi ayrim nazariyotchilar bu ikki turdagi menejerlar korpusini yaxlit tashkilot tarkibidagi qarama-qarshi ijtimoiy guruh deb atashadi. Bu yerda shtabdagilar o`zlarini elita darajasida his etadilar. Yirik korporatsiyalardagi shtablar ko`p hollarda mazkur korxonaning asosiy markaziy organlariga aylanib qoladilar va chiziqli organlar faoliyatini murakkablashtirishga urinadilar. Bunday vaziyatdan qutulish uchun korxonalar boshqarish tuzilmasiga o`zgartirishlar kiritib, shtablar sonini yoki ularning xodimlarini qisqartirishga erishadilar. Bu tuzilmaning **afzalligi** shundaki, chiziqli rahbarlar o`z diqqatlarini ilmiy-tadqiqiy ishlarga emas, balki asosan, korxonaning joriy faoliyatiga qaratadilar. Uning **kamchiligi** esa boshqaruv tizimida ortiqcha bo`g`inlarning paydo bo`lishi, boshqarish tezkorligining susayishi, boshqarish xarajatlarining o`shishidir.

Chiziqli-shtabli tuzilmadan farqli o`laroq boshqaruvning **funksional tuzilmasi** rahbarlar va tuzilma bo`g`inlarining boshqaruv faoliyatini ixtisoslashtirishga qaratilgandir (7.4-chizma). Bunda har bir boshqaruv bo`g`iniga muayyan funktsiyalar birlashtirib qo`yiladi. Masalan, biri marketing, ikkinchisi ishlab chiqarishni, uchinchisi esa, moliyani boshqarish bilan shug`ullanadi.

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



paydo bo`ladi.

A

Albatta, funktsional xizmatlar rahbarlari va mutaxassislari:

- o`z sohasini chuqur va puxta biladigan;
- jarayonlar va hodisalarni tahlil qilish va baholash qobiliyatiga ega bo`lgan;
- o`z xulosasi va tavsiyalarini himoya qila oladigan;
- chiziqli tuzilishi rahbarlarini shu tavsiyalarini amalga oshirish maqsadga muvofiqligiga ishonтира oladigan kishilar bo`lishi kerak.

Funktsional bo`linmalar bevosita barcha quyi tuzilishi bo`linmalarining ($A_1, A_2, A_3, B_1, B_2, B_3$) faoliyatini boshqaradi. Funktsional boshqarish biror bir funktsiya vakolatiga taalluqli tor doiradagi masalalar bo`yicha quyi bosqich organlari va bo`linmalari faoliyatiga rahbarlikni ta`minlaydi. Masalan, korxonaning reja bo`limi tsexlarning reja byurolariga rahbarlik qiladi. Bunda ham funktsional bo`limlar rahbarlarining vertikal bo`yicha ierarxiyasi va bo`ysunishi mavjud. Ammo chiziqli strukturadan farqli o`laroq, bunday bo`ysunish ma`muriy emas, balki sof uslubiy maslahatli bo`ysunishdir. Masalan, korxonada reja bo`limining boshlig`i tsex reja byurosi boshlig`iga hatto aynan shu vazifaga doir masala bo`yicha ham buyruq berish huquqiga ega bo`lmaydi. Biror ma`muriy buyruqni korxonada direktori tsex boshlig`iga, tsex boshlig`i esa, tsex reja byurosi boshlig`iga berishi mumkin. Funktsional tuzilma ham o`zining ijobiy va salbiy tomonlariga ega.(7.2.-jadval).

Chiziqli-funktsional boshqaruv tuzilmasida asosiy boshqaruv chiziqli boshqaruv bo`lib hisoblanadi. Barcha boshqaruv bosqichlari va mustaqil uchastkalar o`z rahbariga ega bo`ladi. Rahbar ishlab chiqarish xo`jalik faoliyatini yakkaboshchilik asosida boshqarish huquqiga ega bo`ladi va faoliyat natijalari uchun to`la javobgar hisoblanadi. Boshqaruvning chiziqli tuzilishi sharoitida ishlaydigan rahbarlarga malakali yordam ko`rsatish uchun funktsional va idoraviy tashkilotlar tashkil etiladi va bu tashkilotlarning vazifasi boshqaruv qarorlarini tayyorlash va rahbarlarga malakali yordam berishdan iborat.

7.2-jadval.

Funktsional tuzilishning ijobiy va salbiy tomonlari.

Salbiy tomonlari	Ijobiy tomonlari
------------------	------------------

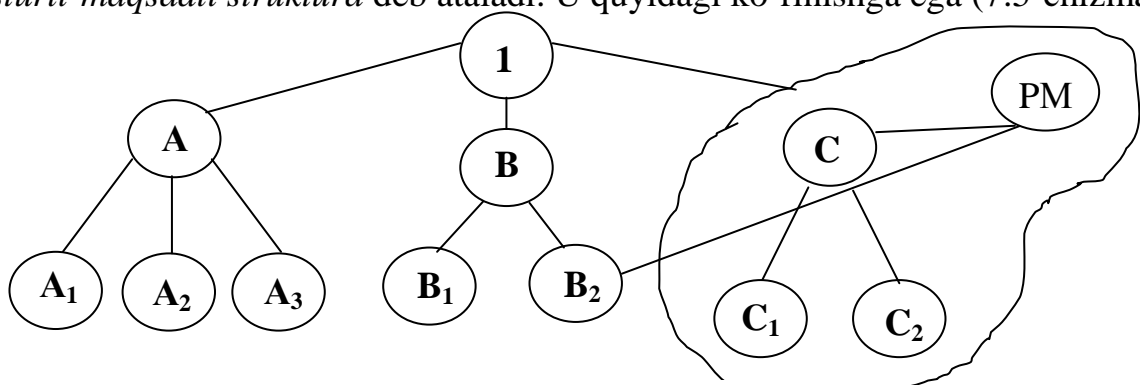
<p>√ Bunda boshqaruv faoliyati chuqur ixtisos soslashadi. Bu esa boshqaruv samaradorligi, kasb mahorati darajasining o`shishini ta`minlaydi. Masalan, marketing mutaxassisi o`z sohasini boshqa yuqori organ rahbarlaridan ko`ra yaxshiroq biladi va bu ishni yuqori saviyada bajaradi.</p> <p>√ Funktsional sohada muvofiqlashtirish ishini yaxshilashga erishiladi. Xizmatchilar bunda yaxshi va tez ko`nikma hosil qiladilar.</p> <p>√ Moddiy xarajatlar kamayadi va boshqarishdagi takrorlanishlarga chek qo`yadi.</p>	<p>√ Funktsional organlar o`ziga topshirilgan funktsiyalarni sifatli bajarishdan mafaaddor bo`lib, «begona» funktsiyalar uchun ham, butun korxonaning umumiy faoliyati uchun ham javob bermaydi. Bunda har bir rahbar o`z funktsiyalari bo`yicha farmoyish berish huquqiga ega bo`ladi. Binobarin, bu:</p> <p>√ Yakkaboshchilik tamoyilining buzilishiga;</p> <p>√ Ijrochilar mas`uliyatining susayishiga olib keladi, chunki ijrochi bir boshliqqa emas, bir necha boshliqqa bo`ysunadi, ko`pincha ulardan bir-biriga zid ko`rsatmalar oladi.</p>
--	--

Bugungi kunda zamonaviy korxonalar faoliyatidagi ko`pgina muammolarni hal etish gorizontol bo`yicha kelishib olishni va muvofiqlashni talab etadi.

Masalan, korxonaga yangi turdagi mahsulot ishlab chiqarishga o`tadigan bo`lsa:

- materiallarni sarflashning yangi me`yorini ishlab chiqish;
- mehnat me`yorlarini qayta ko`rib chiqish;
- turli kasblardagi ishchilarni tayyorlash va qayta tayyorlash;
- yangi materiallarga ehtiyojni aniqlash;
- yetkazib beruvchilar bilan aloqa o`rnatish;
- yangi texnologiya va texnikani joriy etish va boshqalar.

Bularni mazmun va muddatlariga ko`ra kelishib olish, ishlab chiqarishning ko`pgina unsurlarini tutashtirish ishlarini turli xizmatlar bajaradi. Goho funktsional xizmatlar o`rtasidagi bu gorizontol aloqalar a cho`zilib ketadi, bahs va nizolar bilan amalga oshiriladi. Chiziqli struktura rahbari esa ko`p sonli bo`linmalar ishini muvofiqlashtirishga juda qiynaladi. Bu muammolarni yangi tashkiliy boshqaruv tuzilmalarini tuzish yo`li bilan, aniqrog`i, chiziqli-funktsional boshqaruv tuzilmalariga tuzatishlar kiritish yo`li bilan hal etiladi. Bunday struktura *dasturli-maqsadli struktura* deb ataladi. U quyidagi ko`rinishga ega (7.5-chizma).



7.5-chizma. Menejmentning dasturli-massadli tuzilmasi.

Bunday struktura quyidagi uch ko`rinishda bo`ladi:

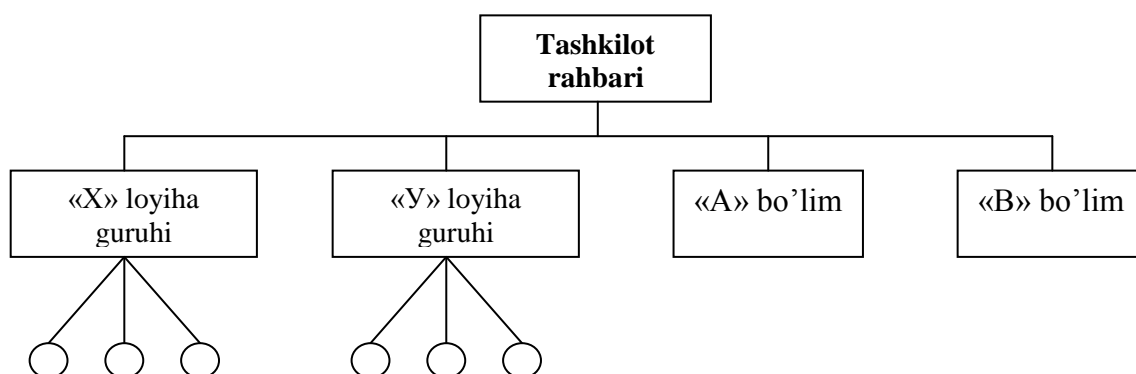
- loyiha bo`yicha boshqaruv;
- mahsulot bo`yicha boshqaruv;
- matritsaviy struktura.

Loyiha bo`yicha boshqaruvdan yangi texnika va texnologiyani qisqa muddatda joriy qilish zaruriyati tug`ilgan hollarda foydalaniladi. Bunda vaqtinchalik maxsus xizmat bo`limi tuzilib, unga resurslar beriladi. Bu bo`lim loyiha tayyorlaydi va uning ijro etilishini nazorat qiladi. Ish bitgandan keyin loyihalar guruhi tugatiladi.

Loyiha bo`yicha boshqaruv muntazam rahbarlikni aniqlashtiradi, kichik bo`laklarga ajratadi yoki to`ldiradi. U loyihani bajarish uchun korxonaning barcha funksional xizmat va bo`linmalari faoliyatini muvofiqlashtiruvchi organ hisoblanadi. Bu organga tegishli huquqlar beriladi va vazifalarning bajarilishi uchun to`la javobgar hisoblanadi.

Loyiha bo`yicha boshqaruv ko`p nomenklaturali ishlab chiqarishda tuziladi. Loyiha rahbari maxsus vakolatga ega, u texnologik operatsiyalarni bo`g`inlar va ishchilar o`rtasida taqsimlaydi, uning bajarilishini nazorat qilib boradi. CHiziqli rahbarning bu ishlarga oid buyruqlari loyiha rahbari bilan kelishiladi. Bunda ish bajaruvchi ikki va undan ortiq rahbarga ega bo`lib, rasmiy jihatdan ularga bo`ysunadi. Masalan, texnik topshiriqlarni u tsex boshlig`idan, operatsiyalarni bajarish jarayonida esa ko`rsatmani mutaxassisdan, loyiha rahbaridan oladi.

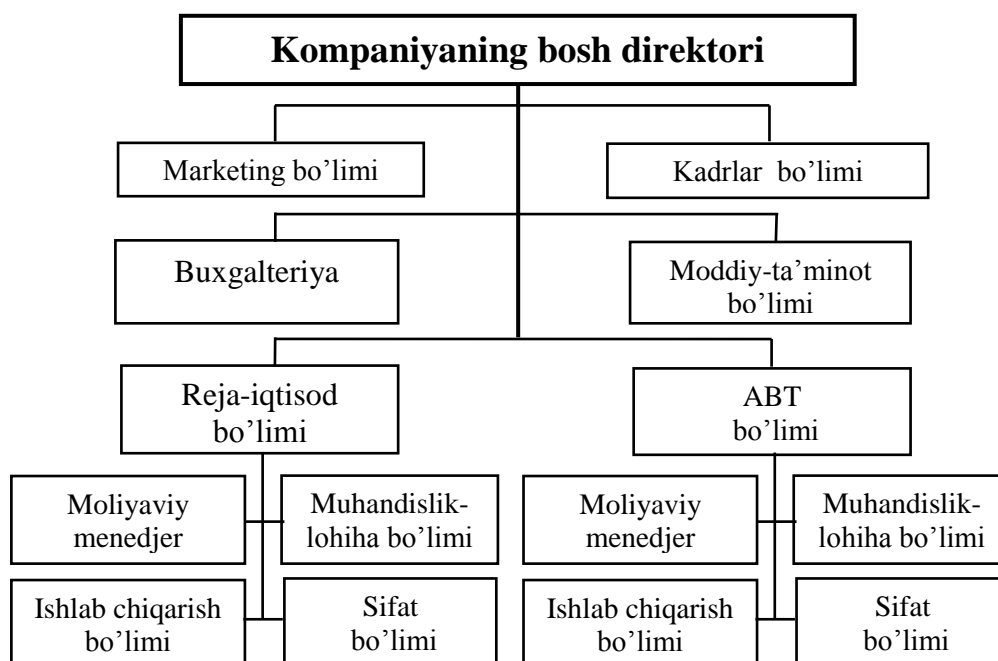
Loyihali strukturaning qo`llanilishi ikki kishiga bo`ysunish muammosini hal etadi, chunki bu strukturada mutaxassis vaqtinchalik o`z bo`limidan olinib loyiha bo`limi rahbariga topshiriladi (7.6-chizma).



7.6-chizma. Loyihali struktura.

Mahsulotli (divizional) tuzilma. Tashkilot miqyosining kengayishi bilan chiziqli-funksional tuzilmada ko`pgina kamchiliklar vujudga keladi va eng asosiysi mehnat natijasi va foydaning bir qismini tasarruf etish huquqi orasidagi aloqa yo`qoladi. Bu esa ishchilarni samarali motivlashtirishga to`sqinlik qiladi. Bu muammolarni bartaraf etish uchun mahsulotli printsiptga asoslangan tashkiliy tuzilmani tuzish kerak (7.7-chizma).

Ko`pgina funksional bo`limlar firma darajasida markazlashgan va barcha ishlab chiqarish bo`limlariga xizmat qiladi. Bundan tashqari ishlab chiqarish tuzilmasida yangi mahsulotni ishlab chiqarish, sotish, buxgalteriya bo`limlari bor, ular faqat o`z mahsuloti uchun ishlaydi.

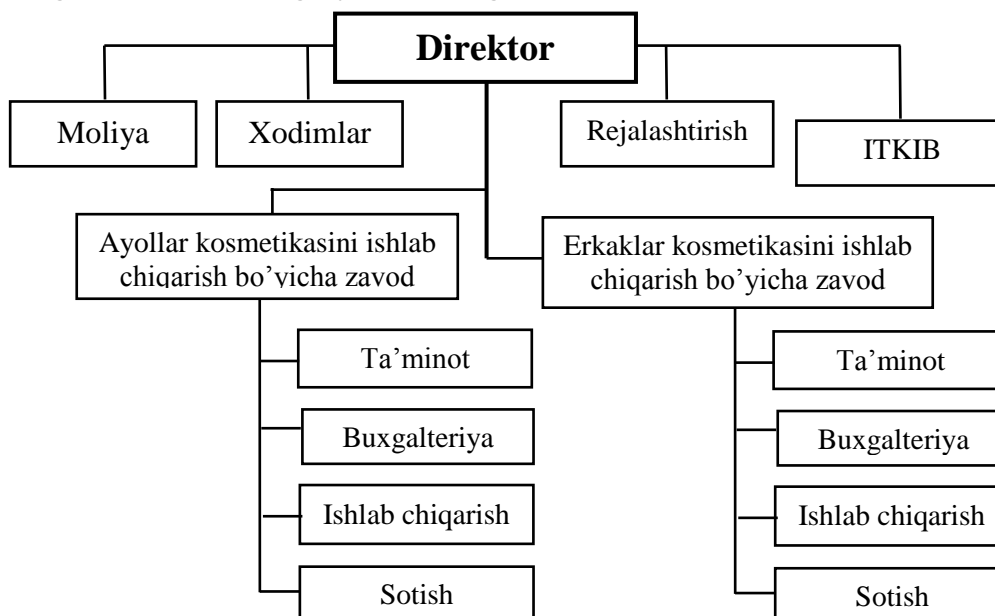


7.7-chizma. Divisional (mahsulotli) strukturasi.

Mahsulotli (divisional) strukturaning asosiy **ustunliklari**: tashqi muhitga tez moslashish, mahsulot xarid qiladigan iste'molchilar ehtiyojini yuqori darajada qondirish, xodimlarning mahsulot ishlab chiqarish bilan mosligi va yuqori darajadagi motivatsiya. **Kamchiliklari**: markazlashgan funktsional xizmatlar hisobidan xodimlar soni oshadi, umumiy maqsadlarga erishish qiyinlashadi.

Divizional struktura tarkibiga quyidagilarni kiritish mumkin:

- iste'molchilarga yo'naltirilgan tuzilma(7.8-chizma);
- hududiy tashkiliy-tuzilmalar;
- bozorning turli sektorlariga yo'naltirilgan tuzilma.

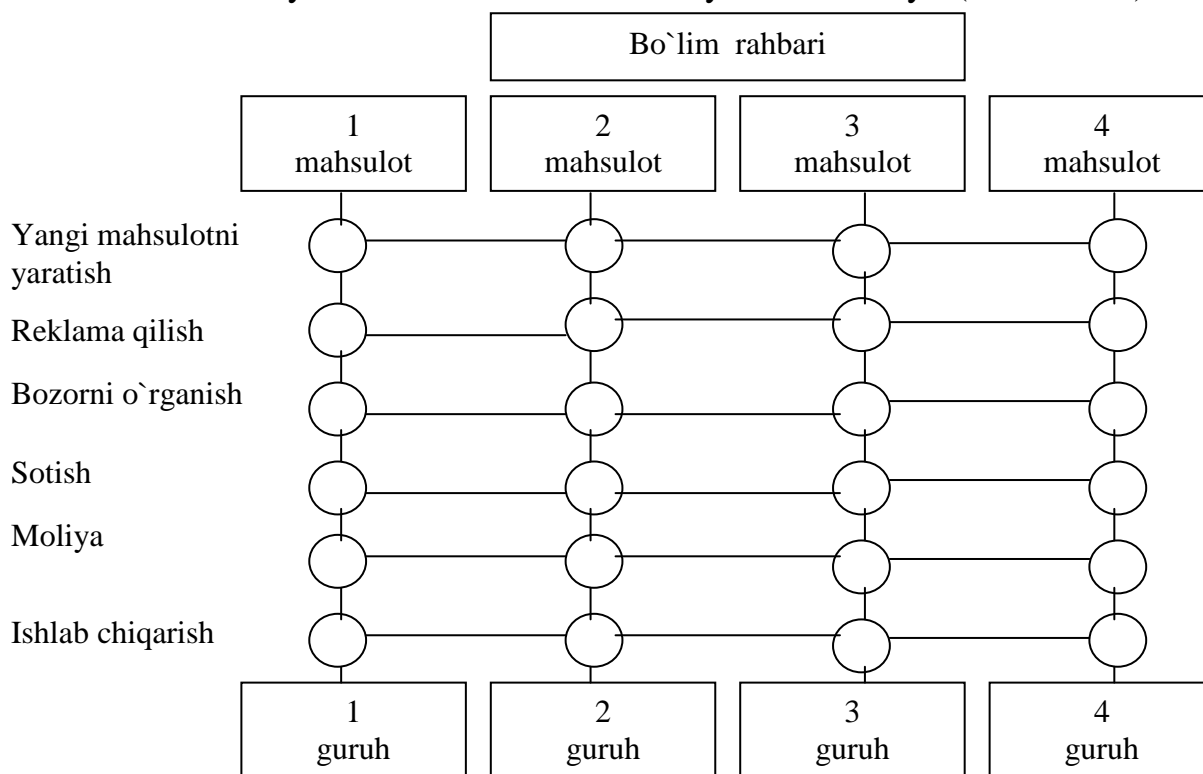


7.8-chizma. Iste'molchi divisional tashkiliy tuzilma.

Matritsaviy tuzilma. Matritsaviy tuzilma bo'yicha boshqarish ancha murakkab bo'lib, u mahsuloti nisbatan qisqa «umr» ko'radigan va tez-tez o'zgarib

turadigan korxonalar tomonidan qoʻllaniladi. Bu tuzilma korxonada gorizontal aloqalarni yoʻlga qoʻyishga va ularni murakkab buyurtmalarni bajaruvchi turli xil korxonalar faoliyati bilan komp'yuterlar yordamida bog'lashga, texnika sohasida yuqori malakali xizmat ko'rsatishga va ekspertizani ta'minlashga qaratilgan. Bu tuzilmani «To'rt» ko'rinishida tasavvur qilish mumkin. U ikki turdagi tuzilmadan:

- funksional tuzilma;
- mahsulot bo'yicha tuzilmalar kombinatsiyasini ifodalaydi(7.9-chizma).



7.9-chizma. Menejmentning matritsaviy tuzilmasi.

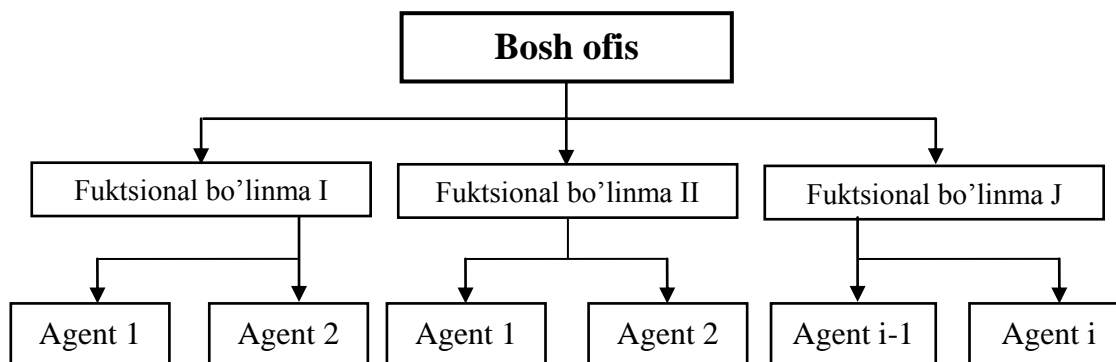
Bunda gorizontaliqa funksional vazifalar (ishlab chiqarish, sotish, reklama va hokazo), vertikaliga esa, texnologiya va boshqaruv sohasida yangiliklarni joriy etish bilan shug'ullanuvchi maxsus guruhlar joylashgan. Mazkur tuzilmaga binoan bir vaqtning o'zida to'rtta yangi mahsulot bo'yicha loyiha tuziladi. Har bir loyiha uchun alohida rahbar javob beradi. Guruhlarning to'rttalasi ham mahsulotni loyihalashtirishdan to sotishgacha bo'lgan barcha jarayonda qatnashadi.

Matritsali struktura chiziqli-funksional struktura doirasida qoʻllaniladi, bu vaqtinchalik tashkiliy shakl bo'lib, maqsadli muammolarni echishga yo'naltiriladi. Matritsali struktura mutaxassislarning ikkilanma bo'ysunishida xarakterlanadi, ya'ni bevosita bo'lim boshlig'iga va loyiha boshlig'iga bo'ysunadi.

Bu tuzilmaning o'ziga xos afzalliklari va ayrim kamchiliklari mavjud. **Afzalliklari:** boshqarish jarayonidagi gorizontal aloqalarning uzunligini keskin qisqartiradi va tartibga soladi; qarorlar qabul qilishni tezlashtiradi va ularning mazmuni hamda natijalari uchun mas'uliyatni oshiradi; korxonaning ichki va tashqi sharoitlariga ta'sir etuvchi omillarning o'zgarishiga tezda ko'nikma hosil qiladi va shunga muvofiq ravishda amal qiladi; chiziqli bo'ysunish vositasida bo'lim ichida byurokratiyaga bo'lgan moyillikni bir qadar so'ndiradi va hokazo.

Kamchiliklari: tuzilmaning murakkabligi va boshqaruv organlarining real vakolatga ega emasliklari.

Xoldingli tuzilma. Har xil tashkilotlar tarmoqlar bo'yicha guruhlariga, ya'ni xoldinglarga birlashadilar. Xoldingli tuzilmada katta kapitalni jamlash va asosiy muammolarni hal etishda moliyani kontsentratsiyalash imkonini beradi. Xolding doirasida ixtisoslashish va aniq turdagi mahsulot ishlab chiqarishga moslashish printsipli amal qiladi, bu esa xoldingda raqobat muhitini kamaytiradi.



7.10-chizma. Xoldingli tuzilma.

7.3. Boshqaruv tashkiliy tarkiblarini takomillashtirish.

Har qanday struktura uchun yuqori rahbariyat tushunchasi bir xil, unga quyidagilar xos: tashkilotning birinchi rahbari, uning muovini va bosh bo'limlarining rahbarlari. Birinchi rahbar va uning muovinlari ko'pincha *yuqori rahbariyat komandasi* deb ataladi. Bosh bo'lim rahbarlari va birinchi rahbarning muovinlari asosiy personal komandasiga kiradi. Birinchi rahbar yuqori rahbariyat komandasi bo'ladi.

Aytilgan har bir pog'onaning tuzilmaviy tashkil etilishi turli xil omillardan bog'liq:

- birinchi rahbarning boshqarish uslubi;
- boshqaruv tashkiliy tuzilmasining turi;
- asosiy personal komandasi a'zolarining shaxsiy va professional xususiyatlari.

Birinchi rahbar qanchalik malakali bo'lsa, shunchalik u malakali muovinlarni tanlaydi. Asosiy personal komandasining faollik darajasi strategik muhim bo'lgan qarorlarni qabul qilishda qatnashishiga bog'liq yoki bu birinchi rahbarning asosiy personal komandasiga o'z vakolatining qancha qismini ajratganiga va guruhdagi odamlarning o'z maqsadlarini tashkilot maqsadlari bilan bog'lashlariga asoslanadi. Bu turdagi jarayon birinchi rahbarning kollegial usulda boshqarishiga xosdir. Agar birinchi rahbar avtoritar uslubda boshqarsa, unda asosiy muammolarni faqat o'zi hal qiladi va hattoki boshqa guruhdagilarga ham axborot berib o'tirmaydi.

Menejmentning tashkiliy tuzilmalari to'g'risida yakuniy xulosa chiqarish uchun quyidagilarga alohida e'tibor berilishi lozim deb hisoblaymiz. Ko'rib chiqilgan tashkiliy tuzilmalaridan birortasini ham rasmiy tuzilma deb bo'lmaydi.

Shuning uchun har bir korxonada (firma) o'z oldidagi maqsad va iqtisodiy muhitning o'ziga xos xususiyatlaridan kelib chiqib, o'z talablarini yuqori darajada qondiradigan tashkiliy tuzilma turini o'zi tanlashi kerak.

G'arb adabiyotlarida «tuzilmani takomillashtirish» iborasi umuman qo'llanilmaydi. Uning o'rniga:

- «tuzilmaga o'zgartirish» kiritish;
- tuzilmani almashtirish;
- tuzilmani tanlash;
- tuzilmani integratsiyalash kabi iboralar ishlatiladi.

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

Boshqarishning tashkiliy strukturasi boshqarish oldida turgan vazifalarni muvaffaqiyatli hal etishga yordam beradigan qilib tuzilishi kerak.

Shu nuqtai-nazardan bu struktura quyidagi talablarga javob berishi lozim:

1. Boshqarish strukturasi bo'g'in va bosqichlar soni optimal bo'lishi kerak.

Bo'g'in va bosqichlar sonining asossiz ko'rayib ketishi:

- ✓ boshqaruv apparatini saqlash xarajatlarining ortib ketishiga;
 - ✓ axborotlarning o'tish yo'li va vaqtining cho'zilib ketishiga;
 - ✓ boshqarishda parallel ishlash va takrorlanishlarning vujudga kelishiga;
 - ✓ boshqarishda mas'uliyatsizlik unsurlarining tug'ilishiga va pirovardda boshqaruv samarasining pasayishiga olib keladi.
2. Boshqarish strukturasi boshqarish apparatining operativ ishlashini ta'minlashi lozim.

Nazorat savollari:

1. Menejmentning tashkiliy tuzilmasi nima va qanday talablarga javob beradi?
2. Menejment tuzilmalarining tashkiliy turlarini sanab bering.
3. Chiziqli-shtabli tuzilma to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Funktsional tuzilmaning ijobiy va salbiy tomonlarini ayting.
5. Dasturli-maqсадli tuzilmaning mohiyati nimada?
6. Menejmentning tashkiliy tuzilmalarini takomillashtirishning qaysi yo'nalishlarini bilasiz?

Adabiyotlar:

1. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sp.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.

Internet saytlari: www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Mavzu 8. Sanoat korxonalari menejmentining boshqaruv usullari va uslublari.

Ma'ruza – 1. Sanoat korxonalari menejmentining boshqaruv usullari.

Reja:

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

Tayanch iboralar: usul, boshqaruv usullari, Del'fa usuli, tashkiliy-ma'muriy usullar, iqtisodiy usullar, ijtimoiy-ruhiy usullar, moddiy javobgarlik, intizomiy javobgarlik, ma'muriy javobgarlik, direktiva, buyruq, ko'rsatma, farmoyish, rezolyutsiya, yo'l-yo'riq, penya, subsidiya, sanatsiya, boshqarish sotsiologiyasi, boshqarish psixologiyasi, psixologiya, ijtimoiy psixologiya.

8.1. Boshqaruv usullari to'g'risida tushuncha.

Usul – bu tadqiqot qilish yoki ta'sir ko'rsatish yo'li. Tadqiqot qilish nuqtai nazaridan usul deganda boshqaruv ob'yektini o'rganish jarayonida qo'llaniladigan usullar, ya'ni tahlilning ilmiy usullari tushuniladi.

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

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

Boshqaruv jarayonida ko'pgina turli xil usullar, yondashuvlar va uslublarni qo'llaniladi. Ular menejment funktsiyalarini, qaror qabul qilish uchun zarur bo'lgan bosqichlar, protseduralar va operatsiyalarni bajarishni tartibga solish, maqsadga yo'naltirish va samarali tashkil qilish imkoniyatlarini beradi. Har xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmui – boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi.

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

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

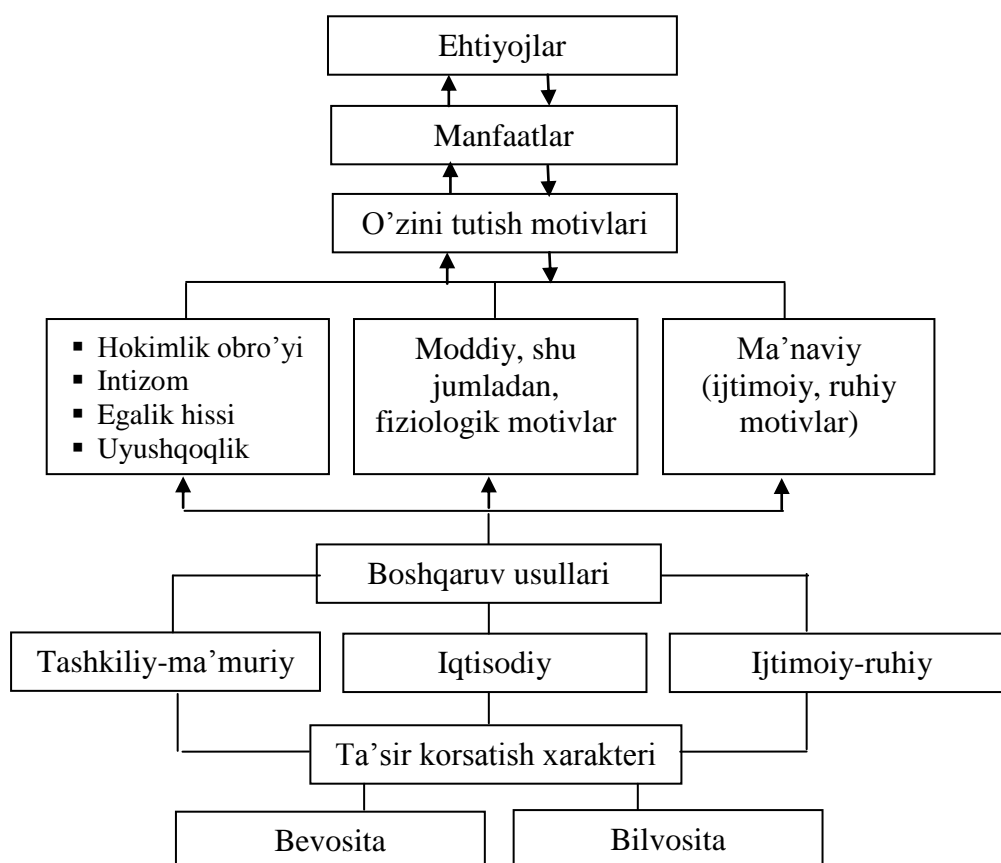
Funktsional tizimosti ob'yektlarini boshqarish usuli boshqariladigan ob'yektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Bu usullarni qo'llash yordamida boshqariladigan ob'yekt tarkibidagi bo'limlarning maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi. Bu usullar boshqarish funktsiyalarini bajarish uchun qo'llaniladigan usullardir.

Masalan, rejalashtirish funktsiyasini bajarishda mutaxassislar:

- prognoz;

- extropolyatsiya;
- regression tahlil;
- modellashtirish;
- hujum;
- Del'fa;
- omilli tahlil;
- maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi usullarni qo'llaydi.

Tashkil qilish funksiyasini bajarishda qo'llaniladigan boshqaruv usullarini ishlab chiqarishdagi mavjud munosabatlarni va xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan holda quyidagicha tasniflash mumkin(8.1-chizma).



8.1-chizma. Boshqaruv usullari.

Boshqarishning nazorat funksiyasini bajarishda qo'llaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika holatiga bog'liq va shularga asoslanadi.

Motivatsiya usullari xodimlarni mehnatga undaydigan barcha usullarni, ya'ni

- ✓ ish haqi;
- ✓ rag'batlantirish tizimi;
- ✓ foyda taqsimotida qatnashish;
- ✓ ma'naviy rag'batlar;
- ✓ yuqori lavozimlarga tayinlash;
- ✓ malaka oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan usullar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga,

vaziyatni baholashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

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

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

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash me'yorlarini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funktsiya to'g'risida boradi. Odatda bunday tanlovni optimallashtirish deb ataladi. Optimallashtirish mezonlariga:

- a) foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;
- b) xarajatni, qo'nimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va hokazolarni minimumlashtirish.

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

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

Del'fa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

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

Shu sababli:

- 6) bu ish umumiy qarorga kelinmagunga qadar takrorlanaveradi.

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

8.2.Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari - intizom va mas'uliyatga asoslanadi.

Tashkiliy-ma'muriy usullarga:

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

Tashkiliy-ma'muriy usullar yuqori organlar hokimiyatiga va quyi rganlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usullar deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'yektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarini ishlab chiqadi, shuningdek bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi. Boshqacha qilib aytganda, korxonaning rahbari o'ziga bo'ysunuvchi tsex rahbariga, tsex rahbarlari shu tsexdagi ishlab chiqarish uchastkalarining ustalariga bevosita bajarilishi zarur bo'lgan ko'rsatmalarni berishi mumkin va bu ko'rsatmalar bajarilishi lozim. Bunday ko'rsatmalar jumlasiga mahsulot turlarini rejaga asosan bir maromda ishlab chiqarishni yuqori darajada tashkil qilish, mahsulot sifatini yaxshilash, mehnat me'yorlarini o'z vaqtida ko'rib chiqish, mehnat intizomini mustahkamlash va boshqa tez hal qilinadigan masalalar to'g'risidagi ko'rsatmalar kiradi.

Quyi pog'ona rahbarlari bajarishi shart bo'lgan farmoyish va ko'rsatmalarni berish, ularning bajarilishini nazorat qilish, normalarni ishlab chiqish, xodimlarni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish, ishchilarni bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi.

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

- ✓ tashkiliy barqarorligini;
- ✓ intizomliligini;
- ✓ muvofiqliligini;
- ✓ uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqada ishlashini, boshqaruv munosabatlarini aks ettirib, boshqariluvchi ob'ektlarga ma'muriy ta'sir ko'rsatishning butun mexanizmini ifodalaydi. Shu bilan birga, ma'muriy yoki to'g'ridan-to'g'ri boshqaruv usuli xo'jalik yurituvchi sub'yektning tanlash erkinligini cheklab qo'yadi, muayyan huquqiy chegaralarini belgilaydi. O'z mohiyatiga ko'ra ma'muriy boshqarish bozorga xos bo'lgan tartibga solish harakatiga to'sqinlik qiladi. Biroq, rivojlangan bozor sharoitida ham boshqarishning ma'muriy usullari o'z ahamiyatini saqlab qoladi va zarur bo'lganda ulardan foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan hamma mamlakatlarda ma'muriy usullar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga

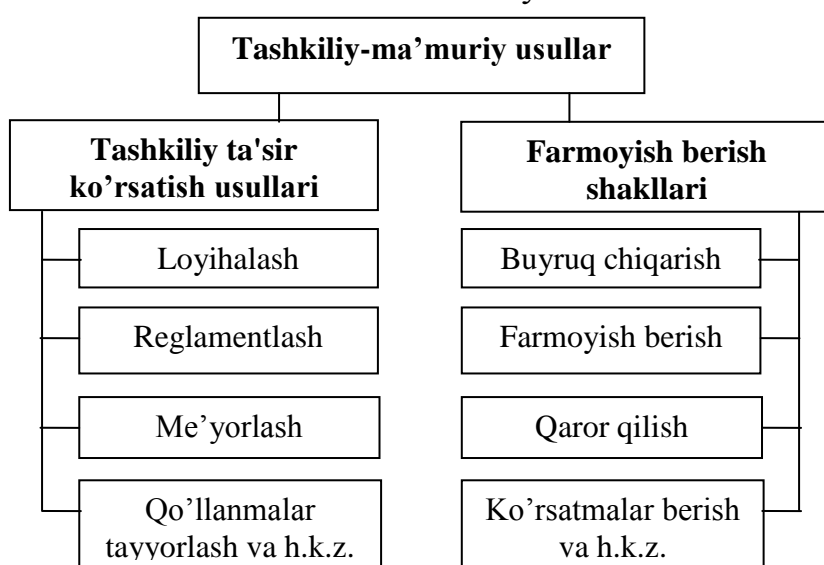
oshiriladi. Davlat bozorning monopollashtirilishiga to'sqinlik qiladigan ma'muriy cheklovlar tizimini belgilaydi, monopol kompaniyalar faoliyatini direktiv yo'sinda boshqaradi.

Ma'muriy usullardan;

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

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda(8.2-chizma):

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



8.2-chizma. Tashkiliy-ma'muriy usul shakllari.

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

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

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

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

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish boshqariladigan ob'yekt (korxonani) loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, me'yorlash ishlari bajariladi.

Farmoyishli ta'sir o'tkazish shaklida boshqarish buyruq va farmoyishlar vositasida olib boriladi.

Farmoyishli ta'sir o'tkazish shakllari:

1. **Direktiva** - bu usul har bir rahbarning, ijrochining va boshqaruvchi organning burchlari, huquqlari va mas'uliyatini aniq belgilashga asoslanadi. Bular lavozim yo'riqnomalari turli boshqarish bo'g'inarining funktsiyalari va vazifalari to'g'risidagi nizomlar bilan qonunlashtiriladi.
2. **Buyruq** – bu korxonada rahbari, u bo'lmaganda uning o'rinbosari chiqaradigan davlat boshqaruvi hujjatidir. Buyruq mazkur organ (tashkilot) vakolati doirasida, amaldagi qonunlar, yuqori organlar qaror va farmoyishlari asosida shu qaror va farmoyishlarni ijro etish uchun chiqariladi. Buyruq huquqiy hujjat bo'lib, uni ijro etish majburiydir.
3. **Ko'rsatma** – bu aniq ijrochilarga yoki aniq ish yuzasidan beriladigan boshqarish qarorlarining tashkiliy huquqiy shaklidir. Ko'rsatmalarda shaxsga buyruqni amalga oshirish uchun qanday ish olib borish, qanday natijalarga erishish zarurligi tushuntiriladi va maslahat beriladi.
4. **Farmoyish** – bu barcha boshqaruv organlari ma'muriyati tomonidan tezkor joriy masalalar bo'yicha beriladigan boshqaruv hujjatidir. Farmoyishning buyruqdan farqi shundaki, u xususiy masalalarni hal etishga qaratiladi va direktor, o'rinbosarlari, bo'lim boshlig'i, master, funktsional xizmatlar boshliqlari tomonidan o'z vakolati doirasida chiqariladi.
5. **Rezolyutsiya** – bu yig'ilish, majlis, konferentsiyalarda muhokama qilingan masalalar yuzasidan qabul qilingan qarordir. Hujjatga mansabdor shaxs tomonidan ijro etish uchun yoki ijro etmaslik to'g'risida yozilgan yozuv ham rezolyutsiya hisoblanadi va boshqaruvning quyi bo'g'inlari tomonidan bajarilishi majburiydir.
6. **Yo'l-yo'riq** – bu normativ huquqiy hujjat bo'lib, u tashkilot va fuqarolarga ularning funktsional vazifalaridan kelib chiqadigan hatti-harakatlarini tayinlab beradi.

Shunday qilib, boshqarishning farmoyishli ta'sir o'tkazish usuli yakkaboshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi.

“Rahbar buyrug'i qo'l ostida ishlovchilar uchun qonundir”!

Menejmentning tashkiliy-farmoyish usullari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar samarali faoliyat yuritishni ta'minlovchi ta'sir etish tizimidan iboratdir. Tashkiliy farmoyish usullari tashkiliy aniqlikni ta'minlaydi, tashkiliy tizim, menejmentning har bir bo'g'ini vazifalarini belgilab beradi, boshqaruv apparati intizomi va faoliyati samaradorligini ta'minlaydi, ishda tartib o'rnatadi, qaror va farmoyishlarni bajaradi, kadrlarni tanlaydi, joy-joyiga qo'yadi va h.k.

Buyruq va farmoyishlar bajarish uchun chiqariladi. Ijroni amalga oshirish shart.

Boshqarishning huquqiy vositalari deganda ijtimoiy munosabatlarga huquqiy, qonuniy ta'sir o'tkazish jarayonida qo'llaniladigan huquqiy normalar majmui tushuniladi. Huquqiy normalar davlat yoki jamoat tashkilotlari tomonidan chiqariladi va tasdiqlanadi.

Moddiy javodgarlik - bu korxonalar va tashkilotlarning, ayrim mansabdor shaxslarning zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatilgan mas'uliyatdir.

Intizomiy javodgarlik - bu xizmat burchlarini buzish, suiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi. Bunda jazo: tanbeh; hayfsan; ma'lum muddat maoshi pastroq ishga o'tkazish; ma'lum muddat lavozimini pasaytirish yoki vazifasidan chetlatish kabi ko'rinishlarda bo'ladi.

Ma'muriy javodgarlik - bu huquqiy javodgarlik turi bo'lib, vakil qilingan organ yoki mansabdor shaxsning qonunbuzarlik qilgan shaxsga nisbatan ma'muriy jazo choqasini qo'llashda ifodalanadi. Bunday jazolar turli-tuman sanksiyalarda – naxetlar, jarimalar ko'rinishida bo'ladi.

Jinoiy javodgarlik - bu mansab bilan bog'liq jinoyat sodir etilganda sud tomonidan qo'llaniladigan jazodir.

Shunday qilib:

- **Moddiy javodgarlikka** - moddiy zarar yetkazish.
- **Intizomiy javodgarlikka** - intizomiy nojo'ya harakat.
- **Ma'muriy javodgarlikka** - ma'muriy huquqbuzarlik.
- **Jinoiy javodgarlikka** - jinoyat asos bo'ladi.

8.3. Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari.

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

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

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

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

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

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan xarajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

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

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

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

Boshqarishning iqtisodiy usullari jumlasiga:

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

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

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

Hozirgi davrda bozor iqtisodiyotini boshqarishning iqtisodiy usullari muhim ahamiyat kasb etmoqda. Menejmentning iqtisodiy usullari kishilarga iqtisodiy manfaatlar orqali ta'sir ko'rsatadi. Iqtisodiy usullarning mohiyati xodimlar va ishlab chiqarish jamoasiga ular manfaatli bo'lishini ta'minlovchi iqtisodiy sharoit yaratishdan iboratdir. Menejment usullari tizimida iqtisodiy usullar yetakchi o'rinni egallaydi. Iqtisodiy usullar iqtisodiy ta'sir vositalari yig'indisidan (narx, kredit, biznes-reja, foyda, soliqlar, ish haqi, iqtisodiy rag'batlantirish va h.k.), ya'ni xo'jalik faoliyatiga ta'sir etishning har bir jamoa mos xo'jalik bo'g'ini bilan uzviy aloqada amal qilishini ta'minlovchi tadbirlardan iboratdir.

Bozor mexanizmining muhim vazifalaridan biri biznes-reja va bozorning uzviy bog'liq bo'lishiga imkon yaratuvchi pul va tovar resurslari to'g'ri nisbatini

ta'minlashdir. Shunday qilib, menejmentning iqtisodiy usullari juda keng imkoniyatlarga ega bo'lib, ular mohirona va o'z vaqtida tashkiliy farmoyish, ijtimoiy-psixologik va huquqiy usullar bilan qo'shib olib borilgan taqdirda yaxshi natijalarga erishish mumkin.

Korxonalar, aksiyadorlik jamiyatlari, firmalarda muhim menejment usullaridan biri - biznes-rejalardir. U iqtisodiy jarayonlarni umummilliy manfaatlarni ko'zlab, xo'jalik amaliyotida ob'yektiv iqtisodiy qonunlardan foydalanish asosida, ongli ravishda, bir maqsadga intilgan holda menejmentning o'zaro uzviy bog'liq tizimidan iboratdir. Biznes-reja vositasida hal etiladigan asosiy vazifalar quyidagilardan iborat: iqtisodiyot rivojlanish yo'nalishlari va maqsadlarini amalga oshirish yo'llarini ko'rsatish, iqtisodiyotning barqaror, mutanosib o'sishini ta'minlash, moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni tarmoqlar va ishlab chiqarishlar o'rtasida taqsimlash va qayta taqsimlash, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini joriy etishni ta'minlash; tarmoqlararo integratsiya, tarmoq ichida ixtisoslashuv va sanoat kooperatsiyasini chuqurlashtirish, xo'jalik yurituvchi subyektlar faoliyatini tezkor tartibga solish va koordinatsiya qilish.

Biznes-reja korxonalar, aksiyadorlik jamiyati, kontsernlar faoliyatining hamma tomonlarini:

- ✓ mahsulot ishlab chiqarish va sotish;
- ✓ moddiy-texnikaviy ta'minot va ishlab chiqarish fondlaridan foydalanish;
- ✓ mehnat va ish haqi;
- ✓ jamoada ijtimoiy jarayonlar va h.k.larni qamrab oladi.

Bozor munosabatlari sharoitida ularga rejalashtirish borasida keng huquqlar beriladi.

8.4. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullari - bu ishlab chiqaruvchi va ayrim shaxslarga ularning ijtimoiy ehtiyojlari va psixologik xususiyatlariga ta'sir etish bilan boshqarish vositasidir.

Boshqaruvning ijtimoiy-ruhiy usullarini qo'llash korxonada yuz berayotgan ijtimoiy hodisalarni chuqur o'rganish xodimlar asab tizimi va kayfiyatiga ta'sir etuvchi ruhiy omillarni bilishni talab etadi.

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

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik vaziyatni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir. Bu usullar ishlab chiqarishda mavjud ijtimoiy mexanizmni (o'zaro munosabat tizimi, ijtimoiy ehtiyojlar) qo'llashga asoslanadi. Boshqaruvning ijtimoiy usullari ijtimoiy tartibga solish vositasida amalga oshiriladi. Ijtimoiy tartibga solish usullari turli guruhlar va shaxslar maqsadi va manfaatlarini aniqlash va rostdash yo'li bilan ijtimoiy munosabatlarni tartibga solish va uyg'unlashtirish maqsadida qo'llaniladi. Kasbiy

tanlashning mohiyati - kishilarning ruhiy xususiyatlari ular bajaruvchiishlariga eng mos bo'ladigan qilib tanlashdan iborat. Shaxsning ruhiy xususiyatlari juslasiga uning qiziqish va mayllari, qobiliyati, temperament va xarakteri kiradi. Shu sababli, rahbar shaxsga rahbarlik qilganda o'z oldiga inson ruhiy xususiyatlari shakllanishi va rivojlanishini o'rganishi, uning qiziqish va qobiliyati, temperament va fe'lini bilish vazifasini qo'yishi kerak. Shaxsning ruhiy xususiyatlarini inson faoliyatidan ajratib tushunib bo'lmaydi, chunki kishi qobiliyati va fe'li xususiyatlari uning faoliyati va xulqida namoyon bo'ladi. Inson hayoti va ommaviy faoliyati uning ruhiy holatini shakllantiradi. Rahbarga xos bo'lgan muhim xususiyat kishilar faoliyatini rag'batlantiruvchi omillarni yaxshi bilish, har bir kishini u yoki bu vazifani bajarishga qiziqitira olishdir. Bu ayniqsa, u yoki bu korxonaga ishga kirib, ularni kelajakda nima kutishini bilish lozim bo'lgan yoshlar bilan ishlashda muhimdir.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari quyidagi muammolarni hal etishga qaratilgan:

1. Kishilarning ijtimoiy-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, harakatlari va hokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil toptirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida hamkorlikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.
2. Ijtimoiy yurish-turish me'yorlarini o'rnatish va rivojlantirishga yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va milliy urf-odatlarini joriy etish hamda jamoa ongini o'stirishga yordam beradi.
3. Ijtimoiy rivojlantirishni va kishilarni intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darajasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabatni ta'minlaydi.
4. Kishilarning madaniy va ijtimoiy-maishiy ehgiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriylar, sport inshootlari va hokazolarni ko'rishga sharoit tug'diradi.
5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga murosasizlikdan iborat sog'lom ijtimoiy-psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab-quvvatlashga sharoit tug'diradi.
6. Odamlarning o'z mehnatidan, tanlagan mutaxassisligi va kasbidan qoniqlanishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarini vujudga keltiradi.

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

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

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

- ✓ jamoa a'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;

- ✓ boshqarish usullarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- ✓ jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;
- ✓ xodimlar shaxsiyati;
- ✓ xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- ✓ xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- ✓ jamoa a'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi;
- ✓ ehtiyojlarning qondirilish darajasi va boshqalar to'g'risidagi axborotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va xilma-xil ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

Ijtimoiy axborotlarni maxsus tadqiqotlar o'tkazish yo'li bilan olish mumkin. Bulardan eng muhimlari quyidagilar:

1. **Hujjatli usul** – bunda zarur ma'lumotlar statistik to'plamlardan, boshlang'ich hisobga olish hujjatlaridan olinadi.
2. **Shaxsiy xarakterdagi hujjatlardan foydalanish usuli:** turli masalalar yuzasidan o'z qo'li bilan yozilgan: ariza, shikoyat, xatlar, tushuntirish xatlari, tarjimai hol va boshqalar.
3. **Ilmiy konferentsiyalar o'tkazish usuli:** bunday konferentsiyalarni tayyorlash va uni o'tkazishda, ayrim masalalar yuzasidan material to'plovchi, ayrim tavsiyanomalar ishlab chiquvchi bir qancha xodimlar ishtirok etadi. Bunda muammoni o'rganish uchun keng jamoatchilik jalb etiladi va jamoa fikridan foydalaniladi.
4. **Anketali usul** – oldindan tayyorlangan dastur bo'yicha yozma ravishda savollar beriladi va yozma javoblar olinadi.
5. **Interv'yu olish usuli** – bunda muammoni o'rganish uchun xodim bilan bevosita suhbat o'tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suhbat davomida masalalarni aniqlashlari, chuqurlashtirishlari va shu yo'l bilan ishoncli va mukammal ma'lumotlar olishlari mumkin.
6. **Kuzatish usuli** – jamoa faoliyatini shaxsan kuzatish, odamlar bilan uchrashish va muloqotda bo'lib, ob'yektiv va batafsil axborot yig'ish, chuningdek har bir jamoa rolini baholash imkonini beradi.
7. **Ijtimoiy eksperiment o'tkazish usuli** – bu usulda sun'iy ravishda ijtimoiy vaziyatni vujudga keitirish yo'li bilan ijtimoiy hodisalar to'g'risidagi ilmiy xulosalar va mavjud bilimlar tekshirib ko'riladi. Buning uchun maxsus guruh uyushtirilib, shu guruh faoliyati umumlashtirilib va amaliy xulosalar chiqariladi.

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

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

Boshqarish sotsiologiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishini rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

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

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

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

Mehnat jamoalaridagi ijtimoiy-ruhiy vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

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

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

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

Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa ishga salbiy ta'sir etadi.

Nazorat savollari:

1. Usul deganda nimani tushunasiz?
2. Boshqarish usullarining qanday shallarini bilasiz?
3. Tashkiliy-ma'muriy usulning mohiyati nimada?
4. Farmoyishli ta'sir o'tkazishning qanday shakllarini bilasiz?
5. Boshqarishning iqtisodiy usullari tarkibiga nimalarni kiritish mumkin?
6. Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usuli qanday muammolarni hal qilish qaratilgan?

Adabiyotlar:

1. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sp.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
4. Internet saytlari: www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Ma'ruza – 2. Sanoat korxonalarini menejmentining boshqaruv uslublari.

Reja:

1. Sanoat korxonalarida boshqaruv uslubining shakllanishi va o'ziga xos xususiyatlari.
2. Boshqaruv uslublarining turkumlanishi va rahbarlik turlarining turlarining o'ziga xos xususiyatlari.
3. Rahbar fazilatlari va madaniyati.

Tayanch iboralar: uslub, boshqaruv uslubi, ish uslubi, rahbarning ish uslubi, menejment uslubi, rahbar, avtokratik uslub, liberal uslub, demokratik uslub, fazilat, madaniyat, .

8.1. Sanoat korxonalarida boshqaruv uslubining shakllanishi va o'ziga xos xususiyatlari.

Uslub – bu ishlash, boshqarishdagi o'ziga xos yo'l, usul ma'nosini anglatadi. Shu nuqtai-nazardan quyidagi tushunchalarni ajrata bilish lozim:

- boshqaruv uslubi;
- ish uslubi;
- rahbarning ish uslubi.

Boshqaruv uslubi - bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuidir.

Ish uslubi – bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish maqsadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ssunuvchilarga aniq va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuidir. Masalan:

- ✓ mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- ✓ vazirlik, qo'mita, hokimlarning ish uslubi;
- ✓ sud, prokuraturaning ish uslubi;
- ✓ korxonalar, tsexlarning ish uslubi;
- ✓ ayrim rahbarlarning ish uslubi va hokazolalar.

Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarning ish uslublari har xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p qirrali tushunchadir. Menejment nuqtai nazaridan olib qaraganda, mutlaqo o'xshash kishilar bo'lmaganidek, vazifalar ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bo'lmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, o'ziga mansub uslubda ish yuritadi. Shu ma'noda uslub rahbarning shaxs sifatidagi xususiyatlarinigina emas, balki faoliyat xususiyatlarini ham ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadini ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yo'naltiradi.

Rahbarning ish uslubi – bu boshqaruv jarayonida ma'lum masalani hal qilishda uning o'ziga xos yondoshishidir. Rahbar qaror qabul qilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va qo'l ostida ishlovchi xodimlar ishini nazorat qilganda o'z vazifalariga muvofiq tarzda ish ko'radi. Bunda har bir rahbar o'ziga xos ravishda, boshqaruv jarayonida o'ziga mos bo'lgan, o'z rahbarlik uslubini belgilaydigan usullar bilan harakat qiladi. Rahbarning ish uslubi qo'l ostida ishlovchi xodimlar bilan aloqasida, ularning o'zaro munosabatida tarkib topadi.

Uslub boshqaruv organining intellektual salohiyati, sifatlari, uning individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Rahbarlik uslubi boshqarish usullari bilan muayyan o`zaro aloqada bo`ladi.

Boshqarish usuli ham boshqarish faoliyatini amalga oshirish usullari va yo`llari majmuidan, boshqarish tizimiga samarali, maqsadga muvofiq ta`sir ko`rsatishidan, ya`ni boshqarish funktsiyalarini amalga oshirish mexanizmidan iboratdir. Lekin shuni alohida e`tiborga olish lozimki, **usul** – bu tamomila ob`yektiv, rahbarga bog`liq bo`lmagan va mustaqil tushunchadir. **Uslub**, garchi u ta`sir o`tkazish usullari majmuidan iborat bo`lsada, usuldan farq qiladi, uslub rahbarning sub`yektiv, individual xususiyatlari bilan belgilanadi.

Qiyoslash uchun shuni aytish mumkinki, musiqa notasi hamma uchun bir xil bo`lsada, lekin musiqachilarning ijro etish uslub(manera)lari har xildir.

Barcha rahbarlar xodimlarni rag`batlantirish maqsadida boshqarishning iqtisodiy usullaridan foydalanishlari kerak. Lekin ba`zi rahbarlar individual rag`batlantirishga, boshqalari esa jamoani rag`batlantirishga ko`proq mablag` ajratishga harakat qiladi. Ba`zi rahbarlar yil choragi natijalariga, ba`zilari esa yillik ish natijalariga ko`ra mukofotlashni afzal ko`radi.

Buyruq va farmoyishlar chiqarish kabi **boshqarishning tashkiliy-ma`muriy usullaridan** ham rahbarlar turlicha foydalanadi. Bular bo`lmasa ham buyruq chiqarish va aksincha, boshqarish funktsiyalarini buyruqsiz ham muvaffaqiyatli bajarish mumkin.

Buyruq chiqarib, uni nazoratsiz qoldirish ham, uning bajarilishi ustidan aniq va amaliy nazorat o`rnatish ham mumkin. Shunday qilib, muayyan usullarni amalga oshirishga har xil rahbarlar o`z individual uslubi bilan yondoshadi. Shu bilan birga, rahbarlik uslubi butunlay individual asosga ega deb ham qarash noto`g`ri bo`ladi.

Rahbarlik uslubiga boshqarish qonunlari va tamoyillari, rahbarlarga bo`lgan yagona talablar, jamoadagi ijtimoiy-ruhiy muhit, yuqori rahbarlar tomonidan boshqarishda qo`llaniladigan usullar kabi ko`pgina ob`yektiv omillar ta`sir ko`rsatadi. Demak, har bir rahbarning faoliyatida rahbarlik uslubining sub`yektiv va ob`yektiv unsurlari aralashib ketadi.

Sub`yektiv unsurlar rahbarning:

- ishchanlik va shaxsiy sifatlari;
- mijozi, qobiliyati va qiziqishi;
- bilimi, ko`nikmasi va mahorati;
- tadbirkorligi va tashabbuskorligi kabi fazilatlarida namoyon bo`ladi.

Rahbarlarning ishchanlik va ma`naviy-madaniy xislatlarini baholash amaliyoti shuni ko`rsatadiki, bunda birinchi o`rinda e`tiqodlilik, topshirilgan ish uchun shaxsan javobgarlikni his qilish, halollik, vijdonlilik, kishilarga nisbatan mehribonlik va e`tibor bilan munosabatda bo`lish turadi. Asoslangan qarorlarni mustaqil va tez qabul qilish qobiliyati, shaxsan intizomli bo`lish, mehnatsevarlik, tashkilotchilik, jamoada intizomni yo`lga qo`yish va saqlay bilish qobiliyati juda yuksak baholanadi.

8.2. Boshqaruv uslublarining turkumlanishi va rahbarlik turlarining turlarining o'ziga xos xususiyatlari.

Boshqaruv uslubi - bu tashkilot qo'ygan maqsadlarga erishish uchun boshqarilayotgan ob'yektlarga ta'sir qilish usullari yig'indisi.

Menejment uslubi – rahbar shaxsiy sifatlarining to'plami, rahbarning o'z faoliyatida ishlatadigan uslubi va yo'llari rahbarning o'ziga bo'ssunuvchilarni amalda bilishidir.

Rahbar – bu professional bilimlarga ega bo'lgan, maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlarini biladigan, boshqaruv qonun-qoidalarini puxta egallagan va ularga amal qiladigan malakali mutaxassisdir.

Rahbarlarning boshqarish faoliyatidagi umumiy omillarini qayd etish mumkin. Rahbar ishi ko'p qirrali. U amalga oshiriladigan faoliyatning qisqa muddatliligi, turli-tumanligi va aniqligi bilan xarakterlanadi.

Gestning tadqiqotlariga muvofiq boshqaruv bo'yicha usta bir kunda 583 turli operatsiyalarni bajaradi. Rahbar mehnati mazmuniga muvofiq tarzda, **Mintsberg** boshqaruv ishining yana bir umumiy xususiyatiga alohida e'tibor qaratdi – bu rahbar roli. Mintsberg ta'rifi bo'yicha, **rahbar roli** – bu «aniq tashkilot yoki aniq lavozim uchun mos bo'lgan ma'lum hatti-harakat qoidalari to'plami» hisoblanadi. Alohida shaxs rol bajarish xarakteriga ta'sir ko'rsatishi mumkin, lekin uning mazmunini o'zgartira olmaydi. **Mintsberg** rahbarning turli davrlarda va turli darajada o'z zimmasiga oladigan 10 rolini ajratadi. U bu rollarni uch kategoriya chegarasida turkumlaydi: shaxslararo rollar, informatsion rollar va qaror qabul qilish bo'yicha rollar. Mintsberg ta'kidlaganidek, rollar bir-biri bilan o'zaro bog'liq va yaxlitni yaratishda o'zaro ta'sir qiladi.

Shaxslararo rollar rahbarning tashkilotdagi vakolati va mavqeidan kelib chiqadi hamda va uning odamlar bilan o'zaro munosabati sohasini qamrab oladi:

- **bosh rahbar:** huquqiy yoki ijtimoiy xarakterdagi doimiy majburiyatlarni bajaradi;
- **lider (sardor):** ishlovchilarni motivlashtirish va faollashtirish, ishchilarni ishga qabul qilish, tayyorlash va shu majburiyat bilan bog'liq holatlarga javob beradi;
- **bog'lovchi bo'g'in:** axborot yetkazuvchi va xizmat ko'rsatuvchi tashqi aloqalar va axborot manbalari ishini ta'minlaydi.

Ushbu rollar rahbarni axborot to'planadigan punktga aylantirishi mumkin, bu esa unga bir vaqtning o'zida informatsion rollarni bajarishga majbur qiladi va axborotni qayta ishlaydigan markaz sifatida ta'sir etishga imkoniyat beradi.

Rahbarning informatsion rollari:

- **axborotni qabul qiluvchi:** maxsus xarakterga ega bo'lgan (asosan joriy) turli axborotlarni izlaydi va qabul qiladi;
- **axborotni tarqatuvchi:** tashqi manbalardan yoki boshqa ishlovchilardan olingan axborotni tashkilot a'zolariga yetkazadi;
- **vakil:** rejalar, siyosat, ta'sirlar, tashkilot ishi natijalariga taalluqli bo'lgan axborotni tashkilotning tashqi aloqalari uchun uzatadi, mazkur tarmoq savollari bo'yicha ekspert sifatida ta'sir o'tkazadi;

Shaxslararo va informatsion rollarni o`z zimmasiga olgan holda rahbar qaror qabul qilish bilan bog`liq bo`lgan rollarni ham bajaradi: resurslar taqsimoti, nizolarni bartaraf etish, tashkilot uchun imkoniyatlarni izlash, tashkilot nomidan kelishuvlar olib borish.

Qaror qabul qilish bilan bog`liq bo`lgan rollar:

- **tadbirkor:** tashkilot ichidan va tashqarisidan imkoniyatlarni qidiradi, o`zgarishlarga olib keluvchi “takomillashtirish bo`yicha loyihalarni” ishlab chiqadi va ishga soladi, mavjud loyihalar ishlanmasini nazorat qiladi;
- **buzilishlarni bartaraf etuvchi** –tashkilot muhim va kutilmagan holatda bo`lsa, bu holatdan chiqish harakatlariga javob beradi;
- **resurslarni taqsimlovchi:** tashkilotda ahamiyatga ega bo`lgan barcha qarorlarni qabul qilish va maqullashga olib keluvchi – tashkilot resurslarini taqsimlash bo`yicha javobgar;
- **kelishuvlar olib boruvchi** – hamma muhim va ahamiyatli kelishuvlarda tashkilot taqdimoti bo`yicha javobgar.

Ana shu 10 ta rol, birgalikda aniq tashkilotning xususiyatidan bog`liq bo`lmagan menejer ishining hajmi va mazmunini aniqlab beradi.

Har bir rahbar o`zining ish faoliyatda, o`ziga xos boshqaruv uslubiga ega.

Boshqarish uslubi – ijtimoiy tabaqa, bu boshqaruvdagi murakkab ijtimoiy-iqtisodiy ishlab chiqarish, ijtimoiy-texnologik munosabatlarni ishlab chiqarish jarayonida amalga oshirish shaklining namoyon bo`lishidir. Bu jihatdan uslub natijasi ijtimoiy-texnologik ahamiyatga ega, chunki rahbar qo`llagan uslubning tavsifi sezilarli darajada boshqaruv apparatining samarali ishiga bog`liq.

Boshqaruv jarayonida ko`pgina turli xil usullar, yondashuvlar va uslublar qo`llaniladi. Ular menejment funktsiyalarini, qaror qabul qilish uchun zarur bo`lgan bosqichlar, protseduralar va operatsiyalarni bajarishni tartibga solish, maqsadga yo`naltirish va samarali tashkil qilish imkoniyatlarini beradilar. Ularning hammasini menejment uslublari deyish mumkin.

Menejment uslublari deganda, maqsadlarni qo`yish va ularga erishishda qo`llaniladigan boshqaruv faoliyatini amalga oshirish qoidalari tushuniladi. Boshqaruv uslublari tizimi asosini umumilmiy metodologiya tashkil etadi. Bu metodologiya tizimli, kompleks yondashuvni muammolarni yechishga qaratadi, shuningdek modellashtirish, tajriba o`tkazish, aniq tarixiy yondashuv, iqtisodiy-matematik, ijtimoiy o`lchovlar va boshqa uslublarni qo`llashni ham ko`zda tutadi.

Rahbarlik uslubi, belgisi va bo`ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin.

1. Avtokratik uslub.
2. Liberal uslub.
3. Demokratik uslub.

Avtokratiya - yakkahokimlik tushunchasini bildiradi, ya`ni yakka hukmronlikni ushlab turuvchi va amalga oshiruvchi shaxs.

Avtokratik uslubning o`ziga xos xususiyatlari mavjud. Avtokratik rahbar yakka hokimlik asosida qabul qilishni yaxshi ko`radi. U ma`muriyatchilik, rasmiyatchilik va buyruqbozlikka keng yo`l ochib beradi. Doimo qo`l ostida

ishlovchi xodimlarning ishiga aralashib turishni, boshqarish guruhining diqqat markazida bo'lishni yoqtiradi. Barcha hukmronlik uni qo'lida bo'lishi kerak va barcha katta kichik muammolarni faqat o'zi, qo'l ostidagi xodimlar bilan maslahatlashmay, gohida qo'rqitish usuli bilan hal qiladi. Avtokratik rahbar qo'l ostida ishlovchi xodimlar bilan sovuq muomalada bo'ladi, o'zining xonasini bezatishni yaxshi ko'radi, qabuliga kiruvchilar uchun qo'shimcha rasmiyatchiliklar ko'rsatadi, juda kam gap, kamdan – kam kuladi, uning ko'rinishi doim ish bilan band bo'lganini aks ettiradi. Uning asosiy belgisi shundaki, kam bilimli bo'lsa ham, juda talabchan, itoatkor ishchi unga yoqadi.

Avtokratik rahbarlar:

- buyruq chiqarish, qaror qabul qilish, xodimlarga jazo berish yoki rag'batlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi;
- o'zini jamoadan uzoq tutadi, jamoa a'zolarini bevosita noo'rin harakatlarning tanqid qilinishiga chiday olmaydi;
- o'ziga bo'ysunuvchilarning harakatlarini keskin ravishda tanqid qilishni yaxshi ko'radi;
- muttasil buyruq berishga, hammani o'z istaklariga so'zsiz bo'sundirishga intiladi;
- ko'p gapirishni yoqtirmaydi, lekin qo'l ostida ishlovchi xodimlar bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik g'ururi balandiligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi;
- o'ziga bo'ysunuvchilar oldida qovog'i solingan kayfiyatda bo'ladi.

Xullas, avtokratik rahbar o'ziga bino qo'ygan, dimog'dor, o'z qobiliyati va imkoniyatlariga ortiqcha ishonadigan, hukmini o'tkazishga intiladigan kishilardan yetishib chiqadi. Bunday rahbar nazoratdan chetda qolsa, o'sha yerda dag'allik, takabburlik, tazyiq o'tkazish, majbur qilish kabi salbiy holatlar avj oladi.

Biroq avtokratik boshqaruv usulini har jihatdan yomon deb bo'lmaydi. Bu turdagi rahbar chaqmoq tezligidagi reaksiyaga ega bo'ladi. U har qanday qiyinchilikni qo'qmay bartaraf etadi, o'ziga ishonadi va jamiyatga rahbarlik qilish qobiliyatiga erishadi. Ba'zi hollarda esa, bo'ysunuvchilarning madaniy darajasi, axloqi pastligi sababli bu uslubni tanlab olish ham ish berib qolishi mumkin.

Liberal uslub. Liberal so'zi rahmdil, saxiy, oliyjanob yoki yumshoq degan ma'noni anglatadi. Liberal uslubning xususiyati shundaki, rahbar o'zini rahbarlik holatini namoyish etmaydi, aksincha, u bundan uyaladi va hodisalarning o'zi taraqqiy topishiga sharoit yaratib berib ularga aralashmaydi. Qo'l ostidagilarga hurmat bilan murojaat qiladi va «juda iltimos qilaman» degan so'zni tez-tez ishlatadi. Qo'l ostidagilar fikrini sabr bilan tinglaydi, ular taklifidan foydali fikrlarni izlaydi va ularni hayotga tadbqiq qilishga harakat qiladi. O'zining sipoligi yoki uyatchanligi uchun «Birinchi qatorlardan» qochadi, oshkoralikni yoqtirmaydi.

Liberal rahbar:

- irodasiz, tashabbussiz bo'ladi;
- o'z zimmasiga mas'uliyat olishni yoqtirmaydi;
- ishni o'z holiga tashlab qo'yadi;
- idoraga nisbatan qat'iy bo'lishdan hayiqadi;

- o`zini haddan tashqari ehtiyot qiladi
- biron xodim bilan ham aloqani buzishni istamaydi;
- talabchan emas, sust nazorat qiladi;
- suistemollarga bevosita yo`l qo`ymasa ham o`zini bilmaslikka oladi.

Bunday rahbar tashqaridan ko`rsatiladigan ta`sirga moyilligi bilan ko`zga tashlanib turadi.

Demokratik uslub. Demokratik so`zi yunoncha “Demos” so`zidan kelib chiqqan bo`lib, “Xalq” degan ma`noni anglatadi. Demak, demokratiya xalq hokimligi, demokratik xalq esa odamlar manfaatini aks ettiradi. Agar demokratik uslub haqida gap ketsa, unda “rahbar-bo`ysunuvchi”ning o`zaro munosabati o`zaro hurmat, ishonch asosida quriladi, ba esa xalq fikri bilan hisoblashish demakdir.

Demokratik rahbar:

1. boshqarish funktsiyalarini jamoa fikri bilan hisoblashib amalga oshiradi;
2. ishlab chiqarishni boshqarishga xodimlarni jalb qiladi, ularning bildirgan fikriga quloq soladi, ular bilan maslahatlashadi, ijobiy tomonlarini inobatga oladi;
3. barcha bilan barobar va samimiy munosabatda bo`ladi, ustunligini bildirmaydi;
4. buyruq berish yo`li bilan emas, balki ishontirish uslubida ish tutadi;
5. bo`ysunuvchilarning shaxsiy tashabbusini, ijodiy faoliyatini rivojlantiradi va jamoada o`rtoqlik va ishchan muhitni yaratadi.

Demokratik uslub bo`ysunuvchilar uchun ularning tashabbuslarini rivojlantirish, o`z huquqlari doirasida o`zlarini erkin tutishlari uchun yaxshi sharoit yaratadi.

Qayd etilgan rahbarlik uslublari sof holda uchramaydi. Hayotda har bir rahbarning ish uslubi har xil bo`ladi, lekin yuqoridagi uch uslubdan biri yaqqolroq sezilib turadi. Turli xil ishlab chiqarish vaziyatlarida har xil xodimga nisbatan rahbarlikning ijobiy tomonlaridan foydalanish kerak. Rahbar haqiqiy ahvolga qarab ish tutishi va bo`ysunuvchilarning o`ziga xos shaxsiy xislatlarini hisobga olib muomala qilishi lozim.

Har bir boshqaruv uslubining samaradorligini baholash uchun amerikalik olim R. Laykert quyidagi koeffitsiyentni hisoblashni taklif qilgan:

$$K_{lak} = \frac{\sum IU}{\sum MKU}$$

Bunda: K - avtokratik – liberallik koeffitsiyenti;

$\sum IU$ - rahbarlik uslubdagi isontirish unsurlari yig`indisi;

$\sum MKU$ - rahbarlik uslubidagi majbur qilish unsurlari yig`indisi.

R. Laykertning fikricha, bu nisbat 1,9 ni tashkil qilishi lozim. Boshqacha qilib aytganda rahbarlik uslubi rahbar ishontirish unsurlarini majbur qilish unsurlaridan taxminan ikki baravar ko`proq qo`llangandagina uning rahbarlik uslubi optimal, maqsadga muvofiq, samarali bo`lgan hisoblanadi.

Umuman har uchala turdagi rahbarlikning boshqarish funktsiyalarini bajarishdagi va ijtimoiy munosabatlardagi o`ziga xos xususiyatlarni quyidagi chizmada umumlashtirib ko`rsatish mumkin (8.2.1-chizma).



8.2.1 - chizma. Rahbarlik turlarining o`ziga xos xususiyatlari

Har uchala turdagi rahbarlik o`rtasida mutanosiblik mavjud bo`lib, aniq sharoitlarda birining salmog`i oshishi bilan boshqasining salmog`i kamayadi.

8.3. Rahbar fazilatlari va madaniyati.

Fazilat – bu ijobiy xislat, yaxshi sifat yoki xususiyatdir. Kishilarda fazilatlarning turlicha bo`lishi hamda xulq-atvorlar insonning badanida aylanib yuradigan suyuq moddalarga ko`p jihatdan bog`liq ekanligi tajribada kuzatilgan.

Faylasuflar qadim zamonlardan buyon shaxs xulq-atvorining ma`lum bir shakllari qonuniyatlarini aniqlashga, nima sababdan bir kishi bilan umumiy til topish oson-u, boshqa bir kishi bilan umumiy til topishishning hech qanday iloji yo`qligini, ayrim kishining xulq-atvori mantig`i nima bilan belgilanishini aniqlashga urinib kelganlar.

Xulq-atvor shaxsning atrof-muhit bilan o`zaro ta`sirga kirishish shakllaridan iborat bo`lib, ular bir qator omillarga bog`liq bo`ladi. Shaxsni va uning xulq-atvorini tavsiflab beradigan asosiy omillarga quyidagilar kiradi:

- shaxsning tabiiy va o`ziga xos psixologik xususiyatlari;
- ehtiyojlari, qiziqishlari tizimi;
- shaxsni boshqarish tizimi, uning “men-obrazi” .

Shaxsning tabiiy xususiyatlari – bular tug`ilgan vaqtdan boshlab mavjud bo`lgan xususiyatlardir. Odatda, ular faollik va ta`sirchanlik singari dinamik tavsiflarning ma`lum darajada ifodalanishi bilan ajralib turadi.

Shaxsning faolligi turli xil faoliyatlarga intilishida, o`zini namoyon qilishida, psixik jarayonlarning, harakat reaksiyasining kyechish kuchi va tezligida ifodalanadi, ya`ni shaxsning faoliyatiga xos bo`lgan xususiyat sifatida namoyon bo`ladi. Faollikning eng oxirgi ifodasi, bir tomondan, katta kuch-g`ayrat sarflash, harakatdagi, faoliyatdagi, nutqdagi shiddatkorlik bo`lsa, ikkinchi tomondan, psixik faoliyat, nutq, imo-ishoraning zaifligi, passivligida aks etadi. Ta`sirchanlik shaxsning asabi qo`zg`aluvchanligining turli darajasida, uning atrofimizdagi olamga bo`lgan munosabatini ko`rsatib beruvchi his-tuyg`ularining shiddatkorligida namoyon bo`ladi.

XX asrning 20-yillarining boshlarida shvetsariyalik psixiatr **K.G.Yung** shaxsning psixologik xususiyatlarini “ekstraversiya” va “introversiya” tushunchalari orqali ta`riflab berishni taklif etadi.

“Ekstraversiya” (extra-tashqari) shaxsning shunday psixologik xususiyatlarini ko`rsatib beradiki, bunda shaxs o`zining qiziqishlarini tashqi omilga, tashqi ob`yektlarga qaratadi, ba`zan buni o`zining qiziqishlari hisobiga, shaxsiy ahamiyatini pasaytirish hisobiga amalga oshiradi. ekstravertlarga xulq-atvorining ta`sirchanligi, imo-ishoralardagi faollik, samimiylik tashabbus ko`rsatish, ijtimoiy ko`nikuvchanlik, ichki olamning ochiqligi xos bo`ladi.

“Introversiya” (intro-ichki) shaxsning o`z shaxsiy manfaatlariga, ichki olamiga diqqat-e`tiborining qayd qilinishi bilan ajralib turadi.

Introvertlar o`zlarining manfaatlarini eng muhim deb hisoblab, uni yuqori darajada qadrlaydilar. Ular uchun odamovilik, biqiqlik, ijtimoiy passivlik, mustaqil tahlil qilishga moyillik, yetarli darajada murakkab ijtimoiy ko`nikish xosdir.

Ekstraversiya va introversiyaning hissiy tavsiflar bilan birga qo`shilib kelishi shaxs temperamentini belgilab beradi.

“Temperament” tushunchasi lotincha temperamentum – qismlarning tegishli nisbati, mutanosiblik degan ma`noni bildiradi.

Qadimgi tibbiyotning yirik namoyandasi Gippokratning inson badanida qon asosiy o`rinni ishg`ol etsa, bunday odam harakatchan, engil bo`ladi, taassurotlarining almashinishiga tez ko`nikib keta qoladi, o`z atrofida sodir bo`layotgan voqealarga darhol va ishtiyoq bilan aralashadi, degan fikri bejiz emas. Mana shu xil kishilarni Gippokrat **sangviniklar** (xushchaqchaq kishilar) deb atagan. Bu lotincha “sangvinis”, ya`ni qon degan so`zdan kelib chiqqan. Sangviniklar tuyg`u (jo`shqin) xususiyatlari bilan ajralib turadi.

Sangviniklar: kishilar bilan tez til topishadigan; bir ish turidan boshqa bir ish turiga tezda ko`nikadigan; bir turda bajariladigan ishlarni yoqtirmaydigan; yangi sharoitga osonlik bilan o`rganadigan; xushchaqchaq; harakatlari shiddatli; nutqi tez; kelajakka ishonch bilan qaraydigan; so`zini aniq va ma`noli qilib, imo-ishoralar bilan gapiradigan kishilardir.



Sangviniklar ish jarayonida kechgan ko`ngilsiz hodisalarni tezda unutadilar. Ular o`z kuchi hamda qobiliyatlariga ortiqcha baho berish xususiyatiga ega bo`ladilar. Rahbarlar sangviniklarning ishini salbiy baholashdan ko`ra ularga nisbatan qattiqqo`l va talabchan bo`lsalar, ijobiy natijalarga erishishlari mumkin. Sangviniklar yuqori lavozimga intiladigan kishilar bo`ladi.

Agar kishida shilliq hukmron o`rin tutsa, unday kishilar og`ir, tepsa tebranmas, kayfiyatlari va intilishlari ancha barqaror, voqealar va hayot taassurotlariga loqayd qaraydigan bo`ladilar. Bunday kishilar **flegmatiklar** deb atalgan. Qadimgi yunonlar shilliqni “**flegma**” deyishgan.



Flegmatiklar: ta`sirchanligi sust; bir turdagi ishdan ikkinchi turdagi ishga sekinlik bilan ko`chadilar; faolliklari kam; yangi sharoitga qiyinlik bilan moslashadilar; harakat va nutqlari sust; ko`ngilsiz hodisa yuz berganda osoyishtaliklarini buzmaydilar; sabr-toqatli, chidamli bo`lib, so`zlaganda xotirjam, o`zga shaxslar bilan hayajonlanmay gaplashadilar.

Flegmatiklar chidamliligi, matonati, o`zini tuta bilishi bilan ajralib turadi.

Gippokratning fikricha, agar kishida za`faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat`iy, harakatcha bo`ladi. Bu toifa kishilarni Gippokrat **xoleriklar** (qoni qiziq kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni “xoley” deyishgan.



Xoleriklar – ko`tarinki ruhda ishlay oladigan, qarshiliklarni yenga oladigan kishilar bo`lib, ularning ishlash zavqi kayfiyatining buzilishi bilanoq tez o`zgarishi mumkin. Ular serjahl, o`zini yaxshi ko`radigan, tez gapiradigan odamlar bo`lib, boshqalardan gapining ohangi o`zgaruvchanligi bilan ajralib turadi.

Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo`ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o`zini to`g`ri tutadi.

Nihoyat, Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning ahvoli, ruhiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko`proq moyil bo`ladilar, arziyas narsalardan qattiq kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug` shifokor **melanxoliklar** deb atagan. Qadimgi yunonlarda melanxolik so`zi “qora safro” degan ma`noni bildirgan.



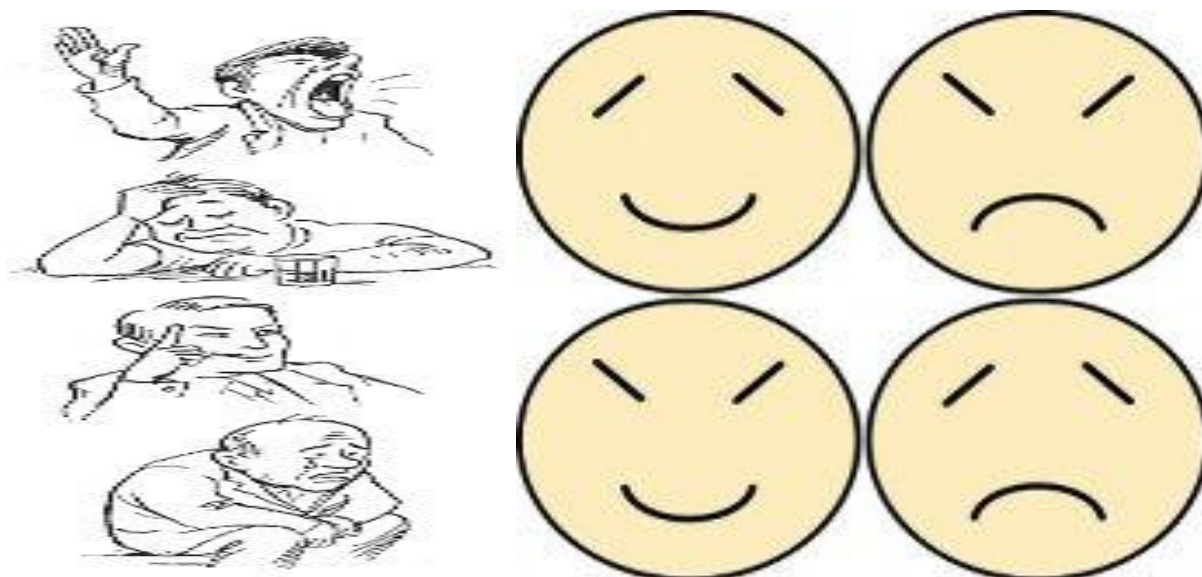
Меланхолик

Melanxoliklar: o`ta ta`sirlanuvchan xususiyatga ega; tez toliqadigan va o`ziga ishonmaydigan; tashvishsiz, lekin juda sezuvchan; nihoyatda arazchan; juda oz kuladigan; faolligi sust, tortinchoq, kamg`ayrat; arzimagan sabablarga ko`zlaridan yosh oqib ketaveradigan; yangi xodimlar bilan qiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir. Melanxoliklar qulay sharoitda oldiga qo`yilgan masalalarni muvaffaqiyatli bajaradi. Agar ishda sharoit, ya`ni vaziyat o`zgarsa, qiyinchilik tug`ilsa, ular o`zlarini panaga olib turishadi.

Shaxsning temperamentidan kelib chiqib, uning qanday reaksiya berishini bilish, temperamentning ijobiy xususiyatlariga tayanish va salbiy xususiyatlariga barham berish imkonini tug`diradi. Masalan, xolerikning keskinligiga xushmuomalalik va bosiqlik bilan javob qaytarish, flegmatikning sustligiga faollikni, ta`sirchanlikni qarama-qarshi qo`yish, melanxolikning qayg`usini optimizm bilan engish mumkin.

Psixologlarning qayd qilishlaricha, sangviniklar ma`lumotnomalar tayyorlashda odatda ko`pincha qoramalarni qisqartirib yozadilar yoki ularni

mutlaqo yozmaydilar, xoleriklar ko`pincha e`tiborsizliklari tufayli oddiy xatolarga yo`l qo`yadilar, flegmatiklar esa vaqtning o`tib ketganligini payqamay, ishni kechikib tugatishlari mumkin.



Shaxsning temperamentidan kelib chiqib, uning ma`lum vaziyatda o`zini qanday tutishi, qanday reaksiya berishini baholash mumkin.



Xodimning individual-psixologik xususiyatlarini bilish u bilan qanday muomalada bo`lish shaklini to`g`ri tanlashga yordam beradi.

Rahbar doimo o`z qo`l ostida ishlovchi xodimlarning qanday xususiyatlarga ega ekanligini yaxshi bilishi, undagi ijobiy va salbiy xususiyatlarni to`g`ri baholay olishi kerak. Shunda rahbar xodimlarni samarali boshqara oladi.

Rahbar bir qator talablarga javob berishi kerak. “Rahbarlik qilish” degan so`zga izohli lug`atlarda *boshqarish, maslahat berish, kuzatish, yo`naltirish, ko`rsatma berish* degan turli ma`lumotlar berilgan. Bundan ko`rinib turibdiki, hozirgi davrda rahbarlar qondirishi lozim bo`lgan talablar juda ko`pdir.

Ularni beshta yirik guruhga bo`lish mumkin:

1. Ma`naviy yetuklik.
2. Intizom va mehnat bo`lgan munosabat

3. Bilim darajasi
4. Tashkilotchilik qobiliyati
5. Boshqarish samaradorligini ta'minlay olish

Rahbarning sifat xislatlarini belgilovchi mezonlar ko'p. Biroq quyidagi ijobiy xislatlar ular orasida alohida mavqega ega: dovyuraklik, sabrlilik, yaxshi niyatlik, sog'lom shubhalilik, kamtarinlik, samimiy xushmuomalalik, rahmdillik, xushxulqlilik, qanoatlilik.

Inson shaxsining eng muhim tomonlaridan biri uning individualligidir. Bu individuallik shaxsdagi temperamentda, hissiyotda, qobiliyatda, fe'l-atvor, iroda, xotira va boshqalarda namoyon bo'ladi. Ana shular ta'siri ostida rahbar injiq, janjalkash, kurashchan, bilag'on va h.k.zlar bo'lishi mumkin(8.2.2-chizma).

Shunga qarab xodimlar va rahbarlar o'rtasida mubosabat shakllanadi.

Mazkur qoidalarga rioya qilgan taqdirdagina Siz rahbaringiz bilan "chiqishishingiz" va faoliyatingizni davom ettirishingiz mumkin. Aks egallagan lavozimingiz bilan xayrlashishingizga to'g'ri keladi.

Rahbar madaniyati deganda rahbar odobi va iqtidori o'rtasidagi dialektik bog'lanish tushuniladi. Bu bog'lanish quyidagi fazilatlar majmuida o'z aksini topadi:

Rahbar madaniyati = odob + iymon + insof + adolat + iqtidor

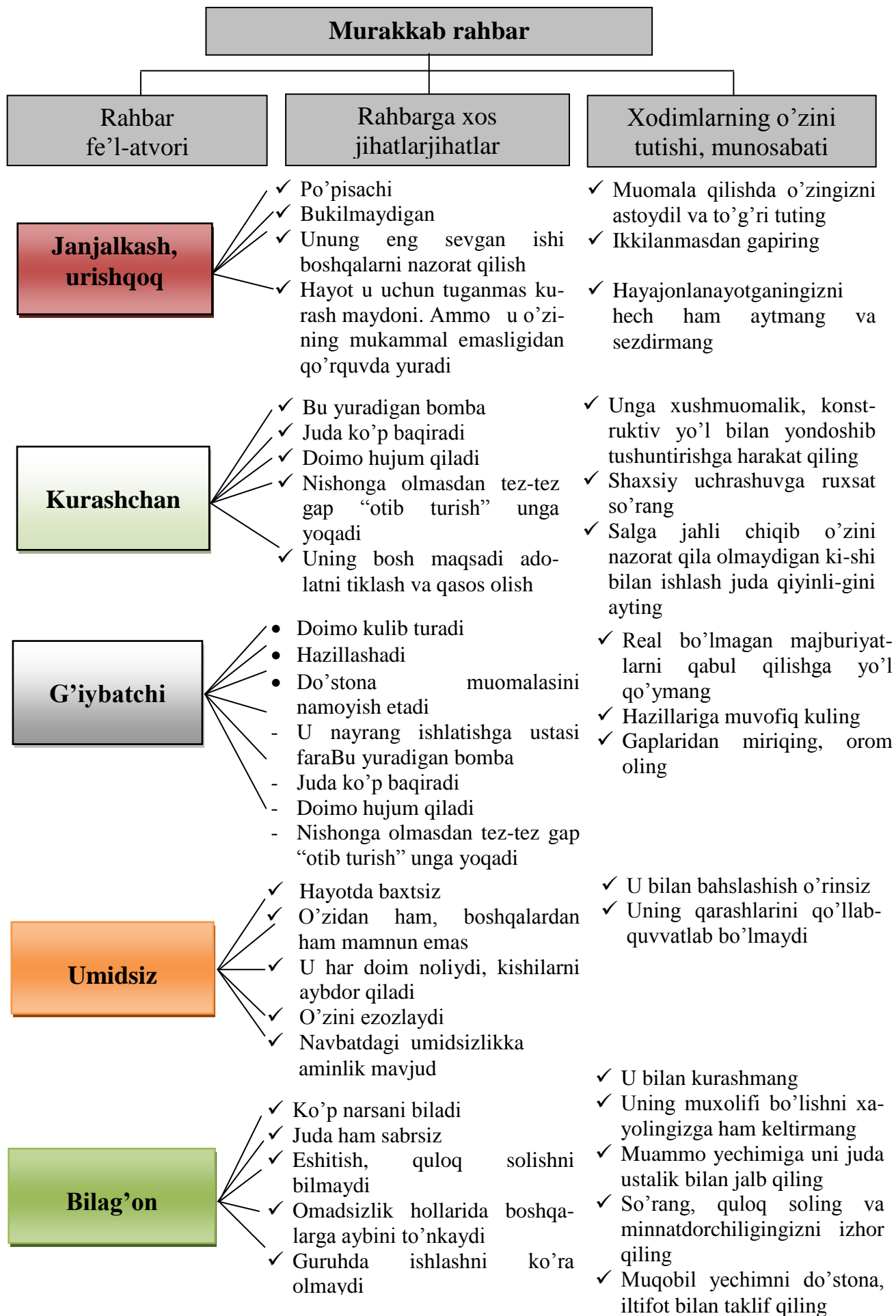
Odob – aqlning suyanchig'i, barcha fazilatlarining mezoni. Behudaga xalqimizda "Aql bilan odob egizak" deyishmaydi. Odob – yaxshilik bilan yomonlikning farqini bilish, foyda bilan zarar orasidagi tafovutni anglashdir. Odob vositasida kishi o'z jonini yomon xislatlardan davolaydi, yoqimsiz ayblardan poklaydi, chiroyli fazilatlarini bezaydi. Odob rahbari eng chiroyli xulq bilan qurollantiradi. Natijada aql egalari bunday rahbardan har ishda rozi bo'ladilar.

Odobli rahbar esa kundan-kunga obro' topadi, nufuzi oshadi, ishlari ravnaq topadi. Ba'zi hakimlar odobni eng mas'um va ko'rkam fe'lga ega bo'lish desalar, ba'zilar nafsni barcha qabih odatlardan tozalash deydilar. Umuman odob ikki xil bo'ladi: hikmat odobi va xizmat odobi. **Hikmat odobi** poklik va to'g'ri yo'lga yetaklaydi. **Xizmat odobi** esa badavlatlik va obro'ga yetkazadi. Har ikkisi ham ulug' fazilat bo'lib, biri aziz qilsa, ikkinchisi qudratli qiladi.

Iymon arabcha so'z bo'lib, lug'aviy ma'nosi – ishonchdir. Iymonli kishini, xususan rahbari qisqacha shunday tavsiflash mumkin: *e'tiqodli, maslakli, taqvodor, sharm-hayoli, oriyatli, andishali, vijdonli*.

Sodda qilib aytganda: Iymon uch narsaning butunligidan hosil bo'ladi: e'tiqod, iqror va amal. e'tiqod – bu ishonch. Iqror – so'zda buni tan olish. Amal – yaxshi ishlar bilan buni isbotlash.

Insof – bu adolat va vijdon amri bilan ish tutish tuyg'usi va qobiliyati, ishda, kishilarga munosabatda halollik, to'g'rilik, barobarlik, sofdillik va haqiqatgo'ylikdir. O'zgani o'z o'rniga va shuningdek, o'z o'rniga xayolan qo'yib ko'rib ham insofga olib keladi. Insof – har qanday kishining, xususan rahbarning jamiyat oldida, tevarak-atrofidagi kishilar oldida o'z hatti-harakati bilan ma'naviy mas'uliyatini his etishning ifodasidir.



8.2.3 - chizma. Murakkab rahbar bilan "chiqishish yo'llari".

Adolat – bu barcha fazilatlar ichidagi eng oliy fazilatdir. Adolatparvar rahbarning axloqiy xislatlari bimalol qonun o`rnini bosa oladi. Ulug' alloma Nosiriddin Tusiy ijtimoiy adolatning uchta asosiy talabi mavjudligini va jamiyat taraqqiyotini belgilovchi muhim omil ekanini alohida uqtirgan edi. Adolatning birinchi talabi: aholi turli tabaqalarining o`zaro uyg'un bo`lishini ta`minlashdir. Adolatning ikkinchi talabi: el-ulusning haq-huquqi teng ta`minlangan holda kishilarni xizmatga tayinlashda shaxsning salohiyati va imkoniyatlaridan kelib chiqish. Adolatning uchinchi talabi: barchaning teng farovonligini himoya qilish bilan birga bu farovonlikni yuzaga keltirishdagi xizmati va huquqiga qarab har bir inson o`z ulushini olishga imkon yaratishdan iborat.

Iqtidorli deganda biror soha bo`yicha layoqatini ongli ravishda sezgan, o`zidagi qobiliyatni to`la namoyon qilish uchun qat`iyat ko`rsata oladigan kishilar tushuniladi. Iqtidorli odamlar kuch-quvvatini ayamaydi va kutiladigan natijasiga – maqsadiga etadi.

Amaliyotda rahbar madaniyati aniq ko`rsatkichlarda ifodasini topadi. Ularni quyidagi uch guruhga bo`lish mumkin.

Rahbar madaniyatiga baho berish uchun qo`llaniladigan ko`rsatkichlar.

1. Rahbarning o`ziga nisbatan madaniyatligi:

- So`z bilan ishning birligi;

So`z berdingmi, va`da qildingmi, belgiladingmi –
aniq belgilangan muddatda bajar

- o`z kasbiy mahoratini, iqtidori-ma`naviy komilligini o`stirish ustida qayg`urish;
- oqilona turmush tarzi, jismonan sog`lomligini saqlash;
- o`z-o`zini tanqid asosida o`z kamchiliklarini bo`yniga olmoq;
- o`zini intizomga bo`yosundirish;
- o`z malakasini oshirishga bo`lgan intilish va uning uddasidan chiqa olish;
- harakatning maqsadga qaratilganligi va qat`iyiligi;
- o`ziga va mehnat faoliyatiga bo`lgan talabchanlik;
- axloqning quyidagi me`yorlariga qat`iy rioya qilish:
 - ✓ kamtarlik,
 - ✓ haqgo`ylik,
 - ✓ halollik,
 - ✓ o`zini tuta bilishlik,
 - ✓ oddiylik, to`g`rilik va vijdonlilik.

2. Rahbarning jamoaga nisbatan madaniyatligi:

- ✓ Xalqparvarligi, ya`ni: kishilarga hurmat va e`tibor; kishilarga xayrixox va e`tiborli bo`lish; olijanoblik, beg`arazlik va xolislik; kishilarning qadr-qimmatiga yetish kabilar.
- ✓ Fuqarolik va kasbiy burchini bajarish: odamlarga ishonch, kishilarning o`z kuchiga, qobiliyatiga bo`lgan ishonchini qo`llab-quvvatlay olish, uni shaxsiy kamchiliklarini bartaraf qilishga yo`naltira bilish; yuqori nutq madaniyatiga ega

bo'lish; tashqi ko'rinishning ozodaligi; salbiy fazilatlarga ega bo'lgan, qonun-qoidalarga rioya qilmaydigan, odobsiz kishilarga, shu jumladan, qon-qarindosh va yaqin tanish-bilishlarga nisbatan toqati yo'q.

- ✓ O'zaro munosabatda oddiy etiket qoidalariga rioya qilish: xushmuomalalik; sipolik; kamsuqumlik; andishalilik; vazminlik.
- ✓ Mehnat va do'stlikdagi sherikchilikda: o'zaro yordam va quvvatlash; hozirjavoblik va majburiylik; so'zsiz bajarishlik; printsiptiallik va ishonch; talabchanlik.

3. Rahbarning jamiyatga nisbatan madaniyatligi:

- yuqori darajadagi fuqarolik, vatanparvarlik va baynalmilallik;
- jamiyat baxt-saodati yo'lida halol mehnat qilish, jamiyat boyligini ko'paytirish haqida g'amxo'rlik qilish;
- qonunlarga, davlat intizomiga qat'iy rioya qilish;
- ijtimoiy burchni anglash, jamiyat manfaatlarini buzilishlariga nisbatan shavqatsiz bo'lish;
- huquqiy, moddiy va ma'naviy javobgarlikni tan olish va rioya qilish;
- ko'pfikrlikka ochiqko'ngilli bo'lish va uni hurmat qilish.

Har qanday holatda ham rahbar qaysi bo'g'inda rahbar bo'lishidan qat'iy nazar, o'zining asosiy majburiyati, ya'ni qo'l ostidagilarni o'zining misolida tarbiyalashni unutmasligi kerak. Chunki rahbar nafaqat lavozim, u o'z navbatida ham tarbiyachi, ham sotsiolog, ham psixolog, sodda qilib aytganda, rahbar –bu kishilar o'rtasidagi murakkab munosabatlarni sozlovchi, uyg'unlashtiruvchi “muhandisdir”. Bugungi kunda jamiyatimiz ana shunday rahbarlarga o'ta muhtojdir.

Rahbar xodimlarni qabul qilish madaniyatiga ega bo'lishi lozim. Chunki, xodimlarni qabul qilish, ularning tashvishlariga quloq solish, og'irliklarini yengil qilish har bir rahbarning burchi va vazifasi hisoblanadi. Shuning uchun ham qabul madaniyatiga rioya qilish uchun rahbar quyidagilarga e'tibor bermog'i lozim:

- ✓ suhbatdoshingizni qancha vaqtingiz borligi to'g'risida ogohlantiring;
- ✓ faqat suhbatdoshingiz gaplariga mo'ljal olib vaziyatni ko'z oldingizga keltiring;
- ✓ to'xtatib bo'lmaydigan, uzil-kesil munozaradan o'zingizni tiying;
- ✓ o'z fikringizni ishonchli va batafsil ayting;
- ✓ o'z g'oyangizni izchillik bilan bayon eting;
- ✓ ovozingizni baland qilmasdan gapiring, sozlaringiz dona-dona va ravon bo'lsin;
- ✓ qarshi tanbeh hollarda o'zingizga nisbatan tanqidiy yondoshing;
- ✓ shunchaki fikrlash yoki haqiqatan ham shunaqami – bular o'rtasidagi farqni biling;
- ✓ savollarni shunday tuzingki, ularni tushunish bir xilda bo'lsin;
- ✓ muammo muhokamasini aniq yechim bilan tugating;
- ✓ ishni qalastirmang. Zudlik bilan ko'rsatma bering;
- ✓ suhbatdoshingizning yumushi o'zi uchun o'ta muhim ekanligini unutmang.

Qabulingizda bo'lgan kishining muammosini yechish imkoniyatingiz bo'lmasa ham Siz u kishini samimiy, iltifot bilan kuzating va xayrixoxlik bilan ishining o'nnglanib ketishiga umid baxshida eting.

Rahbar kengash va majlislarni olib borish madaniyatiga ham ega bo'lishi lozim. **Kengash** – bu jamoa fikri, aql-zakovatini muayyan masalani muhokama qilish va oqilona qaror qabul qilish maqsadida uyushtiriladigan majlisdir.

Rahbar telefonda gaplashish madaniyatini ham bilishi kerak. Telefon – bu boshqaruv aloqasi vositalaridan bo'lib hisoblanadi. Undan to'g'ri foydalanish rahbar mehnatini osonlashtiradi va yaqinlashtiradi.

Rahbar doimo haq!

- ✓ Rahbar uxlamaydi – Rahbar dam oladi.
- ✓ Rahbar ovqat yemaydi – Rahbar kuch-quvvatini tiklaydi.
- ✓ Rahbar ichmaydi – Rahbar totinadi.
- ✓ Rahbar ko'p gapirmaydi – Rahbar xodimlarga o'git beradi.
- ✓ Rahbar baqirmaydi – Rahbar o'z nuqtai-nazarini ta'sirchan izhor qiladi.
- ✓ Rahbar xato qilmaydi – Rahbar qaltis qarorlar qabul qiladi.
- ✓ Rahbar kechikmaydi – Rahbar muhim ishlar bilan ushlanib qoladi.
- ✓ Rahbar chaynalmaydi – Rahbar o'z fikrlarini taroziga solib ko'radi.
- ✓ Rahbar qaysarlik qilmaydi – Rahbar izchillik korsatadi.
- ✓ Rahbar shaxmat o'ynamaydi – Rahbar bo'lg'usi hatti-harakatlari rejasini tuzadi.
- ✓ Rahbar unutmaydi – Rahbar xotirasini ikir-chikirlardan forig' etadi.
- ✓ Rahbar yolg'on gapirmaydi – Rahbar tadbir qo'llaydi.
- ✓ Rahbar qo'rqmaydi – Rahbar mulohaza bilan ish ko'radi.
- ✓ Rahbar g'iybat qilmaydi – Rahbar xodimlar fikriga quloq tutadi.
- ✓ Rahbar aralashqoq emas – Rahbar barcha ishga bosh-qosh.
- ✓ Rahbar laganbardorlarni yoqtirmaydi – Rahbar intizomli va hozirjavob xodimlarni qadrlaydi.
- ✓ Rahbar ijodiy fikrni bo'g'maydi – Rahbar fikrlar mutanosibligini yoqtiradi.
- ✓ Rahbar pora olmaydi – Rahbar minnatdorchilik belgisini qabul qiladi!

Rahbaringizni qadrlang! Hozirgisidan yomonrog'iga uchramaganingizga shukur qiling.

Nazorat savollari:

1. Uslub nima?
2. Boshqaruv uslubi nima?
3. Boshqaruvda rahbar qanday rollarni bajaradi?
4. Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlariga izoh bering.
5. Fazilat nima?
6. Rahbar madaniyati deganda nima tushuniladi va unga qaysi ko'rsatkichlar orqali baho beriladi?

Adabiyotlar:

1. Ziyavitdinova N.M., O`rinov Y.M., Hayitov Sp.N. Menejment. O`quv qo`llanma. T.: 2012.
2. Кезин А.В. Менеджмент: методологическая культура. М.:Гардарики, 2001.
3. Мескон М.,Альберт М.,Хедоури Ф.Основы менеджмента.М.: Дело, 2002.
4. Sharifxo`jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: «O`qituvchi», 2001.
5. Internet saytlari: www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Mavzu 9. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish va uni takomillashtirish yo`llari.

Reja:

1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo`yiladigan talablar.
2. Boshqaruv qarorlari tasnifi.
3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish.
4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.

Tayanch iboralar: qaror, strategik qaror, taktik qaror, stereotip qarorlar, an`anaviy qarorlar, tavsiyali qarorlar, aniq qarorlar, noaniq qarorlar, konsensus, intuitiv qaror, oqilona qaror, muammo, relevant axborot, model, zararsizlik nuqtasi, qarorlar shajarasi, prognozlashtirish.

9.1. Boshqaruv qarorlarining mohiyati va ularga qo`yiladigan talablar.

Qaror – bu bajarilishi lozim bo`lgan ishning aniq bir yo`lini tanlab olishdir.

Qaror – bu muqobil tanlov. Bunday qarorlarni har birimiz bir kunda o`nlab-yuzlab, bir umr davomida esa minglab qabul qilamiz. Masalan, kiyim javonidagi qaysi bir kiyimni tanlab kiyish, taomnomadan qaysi ovqatni, manzilga yetib olishda qaysi transport turini, qanday kasbni tanlash va h.k.z. Bunday misollarni ko`plab keltirish mumkin.

Biroq, boshqaruvda qaror qabul qilish shaxsiy hayotdagiga nisbatan tizimlashtirilgan jarayondir. Shaxs tomonidan qilingan xususiy tanlov eng avvalo o`zining shaxsiy hayotiga va birmuncha u bilan bog`liq bo`lgan odamlarga ta`sir ko`rsatadi. Menejer ta`sir yo`nalishini faqat o`zi uchun emas, balki tashkilot va boshqa ishchilar uchun ham tanlaydi.

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

Qaror qabul qilish imkoniyatining muqobil yo`llari bo`lganda vujudga keladi va rahbar ulardan birini, eng maqbulini tanlaydi. Qarorning eng samarali variantini topish uchun rahbar «yetti o`lchab bir kes» maqoliga rioya qilishi kerak. Puxta o`ylab ish olib bormaslik qimmatga tushishini mumkin.

Muhim tashkiliy qaror qabul qilish javobgarligi – og`ir ma`naviy yuk. U ayniqsa, yuqori boshqaruv pog`onalarida namoyon bo`ladi. Shuning uchun rahbar o`ylamasdan qaror chiqarishi mumkin emas. Rahbar ishchini ishdan haydash to`g`risida qaror qabul qilsa bundan ishchi jabr ko`radi, agar yaxshi ishchini haydash to`g`risida qaror qabul qilsa tashkilot zarar ko`radi.

Qaror qabul qilish boshqaruvchi har kunlik ishining bir qismi. Bu sohada omilkorlik menejerni boshqalardan ajratib turadi, eng muhimi samarali ishlaydigan menejerni samarasiz ishlaydigandan farq qiladi.

Qaror qabul qilish sohasida menejer rahbarning to`rt rolini bajaradi – tadbirkorlik, ishdagi kamchiliklarni tuzatuvchi mutaxassis, resurslarni taqsimlovchi va kelishuvga erishish bo`yicha mutaxassis.

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi. Shu nuqtai-nazardan qarorni boshqaruv binosining poydevori deyish mumkin.

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

Qabul qilingan qarorning oqilligi bir necha omillarga bog'liq: qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'raligi va sifati; qaror qabul qiluvchi rahbarning shaxsiy sifati; qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yyechimi.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib aytganda, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (9.1-jadval).

9.1-jadval

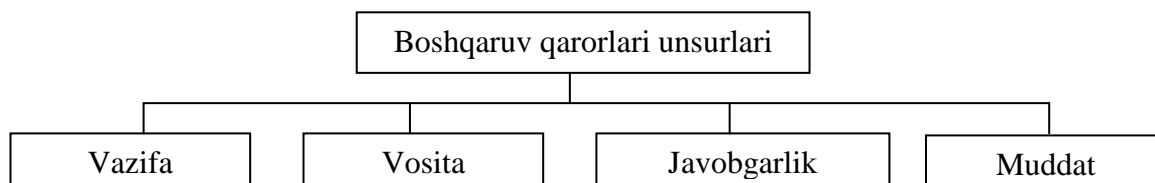
Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

№	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi lozim.	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va ijtimoiy qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi qisqa va aniq bo'lishi lozim.
2.	Bir-biri bilan aloqador va yakdil bo'lishi kerak.	Muayyan vazifani hal etishda ko'pincha asosiy masalalardan kelib chiqadigan qo'shimcha vazifalarni hal etishga to'g'ri keladi. Bu vazifalar qaror qabul qilinayotgan bosh vazifaga bo'sundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi. Shuningdek, ular oldindan qabul qilingan, amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim.	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquq doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lami nisbati to'g'risida borayapti. Huquq katta, mas'uliyati esa kam bo'lsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi va bu hech qanday naf keltirmaydi.
4.	Aniq va to'g'ri yo'nalishga ega bo'lishi kerak.	Har qanday qaror aniq va bajaruvchiga tushunarli bo'lishi lozim. Qarordan bir necha ma'no kelib chiqishiga, uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi kerak.	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim.	Har qanday qarorning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda uning bajarilishini ob'yektiv nazorat qilish imkoniyati bo'lmaydi.
7.	Tezkor bo'lishi kerak.	Har qanday qaror o'z vaqtida, ya'ni ishlab chiqarishdagi vaziyat talab qilgan vaqtning o'zida qabul qilinishi zarur. Kechikib yoki shoshqaloqlik bilan qabul qilingan qarorlar zararlidir.
8.	Samarali bo'lishi lozim.	Qabul qilingan qarorning samaraliligi deganda qo'yilgan maqsadga eng kam xarajat bilan erishish tushuniladi.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoning hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Ma'lumki, har bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo'ladi. Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini, o'z vaqtida qabul qilinmagan qaror yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo'lishini aniq tasavvur qilishi kerak. Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog'i lozim.

Boshqaruv qarorlari asosan to'rt unsurdan tashkil topadi (9.1-chizma).



9.1-chizma. Boshqaruv qarorlari unsurlari.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud, amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi. Ana shu yerning o'zida muammo kelib chiqadi. Bu muammoning yechimi quyidagi savollarga javob berishni talab etadi:

- Nima qilish kerak?
- Qaysi vositalarni qo'llash lozim?
- Ishlab chiqarish xarajatlari qay darajada, qaynday miqdorda bo'lishi kerak?
- Kim javobgar bo'lishi kerak?
- Kimga va qaysi bahoda sotish lozim?
- Bu ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish investorga va jamiyatga nima beradi?
- Qaysi muddatlarda bajarilishi kerak?

Qaror qabul qilishda rahbarning vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega. Har bir rahbar qabul qiladigan qarorning doirasi har xil bo'ladi va ular qaror qabul qilishga turlicha yondashadilar.

Har qanday darajadagi rahbar o'z huquq va burchlarini, mas'uliyat va javobgarligini, o'z vaqtida qabul qilinmagan yoki kechiktirib qabul qilingan qaror uchun javobgar bo'lishini aniq tasavvur qilishi kerak. Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog'i lozim. Har qanday mayda-chuyda narsalar yuzasidan yuqori turuvchi rahbarlarga murojaat qilaverish, birinchidan, ularni ishdan chalg'itsa, ikkinchidan, bu rahbarning bilim doirasi torligidan, o'z sohasini yaxshi bilmasligidan, o'z vazifasini uddalay olmayotganidan dalolat beradi. Har qanday rahbar, qolaversa oddiy xodim ham o'z zimmasiga yuklatilgan vazifalarni tezkorlik bilan hal qilishni o'zining burchi ekanligini yaxshi bilishi kerak.

Ko'ndalang turgan masalalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmoq kerak. Boshqaruvning har bir bo'g'ini o'z ishini bajarishi kerak, yuqori organlarga hadeb murojaat qilinaverilsa, ular yirik muammolar bilan shug'ullanishga yetarli vaqt topa olmay qolishlari mumkin. Quyi organlar o'z huquqlarini doirasidaga masalalarni tezkor hal qilishlari mumkin.

9.2. Boshqaruv qarorlari tasnifi

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan, turli darajada xilma-xil mohiyaga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga ajratish mumkin (9.2-jadval).

9.2-jadval

Boshqaruv qarorlari tasnifi

№	Guruhlash belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> • Strategik qarorlar • Taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> • Ijtimoiy-iqtisodiy qarorlar • Texnikaviy qarorlar • Stereotip qarorlar • Tashabbusli qarorlar
3.	Takrorlanish va yangilik darajasiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> • An'anaviy qarorlar • Tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> • Aniq qarorlar • Noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> • Vaqtinchalik qarorlar • Operativ qarorlar • Muntazam qarorlar • Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qarorni qabul qilish shakliga ko'ra	<ul style="list-style-type: none"> • Yakkaboshchilik printsipi asosida • Kollegiallik asosida • Yakdillik printsipi asosida • Konsensus printsipi asosida • «Ringi» usuli asosida qabul qilingan qarorlar

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

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

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

Xodimlarni ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlarni shunday qarorlar jumlasiga kiritish mumkin.

Tashabbusli qarorlar o'z tavsifiga ko'ra novatorlik, mazmuniga ko'ra esa istiqbolni nazarda tutadigan qarorlardir. Bunday qarorlar vaziyatni sinchkovlik bilan batafsil o'rganishni, maxsus kuzatuv materiallariga asoslanishni, maxsus hisob-kitoblarning amalga oshirilishini talab qiladi. Bunday qarorlar erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

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

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

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

Noaniq qarorlar – bu tavakkalchilik bilan to'liq bo'lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlardir. Boshqacha qilib aytganda, bunday qarorlar kutiladigan natijaga baho berish imkoniyati bo'lmagan hollarda tavakkal qilib qabul qilinadigan qarorlardir. Masalan, mudofaa vazirligining eng yangi, murakkab qurolni yaratish to'g'risidagi loyihani tasdiqlash bo'yicha qabul qilingan qarori, odatda noaniq qaror shaklida bo'ladi. Chunki ishlab chiqarilgan qurolning qanchalik samarali yoki samarasizligi, uning qanchalik puxta yaratilganligi, nechog'lik mo'ljalni oqlaganligi bilan isbotlanadi. ehtimol tavakkal qilib ishlab chiqarilgan yangi qurolga ehtiyoj umuman bo'lmasligi mumkin.

Amal qilish xarakteriga ko'ra qarorlar quyidagi turlarga bo'linadi:

- Vaqtinchalik qarorlar;
- Tezkor qarorlar;
- Muntazam qarorlar;
- Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqtinchalik qarorning amal qilishi ma'lum muddat bilan cheklanadi yoki doimiy qaror qabul qilinguncha amal qiladi. Masalan, biror-bir bayram munosabati bilan korxonada navbatchilarning tayinlanishi bo'yicha chiqarilgan buyruq shunday qarorlar jumlasiga kiradi.

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

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga ko'ra qabul qilinadigan qarorlar.

Vaqti-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar har zamonda biron sababga ko'ra qabul qilinadi.

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

Yakkaboshchilik tamoyilidan farqli o'laroq, yakdillik tamoyili asosida ham qarorlar qabul qilinadi. Bu tamoyil mohiyatiga ko'ra ilgari surilayotgan muqobil fikrni so'zsiz qo'llab-quvvatlashdan iborat.

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

Konsensus tamoyili pur fikrlilik, ya`ni fikrlar plyuralizmi kuchaygan hamda axborot oqimi tobora kuchayib borgan hollarda qo`llaniladi. O`z mohiyati bilan: **Konsensus** – bu qarorlarni ishlab chiqish jarayonida barcha bahsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishishdir. Bunga o`zaro fikr almashish va maslahat, shuningdek ilgari surilayotgan muqobil masalalarni maqsadga muvofiqlashtirishning har xil usullarini qo`llash yordamida erishiladi.

«**Ringi**» usuli yapon biznesida keng qo`llaniladigan usuldir.

9.3-jadval

«Ringi» usulini qo`llash bosqichlari

№	Bosqichlar	Izoh
1.	Birinchi bosqich	• Bu bosqichda firma rahbariyati qanday muammo yuzasidan qaror qabul qilinishi lozim bo`lsa, shu muammo (masalan, yangi mahsulot turini ishlab chiqarish)ga doir umumiy mulohaza-larni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o`rtaga tashlaydi.
2.	Ikkinchi bosqich	• Muammo «pastga», ya`ni loyiha ustida ish tashkil etiladigan pog`onaga uzatiladi.
3.	Uchinchi bosqich	• Bu bosqichda tayyorlanayotgan loyihaning barcha jihatlarini bo`yicha ijrochilar bilan batafsil kelishib olinadi. Aslida bu ixtilof-larni, qarama-qarshi nuqtai-nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To`rtinchi bosqich	• Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferentsiyalar o`tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	• Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolanadi, har kim o`z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

Bu usulga ko`ra majlislarda emas, balki so`rab chiqish yo`li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi. Yaponiyada «Ringi» usulini ehtiyotkorlik, avaylash, jamoat mas`uliyatini oldinga suruvchi boshqaruv falsafasining ko`rinishlaridan biri deb hisoblash odat tusiga kirgan. Garchi bu usulning haddan tashqari semashaqqat bo`lgani uchun yapon matbuotida uning sha`niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo`lsada, uni qo`llashdan voz kyechish to`g`risida hech narsa deyilmaydi.

Qaror shaxs tomonidan qabul qilinadi, shunday ekan unda bu shaxs fazilatlarini u yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai-nazardan quyidagi ko`rinishdagi qarorlarning mavjudligi e`tirof etiladi:

- Mo`tadil, muvozanatlashgan qarorlar;
- Turtki beruvchi (impul'sli) qarorlar;
- Tinch holatni saklovchi (inertli) qarorlar;
- Tavakkalli qarorlar;
- Ehtiyotkorona qarorlar;
- Oqilona qarorlar.

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

Qaror qabul qilish jarayonida qarorlar tashkiliy, intuitiv, fikr-mulohazaga asoslangan qarorlar va hokazo bo`ladi.

Tashkiliy qaror – bu rahbar egallab turgan lavozimi bo`yicha vazifalarni bajarish uchun qilinishi kerak bo`lgan tanlov. Tashkiliy qaror maqsadi tashkilot oldida turgan vazifalarni bajarishni ta`minlash. Shuning uchun eng samarali tashkiliy qaror, oxirgi maqsadga erishishga eng ko`p hissa qo`shadigan va haqiqatda amalga oshiriladigan tanlov hisoblanadi. Tashkiliy qaror dasturlashtirilgan va dasturlashtirilmagan bo`ladi.

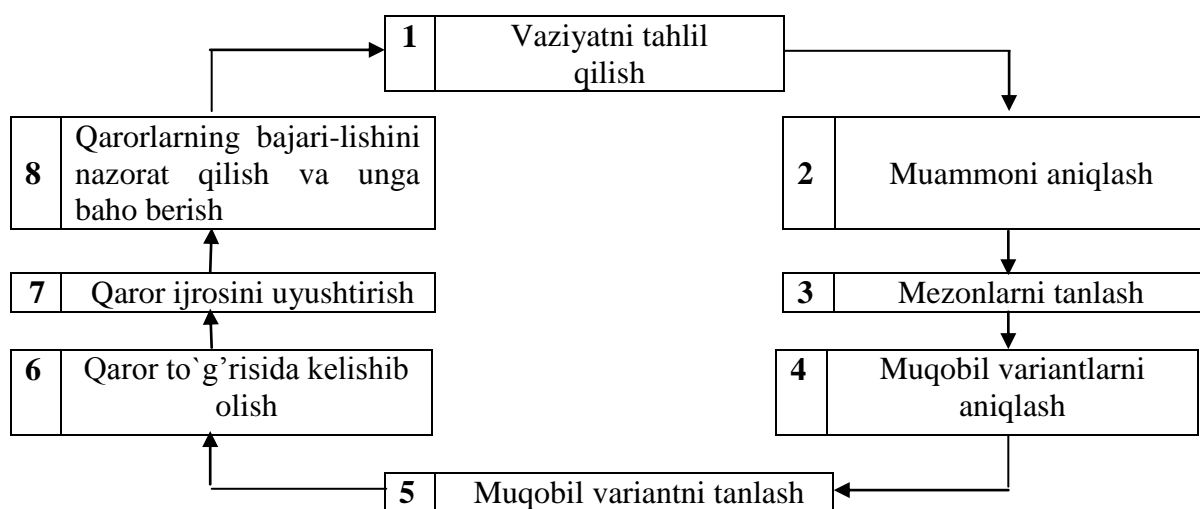
Dasturlashtirilgan qaror – bu matematik tenglamalarni yechishdagi kabi, qadamlar va harakatlarning ma`lum ketma-ketligida amalga oshirish natijasi. Bunda muqobillar soni chegaralangan va tanlov tashkilot belgilangan yo`nalish chegarasida amalga oshirilishi kerak. Dasturlashtirishni samarali tashkiliy qarorlarni qabul qilishda muhim yordamchi vosita deb hisoblash mumkin. Qaror qanday bo`lishi kerakligini aniqlab, rahbariyat xatolik ehtimolligini kamaytiradi va vaqt qisqartiriladi. Agar tuzilgan qaror qabul qilish uslubiyoti noto`g`ri bo`lsa, qaror samarasiz bo`ladi. **Dasturlashtirilmagan qarorlar**–ma`lum darajada yangi, tizimlashtirilmagan yoki noma`lum omillar bilan bog`liq bo`lgan holatlarda kerak bo`ladi. Oldindan kerakli qadamlar ketma-ketligini tuzish mumkin bo`lmaganligi sababli, rahbar qaror qabul qilish protsedurasini ishlab chiqishi kerak. Bunday qarorlarga misollar: tashkilot maqsadlari qanday bo`lishi kerak, mahsulot sifatini qanday oshirish kerak, boshqaruv strukturasi qanday takomillashtirish zarur, xodimlar motivatsiyasini qanday kuchaytirish kerak va hokazo.

Rahbar bir qancha tanlov variantlariga ega. Bu yerda asosiy maqsad – qarorlarni samarali qabul qilish imkoniyatlarini beruvchi asoslarni o`rganish. Shuni ta`kidlash kerakki, qabul qilingan qaror natijalari ayrim sohalar uchun salbiy ta`sir ko`rsatishi mumkin. Shuning uchun qarorlar tashkilotni tizim sifatida ko`rib, hamma qismlari uchun javob beradigan holda qabul qilinishi kerak. Rahbar oxirgi natijani ko`zlab, kamchiligi bo`lsa ham shunday muqobil qaror qabul qilish kerakki, natijada ko`proq maqsadga erishilsin. **Kompromisslar kontseptsiyasi ana shundan iborat.** Qaror qabul qilish jarayonini o`rganishda ikki momentni hisobga olish kerak. Birinchi, qaror qabul qilish nisbatan oson, lekin yaxshi qaror qabul qilish qiyin. Ikkinchi moment shundaki, qaror qabul qilish – bu psixologik jarayon. Vaqti-vaqti bilan odamlar harakatini mantiq belgilasa, vaqti-vaqti bilan his-tuyg`u belgilaydi. Shuning uchun qaror qabul qilish jarayoni intuitiv, fikr-mulohazaga asoslangan va oqilona xususiyatga ega. **Intuitiv qaror** – faqat uning to`g`riligini his etish asosida qilingan tanlov. Bunday qaror qabul qiluvchi tushunishni ham xoxlamay qaror qabul qiladi. Biz ataydigan oltinchi tuyg`u bu o`sha intuitiv qarordir. Yuqori pog`ona boshqaruvchilari ko`pincha intuitiv qarorga asoslanishadi. Lekin mantiqsiz to`g`ri tanlov qiyin. **Fikr-mulohazaga asoslangan qaror** – bu bilim va to`plagan tajriba bilan bog`liq bo`lgan tanlov. Bunday qarorlar intuitivday ko`riladi, chunki ularning mantiqi aniq emas.

9.3. Qarorni ishlab chiqish va uni qabul qilish.

Qaror qabul qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo`yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. SHu sababli, qarorni ishlab chiqish jarayoni ayrim unsurlar mazmuni va ko`lamiga ko`ra xilma-xil va ancha murakkabdir. Qarorni ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni o`z ichiga oladi (9.2-chizma).

Qarorni ishlab chiqish jarayoni bosqichlari.



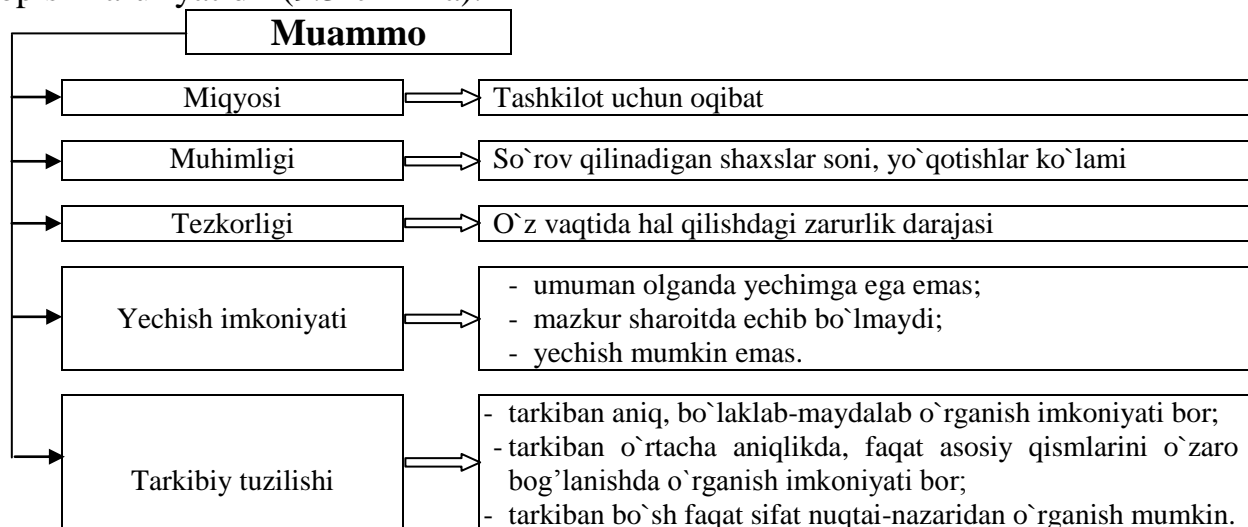
9.2-chizma. Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undagi bosqichlar.

Keltirilgan chizma taxminiy bo`lib vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko`ra o`zgarishi mumkin. Umuman qarorni ishlab chiqish jarayonida quyidagi savollarga javob topish lozim bo`ladi:

1. Nima qilish kerak?
2. Qanday xarajatlar evaziga?
3. Qanday tarzda bajarish kerak?
4. Kim uchun bajarish kerak?
5. Qanday muddatda bajarish lozim.
6. Kim tomonidan bajarilishi kerak?
7. Qaysi joyda bajarish lozim?
8. Qanday samara beradi?

Agar shu savollarga miqdor nuqtai nazardan to`g`ri javob topib, ularni makon va zamonda, shuningdek, resurs va bajaruvchilar bilan bog`lay olmasa, demak, qaror qabul qilgan shaxs qarorni ishlab chiqish texnologiyasini to`liq uddalay olmagan. Boshqarish jarayonida doimo biron bir masalani hal qilishga to`g`ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og`ish sodi bo`ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug`iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo`lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va uni hal etish zaruriyati yuzaga keladi. Qaror qabul qilish zaruriyati va tahlil qilinayotgan ob`yektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo`llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo`yicha vazifalar belgilanadi. Qarorning maqsadi yuqori organ tomonidan ko`rsatib berilishi mumkin.

Muammo - bu murakkab nazariy masala yoki amaliy vaziyat yechimini topish zaruriyatidir (9.3-chizma).



9.3-chizma. Muammo tushunchasi va uning tasnifi.

Muammo asosan: mavjud bo'lgan holatning bo'lishi lozim bo'lgan holatga mos tushmaslik; noaniqlik; sabab va oqibatning aniq bo'lmasligi; bir necha muqobilning mavjudlik hollarida yuzaga keladi (9.4-chizma).



9.4-chizma. Muammoning kelib chiqish sabablari.

Chizmadan ko'rinib turibdiki, muammolar turli sabablar, ya'ni ko'zlanmagan holatlar, oldimizga qo'yilgan maqsadning yechimi bo'yicha bo'ladigan harakatlar, ayrim standartlarda mavjud mezonlarning noaniqligi va nihoyat yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan tasodifiy xatolar tufayli vujudga kelishi mumkin.

Muammoni yechish – bu murakkab jarayon. Shuning uchun oqilona qaror chiqarishni besh bosqichda ko'rib o'tish mumkin:

1. **Muammo diagnostikasi.** Muammoni yechishda birinchi qadam to'liq va to'g'ri tashxis qo'yish.

Muammoni ko'rib chiqishning ikki uslubi mavjud:

- ✓ Birinchisi, qo'yilgan maqsadlarga erishilmaganda muammo deb hisoblanadi. Lekin ko'pincha rahbarlar faqat nimadir sodir bo'lishi kerak-u, lekin sodir bo'lmagan holatlarni muammo sifatida ko'radilar.
- ✓ Ikkinchisi, muammo sifatida potentsial imkoniyatlarni ko'rish mumkin.

Muammoni to'liq aniqlash qiyin, chunki tashkilotning hamma bo'limlari o'zaro bog'liq, bir-birining ishiga ta'sir ko'rsatadi. Shuning uchun muammoni to'liq aniqlash – uni yarmigacha yechish bilan barobar, lekin buni tashkiliy qarorlar uchun qo'llash qiyin. Natijada, muammo tashxisi bir necha qadamdan iborat bo'lgan va har bir qadamda oraliq qarorlar qabul qilinadigan protsedura yuzaga keladi. Murakkab muammoni tashxislashning birinchi bosqichi qiyinchiliklar yoki

imkoniyatlarning belgilarini anglash va belgilash hisoblanadi. Bunday belgilar past foyda, mehnat unumdorligi va sifat, yuqori xarajatlar, kadrlar qo`nimsizligi. Bu bosqichda axborot katta ahamiyatga ega. Ikkinchi bosqich axborotni to`plash va tahlil qilish hisoblanadi. Bunda relevant va o`rinsiz axborot o`rtasidagi farqni anglash zarur.

Relevant axborot – ma`lum muammoga, insonga yoki maqsadga erishishga taalluqli bo`lgan ma`lumot.

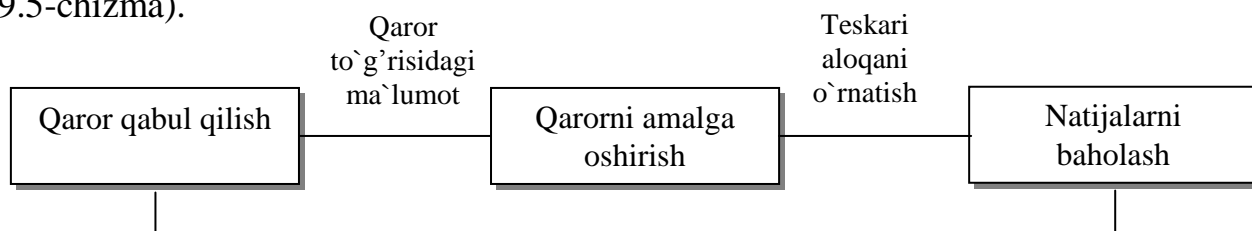
2. Qaror qabul qilishning mezonlari va cheklanmalarini aniqlash. Muammoni diagnostika qilish paytida uni yechish maqsadida u bilan aynan nima qilib bo`lishini bilish kerak. Yirik tashkilot uchun cheklanmalar kichik tashkilotdagi cheklanmalarga nisbatan kamroq. Rahbar standartlarni aniqlab olib, u bo`yicha esa tanlov muqobil variantlarini baholashi kerak bo`ladi. Bu standartlarni qaror qabul qilishning mezonlari deb ataladi.

3. Muqobilliklarni aniqlash. Muammo sababini bartaraf etadigan barcha mumkin bo`lgan harakatlarni mumkin qadar yuzaga chiqarish kerak.

4. Muqobilliklarni baholash. Faqatgina barcha g`oyalar ro`yxati tuzilganidan keyin har bir muqobillikni baholashga o`tish kerak.

5. Muqobillikni tanlash. Rahbar ancha ijobiy oqibatlariga olib keladigan muqobillikni tanlaydi.

Muammolarni yechish jarayoni muqobilliklarni tanlash bilan tugallanmaydi (9.5-chizma).



9.5-chizma. Qarorni amalga oshirish va baholash.

Muammoni yechish uchun yoki mavjud imkoniyatdan foyda olish uchun qaror amalga oshirilishi kerak. Agar qaror taalluqli bo`lgan shaxs tomonidan tan olinsa, qarorni amalga oshirish samaradorligi darajasi ko`tariladi.

Teskari aloqa bosqichida qaror oqibatlarini o`lchash va baholash yoki olingan natijalarni rahbar kutgan natijalar bilan solishtirish lozim.

Eng maqbul qarorni ishlab chiqish ko`p jihatdan omilkor kishilarning va, ayniqsa, kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri naqadar to`la hisobga olinganligiga bog`liq.

Mezonlar tanlab olingach, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o`tiladi. So`ng qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o`tiladi. Bu bosqichda qo`yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model – bu biron bir fikr (g`oya) yoki tizim va ob`yektini biron bir shaklda namoyon etish. Masalan, tashkilot sxemasi, uning strukturasi model hisoblanadi va uning tuzilishini ko`rsatadi.

Model - bu boshqaruv oldida turgan vazifani hal etish chizmasidir. Model oddiy yoki dasturlashni talab qiluvchi, murakkab bo`lishi ham mumkin. Murakkab qarorlarni qabul qilishda matematik yoki statistik modellardan foydalaniladi. Bu

modellar muammolarni miqdor jihatdan tavsiflaydi va optimal variantli boshqarish qarorini qabul qilish uchun asos bo`ladi.

Modelning asosiy xarakteristikasi bu qo`llanadigan hayotiy holatni tushunishni yengillashtirish. Model rahbarga o`z tajribasini oshirishga yordam beradi. Hamma boshqaruv maktablariday real dunyo tashkiliy muammolarini yechishda boshqaruv fani ham intiladi.

Modellar uch turga bo`linadi:

1. **Fizik model** – tadqiq etilayotgan ob`yekt yoki tizimni kattalashtirilgan yoki kichraytirilgan ifoda yordamida ko`rsatadi. Misol, chizmaning kattalashtirilgan yoki kichiklashtirilgan masshtabdagi ifodasi.
2. **Analogli model** – tadqiq etilayotgan modelning tushunarli va o`xshash shakldagi ifodasi. Masalan, geografik xarita, grafik. Analogli modelning boshqa misoli - bu tashkiliy sxema - bu sxemani yasashda rahbar faoliyat va individlar o`rtasidagi bog`liqlikni zanjirsimon sifatida ko`ra oladi.
3. **Matematik modelda** ob`yekt yoki hodisaning xususiyatini ifodalash uchun simvollar qo`llaniladi. Masalan, mahsulot hajmi va xarajatlarining o`zaro bog`liqligini model yordamida ifodalash mumkin.

$$C = PV(0,1) = 2500$$

Bunda: C - xarajatlar ishlab chiqarish hajmiga (PV) ko`paytirilgan $0,1 = 2500$.

Modelni yasash boshqarish singari jarayondir. Bu jarayonning asosiy bosqichlari quyidagilar:

1. Masalaning qo`yilishi.
2. Modelni yasash.
3. Modelning to`g`riligini tekshirish.
4. Modelni qo`llash va yangilash.

Modellarning samaradorligini turli qiyinchiliklar va potentsial cheklanishlar oqibatida pasaytirilishi mumkin. Ular: noto`g`ri dastlabki farazlar, axborotlarning cheklanganligi, foydalanuvchilarning qo`rquvi, amalda sust qo`llanilishi, haddan ziyod bo`lgan qiymat.

Boshqaruv modellari. Boshqarish fanida mavjud bo`ladigan aniq modellarning soni shunday ko`pki, ular muammolarni yechish uchun qo`llanadigan alohida modellar soniga teng. Quyida ba`zi bir keng tarqalgan modellarning tiplarini ko`rib o`tamiz.

O`yinlar nazariyasi. Tashkilot muvaffaqiyati juda bog`liq bo`lgan muhim omillardan biri raqobatbardoshlik hisoblanadi. Darhaqiqat, raqobatchining harakatlarini bashoratlash qobiliyati har qaysi tashkilot uchun qulay vaziyat hisoblanadi. O`yinlar nazariyasi – qabul qilingan qarorning raqobatchilarga ta`sirini baholash modelidir. Biznesda o`yin modellari raqobatchilarning narx o`zgarishlariga, qo`shimcha tovar va xizmat ishlab chiqarishga, yangi mahsulotni o`zlashtirishga bo`lgan reaksiyasini bashorat qilish uchun qo`llaniladi. Hozirgi davrda o`yinlar nazariyasi unchalik ham ko`p qo`llanilmaydi, chunki real hayotning holatlari juda murakkab va tez o`zgaruvchandir va bu firma taktikasining o`zgarishiga raqobatchilar qanday harakat qilishlarini aniq bashorat qilishga yo`l qo`ymaydi.

Navbatlar nazariyasi modeli yoki optimal xizmat ko`rsatish modeli. Bu model iste`molga nisbatan optimal xizmat ko`rsatish kanallari sonini aniqlash uchun qo`llaniladi. Masalan, odamlarning aviakompaniyaga samolyot uchun chipta buyurishi va axborot olish to`g`risidagi qo`nqiroqlari, omborda yukni tushirishni kutib turgan yuk mashinalari, bekatda navbat kutib turgan yo`lovchilar buning yorqin misolidir. Agar mijoz ko`p kutib turishiga to`g`ri kelsa, unda ular boshqa kompaniyaga murojaat qilishlari mumkin. Shunday qilib, printsiptial muammo shundan iboratki, qo`shimcha xizmat qilish kanallari xarajatlarni va mijozlar boshqa kompaniyaga o`tib ketganda olinadigan zararlarni tenglashtirish.

Zaxiralarni boshqarish modeli. Bu model resurslarga buyurtmalarni joylashtirish vaqti va ularning miqdorini aniqlash uchun hamda ombordagi tayyor mahsulot hajmini optimallashtirish uchun qo`llaniladi. Har qanday tashkilot ishlab chiqarishni uzluksiz ta`minlashi uchun ma`lum miqdorda resurslar zaxirasini saqlashi kerak.

Bu modelning **maqsadi**–jamlanib qolgan zaxiralarning xarajatlarda ifodalanadigan salbiy oqibatlarni kamaytirish.

Bu xarajatlar uch asosiy ko`rinishda bo`ladi: Buyurtmani joylashtirish.

1. Saqlash.
2. Zaxiralarning yetarli bo`lmagan darajasi bilan bog`liq bo`lgan xarajatlar.

Bu muammoni yechish bo`yicha bir qancha modellar ishlab chiqilgan.

Chiziqli dasturlashtirilgan model. Bu model raqobatchilik ehtiyojlari mavjud bo`lgan holda taqchil resurslarni taqsimlashda optimal usulni aniqlash uchun qo`llaniladi. Chiziqli dasturlashtirish odatda ishlab chiqarishdagi qiyinchiliklarni yechish uchun shtabli bo`linmalardagi mutaxassislar tomonidan qo`llaniladi. Masalan, bunday modellarga optimal ishlab chiqarish assortimentini aniqlash, texnologik jarayonni boshqarish, zaxiralarni boshqarish, ishchilarni taqsimlash, transport masalalari kabilar kiradi.

Immitatsion model. Yuqorida ko`rsatilgan hamma modellar immitatsion modellar hisoblanadi, chunki ularning hammasi reallikni aks ettiradi. Shunga qaramasdan, modellashtirishning uslubi sifatida, *immitatsiya* real holatning o`zgarishlarini aniqlash uchun model yaratish va uni eksperimental qo`llash jarayonini bildiradi. Masalan, ishlab chiqarish bo`yicha mutaxassislar va moliyachilar, ishlab chiqarish faoliyati o`sishi, yangi texnologiya yoki ishchilar tarkibini o`zgartirish natijasida qo`shimcha foyda olish immitatsion modellarini tuzishi mumkin. Marketing bo`yicha mutaxassis narx o`zgarishi natijasida yoki reklama asosida maqsulot sotish hajmining o`sishini immitatsiya qilishi mumkin.

Iqtisodiy tahlil modeli. Bu model xarajatlarni va iqtisodiy foydani hamda korxonalar faoliyati rentabelligini baholashning hamma uslublarini o`z ichiga oladi. Oddiy iqtisodiy model zararsizlik nuqtasini aniqlashga asoslangan, ya`ni umumiy daromad jami xarajatlar bilan tenglashadigan, korxonada foyda olishni boshlaydigan nuqtani aniqlashdagi qaror qabul qilish uslubi.

Zararsizlik nuqtasi (break-even point-BEP) shunday holatni ko`rsatadiki, unda umumiy daromad (total revenue - TR) umumiy xarajatlarga (total costs - TC) teng bo`lib qoladi. Zararsizlik nuqtasini aniqlash uchun mahsulot sotiladigan narxni, bir

birlik mahsulot o`zgaruvchan va doimiy xarajatlarini hisobga olish kerak:

$$BEP = \frac{TFC}{P - VC}$$

Bunda: TFC - doimiy xarajatlar;
R - mahsulot birligi narxi;
VC - o`zgaruvchan xarajatlar.

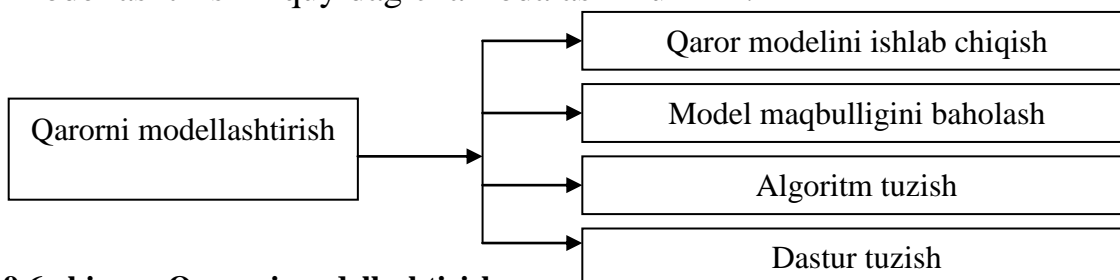
Narx (price - P) firma har bir birlik tovar va xizmatlarni sotishdan qanchalik daromad olishini ko`rsatadi. Bir birlik mahsulot o`zgaruvchan xarajatlari (variable cost - VC) - bu har bir mahsulot birligini ishlab chiqarishga to`g`ri bog`liq bo`lgan amaldagi xarajatlar. Jami doimiy xarajatlar (total fixed cost - TFC) bu boshqaruv apparatiga ketgan xarajatlar, tsex xarajatlari va h.k.z.

Zararsizlik nuqtasini tahlil qilish firma uchun ko`proq qulay bo`lgan muqobil yo`llarni tanlash imkonini beradi.

Modellashtirish quyidagi bosqichlarni o`z ichiga oladi:

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

Modellashtirishni quyidagicha ifodalash mumkin:



9.6-chizma. Qarorni modellashtirish

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoniga ta`sir etuvchi omillarni hisobga olish kerak.

Rahbarning shaxsiy baholashlari. Har qanday odam o`z qadriyatlar tizimiga ega va bu tizim uning harakatlarini aniqlab beradi hamda qabul qilinayotgan qarorga ta`sir ko`rsatadi (muhimlik, sifat va h.k.z).

Qaror qabul qilish muhiti. Qaror qabul qilish paytida tavakkalchilik hisobga olinadi. Al`ternativallarni baholash chog`ida rahbar mumkin bo`lgan natijalarni turli sharoitlarda bashoratlashi lozim. Bunday sharoitlar quyidagilar: aniqlik, risk (tavakkalchilik) va noaniqlik.

Vaqt va o`zgaruvchan muhit. Vaqt o`tishi bilan vaziyatlar ham o`zgarib turadi, demak, axborot va kamchiliklar aniq ekan, qarorni hayotga amal qilib qabul qilish lozim.

Axborotlarning cheklanganligi. Oqilona qaror qabul qilish uchun aniq axborot kerak. Ba`zan yaxshi va aniq axborot juda qimmat bo`ladi yoki uni olib bo`lmaydi. Shuning uchun rahbar qo`shimcha axborotdan foyda kelish-kelmasligini hal qilishi kerak, ya`ni bu qaror qanchalik muhim, u tashkilotning ahamiyatli resurslar hissasi bilan yoki ahamiyatsiz pul summasi bilan bog`liqmi.

Agar axborotni ma`qul bo`lgan bahoda olish qiyin bo`lsa va bunday imkoniyat tez orada paydo bo`lsa, unda qaror qabul qilishni keyinga qoldirish kerak bo`ladi.

Hatti-harakatlarning cheklanganligi. Shaxslararo va tashkilot ichidagi kommunikatsiyalarni qiyinlashtiradigan ko`pgina omillar qaror qabul qilishga ta`sir ko`rsatadi. Masalan, rahbarlar ko`p hollarda muammolarning mavjudligini hamda jiddiyligini, cheklanmalarni va al'ternativalarini turlicha qabul qilishadi. Bu narsa qaror qabul qilish jarayonida kelishmovchilikka va nizolarga olib keladi. Rahbarning xodim bilan bo`ladigan axborot almashinuvi usulidan xodimlarning hatti-harakati bog`liq bo`ladi.

Salbiy oqibatlar. Qaror qabul qilish – bu kompromislarni yuzaga keltirish san`atidir. Bir tomondan muvaffaqiyatga erishilsa, boshqa tomondan zararni olib keladi. Masalan, mahsulot sifatini oshirish xarajatlarning oshishiga olib keladi, avtomatizatsiya xarajatlarni pasaytiradi, lekin ishchilar sonini qisqartiradi va h.k.z. Shunga o`xshash salbiy oqibatlarni hisobga olib turish kerak.

Qarorlarning o`zaro bog`liqligi. Tashkilotda barcha qarorlar o`zaro bog`liqdir. Birta muhim qaror unchalik muhim bo`lmagan qarorlarni talab qiladi. Masalan, yangi jihozni sotib olish nafaqat ishlab chiqarish bo`limiga ta`sir etadi, balki yakuniy holda sotish va marketing bo`limlariga ham ta`sir etadi.

Qarorlar shajarasi – bu uslub ham bir qancha mavjud variantlardan eng yaxshi yo`nalishni tanlab olish uchun qo`llaniladi. Qarorlar shajarasi qaror qabul qilish muammosini sxema ko`rinishida ifodalaydi.

Qarorlar shajarasi uslubini bir qarorning natijasi keyingi qaror natijasiga ta`sir ko`rsatadigan vaziyatlarda qo`llash mumkin. Bu uslub ketma-ket qarorlarni qabul qilish uchun qo`llaniladi. Qarorlar shajarasidan foydalanib rahbar ikkinchi nuqtadan dastlabki nuqtaga qaytish yo`li orqali o`zi uchun ancha maqbul bo`lgan qarorni topadi.

Prognozashtirish – bu o`tgan davrda to`plangan tajriba hamda kelajak to`g`risidagi joriy farazlarni kelajakni aniqlash maqsadida qo`llaniladigan uslub.

Prognozlarning turlari:

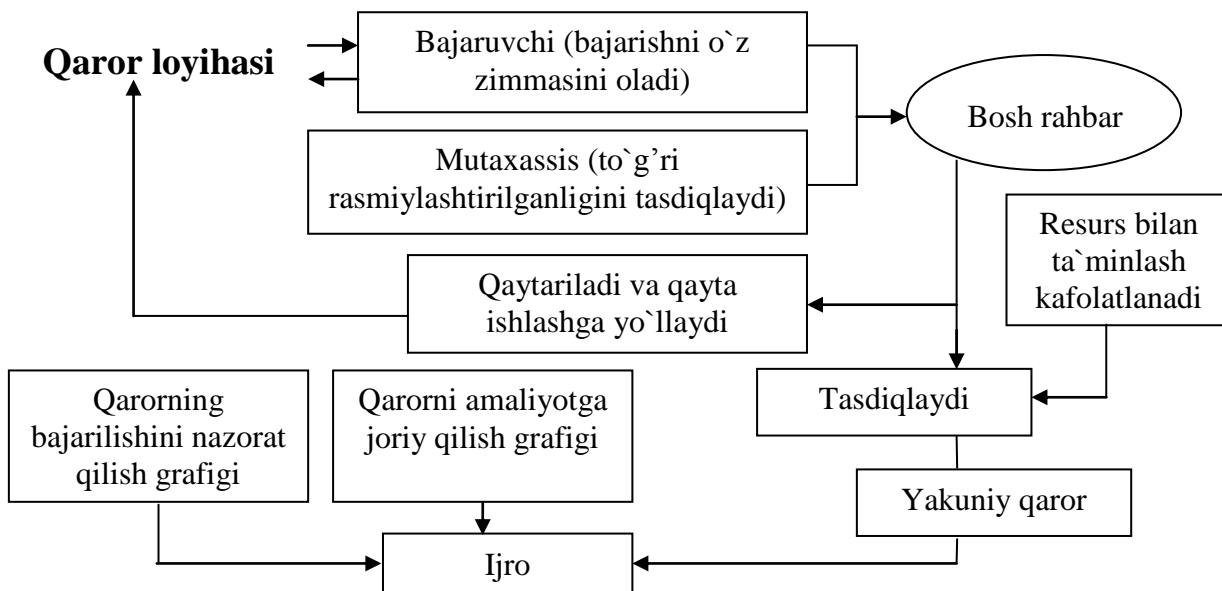
1. Iqtisodiy prognozlar.
2. Texnologiya rivojlanishini prognoz qilish.
3. Raqobatchilarning rivojlanishini prognoz qilish. Raqobat darajasi strategiyasini oldindan aytish.
4. So`rovlar va tadqiqotlar asosida prognozlash.
5. Ijtimoiy prognozashtirish.

Iqtisodda asosan prognozashtirishning miqdoriy uslubi qo`llaniladi. Buning mohiyati qaysi bir omilning ta`siri natijasida kelgusida ma`lum bir ko`rsatkichning qaysi darajagacha rivojlanishini mo`ljallaydi. Prognozashtirishning miqdoriy uslubi miqdoriy axborot yetarli bo`lmagan sharoitda qo`llanilmaydi, buning uchun sifat uslublari qo`llaniladi. Kelajakni prognoz qilish ekspert tomonidan amalga oshiriladi.

Qarorlarni tanlash, ularni uzil-kesil qabul qilish rahbar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabul qilishi mumkin.

Odatda, yakkaboshchilik ko`pchilik fikri bilan birga qo`shib olib boriladi, ya`ni:

- ✓ tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;
- ✓ qaror uzil-kesil qabul qilinadi va hujjat (buyruq, farmoyish berish, rejani tasdiqlash va h.k.zlar) bilan rasmiylashtiriladi;
- ✓ qaror ijro etuvchi shaxslarga yetkaziladi (9.7-chizma).



9.7-chizma. Yakuniy qarorni qabul qilish bosqichi.

Har qanday qarorni qabul qilishda rahbar quyidagi 10 ta tamoyilga amal qilsa, foydadan xoli bo`lmas edi.

1. Tavsilotlarni bilib olishdan oldin muammoni to`lalgicha hal qiling.
2. Ehtimol tutilgan hamma variantlarni ko`rib chiqmagunga qadar qaror qabul qilmang.
3. Hatto hamma tan olgan haqiqatlarga ham shubha bilan qarag, ularni rad etishdan qo`rqmang.
4. Muvaffaqiyat juda oz bo`lib ko`ringanda ham oldingizda turgan muammoga turli xil nuqtai-nazarlardan qarashga intiling.
5. Hal qilingan muammoning mohiyatini yaxshiroq tushunib olishga yordam beradigan model yoki o`xshashlikni izlang.
6. Haqiqatga yaqinlashish uchun imkoni boricha ko`proq savollar bering.
7. Xayolingizga kelgan birinchi qaror bilan qanoatlanib qolmang.
8. Uzil-kesil qaror qabul qilishdan oldin o`z muammolaringiz haqida biror bir kishi bilan gaplashib ko`ring.
9. O`z sezgi va hissiyotingizga e`tibor bilan qarang.
10. Har bir kishi hayotda va har kuni paydo bo`lib turadigan muammolarga o`z nuqtai-nazaridan qarashini unutmang.

Imkoni boricha kamroq farmoyish berish kerak. Tajriba shuni ko`rsatadiki, farmoyish qanchalik ko`p bo`lsa, uni bajarish va ijrosini nazorat qilish shunchalik qiyin bo`ladi. Bir vaqtda bir necha farmoyish berish tavsiya etilmaydi. Topshiriqlarni har xil vaqtda, bajarish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofiqdir.

9.4. Qarorlarning ijrosini uyushtirish va ularning bajarilishini nazorat qilish.

Qarorlarni bajarish – bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demakdir.

Qaror eng avvalo buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish – bu firma, korxonaga, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq asallarni hal etish demakdir. Bunda har bir bo'linma o'zining funktsional vazifasini bajarish bilan band bo'ladi. Binobarin, boshqarishning yagona tizimi amal qiladi. Shu tariqa barcha boshqaruv bo'linmalari bir-biriga o'zaro ta'sir ko'rsatib, bosh rejalarning bajarilishini ta'minlaydi.

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

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

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

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

Qarorlarni muvaffaqiyatli amalga oshirish uchun ko'rgazmali jadval tuzish lozim. Unda ijrochilar, bajarish muddatlari, taqsimlangan ish hajmi, ob'yektlarga bo'linish, sarflanadigan o'rtacha vaqt, moddiy va ma'naviy resurslarga bo'lgan ehtiyoj qayd qilinadi.

Tashkiliy reja ijrochilarga yetkaziladi, tushuntiriladi, zarur bo'lgan taqdirda yo'l-yo'riq, uslubiy ko'rsatmalar beriladi.

Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilishda rahbar muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxonaga, firma to'g'risidagi qonun yoki Nizom ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatni mazkur korxonaga (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq va majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'inmaning boshqa xizmatlar bilan funktsional aloqalari tartibga solinadi. Har bir boshqaruv bo'limi yaxlit uyushtirilgan bo'lib, uni bitta rahbar boshqaradi. Xodimlar o'rtasida

majburiyat va javobgarlik uchun ular mustaqillik va tashabbus ko'rsatishning eng ko'p imkoniyatlarini ta'minlaydigan qilib taqsimlanadi.

Har bir bo'limda barcha xodimlarning vazifalari, javobgarligi va huquqi "Huquq vazifasiz, vazifa huquqsiz bo'lmaydi" degan tamoyilga amal qilgan holda aniq belgilanadi. Shunga binoan har bir xodimga majburiyat, huquq va javobgarlik yozma tarzda aniqlashtiriladi. Bu esa xodimlarni bir-birlarining ishiga aralashishidan xoli qiladi.

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

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

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

Boshqarish jarayonida oxirgi bosqich – bu qabul qilingan qarorlar ijrosini nazorat qilishdir.

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

Haqiqiy holatni bilmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, to'g'ri va oqilona rahbarlik qilib bo'lmaydi. Quyi bo'g'inlarni boshqarishda asosan hisobga olishning tezkor va buxgalteriya hisobi turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisobga olish samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib boorish imkonini beradi. Hisobga olishdagi chalkashlik, odatda ishlab chiqarishni boshqarish ahvolning yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

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

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

Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat ishonchli qaytma (javob) aloqadir. Bunday aloqa bo'lmasa, boshqarish qarorlarining amalga oshirilishiga zarur bo'lgan hollarda tuzatishlar kiritib bo'lmaydi. Qarorning bajarilishini nazorat qilish xulosalar chiqarishni ham o'z ichiga oladi. Bundan maqsad qarorning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

Nazorat savollari:

1. Qaror nima? Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
2. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o'z ichiga oladi?
3. Boshqaruv qarorlari tasnifini keltiring va har biriga qisqacha izoh bering.
4. Tashkiliy qaror deganda nima tushuniladi?
5. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishga qanday omillar ta'sir ko'rsatadi?
6. Model nima va ularning qanday asosiy ko'rinishlari mavjud?
7. Qarorni bajarish va uning bajarilishini nazorat qilish deganda nimani tushunasiz?

Adabiyotlar:

1. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
4. Internet saytlari: www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Mavzu 10. Sanoat korxonalarini marketingini boshqarish.

Reja:

1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.
2. Bozor imkoniyatlarini o'rganish.
3. Korxonada marketing xizmatini tashkil etish.
4. Reklama: funktsiyasi va vazifalari.

Tayanch iboralar: marketing, bozor, talab, taklif, marketing faoliyati, segmentlash, korxonalar, marketing kanallari, marketing majmui, raqobat, reklama, reklama usullari, reklama vositalari, reklama tadbiri.

10.1. Marketing tushunchasi, turlari va strategiyasi.

Marketing - insonning ayirboshlash vositasida talab va ehtiyojni qondirishga qaratilgan faoliyatidir. Marketing tarkibiga bozorni o'rganish. Iste'molchi buyurtmasiga ko'ra mahsulotlar assortimentini rejalashtirish, bozorni egallash, reklama, tovarlar va xizmatlarni ishlab chiqaruvchidan iste'molchiga yetkazib berish bilan bog'liq tadbirkorlik faoliyati kiradi.

Marketing konstruktor, muhandis, iqtisodchi va boshqa mutaxassislariga bozor ehtiyojlari bilan tanishish, iste'molchi ushbu mahsulotning qanday bo'lishini istashi, unga qancha haq to'lashi, u kim uchun zarurligi haqida mulohaza yuritish imkonini beradi.

Bozor sharoitida korxonani boshqarish marketingni ishlab chiqarish tsiklining boshiga qo'yadi, chunki xo'jalik qarorlarini qabul qilish asosida ishlab chiqarish imkoniyatlari emas, balki bozor talablari, xaridor ehtiyojlari yotadi. Oxir natijada korxonalar ko'lamini, korxonani boshqarish tashkiliy tarkibini, boshqaruv tamoyil va usullarini, xizmat ko'rsatish yo'nalishlarini bozor belgilaydi.

Bozor munosabatlari sharoitida korxonada bozor kon'yukturasi, bo'lajak sheriklar imkoniyatlari, narxlar o'zgarishi haqida axborot olish asosida o'z ishlab chiqarishini moddiy-texnikaviy ta'minlash va kapital qurilishni tovarlar va xizmatlar bozoridan (bevosita ishlab chiqaruvchidan, ulgurji savdoda, shu jumladan, yarmarka, kimoshdi savdosi, hamda moddiy-te'minot va boshqa vositachi tashkilotlardan) resurslar sotib olish yo'li bilan amalga oshiradi.

Natijada korxonaning reja-iqtisod, texnika, texnologiya, ta'minot va sotuv bo'limlari vazifalari o'zgaradi. chunki korxonada muhandis-texniklari resurslardan qay darajada foydalana olish imkoniyatiga ega ekanliklarini bilishlari, bozor ta'siridan erkin bo'lishlari uchun korxonada bozor iqtisodiyoti, korxonada ishlab chiqarish va moliya siyosati masalalari bo'yicha axborot manbaasi, bo'lgan maxsus marketing xizmatini tashkil etish ehtiyoji vujudga keladi.

Marketing bo'limi bozorni, ijtimoiy talab xolati va o'zgarishi, kon'yukturani o'rganish natijasida korxonada ishlab chiqariladigan mahsulot zarurligi, istiqboli masalasini hal etadi. Korxonani marketing vositasida boshqarish ancha mushkul bo'lib, katta xajmda reja-xisob kitoblarini, kadrlarni qayta tayyorlashni, boshqaruv vazifa va usullarini tubdan o'zgartirishni talab qiladi. Faqat korxonada, butun iqtisodiyot xo'jalik mexanizmini tubdan qayta qurishi asosidagina marketing tendentsiyasini qo'llash mumkin. Aks holda korxonada tez o'zgaruvchan talabga moslasha olmay raqobat kurashiga bardosh bera olmaydi. Bu korxonada foyda ko'rmasligi va undan kelib chiquvchi boshqa oqibatlariga olib keladi. Chunki faqat iste'molchilar ehtiyojini xisobga olib, fan-texnika taraqqiyoti yutuqlaridan foydalana olgan korxonagina o'z mahsulotini sotishdan foyda olishi mumkin. Bu ma'noda amerikalik avtomobil' magnati G.Fordning fikrini ta'kidlab o'tish zarur. Undan qanday qilib millioner bo'lganligini so'rganlarida quyidagicha javob bergan: «Juda oson. Men o'z avtomobillarimni bozorda boshqalarga nisbatan arzonroq sotib, o'z ishchilarimga boshqalarga nisbatan ko'p xaq to'laganman». Bunday holda u sinishi kerak edi, lekin u raqobatchilarini bozordan siqib chiqarib bozorni egallagan uchun millioner bo'ldi.

Tovar pul munosabatlari jamiyatni o'z-o'zini boshqarish mexanizmi bilan qurollantirgani uchun bebaho xususiyatga ega. Tartibga solinuvchi bozor xo'jalik faoliyatini iste'molchiga qaratish, tashkiliy tizimlar, boshqaruv tamoyili va usullarini qayta qurish, korxonada maqsad va vazifalarini o'zgartirishni talab qiladi.

Amerikalik iqtisodchi Filipp Kotler o'zining mashhur «Marketing bo'yicha boshqaruv» qo'llanmasida marketing turlarining klassifikatsiyasini bergan.

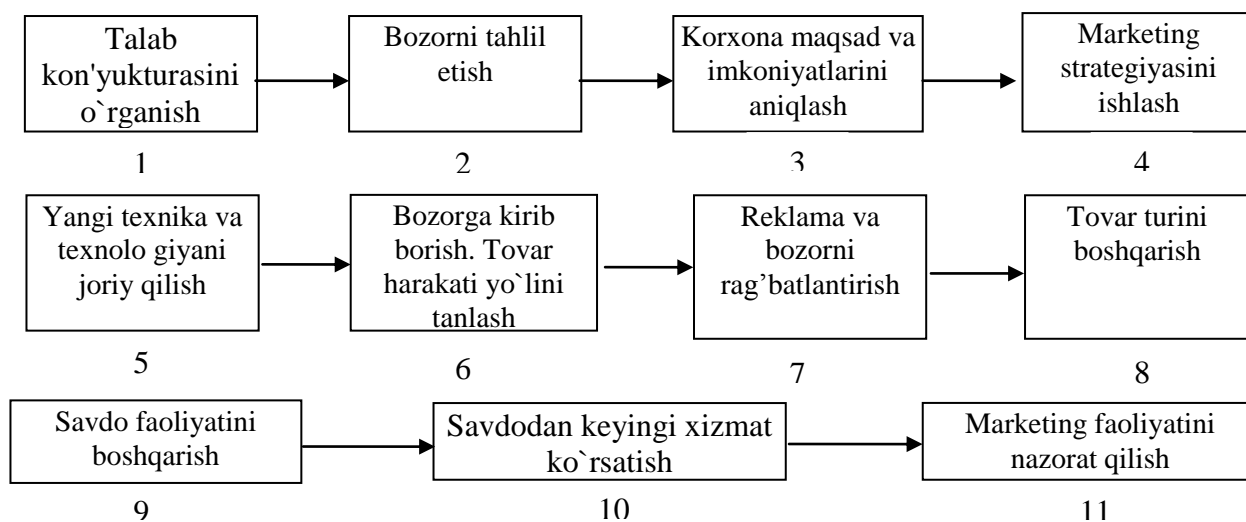
10.1-shakl

Marketing turlari.

Talab holati	Marketing vazifasi	Marketing turi
Salbiy talab	Talab yaratish	Konversion marketing
Talab yo'q	Talabni rag'batlantirish	Rag'batlantiruvchi marketing
Mumkin bo'lgan marketing	Talabni oshirish	Remarketing
O'zgaruvchan talab	Talabni muvozanatlash	Sinxromarketing
To'liq talab	Talabni qo'llash	Qo'llovchi marketing
Ortiqcha talab	Talabni kamaytirish	Demarketing
Maqbul bo'lmagan talab	Talabni tugatish	Qarshilik qiluvchi marketing

Marketing strategiyasi jamiyat va korxonaga jamoasining uzviy manfaatlarini ishlab chiqarish samaradorligini hal qilishga xizmat qilish kerak.

Marketing strategiyasi bosqichlarini quyidagicha ifodalash ifodalash mumkin(10.1-chizma).



10.1-chizma. Marketing bosqichlari.

Marketing strategiyasini bilish «marketingni boshqarish» tushunchasiga ta'rif berishga imkon yaratadi. Marketingni boshqarish - bu ishlab chiqarish va bozorni foyda olish, savdo hajmini oshirish, bozordagi xissasini oshirish maqsadida xaridorlar bilan foydali ayirboshlashni ta'minlash, mustaxkamlash maqsadida o'rganish va tahlil etishdir.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda marketingni boshqarish - bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

Marketingni boshqarish vazifalari jumlasiga talab darajasi, vaqti va xususiyatiga tashkilot oldida tutgan maqsadga erishish uchun yordam berish niyatida ta'sir etish ham kiradi. Boshqacha qilib aytganda marketingni boshqarish - bu talabni boshqarishdir. Haqiqiy talab darajasi istalgandan past yoki yuqori bo'lishi mumkin. Bunday xolat bilan marketing bo'yicha boshqaruvchi duch kelishi mumkin.

Marketing bo'yicha boshqaruvchi - tashkilotning marketing vaziyatini tahlil qilish, belgilangan rejalarni amalga oshiruvchi va nazorat vazifalarini amalga oshiruvchi xodimidir. Bunga savdo xizmati boshqaruvchisi va xodimlari, reklama xizmati xodimlari, savdoni rag'batlantirish bo'yicha mutaxassislar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, marketing bo'yicha tadqiqotchilar, tovarlar bo'yicha boshqaruvchilar va narxni tashkil etish bo'yicha mutaxassislar kiradilar.

10.2. Bozor imkoniyatlarini o`rganish.

Bozor – ishlab chiqaruvchilar va iste`molchilar (sotuvchilar va xaridorlar) o`rtasida pul orqali ayirboshlash jarayonida vujudga keladigan munosabatlar majmuasi.

Bozor tizimi puldor iste`molchining xoxishini, korxonalar talabini hisobga oladi, ular uchun tovarlar ishlab chiqaradi va bu qarorni resurslarni yetkazib beruvchilarga uzatadi, ulardan tegishli javob olishga erishadi.

Bozor o`zgarimas emas va doimo uni o`rganishi, savdo imkoniyatlari masalasi bo`yicha ma`lumotlarni tahlil etishni talab qiladi. Bozorni o`rganish maqsadni belgilash va izlanish rejasini tuzishdan belgilanadi. Undan keyin bir necha yil davomida mahsulot sotish natijalari tahlil qilinib, xato va noaniqliklar aniqlanadi, marketing bo`yicha mutaxassislar fikri o`rganiladi.

Axborot turli manbaalar: matbuot, reklama, telefon orqali, so`rov anketalari tarqatish va yig`ish vositasida yig`iladi.

Anketa so`rovi interv`yu olish yoki telefon orqali so`rov o`tkazish bilan to`ldirilishi mumkin.

Bozorda mavjud vaziyatni bilgan holda korxonada ishlab chiqarish va ta`minlov - savdo faoliyatini rivojlantirish bo`yicha tavsiyalar ishlab chiqish mumkin.

Korxonalar davriy ravishda (yiliga bir necha marta) bozordagi o`z holatini aniqlash lozim. Bozor potentsial sig`imi deganda ma`lum vaqt davomida amalga oshirish mumkin bo`lgan savdo hajmi tushuniladi. Uzoq istiqbol uchun rejalar 15-20 yilni, o`rta mudatli 5 yil, qisqa muddatli 1-2 yilga mo`ljallangan bo`ladi.

Bozor yangi mahsulot chiqarishda bozor sig`imini aniqlash muhim ahamiyatga ega. Bozor sig`imi va kon`yukturasini o`rganish bilan korxonadan tashqari yoki uning tapshirig`i bilan boshqa xo`jalik hisobida ishlovchi tashkilot shug`ullanishi mumkin. Xo`jalik hisobi asosida ishlovchi pulli axborot-maslahat beruvchi bunday tashkilotlar barmog`ini tashkil etish maqsadida muvofiqdir. Bu tashkilotlar o`rtasida raqobat munosabatlari bo`lishi ham muhimdir.

Bozorni o`rganish bo`yicha tadqiqotlar olib borish ko`p mablag` talab etadi, shu sababli mavjud axborot manbalaridan iloji boricha keng foydalanish lozim. Tadqiqot davomida barqaror qonun va qonuniyatlarni aniqlash muhimdir.

Bozor sig`imini o`rganish bo`yicha marketing izlanishlarini olib borishda raqobatchilar faoliyatini, reklama, savdo siyosatini, tovarlar assortimentini, texnik xizmati, bo`limlar tashkiliy tuzilishini tahlil etishni unutmaslik kerak.

Bozor bu orzu emas, balki qat`iy, ba`zan shavqatsiz, xayolni tan olmaydigan, o`ylanib qadam bosish lozim bo`lgan haqiqatdir. Bozor korxonalarni demonopollashtirish, qat`iy raqobat kurashi, korxonaning butun xo`jalik mexanizmini qayta tashkil etishni, ilg`or texnologiyani joriy qilish, loyiha-konstruktor mutaxassislarning malakasi yuqori bo`lishiga, marketing bo`yicha tajribaga ega bo`lish va boshqalarni ko`zda tutadi. Juda ilg`or g`oya va tajriba konstruktorlik loyihalari mavjud bo`lsa ham, zamonaviy texnologiyasiz jahon bozori talablariga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarib bo`laydi.

Yangi texnologiya sotib olish uchun valyuta ishlab topish kerak. Umumiy holda bozorni egallash strategiyasi quyidagicha bo`ladi:

1. Qator tadbirlarni amalga oshirish hisobiga dastlabki jamg`arish (maqsadni aniqlash, tashkiliy tarkibni takomillashtirish, kadrlarni tayyorlash va malakasini oshirish, ishlab chiqarish intizomini kuchaytirish, mehnat va moddiy xarajatlarni qisqartirish va h.k.).
2. Yangi texnologiyalarni, imkoni bo`lsa qo`shma korxonada tuzish yo`li bilan sotib olish.
3. Iqtidorli menejer va konstruktorlarni jalb etish yo`li bilan yangi, yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish.
4. Xalqaro talabga javob beruvchi mahsulot ishlab chiqarish va uni jahon hamda ichki bozorga olib chiqish.
5. Korxonani ulgurji savdo bilan shug`ullana oluvchi yuqori samarali xo`jalikka aylantirish.

Bozorni egallash strategiyasi asosiy maqsadga erishishni oliy sifatli mahsulot etishtirish, korxonada ishlovchilar turmush farovonligini oshirish, belgilangan ijtimoiy dasturlarni bajarishini ta`minlashdan iborat. Belgilangan tadbirlar muvaffaqiyatli bajarilishi mehnat jamoasining har bir a`zosi ishning oxirgi natijasidagi manfaatdor bo`lishiga bog`liqdir. Jamoa moddiy manfaatdorligi ijtimoiy faolligi va javobgarlik hissini oshirishi zarur. Bunga erishish uchun egalarga yiliga 10-15% foyda keltiruvchi aksiyalar chiqarish kerak.

Bozor imkoniyatlarini aniqlash va baholash odatda ko`plab yangi g`oyalarni vujudga keltiradi. Asosiy vazifa-ularning eng yaxshi, korxonada maqsadlariga to`g`ri keluvchilarini ajratishdan iborat. Bu jarayon to`rtta bosqichdan iborat:

1. Talabni o`lchash va prognoz qilish.
2. Bozorni segmentlarga ajratish.
3. Bozorning maqsadli segmentlarini ajratish.
4. Tovarining bozordagi o`rnini aniqlash.

Bozorni segmentlarga ajratish - bu iste`molchilarni ehtiyojlar, xususiyatlari, xulqidagi farqlariga asosan guruhlariga bo`lishdir.

Narxiga qaramay eng yaxshi velosipedlarni sotib oluvchi xaridorlar bir segmentni tashkil etadi. Birinchi holda narxga e`tibor beruvchilar boshqa segmentni tashkil etadi.

Bozorning har bir segmentini, ularga xos xususiyatlarini o`rganish asosida tasvirlash ularning har birini marketing imkoniyatlari nuqtai-nazaridan korxonada uchun qiziqarli ekanligini baholash zarur. Korxonada bir bozorning bir yoki bir necha segmentiga chiqishga qaror qilishi mumkin.

Xaridorlar nega bir tovarni xarid qilishini yaxshiroq tushunishi uchun tovarlarning asosiy xususiyatlarini solishtirishi kerak. Solishtirish natijalarini tovarlarni tabaqalash tarzida keltirish mumkin. Shunday qilib bozor strategiyasini ishlab chiqish tovar ishlab chiqarish uchun muhimdir. Iqtisodiy amaliyotda marketing nazariyasidan ijodiy foydalanish korxonada xo`jalik muxanizmini ham xarajat tizimlar tomoniga og`ishtirish, ishlab chiqarishni boshqarishni iste`molchilar va jamiyat hayotiy manfaatlariga bog`lashni ta`minlab berish lozim.

10.3. Korxonada marketing xizmatini tashkil etish.

Korxonona - bu yirik xom ashyo, butlovchi qismlar, uskunalar, yordamchi uskuna, ta`minot predmetlari va xizmatlar bozoridir. Bir necha o`n minglab xizmat ko`rsatish, qishloq xo`jaligi, chakana savdo, ishlab chiqarish va davlat tashkilotlariga qarashli korxonalar tovar va xizmatlar sotib olish bilan shug`ullanadilar. Korxonona extiyojlari uchun xarid qilish bu aniq tovarlarga bo`lgan extiyojni anqlash, aniq markadagi tovarlarga baho berish va tanlash hamda bozorda mavjud to`minotchilar arasidan birortasini tanlash asosida qaror qabul qilish jarayonidir.

Korxonona bozorlarning uch turi mavjud: sanoat uchun zarru tovarlar bozori, oraliq tovarlar bozori va davlat muassasalari bozori.

Sanoat uchun mo`ljallangan tovarlar bozori - boshqa tovar ishlab chiqarish va xizmat ko`rsatish sohasida boshqarish va boshqa iste`molchilarga sotilgan tovar va xizmatlar sotib oluvchi shaxlar va tashkilotlar yig`indisidir.

Tovarlar nomenklaturasi va pul aylanmasi hajmi jihatidan sanoat uchun mo`ljallangan tovarlar bozori keng iste`mol tovarlari bozoridan ustun bo`ladi.

Avtomobil ishlab chiqarish va sotish uchun metall, oyna, rezina sotuvchilar o`z mahsulotlarini mashinasozlarga sotishlari lozim, mashinasozlar esa tayyor mahsulotni iste`molchilarga sotadilar.

Sanoatga mo`ljallangan tovarlar bozori keng iste`mol mollari bozoridan farq qiluvchi o`ziga xos xususiyatlarga ega:

1. Sanoat uchun mo`ljallangan tovarlar sotuvchisi nisbatan ancha kam xaridorga ega bo`ladi.
2. Hatto ishlab chiqaruvchilar ko`p bo`lgan tarmoqlarda ham xaridning katta qismi bir nechta yirik iste`molchi hissasiga to`g`ri keladi.
3. Xaridorlar hududiy jihatdan va neft` sonoati, rezina, po`lat quyish sanoati kabi tarmoqlar bo`yicha to`plangan.
4. Sanoat uchun mo`ljallangan tovarlarga bo`lgan talab keng iste`mol mollariga bo`lgan talab bilan o`lchanadi. Masalan, hayvonlar terisi poafzal ishlab chiqarish uchun sotib olinadi.
5. Sanoat uchun mo`ljallangan tovarlarga talab keng iste`mol tovarlari va xizmatlar uchun talabga nisbatan tezroq o`zgaradi. Bu ayniqsa yangi ishlab chiqarish uskunalarida yaxshi namoyon bo`ladi. Ba`zan iste`mol tovarlariga bo`lgan talab 1% ortishi sanoat uchun mo`ljallangan tovarlarga talabning 2% ortishiga olib keladi.
6. Sanoat uchun mo`ljallangan tovarlar kam xarajat qilib xarid qilishni doimo o`rganuvchi malakali agentlar tomonidan xarid qilinadi. Keng iste`molchi xarid qilish soxasida uncha malakaga ega emas. Sanoat uchun qilinadigan xarid qanchalik murakkab bo`lsa, u xaqda qaror qabul qilish jarayonida shuncha ko`p kishi ishtirok etadi. eng muhim tovarlarni sotib olishda odatda maxsus xarid komissiyalari shug`ullanib, ular tarkibiga texnikaviy ekspertlar va rahbariyat vakillari kiradi.

Sanoat uchun mo`ljallangan tovar sotib olish jarayonida xaridor bir qancha qaror qabul qilishi kerak bo`ladi. Qarorlar miqdori xarid qilinayotgan vaziyatga bog`liq bo`ladi.

Xarid qilinish jarayonida uch xil vaziyat vujudga kelishi mumkin:

1. O`zgarishsiz qayta xarid qilish—bu xaridor biror narsaga o`zgarishsiz buyurtma beradigan vaziyatdir.

2. O`zgarishli qayta xarid qilish – bu vaziyatda xaridor qayta buyurtma berish davrida tovar texnikaviy xususiyatlar, narx, savdoning boshqa shartlariga o`zgartirish kiritgan, yoki qisman ta`minotchilarni o`zgartirgan holda yuz beruvchi vaziyatdir. Avvalgi ta`minotchi mijozni saqlab qolishga, yangilari esa yangi mijoz orttirishga harakat qiladilar.

3. Birinchi marta tovar yoki xizmatlar sotib oluvchi firma yangi masalalarni hal etish uchun xarid qilishi. Masalan, firma birinchi komp'yuter tizimini o`rnatmoqchi bo`lsin. eng kam qaror o`zgarishsiz qayta xarid qiluvchi xaridor hissasiga, eng ko`p qaror - yangi masalalarni hal etish uchun xarid qiluvchi hissasiga to`g`ri keladi. Birinchi marta xarid qilishda tovarning texnikaviy texnikaviy xususiyatlarini, narxlar chegarasi, ta`minot vaqti va sharti, texnik xizmat ko`rsatish shartlari, to`lov shartlari, buyurtma hajmini aniq, maqbul ta`minotchilarni tanlash masalalarini hal etish kerak.

Oraliq tovarlar bozori boshqa iste`molchilarga qayta sotish yoki ijaraga berish yo`li bilan foyda ko`rish maqsadida, yoki o`z xususiy korxonasi beto`xtov ishlashi uchun zarur tovar va xizmatlar sotib olinadigan bozordir. Oraliq tovarlar bozori sotuvchilari qayta sotish uchun mo`ljallangan qayta sotish uchun mo`ljallangan juda katta hajmda turli-tuman tovarlar bilan ish ko`radilar. Bundan tashqari, oraliq tovar sotuvchisi qaysi sotuvchidan, qanday narxda va shartlar bo`yicha sotib olish va kimga, qanday narxda qachon sotish masalasini hal etish kerak.

Korxonada butun marketing faoliyati va rejalashtirishni amalga oshiruvchi marketing tizimini yaratishi kerak. Agar bu kichik korxonada bo`lsa, marketing xizmatini bir kishi bajarishi kerak. U marketing tadqiqotlarini olib boradi, savdo va reklamani tashkil etadi hamda bir vaqtning o`zida mijozlarga xizmat ko`rsatishni amalga oshiradi. Agar korxonada katta bo`lsa, marketing xizmati bilan marketing bo`limi shug`ullanadi.

Bo`limda agentlar, marketing bo`yicha tadqiqotchilar, reklama bo`yicha mutaxassislar, mahsulot ishlab chiqarishni boshqaruvchilar, bozor segmentlari bo`yicha boshqaruvchilar, mijozlarga xizmat ko`rsatuvchi xodimlar ishlaydi.

Marketing xizmatini tashkil etishning eng keng tarqalgan turi - funktsional tur bo`lib, unda marketing bo`yicha mutaxassislar marketing faoliyatining turli vazifalarini bajarishga rahbarlik qiladilar. Ular faoliyatini tartibga soluvchi marketing bo`yicha vitse-prezident (direktor o`rinbosari)ga bo`ysunadilar(18.2-chizma).

Chizmada marketing xizmati bo`yicha beshta mutaxassis ko`rsatilgan. Bulardan tashqari mijozlarga xizmat ko`rsatish xizmati boshqaruvchisi, marketingni rejalashtirish bo`limi va tovar xarajati xizmati boshqaruvchisi bo`lishi mumkin.

Marketing xizmati



18.2-chizma. Marketing xizmati.

Funksional xizmatning afzalligi - uni boshqarish osonligidadir. Shu bilan birga tovar assortimenti va korxonada bozori kengayishi bilan bu chizma samaradorligi kamayib boradi, har bir alohida bozor uchun reja ishlash qiyinlashadi, butun marketing faoliyatini tartibga solish mushkullashadi.

Marketing majmui - bu to'rtta tarkibiy qism: tovar, narx, taqsimlash usullari, va savdoni rag'batlantirish usullarini birlashishidir.

Butun marketing faoliyatini amalga oshirish uchun ishlab chiqarishda to'rt tizim - marketing axboroti, marketingni rejalashtirish, marketing xizmatini tashkil etish va marketing nazoratini yaratish kerak. Bularning hammasi marketingni boshqarish jarayonini tashkil etadi.

10.4. Reklama: funksiyasi va vazifalari.

Reklama - ma'lum haq evaziga goya, tovar yoki xizmatlarni ma'lum (mashhur) homiy nomidan ilgari surish va shaxssiz taqdim etish shaklidir.

Reklama (lotinchada reklamar) baqirish ma'nosini bildirgan bo'lib, keyinchalik sa ovoz chiqarish va talab qilish ma'nolarini anglatgan.

Oddiy tilda aytganda reklama ma'lum qilish, nimadir to'g'risida ma'lumot yetkazish, tovarga xaridorlarni e'tiborini chaqirish uchun va ishlab chiqaruvchiga mashhurlikni vujudga keltirish uchun xizmat qiladi.

Reklama bu axborot tarqatishning pullik shakli bo'lib, u tovarni yoki xizmatni hajmini ko'paytirish maqsadida buyurtmachi tomonidan berilgan axborotni informatsiyani jamiyatga yetkazish usuli hisoblanadi.

Reklama ob'yekti tovar, tovar ishlab chiqaruvchi yoki sotuvchi, shaxs, intellektual faoliyatning mahsuli yoki biror bir odamlarning e'tiborini ko'proq qaratish lozim bo'lgan tadbirlar, sport o'yinlari, kontsert, festival, o'yinlar, musobaqalar va h.k.z.

Reklama qilinishi lozim bo'lgan ob'yekt nihoyatda ehtiyotkorlik va sinchkovlik bilan aniqlanadi. Bunda, masalan, tovarning qanchalik xaridorga mos kelishi, uning ehtiyojini qondirish xususiyatlarini tahlil qilinadi. Bu tovar reklama qilinar ekan, uning jamiyatga, atrof-muhitga zararsizligiga, ayniqsa alohida e'tibor beriladi. Shaxs reklamasida ham shaxning ta'rifi to'liq keltirilishi shart. Masalan, Prezidentlikka nomzod shaxs reklamasini berishdan oldin, uning barcha xizmatlari,

odamiylik, ma`naviy, ishchanlik tomonlari, imidji, uning kelib chiqishi, atrofdagilari, oilasi, saylov oldi dasturi, xullas hammasi o`rganib chiqiladi. Aks holda reklamani nomzodning raqiblari yolg`onga chiqarishlari ba bu bilan reklama bilan shug`ullanuvchi firmaning o`zi, matbuot, radio, televidenie va boshqa reklama qiluvchi tashkilotlarning o`zlari javobgarga aylanib qolishlari mumkin. Albatta, siyosiy arboblari, sport, madaniyat va san`at xodimlari reklamasining o`z xususiyatlari bor, ularni reklama qilish asosida ko`p hollarda sub`yektivizm va katta manfaatlar yotadi. Ular maxsus reklama firmalari tuzishlari va o`z reklamalarini ilmiy asoslab qoyilmaqom qilishlari mumkin. Lekin, ma`lum davr o`tgach, prezidentlikka saylovlar tugagach, bu reklama kompaniyasi ham tugatiladi. Bundan ayrim san`at, sport xodimlarining reklamasi mustasnodir. Ularning o`z menejerlari doimo tinglovchilarni, tomoshabinlarni shu shaxsra qiziqishini saqlab turish bilan shug`ullanadi. O`z “yulduzi” haqida shov-shuvlar ko`taradi, gap tarqatadi va doimo jamoatchilik diqqat markazida turishga intiladi.

Tovar va firmalar reklamasida ham shunga o`xshashlik jihatlar uchraydi. Lekin ularning sifat ko`rsatkichi yillar davomida orttirgan obro`si, markasi har qanday reklamadan ham yuqori turadi. Masalan, Mercedes-bents, Toyota, Ford, Adidas, Koka-kola kabi nomlar millionlab xaridorlar uchun tovarning nomidan ko`ra afzal va qadrliroqdir. Chunki tovar eskirishi, modadan qolishi va yo`q bo`lib ketishi mumkin. Biroq uning chidamliligi, sifatligi, ilg`or konstruksiyasi, go`zal dizayni, did bilan o`rab joylanishi va boshqa yaxshi tomonlari uning o`rniga ishlab chiqarilgan tovarda namoyon bo`lishi va keyingilarida qaytarilishi, xaridor xotirasida qoladi va tovarga nom berishga asos bo`ladi. Bu sifatlar reklama organlari tomonidan tovarning marka timsoliga aylantiriladi.

Reklama yo`naltirilayotgan xaridor va bo`lajak xaridorlarga ham aniq bo`lmog`i lozim. Masalan, modali shimni yoki sport yengil avtomashinasini asosan yoshlar xarid qiladilar, shunday ekan, ularning reklamasi televideniada yoshlar uchun beriladigan ko`rsatuvlar oralig`ida berilmog`i, ayollar bijuteriyasining reklamasi, ularga bag`ishlangan ko`rsatuvlar oralig`ida berilsa maqsadga tezroq erishiladi. “Neksiya” yengil avtomashinasini yoki maxsus tikuv, tukuv, presslash stanoklarini televideniada yoshlar uchun maxsus reklama qilish, ko`zlangan natijani bermasligi mumkin, chunki ularning har birini o`z iste`molchisi, xaridori bor. Reklama qiluvchi tovar xaridorlarining kayfiyatini, ularning orzu-umidlarini, qiziqishlari va daromadlarini ham e`tiborga olmog`i lozim. Shularni hisobga olish maqsadida ishlab chiqarish firmalari qoshidagi marketing bo`limining reklama guruhlari yoki maxsus reklama bilan shug`ullanuvchi firmalar (agentliklar) xaridorlar bo`yicha ma`lumotlar banki tuzadilar va uni saqlaydilar. Bu bank doimo yangilanib va to`ldirilib turiladi.

Reklama qilishda uning vositalarini ham to`g`ri tanlash muhim ahamiyatga ega. Bu vosita reklamanning maqsad va mazmuniga monand hamohang bo`lishi, reklama qilinayotgan tovar, xizmatlar za ijtimoiy voqelikning xususiyatiga, iste`molchi va xaridorlarning didiga, xarakteriga mos kelishi muhimdir. Reklama vositalarini aniqlashda u reklamanning xarakteriga, firmaning, tovar ko`rinishi, shakli va mohiyatiga to`g`ri kelishiga e`tibor beriladi. Reklama vositalari va

usullari bir-biriga yordam beradi va bir birini to'ldiradi. Bunda reklama vositalari va usullarining imkoniyatlari va yo'nalishlarini hisobga olish lozim.

Reklamani amalga oshirishda turli vositalar va usullardan foydalaniladi. Ular ichida to'g'ridan-to'g'ri, bevosita reklama qilish vositalari alohida o'rin egallaydi. Bu reklamani reklama agentlari tomonidan bo'lajak va doimiy xaridorlar bilan uchrashib adabiyotlar, varaqalar, xatlar va boshqa har xil reklama materiallarini tarqatish bilan amalga oshiriladi. Ular aloqa qilish muassasalari (pochta, telefon, telegraf) orqali ham yunaltirilishi mumkin. Matbuot reklamasi gazeta, jurnal, spravochniklar, firmalarning byulletenlari orqali amalga oshiriladi. Bosma usulida qilinadigan reklama prospektlar, kataloglar, bukletlar, plakatlar, otkritka, kalendar va boshqa usuldagi mahsulotlar yordamida qilinadigan reklamalardir. Ekran reklamasi televidenie, kino, poliekran, slayd-proyektsiyalar orqali amalga oshiriladi. Reklama qilishda radio, telefon, telegraf, fakslar ham muhim rol o'ynaydi.

Sirtqi reklama maxsus yirik va kichik gabaritli plakatlarni elektrlashtirilgan panolar, EHMda programmalashtirilgan panolardan foydalanib, harakat qiluvchi yozuvlar orqali, reklama ko'rgazmalarida tovarlarning o'zini namoyish etish yo'li bilan amalga oshiriladi.

Transport vositalariga har xil plakatlar, e'lonlar, yozuvlar yopishtirish, ularning devorlarini bo'yash, yozish, rasmlar, grafiklar, sxemalar chizish orqali reklama qilish. Tovarlarini sotish joyida reklama o'z ichiga magazin vitrinalariga ularni qo'yish, savdo zallariga ko'rgazmalar, tovar belgilari, planshetlar osish yo'li bilan qilinadi.

Esdaliklar, har xil hadyalar berish orqali tovar va xizmatlarni reklama qilish keyingi yillarda ayniqsa, tez rivojlanib bormoqda. Bunday hadya va esdaliklar qimmat bo'lmasada, kishilar uchun kundalik ehtiyojlariga zarur buyumlar bo'lmog'i lozim. Masalan, talaba, o'qituvchi, ilmiy xodimlar uchun ruchka, qalam, daftar, kitob, kichik komp'yuter, papka va hokazolar, ayollarga ro'zg'or xaltachalari, har xil bijuteriyalar va boshqalarni berish maqsadga muvofiqdir. Bularning biron-bir ko'rinarli yerida tovar belgisi, firmaning nomi albatta ko'rsatilgan bo'ladi.

Reklama qilish va vaqtini tanlash ayniqsa muhim bo'lib, bu ish kishilarning kayfiyatini, holatini e'tiborga olmog'i lozim. Masalan, kunduz kuni yoshlarning o'qish va ish paytida ularga yaxshi modali kiyim bosh yoki kino fil'mni reklama qilish, reklamani ta'sirini kamaytiradi. Reklamani amalga oshirishda uning miqdori, chastotasi, televidenie, radio, yoki matbuotda e'lon qilish qaytarilish grafigi ishlab chiqiladi. Buning uchun reklamani ta'sirchanligi, uni qachon, qancha, necha marta, qay yo'sinda berilishi aniqlanadi. Xabarnoma va e'lon o'zining ahamiyatiga qarab uni tarqatish tartibi (ketma-ketligi) belgilanadi. Reklamalar barchaga tushunarli bo'lishi, qiymat jihatdan esa nihoyatda baland bo'lmagani ma'qul, aks holda reklama beruvchilarni cho'chitib yuboradi.

Reklama funktsiyalari:

1. marketing;
2. kommunikatsiya;

3. iqtisodiy;
4. ijtimoiy;
5. g'oyaviy;
6. brend yaratuvchi va imidj shakllatiruvchi.

Reklamani yaratish boshqichlari:

1. Iste'molchilarni, reklama qilinadigan tovar yoki xizmatlarni va bozorni o'rganish.
2. Reklama vositalarini ishlatish, ishlab chiqish, maqsadni aniqlash va qo'yish, bozor chegaralarini belgilash va ijodiy yondashuvni ishlab chiqish.
3. Reklama vositalarini tanlash va ularga sarflanadigan xarajatlarni hisoblash. Nashr va e'lonlarni ko'rsatish grafiklarini ishlab chiqish.
4. E'lonlarni mazmunini tuzish, badiiy bezatish va ishlab chiqarish.

Reklama turlari bo'yicha quyidagilarga bo'linadi:

- ✓ Televidenie va radioreklama;
- ✓ Baner reklama;
- ✓ Suvenir yoki buyumli reklama;
- ✓ Direkt meyl;
- ✓ Tashqi (narujnaya) reklama.

Tashqi reklama: brandmayerlar, videopanellar, siti format, yo'l ko'rsatgichlar, tranzit reklama, laytboksif, chiroqli panellar.

Reklama strategiyasining keng tarqalgan turlari quyidagilardir: chaqiriqlar (da'vatlar), aql-idrokka murojaat va his-tuyg'uga murojaat.

Reklama qatnashchilariturlari:

1. Reklama beruvchi;
2. Reklama agentligi;
3. Reklama vositalari;
4. Iste'molchi.

Reklama iste'molchi ruhiyatiga ta'sir o'tkazishga asoslangan.

Nazorat uchun savollari:

1. Marketing nima va uning qanday turlari mavjud?
2. Marketing strategiyasi deganda nima tushuniladi?
3. Marketing strategiyasini bosqichma-bosqich o'rganishni izohlab bering.
4. Bozorning potentsial hajmi deganda nima tushuniladi?
5. Xaridor bozori bilan sotuvchi bozori o'rtasidagi farqni tushuntiring.
6. Korxonada marketing xizmati qanday vazifalardan tashkil topadi?
7. Reklama nima va uning qanday turlari mavjud?

Adabiyotlar:

1. Завьялов П.С. Маркетинг. М.: ИНФРА-М, 2000.
2. Zaynutdinov SH., Shermuhamedov A. Murakaev I. Menejment. T.: 2005.
3. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
4. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
5. Internet saytlari: www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Mavzu 11. Sanoat korxonalarida strategik boshqaruv.

Reja:

1. Strategiya va strategik menejment tushunchasi.
2. Ishlab chiqarishning iqtisodiy strategiyasi, uning elementlari va omillari.
3. Ishlab chiqarishni strategik boshqarish.
4. Strategik reja va uning bosqichlari.

Tayanch iboralar: strategiya, strategik menejment, iqtisodiy strategiya, strategik reja, strategik rejalashtirish, missiya, tashqi muhit omillari, aralash strategiya, strategik muqobilliklar, taktika, siyosat, protsedura, qoida, byudjetlar, miqdoriy mezonlar.

11.1. Strategiya va strategik menejment tushunchasi.

Strategiya grekcha («strategos») soʻz boʻlib, «**general san`ati**» degan maʼnoni bildiradi. Bu atamaning harbiy sohadan kirib kelganiga taajjublanmaslik kerak. Zero, puxta oʻylangan strategiya Aleksandr Makedonskiy, Amir Temurlarga harbiy yurishlarda qoʻl kelgan.

Oʻzbek tilining izohli lugʻatida ham strategiya atamasi:

- «yirik harbiy operatsiyalar va umuman urush olib borish san`ati»;
- «ijtimoiy-siyosiy kurashga rahbarlik qilish san`ati va ilmi» maʼnosida talqin etilgan.

Harbiy sohada hozir ham bu atama yuqori qoʻmondonlik tomonidan harbiy jarayon (operatsiya)larni rejalashtirish san`ati maʼnosida ishlatiladi.

Istiqbolni aniq bashorat, tasavvur qilish uchun strategiya zarurdir.

Strategiya – bu:

- istiqbolni tadqiq qilish, turli stsenariyalarni tahlil qilish san`ati;
- istiqbolda raqobat kurashida afzallik beruvchi gʻoya;
- korxonaning umumfaoliyati (fond, ishlab chiqarish quvvati, xarajat, foyda miqdorini va hokazo)ni nazorat qiluvchi keng qamrovli tizimdir.

Strategiya – reja, boshqaruv yoki xoxlagan faoliyat turida strategik maqsadlarga erishish boʻyicha boshqaruv sub'yektining maxsus dasturi hisoblanadi.

Strategiya – bu moʻljallangan aniq maqsadlarga erishishni taʼminlaydigan kelajakka qaratilgan tadbirlar tizimi. Strategiyani tanlash va amalga oshirish mohiyati shundaki, mavjud boʻlgan koʻp qirrali rivojlanish yoʻnalishlaridan biri tanlanib, ishlab chiqarish xoʻjalik faoliyatini shunga yoʻnaltirishdir.

Strategiya oʻz harakat doirasiga koʻra quyidagi turlarga boʻlinadi (11.1-chizma).

Chizmadagi bosh strategiya korxonada vazifalarini roʻyobga chiqarishning asosiy usulidir.

Bundan tashqari korxonada quyidagi strategiyalar ham boʻlishi mumkin:

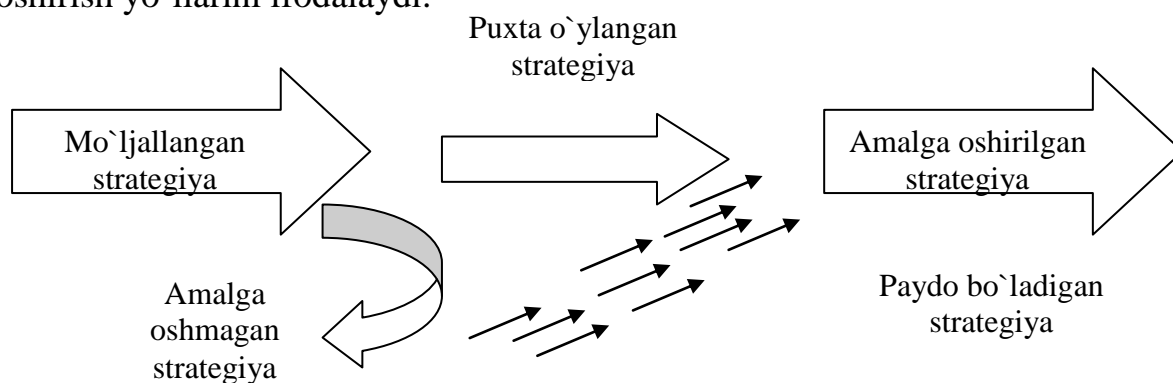
- maxsus strategiya;
- funktsional strategiya;
- mujassamlashtirilgan strategiya;
- diversifikatsiyalashgan strategiya.

Maxsus strategiya bu sodir bo`lishi mumkin bo`lgan turli holatlarni, masalan, bankrotlik holatini bartaraf etish maqsadida uzoq muddatga tuziladigan strategiyadir.

Funksional strategiya korxonaning bo`lim va xizmatlari oldidagi vazifalarni amalga oshirish yo`llarini ifodalaydi. Bu ishchi strategiyadir.

Mujassamlashtirilgan strategiya bu korxonaning yaxlit faoliyatini o`zida jamlagan mo`ljaldir.

Diversifikatsiyalashgan strategiya korxonaga (firma)ning faoliyat sohasi va ishlab chiqaradigan mahsulotlar turlarini ko`paytirish kabi vazifalarini amalga oshirish yo`llarini ifodalaydi.



11.1-chizma. Strategiya turlari.

Strategik menejment – bu korxonaga (firma)ning istiqbol maqsadi va imkoniyatini xodimlar manfaati bilan uyg`unlashtirishni nazarda tutuvchi uzoq muddatli boshqaruv usulidir. Boshqacha qilib aytganda, strategik boshqaruv – bu strategik maqsadni amalga oshirishga yo`naltirilgan boshqaruv faoliyatidir.

Strategik menejment korxonaga ishlab chiqarish faoliyatini rejalashtirish, mehnat jarayonini tashkil etish, korxonaga istiqbolini belgilab, unga etib borish chora-tadbirlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirish, korxonaning iktisodiy salohiyatini boshqarish kabi vazifalarni o`z ichiga oladi.

Strategik menejment boshqarishning ustivor qonuniyatlari va jihatlari bilan bir qatorda korxonaga faoliyatining yuqori samaradorligini ta`minlash, mahsulot raqobatbardoshligini oshirish va uning bozordagi barqarorligini mustahkamlashda qat`iy qarorlarni qabul qilishni o`rgatadi.

Strategik menejment usulining paydo bo`lishi va amaliyotda qo`llanish zaruriyati ob`yektiv sabablar bilan bog`liq bo`lib, bunda asosan korxonaga ta`sir qiluvchi tashqi muhitning o`zgaruvchanligi muhim rol o`ynaydi. Bu usulning rivojlanishi bir necha bosqichni o`z ichiga oladi.

Bajaruvchanlikni nazorat qilish asosida boshqarish usuli. Bu bosqichda korxonada o`zgarishlarga nisbatan javob ta`sir voqea sodir bo`lgandan so`ng paydo bo`ladi. Bu reaktiv moslashuv bo`lib, zamon bilan birga qadam tashlamaydigan rahbarlarga xos. Ammo, tez sur`atlar bilan sodir bo`ladigan o`zgarishlar sharoitida bunday usul hech ham qo`l kelmaydi.

Ekstrapolyatsiya qilish asosida boshqarish usuli. Bunda o`zgarish sur`ati tezlashadi. Ammo istiqbolni faqat oldingi davr o`zgarishlari an`anasiga asoslanib ekstrapolyatsiya qilish yo`li bilan belgilash mumkin (uzoq muddatli rejalashtirish).

O`zgarishlarni oldindan prognoz qilish asosida boshqarish usuli. Bu usul o`zgarishlar sur`ati tezlashib, kutilmagan hodisa sodir bo`lishini nazarda tutib ishlab chiqilgan strategiyani amalga oshirish (strategik rejalashtirish).

Shoshilinch ixcham qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish usuli. Bunday usul bozor talablariga javoban korxonada faoliyatini tezkorlik bilan o`zgartirish lozim bo`lgan hollarda qo`llaniladi. Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida turli-tuman tezkor vazifalar paydo bo`ladi. Ular faqat uzoqni ko`zlagan holda rejalashtiriladi va boshqarilish amalga oshiriladi.

“Strategik boshqarish” atamasi 1960-1970 yillarda kundalik hayotga kirib keldi. Bunda yuqori pog`onada amalga oshiriladigan boshqarish ishlab chiqarish darajasidagi boshqarishdan farqlanadi. Bunday farqni o`tkazish zarurati birinchi navbatda biznesni amalga oshirishdagi o`zgarishlardan kelib chiqadi. Joriy boshqarishdan strategik boshqarishga o`tishning mohiyatini ifodalovchi bosh g`oya shundaki, rahbariyatning diqqat markazi doimo atrofidagi o`zgarishlarga qaratilgan bo`lishi va bu o`zgarishlarni o`z vaqtida sezishi hamda ularga o`z vaqtida javob berishi zarur. Strategiyaga zarurat jamiyat tomonidan talablar, masalan, keskin ijtimoiy-siyosiy o`zgarishlar korxonani o`z yo`nalishini keskin o`zgartirishga majbur etganda paydo bo`ldi. Innovatsiyalar strategiyasini ishlab chiqish korxonada umumiy maqsadini ifodalashdan boshlanadi.

Umumiy maqsadni ifodalashdan keyin aniq maqsadlar aniqlanadi. Aniq maqsadlarning erkinligini strategiya amalga oshirilishi vaqtiga yuzaga keluvchi iqtisodiy vaziyatda ularning realligidan bog`liq. Ularning realligini iqtisodiy vazifani oldindan ko`ra olish va tashqi muhit o`zgarishlari asosida ta`minlash mumkin. Bunda siyosiy, iqtisodiy, ilmiy-texnik, ijtimoiy va ekologik omillar tahlil qilinadi. Oldindan ayta olishning asosiy maqsadi korxonada qulay imkoniyatlardan foydalanish uchun nima qilishi mumkinligi va kelgusi iqtisodiy vaziyat o`zgarishlari bilan shartlangan tahdidlarga qanday javob berishini aniqlashdir.

11.2. Ishlab chiqarishning iqtisodiy strategiyasi, uning elementlari va omillari.

Iqtisodiy strategiya - hokimiyat, hududlar ma`muriyati, korxonada rahbariyatining ishlab chiqarish, daromad va xarajat, byudjet, soliq, kapital qo`yilmalar, narx, ijtimoiy himoya borasida uzoq muddatli, printsiptial, muhim rejalari va maqsadi.

Korxonada iqtisodiy strategiyasining maqsadlari: lokal maqsadlar, missiya, madaniyat, ishlab chiqarish resurslari, tovar strategiyasi, pul va qimmatli qog`ozlar, tashqi iqtisodiy faoliyat, investision faoliyat, qiymat belgilash.

Ishlab chiqarishni strategik boshqaruvi: ekstropolyasiya tendensiyasi, o`zgarishlarni oldindan bilish.

Ishlab chiqarish strategiyasi ostida u yoki bu tizimning asosiy hisoblangan maqsadi rivojlanishi uchun qoida va usullarni tanlash, tushinish qabul qilingan.

Iqtisodiy boshqaruv strategiyasi yoki iqtisodiy strategiya:

- a) strategik maqsadlarga iqtisodiy jihatdan samarali erishishni ta`minlovchi yo`l va qoidalarni ishlab chiqadi;

b) strategik maqsadlarga samarali qoida va usullarida, strategik dasturlarni amalga oshirish va ishlab chiqarish jarayoni qatnashchilarining manfaatlari mujassamlanadi.

Boshqacha qilib aytganda, iqtisodiy strategiya maqsadiga samarali erishish uchun iqtisodiy usullar va vositalarni taklif etadi. Ishlab chiqarish strategiyasi korxonaning iqtisodiy strategiyasi asosida ishlab chiqiladi, shuning uchun u bir xil elementlarni qabul qiladi, lekin ular korxonaning har bir struktura bo'linmalari uchun alohida aniqlikda bo'ladi.

Korxonaning iqtisodiy strategiyasi o'z ichiga quyidagi elementlarni oladi:

1. Maqsadlar tizimi - korxonaning umumiy maqsadlarining bajarilish vaqti, hisobi va natijalari, uning asosiy shartidir.
2. Funksiyalar orasidagi cheklanishlarni aniq o'tkazish.
3. Ma'lum funktsiyaning bajarilishi natijasida, korxonaning rivojlanishini qanday darajada o'zgarishi mumkinligini aniqlash.
4. Menejer, korxonaning strategik maqsadi tushunarli ekanligiga amin bo'lish; bajarilayotgan funktsiyaning rolini va aniq mohiyatini aniqlash.

Har bir funksional strategiya o'zi yo'naltirilgan aniq ob'yektlarga ega. Agar alohida mustaqil qismlarga bo'linmaydigan bir butunlikni o'zida aks etsa uni **konsentrlashgan strategiya** deb ataladi. Agar bunday bo'linishlar mavjud bo'lib, lekin bu qismlar o'zaro bog'liq va bir-birini to'ldirib, bir-birini hosil qilsa bu strategiyani **integrallashtiruvchi** deyiladi. Agarda ob'yekt qismlari bir-biridan alohida avtonom ravishda harakatlanuvchi va bu avtonomlarni ta'minlash bilan bog'liq strategiya **diversifitsiyalashgan** deyiladi.

B.Kirlov har qanday firma strategiyasini aniqlovchi va maxsus xususiyatlarni beruvchi 9 ta asosiy omillarni ajratgan.

1. Korporativ missiya, shakllanishi bo'yicha uni strategiyani o'zida baholash mumkin. Vaqt o'tishi bilan missiya eskirib boradi, uning natijasida raqobatlashuv kurashi yo'nalishi to'g'risidagi qarorlarning noaniqligi kelib chiqadi. Bundan kelib chiqadiki, yangi qarorlarni bozor talablari va jamiyat taklifi tahlillari asosida ishlab chiqish masalasi turadi.

2. Raqobatchilikdagi ustunliklar, bular firma uchun raqobat kurashida juda qo'l keladi va strategiyani tanlashda yuqori darajada ta'sir etadi.

3. Biznes tashkiloti, firmalarni alohida bo'limlarga bo'linishi yo'llari orqali differentsiyalash va integratsiyalash bilan xarakterlanadi. (Differentsiyalash-alohida tarkibiy bo'laklarga bo'lish, integratsiyalashayrim bo'laklarning bir-biriga qo'shib bir butun bo'lishi).

4. Firmadan chiqarilayotgan mahsulot iste'molchilar talablari va hajmlariga muvofiq bo'lishi uni ajralgan foydali xususiyatlari va sotuvdan keyingi xizmati.

5. Resurslar, ularni firma har xil muhit faoliyati va joriy ishlab chiqarishni investitsiyalash uchun o'zlashtiradi.

6. Firma strukturasi kutilayotgan o'zgarishlar, uni rivojlantirish maqsadida, tarkibidagi korxonalarni sotish yoki sotib olish natijasidir.

7. Bozor va uning chegaralari, buning asosida faqatgina geografik omillariga emas, balki mahsulot xususiyatlari va iste'molchilari doirasidir.

8. Ishlab chiqarishni kirish bozorini kengaytirish, aktivlikni oshirish, ilmiy izlanishlarni rivojlantirish dasturlarini takomillashtirish.

9. Menejerlarning omilkorligi va madaniyatini oldindan ko'ra bilish, yetakchi bo'lish qobiliyati, ishda muvofaqiyat va muvofaqiyatsiz bo'lgan hollarda odamlar bilan to'g'ri munosabatda bo'lish bilan xarakterlanadi.

B.Karlof aytgan omillarga faoliyatning tavakalligi, tayyorgarlik darajasi va xodimlarning kvalifikatsiyasi, firmaning tashqi muhiti va bog'liqligi oldindan o'z zimmasiga olgan majburiyatlarini bajarish darajasi.

Shunday qilib, iqtisodiy strategiya firmaning strategik maqsadga iqtisodiy samarali erishish yo'llari va qoidalarini ishlab chiqadi. Bunga lokal strategik maqsadlar resurslari va muddati bo'yicha o'zaro bog'lanish orqali erishiladi.

Iqtisodiy strategiyani ishlab chiqish korxonani faoliyatining umumiy maqsad sari yo'nalishini, uni pozitsiyasini kengaytirish va mustahkamlash bilan amalga oshadi. Strategiyani ishlab chiqish - uzoq va sermehnat jarayondir, shuning uchun uni bir necha yil ichida bir marotaba qayta qurish mumkin, u umumlashgan holda, har xil kutilmagan hodisalarni hisobga olgan holda shakllanadi.

Odatda korxonalar bir emas, balki har xil sharoitga mo'ljallangan bir nechta strategiyaga ega. Ularning ichida asosiysi - general strategiyadir, bunda korxonaning asosiy maqsadini amalga oshirish yo'llari aks etadi. Ko'zlanmagan hollarga "holatiy strategiya"lar ishlab chiqiladi, u og'ir ahvoldan chiqish yo'llarini ko'rsatadi. Funktsional strategiyalar alohida korxonaning bo'lim va xizmatlari uchun ishlab chiqiladi.

Korxonalar iqtisodiy strategiyasining lokal ishlab chiqarish maqsadlari. Lokal maqsadlar o'zining mohiyatiga ko'ra bo'ysunuvchi maqsad xarakteriga, ya'ni korxonaning iqtisodiy strategiya umumiy maqsadini amalga oshiruvini ta'minlovchi ishlab chiqarish maqsadlariga ega.

Lokal maqsadlarga qo'yiladigan quyidagi umumiy talablar mavjud:

- maqsadlarning aniq va o'lchash imkoniyati bo'lishi kerak;
- maqsadlar vaqt bo'yicha qisqa davrga, o'rta davrga, uzoq davrga mo'ljallangan bo'lishi kerak;
- maqsadlar erishishi mumkin imkoniyatda bo'lishi kerak;
- maqsadlar bir-biriga zid bo'lmasligi kerak.

Iqtisodiy strategiyaning lokal maqsadlari ichki va tashqi omillar ta'sirida shakllanadi. Ularni birgalikdagi hisobi korxonalar asosiy vazifalarini ifodalashga, uni ishlab chiqarish turi va raqobatdoshligini baholashga imkon beradi.

Iqtisodiy strategiyaning asosiy tashkil etuvchilari. Korxonaning iqtisodiy strategiyasini quyidagi asosiy tashkil etuvchilarga bo'linadi:

1. Tizimning ko'rinishidan barcha strategiyalar firmaning ichki va tashqi muhit faoliyatiga muvofiqlashgan.
2. Firmaning tovar strategiyasi. Firmaning missiyasiga javob beruvchi tovar va xizmatlar bozorini shakllanishi va o'rganishi tartib qoidalarini ishlab chiqadi.

Tovar strategiyasining asosiy maqsadi:

- ✓ firmaning kelajakdagi maqsadlari bozorning potensial imkoniyati va firmaning resurslari bilan bog'liqligi;

- ✓ tovar texnologiyasining yashash jarayonidagi talabini tahlili;
- ✓ uzoq davr davomida iqtisodiy foyda asosida va firmaning raqobatbardoshligini ta'minlovchi tovar xillarini shakllantirish qoidalarini ishlab chiqish.

Firmaning tashqi iqtisodiy faoliyati strategiyasi. Iqtisodiy strategiyaning bu yo'nalishi firmaning tashqi bozorda tovar va xizmatlarni import va eksport qilishda uning harakat tartib qoidalarini ishlab chiqadi.

Ishlab chiqarish xarajatlarini kamaytirish strategiyasi. Bunda xarajatlarni kamaytirish hisobiga raqobatbardoshligini oshirishni ta'minlash uning asosiy yo'nalishi hisoblanadi. Strategiya mahsulotni kam xarajat sarflab tayyorlash, raqobat kurashida yetakchi bo'lish tartib qoidalarini ishlab chiqadi.

Investisiya faoliyati strategiyasi. Bu strategiya firmaning moddiy-texnik bazasini va tovar-moddiy zaxiralarini raqobatbardoshlik darajada ushlab turuvchi usullarni tanlash bilan xarakterlanadi. Bu esa investision strategiyani tayyorlashda ishlab chiqarishning eng qulay shaklini aniqlash zarurligini ifodalaydi. Firma xodimlarini rag'batlantirish strategiyasi. Xodimlarni rag'batlantirish tizimini ishlab chiqarish bilan firmaning strategik maqsadiga erishishini ifodalaydi.

Bankrotga duch kelishni bartaraf etish strategiyasi. Uning asosiy maqsadi oldindan inqirozga moyillikni aniqlash, ya'ni inqirozni bildiruvchi boshlang'ich signallarni aniqlab ularni bartaraf etish yo'llarini ishlab chiqish hisoblanadi.

Qiymat belgilash strategiyasi. Qiymat belgilash strategiyasining asosi bo'lib quyidagilar bo'la oladi:

- qiymat belgilash siyosatining qoidalarini tayyorlash;
- bozor shakliga muvofiqlashgan holda firma harakati qonunlarini tayyorlash;
- narx raqobatchilik usullarini tayyorlash;
- qiymatli qog'oz va valyuta bozorlaridagi qiymat belgilash uslublari sharoitlariga qarab, bozordagi ishlab chiqarish omillariga qarab holatliy qoidalarni ishlab chiqish;
- talab va taklif jarayonlarining o'zgarishiga tayyor turish;
- talabning o'zgarishiga bog'liq holda baholash usullarini tayyorlash;
- qiymat belgilash jarayonlariga makroiqtisodiy va mikroiqtisodiy omillarning ta'siri uslublari hisobini ishlab tayyorlash.

Ishlab chiqarish resurslari bozori bilan firmaning o'zaro ta'sir strategiyasi. U resurslarni samarali taqsimlashni, ishlab chiqarish resurslarini bilan talab darajasida ta'minlovchilarni tanlash imkonini beruvchi prinsipial holatlar to'plashni ifoda etadi.

Qiymatli qog'ozlar va pul bozorlarida firmaning harakati, strategiyasi. Bu strategiya, investisiya, shuningdek mavjud bo'lgan moliyaviy masalalarni hal qilish uchun yo'nalgan, moliyaviy resurslarni mobilizasiya qonunlarini ishlab chiqishdan iboratdir.

Turli xil yuridik kelishuvlar xarajatlarini kamaytirish strategiyasi. Bu strategiya, shartnoma, aloqalar, kelishuvlar jarayonini amalga oshirish va tayyorlashdan iborat bo'ladi. Bu kelishuvlar xodimlarning keraksiz xizmat safarlariga sarf xarajat qilishni, noaniq axborotlar to'plami va ishlab chiqarishni bartaraf etishga imkon beradi.

Shunday qilib iqtisodiy strategiya - bu o'zaro bog'langan va o'zaro shartli xususiy elementlar majmuidir. Ular firmaning raqobatbardoshligi darajasining yuksalishini vujudga keltiruvchi va ta'minlovchi yagona maqsadda birlashadilar. Boshqacha qilib aytganda, iqtisodiy strategiya - bu firmaning raqobat ustunliklarini ta'minlovchi tizimdir.

Iqtisodiy strategiyani shakllantirish tartib qoidalari. Korxonaning ishlab chiqarish strategiyasi va uning aniq bo'linmalari iqtisodiy strategiya asosida ishlab chiqiladi. Shuning uchun korxonaning iqtisodiy strategiyasini shakllantirish qonun-qoidalari to'g'risida aniq tasavvurga ega bo'lish zarur, chunki bulardan ishlab chiqarish strategiyasini shakllantirishda foydalanish mumkin.

Iqtisodiy strategiyaning shakllashini quyidagi bosqichlarga ajratish mumkin:

1. Firmaning tashqi muhiti tahlili va unga ko'proq mos keluvchi strategik boshqarish turini tanlash.
2. Firma erishgan raqobatbardoshlik darajasini tahlili va lokal strategik maqsadlarni aniqlash natijasida tashqi muhitning o'zgaruvchan darajasi sharoitida firmaning raqobat ustunliklarini ta'minlaydi.
3. Firmaning strategik salohiyarini kuchaytirish hisobiga strategik maqsadga iqtisodiy jihatdan samarali erishish vositalarini tanlash.
4. Firmani ijtimoiy va texnik rivojlantiruvchi strategik dasturlarini ishlab chiqarish va qo'llash.

Iqtisodiy strategiya boshqa iqtisodiy tizimlar singari quyidagi savollarga javob beradi:

- nima va qancha ishlab chiqarish kerak?
- qanday qilib va qanday jihozlar bilan ishlab chiqiladi?
- kim uchun va qachon ishlab chiqariladi?

Bu savollarga javob berish uchun, firmaning iqtisodiy strategiyasi tartib va qoyidlarni ishlab chiqarish kerak:

- raqobat ustunliklariga ega bo'lish sharoitlarini o'rganish;
- firmaning missiyasiga to'g'ri keluvchi, tovar va xizmatlar potentsial bozorini o'rganish, hamda shunday strategik maydonlarni tanlash lozimki, u firmaning tashqi moslashuvchanligini uzoq davrga ta'minlashga qodir bo'lsin, ya'ni firma faoliyatini iqtisodiy tomondan siyosiy, huquqiy, ijtimoiy-madaniy, ilmiy-texnika va ekologik nuqtai nazarlarga mutannosib ravishda olib borishga imkon berish kerak.
- ichki va tashqi bozorlardagi potentsial xaridorlarning individual va ishlab chiqarish ehtiyojlarini yuqori darajada qondira oluvchi firmaning tovarlari xilma-xilligini shakllantirish. Buning natijasida esa firma o'z faoliyatiga yarasha foyda olib va ishlab chiqarish dasturini kengaytirishga imkon yaratish;
- firmaning ixtiyorida bo'lgan resurslardan eng yuqori unumdorlik (rentabellik) darajada foydalanishni ta'minlash;
- firmani uzoq davr mobaynida mustahkam holatini ta'minlovchi samarali baholash siyosatini shakllantirish;
- milliy iqtisodiyot doirasida va uning tarmoqlarida, shuningdek firma ichida inqiroz belgilarini oldindan aniqlab, uni bartaraf etish.

11.3. Ishlab chiqarishni strategik boshqarish.

Ishlab chiqarishni strategik boshqarish shakllarini ifodalashdan oldin boshqarishning iqtisodiy strategiyasini, ishlab chiqarishni strategik va qisqa muddatli boshqaruvidan farqlovchi xususiyatlarini aniqlash lozim.

Firmaning o'ziga xos xususiyatlari, ichki va tashqi muhitini hisobga olgan holda ishlab chiqarishni boshqarish strategiyasi uch shaklda bo'lishi mumkin:

- 1) ekstropolyasiya tendensiyasi asosida boshqarish;
- 2) o'zgarishlarni oldindan ko'rish asosida boshqarish;
- 3) kutilmagan strategik holatlar sharoitida qabul qilinadigan tezkor mustahkam, moslashuvchan qarorlarni qabul qilish asosida boshqarish.

O'zgarishlarni oldindan ko'rish asosida boshqarish - bu mavjud sharoitlardan kelib chiqib emas, balki kelajakda bo'lishi mumkin bo'lgan sharoitga qarab boshqarish. Shuning uchun uning asosiy muammosi bo'lib o'zgarishlarni oldindan ko'rib, va buning asosida firmaning uzoq muddatga barqarorligini ta'minlash.

Strategiya murakkab va katta mehnat talab qiladigan ish, agar u kelgusida muvaffaqiyatli amalga oshirilsagina ma'no kasb etadi. Strategiyani amalga oshirish jarayonini nazorat qilish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga ishonch hosil qilish uchun korxonada rahbari rejalar, dasturlar, loyihalar va byudjetlarni ishlab chiqishi zarur.

Korxonada strategiyasi korxonaning o'zidagi holatdan kelib chiqib belgilanadi va korxonadagi mavjud bo'limlar faoliyatida namoyon bo'ladi.

Korxonada darajasidagi strategiya:

Marketing bo'limi

- Bozorning qaysi bir segmentiga e'tiborni kuchaytirish lozim?
- Nima uchun aynan shu korxonada tovarlari sotib olinishi kerak?
- Assortiment va sifat qanday bo'lmog'i lozim?
- Tovarni relama qilishdan boshlab to'rtinchi bosqichgacha bo'lgan bosqichlarda sarflanadigan mablag'larni qanday taqsimlash kerak?
- Baho siyosati qanday bo'lmog'i lozim?
- Bozor salmog'i mintaqalar bo'yicha qanday bo'lishi kerak?

Ishlab chiqarish bo'limi

- Ishlab chiqarishning mo'ljaldagi darajasi qanday bo'lishi kerak?
- Investitsiya qaerga va qachon qilinsa ma'qulroq?
- Ehtiyot qismlarni sotib olish kerakmi yoki ularni korxonaning o'zida tayyorlagan ma'qulmi?
- Ishlab turgan ishchilarga qanday darajadagi malaka zarur?
- Qancha muddatga etadigan zaxira to'plash kerak?

Moliya bo'limi

- Joriy va kapital xarajatlar ko'lamini qanday?
- Moliyalashtirish manbalari qanaqa?
- Aylanma kapitalni qanday moliyalashtirish kerak?

Kadrlar bo'limi

- Tayyorgarlik ko'rgan xodimlarni ishga qabul qilish kerakmi yoki borlarini o'qitish lozimmi?

- Ishlab turganlar sonini qanday qisqartirish kerak?
- Ishchi kuchiga boʻlgan haqiqiy talab qanday?
- Xodimni qanday qilib saqlash yoki jalb qilish mumkin?

Tadqiq faoliyati

- Tadqiqotning qaysi yoʻnalishiga ustivorlik berish lozim?
- Tovarning qaysi jihatlariga qachon oʻzgartirish kiritish kerak?

Taʼminot boʻlimi

- Tovarni kim yetkazib beradi?
- Yetkaziladigan tovar assortimentiga qanday oʻzgartirish kiritish zarur?

Qayd qilinganlarni aniqlash jarayonida strategiyaning quyidagi tamoyillariga eʼtibor berilsa, foydadan xoli boʻlmas edi:

- √ “Boʻsh kelma”.
- √ “Oqimga qarab suz”.
- √ “Oʻzgaruvchanlikni rejala”.
- √ “Yangilikmi – bu yaxshidir.”
- √ “Kelajakni oʻz qoʻling bilan yarat”.

Umuman olganda, strategik boshqaruv evolyutsion tarzda strategik rejalashtirish zaminida paydo boʻladi va uning tub mohiyatini aks ettiradi.

11.4. Strategik reja va uning bosqichlari.

Strategik reja – bu tashkilot oldidagi uzoq muddatga moʻljallangan vazifalar majmui boʻlib, u tashkilot koʻlamidagi boshqa joriy, yillik rejalar uchun boshlangʻich nuqta xizmatini oʻtaydi. Strategik rejaning asosiy shakllari besh, oʻn va undan koʻproq muddatga moʻljallangan boʻladi.

Tashkilotning barcha boʻgʻinlariga tegishli boʻlib, butun tashkilot uchun umumiy maqsadlarni aniqlab beradigan hamda uni oʻz muhitiga nisbatan yoʻnalish koʻrsatadigan rejaga **strategik reja** deyiladi. Umumiy maqsadlarni qanday qilib erishish yoʻllarini koʻrsatib beradigan reja esa **operatsion reja** deb yuritiladi. Bu toʻgʻrisidagi fikrlar oldingi mavzuda batafsil keltirilgan.

Strategik reja, odatda korxonahabariyati tomonidan ishlab chiqiladi va uni amalga oshirishda korxonaning barcha xodimlari ishtirok etishadi. Korxonahabariyati va vazifalarini amalga oshirish yuzasidan batafsil, har tomonlama majmuaviy ishlab chiqilgan reja strategik rejalashtirishning pirovard natijasi hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish – bu tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chiqilgan qarorlar va hatti-harakatlar majmuidir, buning natijasida tashkilot maqsadlariga erishishni taʼminlashga qaratilgan maxsus strategiyalar ishlab chiqiladi. Strategik rejalashtirish jarayoni boshqarish qarorlarini qabul qilishda asosiy instrument hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi – bu tashkilotda kerakli darajada, muhlatda oʻzgartirishlar va yangiliklarni joriy etishdan iborat.

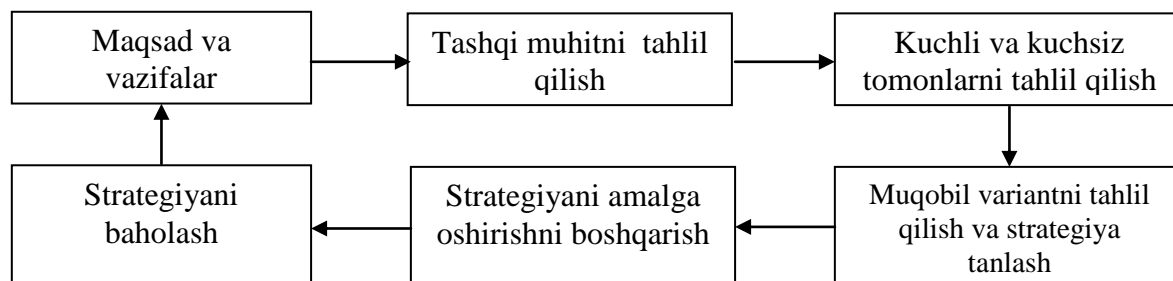
Strategik rejalashtirish jarayonini olib borishda asosiy 4 ta boshqarish faoliyati ajratiladi:

1. Resurslarni taqsimlash.
2. Tashqi muhitga moslashish.

3. Ichki muvofiqlashtirish.
4. Tashkiliy strategiyalarni anglash.

Yuqori darajadagi rahbarning asosiy vazifasi faqatgina strategik rejalashtirish jarayonini ishlab chiqish emas, balki uni joriy etish va baholash bilan ham bog'liq.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi (11.2-chizma).



11.2-chizma. Strategik rejalashtirish jarayoni.

Korxonaning maqsadi va vazifalarini tanlash strategik rejalashtirish jarayonining eng dastlabki va mas'uliyatli boqichlaridan hisoblanadi. Bu jarayon rejalashtirishning keyingi barcha bosqichlari uchun mo'ljal vazifasini o'taydi.

Strategik rejalashtirishda asosiy e'tibor berilishi lozim bo'lgan jihatlardan biri bu tashkilot missiyasini tanlash. **Missiya** – bu hozirgi vaqtda va kelajakdagi iste'molchilarning manfaatini birinchi o'ringa qo'yadigan tashkilotning asosiy va umumiy maqsadidir. Bu ushbu firmaning nima uchun bunyod etilganini va iste'molchilar manfaatlari nuqtai-nazaridan qaraganda nima uchun zarurligini bildiradi.

Missiya firma tuzilmasini aniqlaydi va quyidagilarni o'z ichiga oladi:

1. Firma qanday tadbirkorlik faoliyati bilan shug'ullanmoqda.
2. Firmaning tashqi muhitdagi o'rni.
3. Tashkilot madaniyati.
4. Ayrim dunyoga mashhur kompaniyalarning missiyalari.
 - IBM korporatsiyasi o'z missiyasini jamiyatning axborotga bo'lgan talabini qondirish deb biladi.
 - «Ford» kompaniyasi uchun unga asos solgan Genri Fordning ko'pchilikka e'lon qilib aytgan: «Odamlarga arzon transport taqdim etish» gapi missiya bo'lib hisoblanadi.
 - «Rev'en»(kosmetika) kompaniyasining missiyasi «Biz orzu-niyat sotamiz».
 - Deyarli barcha o'ta yirik yapon firmalari uchun missiya: «Xaridorlarni juda yuqori sifatli tovarlar bilan ta'minlash».

Rahbariyat korxonaga missiyasini atrof-muhitdan axtarib, quyidagi ikki savolga javob topadi:

- 1) «Bizning mijozlarimiz kim?»
- 2) «Mijozlarimizning qanday ehtiyojlarini biz qondirishimiz mumkin?»

Notijorat tashkilotlarning mijozlari bu uning xizmatidan foydalanuvchi va uni resurslar bilan ta'minlovchilar bo'lib hisoblanadi.

Firma uchun umumiy bo'lgan maqsadlar korxonaga umumiy missiyasidan kelib chiqqan holda tanlanadi.

Korxonada mablag' faoliyatining bosh maqsadi – kam mablag' sarflab iste'molchilarga yuqori sifatli mahsulot yetkazib berish, topshiriq va shartnomalarni bajarishdir. Strategik rejalashtirish sifati ham ana shu bosh maqsadning qanchalik to'g'ri tanlanganligi va qabul qilinganligiga bog'liq. SHu sohada tadqiqotlar maqsadning quyidagi mezonlariga mos kelishi lozimligini ko'rsatadi:

- maqsadlar aniq va o'lchovga ega bo'lishi;
- davr (muddat)ning aniq bo'lishi;
- amalga oshirish mumkinligi;
- muvofiqlashtirilishini ta'minlash mumkinligi;
- ustivorlikka ega bo'lishi.

Birinchi mezon maqsadning aniq me'yoriy o'lchovga ega bo'lishini talab qiladi. Masalan, «shu davr ichida xodimlarning xizmat pillapoyalari orasidagi o'sishini taxminan 10-15 %ga oshirish», «sifati a'lo, ammo bahosi shuncha arzon bo'lgan mahsulotni ishlab chiqarish» va hokazo. Bunday maqsadlarni aniq qo'yish bilan rahbar barcha bo'g'inlarning istiqboldagi rivojlanishi bo'yicha miqdoriy mo'ljallarni belgilaydi.

Ikkinchi mezon – bu prognoz qilinayotgan vaqt (davr)ni aniq belgilash lozimligidir. Bu mezonga binoan strategik rejalashtirish uzoq muddatli (besh yildan ko'proq muddatga), o'rta muddatli (bir yildan besh yilgacha) va qisqa muddatli (bir yilgacha) bo'lishi mumkin.

Maqsadga erishishning *uchinchi mezoni* ikki jihat nuqtai-nazaridan muhimdir. Birinchidan, mo'ljallangan maqsadning amalga oshmasligi korxonaga katta zarar etkazishi, hattoki, bankrotlikka olib kelishi mumkin. Ikkinchidan, amalga oshirish mumkin bo'lmagan maqsadning korxonada oldiga qo'yilishi band bo'lgan xodimlarning muvaffaqiyatga intilishini bo'g'ib quyadi. Bu esa, o'z navbatida ularning shaxsiy manfaatdorligini so'ndiradi. Ishlab chiqarish samaradorligining pasayishiga olib keladi.

Strategik rejalashtirishdagi maqsadning *to'rtinchi mezoni* – bu maqsadning muvofiqlashtirilishini hisobga olishdir. Bunday talab to'la-to'kis boshqaruvchilarning mahorati va malakasiga bog'liq. Bu erda gap qo'yilgan maqsadning boshqa maqsadlarning amalga oshishiga xalaqit bermasligi to'g'risida ketayapti. Bosh maqsad va qo'shimcha maqsadlarning bir-biriga muvofiq kelmasligi turli bo'g'inlar ishida turli qiyinchiliklar tug'dirishi mumkin.

Maqsadga erishishning *beshtinchi mezoni* – bu strategik rejalashtirilayotgan ob'yekt bilan bog'liq bo'lib, uning ustivorligiga e'tibor beriladi. Masalan, foydalilik, bozor segmentlari, moliyaviy resurslar, innovatsiya, ijtimoiy himoya va boshqalar. Bu sohalar bo'yicha maqsadlar ham mazmunan, ham ifodalanish shakli nuqtai-nazaridan bir-biridan tubdan farq qiladi. Agar so'z foydani uzoq muddatga rejalashtirish haqida ketsa, u holda asosiy maqsad foyda, daromad ko'lami, kapital qo'yilmalarga ajratiladigan mablag' va hokazolarda nazarda tutiladi.

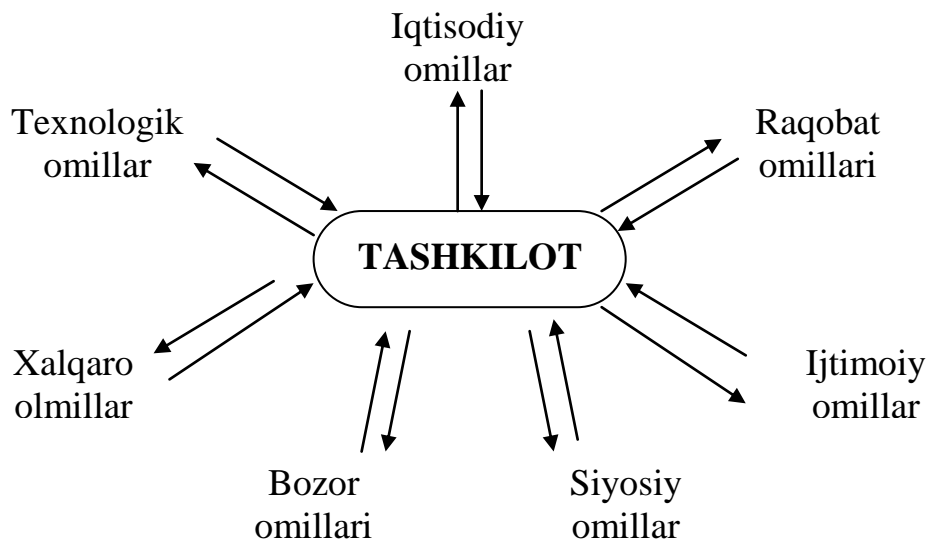
Korxonada taraqqiyotining bosh yo'nalishi va uning maqsadini to'g'ri tanlash ikki omilga bog'liq: tashqi muhit omili; ichki muhit omili.

Tashqi muhitni tahlil qilish shunday jarayonki, bunda strategik rejani ishlab chiquvchilar tashkilotga ta'sir etuvchi imkoniyat va xavflarni aniqlash uchun

tashqi muhit omillarini nazorat qiladilar. Tashqi muhitni tahlil qilish quyidagi 3 ta savolga javob berish bilan aniqlanadi:

1. Tashkilot hozir qanday holatda turibdi?
2. Rahbariyatning fikricha tashkilot kelajakda qanday holatda bo`lishi kerak?
3. Tashkilot hozirgi holatdan rahbariyat xoxlaydigan holatga o`tishi uchun qanday chora tadbirlar olib borishi kerak?

Xavf va imkoniyatlar asosan 7 sohaga ajratiladi: iqtisodiy, siyosiy, bozor, texnologik, raqobat, xalqaro va ijtimoiy (11.3-chizma).



11.3-chizma. Tashqi muhit omillari.

Iqtisodiy omillar. Iqtisodiy omillarni tahlil qilishda inflyatsiya sur`ati, soliq stavkasi, xalqaro to`lov balansi, ishsizlik darajasi, aholining bandlik darajasi, korxonaning to`lovga qodirlik darajasi kabilarga e`tibor qaratiladi.

Siyosiy omillar. Rahbariyat mahalliy organning, hokimiyatning va davlatning me`yoriy hujjatlarini, ya`ni uzoq muddatli qo`yilmalarni moliyalashtirish uchun davlat kreditlari, ishchi kuchini yollash bo`yicha chegaralar, tashqi iqtisodiy savdo tariflari bo`yicha kelishuvlar va boshqalarni kuzatib borishi kerak.

Bozor omillari. Bozor omillari ham korxonaning faoliyati samaradorligiga o`z ta`sirini o`tkazadi. Ularni tahlil qilish korxonaning rahbariyatiga korxonaning strategiyasini aniq belgilash va uning mavqeini mustahkamlashda yordam beradi. Bunda, demografik o`zgarishlar, turli xildagi mahsulot va xizmatlarning hayotiy davri, aholi daromadi darajasi va uning taqsimlanishi, korxonaning bozorda egallagan salmog`i, tarmoqdagi raqobat darajasi, bozor ko`lami yoki uni hukumat tomonidan himoyalanganligi tahlil qilinadi.

Texnologik omillarni korxonaning rahbariyati o`z diqqat-e`tiboridan chetda qoldirmasligi zarur. Bunday tahlil: ishlab chiqarish texnologiyasining holati, uning o`zgarish sur`atini, zamon talabiga javob bera olishini; yangi tovar va xizmatlarni loyihalashtirish, axborotlarni yig`ish, qayta ishlash va ularni uzatishda, aloqada zamonaviy hisoblash texnikalarining qo`llanilayotganligini aniqlashga va rejalashtirishga imkon beradi.

Raqobat omillarini tahlil qilishda raqobatdosh korxonalarning hatti-

harakatlarini kuzatishga, ularni nazorat qilish imkonini beradi.

Ijtimoiy omillar o`z tarkibiga o`zgarib turuvchi ijtimoiy qadriyatlar, udumlar, munosabatlar va fe`l-atvorlarni qamrab oladi. Iqtisodiy beqarorlik sharoitida ayni ijtimoiy sohada korxonalar faoliyatiga salbiy ta`sir qiluvchi xavflar tug`iladi. Ularni bartaraf etish uchun samarali tahlil zarur.

Xalqaro omillar tashqi savdo monopoliyasiga barham berilgan sharoitda korxonalar uchun o`ta ahamiyatlidir. Bu erda xavf va imkoniyatlar xom ashyoni osongina olish, valyuta kursining o`zgarishi hamda investitsion ob`yektlar yoki bozorlar roliga qatnashayotgan mamlakatlarning siyosiy qarorlari natijasida paydo bo`lishi mumkin.

Tashqi muhit omillarini hisobga olish:

- ✓ chet eldagi raqobatdoshlarga qarshi hukumat himoyasini aniqlash;
- ✓ ichki bozorni mustahkamlash;
- ✓ xalqaro munosabatlarni faollashtirish va kengaytirish imkonini beradi.

Menejerlar tashqi muhit ta`sirini doimo hisobga olishlar, o`z korxonalari faoliyatiga oid har qanday qarorni katta hajmdagi axborotni o`rganish, tahlil qilish asosida qabul qilishlari kerak.

Tashkilot ichki kuchli va kuchsiz tomonlarini baholash. Tashqi muhitni tahlil qilish o`z vaqtida xavf va imkoniyatlarni aniqlash imkonini beradi hamda kutilmagan holatlarda rejalar tuzishni talab etadi. Tashkilotning kuchli va kuchsiz tomonlarini tahlil qilish, korxonaning imkoniyatlaridan foydalanishda qanday ichki kuchga ega ekanligini va xavflarni bartaraf eta olmaydigan kuchsiz tomonlarini aniqlash uchun zarur ichki muammolarni aniqlashning asosiy uslublaridan biri boshqaruv tadqiqotlari hisoblanadi.

Boshqaruv tadqiqoti – bu tashkilotning funktsional zonalarini uslubiy baholash bo`lib, tashkilotning strategik kuchli va kuchsiz tomonlarini yuzaga chiqarishga mo`ljallangan.

Ushbu tadqiqotga 5 ta funktsiya kiritiladi:

- ✓ marketing;
- ✓ moliya;
- ✓ ishlab chiqarish;
- ✓ inson resurslari;
- ✓ firma madaniyati va siymosi.

Marketing – korxonaning bozor holatini asosli o`rganish va oldindan baholash asosida tovarlarni ishlab chiqarish va sotishni tashkil etish orqali foyda olishga qaratilgan faoliyatidir.

Marketing funktsiyalarini tekshirish jarayonida uning quyidagi yettita unsurini tahlil qilish tavsiya qilinadi:

- Korxonaning bozordagi salmog`i va raqobatbardoshligi.
- Buyumlarning assortimenti va sifati.
- Bozor sharoitidagi demografik holat.
- Bozorni tadqiq qilish va ishlanmalar holati.
- Mijozlarga ko`rsatiladigan xizmatningsotishdan oldin va sotishdan keyingi darajasi.

- Tovarlar harakati, reklama va sotish samaradorligi.
- Korxonada foydasi.

Strategik rejalashtirishning marketing sohasidagi parametrlari ko'p jihatdan qayd qilingan unsurlarning kuchli va kuchsiz tomonlarini to'g'ri aniqlanishiga bog'liq.

Korxonaning *moliyaviy holatini* tahlil qilish, undagi kuchli va kuchsiz tomonlarni aniqlash strategik rejalashtirish samaradorligini yanada oshirishi mumkin. *Ishlab chiqarishning kuchli va kuchsiz tomonlarini* tahlil qilish korxonaning bozor sharoitiga tezroq moslashishiga, raqobat kurashlariga doimo tayyor bo'lishiga zamin tayyorlaydi.

Inson resurslariga oid muammolarni tahlil qilish nafaqat strategik rejalashtirish jarayoni uchun, balki bozor iqtisodiyoti sharoitida inson omili o'ynaydigan muhim rolni aniqlash uchun ham zarurdir. Agar tashkilot malakali xodimlar va aniq maqsad sari intiladigan rahbarlarga ega bo'lsa, unda tashkilot har qanday muqobil strategiyalar sari borishga qodir bo'ladi.

Firma holatining noan'anaviy omillari firmaning uzoq muddatli istiqbolda muvaffaqiyatli faoliyat ko'rsatishi uchun muhim ahamiyatga ega. Bu omillarga madaniyat va korxonada nufuzi(imidj) kiradi. Tashkilotdagi atmosfera va undagi ijtimoiy muhit korporatsiya madaniyati deyiladi.

Madaniyat tashkilotdagi urf-odatlarini, munosabatlarni va axloqni xarakterlaydi. Firma imidji bu firma tomonidan xodimlar, mijozlar va jamoatchilik fikri orqali yaratiladigan taassurotlari.

Strategiyani tanlash – bu strategik rejalashtirishning markaziy masalasi hisoblanib, u bir necha bosqichlardan iborat bo'ladi: muqobil strategiyalarni aniqlash; aniqlangan muqobil strategiyani qiyomiga yetkazish; qiyomiga yetkazilgan strategiyaga baho berish. Amaliyotda bu bosqichlarni bir-biridan ajratish qiyin. Zero, ular yaxlit tahlil jarayonining turli darajasidagi tadbirlardir. Faqat turli bosqichlarda turli usullar qo'llaniladi.

Birinchi bosqichda korxonada oldiga qo'yilgan maqsadni amalga oshirishni ta'minlovchi strategiya belgilab olinadi. Bunda eng muhimi shu maqsadga erishishning turli varianlari ishlab chiqiladi. Bu ishga korxonadagi barcha bo'g'in boshqaruvchilarini jalb qilish maqsadga muvofiqdir. Bunday yondashuvni tanlash imkoniyatini yaratadi.

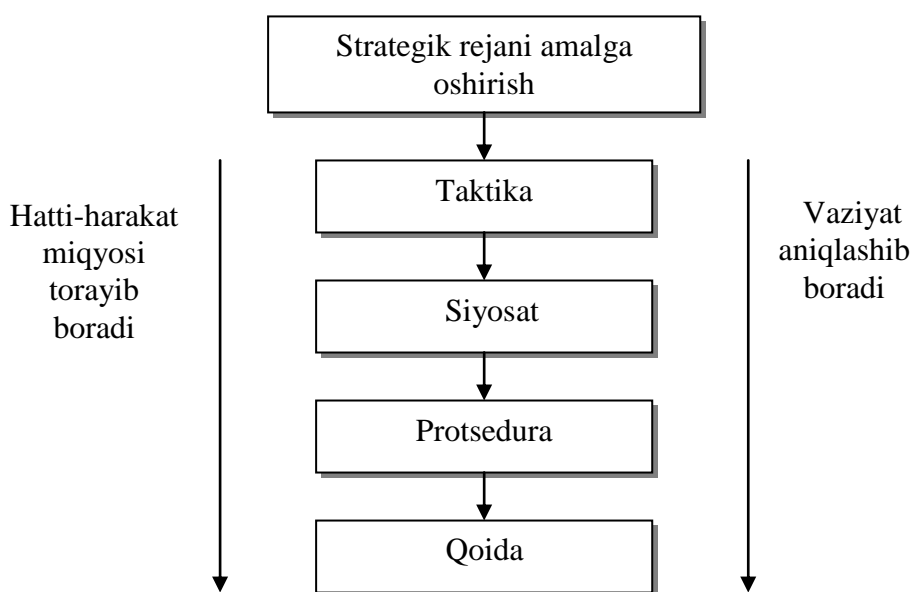
Ikkinchi bosqichda – tanlangan strategiyalar qayta ishlanadi va korxonaning rivojlanish maqsadiga monand keluvchi ko'p qirrali umumiy strategiya shakllantiriladi.

Uchinchi bosqichda – tanlab olingan umumiy strategiya doirasidagi muqobil (variant)lar tahlil qilinadi va uning bosh maqsadni yechishdagi yaroqlilik darajasi baholanadi. Aynan shu bosqichda umumiy strategiya aniq va yangi mazmun bilan to'ldiriladi.

Strategik rejalashtirish tashkilot maqsadlarini tanlash va ularga erishish uchun nima qilish zarurligi xususida qarorlarni o'z ichiga oladi. Strategik rejalashtirish barcha boshqaruv qarorlari uchun asos bo'ladi. Ammo har qanday rejani amalga qo'llamaslik balandparvoz so'zlar bo'lib qolaveradi. Amalga oshirish strategik

rejani harakatga keltiradi. Rejalarni tuzishdagi eng asosiy hal qiluvchi bosqich missiyani tanlash va maqsadlarni oydinlashtirish bo`lib hisoblanadi. Bularga erishish uslublari esa mehnat jamoasida erkin hatti-harakatlarni keltirib chiqarishi mumkin. Korxonalar rahbarlari strategik rejani amalga oshirish uchun rejalar, dasturlar va loyihalarni ishlab chiqishlari, uni asoslashlari, byudjet masalalarini hal qilishlari, xullas strategiyani ijrosini boshqarishlari lozim bo`ladi. Bu tadbirlarning asosiy vazifasi kelajakdagi qarorlarga tayangan holda va qo`yilgan maqsadlarga samarali erishish uchun muqobillarni amalga oshirishni boshqarish kerak. Bundan asosiy maqsad barcha hatti-harakatlarning bir-biriga bog`liqligidir.

Rasmiy rejalashtirishning asosiy tashkil etuvchilari bu taktika, siyosat, protsedura va qoidalardir (11.4-chizma).



11.4-chizma. Strategik rejani amalga oshirish jarayoni.

Taktika. Bu qisqa muddatli reja va strategiyalar.

Taktik rejalarning asosiy tasnifi:

- taktika strategiyani rivojlantirish uchun ishlab chiqiladi;
- strategiya qariyb barcha hollarda yuqori boshqaruv pog`onalari tomonidan ishlab chiqilsa, taktika esa ko`proq o`rta pog`ona rahbarlari tomonidan ishlab chiqiladi;
- taktika strategiyaga nisbatan qisqa muddatga mo`ljallangan;
- strategiyani natijalari bir necha yil davomida to`la namoyon bo`lmagan paytda taktika natijalari juda tez yuzaga chiqadi va aniq holatlar bilan oson solishtiriladi.

Siyosat. Rahbariyat uzoq muddatli va taktik rejalarni ishlab chiqqanidan keyin, bu rejalar yo`nalishni o`zgartirmaslik maqsadida qo`shimcha tadbirlar ishlab chiqadi. Strategiyani amalga oshirish jarayonidagi bu bosqich, siyosatni ishlab chiqish bosqichi deb yuritiladi. Siyosat bu maqsadlarga erishishni osonlashtiradigan qaror qabul qilish hamda hatti-harakatlar uchun umumiy qo`llanma bo`lib hisoblanadi. Siyosat yuqori rahbariyat tomonidan uzoq muddatga mo`ljallab ishlab chiqiladi. Masalan, yangi mahsulotni ishlab chiqarish uchun

yangi asboblarni miqdorini kamaytirish siyosati bo'lishi mumkin.

Protseduralar rahbariyat tomonidan ishlab chiqiladi. Protsedura – bu aniq vaziyatda nima qilish kerakligini ko'rsatadi. Mohiyati jihatidan protsedura dasturlashtirilgan qaror qabul qilishni anglatadi. Umuman olganda individ protseduraga binoan ishlasa, u mustaqil harakat va muqobillarning kam miqdoriga ega bo'ladi.

Qoidalar. Rejalarni amalga oshirishda har qanday keraksiz hatti-harakatlardan xoli bo'lish uchun qoidalar ishlab chiqiladi. Qoida bu qandaydir bir aniq vaziyatda nima ish qilish kerakligini ko'rsatadi. Protseduradan farqli o'laroq chegaralangan va aniq vaziyatlarda qo'llaniladi. Protseduralar esa bir-biri bilan bog'liq bo'lgan bir qancha harakatlar ketma-ketligi bo'lgan vaziyatlar uchun mo'ljallanadi. Ba'zida ishchilar qoida va protseduralarga erkin harakatni cheklovchi sifatida qaraydilar. Bunday sharoitda qoida maqsadga erishish uchun to'sqinlik qiladi, bu tashkilotda kelishmovchilikni keltirib chiqaradi, shu sababli rahbariyat qoidalarning maqsadi haqida xodimlarga ma'lumot berishi kerak.

Hozirgi kunda rejalashtirishni va nazorat jarayonini muvofiqlashtirishning bir necha turlari bor. Keng qo'llaniladigan ikkita boshqaruv instrumentlari mavjud: byudjetlar va maqsadlar bo'yicha boshqarish.

Byudjetlar. Rejalashtirishning asosiy vazifalaridan biri bu iloji boricha resurslarni samarali taqsimlashdan iborat. Rejalar, rahbariyat fikricha, maqsadlarga erishish uchun resurslardan foydalanish hatti-harakatini taqsimlashga ko'maklashadi. Rahbarlar qanday resurslarga ega ekanligini aniqlash uchun rejalashtirishning dastagi bo'lgan byudjetlar ishlatiladi. Byudjet bu resurslarni taqsimlash usuli bo'lib, miqdoriy ko'rinishda xarakterlanadi va maqsadlarga erishishga ko'maklashadi.

Maqsad va resurslarni miqdoriy aniqlash. Byudjetni ishlab chiqishning birinchi qadami maqsad va resurslarni son ko'rinishida ifodalashdan iborat. Keng tarqalgan o'lchovlar bu pul va natural ko'rinishlardir.

Byudjetni ishlab chiqish bosqichlari:

1. Yuqori rahbariyat tomonidan firmaning umumiy maqsadi e'lon qilinadi. Masalan, bashorat etilayotgan sotish hajmi.
2. Bo'limlarda operativ smetaning tayyorlanishi.
3. Yuqori rahbariyat berilgan tadbirlarni byudjetga binoan tahlil qiladi va o'zgartirish kiritadi va bo'limlar yuqori rahbariyat ko'rsatgan kamchiliklarga tuzatish kiritadi. Ushbu bosqichda yuqori rahbariyat tashkilotni resurslar bilan taqsimlash vazifasini bajaradi.
4. Yakuniy byudjetlarni tayyorlash.

Aytib o'tilgandek nazorat rejalashtirishga asoslanadi. Nazorat samarali bo'lishi uchun uni rejalashtirish bilan chambarchas bog'lash kerak. Byudjetni ishlab chiqish bunday bog'liqlik va nazorat samarali miqdoriy usulini tashkil etadi.

Inson resurslarida rejalashtirish va nazorat bog'liqligini ta'minlovchi boshqarish uslubi – **maqsadlar bo'yicha boshqarish(MBO)** uslubi hisoblanadi. **MBO** oldingi mavzularda batafsil keltirilgan.

Strategik rejani baholash maqsadlar va erishilgan natijalarni solishtirish yo'li

bilan amalga oshiriladi. Baholash uzluksiz va tizimli olib borilishi kerak. Baholash jarayoni strategiyani tartibga solish maqsadida qo`llaniladi.

Strategik rejalashtirishni baholashda quyidagi 5 savolga javob berish lozim:

1. Strategiya tashkilotning ichki imkoniyatlariga mos keladimi?
2. Strategiya ma`lum darajadagi tavakkallikni taqozo etadimi?
3. Strategiyani amalga oshirish uchun tashkilot kerakli resurslarga egami?
4. Strategiya tashqi xavf va imkoniyatlarni hisobga oladimi?
5. Strategiya firma resurslarini qo`llashda eng yaxshi usul hisoblanadimi?

Baholash jarayonida bir qator miqdoriy va sifatiy mezonlar mavjud. Miqdoriy mezonlarga quyidagilar kiradi: bozordagi hissa, sotish hajmining oshishi, kadrlar qo`nimsizligi, xarajatlar darajasi, samarali ishlab chiqarish va hokazo.

Sifatiy mezonlarga esa, mijozlarga xizmat ko`rsatish hajmini oshirish, bozor haqidagi bilimlarni chuqurlashtirish, imkoniyatlardan foydalanish, xavf miqdorini kamaytirish va hokazo kiradi.

Sifatiy va miqdoriy baholash bilan bog`liq muammolar:

- ✓ vaqt omili;
- ✓ o`lchashning aniqligi;
- ✓ strategiya va rejalar.

Bular aniqlangandan keyin rahbariyat umumtashkilot maqsadlariga erishish uchun tashkilot strukturasi o`rganishi kerak.

Nazorat savollari:

1. Strategiya nima va uning qanday turlarini bilasiz?
2. Iqtisodiy strategiya nima?
3. Iqtisodiy strategiyani shakllantirish bosqichlarini tushuntiring.
4. Korxonada miqyosidagi strategiya qanday bo`lishi mumkin?
5. Strategik boshqaruv deganda nima tushuniladi?
6. Strategik reja nima? Strategik rejalashtirish jarayoni necha boshqichdan iborat?

Adabiyotlar:

1. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: "Филинь-Рилант", 2001.
2. Маркова В., Кузнецова С. Стратегический менеджмент. М.: Новосибирск, Инфра-М, 1999.
3. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.
4. Sharifxo`jaev M., Abdullayev Yo. Menejment. T.: «O`qituvchi», 2001.
Internet saytlari: www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Mavzu 12. Sanoat korxonalari boshqaruvida axborot va kommunikatsiya.

Reja:

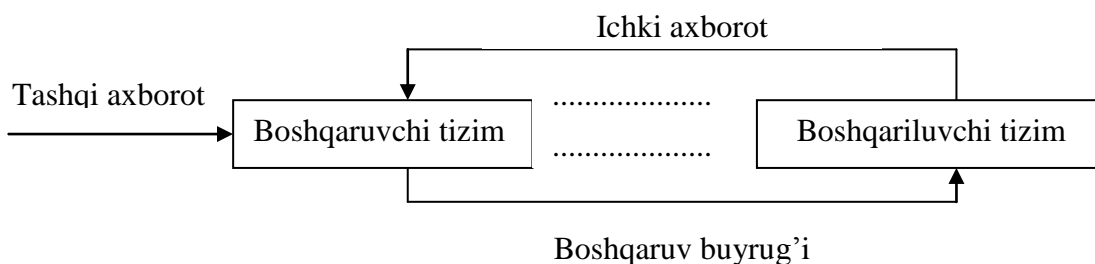
1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta`minlash.
2. Korxonada axborot tizimlari.
3. Kommunikatsion jarayon va uning bosqichlari.

Tayanch iboralar: axborot, axborot almashinuvi, ichki axborot, tashqi axborot, teskari aloqa, axborotlar tizimi, kommunikatsiya, rasmiy kommunikatsiya, norasmiy kommunikatsiya, vertikal kommunikatsiya, gorizontal kommunikatsiya, kanal, kodlashtirish, dekodlashtirish, tashkiliy kommunikatsiya, ilmiy-texnik axborotlar, komp'yuter texnologiyalari.

12.1. Boshqaruv jarayonini axborot bilan ta`minlash.

Axborot – ma`lumot va xabarlar to`plami bo`lib, mazmunan yangilik unsurlariga ega bo`ladi va boshqaruv vazifalarini hal etish uchun o`ta zarurdir. Ishonchli va zarur axborotlarsiz boshqarishni amalga oshirib bo`lmaydi. Axborotlar boshqaruv negizi hisobladi.

Boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o`rtasidagi o`zaro aloqalar axborot vositasida amalga shiriladi. (12.1-chizma).



12.1-chizma. Boshqaruv tizimidagi axborot aloqalari.

Boshqaruvchi organ boshqariluvchi ob`yektning holati hamda boshqariluvchi ob`yekt bog`liq bo`lgan tashqi muhit holati haqida axborotlar olib turadi. Bu axborot boshqaruvchi organ tomonidan qabul qilinadi va shu axborot asosida u boshqaruvchi axborot (qaror, buyruq)ni ishlab chiqadi. Shundan keyin axborot boshqariluvchi ob`yektga ta`sir o`tkazadigan boshqaruvchi tizimning ijroiya organiga yuboriladi va bajarilishi nazoratga olinadi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimida axborotni uzatish, olish, qayta ishlash va berish jarayoni amalga oshiriladi.

Ishlab chiqarishning borishi to`g`risidagi ichki axborot boshqaruvchi tizimga muttasil kelib tushadi. Bu:

- ish o`rinlariga xom ashyoning kelib tushishi;
- stanok, uskunalarning ishlashi;
- ishchilarning ishlab chiqarish normalarini bajarishi;
- tayyorlangan buyumlar miqdori va ularning sifati;
- mahsulotlarni sotish haqidagi axborotlar;

Tashqi axborotlar, ya`ni:

- yuqori tashkilotlardan olinadigan farmoyish, qaror va topshiriqlar;
- mahsulot iste`molchilarining talablari;

- boshqa korxonalarining ilg'or tajribalari;
- raqobatchilarning hatti-harakatlari;
- bozorlardagi holat va muvozanat;
- inflyatsiya va ishsizlik darajasi;
- byudjetga to'lovlar va boshqa ma'lumotlar shu turkumdagi axborotlar sirasiga kiradi.

Bular tashqi muammolardan kelib chiquvchi axborotlar hisoblanadi.

Agar korxonada ichida axborot oqimlarining kelishi va tashqi dunyo bilan aloqalar buzilsa, korxonaning yashashi xavf ostida koladi.

Boshqarishda foydalaniladigan va bajarilishi uchun uzatiladigan axborotlarga quyidagi talablar qo'yiladi: ishonchlilik; tushunarli, bir ma'nolilik; tezkorlik; to'liqlik; tejamlilik.

Hozirgi davrda rahbar boshqaruv ishlarida tashabbus va omilkorlik ko'rsatishi, tezkorlik bilan ish olib borishi, vaziyat o'zgarishini o'z vaqtida payqash, resurslar bilan manyovr qila olishi, har bir aniq sharoitda maqbul qaror qabul qilishi zarur. Buning uchun rahbar **ishonchli** va **mazmunli** axborot olib turishi lozim. Ortiqcha, befoyda axborot rahbar ishini qiyinlashtiradi, ortiqcha mehnat va vaqt va sarflashga olib keladi.

Axborot **tushunarli** bo'lishi kerak, chalkash, bir-biri bilan taqqoslab bo'lmaydigan ko'rsatkichlar to'g'ri rahbarlik qilishga va o'z vaqtida qaror qabul qilishga putur yetkazadi. Axborotning o'z vaqtida kelishi va o'z vaqtida bajaruvchilarga yuborilishi, ya'ni **tezkorligi** ham juda muhimdir. U boshqaruv jarayonining, binobarin, ishlab chiqarishning uzluksiz borishiga yordam beradi. Shuningdek, dastlabki axborotni boshqarish turli maqsadlar uchun oson o'zgarish, undan boshqaruvning barcha bo'g'inlarida foydalanish mumkinligi, axborotning uzil-kesil ishlanishi, undan qo'shimcha ishlov bermasdan foydalanish ham katta ahamiyatga ega.

Zarur paytda kerakli natija beradigan axborotlar qimmatli hisoblanadi. Kech berilgan axborotlar o'z qimmatini yo'qotadi.

Ishlab chiqarish vaziyatiga to'g'ri baho berish va aniq qaror qabul qilish uchun boshqaruv organi axborot bilan to'liq ta'min etilishi, axborot hajmi maqsadga muvofiq bo'lishi kerak. Axborot yetishmasligi yoki haddan tashqari ko'payib ketishi tezkor va to'g'ri boshqarishga xalal beradi. Va nihoyat, boshqarish apparati xodimlari qanchalik yuqori malakali bo'lsalar, axborot qimmati ham shunchalik yuqori va tartibga solingan bo'ladi.

Boshqarish organlari ma'lumotlar qabul qiluvchi texnika vositalari bilan qanchalik mukammal ta'minlangan bo'lsa, rahbarlarga ortiqcha, befoyda ma'lumotlar shunchalik kam kelib tushadi. Bu esa, o'z navbatida axborot oqimidagi **tejamkorlikni** ta'minlaydi. Boshqarish tizimining muvaffaqiyatli ishlashining zarur sharti faqat to'g'ri aloqagina emas, balki teskari aloqaning ham mavjudligidir. Teskari aloqa har qanday darajadagi tizimlar harakatini rostdab turish uchun universal mexanizm hisoblanadi.

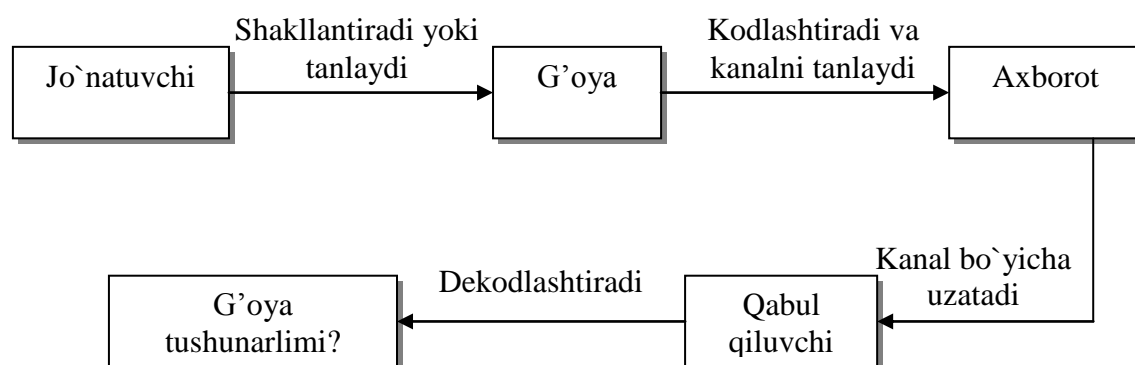
Boshqariluvchi tizimdan boshqaruvchi tizimga kelib tushadigan axborotni, ya'ni berilgan farmoyish va buyruqning natijalari to'g'risidagi axborotni teskari aloqa deb tushunish qabul qilingan.

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida ayniqsa teskari aloqaning ahamiyati ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq (topshiriq) bergandan keyin uning qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan ta'minlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqishi mumkin.

Axborot almashuvi jarayonida 4 elementni ajratish mumkin:

1. Jo'natuvchi – axborotni to'plovchi va uzatuvchi shaxs.
2. Axborot – simvollar bilan kodlashtirilgan informatsiya.
3. Kanal – axborotni uzatish vositasi.
4. Qabul qiluvchi – axborot tegishli bo'lgan shaxs.

Axborot almashuvida jo'natuvchi va qabul qiluvchi bir necha o'zaro bog'liq bosqichlarni o'tadi. Ularning vazifasi – har ikkala tomon tushunishi uchun axborotni to'g'ri tuzish va uzatish uchun muvofiq kanaldan foydalanish (12.2-chizma).



12.2-chizma. Axborot almashuvi jarayonining oddiy modeli.

Bu bosqichlar quyidagilar:

1. G'oyaning tug'ilishi.
2. Kodlashtirish va kanalni tanlash.
3. Uzatish.
4. Dekodlashtirish.

G'oyaning tug'ilishi. Qanday g'oyani almashuv ob'yekti sharoitida olish mumkinligini jo'natuvchi hal qiladi. «O'ylamasdan gapirishni boshlamang» – bu bosqichning printsiipi. G'oya aniq vazifalarni bajarishdan va kutiladigan natijadan iborat bo'lishi kerak: 1. Qanday o'zgarishlar kerakligini ishchilar bilishi kerak, masalan, 6% ishlab chiqarishni oshirish qo'shimcha ish haqisiz. 2. Nima uchun bu o'zgarishlar kerakligi ishchilar bilishi kerak. 3. Qanday qilib bu o'zgarishlarni amalga oshirish kerakligini ishchilar bilishi kerak.

Kodlashtirish va kanalni tanlash. Jo'natuvchi axborotni jo'natishdan oldin uni simvollar ya'ni so'zlar, intonatsiya va imo-ishora yordamida kodlashtiradi. Bunday kodlashtirish g'oyani axborotga aylantiradi. Jo'natuvchi bundan tashqari

simvollarga mos uzatish kanalini tanlanishi kerak. Ularga nutq va yozma materiallarni uzatish, hamda elektron aloqa vositalari (komp'yuter, videomagnitofon va boshqalar) kiradi. Agar kanal tanlangan simvollarga mos bo'lmasa axborot almashuv samarasiz bo'ladi.

Uzatish. Bu bosqichda jo'natuvchi axborotni qabul qiluvchiga etkazish uchun kanaldan foydalanadi. Axborotni uzatish muhim bosqichlardan biri hisoblanadi, chunki shu orqali g'oya boshqa kishiga etkaziladi.

Har bir bosqichda axborot ma'nosi buzilishi va yo'qolishi mumkin.

Dekodlashtirish. Qabul qiluvchi axborotni dekodlashtiradi, ya'ni jo'natuvchi simvollarini qabul qiluvchi ongiga kiritish. Agar qabul qiluvchi g'oyani tushunganini namoyish etsa, axborot almashuvi samarali hisoblanadi.

Axborot almashuvi yo'lida turadigan to'siqlarni o'rganishda ikki muhim kontseptsiyani o'zlashtirish lozim – **teskari aloqa va shovqin.**

Boshqaruv tizimi unsurlari ichida murakkab, ko'p tomonlama va xilma-xil aloqalar mavjudligi sharoitida teskari aloqaning ahamiyati ayniqsa, ortadi. Boshqaruvchi tizim farmoyish yoki buyruq bergandan keyin shu farmoyish yoki buyruq qanday bajarilayotganligi to'g'risida teskari aloqa yo'li bo'yicha o'z vaqtida axborot bilan taminlanib turilmasa, boshqarish jarayoni buziladi va boshqaruv tizimi butunlay izdan chiqadi.

Teskari aloqa bo'lganda jo'natuvchi va qabul qiluvchi kommunikativ rollarni almashtiradi. Qabul qiluvchi jo'natuvchiga aylanadi va hamma bosqichlardan o'tib jo'natuvchiga axborot qanday qabul qilinganligini yyetkazadi.

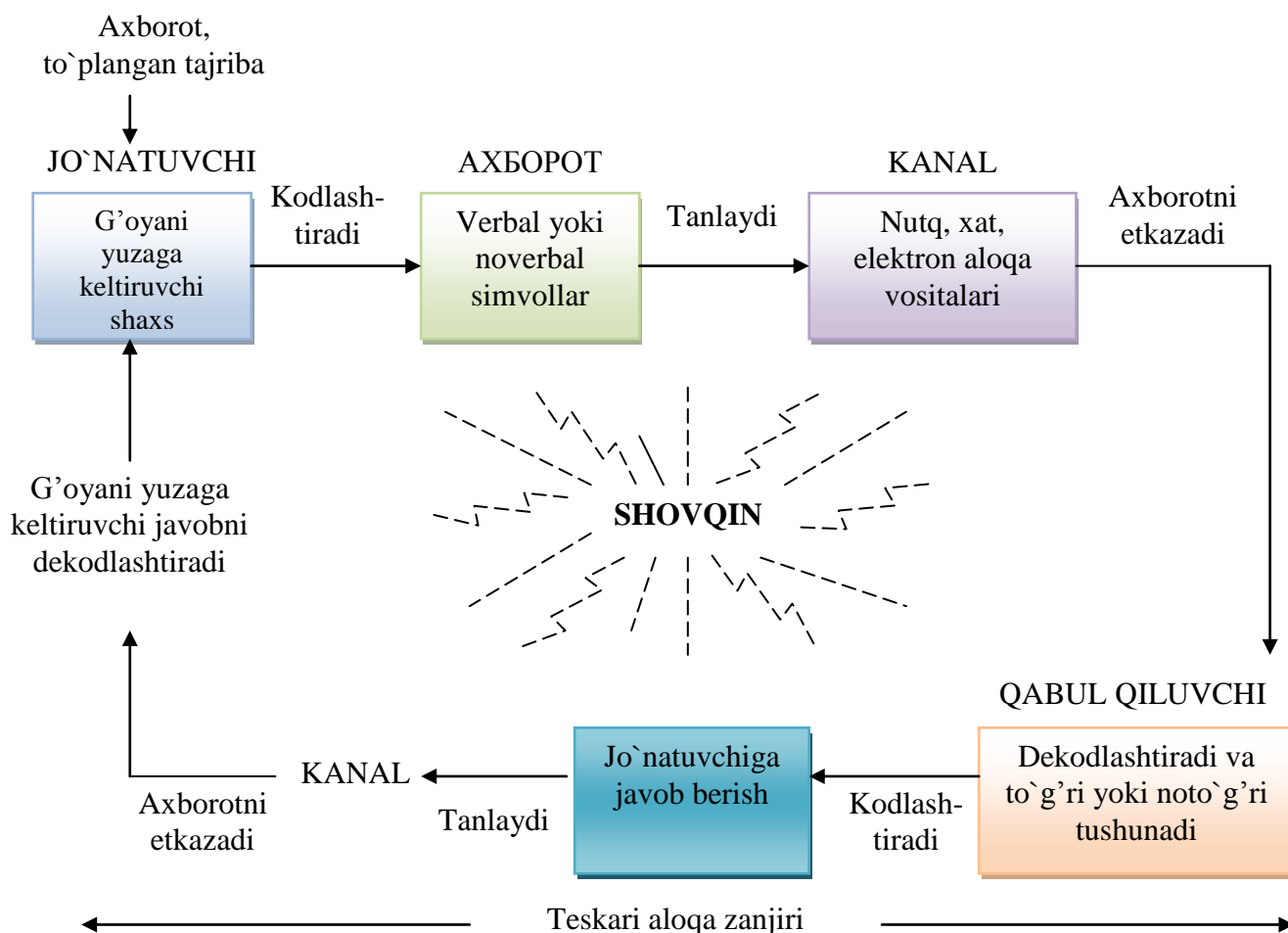
Teskari aloqa yordamida axborotni jo'natuvchi bilan uni qabul qiluvchi o'rtasida aloqa o'rnatiladi. Bu jarayonda axborotni qabul qiluvchi axborot bilan o'zaro almashuv jarayonining barcha bosqichlarini takrorlaydi, natijada axborotni yuboruvchi endi uni qabul qiluvchiga aylanadi, ya'ni har ikkala tomon o'z vazifalarini o'zaro almashgandek bo'ladi (12.3-chizma).

Teskari aloqa – bu eshitganga, o'qiganga yoki ko'rganga nisbatan aks ta'sir yoki ta'sirlanish tayanchi. Bunda mazkur axborotni olgan shaxs shu axborotga bo'lgan munosabatini, tushunganligi yoki to'liq tushunmaganligi, qo'llab-quvvatlanishi yoki inkor etishini shu axborotni yuborgan shaxsga bildiradi. Bunday aloqa har ikkala tomonning bir-birini qanchalik tushunganini bilish uchun zarur.

Rahbar berilgan topshiriq yoki aytilgan so'z har doim bo'ysunuvchilar tomonidan birdek qabul qilinadi, deb o'ylamasligi kerak. Bunday xato fikrga boruvchi rahbar o'zini real voqelikdan uzoqlashtiradi. Teskari aloqani samarali o'rnatmagan rahbarning boshqaruv faoliyati zaiflashadi va inqirozga yuz tutadi.

Teskari aloqa axborot almashuvi samaradorligini oshiradi va shovqinni kamaytiradi. Axborotni yetkazish nazariyasi tilida shovqin deb, ma'noni buzadigan omillarga aytiladi.

Shovqin doimo mavjuddir. U axborotni noto'g'ri tushinishda, uzatishda namoyon bo'ladi va axborot almashuv jarayonida salbiy ta'sir ko'rsatuvchi unsurlardan hisoblanadi. Agar shovqin darajasi kuchli bo'lsa, axborot butunlay ma'nosini yo'qotishi mumkin. Shu sababli axborotni uzatish jarayonida shovqinni e'tiborga olish kerak.



12.3-chizma. Axborot almashinuv jarayoni teskari aloqa va shovqin.

Axborotni qabul qilish.

Inson axborotni qanday eslab qoladi?

Axborotning:

10 % ini adabiyot o`qish orqali;

20 % ini eshitish orqali;

30 % ini ko`rish orqali;

50 % ini kompleks axborot tarzida (ko`rish va eshitish);

70 % ini ma`lumotni muhokama qilish yordamida;

90 % ini biror ish qilayotib, amalga oshirilgan ishning mazmunini muhokama qilish va erishilgan natijalarni baholash yordamida eslab qolamiz.

Axborotni odamlarning:

83 % ko`rish orqali;

11 % eshitish orqali;

3,5 % hidlash orqali;

1,5 % paypaslash orqali;

1 % esa ta`tib ko`rish orqali yaxshi qabul qiladilar.

Hozirgi davrda milliy iqtisodiyotning turli bo`linmalari faoliyatini boshqarish, eng avvalo tegishli boshqaruv qarorlarini qabul qilish turli-tuman axborotlarga bog`liq. Axborotlarning xilma-xilligi har bir boshqaruv ob`yekti faoliyatining ko`p tomonlamaligi bilan, boshqaruv sohalari ham turli-tumanligi bilan belgilanadi.

Bular esa pirovard natijada ishlab chiqarish jarayonlari miqyosining kattaligi, o'ta murakkabligi va davom etish sur'atlarining yuqoriligi bilan bog'liqdir.

Boshqaruv axborotlari turli-tuman bo'lganligi tufayli mazkur boshqarish qarorlarini ishlab chiqish uchun o'ta zarur va yyetarli axborotni tanlab olish ancha qiyin. Barcha axborotlarni o'ziga xos belgilariga qarab tur va guruhlariga ajratish, ya'ni tasniflash, bu qiyinchiliklarni bartaraf etish yoki biroz yengillashtirishga ma'lum darajada yordam beradi.

Turkumlanganda axborot tizimi har tomonlama soddalashadi, shuningdek, uni to'plash, uzatish va turlarga ajratish osonlashadi, buning natijasida rahbar xodimlar axborot bilan to'liqroq ta'min etiladi.

Barcha axborotlarni quyidagi belgilar bo'yicha turkumlash mumkin:

- **Mazmuniga ko'ra:** iqtisodiy; huquqiy; ijtimoiy; texnikaviy; tashkiliy.
- **Kelish manbai va foydalanish joyiga ko'ra:** ichki axborot; tashqi axborot.
- **Kimga mo'ljallanganligiga ko'ra:** korxonaga uchun; bo'lim uchun; tsex uchun; uchastka uchun.
- **Barqarorlik xarakteriga ko'ra:** oddiy axborot; shartli-doimiy axborot; o'zgarib turuvchi axborot.
- **Foydalanish uchun tayyorligiga ko'ra:** dastlabki; oraliq; yakuniy axborot.
- **Davriyligiga ko'ra:** smenali; sutkali; kvartalli va hokazo.
- **Boshqaruv jarayonidagi vazifasiga ko'ra:** direktiv; hisobot ko'rinishidagi; hisobga olish bo'yicha; nazorat qilish bo'yicha axborot.
- **Voqealarning kelib chiqishini aks ettirish vaqtiga ko'ra:** tarixiy; joriy; perspektiv axborotlar.
- **Mo'ljallanganligiga ko'ra:** bir maqsadli; ko'p maqsadli axborotlar.
- **Mustahkamlash va saqlash imkoniyatiga ko'ra:** og'zaki; yozma; ovozli; tasvirli axborotlar.
- **Muhimligiga ko'ra:** o'ta muhim; muhim bo'lmagan axborotlar.
- **To'liqligiga qarab:** to'liq, kompleks axborotlar; to'liq bo'lmagan axborotlar;
- **Xarakteriga qarab:** individual; funktsional; universal axborotlar.
- **Ishonchliligiga qarab:** Ishonchli axborotlar. ehtimolli axborotlar.

Ishlab chiqarish doimo rivojlanishda bo'lganligi sababli axborot turlari, soni va ko'lami ham ko'payib boraveradi. Shu bois yuqorida keltirilgan turkumlashni to'liq deb bo'lmaydi.

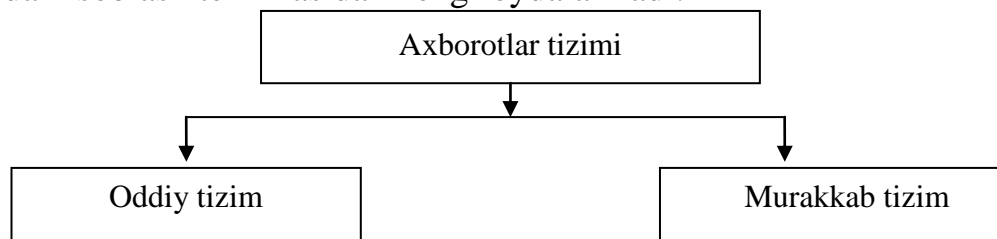
Barcha boshqarish vazifalarini kompleks hal etish uchun axborotlar har bir boshqarish ob'yektining o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olib aniq turkumlanadi.

12.2. Korxonada axborot tizimlari.

Axborot tizimlari ikki xil bo'lishi mumkin. Bular oddiy va murakkab tizim.

Oddiy tizim. Axborot paydo bo'lgan joydan iste'mol joyiga keltiriladi. Bunday axborot telefon orqali yoki signallar vositasida kelib tushishi mumkin. Bu turdagi axborot tizimi quyi boshqaruv bosqichiga to'g'ri keladi. Ish joyidan ustaga berilgan axborot bunga misol bo'la oladi. Bunday axborotga deyarli ishlov berilmaydi.

Murakkab tizim. Bu tizim ishlab chiqarish va boshqaruv tarkibining murakkabligi bilan bog'liq. Bu erda dastlabki axborot yuzaga keladi. Ishlov berishda hisoblash texnikasidan keng foydalaniladi.



12.4-chizma. Axborotlar tizimi.

Murakkab axborot tizimining har xil darajada mexanizatsiyalash va avtomatlashtirish turlari quyidagilardan iborat:

√ Axborotlarni to'la o'zlashtirish davri.

Bunda axborot oddiy mexanizmlaridan foydalanilgan holda butunlay qayta ishlanadi.

√ Aralash axborot tizimi.

Bunda axborotni mexanizatsiyalashgan va avtomatlashgan qurilmalar yordamida o'zgartirishlarga erishiladi. Bu tizim avtomatlashgan nazoratni ta'minlaydi, ba'zan korxonaning ishlab chiqarish faoliyati ustidan oddiy boshqaruv jarayonini amalga oshiradi.

√ Axborot-ma'lumot tizimi,

Bunda ko'z bilan bajariladigan nazorat uchun ba'zi bir ma'lumotlarni berish bilan cheklanadi.

√ Kuzatuv axborot tizimi.

Bu tizim avtomatlashgan nazorat va boshqaruvni ta'minlaydi. Keyingi ikkala tizim asosan texnologik jarayonlar to'g'risidagi axborotlarni qayta ishlash uchun qo'llaniladi.

Axborotlar tizimi – bu murakkab tizim bo'lib, o'z ichiga turli hujjatlarni, axborot oqimi, aloqa kanallari, texnik vositalar va avtomatik boshqaruv tizimlarini oladi. Butun axborotlar tizimi aniq va doimiy ishlashi lozim.

Har bir rahbarning uslubi ko'p jihatdan qaror qabul qilish uchun zarur va yetarli axborotni olish va undan foydalanishda uning shaxsiy ishlash uslubi bilan belgilanadi.

Rahbar suhbatdoshini shunday tinglay bilishi lozimki, suhbat natijasida ish haqida eng ko'p darajada foydali axborot olishi kerak. Bunga esa boshqarishning, ayniqsa o'z qo'l ostidagilarning fikrlariga, so'zlariga, taklif va tanqidlariga e'tibor bilan munosabatda bo'lgandagina erishish mumkin. Bo'ysunuvchi kishi ma'lum ishini bevosita bajaradi va bu ishni boshqalardan ko'ra yaxshiroq biladi.

Shuning uchun rahbar qo'l ostidagilari bilan suhbat qilganida o'zi uchun ayniqsa qimmatli bo'gan axborotni olishni mo'ljallashi kerak. Buning uchun ochiq gaplashish shartini yaratishi lozim. Begonalar bo'lmasligi lozim, telefon qo'ng'iroqlarini cheklash va hokazolar talab qilinadi.

Rahbarning yozishni bilishi – bu faqat savodli yoza bilishi emas, balki fikrni qisqa va ravon, badiiy, o'z bayon qilish demakdir. Rahbarlikda bu o'z qarorini

bo'ysunuvchiga yetkazish uslubidir. Ishlab chiqarishni boshqarishda yozish mumkin bo'lgan hamma narsani yozib qo'yish kerak, degan qoida amal qiladi. Bu bo'ysunuvchiga yozilganlarga qarab o'z hatti-harakatini aniq tekshirib boorish, rahbarga esa qarorning bajarilishini nazorat qilib turish imkoniyatini beradi.

Rahbar o'ziga axborot tayyorlovchi xodimlar mehnatini tashkil qila olishi, ulardan omilkorlik bilan foydalanishi kerak. Noto'g'ri past qiymatli axborot tufayli yomon boshqaruv qarori qabul qilishdan ehtiyot bo'lishi, eng muhimi unga kelayotgan axborotlarni saralab olishi kerak. Funktsional xizmat xodimlari, yordamchilar, referentlar rahbarga eng zarur axborotlarni tekshirib berishi maqsadga muvofiq bo'ladi.

12.3. Kommunikatsion jarayon va uning bosqichlari.

Kommunikatsiya – bu kishilar o'rtasidagi o'zaro axborot almashuvidir. Rahbarlar qilayotgan hamma ishlar axborotlarning samarali almashishini talab qiladi. Yaxshi yo'lga quyilgan kommunikatsiya ish muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

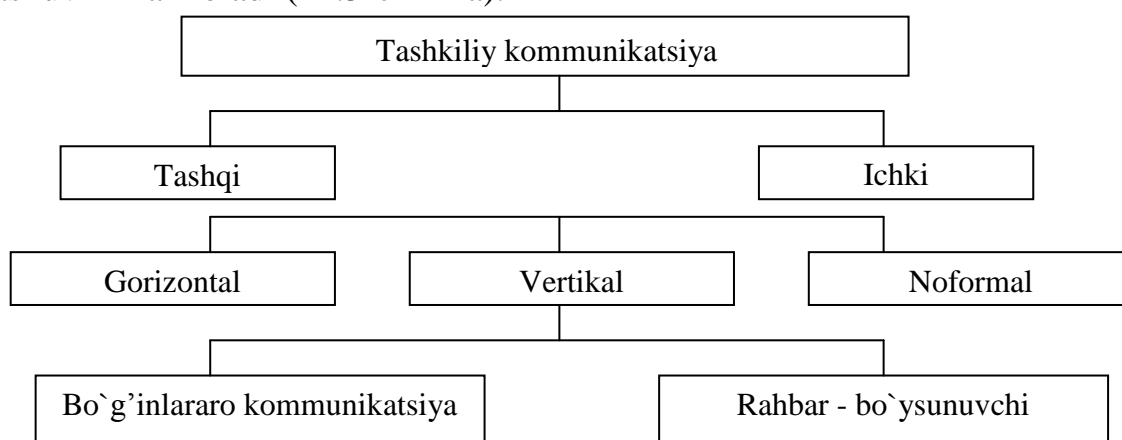
Axborot va maqsadlarga erishish to'g'ridan-to'g'ri bog'liq. Bu degani, tashkilot muvaffaqiyati uchun samarali kommunikatsiya zarur.

Samarali rahbar – bu kommunikatsiyada samarali bo'lgan kishilardir. Ular kommunikatsiya jarayonining mohiyatini ko'rsatadilar, shuning uchun rivojlangan og'zaki va yozma muloqot mahoratiga ega bo'lishlari shart.

Olib borilgan so'rovlar natijasidan ma'lumki, 73 foiz amerikalik, 85 foiz yapon, 63 foiz angliyalik rahbarlar, kommunikatsiya qo'yilgan maqsadga erishish yo'lidagi bosh to'siq deb hisoblaydilar.

Umuman, har bir rahbar 50 dan 90 foizgacha vaqtini kommunikatsiyaga sarflaydi¹. Shu sababli, menejer faoliyatining samaradorligi eng avvalo kommunikatsiya samaradorligiga, ya'ni: kishilar bilan yakkama-yakka suhbat olib nonym qobiliyati; telefonda so'zlashuv qobiliyati; rasmiy hujjatlarni tuzish va o'qiy olish qobiliyati; majlislarda qatnashish madaniyati kabilarga bog'liq.

Korxonalar (tashkilot) kommunikatsiyasi – bu o'ta murakkab, ko'p bosqichli tizim bo'lib, o'z tarkibiga nafaqat tashkilot ichidagi va tashqarisidagi axborot almashuvini ham oladi (12.5-chizma).



12.5-chizma. Tashkiliy kommunikatsiyaning tasnifiy chizmasi.

¹ Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. М., Дело, 1995, стр. 166.

Tashkilot va muhit o`rtasidagi kommunikatsiya. Tashkilot faoliyatiga ta`sir ko`rsatadigan omillarga tashkilotning kommunikatsion ehtiyojlari bog`liq. Tashkilotlar tashqi muhit bilan kommunikatsiya uchun turli vositalardan foydalanadilar. Iste`molchilar bilan reklama orqali munosabatda, davlat boshqarmalari bilan hisobot yordamida muloqotda bo`lishadi. Lobbistlardan foydalanib, qonunlarga ta`sir ko`rsatadilar. Tashqaridan keladigan axborotlar, jumladan yuqori boshqaruv organlari, hokimiyat, vazirlik, qo`mitalar, Vazirlar mahkamasi, prezident devoni axborotlari bunga misol bo`ladi.

Boshqaruv pog`onalari va bo`linmalar o`rtasidagi kommunikatsiya. Ichki kommunikatsiya – korxonada ichidagi bo`limlar o`rtasidagi, korxonada ichki faoliyatini yurgizish uchun zarur bo`lgan axborot almashuvi tushuniladi. Tashkilotda nonym t hamda gorizontal kommunikatsiyalar farqlanadi.

Vertikal kommunikatsiya yuqoridan pastga va pastdan yuqoriga yo`nalgan bo`ladi. Axborot tashkilot ichkarisida bosqichdan-bosqichga nonym t kommunikatsiya chegarasida harakat qiladi. U pastga yo`nalgan, ya`ni yuqori bosqichdan quyiga yuboriladigan (joriy masalalar, topshiriqdagi o`zgarishlar va h.z.) va yuqoriga yo`naltirilgan bo`ladi. Quyi bosqichdan yuqoriga yo`nalgan axborot unumdorlikka katta ta`sir ko`rsatadi. Eng quyi bosqichda yaratilgan narsa barcha oraliq bosqichlardan o`tib, eng yuqoriga ko`tarilishi kerak. Yuqoriga yo`nalgan axborot odatda hisobot, taklif, tushuntirish xatlari ko`rinishida bo`ladi.

Gorizontal kommunikatsiya bo`limlar o`rtasida axborot almashuvi vazifa va harakatlarni bir yo`nalishda muvofiqlashtirish uchun zarur. Tashkilotlar pastga yoki yuqoriga yo`nalgan axborotdan tashqari gorizontal kommunikatsiyaga ehtiyoj sezadilar.

Rahbar va bo`ysunuvchi o`rtasidagi kommunikatsiyalar vertikal axborot almashuviga misol bo`lib xizmat qiladi. Bu bo`ysunuvchilarga vazifalarni, imtiyozlar va kutilayotgan natijalarni tushuntirib berish, bo`lim vazifalarini yechishda ularni jalb qilishni ta`minlash va h.k.z.

Rahbar va guruh o`rtasidagi kommunikatsiya rahbarga guruh harakatlari samaradorligini oshirishga imkon beradi.

Norasmiy kommunikatsiyalar – bu mish-mishlar tarqaladigan kanal. Har qanday yashirin yo`l bilan olingan axborot, norasmiy tarqalgan (sartaroshxonada, choyxonada) noaniq axborot mish-mish hisoblanadi. Mish-mish kanallari bo`yicha axborot tez tarqaladi va rahbarlar ulardan foydalanadilar. Ko`pincha mish-mishlar to`g`ri bo`lib chiqadi.

Axborot almashuvi tashkilotlarda ko`pincha samarali emas. Ko`p hollarda axborot noto`g`ri tushuniladi va muloqotdagilar bir kelishuvni kelishmaydi. Bunday samarasizlikning sababi kommunikatsiya – axborot almashuvi ekanligini unutishdir.

Almashuv jarayonida har ikkala tomon aktiv rol o`ynaydi. Masalan, rahbar xizmatchiga vazifani tushuntirishi, bu almashuvning boshlanishi. Xizmatchi rahbar kutayotgan natijaga nisbatan qanday tushunganini bildirishi kerak. Axborot almashuvi bir tomon axborotni taklif etib, boshqasi qabul qilganda sodir bo`ladi. Shunday bo`lishi uchun kommunikatsiya jarayoniga katta e` nony berish kerak.

Kommunikatsiya – bu ikki tomon faol rol o`ynaydigan axborot almashinuv jarayoni.

Kommunikatsiya jarayoni – bu ikki yoki undan ortiq odamlar o`rtasidagi axborot almashinuvi.

Kommunikatsiya jarayonining asosiy maqsadi – almashuv ob`yektini bo`lgan axborotni tushunishni ta`minlash. Bu jarayonda to`rtta bazaviy nonym qatnashadi:

- √ axborotni jo`natuvchi;
- √ axborotning o`zi (xabar);
- √ aloqa kanali, ya`ni axborotni uzatish vositasi;
- √ axborotni qabul qiluvchi (8.3-chizmaga qarang).

Ana shu to`rt nonym bir-biri bilan hamohang ishlagandagina, axborot o`z vazifasini bajaradi. Axborotlarni almashuv jarayonida har ikkala tomon faol rol o`ynashi kerak.

Shaxslararo kommunikatsiyalar. Shaxslararo to`g`ri axborot almashinuvi mavjud. Kommunikatsiya to`siqlari: anglab olishdagi to`siqlar; semantika bilan bog`liq bo`lgan to`siqlar, noverbal (afti-angorini o`zgartirish, tasdiqlovchi yoki rad etuvchi qarash va hokazo) to`siqlar, yomon teskari aloqa va quloq solishni bilmaslik.

Axborotni uzatishda bu to`siqlarga e` nony berib, o`z g`oyangizni uzatishdan oldin rivojlantirib oling, semantika (ikki ma`noli so`zlar yoki tasdiqlar) muammolariga e` nony bering, o`z turishingiz, intonatsiyangiz va qo`l harakatingizga e` nony bering, empatiya (boshqa kishilar sezgisiga e` nony berish, ichiga kira bilish) va ochiqlikni namoyon eting, teskari aloqa o`rnatishga erishing.

Shaxslararo axborot almashuv jarayonida ayrim muammolar tug`ilishi mumkin:

- √ Idrok qilishdagi ruhiy farq.
- √ Ma`naviy (nonym t) to`siq.
- √ Noverbal imo-ishoralar.
- √ Fil`trlash.
- √ Aloqa kanallarining haddan tashqari ko`payib ketishi.
- √ Nomaqbul tashkiliy struktura.

Kishilar bir xil ma`lumotni o`zlarining bilim darajalari, hayotiy tajribalari, qiziqish doiralari, ehtiyojlari, hissiy tuyg`ularining turlichaligidan o`zlaricha talqin qiladilar va qabul qiladilar. Bu o`rinda rahbar bilan bo`ysunuvchi o`rtasidagi munosabat ham muhim rol o`ynaydi. Bir-biriga ishonch va o`zaro bir-birini anglash bor joyda axborot ko`lami kengayadi, ularning aniqligi oshadi, javobgarlik ham bir xil bo`ladi.

Axborotni uzatish paytida qo`yiladigan asosiy talab – bu uning oshkoraligidir.

Ma`naviy (nonym t) to`siq uzatilayotgan axborotni kodlashtirishda qo`llaniladigan belgi (simvol)larning axborotni qabul qiluvchilar didiga (lavozimlari, mavqelari, mintalitet, milliy urf-odatlarini nuqtai-nazaridan) mos tushmaganligida namoyon bo`ladi.

Odamlar axborot almashinuvi jarayonida quyidagi simvollar bilan almashinishadi: soʻzlar, jestlar, intonatsiya. Joʻnatuvchi xabarni verbal hamda noverbal simvollar yordamida kodlashtiradi.

Semantika soʻzlar orqali uzatiladigan maʼnolarni qoʻllash usulini oʻrganadi. Ayrim soʻzlar turli odamlar uchun turlicha maʼnoga ega boʻlishi mumkin va turlicha angʻlanishi mumkin. Semantik qiyinchiliklar odamlarning simvollar mohiyatini tushunish usullar ziddiyatlari bilan ham berilgan boʻlishi mumkin.

Simvollardan tashqari axborotlar bilan almashuv chogʻida **noverbal**, yaʼni ogʻzaki yoki soʻzda emas, balki imo-ishoralar, masalan, chehra, savlat, vajohat, tovushning oʻzgarib turishi kabilar ham bajaruvchiga aytiladigan soʻz mohiyatini tubdan oʻzgartirilgan holda etkazilishiga sabab boʻlishi mumkin. Ruhshunoslarning fikricha, soʻz bilan aytiladigan axborotning 90 % gacha qismi soʻz orqali emas, balki noverbal yoʻl bilan qabul qilinadi.

Filʼtrlash – axborotning isteʼmolchiga tez etib borishi jarayonida uni ixchamlashtirish, noxush «maʼlumotlar»dan tozalash maqsadida axborot soddalashtiriladi, qayta ishlanadi, tegishli jamlar chiqariladi. Bunday tashqari quyi boʻgʻindagi rahbarlar, oʻzlari xoxlamagan, ammo yuqori boʻgʻindagi rahbarlar bilishi shart boʻlmagan axborotlarni yubormaydilar. Shu tariqa axborot filʼtrlanadi.

Aloqa kanallarining haddan tashqari koʻpayib ketishi ham kommunikatsion jarayonga salbiy taʼsir koʻrsatadi. Bunday muammo axborotlarni qayta ishlash va ularni uzatish vositalarining yetishmovchiligi yoki ularning nomukammalligi oqibatida sodir boʻladi.

Nomaqbul tashkiliy struktura ham kommunikatsion jarayonda muammo tugʻdiruvchi omillardan biri sanaladi. Boshqaruv boʻgʻinlari koʻp boʻlib, funktsiyalar, vazifalar va vakolatlar bir-birini koʻp takrorlasa, shunchalik axborotning manzilga etib borishi sekinlashadi. Natijada shu davr ichida har bir boʻgʻinda oʻziga maqbul boʻlgan «tuzatishlar» kiritiladi. Bu jarayonda boʻlimlar va boʻgʻinlarda sodir boʻladigan ixtiloflar axborotlar almashuviga va qarorlarni qabul qilishga jiddiy toʻsiqlarni yaratadi.

Axborotni uzatish va qabul qilish koʻp jihatdan samarali quloq solish sanʼatiga ega boʻlish darajasiga bogʻliq. Amerikalik olim professor Kit Devis samarali quloq solish sanʼatining 10 ta qoidasini keltiradi. Qoidalarni navbatma-navbat oʻqib, bir zum oʻzingizni xoli tuting. Yuzma-yuz gaplashayotgan aniq kishini koʻz oldingizga keltiring va ushbu qoidalarga nechogʻliq rioya qilganingizga baho bering.

Samarali quloq solishning 10 qoidasi:

- 1. Soʻzlashdan toʻxtang.** Gapira turib quloq solish mumkin emas. Har bir kishiga shivirlab, ammo, «hech kimga ovoza qilma» degan naql bor.
- 2. Soʻzlovchiga oʻzini erkin tutishiga yordamlashing.** Gapiruvchi kishiga oʻzini erkin tutishi uchun sharoit yarating. Koʻpincha buni hal qiluvchi muhitni yaratuvchi deb atashadi.
- 3. Oʻzingizni soʻzlovchiga quloq solayotganingizni koʻrsating.** Oʻzingizni manfaatdor ekanligingizni koʻrsating va shunga mos ravishda harakat qiling.

So`zlashuv jarayonida gazeta, jurnal o`qimang. Eshitaturib unga rad qilish bahonalarini izlamasdan, uni tushunishga harakat qiling.

4. **G`ashga tegadigan holatlarni bartaraf qiling.** Rasm chizmang, stolga urmang, qog`ozlarni bir joydan ikkinchi joyga qo`zg`atavermang, ehtimol eshik yopib qo`yilsa, xonada sokinlik bo`ladi.
5. **Bardoshli bo`ling.** Vaqtni ayamang. So`zlaguvchini bo`lmang. Chiqishga zo`r bermang, eshik tomon qadam bosmang.
6. **So`zlovchiga hamdard bo`ling.** O`zingizni so`zlovchining o`rniga qo`yib ko`ring.
7. **Xarakteringizni saqlay biling.** G`azablangan kishi suhbat mazmuniga noaniqlik kiritish payida bo`ladi.
8. **Bahsga va tanqidga yo`l qo`ymang.** Bunday hol so`zlovchini himoyaga o`tishga majbur qiladi. U jim bo`lib qolishi yoki jahli chiqishi mumkin. Aynan bahsda g`olib chiqib, bu bilan yutqazgan bo`lasiz.
9. **Savollar bering.** Bu so`zlovchini ilhomlantiradi, u sizning uni quloq solayotganingizga yana bir bor iqror bo`ladi. Bu oldinga jilishga yordam beradi.
10. **So`zlashdan to`xtang.** Birinchi maslohat ham shundan boshlangan. Oxiri ham shu bilan tugaydi. Zero, qayd qilinganlarning barchasi shunga bog`liq. Siz gapirishdan to`xtamas ekansiz, demak, samarali quloq solishni ham bilmaysiz.

Quloq solishni istamaydiganlar asosli qarorlar qabul qilish uchun yyetarli axborotni olishga muvaffaq bo`lmaydilar.

Siz qanchalik ko`p boshqalarni tinglasangiz, shunchalik tez dono kishiga aylanasiz. Hamsuhbat sifatida odamlar sizni yaxshi ko`rishadi. Eshitishni biladigan odam atrofiga gapirishni biladigan ko`proq odam to`plashi mumkin.

Chunki yaxshi eshituvchi suhbatdosh uchun eng yoqimli bo`lgan o`z-o`zini tinglash imkonini beradi.

Hayotda ajoyib eshituvchi bo`lishdan ko`ra boshqa narsa sizga ko`proq foyda keltirmaydi. Yaxshi eshituvchi bo`lish oson vazifa emas.

Qanday qilib yaxshi eshituvchi bo`lishi mumkin?

Bu maqsadga erishish uchun 5 ta band tavsiya qilinadi:

1. **Suhbatdoshingizga e`tiborli bo`ling.** Agar suhbatdoshingiz siz bilan suhbatlashish uchun harakat qilgan bo`lsa, demak u albatta sizning e`tiboringizga ham loyiq.
2. **Gapirayotgan odamga yaqin tursangiz uni diqqat bilan tinglang.** Uning nutqidagi biror bir so`zni qoldirmasdan tinglayotganingizni bildiring.
3. **Savollar bering.** Gapirayotgan kisini jiddiy tinglayotganingizni bilishi uchun savollar bilan uni ko`mib tahslang. Qiziqarli savollar – bu xushomadning yuqori formasidir.
4. **Suhbat mavzusini o`zgartirmaslik lozim.** Yangi mavzuni muhokama qilishni qanchaik xoxlamang, gapirayotgan kishi o`z nutqini tugatmagunicha uning nutqini buzmand.
5. **Gapirayotgan odamga nisbatan “Siz”, “Sizning” kabi so`zlarni qo`llang.** Siz tomondan “Men”, “Menga keladigan bo`lsak”, “Mening” va shunga

o'xshash so'zlarning qo'llanilishi diqqatingiz faqat o'zingizga qaratilganini va siz tinglovchi emas balki suhbatning a'zosiga aylanganingizni anglatadi.

Tashkiliy kommunikatsiya. Boshqaruvchi doimo tashkilotdagi axborot almashinuvi yo'lida kelib chiqadigan to'siqlar hamda bunday almashinuvni takomillashtirish usullari to'g'risida tasavvurga ega bo'lishi kerak.

Tashkiliy kommunikatsiya to'siqlari quyidagilar:

1. *Axborotning buzib yetkazilishi.* Axborot yuqoridan pastga bir qancha sabablarga ko'ra buzib yetkazilishi mumkin. Biron bir boshqaruvchi olingan axborot bilan rozi bo'lmasa, o'zi anglagan holda uni buzishi mumkin va o'zi xoxlagan ma'noda o'zlashtirishi mumkin. Axborot buzilishi yuqoridan pastga harakat qilish davomida fil'tratsiya natijasida ham sodir bo'lishi mumkin, ya'ni bir bosqich boshqasiga faqat unga tegishli axborotni berishi mumkin. Bunday tanlov natijasida kerakli axborot etib bormaydi. Bundan tashqari bosqichlar statusi to'g'ri kelmasligi sababli va yuqori bosqich yuqori statusga ega ekanligi sababli, ularni faqat ijobiy axborot bilan ta'minlash tendentsiyasi mavjud. Buning natijasida rahbar muhim muammo to'g'risidagi axborotga ega bo'lmasligi mumkin.

2. *Informatsion yuklanish.* Kommunikatsiya kanallari to'lib ketishi ham axborot almashuvi tusig'i hisoblanadi. Rahbar axborotning ko'pligidan eng asosiylarini ajratib, qolganlarini e'tiborga olmasligi mumkin.

3. *Qoniqarsiz tashkilot strukturasi.* Ko'p pog'onali tashkilot strukturasi axborot buzilishi ehtimolligi oshadi, chunki har bir bosqich tuzatish kiritadi. Kommunikatsiyada muammolarni keltirib chiqaradigan boshqa jihatlar qo'mitalar, ishchi guruhlar, umuman kadrlarning qoniqarsiz tarkibi va ulardan qoniqarsiz foydalanish, hamda qoniqarsiz hokimiyatni tashkil etish va vazifalarni taqsimlashni ham kiritish mumkin. Bundan tashqari, to'siqlar turli guruhlar o'rtasidagi nizo ham chiqaradi.

Tashkilotlarda kommunikatsiyani takomillashtirish:

1. Informatsion oqimlarni tartibga solish. Rahbar o'z nonym tion ehtiyojlarining sifat, miqdor tomonlarini baholashni o'rganishi kerak.
2. Ma'muriy harakatlar. Rahbar vaqti-vaqti bilan o'z xodimlari bilan bevosita aloqada bo'lishi kerak, masalan, yangi rejalar, strategiyalar variantlari, maqsadlarni hamda mo'ljallarni aniqlab olish va muhokama qilish uchun alohida suhbatdan tashqari umumiy majlis o'tkazish.
3. Teskari aloqa tizimi. Teskari aloqa tizimlaridan biri – bu aniq masalalarni muhokama qilish maqsadida odamlarni tashkilotning bir qismidan boshqa qismiga o'tkazish.
4. Takliflarni to'plash tizimi. Ko'pincha bu tizim takliflar uchun mo'ljallangan yashiklar variantida amalga oshiriladi, unda firma ishlovchilari o'z takliflarini nonym tarzda berishadi. Bundan tashqari telefon tarmog'ini ham o'tkazish mumkinki, u orqali ishlovchilar nonym tarzda telefon qilib, lavozimni tayinlash to'g'risidagi savollarni berish imkoniyatini oladilar. Liniyada esa berilgan savollarga tezda javob bera oladigan menejerlar ishlashlari mumkin.
5. Informatsion byulletenlar (nashriyotlar, videotasmalar).

6. Zamonaviy axborot texnologiyalari. Axborot texnologiyalari sohasidagi oxirgi yutuqlar ham tashkilotlarda axborot almashinuvini takomillashtirishga yordam berishi mumkin, ya'ni kop'yuterlar, elektron pochta, telefon orqali bir vaqtning o'zida bir necha kishiga axborot uzatish, videokonferentsiyalar va hokazo.

Axborot, ya'ni mavjud barcha bilimlar mamlakat buyukligining asosiy ko'rsatkichi bo'lib qoladi. 90-yil boshlarida AQSh hukumati har yili 1 mlrd. Xat yozish uchun 1 mlrd. Dollarga yaqin xarajat qilgan; 2,6 mln. Betli hujjatlar chiqargan; boshqaruv idora xodimlariga 1500 mlrd. Dollar sarflangan edi. 2 mingta xodim ishlaydigan firma orqali 1991 yil mobaynida 45 tonna kirish va 48 tonna chiqish hujjatlari o'tgan, bu esa har bir ishchi hisobiga 25 kg qog'oz to'g'ri keladi deyishdir. Axborotni bu xildagi boshi berk ko'chadan olib chiquvchi yo'l zamonaviy hisoblash texnikasi bilan bog'liqdir. Bu vosita orqali yil sayin axborotni jadal qayta ishlash tezligi oshib bormoqda. Agar oxirgi yuz yil mobaynida axborot harakat tezligi 10 marta oshgan bo'lsa, aloqa tezligi 107 marta, axborotni qayta ishlash tizimi 106 marta oshib ketdi. Axborot texnologiyalari sohasidagi oxirgi yutuqlar tashkilotda axborot almashinuvini takomillashtirish imkonini beradi. Zamonaviy komp'yuterlarni rahbarlar, yordamchi xodimlar va ishchilar yuboradigan va qabul qilib oladigan axborotlarga bo'lgan ta'siri juda katta.

Elektron pochta tashkilotdagi har qanday xodimga yozma ma'lumot yuborish imkonini beradi. Elektron pochta – boshqa bo'limlarda, boshqa shaharda va hatto boshqa shtat yoki mamlakatda bo'lgan odamlar o'rtasidagi samarali aloqa vositasi hisoblanadi. Telefon aloqalari tizimidagi oxirgi yangiliklar bir vaqtning o'zida bir kishi tomonidan ko'pchilikka ma'lumot yuborish, shuningdek, qo'ng'iroq qilish va yuborgan ma'lumotlariga javob olish imkonini beradi. Videokonferentsiya orqali turli joylarda yoki turli mamlakatlarda bo'lgan odamlar har qanday muammolarni bimalol bir-birlariga qarab muhokama qilishlari mumkin.

Nazorat savollari:

1. Axborot nima va uning boshqaruvdagi roli nimadan iborat?
2. Axborotga nisbatan qanday talablar qo'yiladi?
3. Teskari aloqa nima?
4. Axborotlar qanday turkumlanadi?
5. Kommunikatsiya nima?
6. Kommunikatsion jarayon deganda nimani tushunasiz?
7. Tashkilotda kommunikatsiyani takomillashtirish yo'llarini ayting.

Adabiyotlar:

1. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
 2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
 3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: «O'qituvchi», 2001.
 4. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2007.
- Internet sayti: www.Manajement.ru

Mavzu 13. Sanoat korxonalarida boshqaruv jarayoni texnologiyasini ishlab chiqish.

Reja:

1. Sanoat korxonalarida boshqaruv jarayoni va uning texnologiyasi.
2. Boshqaruv operatsiyalari va protseduralarining turkumlanishi va ularni loyihalashtirish.
3. Boshqaruv texnologik tsiklining tavsifi.

Tayanch iboralar: boshqaruv jarayoni, boshqaruv texnologiyasi, maqsadlar bo'yicha boshqarish, natijalar bo'yicha boshqarish, boshqaruv operatsiyalari, boshqaruv protseduralari, ijodiy operatsiyalar, mantiqiy operatsiyalar, texnik operatsiyalar.

13.1. Sanoat korxonalarida boshqaruv jarayoni va uning texnologiyasi.

Boshqaruv butun boshqaruv tizimining uzluksiz amal qilishi jarayonini ifodalaydi. U mehnat jarayonining barcha xususiyatlariga ega. Umuman boshqaruv jarayonini texnologiya (qanday amalga oshiriladi), tashkil etish (kim va qanday tartibda) nuqtai nazaridan tavsiflash mumkin.

Boshqaruv jarayoni deganda biz turli tuman takrorlanib turuchi tsikllarni birlashishini va o'zaro harakatda bo'lishini tushunamiz. Bularga boshqaruv apparatlari xizmatchilari tomonidan bajariladigan kasb vazifasi va malakasi, texnologiya, operatsiya, protsedura va elementlar kiradi.

Boshqaruv jarayoni mazmunining uch jihatini ajratish mumkin:

- texnikaviy;
- ishlab chiqarish;
- iqtisodiy va ijtimoiy.

Texnikaviy jihatdan bu mahsulot ishlab chiqarish, abor yoki neft` ajratib olishni boshqarish; ishlab chiqarishda – bu ishlab chiqarishni tashkil etish jarayoni, ya` abor`linma, tsex, korxonalar o`zaro ta`sirini boshqarish, iqtisodiy jihatdan ishlab chiqarish, ish kuchi va butun iqtisodiy munosabatlar tizimiga rahbarlik qilish, ijtimoiy jihatdan – bu mehnat jamoasi ijtimoiy ehtiyojlarini qondirish, insonni tarbiyalashdir. Boshqaruv jarayoni texnologiyasi boshqaruv xodimlari tomonidan bajariladigan operatsiya va amallardan iboratdir.

Shunday qilib, boshqaruv jarayoni rahbar va boshqaruv apparatining qo`yilgan maqsadlarga erishish uchun kishilarning birgalikdagi faoliyatini muvofiqlashtirish bo`yicha maqsadli harakat qilishidir.

Boshqaruv faoliyatini amalga oshirish tartibiga ko`ra uni quyidagi bosqichlarga bo`lish mumkin:

- maqsad;
- vaziyat;
- muammo;
- qaror qabul qilish.

Har bir ta`sir etishni amalga oshirishdan avval uning maqsadi aniqlanishi lozim, chunki boshqaruv ma`lum masqadga erishish uchun amalga oshiriladi.

Boshqaruvning keyingi bosqichi boshqaruv jarayonidagi vaziyatni tahlil etishdan iborat. U tizimning holatini baholash, uni yaxshilash yo`llarini izlash yoki undagi salbiy xislatlarni bartaraf qilish bilan bog`liq ishlarni tavsiflaydi. Muammo bosqichida tizimning hozirgi holatining uning rivojlantirish maqsadiga nisbatan u qarama – qarshiliklarini aniqlash ko`zda tutiladi. Qaror qabul qilish bosqichi rahbarning amalda tashkiliy faoliyatiga o`tishini ifodalab, qaror qabul qilish bilan boshqariladigan tizimga ta`sir o`tkazila boshlanadi.

Boshqaruv jarayonini, quyidagi davrlarga bo`lish mumkin:

- maqsad qo`yish;
- axborot faoliyati;
- tahliliy faoliyat;
- boshqaruv tizimida tashkiliy amaliy faoliyat va harakatlar variantlarini tanlash.

Boshqaruv jarayonini tashkil etishda biznes-reja abor`minot, moliyalashtirish va biznes-reja; narxni belgilash va kredit berish funktsiyalarini bog`lashni ta`minlash, boshqaruv tizimi ayrim unsurlarini (maqsad – usul, maqsad va kadrlar, qarorlar va usullar, usullar va tarkib) muvofiqlashtirish, boshqaruv kadrlarini tayyorlash, fan-texnika yutuqlarini joriy etishni ta`minlash zarur.

Korxonalariga erkinlik va mustaqillik berilishi bilan hal qilinishi lozim bo`lgan boshqaruv jarayonini tashkil etish bilan bog`liq muhim muammo rasman bir-biri bilan bog`liq bo`lmagan boshqaruv tashkilotlari o`rtasidagi gorizontal aloqalarni amalga oshirish bo`lib qoldi (masalan, korxonalar va mahsulot iste`molchilari, xom ashyo bilan ta`minlovchilar va korxonalar o`rtasida va h.k.).

Iqtisodiyotni erkinlashtirish sharoitida qo`llaniladigan zamonaviy menejment texnologiyalari ma`muriy rejalashtirilgan iqtisodda qo`llanilgan texnologiyalardan farq qiladi. Masalan, xodimni boshqarish oldingi kadrlar bilan ishlash tushunchasidan farq qiladi. Bundan tashqari, korxonani boshqarishda bir qancha yangi texnologiyalarni, ayniqsa bozor munosabatlari va raqobat bilan talab etilgan texnologiyalarni rivojlantirish zaruriyati vujudga keldi. Ularga moliyaviy menejment, abor gic menejment, marketing, innovatsion menejment, logistika kiradi.

Korxonalar faoliyatining maxsus sohalarini boshqarish texnologiyalaridan tashqari tizim sifatidagi butun tashkilotni boshqarishning kontseptual texnologiyasi ham mavjuddir. U odamlar, moddiy, moliyaviy va axborot resurslarining o`zaro ta`sirini, hamda sotuvchilar va iste`molchilar bozorida boshqa tizimlar bilan o`zaro ta`sirini o`z ichiga oladi.

Bunday texnologiyalarning uch turini ajratish mumkin:

1. Ma`muriy texnologiya.
2. Vakolatlarni taqsimlash va moliyaviy mustaqillikka asoslangan boshqarish texnologiyalari.
3. Birinchi va ikkinchi yondashuvni birlashtiradigan korxonani boshqarishning aralash texnologiyasi.

Boshqaruv ob`yekti nuqtai-nazaridan menejment avvalo raqobatbardosh strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish, tejamli o`zgaruvchan tashkiliy strukturani va korxonani boshqarish texnologiyasini shakllantirish, korxonaning

muhim faoliyat sohasini boshqarish uchun javob beradigan mutaxassislar komandasini tanlash qobiliyati bilan xarakterlanadi. Bundan tashqari, korxonada faoliyatining alohida sohasini boshqarish ham ajratiladi – maxsus yoki ob'yektli menejment. Bunda aniq soha borasida ega bo'lgan kasbiy bilim bilan jamoa ishini tashkil qilish borasidagi menejerlik qobiliyatlarining birgalikda olib borilishi katta rol o'ynaydi. Menejmentning asosiy vazifalaridan biri natijaga ega bo'lish, ya'ni rahbar nafaqat o'zi ishlashi, balki ko'proq boshqalarning ishini tashkil qilishi kerak. Buni qanday amalga oshirish mumkin? Ushbu savol o'z dolzarbligini hech qachon yo'qotmaydi.

Qo'yilgan masalalarni yechish uchun menejmentda qo'llaniladigan ishlovchilarga ta'sir ko'rsatishning bir qancha instrumentlari mavjud. Ko'pincha menejmentda personalga ta'sir ko'rsatish uchun ishlovchining egallab turgan lavozimi, bajariladigan ish turi, o'rnatilgan boshqarish an'analarini hisobga oladigan bir qancha instrumentlarning birligi qo'llaniladi. Menejmentning ba'zi bir texnologiyalarini keltiramiz.

Boshqaruv texnologiyasi – samarali boshqaruv ta'sirini o'tkazish san'ati, tadbirlar tizimi va uslublardir. Unga axborotlarni to'plash va qayta ishlash yo'llari, ishlovchilarga samarali ta'sir o'tkazish vositalari, boshqarish tamoyillarini aniqlash, nazorat tizimini ishlab chiqish va joriy qilish kiradi.

Boshqaruv texnologiyalari ob'yekti bo'lib inson, tashkilot, jamiyat hisoblanadi.

Tashkilotning xususiyatlaridan kelib chiqib maqsadlar bo'yicha, natijalar bo'yicha, ehtiyojlar va qiziqishlar asosida, tekshirishlar va farmoyishlar orqali, personal faoliyatini faollashtirish asosida boshqarish qo'llaniladi. Ularning har birining qanday vaziyatlarda qo'llanilishini alohida ko'rib chiqamiz:

1. Maqsadlar bo'yicha boshqarish bo'linmalarning hamma maqsadlari ham asoslanmagan holatda; maqsadlarni shakllantirish uslubi bo'lmaganda; maqsad va vazifalarni amalga oshirishning hujjatlashtirilgan tahlili bo'lmaganda; ishchi majlislar tayyorgarliksiz o'tkaziladigan, maqsadlar va vazifalar bir necha bor almashtiriladigan holatlarda qo'llaniladi. Maqsadlar bo'yicha boshqarish texnologiyasi – yangi holatlarni bashoratlash bo'yicha boshqarishdir. Uning asosida tashkilot uchun, ham har bir xodim uchun tuziladigan biznes-reja turadi.

2. Natijalar bo'yicha boshqarish: aksariyat ishlovchilar uchun ish ularning ish joylari bilan chegaralanadi; mehnat natijalariga qiziqish va rag'batlantirish yo'q, yomon sotuv bilan bog'liq siyosat. Natijalar bo'yicha boshqarish texnologiyasi oldingi qaror bo'yicha natija olingandan keyingina boshqarish qarorlarini qabul qilishga asoslanadi. Buning uchun maxsus tashkiliy va funktsional tayyorgarlik ko'riladi – yangi bo'linma tarkibida tahlil etuvchi guruh tuziladi. Uning tarkibiga psixologiya va sotsiologiya, marketing, iqtisod sohalari bo'yicha mutaxassislar kiritiladi, bu guruh uchun boshqarishning matritsali strukturasi tuziladi.

3. Ehtiyojlar va manfaatlarni hisobga olish asosida boshqarish: ishlovchilarning yuqori qo'nimsizligi, katta travmatizm, qo'l ostidagilar tomonidan qarshi harakatlar.

4. Maxsus vaziyatlardagi boshqarish: yuqori malakali ishlovchilarning ketishi, boshqarish apparatining haddan tashqari kengligi, zamonaviy jihoz va orgtexnika.

5. Faoliyatni aktivlashtirish asosidagi boshqarish: ishlovchilar tashabbussiz, moddiy rag'batlantirishga katta e'tibor, ishlab chiqarishdagi nizolar, tashkilotda yoshlarning kamligi.

6. Tizimli tekshiruvlar va farmoyishlar asosidagi boshqarish: ishlovchilar va bo'linmalar faoliyatini muvofiqlashtirishning yyetarli bo'lmaganligi, buyruqlarni bajarishda tezkorlikning yo'qligi, tezkor nazoratning yo'qligi. Doimiy tekshirishlar va farmoyishlar orqali boshqarish texnologiyasi qo'l ostidagilar ishini qattiq rejalashtirishga asoslanadi. Katta bo'lmagan tashkilotlar uchun ko'proq samarali.

13.2. Boshqaruv operatsiyalari va protseduralarining turkumlanishi.

Boshqaruv operatsiyalari – rahbar va boshqaruv apparatining oddiy harakatlari bo'lib, ular tartibi va birikishi natijasida boshqaruv jarayoni tashkil topadi. Masalan, tahliliy faoliyat uchun korxonaning yillik va oylik hisobotlarini olish, tadbirlar ishlab chiqish hamda ularni boshqaruv jarayoniga tadbiriq qilish lozim.

Boshqaruv jarayonini amalga oshirish vositalariga eng avvalo axborotni kiritish lozim. Boshqaruv operatsiyalarining katta qismi axborot bilan ishlashdan iboratdir. Boshqaruv apparati ishida keng qo'llaydigan texnika vositalari ham shular jumlasiga kiradi. Bular axborot olish va qayta ishlash vositalari va an'anaviy orgtexnika vositalaridir.

Boshqaruv operatsiyasini amalga oshirish usullari – axborot-tahlil va tashkiliy faoliyatdir. Axborot-tahlil faoliyati axborot yig'ish, saqlash, tarqatish va qayta ishlash; tahlil, hisob, qarorlar variantlarini ishlashdan iborat; tashkiliy faoliyatga – tushuntirish, ishontirish, rag'batlantirish va vazifalarni taqsimlash usullari, faoliyatni nazorat qilish, majburlash va h.k.lar kiradi. Boshqarish uchun faqat nimani qanday qilishni hal etish emas, balki tashkil etish, qiziqtirish, ishontirish, tushuntirish, nazorat qilish ham zarur. Ayni shu operatsiyalar yig'indisidan rahbarning tashkiliy faoliyati tashkil topadi.

Boshqaruv jarayonini samarali tashkil etish shartlari:

Birinchi shart: mehnatni kasb bo'yicha taqsimlash. Bu: buxgalteriya, iqtisodchi, inspektor, moliyachi va boshqalar.

Ikkinchi shart: mehnatni vazifaviy taqsimlash. U o'z ma'nosi bilan birinchiga yaqinlashadi va har bir xizmatchi o'zining aniq ishini bajaradi. Masalan, bank boshqaruvchisi umumiy rahbarlikni bajaradi, bo'lim boshlig'i bir necha odamlarning ishini boshqaradi, bo'lim inspektori o'z ob'yektida nazorat vazifasini bajaradi.

Uchinchi shart: boshqaruv texnologiyasining samaradorligi boshqaruv mehnatini malaka asosida taqsimlash. Masalan, uch-to'rtta vazifa toifasiga ega iqtisodchilar oddiy iqtisodchi, birinchi va ikkinchi toifadagi iqtisodchilar yetakchi iqtisodchilar.

Boshqaruv jarayoni texnologiyasi operatsiya va protseduralardan tashkil

topgan bo'lib, ular bir qator belgilari bilan farq qiladi (13.1-jadval).

Birinchi turkum majmuasi boshqaruv operatsiyalari va protseduralarini vazifa tabaqasiga qarab bo'linishini aks ettiradi. Boshqaruv operatsiyalari va protseduralari ijodiy, mantiqiy va texnik turlariga bo'linadi.

Ijodiy operatsiyalarda – tahlil, taqqoslash, tanlab olish, sintez, xulosa, hisoblash, oldindan bilib olish, qaror qabul qilish harakatlariga aytiladi. Bu kabi ijodiy operatsiyalarni bajarish bilan rahbarlar va mutaxassislar band bo'ladi.

Mantiqiy operatsiyalar – avvaldan belgilangan tartibda, ya'ni ishlab chiqilgan algoritmlar bo'yicha bajariladi. Ular tavsifnoma yoki me'yoriy hujjatlar bilan cheklangan bo'lishi mumkin. Masalan, buxgalterlik hisobini tayyorlash, materialga bo'lgan talabni hisoblab chiqish. Bu operatsiyalar nisbatan oddiyroq bo'lsada, boshqaruv xodimlaridan maxsus tayyorgarlik talab qiladi.

Texnik operatsiyalar – ko'proq takrorlanish bilan tavsiflanadi. Bajarilishi bo'yicha oddiy va xizmatchidan yuqori malaka talab qilmaydi. Bu hujjatlarni ko'paytirish, pochmani yetkazib berish, hujjatlarni imzolash, arifmetik hisob-kitoblar, hujjatlar bo'yicha ish yuritishdir. Boshqaruv jarayonining oraliq tavsifi bu boshqaruv saviyasi, ya'ni eng quyi saviyadan boshlab eng yuqori saviyasigacha boshqaruvidir. Masalan, kichik bo'limdagi boshqaruv bu bitta kichik oraliq boshqaruvi, so'ngra korxonaga boshqaruvi, firma boshqaruvi va hokazolar.

Boshqarish operatsiyalari va protseduralarini turkumlanishi

I Vazifasiga ko'ra	II Mazmuniga ko'ra	III Soniga ko'ra	IV Takrorlanish darajasiga ko'ra	V Mexanik qirollanish darajasiga ko'ra	VI Vaqtni birlashtirishga ko'ra	VII Ishlab chiqarish tsiklining uzunligiga ko'ra	
						Vaqt tavsifi	Fazoviy tavsif
Ijodiy	Axborotli	Oddiy	Takrorlanuvchi	Qo'lda bajariladigan	Ketma-ket	Birinchi daqiqadan bir necha yilgacha	Bo'linma boshqaruvi dan tarmoq boshqaruvi gacha
Mantiqiy	Mantiqiy fikrlovchi	Murakkab	Takrorlan - maydigan	Mexanizatsiyalashgan	Parallel	-	-
Texnik	Tashkiliy	-	-	Avtomatlas hgan	Aralash	-	-

Boshqaruv operatsiya va protseduralari tuzilishiga qarab quyidagicha bo'lishi mumkin:

- axborotli, ya'ni axborot bilan ishlash;
- mantiqiy – fikr yurituvchi – boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilish;
- tashkiliy – mehnat jarayonlarini tashkil qilish, ma'muriy farmon berish, dispetcherlik ishlari, muvofiqlashtirish, bajarilishni nazorat qilish.

Turkumlanishning uchinchi belgisi bu boshqaruv operatsiya va protseduralarning murakkabligiga ko'ra taqsimlashi. Murakkablik operatsiyadagi

elementlar soniga qarab aniqlanadi. Oddiy operatsiyalar, bir necha edementlardan tashkil topgan. Agar protsedura haqida gap ketsa bir necha operatsiyalardan tashkil topgan – 20 tagacha. Shu bilan bir vaqtda boshqaruv texnologiyasida tez-tez o'ta murakkab operatsiyalar (20-30 elementli) va murakkab protseduralar (100 operatsiyagacha bo'ladi) uchrab turadi.

To'rtinchi ustun harakatning takrorlanish omiliga asoslanadi. Bu yerda operatsiyalar va protseduralar takrorlanuvchi va takrorlanmaydigan turlarga bo'linadi.

Takrorlanuvchi standart operatsiyalar ularni o'lchash, tahlil qilish, me'yorlash va loyihalash mumkin.

Takrorlanmaydigan operatsiyalar – bular ijodiy operatsiyalardir.

Turkumlanishning beshinchi belgisi – mexanik qurollanish saviyasi bo'yicha. Bu yerda biz uchta turdagi boshqaruv operatsiyasi va protsedurasini ajratib ko'rsatishimiz mumkin.

- a) qo'lda bajariluvchi, tashkiliy texnika vositasini ishlatmaydigan;
- b) mexanizatsiyalashgan;
- c) avtomatlashtirilgan, turli hisoblash texnikasi vositalari bilan bajariluvchi.

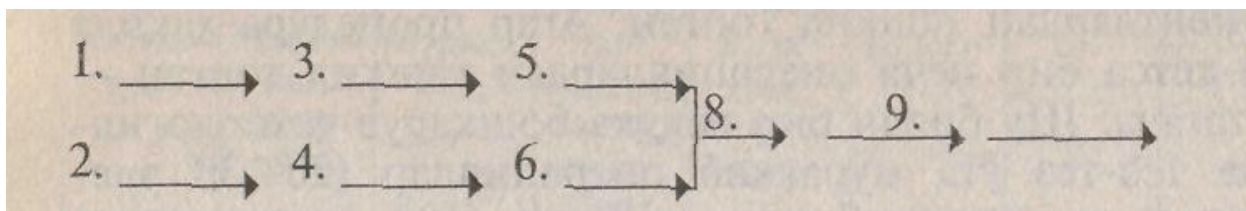
Oltinchi turkumlanish belgisi – boshqaruv operatsiyalarni bir xil vaqt bo'yicha birlashtirish va taqsimlash. Bu yerda biz uch xil boshqaruv operatsiya va protsedurasini ajratib ko'rsatamiz.

- a) biridan keyin biri bajariluvchi (ketma-ket);
- b) parallel (yondosh) bajariluvchi;
- c) ketma-ket yondosh bajariluvchi.

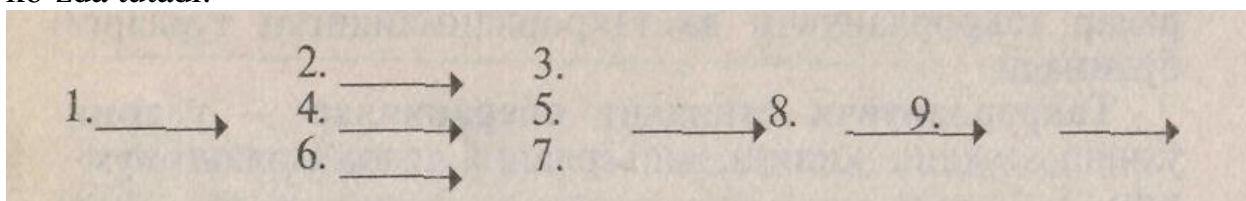
Ketma-ket turdagi boshqaruv operatsiyalari birlashmasida har bir so'nggi operatsiya oldingisi tugagandan keyin bajariladi.

Bu kabi ketma-ket texnologiyada masalan, bosh buxgalter farmoni o'z ko'li ostidagilariga uzatiladi.

Parallel (yondosh) tur bir vaqning o'zida bir nechta turdagi operatsiyalarni boshqarish bilan tavsiflanadi. U jarayonlarni tezlashtirish maqsadida ishlatiladi. Masalan, uchta korxonaga bo'limlarining zarur buxgalterlik hisoboti ustida olib boradigan ishlari.



Ketma-ket yondosh operatsiyalarni vaqt va fazo bo'yicha qisman bajarilishini ko'zda tutadi.



Keltirilgan chizmani aniq, misolda ko'rib chiqamiz; 1 – raqami, korxonalar rahbari ijtimoiy-iqtisodiy rejalashtirish masalasini joriy yilga belgilaydi. Ushbu masala bir necha masalalarga taqsimlanadi, ular uchta bo'limlarda bir vaqtda bajariladi; 2-raqami, reja-iqtisod bo'limi, 4 – raqami, mehnat va maosh bo'limi, 6-raqami, moddiy texnika ta'minoti bo'limi.

Bu bo'limlar o'z operatsiyalari va protseduralarini bajarib bo'lganlaridan keyin ular o'z natijalarini boshqa ish olib boruvchilarga beradilar (raqamlar 3, 5, 7) so'ngra axborot to'la to'kis reja-iqtisod bo'limi boshlig'iga uni yanada maromiga yetkazilishi uchun kelib tushadi. (8-raqam) undan keyin iqtisod bo'yicha o'rinbosarga (9-raqam) yuboriladi. Shunday qilib boshqaruvni ketma-ket yondosh jarayoni kelib chiqadi.

Endi jadvalning oxirgi yettinchi punktini ko'rib chiqamiz – bu boshqaruv operatsiya va protseduralarning ishlab chiqarish tsikli uzunligiga qarab bo'linishidir. Boshqaruv mehnatida boshqaruv jarayonini to'xtovsiz va tsikli tavsifni, ya'ni uni amalga oshirishdagi vaqt va fazoni hisobga olish kerak. Vaqt o'lchovlari bo'yicha boshqaruv tsikli (operatsiya, protsedura) birinchi minutdan bir necha yilgacha uzunlikda o'lchanishi mumkin. Boshqaruv jarayonining uzunligi quyidagi vaqtlardan tashkil topadi: yig'ish, axborotga ishlov berish va uzatish, qarorni ishlab chiqish va qabul qilish, qaror qabul qilinishini tashkil qilish va nazorat. Bundan ko'rinib turibdiki, boshqaruvda vaqt omili muhim ahamiyatga ega. Shuning uchun har bir operatsiya bajariladigan vaqtni kamaytirish, tashkiliy va hujjat protseduralarini soddalashtirish, boshqaruv mehnatida komp'yuterlashtirish ishlariga keng yo'l ochib berish zarur.

Boshqaruv jarayonining oraliq tavsifi bu boshqaruv saviyasi, ya'ni eng quyi saviyadan boshlab eng yuqori saviyasigacha boshqaruvdir. Masalan, kichik bo'limdagi boshqaruv bu bitta kichik oraliq boshqaruvi, so'ngra korxonalar boshqaruvi, firma boshqaruvi va hokazolar.

13.3. Boshqaruv texnologik tsiklining tavsifi.

Boshqaruv faoliyati o'zining texnologiyasiga ko'ra uchta asosiy tsiklga bo'linadi, ular doirasiga turli operatsiyalar va protseduralar bajariladi.

Birinchi tsikl: boshqaruv tizimida axborot. Bu ilmiy-texnik, iqtisodiy, hisob-kitob va boshqa axborotlarni jamlash, uzatish, ishlov berish va topshirib yuborishdir.

Ikkinchi tsikl: mantiqiy fikrlovchi. Bu bosqichda boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish bajariladi. Bularga quyidagi boshqaruv operatsiyalari va protseduralari kiradi: izlanishlar, tahlil qilish, texnik iqtisodiy hisoblar, ilmiy texnik izlanishlar va prognoz qilish kiradi.

Uchinchi tsikl: tashkiliy tsikl. Uning maqsadi boshqaruv masalalari yechilishini boshqarish. Bu kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, vazifalarni bajaruvchilarga yetkazish, tavsiya suhbatini o'tkazish, boshqaruv xodimlarining mehnat jarayonlarini tashkil qilish, muvofiqlashtirish, bajarishni nazorat qilish.

Boshqaruv mehnati texnologiyasi masala, operatsiya, protsedura, elementlar va boshqaruv tsikllaridan iborat. Boshqaruv texnologiyasini samarali qilish usullari, uslublari, harakatlari hisobining barchasi bir tushuncha bilan ya'ni boshqaruv texnologiyasini tashkiliy loyihalashtirish deb, ya'ni boshqaruv ishining bajarilishini tartib va chizmalar orqali loyihalashtirish tushunchasidir.

Tashkiliy loyihalashtirishda bosh masala boshqaruv tizimi va uning elementlari modelini bunyod etishdir. Model ishlab chiqiladi va u o'z aksini loyiha hujjatlari majmuasida topadi. Bu kabi modelni yaratilishida boshqaruv texnologiyasining sifatli tomonlari aks ettirilishi kerak.

Operogramma - bu texnologik jarayon elementlarini bitta bo'lim ichidagi xizmatchilar orasida taqsimlanishi.

Dokumentogramma - bu turli xizmatlar bo'yicha masalani yechishdagi lozim bo'lgan hujjatlarni biridan ikkinchisiga o'tadigan harakatlari. U yoki bu boshqaruv protsedura doirasida aniq ifodalanishining mohiyati bo'lib hisoblanadi.

Zamonaviy bosqichda muhim va birinchi darajali ahamiyatga ega bo'lgan boshqaruv mehnatini komp'yuterlashtirish qo'lga kiritilmoqda, bu esa ishlab chiqarishni texnologik loyihalashtirishda, yuqori shaklli tashkiliy loyihalashtirishni joriy qilish zarurligini ta'kidlaydi.

Nazorat savollari:

1. Boshqaruv texnologiyalari nima va ularni menejmentda qanday qo'llash mumkin?
2. Maqsadlar bo'yicha boshqarish va natijalar bo'yicha boshqarish texnologiyalari o'rtasidagi farq nimada?
- 3.

Adabiyotlar:

1. Ziyavitdinova N.M., O'rinov Y.M., Hayitov Sh.N. Menejment. O'quv qo'llanma. T.: 2012.
 2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1995.
 3. Sharifxo'jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. T.: "O'qituvchi", 2001.
- Internet sayti: www.Manajement.ru

Mavzu 14. Sanoat menejmenti tizimining iqtisodiy samaradorligini hisoblashning uslubiy va amaliy jihatlari.

Reja:

1. Menejment samaradorligi tushunchasi.
2. Menejment samaradorligini baholash mezonlari.
3. Menejment samaradorligining iqtisodiy ko`rsatkichlari tizimi.
4. Menejmentning ijtimoiy samaradorligi.

Tayanch iboralar: samara, samaradorlik, iqtisodiy samaradorlik, mezon xususiy mezon, sifat mezoni, ko`rsatkich, texnik ko`rsatkichlar, moliyaviy ko`rsatkichlar, ijtimoiy ko`rsatkichlar, menejment natijasi.

14.1. Menejment samaradorligi tushunchasi.

Samara – bu natija, oqibat, meva. Masalan, ijodiy mehnat samarasi.

“Samaradorlik – bu kutilganicha yoki undan ham ortiq samara. Samarali, sermahsul. Masalan, samarali mehnat”.

Iqtisodiyotda “samara” – bu yaratilgan: yalpi ichki mahsulot (YaIM); yalpi ichki daromad (YaMD); yalpi sof mahsulot (YaSM); yalpi sof daromad (YaSD) kabilarda o`z aksini topadi.

Ammo birgina samaraning o`zi kishi faoliyatini to`liq ifodalay olmaydi. eng muhimi shu samaraga qanday xarajatlar orqali erishilganini aniqlashdir. Zero, bir xil xarajat qilib turli samara olinishi mumkin bo`lganidek, bir xil samaraga turli xil mehnat sarfi tufayli erishish ham mumkin. Ijtimoiy ishlab chiqarishning maqsadi ham oz mehnat, moddiy va pul mablag`lari sarflab ko`proq samaraga erishishdir. Bu degan so`z erishilgan samarani (S) sarflangan xarajatga (X) bo`lish kerak. bunday taqqoslash samaradorlik (SD) nisbiy ko`rsatkichini beradi.

$$SD = \frac{S}{X}$$

Bunda: X – bu absolyut miqdorlar bo`lib, ular ishlab chiqarish va xizmat ko`rsatish jarayonida sarflangan:

- yalpi mehnat (YaM);
- yalpi xom ashyo (YaX);
- yalpi fondlar (YaF);
- yalpi investitsiya (YaI)lardir.

Samaradorlik – bu xarajat va natijaviy ko`rsatkich orasidagi bog`lanish, ya`ni ishlab chiqarish korxonasi foydaliligidir. Shu bilan birga korxonada faoliyatining natijalari jamiyat a`zolarining ehtiyojlarini ham qondirishi kerak.

Boshqarish samaradorligi tushunchasi ko`pincha tashkilotning ishlab chiqarish faoliyati samaradorligi tushunchasi bilan mos keladi. Boshqaruv samaradorligi – bu ishlab chiqarish samaradorligini oshirishda boshqarishning rolini oshirishdan iboratdir.

Boshqaruv jarayonining samaradorligi boshqaruvning absolyut barcha tomonlarini qamrab oladi va iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, marketing, texnologik va boshqa munosabatlarning xarakterli xususiyatlarini aks ettiradi. Boshqaruv samaradorligining bunday ko`p qirraliligi uni ifodalashda tushunchalarning turli-

tumanligini taqozo etadi. Ulardan boshqaruv tizimining asosiga kiruvchi muhimlari quyidagilar:

1. Boshqaruv ishchilari mehnatining samaradorligi;
2. Boshqaruv apparati yoki uning alohida organlari va bo`linmalari boshqaruv faoliyatining samaradorligi;
3. Boshqaruv jarayonining samaradorligi (aniq boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirishda);
4. Boshqaruv tizimining samaradorligi (boshqaruv ierarxiyasi, shuningdek ishlab chiqarishni boshqarishda ishlovchilar qatnashishini hisobga olib);
5. Boshqaruv mexanizmining samaradorligi (boshqaruv uslublari, tizimlari va shakllari).

Boshqaruv jarayonida uning maqsadlari, funktsiyalari va uslublari amalga oshiriladi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligida qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirishning tashkiliy-iqtisodiy tizimini hisobga olish kerak.

Tarkibiga ko`ra boshqaruv samaradorligi iqtisodiy hamda ijtimoiyga bo`linadi. Bu bo`linish maqsadlarning farqlanishi bilan tushuntiriladi. Menejment natijalarini aniqlash mumkin bo`lgan yuqori rahbariyat komandasi samarali ishining bir nechta qoidalari mavjud:

1. Ma`lum bo`limga javobgar bo`lgan har bir kishi unda o`zining hal qiluvchi ovoziga ega bo`ladi. Xar bir komanda a`zosi butun komanda nomidan gapiradi. Bo`ysunuvchilar rahbariyatning bir a`zosi qarori ustidan boshqa komanda a`zosiga e`tiroz bildirsa olmaydilar.
2. Hech kim o`zi bosh javobgar bo`lmagan ishlarda qaror qabul qilmaydi. Bunday masala tug`ilganda uni hal qilishga javobgar shaxsga taqdim etadilar.
3. Komanda a`zolari o`z hamkasblari haqida tashqarida gapirmasliklari kerak.
4. Komanda sardori xo`jayin, boshliq bo`lmasdan lider bo`lishi zarur. Inqiroz paytida u javobgarlikni o`z bo`yniga oladi.
5. Ba`zi qarorlar sinchiklab muhokama qilinadi.
6. Komandaning barcha a`zolari bir-birlarini o`zlariga tegishli soha qarorlari bilan doimo va chuqur tanishtirib boradilar.

Bozor sharoitida amalda deyarli barcha tashkilotlar tadbirkorlik faoliyati bilan shug`ullanadi, bu esa samaradorlikning turli tashkil etuvchilarini aniqlab beradi. Buning uchun korxonada samaradorligining asosiy omillarini darajasi bo`yicha keltirish mumkin:

Samaradorlik omillarining ahamiyatliligi darajasi.

Omil	Omilning ahamiyati
• Birinchi rahbarning professionallik va ishbilarmonlik fazilatlarini.	I
• Tashkilotda asosiy joylarni egallab turgan mutaxassis va rahbarlarning professionallik va ishbilarmonlik fazilatlarini.	II
• Tanlangan strategiyaning to`g`riligi.	III
• Tashkilot faoliyati turi.	IV
• Boshqaruvning qo`llanilayotgan tashkiliy tuzilmasi.	V
• Tashkilotda qo`llanilayotgan boshqaruv texnologiyasining samaradorligi.	VI
• Tashqi omillar (iqtisodiyot, qonunlar, siyosat, hamkorlar).	VII

Ko`pgina muvaffaqiyatli tashkilotlar uchun menejment samaradorligi quyidagilarda aks etadi: tashkilot tuzilmasida tartib o`rnatilishi, vakolatlarning optimal taqsimoti, resurslar birligidan qaytim, assortiment, turli-tumanlik, tovar iste`molchisini qondirish qobiliyatlari va differentsiatsiyalash, sotuv oldi va keyingi siyosati (tovarni bozorda rivojlantirish); narx shakllanishi siyosati, boshqaruvni modernizatsiyalash, joriy va strategik rejalarning muvofiqligi, motivlashtirish tizimining yaratilishi va qo`llanilishi.

Korxonalar raqobatchilardan himoyalanganmasdan, balki ulardan o`rgansa va iste`molchilar uchun ular bilan kurash olib borishga intilsa, bunday korxonalar samarali hisoblanadi.

14.2. Menejment samaradorligini baholash mezonlari.

Mezon (kriteriya) – bu taqqoslash yoki baholash uchun o`lchov, andaza. Masalan, mehnat – kishi qadr-qimmatining mezonidir. Mezonlar samaradorlik, intensivlik, iqtisodiy barqarorlik, davlat byudjetining taqchilligi, ehtiyojni qondirish mezonlari bo`ladi va ularning har birini hisoblash tartibi mavjud.

$$\text{Samaradorlik mezon} \quad \frac{S}{X} > 1$$

Bunda: S – samara; X – mazkur samara uchun sarflangan xarajat.

$$\text{Intensivlik mezon} \quad \frac{J_{\text{my}}}{J_{\text{fk}}} > 1$$

Bunda: J_{my} – mehnat unumdorligining o`lish sur`ati;

J_{fk} – fond bilan qurollanishning o`lish sur`ati.

$$\text{Iqtisodiy barqarorlik mezon} \quad \frac{J_{\text{my}}}{J_{\text{uxf}}} > 1$$

Bunda: J_{uxf} – ish haqi fondining o`lish sur`ati.

$$\text{Davlat byudjetining taqchillik mezon} \quad \frac{B_d}{B_x} > 0,97$$

Bunda: B_d – byudjetning daromad qismi;

B_x – Byudjetning xarajat qismi.

Bu taqchillik 3-3,5 foizdan oshmasligi kerak.

$$\text{Ehtiyojni qondirish mezon} \quad \frac{IF_n}{A} > 1$$

Bunda: IF_n – Iste`mol me`yori;

A – standartlashgan aholi soni.

Boshqaruv mehnati samaradorligining mehoni quyidagicha ko`rinishga ega:

$$\frac{S}{B_x} \geq 1$$

Bunda: S – samara; B_x – boshqaruv xarajatlari.

Boshqaruv xarajatlari: axborot olish va uni qayta ishlash bilan bog`liq xarajatlar; boshqaruv qarorlarini qabul qilish va ularni amalga oshirish bilan

bog'liq xarajatlar; ilmiy ishlanmalar, loyihalash, tajriba va seriyali ishlab chiqarishni o'z ichiga oluvchi bosqichlar xarajati; mahsulotlardan foydalanish xarajatlaridan iborat. Boshqacha qilib aytganda, bunga boshqaruvning barcha *funksiyalarini* bajarish bilan bog'liq xarajatlar kiradi.

Boshqarish ob'yekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi:

Umumlashtiruvchi mezonlar:

- √ Resurslar samaradorligi → max
- √ Xarajatlar samaradorligi → max

Xususiy mezonlar:

- √ mahsulot ishlab chiqarishga eng kam jonli mehnat sarflash;
- √ eng kam moddiy resurslar sarflash;
- √ eng kam moliyaviy resurslarni sarflash.

Sifat mezonlari:

- √ yuqori sifatli mahsulot ishlab chiqarish;
- √ shartnomalarni muddatida bajarish;
- √ xodimning barqarorligi;
- √ raqobatbardosh texnologiyaga erishish va h.k.z.

Binobarin, boshqarish jarayoni samaradorligini oshirish berilgan mezonlar yoki mezonlar tizimiga muvofiq ravishda boshqaruvchi organ tomonidan muayyan natijaga erishish maqsadida aniq ob'yektni eng qulay, eng samarali boshqarish usullarini topishdan iboratdir.

Boshqarish sub'yekti faoliyatini tavsiflash uchun quyidagi samaradorlik mezonlari qo'llaniladi: boshqarish tizimidagi moliyaviy xarajatlarni tejash; boshqarish tizimida jonli va buyumlashgan mehnatni tejash; ayrim operatsiyalarni bajarishga va butun boshqaruv jarayoniga sarf bo'ladigan vaqt.

Qayd qilingan mezonlarning har biri mazkur davr uchun iqtisodiy siyosatda belgilangan maqsadlardan, korxonaga yoki tarmoqning aniq ish sharoitlari e'tiborga olingani holda boshqaruv faoliyatiga baho berish uchun tanlab olinishi kerak. Boshqaruv tizimining turli vazifalarini maqsadga muvofiqlashtirish uchun ham mezon tanlanadi.

14.3. Menejment samaradorligining iqtisodiy ko'rsatkichlari tizimi.

“Ko'rsatkich” – bu biror narsaning rivoji, o'zgarishini bildiruvchi belgi yoki narsa. Ko'rsatkichlar mutlaq yoki nisbiy ko'rinishlarda bo'lishi mumkin. Mutlaq ko'rsatkichlar aniq sharoitda sodir bo'lgan voqea va hodisaning miqdorini, hajmini, qiymatini ifodalaydi. Nisbiy ko'rsatkichlar esa biror mezonning intensivlik darajasini tavsiflaydi.

Ishlab chiqarish va boshqarish samaradorligining mezoni sifatida umumlashtiruvchi ko'rsatkichlar qo'llaniladi. Ular oxirgi natijalarni xarakterlaydi va xususiy ko'rsatkichlar resurslarning aniq turlari – mehnat, asosiy fondlar, investitsiyalar uchun qo'llaniladi. Foyda va rentabellik ko'rsatkichlari, faoliyatning oxirgi natijalari boshqarish samaradorligiga muvofiqligini ancha to'liq xarakterlaydi.

Ko`rsatkich tushunchasi baholanayotgan predmetning, ob`yektning qandaydir xususiyatlarini, jihatlarini, tomonlarini tavsiflaydi. Boshqaruv samaradorligini belgilaydigan ko`rsatkichlarni uch guruhga bo`lish mumkin:

1. Texnikaviy ko`rsatkichlar.
2. Tashkiliy ko`rsatkichlar.
3. Ijtimoiy ko`rsatkichlar.

Menejment samaradorligi o`z tabiati bilan murakkab jarayon. Uni faqat bitta yoki ikkita ko`rsatkich bilan ifodalab bo`lmaydi. Buning uchun ko`rsatkichlar tizimi zarur. Bu tizimni ikkita yirik guruhga bo`lish mumkin.

1. *Boshqarish tizimi faoliyatini tavsiflovchi miqdoriy ko`rsatkichlar:*

- √ boshqaruvdagi jonli mehnatning tejalishini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;
 - √ boshqaruv uchun sarflangan moliyaviy resurslarning tejalishini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;
 - √ boshqarish uchun sarflanadigan vaqtni tejalishini ifodalovchi ko`rsatkichlar.
2. *Boshqaruvning ijtimoiy samaradorligini tavsiflovchi sifat ko`rsatkichlari:*
- √ boshqarishning ilmiy-texnik darajasini ifodalovchi ko`rsatkichlar;
 - √ boshqaruv apparati xodimlarining malaka darajasini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;
 - √ qabul qilingan qarorlar samaradorligini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;
 - √ boshqaruv jarayonidagi axborotlarning ishonchliligi va to`liqligini ifodalovchi ko`rsatkichlar;
 - √ boshqarish madaniyatini tavsiflovchi ko`rsatkichlar;
 - √ kommunikatsiyaning samaradorligini ifodalovchi ko`rsatkichlar;
 - √ boshqaruv apparatidagi mehnat sharoitini tavsiflovchi ko`rsatkichlar va hokazo.

Shunday qilib, boshqaruv samaradorligiga baho berish uchun juda ko`p turli-tuman miqdoriy va sifat ko`rsatkichlari qo`llaniladi. Har bir ko`rsatkichni quyidagi tarzda taqqoslash kerak:

- √ biror davr haqiqiy ko`rsatkichlarini rejadagi, haqiqatdagi ko`rsatkichlar bilan;
- √ joriy davr haqiqiy ko`rsatkichlarini o`tgan davrlar ko`rsatkichlari bilan;
- √ bir korxonada haqiqiy ko`rsatkichlarini boshqa korxonada haqiqiy ko`rsatkichlari bilan.

Shundagina iqtisodiy tahlil ham makon, ham zamon nuqtai nazaridan amalga oshirilgan bo`ladi.

Boshqaruv mehnati samaradorligi (bir yil hisobida) quyidagicha hisoblanadi:

$$J_{\sigma c} = \frac{S_1}{BX_1} : \frac{S_o}{BX_o}$$

Bunda: $J_{\sigma c}$ - boshqaruv samaradorligi indeksi;

S_o va S_1 - bazis va joriy davrlarda erishilgan samara (yalpi yoki tovar mahsuloti);

BX_o - BX_1 - bazis va joriy davrlardagi boshqaruv xarajatlari.

Yillik boshqaruv xarajatlari quyidagi xarajatlarni o`z ichiga oladi:

- muhandis-texnik xodimlar va xizmatchilar ish haqi;
- material uchun xarajatlar;
- EHM va orgtexnikani ekspluatatsiyasi uchun sarflangan xarajatlar;

- qo`shimcha va bir yo`la qilinadigan xarajatlar (boshqaruv texnikasi va uskunalari sotib olish, tashkiliy loyihalarni moliyalashtirish va h.k.z).

Ishlab chiqarishni boshqarish uchun sarflanadigan yillik umumiy sarf ($BX_{\sigma_{ak}}$) quyidagicha aniqlanadi:

$$BX_{bak} = JX_i + E_n \cdot BIX$$

Bunda: BX_{bak} - boshqarish uchun sarflangan bir asosga keltirilgan xarajatlar;

JX_i - yillik joriy xarajatlar;

E_n - samaradorlikning normativ koeffitsienti (0,15);

BIX - bir yo`la xarajatlar.

Yillik joriy xarajatlar quyidagicha hisoblanadi:

$$JX_i = BMX + IX_b \cdot (1 + a)$$

Bunda: IX_b - boshqaruv xodimlarining ish haqi uchun sarflar;

BMX - boshqarish uchun zarur bo`lgan materiallarga sarflangan xarajatlar;

a - qo`shimcha va turli xarajatlar koeffitsienti.

Qo`shimcha xarajatlar: xizmat safarlari; transportni moliyalash; ixtiro va ratsionalizatorlik takliflarini tadbiiq qilishga ajratilgan sarflar; mehnatni himoya qilish kabi xarajatlardan tashkil topadi.

Bir yo`la xarajatlar quyidagi formula orqali hisoblanadi:

$$BYX = X_{bt} + X_{ii}$$

Bunda: X_{bt} - boshqaruv texnikalarini sotib olish uchun xarajatlar;

X_{ii} - boshqaruvni takomillashtirish uchun bajarilgan ilmiy ishlanmalar, loyihalar uchun xarajatlar.

Boshqaruv tizimi samaradorligini tavsiflash uchun umumlashtiruvchi ko`rsatkich va bir guruh xususiy ko`rsatkichlar qo`llaniladi. Umumlashtiruvchi ko`rsatkich quyidagicha hisoblanadi:

$$BTS = \frac{BX \cdot 100}{AF \cdot K_1 + OF \cdot K_2}$$

Bunda: BTS - boshqaruv tizimi samaradorligi;

BX - yillik boshqaruv xarajatlari;

AF - asosiy ishlab chiqarish fondlari (aktiv);

OF - aylanma fondlar;

K_1 va K_2 - ishlab chiqarishni kooperativlashtirish va konsentratsiyalash darajalari.

$$K_1 = \frac{d_{mk}}{d_{tk}}$$

Bunda: K_1 - kooperativlashtirish koeffitsienti;

d_{mk} - mazkur korxonada mahsuloti qiymatidagi kooperativlashgan yarim fabrikatlar salmog'i;

d_{tk} - taqqoslanayotgan (taqqoslash bazasi qabul qilingan) korxonaning umumiy tannarxidagi kooperativlashgan mahsulot salmog'i.

$$K_2 = \frac{AF_{mk}}{AF_{tk}}$$

Bunda: K_2 - konsentratsiyalash darajasi;

AF_{mk} - mazkur korxonaning asosiy fondlari qiymati;

AF_{tk} - taqqoslash bazasi qilib shartli qabul qilingan korxonaning asosiy fondlari qiymati.

Yuqorida ta'kidlaganimizdek, boshqarilayotgan ob'yekt, ya'ni korxonada ishlab chiqarish samaradorligi korxonada sof mahsulotiga asoslanib hisoblangan mehnat unumdorligi darajasi bilan ifodalanadi, ya'ni

$$IChS = \frac{SM}{T} \cdot 100$$

Bunda: $IChS$ - ishlab chiqarish samaradorligi;

SM - korxonaning sof mahsuloti;

T - korxonada band bo'lgan xodimlarning o'rtacha soni.

Boshqarish tizimi samaradorligi ko'rsatkichi quyidagi bog'lanishda o'z aksini topadi:

$$K_{bts} = \frac{BTS}{IChS}$$

Shunday qilib, K_{bts} qancha kichik bo'lsa, boshqarish tizimi samaradorligi shuncha yuqori bo'ladi, chunki, boshqarish uchun xarajat darajasi kam bo'lib, mehnat unumdorligi yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish shuncha tejamli va maqsadga muvofiq boshqarilgan bo'ladi.

14.4. Menejmentning ijtimoiy samaradorligi.

Menejmentning ijtimoiy samaradorligini miqdoriy bahosida mulkiy taqqoslash tavsifi va alohida xususiy yo'nalishlarga e'tiborlilik xususiyati o'z ifodasini topadi. Boshqaruv apparatini mehnat unumdorligida muhim holat sifatida ishchilarning umumta'lim darajasini va malakasini oshirish, moddiy-maishiy sharoitlarni yaxshilash va boshqalar nazarda tutiladi. Iqtisodiy samaradorlik boshqaruvni takomillashtirishda boshqaruv apparatining mehnat va moddiy xarajatlarini kamaytirish, ijtimoiy-iqtisodiy omillarni qo'llash, ya'ni boshqaruv xodimlarining mehnat faolligini oshirish yoki mehnat qobiliyatlari susayishining oldini oluvchi, xodimlar qo'nimsizligini kamaytiruvchi va ishlovchilarning mehnat sharoitlarini yaxshilovchi tadbirlarni joriy qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Rivojlangan bozor munosabatlari sharoitida boshqaruvning ijtimoiy yo'nalishi kuchaytiriladi. Bunga boshqaruvni rivojlantirish, moddiy-texnika bazasidan ijtimoiy-madaniy yo'nalishda foydalanish, ishlovchilarning moddiy va maishiy sharoitlarini yaxshilash, ta'lim olish, madaniy hordiq chiqarish, madaniy va ma'naviy vazifalarni chuqurlashtirish kabi masalalar kiritiladi.

Menejer bozor munosabatlarida xo`jalik mexanizmining ijtimoiy, iqtisodiy va rag`batlantiruvchi omillarini, mehnat jamoasi tavsifi, kuch va malaka vositalarini qo`llash va takomillashtirishning sir-asrorlarini to`la o`zlashtirib olsagina, boshqaruv faoliyatining samaradorligi va natijalarini ta`minlash imkoni yaratiladi.

Alohida ishchi bajaradigan ish yoki butun tashkilot faoliyati natijasini quyidagi umumiy formula bilan aniqlash mumkin:

$$\text{Natija} = (\text{Ish} + \text{Resurslar}) \times E \times K \times M$$

Bunda: E – tashkilot tuzilishi samaradorligi;

K – malaka (kvalifikatsiya);

M – motivatsiya;

«Ish» va «Resurslar» kattaliklari haqiqiy xarajatlar bo`yicha qiymat shaklida o`lchanadi. E, K, M koeffitsientlari ijobiy natija kattaliklarining ko`rib o`tilgan omillardan funktsional bog`liqligini aks ettiradi va ekspert ravishda aniqlanadi.

Menejmentning ijobiy natijasi, bir tomondan, tashkilot tuzilishining samaradorligi bilan, ikkinchi tomondan, unda ishlovchi xodimlarning malakasi va motivlashtirilishi bilan aniqlanadi.

Nazorat savollari:

1. Menejment samaradorligi deganda nima tushuniladi va uning qanday turlari mavjud?
2. Menejment samaradorligini baholashning qanday mezonlari mavjud?
3. Boshqarish samaradorligini tahlil qilishda qanday ko`rsatkichlar qo`llaniladi?
4. Boshqaruv samaradorligiga ta`sir etuvchi omillarni sanab o`ting.
5. Ijtimoiy samaradorlik nima?
6. Menejment samaradorligi iqtisodiy ko`rsatkichlari tizimi tarkibiga qaysi ko`rsatkichlarni kiritish mumkin?
7. Ishlab chiqarish samaradorligining asosiy ko`rsatkichlarini tushuntiring.

Adabiyotlar:

1. Zaynutdinov Sh., Shermuhamedov A. Murakaev I. Menejment. T.: 2005.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
3. Sharifxo`jaev M., Abdullaev YO. Menejment. T.: «O`qituvchi», 2001.
4. Internet saytlari : www.Ziyo.net; www.Manajement.ru

Tavsiya etiladigan adabiyotlar:

Asosiy adabiyotlar:

1. Alimxodjaev S.R. “O`zbekiston milliy iqtisodiyoti”. O`quv qo`llanma. T.: TDTU, 2010.
2. Грузинов В.П. Экономика предприятия. Учебник. 2-е изд. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
3. Иванов А.Э., Иванькова М.А. Менеджмент. Учебный минимум.–М.: “Юриспруденция”, 2008.
4. Ziyavitdinova N.M., O`rinov Y.M., Nayitov Sh.N. Menejment. O`quv qo`llanma. T.: 2012.
5. Mahmudov E.X. Korxonona iqtisodiyoti. O`quv qo`llanma. T.: O`zbekiston yozuvchilar uyushmasi Adabiyot jamg`armasi nashriyoti, 2005.
6. Мескон М., Альберт М., Франклин Х. Основы менеджмента. М.: Дело, 2002.
7. Sharifxo`jaev M., Abdullaev Yo. Menejment. Darslik.T.: O`qituvchi. 2001.
8. Экономика предприятия 3-е изд. перераб. И доп. Учебник для Вузов/ под.ред. В.Я.Горфинкеля, проф. В.А.Швандера. М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2008.

Qo`shimcha adabiyotlar:

1. Mirziyoyev Sh.M. Tanqidiy tahlil, qat`iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo`lishi kerak. Prezident Shavkat Mirziyoyevning O`zbekistonning 2016 yil ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirish yakunlari va 2017 yilga mo`ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo`nalishlariga bag`ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma`ruzasi. // T.: O`zbekiston. 2017.
2. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz - mavjud qiyinchiliklarga qaramasdan, olib borayotgan islohotlarni, iqtisodiyotimizda tarkibiy o`zgarishlarni izchil davom ettirish, xususiy mulkchilik, kichik biznes va tadbirkorlikka yanada keng yo`l ochib berish hisobidan oldinga yurishdir! //T.: O`zbekiston. 2016.
3. Karimov I.A. 2015 yilda iqtisodiyotimizda tub tarkibiy o`zgarishlarni amalga oshirish, modernizatsiya va diversifikatsiya jarayonlarini izchil davom ettirish hisobidan xususiy mulk va xususiy tadbirkorlikka keng yo`l ochib berish – ustuvor vazifamizdir. // T.: O`zbekiston. 2015.
4. Karimov I.A. 2014 yil yuqori o`sish sur`atlari bilan rivojlanish, barcha mavjud imkoniyatlarni safarbar etish, o`zini oqlagan islohotlar strategiyasini izchil davom ettirish yili bo`ladi. // T.: O`zbekiston. 2014.
5. Karimov I.A. Bosh maqsadimiz – keng ko`lamli islohotlar va modernizatsiya yo`lini qat`iyat bilan davom ettirish. // T.: O`zbekiston. 2013.
6. Abdurahmonov va boshqalar. Personalni boshqarish. T.: “Sharq, 1998.
7. Adrian Haberberg and Alison Rieple. **Strategic Management: Theory and Application.** Oxford University Press, 2008
8. Багиев Г.И., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг. Учебник.-СПб.: Питер, 2009.
9. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010.
10. Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу Менеджмент. Под. ред. А.И.Наумова .- М.: Гардарики, 2002.
11. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия. Учебник. М.: “Филин`-Рилант”, 2001.
12. Dodoboev Yu., Xudoyberdiev A. Korxonona iqtisodiyoti. Darslik. Andijon. “Andijon nashriyoti”, 2002.
13. Zaynutdinov SH., Shermuhamedov A. Menejment. Darslik. T.: 2005.
14. Ibragimova S.A., Alimxodjaev S.R. “Ishlab chiqarish menejmenti”. O`quv qo`llanma. T.: TDTU, 2007.
15. Ильин Э.П. Мотивация и мотивы. Учебник. – СПб.: Питер, 2008.
16. Кезин А.Б. Менеджмент методологическая культура. Учеб.пособ. М.: 2001.

17. Костров А.В. Основы информационного менеджмента. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2007.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2010.
19. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. М.: РДЛ, 2006.
20. Кузнецова И.Ю., Солдатовой. Менеджмент. Учебное пособие. Ростов-на Дону.:Феникс, 2007.
21. Маркова В.Д. Маркетинг, менеджмент: Учебное пособие. – М.: “Омега – Л”, 2009.
22. Менеджмент организации. Под.ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2006.
23. Michael A. Hitt, R. Duane Ireland (Texas A&M University), Robert E. Hoskisson (Rice University) Strategic Management Concepts.Competitiveness & Globalization. 9th dition South-Western Cengage Learning, 2011.
24. Самсонова Н,Ф. и др. Финансовый менеджмент. Учебник. М.:ЮНИТИ, 2001.
25. Сергеев И.В. Экономика предприятия. 2-е изд. перераб. и доп. Учебное пособие.М.: Финансы и статистика, 2004.
26. Фатхутдинов Р.А.Стратегический менеджмент. Учебник. М.: Дело. 2004.
27. Qosimov G.M. Menejment. O`quv qo`llanma. T.: O`qituvchi. 2002.

Internet manzillar va portallar.

www.Ziyo.net

www.Manajement.ru

www.MBA.ru

www.referat.ru

www.stat.uz

www.Uza.uz

www.ice.spb.ru – Sankt-Peterburgskiy trgovno-ekonomicheskij institute.