

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

ГУЛИСТОН ДАВЛАТ УНИВЕРСИТЕТИ

“Умумий иқтисодиёт” кафедраси

**37-11 гуруҳ талабаси Абдуллаев Саъдулланинг Менежмент фанидан
Бошқарув самарадорлигини ошириш омиллари ва баҳолаш усуллари
мавзусидаги**

КУРС ИШИ

Қабул қилди: ўк. Д.Халимжонов

ГУЛИСТОН 2015

МУНДАРИЖА

Кириш	3
1. Самарадорлик корхона бошқарувнинг муваффақиятли мезони сифатида .5	
2. Бошқарувда иқтисодий самарадорлик турлари ва мезонлари	8
3. Бошқарув самарадорлигини ошириш омиллари ва баҳолаш усуллари . .	15
4. Самарадорликни оширишда меҳнат унумдорлигининг ўрни	19
5. Самарадорликни таъминлашда операцион тизим ва унинг аҳамияти . . .	21
6. Самарали бошқарувни ташкил қилишда бошқарув қарорларининг ўрни ва аҳамияти	25
Хулоса	28
Фойдаланилган дадбиётлар рўйхати	30

КИРИШ

Республикамизда муҳим ижтимоий-иқтисодий ва сиёсий ўзгаришлар рўй бермоқда. Бозор иқтисодиёти муносабатларининг таркиб топиши ва шаклланиш жараёни ўзига хос кўринишда амалга ошмоқда. Бу шароитда хўжалик субъектларининг янги шакллариининг ҳосил бўлиши ва уларни бошқариш билан боғлиқ бўлган муаммолар, айниқса, долзарб аҳамиятга эга.

Юқори фойда даражаси ва корхонанинг ҳажми унинг муваффақияти мезонлари бўлиб хизмат қила олмайди. Демак, нафақат йирик корхоналар, балки кичик бизнес корхоналари ҳам муваффақиятли деб саналиши мумкин. Умуман, ташкилот агар ўз олдида қўйган мақсадларига эришса, у муваффақиятли, деб саналади. Ташкилот муваффақиятини ташкил қиладиган жиҳатлар қуйидагича: унинг ҳаётийлиги, натижалилиги, самарадорлиги, унумдорлиги, фаолиятини амалга ошириш имкониятлари.

Кўпчилик ташкилотларнинг бирламчи мақсади-иложи борича узоқ умр кўришдир. Бунинг учун ҳар бир ташкилотнинг потенциали мавжуд. Фақат ташкилот ўз вақтида мақсадларини ўзгартириб, ташқи ва ички муҳит ўзгаришига мослаша билиши лозим. У вақтида стратегияни ўзгартириб, шунга мос равишда тузилма танлаши, ижтимоий муҳитни ўзгаришини олдиндан кўра билиши ва унга мослашиши зарур.

Менежерлар ташкилот унумдорлиги доирасида қандай мақсадлар бўлиши лозимлигини ҳамда маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қандай усуллари қўлланишини ҳал қиладилар.

Ташкилот самарадорлигини таъминлаш жараёнида вазиятли ёндашувни қўллаш ҳозирги кунда муваффақият ва самарадорликни таъминлашга асос бўлиши мумкин. Умуман самарадорликнинг туб негизини унумдорлик ташкил қилади. Унумдорлик барча тармоқларда, ташкилотнинг ҳамма босқичлари ва бўғинларида амалга ошиши зарур. Айниқса у инсон ресурсларини бошқариш борасида ва бевосита ташкилотнинг ишлаб чиқариш операциялари доирасида биринчи галда таъминланиши лозим. Бу соҳалар

ташкilotдаги бошқарув ҳаракатларини бошқаларига нисбатан кўпроқ талаб қиладиган фаолият доиралари бўлиб, энг мураккаб соҳалари саналади.

Самарадорлик борасида корхонанинг эришган натижалари бўйича фикр юритилади. Самарадорликнинг миқдорини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг бозор қийматини ташкilot томонидан сарфланган барча ресурслар суммасига нисбати сифатида аниқлаш мумкин. Аммо самарадорлик фақатгина миқдорий ифодасига эмас, балки сифат ифодасига ҳам эга эканини унутмаслик керак. Кенг маънодаги самарадорлик ишнинг натижалилигини ифода этувчи, ушбу натижани тавсифловчи тушунчадир, яъни ишлаб чиқариш сарф-харажатларига нисбатан эришилган мақсадларнинг ифодасидир. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигидан фарқ қилиш лозим. Ишлаб чиқариш самарадорлиги бу сарф этилган ресурсларга нисбатан олинган натижавий кўрсаткичлар. Юқоридаги фикрлардан мавзунинг долзарблиги келиб чиқади.

Курс ишини бажаришда қуйдаги вазифаларни амалга ошириш мақсад қилиб олинган:

-ходимларнинг меҳнати самарадорлиги;

-бошқарув аппарати, унинг турли бўғинлари ва босқичлари фаолиятининг самарадорлиги;

-аниқ қарор ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш жараёнидаги бошқарув жараёнининг самарадорлиги;

-бошқарув иерархиясидан келиб чиқиб ҳамда ишчи-ходимларни бошқарувда иштироки даражасига боғлиқ бошқарув тизимининг самарадорлиги;

-бошқарув механизмининг, яъни бошқарув усуллари, услуги ва шакллариининг самарадорлигидан иборат бўлади.

1. Самарадорлик корхона бошқарувнинг муваффақиятли мезони сифатида

Юқори фойда даражаси ва корхонанинг ҳажми унинг муваффақияти мезонлари бўлиб хизмат қила олмайди. Демак, нафақат йирик корхоналар, балки кичик бизнес корхоналари ҳам муваффақиятли деб саналиши мумкин. Умуман, ташкилот агар ўз олдига қўйган мақсадларига эришса, у муваффақиятли, деб саналади. Ташкилот муваффақиятини ташкил қиладиган жиҳатлар қуйидагича: унинг ҳаётийлиги, натижалилиги, самарадорлиги, унумдорлиги, фаолиятини амалга ошириш имкониятлари.

Кўпчилик ташкилотларнинг бирламчи мақсади-иложи борича узоқ умр кўришдир. Бунинг учун ҳар бир ташкилотнинг потенциали мавжуд. Фақат ташкилот ўз вақтида мақсадларини ўзгартириб, ташқи ва ички муҳит ўзгаришига мослаша билиши лозим. У вақтида стратегияни ўзгартириб, шунга мос равишда тузилма танлаши, ижтимоий муҳитни ўзгаришини олдиндан кўра билиши ва унга мослашиши зарур.

Ташкилот муваффақиятини унинг ишлаб чиқариш фаолияти ва бошқарув фаолиятининг натижалилиги, самарадорликни оширишга интилиши ташкил қилади. Питер Друкер фикрига кўра “Натижалилик тўғри нарсалар қилинишининг оқибатидир; самарадорлилик эса шу нарсаларни тўғри яратилишининг натижасидир”. Демак, иккала тушунча моҳиятан бири-бирига яқин. Натижалиликни миқдоран ифода қилиш қийин, самарадорликни эса, аксинча. Ҳудди шундай равишда, унумдорлик ҳам муваффақият гаровидир. Унумдорлик, одатда, ишлаб чиқариш натижасидаги бирликлар миқдорининг (тайёр маҳсулот миқдорини) киришдаги бирликлар (топшириқлар, хомашё) миқдorigа нисбатидир. Ташкилот қанчалик самарали бўлса, унинг унумдорлиги шунча юқори. Ташкилот маҳсулот ҳажмини ошириб борса-ю, сифат ҳақида ўйламаса, ёки уни таъминлаб бера олмаса, бу ҳолда унумдорлик борасида гапириш ноўрин. Рақобат кучли бўлган ҳозирги давр иқтисодиётида унумдорлик масаласига бефарқ бўлиш рақобатни кўтара

олмаслик билан тенг. Менежерлар ташкилот унумдорлиги доирасида қандай мақсадлар бўлиши лозимлигини ҳамда маҳсулот ишлаб чиқаришнинг қандай усуллари қўлланишини ҳал қиладилар. Шунга мос равишда, рағбатлантиришнинг қандай усуллари қўлланиши ҳам ҳал қиланади. Ташкилот сиёсатини ишлаб чиқиш ва раҳбарнинг шахсий ибрати орқали менежерлар ташкилот фаолиятига тус беради. Демак, иш унуми ташкилот раҳбариятининг умумий билим савиясига бевосита боғлиқ бўлади. Айниқса, ривожланган иқтисодиёт шароитида менежмент ташкилот самарадорлигини белгилайди. Чунки, муваффақиятнинг яна бир ташкилий жиҳати бошқарув қарорларини ишлаб чиқилиши ва амалий қўлланилишига боғлиқдир. Бошқарув қарорлари қанчалик илмий назарий жиҳатдан асосланган бўлмасин, тадқиқотлар билан мустаҳкамланган бўлмасин, улар ғоялар даражасида қолиб кетмаслиги лозим. Бошқарувнинг мақсади-реал ишни реал одамлар ёрдамида бажарилишидир. Муваффақиятли қарор деб амалий тарзда бажариладиган, натижага айланадиган ҳаракат ва самарадорликка олиб келадиган қарорга айтилади.

Ташкилот самарадорлигини таъминлаш жараёнида вазиятли ёндашувни қўллаш ҳозирги кунда муваффақият ва самарадорликни таъминлашга асос бўлиши мумкин. Умуман самарадорликнинг туб негизини унумдорлик ташкил қилади. Биз юқорида унумдорликнинг тор маъносини бердик. Аммо унумдорлик тушунчасининг кенг маъноси ҳам бор, у барча тармоқларда, ташкилотнинг ҳамма босқичлари ва бўғинларида амалга ошиши зарур. Айниқса у инсон ресурсларини бошқариш борасида ва бевосита ташкилотнинг ишлаб чиқариш операциялари доирасида биринчи галда таъминланиши лозим. Бу соҳалар ташкилотдаги бошқарув ҳаракатларини бошқаларига нисбатан кўпроқ талаб қиладиган фаолият доиралари бўлиб, энг мураккаб соҳалари саналади.

Самарадорлик борасида корхонанинг эришган натижалари бўйича фикр юритилади. Самарадорликнинг миқдорини ишлаб чиқарилаётган маҳсулотларнинг бозор қийматини ташкилот томонидан сарфланган барча

ресурслар суммасига нисбати сифатида аниқлаш мумкин. Аммо самарадорлик фақатгина миқдорий ифодасига эмас, балки сифат ифодасига ҳам эга эканини унутмаслик керак. Кенг маънодаги самарадорлик ишнинг натижалилигини ифода этувчи, ушбу натижани тавсифловчи тушунчадир, яъни ишлаб чиқариш сарф-харажатларига нисбатан эришилган мақсадларнинг ифодасидир. Ишлаб чиқариш самарадорлигини ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлигидан фарқ қилиш лозим. Ишлаб чиқариш самарадорлиги бу сарф этилган ресурсларга нисбатан олинган натижавий кўрсаткичлар. Бу тушунча ишлаб чиқаришнинг ривожланиш динамикасини ҳамда бу жараёндаги сифат ўзгаришларини ифода этади.

2. Бошқарувда иқтисодий самарадорлик турлари ва мезонлари

Иқтисодий самара ва самарадорлик корхонанинг муваффақиятли фаолияти кўрсаткичлари сифатида бир-бири билан бевосита боғлиқдир.

Ишлаб чиқаришнинг иқтисодий самарадорлиги-ишлаб чиқариш фаолиятининг натижаллиги бўлиб, ишлаб чиқариш кучларининг эришган поғонасини ва улардан фойдаланиш даражасини ифода қилувчи хўжалик фаолият натижалари ва жонли ҳамда моддийлаштирилган меҳнат харажатлари ўртасидаги нисбатдир.

Иқтисодий самарадорлик даражаси-иқтисодий самара ва ишлаб чиқариш харажатлари ҳамда ресурслари каби икки миқдорни бир-бири билан таққослашдир.

Иқтисодий самара қиймат баҳода намоён бўлган қандайдир фойдали натижани назарда тутди. Одатда фойдали натижа сифатида фойда ёки харажатлар ва ресурсларни тежаш ҳисобланади. Корхонада олинган иқтисодий самара-маҳсулотни ишлаб чиқариш ва харажатларни тежаш миқёсига боғлиқ мутлақ миқдордир.

Иқтисодий самарадорлик иқтисодий самарага ҳамда бу самарани келтириб чиқарган харажатлар ва ресурсларга боғлиқ бўлади. Шундай қилиб, иқтисодий самарадорлик-самарани харажатлар ва ресурслар билан таққослаш натижасида олинган нисбий миқдордир. Одатда корхона иқтисодий фаолиятининг муваффақиятини таърифловчи икки кўрсаткич таҳлил қилинади, чунки алоҳида самара ва самарадорлик кўрсаткичлари корхонани тўлиқ ва ҳар томонлама баҳолай олмайди. Масалан, шундай вазият бўлиши мумкинки, бунда корхонада мавжуд иқтисодий самарадорликнинг нисбатан паст даражасида ўзини олинган фойдада акс эттирадиган сезиларли иқтисодий самарага эришиш мумкин. Ва аксинча, иқтисодий самаранинг унча катта бўлмаган миқдорида ишлаб чиқариш самарадорлигининг юқори даражаси билан таърифланиши мумкин.

Амалиётда умумий (абсолют) ва таққослама иқтисодий самарадорликни фарқлашадилар.

Абсолют иқтисодий самарадорлик-харажатлар ва ресурслар ҳажмини алоҳида ва бирга таққослаган ҳолда иқтисодий самаранинг умумий миқдорини таърифловчи вақтнинг маълум қисми учун кўрсаткичдир.

Шуни таъкидлаш керакки, харажатлар ва ресурслар ўзининг иқтисодий табиати бўйича фарқланади:

-жорий харажатлар, қоидага кўра, вақтнинг қандайдир қисми учун, одатда бир йилга, сўм/йилда ўлчанади;

-бир йўла харажатлар (бир марталик), сўмда ўлчанади.

Корхонада ишлаб чиқаришнинг абсолют самарадорлигини баҳолаш бўйича қатор кўрсаткичларни белгилайдилар:

а) дифференциацияланган кўрсаткичлар:

- ишлаб чиқаришнинг меҳнат сиғими (M_c) ва меҳнат унумдорлиги (U_m):
 $M_c = T_n / ИЧ$; $U_m = ИЧ / T_n$,

Бу ерда, T_n - корхона ходимларининг ишлаб берган вақти (ходимларнинг рўйхатдаги ўртача сони); ИЧ-режа даври учун ишлаб чиқариш ҳажми;

-материал сиғими (Mat_c) ва ишлаб чиқаришнинг материал қайтими (Mat_k):
 $Mat_c = M / ИЧ$; $Mat_k = ИЧ / M$

Бу ерда M -моддий харажатлар

-фонд қайтими (Φ_k) ва ишлаб чиқаришнинг фонд сиғими (Φ_c):

$\Phi_k = ИЧ / \Phi$; $\Phi_c = \Phi / ИЧ$,

Бу ерда, Φ -корхонанинг асосий ишлаб чиқариш фондларининг йиллик ўртача қиймати.

б) интеграл (аниқлаштирилган)кўрсаткичлар:

-1000 сўмлик товар маҳсулотига харажатлар (X)

$$X = T_{n,p} / T_M$$

Бу ерда, $T_{n,p}$ -режа даври учун корхонада ишлаб чиқарилган маҳсулот таннари;

T_M -режа давридаги товар маҳсулоти ҳажми, сўм;

-ишлаб чиқариш рентабеллиги ($P_{ич}$) ва маҳсулот рентабеллиги ($P_{м}$), %

$$P_{ич}=[\text{Фой}_я/(\Phi/AB)]\times 100; \quad P_{м}=(\text{Фой}_р/\text{Тан}_р)\times 100$$

Бу ерда, $\text{Фой}_я$ - корхона бўйича ялпи фойда;

AB-корхонанинг меъёрланадиган айланма воситалари;

$\text{Фой}_р$ - товар маҳсулоти реализациясидан фойда;

Корхонанинг самарали фаолиятини баҳолаш бўйича кўрсаткичлар тизимида капитал қўйилмалар самарадорлиги кўрсаткичлари алоҳида ўринга эга:

-маҳсулот капитал сиғими (K_c) ва капитал қайтими (K_k): $K_c=K/\Delta\text{Ч}$; $K_k=\Delta\text{Ч}/K$,

Бу ерда, K-капитал қўйилмалар ҳажми;

$\Delta\text{Ч}$ -корхонада капитал қўйилмалар орқали маҳсулот чиқаришни нисбатан ўсиши.

-капитал қўйилмалариинг иқтисодий самарадорлик коэффициенти (I_k)

халқ хўжалиги бўйича $I_k=\Delta\text{Д}/K$

Бу ерда, $\Delta\text{Д}$ -ишлаб чиқарилган миллий даромад (соф маҳсулот) ҳажмининг бир йилдаги нисбатан ўсиши;

Фаолият кўрсатувчи корхоналар учун капитал қўйилмалар рентабеллиги кўрсаткичи ҳисобланади $P_k=\Delta\text{Фой}/K$

Бу ерда, $\Delta\text{Фой}$ - капитал қўйилмалар билан боғлиқ фойданинг ўсиши; қайтадан ташкил этилаётган корхоналар бўйича

$$I_k=(K_ч - \text{Тан})/K_{см},$$

Бу ерда, $K_ч$ - лойиҳа бўйича товар маҳсулотини бир йилдаги ишлаб чиқариш қиймати;

Тан-маҳсулотни бир йилда чиқаришнинг таннари;

$K_{см}$ - ташкил этиладиган корхонанинг смета бўйича қиймати.

-фаолият кўрсатувчи корхоналарда капитал қўйилмаларни қопланиш муддати ($T_{коп}$) $T_{коп}=K/\Delta\text{Фой}$

Ташкил этилаётган корхоналарда $T_{коп}=K/(K_ч - \text{Тан})$

Таққослама иқтисодий самарадорлик-маҳсулот таннарини пасайтириш ёки рентабелликни оширишдан олинган тежашни турли

вариантлар ўртасида капитал қўйилмалар ва бошқа аванслаштирилган харажатлар айирмасига нисбати сифатида аниқланиши мумкин бўлган таққослаш ва энг яхши вариантни танлаш натижасида олинган шартли иқтисодий самарани таърифлайдиган кўрсаткичдир.

Таққослама иқтисодий самарадорликни баҳолаш қуйидагича олиб борилиши мумкин:

-қоплаш муддати ҳисоби асосида ($T_{\text{коп}}$)

$$T_{\text{коп}} = (K_2 - K_1) / (T_{\text{ан}1} - T_{\text{ан}2}) < T_{\text{м}}$$

Бу ерда, K_1 ва K_2 , $T_{\text{ан}1}$ ва $T_{\text{ан}2}$ - мос равишда таққослама вариантлар бўйича капитал қўйилмалар ва маҳсулот ишлаб чиқиш бўйича йиллик жорий харажатлар (йиллик таннарх);

$T_{\text{м}}$ -маблағларни қўйишнинг минимал йўл қўйиладиган самарадорликни кўзлайдиган капитал қўйилмаларни қоплашнинг меъёрий муддати.

-қўшимча капитал қўйилмаларнинг таққослама самарадорлик коэффициенти ҳисоби асосида:

$$I = (T_{\text{ан}1} - T_{\text{ан}2}) / (K_2 - K_1) > I_{\text{м}}$$

Бу ерда. $I_{\text{м}}$ -капитал қўйилмаларнинг таққослама иқтисодий самарадорлигини меъёрий коэффициенти;

Агар ҳисоблашда қуйидагича бўлса:

$T_{\text{коп}} < T_{\text{м}}$ ва $I > I_{\text{м}}$ -қўшимча капитал қўйилмаларни (капитал сифими юқори) талаб қилувчи вариант оптимал ҳисобланади;

$T_{\text{коп}} > T_{\text{м}}$ ва $I < I_{\text{м}}$ капитал сифими камроқ оптимал вариант ҳисобланади.

Капитал қўйилмаларнинг таққослама иқтисодий самарадорлиги кўрсаткичини белгилаш хўжалик ёки техник ечимлари вариантларини таққослашдаги корхона ва унинг мажмуаларини жойлаштириш ҳисобларида, бир-бирини алмаштирадиган маҳсулот танлови, техниканинг янги турларини жорий қилиш, янги корхоналарни куриш ёки ҳаракатдагиларни қайта куриш бўйича масалаларни ҳал қилишда келтирилади.

Бизнинг миллий иқтисодиётимизни ҳозирги ҳолати шундайки, ҳали узоқ муддатли инвестицияларни амалга ошириш учун етарли даражада қулай

шароитлар шаклланмаган, шунинг учун И коэффициентининг миқдори 0,15 дан анча юқори бўлади. И коэффициентини асослаш-махсус масаладир, аммо дастлабки яқинлашишда коэффициент ҳисоби узок муддатли кредит бўйича шаклланган банкнинг фоиз ставкасини ҳисобга олиш зарур.

Таққослама иқтисодий самарадорликни белгилашда таққослаш асоси учун энг яхши мамлакат ва чет эл лойиҳаларининг кўрсаткичлари қабул қилинади. Аниқ шароитларда тадбирларни жорий қилишдан, иқтисодий самарани ҳисоблашда таққослаш асоси сифатида айнан ўхшаш масалаларни ечишни кенг тарқалган усуллари, янги техникани жорий қилишда эса ўрнини босадиган техника кўрсаткичлари қабул қилинади.

Капитал қўйилмаларнинг иқтисодий самарадорлигини ҳисоблашда таққосланадиган вариантларнинг харажатлари ва самарали корхоналар доираси ҳамда ишлаб чиқариш соҳалари билан бирга харажатлар ва самарани акс этиш учун қабул қилинган нархлар бўйича ҳам таққосланишга риоя қилиш керак. Бундан ташқари қуйидагилар ҳам таққосланади: оддий ва кенгайтирилган такрор ишлаб чиқариш нуқтаи назаридан харажатлар ва самаранинг характери; капитал қўйилма ҳажмига кирувчи харажатлар доираси; самарадорликни ҳисоблаш учун фойдаланиладиган қиймат кўрсаткичларни ҳисоблаш усуллари ва бошқа омиллар.

Янги техниканинг иқтисодий самарадорлигини баҳолашда учта асосий масала ечилади:

- янги техник ечим, қарорларнинг иқтисодий таққосланиши;
- иқтисодий самаранинг абсолют ҳажмини аниқлаш;
- янги техниканинг иқтисодий самарасини баҳолашдан фойдаланиб маҳсулотнинг таннарни, фойда ва нархини режалаштириш.

Янги техниканинг иқтисодий самарадорлигини аниқлашда икки асосий ёндашувдан фойдаланиш мумкин.

Биринчи услубий ёндашув, яъни янги ва эски техника (серияли ўзлаштирилган)ни ишлаб чиқаришни ва фойдаланишни иқтисодий натижаларини таққослашга асосланган.

Бундай ёндашувнинг моҳияти эски техникада янги техникадан фойдаланишда олинadиган натижаларга етишиш учун зарур бўладиган харажатларни ҳисоблашдан иборат. Асосий кўрсаткич бўлиб маҳсулот ишлаб чиқаришнинг йиллик ҳажмига мўлжалланган техниканинг асосий ва янги вариантынинг келтирилган харажатлари айирмаси бўйича белгиланадиган йиллик иқтисодий самара ҳисобланади. Аммо бозор шароитида нисбий самара эмас, балки ҳақиқий самарани ҳисоблаш муҳим. Янги техниканинг янгиланиш тезлиги ошганда (илмий-техник ривожланишнинг таъсири натижаси) энг аҳамиятли харажат таркиби сифатида капитал қўйилмалар самарадорлигининг аҳамияти ошади.

Капитал қўйилмалар ва янги техника самарадорлигини баҳолашда икки концептуал ёндашувни ажратадилар:

1. Марказлаштирилган бошқарув ва режалаштиришга асосланган иқтисодий тизим учун самарадорлик ҳисоби ижтимоий маҳсулот тузилмаси доирасида ресурсларни тақсимлашнинг оптимал вариантыни танлашга асосланган. Таққослама иқтисодий самарадорлик меъёри келгуси харажатларни ҳисобга олган ҳолда қўшимча қўйилмалар бирлигига таннархни пасайтиришнинг қуйи чегараси сифатида қаралади. Янгиликларнинг таққослама вариантлари таннарх ва капитал қўйилмалар бўйича ҳар хил бўлиши мумкин, аммо ишлаб чиқариладиган товар миқдори ва сифати бўйича тенг бўлиши зарур.

2. Келтирилган харажатлар қийматнинг модификацион ўзгарган шакли-ишлаб чиқариш нархи сифатида кўрилади. Капитал қўйилмаларнинг самарадорлик меъёри барча соҳалар учун бир хил аванслаштирилган ишлаб чиқариш фондларига фойданинг ўртача меъёрини нисбати сифатида тушунтирилади. Бу вазиятда ҳатто, агар янгиликларнинг таққосланадиган вариантлари бўйича якуний натижалар бир-бирига тўлиқ мос бўлмаса ҳам, қийматни оширишнинг энг самарали варианты танланади.

Янгиликларнинг иқтисодий самарадорлигини аниқлашдаги энг кагта мураккаблик-бу самараларнинг барча турларини тўлиқ ҳисобга олишдир.

Одатда қуйидаги энг аҳамиятли иқтисодий самараларни ажратиб кўрсатадилар:

-маҳсулот таннархини пасайтириш;

-ялпи улушли капитал қўйилмаларни камайтириш (янги техника бирлигига ҳисоблаб);

-ишлаб чиқариш ҳажмларининг абсолют ошиши;

-асосийларига нисбатан янги меҳнат воситалардан фойдаланиб унумдорликнинг (меҳнат) ўсиши;

-асосий техникага таққослаганда янги техника хизмат муддатининг ошиши (бу ҳолатда самара асосий фондларни тўлиқ тиклашга ажратиладиган улушларни ўзгартириш ҳисоблаш амалга оширилади);

-эски техникага таққослаганда янги техникадан фойдаланганда фойдаланадиган материаллар харажатининг ялпи улушини (материал сифими) камайиши;

-янги техника бирлиги ёрдамида ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажмига ҳисоблаганда янги техникада фойдаланганда истеъмолчининг йиллик эксплуатация харажатларининг ўзгариши;

-янги техникани жорий қилишда туташган харажатларнинг ўзгариши (масалан, атроф муҳитни ҳимоя қилишга).

Янги техникани ишлаб чиқишда ва ундан фойдаланишда капитал қўйилмалар қатор йиллар мобайнида амалга оширилиши мумкин ва мос равишда янгиликни қўллашдан иқтисодий самара ҳам улардан фойдаланиш даври мобайнида йиллар бўйича бир хил бўлиб қолмайди. Турли вариантлар таққосланганда амалга ошириладиган харажатлар ва олинадиган самаранинг турли вақтда бўлишини ҳисобга олиш зарур, чунки янги техникадан фойдаланишнинг узок циклида ундан фойдаланиш дастлабки юқори техник-иқтисодий параметрларида ҳам самарасиз бўлиб қолиши мумкин.

3. Бошқарув самарадорлигини ошириш омиллари ва баҳолаш усуллари

Ишлаб чиқаришни бошқариш самарадорлиги деганда менежментда бошқарув фаолиятини жараён сифатида натижалилиги тушунилади. Агарда бошқарув фаолиятининг натижалари жамоа фаолиятининг натижалари билан мос тушишини ҳисобга олсак, бу ҳолда бошқарув жараёнининг самарадорлиги - бу жуда мураккаб, кўп қиррали ижтимоий-иқтисодий тоифа эканлиги маълум бўлади. У ўз ичига бошқарувнинг барча жиҳатларини олади, шунингдек, иқтисодий, ижтимоий, ташкилий, маркетинг, технологик ва бошқа муносабатлар самарасига боғлиқ бўлди. Бошқарувнинг ҳар қандай бўғини учун хос бўлган ҳамда самарадорликни ифода этувчи тушунчалар:

-ҳодимларнинг меҳнати самарадорлиги;

-бошқарув аппарати, унинг турли бўғинлари ва босқичлари фаолиятининг самарадорлиги;

-аниқ қарор ишлаб чиқиш ва уни амалга ошириш жараёнидаги бошқарув жараёнининг самарадорлиги;

-бошқарув иерархиясидан келиб чиқиб ҳамда ишчи-ҳодимларни бошқарувда иштироки даражасига боғлиқ бошқарув тизимининг самарадорлиги;

-бошқарув механизмининг, яъни бошқарув усуллари, услуги ва шаклларининг самарадорлигидан иборат бўлади.

Ҳар бир қайд этилган тушунчанинг биридан иккинчисига ўтиши билан ҳар бир кейинги тушунчанинг моҳияти кучая боради.

Мазмуни жиҳатидан бошқарув самарадорлиги ҳам иқтисодий, ҳам ижтимоий моҳиятга эга. Бу эса ташкилотларнинг мақсадлари турлилиги ҳамда самарасининг шаклларини ўзига хослиги билан фарқ қилади. Бошқарув самарадорлигини аниқлаш жараёнида унинг намоён бўлиш доираларини ҳам ҳисобга олиш зарур (масалан, ишлаб чиқариш ва истеъмол соҳалари). Биринчи ҳолда фирма бошқарувини хўжалик ҳисоби самарадорлиги, иккинчи ҳолда эса умумиқтисодий аҳамияти ҳисоб қилинади.

Бундан ташқари баҳолаш объектига кўра тўлиқ (умумий) ёки локал (хусусий жойлардаги) самарадорлик ҳақида гапириш мумкин. Мақсадли йўналиши жиҳатидан самарадорлик: режали; ҳақиқий; меъёртив ёки салоҳиятли; лойиҳавий ва ҳоказо бўлиши мумкин. Ҳисоб қилиниш усулига кўра самарадорлик абсолют ва нисбий бўлиши мумкин.

Бошқарув самарадорлигини баҳолашда бошқарувнинг қуйидаги жиҳатларидан келиб чиқилади:

-тезкорлик, яъни бошқарув тадбирларининг мақсад ва вазифаларидан келиб чиқиб, ўз вақтида амалга оширилиши;

-бошқарувнинг рационаллиги ва ташкиллаштирилганлиги, яъни функционал бўғинлари орасидаги аниқ ўзаро фаолиятни ҳамда ишлаб чиқариш ва бошқарув бирлигини таъминланиши;

-бошқарувнинг натижаллиги, тежамкорлиги, яъни бошқарилувчи объектга энг кам меҳнат, моддий ва молия ресурслари сарфи йўли билан таъсир эта олиши.

Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларини шартли равишда уч гуруҳга бўлиш мумкин:

-техник кўрсаткичлар, яъни қўлланаётган техник бошқарув воситаларини ишлатилиш сифатларини аниқловчи кўрсаткичлар;

-ташкилий кўрсаткичлар, яъни бошқарув жараёнини ташкил этилиши, ташкилий тузилма, ахборотлар ва ҳужжатлар билан ишлашни тавсифловчи кўрсаткичлар;

-ижтимоий кўрсаткичлар, яъни бошқарув аппаратини меҳнат шароити, санитар, руҳий, эстетик ва ижтимоий омилларини аниқловчи кўрсаткичлар.

Бошқарув самарадорлигини акс эттирувчи асосий иқтисодий кўрсаткичлар қаторига эса:

-йиллик иқтисодий самара;

-бошқарувни такомиллаштиришга бўлган бир вақтлик харажатларнинг қопланиш муддати;

-бошқарув аппаратининг меҳнат унумдорлигини ошишини ифодаловчи кўрсаткичлари киради.

Йиллик иқтисодий самара қуйидаги формула орқали ҳисобланади:

$$\text{Йиллик иқтисодий самара} = \text{Йиллик шартли иқтисод} - \text{Бир вақтлик харажатлар} \times \text{Солиштирама иқтисодий самарадорликнинг меъёрий коэффиценти}$$

Бу ерда солиштирама иқтисодий самарадорликнинг меъёртив коэффиценти қопланишининг меъёртив муддатига тескари бўлган миқдорни билдиради.

Бошқарув самарадорлигини икки хил усулда ҳисоблаш мумкин:

$$\text{Бошқарув самарадорлиги} = \frac{\text{Корхона томонидан эришилган натижалар (умумий самарадорлик)}}{\text{Бошқарувга қилинган харажатлар}}$$

ҳамда:

$$\text{Бошқарув самарадорлиги} = \frac{\text{Фақат бошқарувнинг фаолият натижаси}}{\text{Бошқарувга қилинган сарф-харажатлар}}$$

Бошқарувга бир вақтлик қилинган харажатлар қуйидагилар ҳисобланади.

$$\text{Бошқарувга қилинган харажатлар} = \boxed{\text{Капитал сарф-харажатлар}} + \boxed{\text{Нокапитал сарф харажатлар}}$$

Бошқарувни такомиллаштириш орқали эришилган иқтисодий самарадорликни ҳисоблаш лойиҳалаштириш ва ишлаб чиқаришга жорий этишнинг барча босқичларида амалга оширилади. Бошқарув самарадорлигини ҳисоблаш кўпроқ солиштирама характерга эга. Аммо менежментнинг миқдорий жиҳатидан ҳам кўра, кўпроқ ижтимоий самарадорлиги ўта муҳим аҳамият касб этади. Иқтисодий самара кўпроқ моддий ва меҳнат харажатларини тежашни мақсад қилса, ижтимоий самарадорлик ишчи ходимларнинг меҳнат фаоллигини ошириш, ишбилармонлик жиҳатларини ошириш, иш жойида чарчаш ва ишдан кетиш ҳолларини қисқартириш, меҳнат шароитини яхшилаш билан боғлиқ. Бозор

иқтисодиёти шароитида, айниқса, бошқарувнинг ижтимоий йўналтирилганлиги кучайиб боради, ишчи хизматчиларни ижтимоий, маиший, маданий ва маърифий шароитларини яхшилаш муҳим бўлиб боради.

Агар менежер бозор иқтисодиёти муносабатларида, унинг механизми, иқтисодий ижтимоий омилларни қўллаш доирасида кишиларга ижтимоий-психологик таъсир ўтказа олишида керакли махсус кўникмалар, билим ва тажрибага эга бўлсагина бошқарув фаолиятининг самарадорлиги ва натижаллиги юзага чиқади ва тўла таъминланади.

4. Самардорликни оширишда меҳнат унумдорлигининг ўрни

Ҳар томонлама кучли рақобат шароитида ҳам бошқарув тизими раҳбарлардан унумдорлик мезони бўйича ишлашни талаб этади. Унумдорлик бутун бошқарув жараёнини бошидан охиригача қамраб олади. Раҳбарлар унумдорликка ўтказиши мумкин бўлган таъсир бошқарувнинг икки доирасида, айниқса, яққол кўзга кўринади:

- 1) инсон ресурсларини бошқариш;
- 2) ташкилотни бевосита ишлаб чиқариш фаолиятини бошқариш соҳаларида.

Ишлаб чиқаришда инсон омилининг ўрни сўзсиз жуда аҳамиятлидир. Шунинг учун, ташкилотдаги кишиларнинг фаолиятини самарали бошқариш меҳнат унумдорлигини оширишга асос яратишда энг мураккаб вазифалардан биридир. Инсон ресурсларига бўлган эҳтиёжлар режалаштирилиб, маълум талабларга кўра танлаб олинади ва иш фаолияти, меҳнат ресурсларини сифатини оширишга қарата ўқитиш, қайта тайёрлаш тадбирлари қўлланилади. Раҳбарлик кишиларнинг турмуш тарзини яхшилаши, даражасини оширишга ва уларнинг ўз меҳнати билан қониқиш ҳиссиётига ва меҳнат унумдорлигига бевосита таъсир этади.

Меҳнат ресурсларини бошқариш қуйидаги босқичлардан иборат:

-инсон ресурсларини режалаштириш ва келгуси эҳтиёжларни қондириш борасида режа ишлаб чиқиш;

-ишчи-ходимлар ва персонални йиғиш, яъни потенциал номзодлар захирасини ҳосил қилиш;

-танлаб олиш, яъни иш жойларига номзодларни баҳолаш йўли билан бу захиралардан энг яхшиларини танлаб олиш;

-иш ҳақи ва имтиёзларни аниқлаш, яъни ишчи хизматчиларни жалб қилиш, ёллаш ва ушлаб туриш мақсадида иш ҳақи тузилмасини тузиш;

-касбий йўналтириш ва мослаштириш, яъни ташкилот қандай меҳнат сарфини ишчилардан кутишини ҳамда бу меҳнат сарфининг қандай баҳоланишини уларга тушунтириб, сингдириб бориши;

-ўрганиш, ўқитиш, яъни махсус меҳнат кўникмаларига ўргатиш дастурлари асосида иш олиб бориш;

- меҳнат фаолиятини баҳолаш;

-лавозимга кўтариш, лавозимдан тушириш, бошқа ишга ўтказиш, ишдан бўшатиш тадбирлари;

- раҳбар кадрларни тайёрлаш, уларни хизмати бўйича поғонама-поғона кўтаришни бошқариш;

Меҳнат ресурсларини режалаштириш уч босқичдан иборат:

-мавжуд ресурсларни баҳолаш;

-келажак эҳтиёжларини башоратлаш;

-келгуси эҳтиёжларнинг қондирилиш дастурларини ишлаб чиқиш.

Ҳар бир ишчи-ходимларнинг иш ҳажмини ўзгариши билан бирга ишни мазмундорлигига эътибор ҳам кучайиб боради. Ишчи ходимлар ўз билимлари, кўникмалари ва барча инсоний руҳий хусусиятларини қўллай олишлари имконини берадиган доирадаги хизмат, ишни бажариш ҳамда қилаётган ишидан тўлиқ қониқиш ҳиссига эга бўлиш ҳуқуқига эга.

Меҳнат унумдорлигини таъминлаш умумий унумдорликни, жумладан ишлаб чиқариш самарадорлигини таъминлаш имконини беради ҳамда унинг асосини ташкил қилади.

4. Самарадорликни таъминлашда операцион тизим ва унинг аҳамияти

Корхона фаолиятини таъминлаш “операцияларни кузатиш”, бошқаришга таянади. Операцияларни бошқариш эса бир-бирдан ажралган ёки алоҳидалашган ҳолда рўй бермайди. Улар тизимли тарзда рўй беради. Бир операция бошқа ишлаб чиқариш операциялари билан узвий боғлиқ. ”Операциялар“ ва “ишлаб чиқариш бўғинлари” тушунчаларининг маъноси бир хил. Операцион функция ўз ичига товарлар ва хизматлар ишлаб чиқиладиган ҳаракатларни қамраб олади. Масалан, бирор маҳсулотни (автомашинани) бир қатор ишлаб чиқариш тadbирларидан (операциялардан) ўтгандан сўнг эҳтиёжни қондирувчи маҳсулот-товар кўринишида ишлаб чиқариш мумкин, яъни у бир қатор алоҳидалашган маҳсулотларни аввал ишлаб чиқариш кейин эса йиғиш асосидагина ҳосил бўлади.

Операцион тизим бир нечта ташкилий тизимлардан иборат. Булар:

- қайта ишловчи тизим (яъни хомашёдан маҳсулот ишлаб чиқариш);
- таъминловчи тизим (ёки хизмат кўрсатувчи);
- режалаштириш ва назорат тизими.

Операцияларни бошқаришнинг моҳияти уч хил асосий гуруҳ мажбуриятларидан келиб чиқади:

-ташкilotнинг операцион фаолияти йўналишлари ва умумий стратегиясини ишлаб чиқиш ҳамда амалга ошириш;

-ишлаб чиқариш жараёнини ташкил қилиш, ишлаб чиқариш қувватларини жойлашиши, корхоналар ва маҳсулотни лойиҳалаштириш, ишларни бажарилишини меъёрлар ва стандартлар асосида олиб борилишини ўз ичига оладиган операцион тизимни ишлаб чиқиш ва жорий этиш;

- тизимнинг жорий фаолиятини режалаштириш ва назорат қилишдан.

Бу келтирилган мажбуриятлар жуда катта ҳажмдаги ахборотларни қайта ишлашни тақозо этади.

Унумдорликнинг энг тор тушунчаси кириш қисмидаги истеъмол қилинган ресурслар миқдори ва чиқиш қисмидаги ишлаб чиқилган маҳсулот

бирликлари миқдорининг нисбатига тенг. Аммо унумдорлик тушунчаси ҳам миқдорий, ҳам сифат жиҳатидан анча кенг маънони англатади.

Операцион тизимларнинг таснифи қуйидагича:

- майда серияли, қисмли ишлаб чиқариш тизимлари;
- оммавий ишлаб чиқариш тизимлари;
- узлуксиз, жараёнли, қайта ишловчи тизимлар.

Рақобатбардошлилик-барча тизимлар орасидаги ишлаб чиқариш натижасини белгиловчи ягона ва умрбоқийлигини таъминловчи ягона мезон.

Операцион функциялар воситасида ташкилот рақобатбардошлигини таъминлаш воситалари қуйидагича:

- сарф-харажатларни минималлаштириш бўйича етакчилик;
- маҳсулотларнинг техник тавсифлари;
- маҳсулотларнинг ишончлилиги;
- маҳсулотнинг мустаҳкамлиги;
- етказиб бериш тезлиги;
- етказиб бериш вақтини кафолатланганлиги;
- буюртмачилар талабига кўра маҳсулотларни “индивидуал-лаштириш”;
- маҳсулотни ўз вақтида бозорга сингдириш;
- маҳсулот ҳажмини мослашувчан тарзда бошқаришни тартибга солиш.

Ишлаб чиқаришни бошқарувчи стратегик режа доирасида бир қатор стратегик қарорлар қабул қилади:

- ишлаб чиқариш жараёнини танлаш;
- ишлаб чиқариш қувватлари;
- вертикал интеграцияни таъминлаш;
- моддий таъминот, яъни хомашё ва материаллар;
- ишчи кучи тақсимотини таъминлаш;
- технология;
- моддий техник захиралар ва уларнинг жойлашуви бўйича қарорлар.

Операцион тизимнинг фаолият кўрсатишидан мақсад-ташкилот мақсадларини иқтисодий жиҳатдан самарали амалга оширишдир. Корхонани

оператив бошқаришнинг ҳар қандай тизими қуйидаги асосий элементларни ўз ичига олади:

- бошқариладиган жараён ёки параметр;

- акс алоқани, яъни ишлаб чиқариш жараёнини ҳақиқий унумдорлигини билиш ва ўлчаш усулини ишлаб чиқиш;

- солиштиришни, яъни ҳақиқий жараён унумдорлигини аввалдан ҳисоб қилинган унумдорлик билан солиштириш;

- тузатиш киритувчи омилни, яъни оғишлар мавжудлиги борасидаги сигнал берилганда тузатиш ҳаракатларини қабул қилувчи тузилма;

- инсон иштирокидаги режалаштирувчи тизимни, яъни унумдорликни ҳисоб меъёри ёки назорат қилинаётган жараённинг самарадорлигини аниқлаш.

Маҳсулот ишлаб чиқариш жараёнида захираларни бошқариш ёки тартибга солиш амалга оширилади. Маълумки режа қамраб олган ҳар бир давр ичида икки ўзгарувчи, яъни бир томондан шу давр ичида ишлаб чиқариладиган маҳсулот ҳажми ва иккинчи томондан шу давр ичидаги ишловчилар сони аниқланади.

Маҳсулот ишлаб чиқариш режаси бир қатор ишлаб чиқариш харажатларига, жумладан:

- тайёр маҳсулотни сақлаш харажатлари, яъни кечиктирилган харажатлар;

- орқага сурилган буюртмали маҳсулот ҳажмини ишлаб чиқариш харажатлари;

- туриб қолишлар ёки кенгайтирилган қўшимча иш вақтида ишлаб чиқариш билан боғлиқ харажатлар;

- ишчиларни ишга ёллаш ёки ишдан бўшатиш билан боғлиқ харажатлар;

- ишларни бир қисмини бошқа ишлаб чиқаришга узатиш билан бўлган харажатларга бўлинади.

Юқоридагиларга асосланиб, жами ишлаб чиқариш ҳажмини режалаштиришни урта стратегиясини белгилаш мумкин:

- ўзгармас сонли ишчи кучи ҳолидаги доимий ҳажмдаги ишлаб чиқариш;
- доимий сонли ишчи кучи ҳолидаги ўзгарувчан ишлаб чиқариш ҳажми;
- ўзгарувчан ишчи кучи ҳолидаги ўзгарувчан ишлаб чиқариш ҳажми.

Захираларни ҳосил қилиш зарурати ишлаб чиқаришнинг узлуксизлигини таъминлашдан келиб чиқади. Захиралар уч типда бўлади, булар:

- комплект деталлар ва сарф қилинадиган топшириқлар захиралари;
- тугалланмаган ишлаб чиқариш деб номланмиш захиралар;
- тайёр маҳсулот захиралари.

Захиралар миқдори умуман бўлмаслиги мумкин бўлмаганидек, уларни кўпи ҳам зарар, чунки корхонадан маълум қўшимча харажатларни талаб этади. Захиралар миқдори ҳар бир конкрет ҳолда талаб хилига боғлиқ. Талаб “мустақил”, “боғлиқ” бўлиши мумкин. Мустақил талабга эга маҳсулот ҳолида ишлаб чиқариш ва маҳсулот миқдори белгиланган ҳамда белгиланган тизимлар бўлиши мумкин. Бирор нарсага боғлиқ талаб билан тавсифланадиган захираларни бошқариш тизими эса моддий эҳтиёжларни режалаштириш тизими дейилади.

6. Самарали бошқарувни ташкил қилишда бошқарув қарорларининг ўрни ва аҳамияти

Қарорлар қабул қилиш ҳар қандай бошқарув фаолиятининг муҳим қисмидир. Қарорни бошқарув меҳнати маҳсули, уни қабул қилишни эса ушбу маҳсулотни пайдо бўлишига олиб боровчи жараён сифатида қараш мумкин. Қарорларни қабул қилиш тажриба ошган сари юзага келадиган кўникмалардан ҳисобланади.

Қарорларни қабул қилиш ташкилотнинг исталган ҳолати, яъни келажаги ва ҳозирги куни орасидаги узилишини қисқартирувчи ҳаракатлар йўналиши ёки муқобил вариантлари ичида онгли англоланган танлов демакдир. Ташкилотда қарорларни қабул қилиш ҳар хил босқичдаги менежерлар томонидан амалга оширилади ва ушбу қарорлар ташкилотнинг битта бўлинмасига ёки бутун фаолиятига ўз таъсирини ўтказиши мумкин. Шунинг учун қабул қилинаётган қарорлар учун масъулият қуйидагича: одам томонидан амалга ошириладиган онгли, мақсадли фаолияти, қадриятлари йўналишига ва далилларга асосланган хулқи; ташкилий муҳитнинг ижтимоий ва сиёсий ҳолати чегараларида муқобил вариантлар танлаш; умумий бошқарув жараёнининг бир қисми; менежернинг ҳар кунлик ишининг зарурий қисми; барча бошқа бошқарув функцияларини бажарилиши учун аҳамиятли босқичдир.

Қарорни тўғри қабул қила билиш жуда кўп нарсаларга, жумладан, билим, тажриба, вазиятни яхши билиш ва тўғри баҳолаш, етарли маълумотларга эга бўлиш ва вақтга боғлиқ бўлади. Тўғри қарорларни қабул қилиш бошқарув санъати доирасига киради. Билимлар ва кўникмалар мажмуаси эса раҳбарнинг маҳорат даражасини белгилайди. Қарор бу муқобил вариант танлаш демакдир.

Ташкилий қарорлар-раҳбар ўз лавозимидан келиб чиқадиган мажбуриятларини бажариши учун амалга ошириши лозим бўлган танловдир. Энг самарали ташкилий қарор айнан амалда ҳақиқатан ҳам руёбга чиқадиган

қарордир. Ташкилий қарорлар дастурлаштирилган ва дастурлаштирилмаган қарорларга бўлинади.

Юқорида таъкидланган қарорлардан ташқари, бошқарувда компромисс, расмий ва норасмий қарорлар мавжуд. Қарорларни қабул қилиш жараёнини кўриб чиқишда икки ҳолатни ҳисобга олиш зарур. Биринчидан, қарорлар қабул қилиш нисбатан осон, бундай ҳолда ҳаракат йўналиши танланади холос. Аммо, яхши қарор қабул қилиш қийин. Иккинчидан, қарор қабул қилиш бу руҳий жараёндир. Инсон ҳаракатлари эса ҳар доим ҳам мантиққа тўғри келмайди. Қарорлар қабул қилиш жараёни интуитив, мулоҳаза ва фикрларга асосланган ёки рационал характерда бўлиши мумкин.

Интуитив қарор кўпинча ушбу қарор тўғри эканлигини ҳис қилиш асосидагина қабул қилинади.

Рационал қарор қабул қилиш деганда эса объектив аналитик жараён ёрдамида асосланадиган қарор тушунилади. Қарорлар қабул қилиш жараёни шартли равишда уч кўламдаги ҳаракатларни бажаришни назарда тутди.

Булар:

1. Қарорнинг зарурлигини тан олишдан бошланади, у:

- муаммони тасаввур этиш ва тан олиш;
- муаммони кўриб чиқиб тавсифлаш;
- муваффақиятли ҳал қилиш мезонларини аниқлашдан иборат.

2. Қарорни ишлаб чиқиш, у:

- муқобил вариантларни ишлаб чиқиш;
- муқобил вариантларни баҳолаш;
- муқобил вариант танлашдан иборат.

3. Қарорни бажариш, у:

- қарорни бажаришни ташкил қилиш;
- қарорни бажарилишини таҳлил қилиш ва назорат қилиш;
- акс алоқа ва унга тузатишлар киритишдан иборат.

Кўпчилик муқобил қарорларни аниқлаш осон. Улар, одатда, аввалги тажрибадан маълум.

Ҳар қандай муҳим қарорни қабул қилишдан сўнг унинг ортидан юзага чиқадиган жуда кўп қарорларни қабул қилиш зарур. Самарали ишловчи менежер булар ичида энг узвий ўринни эгаллаган ва бир йўла бир неча қарорнинг асоси бўла оладиган қарорларни кўра билиши ва уларга алоҳида масъулият билан ёндашиши зарур.

Қарорлар қабул қилиниши жиҳатидан, натижасини ҳар хил бўлиши, қандай босқичларда қабул қилинишига қараб (индивидуал ёки ташкилий босқичларда) уларнинг уч турини ажратиш мумкин, булар: рационал шаклдаги қарор қабул қилиш модели, чекланган рационаллик модели ва сиёсий моделдир.

Менежмент қарорларини оптималлаштириш уларни янада мақсадга ва ҳақиқатга яқинлаштиришни назарда тутди. қарорлар қабул қилиниб, шу босқичда қолиб кетса, улар унумли деб саналмайди, чунки амалда ўз ифодасини топмаган қарор-бу тўла маънода қарор эмас, фақатгина ўзининг тўла амалий ифодасини топган қарор тўғри қарор деб ҳисобланади. Вазиятни тўла ҳисобга олиб, унинг ҳар томонини қамраб олган ва тез муддат ичида қабул қилинган қарор оптимал қарор деб ҳисобланади. қарорларни оптималлаштиришда автоматлашган тизимлардан фойдаланиш ҳам қўл келади. У қисқа вақт ичида жуда катта кўламдаги маълумотларни қайта ишлаш, таҳлил қилиш, аввалги тажрибадаги шунга ўхшаш қарорларнинг натижалари билан солиштириш ҳамда кўпроқ муқобилларни кўриб чиқиб, улар ичидан энг мосини танлаш имконини беради. Менежмент нафақат қарорларни тўғри қабул қилиш, уларни амалий ижросини таъминлашни, балки уларнинг бажарилишини назорат қилишни ҳам тақозо этади.

Бошқарув фани ташкилотларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида ўта муракаб вазиятларда объектив қарорлар қабул қилиши учун моделлар ва миқдорий усуллардан фойдаланади. Бошқарув фанининг салоҳияти бошқарувни илмий асослар билан таъминлаб, қабул қилинаётган қарорларни рационаллаштиришдан иборатдир.

Хулоса

Ишлаб чиқаришнинг бошқариш самарадорлиги деганда менежментда бошқарув фаолиятининг жараён сифатида натижалилиги тушунилади.

Бошқарув самарадорлиги кўрсаткичларини шартли равишда уч гуруҳга бўлиш мумкин:

-техник кўрсаткичлар, яъни қўлланаётган техник бошқарув воситаларини ишлатилиш сифатларини аниқловчи кўрсаткичлар;

-ташкилий кўрсаткичлар, яъни бошқарув жараёнини ташкил этилишини, ташкилий тузилма, ахборотлар, хужжатлар билан ишлашни тавсифловчи кўрсаткичлар;

-ижтимоий кўрсаткичлар, яъни бошқарув аппаратини меҳнат шароитини, санитар, руҳий, эстетик ва ижтимоий омилларини аниқловчи кўрсаткичлар.

Бошқарув самарадорлигини акс эттирувчи асосий иқтисодий кўрсаткичлар қаторига эса:

-йиллик иқтисодий самара;

-бошқарувни такомиллаштиришга бўлган бир вақтлик харажатларнинг қопланиш муддати;

-бошқарув аппаратининг меҳнат унумдорлигини ошишини ифодаловчи кўрсаткичлар киради.

Раҳбарлар унумдорликка ўтказиши мумкин бўлган таъсир бошқарувнинг икки доирасида, айниқса, яққол кўзга кўринади:

-инсон ресурсларини бошқариш;

-ташкilotни бевосита ишлаб чиқариш фаолиятини бошқариш соҳаларида.

Меҳнат ресурсларини режалаштириш уч босқичдан иборат:

-мавжуд ресурсларни баҳолаш;

-келажак эҳтиёжларини башоратлаш;

-келгуси эҳтиёжларнинг қондирилиш дастурларини ишлаб чиқиш.

Операцион тизим бир нечта ташкилий тизимлардан иборат. Булар:

- қайта ишловчи тизим;
- таъминловчи тизим;
- режалаштириш ва назорат тизими.

Операцион тизимларнинг таснифи қуйидагича:

- майда серияли, қисмли ишлаб чиқариш тизимлари;
- оммавий ишлаб чиқариш тизимлари;
- узлуксиз, жараёнли, қайта ишловчи тизимлар.

Қарорлар қабул қилиш ҳар қандай бошқарув фаолиятининг муҳим қисмидир. қарорни бошқарув меҳнати маҳсули, уни қабул қилишни эса ушбу маҳсулотни пайдо бўлишига олиб боровчи жараён сифатида қараш мумкин.

Қарорларни қабул қилиш ташкилотнинг исталган ҳолати, яъни келажаги ва ҳозирги куни орасидаги узилишини қисқартирувчи ҳаракатлар йўналиши, муқобиллари ёки вариантлари ичида онгли анланган танлов демакдир.

Тўғри қарорларни қабул қилиш бошқарув санъатининг натижасидир, билимлар ва кўникмалар мажмуаси эса раҳбарнинг маҳорат даражасини белгилайди. Қарор бу муқобил танлаш демакдир.

Ташкилий қарорлар-раҳбар ўз лавозимидан келиб чиқадиган мажбуриятларини бажариши учун амалга ошириши лозим бўлган танловдир. Қарорлар қабул қилиш жараёни интуитив, мулоҳаза ва фикрларга асосланган ёки рационал характерда бўлиши мумкин.

Интуитив қарор кўпинча ушбу қарор тўғри эканлигини ҳис қилиш асосидагина қабул қилинади.

Мулоҳаза ва фикрларга асосланган қарорлар кўпинча билимлар ва тўпланган тажриба асосида юзага чиқади.

Рационал қарор қабул қилиш деганда объектив аналитик жараён ёрдамида асосланадиган қарор тушунилади.

Бошқарув фани ташкилотларнинг самарадорлигини ошириш мақсадида ўта мураккаб вазиятларда объектив қарорлар қабул қилиши учун моделлар ва миқдорий усуллардан фойдаланади.

Фойдаланилган адабиётлар рўйхати

- 1.Каримов И.А. «Ўзбекистон XXI аср бўсағасида хавфсизликка таҳдид, барқарорлик шартлари ва тараққиёт кафолатлари.Т.: Ўзбекистон, 1997.
- 2.Каримов И.А.Ўзбекистон иқтисодий ислохотларни чуқурлаштириш йўлида. Т.: Ўзбекистон, 1995.
- 3.Каримов И.А. Жахон молиявий-иқтисодий инқирози, уни Ўзбекистон шароитида бартараф этишнинг йўллари ва чоралари. Т. Ўзбекистон, 2009.
- 4.Каримов И.А. “Барча режа ва дастурларимиз ватанимиз тараққиётини юксалтириш, халқимиз фаровонлигини оширишга хизмат қилади”. 2012 йилнинг асосий яқунлари ва 2013 йилда Ўзбекистонни ижтимоий-иқтисодий ривожлантиришнинг энг муҳим устувор йўналишларига бағишланган Вазирлар Маҳкамасининг мажлисидаги маърузаси//Халқ сўзи, №16, 22.01.13
- 5.Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента.М.: Дело. 2000.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.:ЮНИТИ , 2001.
7. Зайнутдинов Ш.З.Менежмент асослари. Т.: Молия, 2001.
8. Абдуллаев Ё. .Менежмент. Т.: Меҳнат, 2000.
10. Гуломов С.С. Менежмент асослари. Т.: Фан, 2002.
- 11.Қосимов Ғ.М. Транспорт корхоналарида менежмент.Т.: Ўзбекистон, 2001.
- 12.Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2008.
- 13.Набиев Р.А. Менеджмент: учеб. пос.- М.: Финансы и статистика, 2009.
14. Менеджмент организации. Под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. Учеб. пособ. М.: ИНФРА-М, 2006.

Сайтлар:

www.google.ru.

www.reviem.uz

www.cer.uz

www.obo.ru. www.Ziyo.net

www. Management.ru