

**A. ALIKULOV, U. ESHMURADOV,
SH. YULDOSHEV X.ISHTURDIEV**

ZAMONAVIY MENEJMENT ASOSLARI



**O'ZBEKISTON RESPUBLIKASI
OLIIY TA'LIM, FAN VA INNOVATSIYALAR VAZIRLIGI**

**SAMARQAND DAVLAT VETERINARIYA MEDITSINASI,
CHORVACHILIK VA BIOTEXNOLOGIYALAR UNIVERSITETI**

**A.ALIKULOV, U. ESHMURADOV,
SH. YULDOSHEV H.ISHTURDIEV**

ZAMONAVIY MENEJMENT ASOSLARI

darslik

**Toshkent - 2023
“Fan ziyosi” nashriyoti**

UO'K: 332.612.315.05

KBK: 30.612.65.9

658.14
7-31

ZAMONAVIY MENEJMENT ASOSLARI: darslik.
A.ALIKULOV, U.ESHMURADOV, SH.YULDOSHEV
H.ISHTURDIEV / – Toshkent, “Fan ziyosi” nashriyoti, 2023, 304
bet.

O'zbekiston Respublikasi Oliy ta'lim, fan va innovatsiyalar vazirligining 2023 yil 22 dekabrda noyabrda 537-sonli buyrug'iga asosan 70710201-“Biotexnologiya (mahsulot turlari bo'yicha)”, 70840101-“Hayvonlarga tashxis qo'yish va davolash”, 70840102-“Veterinariya jarrohligi”, 70840103-“Veterinariya farmakologiyasi va toksikologiyasi”, 70840201-“Veterinariya farmasevtikasi ishini tashkil qilish va boshqarish”, 70840302- “Hayvonlarning parazitli va yuqumli kasalliklari” mutaxassisliklar talabalari uchun darslik sifatida tavsiya etilgan

Darslikda menejmentning umumiy tavsifi va uslubiy asoslari, rivojlanishi va infratuzilmasi, ijtimoiy omillar va axloq, korxonaning strategiyasi va uni loyihalash, ishlab chiqarish jarayonp va loyihalarni boshqarish, menejment tizimidagi tashkilotlarning turlari. boshqarishda axborot almashish, qaror qabul qilish va uni standartlash, korxonani boshqarishda mansab va ta'sir etish, meiejmentning odati va nufuzi, korxonada nizolarni oldini olish, moyillik faoliyati kabilar o'z ifodasipi topgan. Shuningdek, unda menejment vazifalari va tarkibi, menejment tieimida ustuvor rejalashtirish, faoliyatni tartibga solish va nazorat qilish, guruhlarning o'zgarishi va rahbarlik, mehnat resurslarini boshqarish va ishlab chiqarish samaradordigi, ishlab chiqarishni o'sishini ta'minlash asoslariga ham alohida o'rin berilgan.

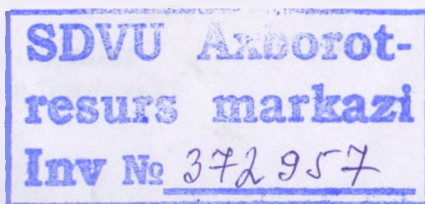
Undan oliy ta'lim muassasalarining o'qituvchilari, bakalavriat yo'nalishlari talabalari, qishloq xo'jaligidagi amaliyotchi menedjerlar hamda boshqa qiziquvchilar ham foydalanishlari mumkin.

Taqrizchilar:

i.f.d., prof. Mirzaev K.J. (SamISI)

i.f.d., dots., Salamov I. (SamVMChBU)

ISBN: 978-9910-743-8-7-0



MUNDARIJA

Kirish

1-BOB	Zamonaviy menejment asoslari fanining predmeti, maqsadi va o'rganish usullari.....	7
1.1.	Menejment tushunchasi va nazariy asoslari. Qishloq xo'jaligida menejment fanining mohiyati va mazmuni.....	7
1.2.	Zamonaviy menejment asoslari fanining predmeti, maqsadi, vazifalari va ularga qo'yiladigan asosiy talablar.	16
1.3.	Menejmentning ob'yekti va sub'yekti, boshqa fanlar bilan o'zaro aloqadorligi.....	19
1.4.	Zamonaviy menejment asoslari fanining o'rganish usullari.....	21
2-BOB	Zamonaviy menejmentda qo'llaniladigan qonunlar va tamoyillar.....	32
2.1.	Menejment qonunlari. Iqtisodiy qonunlar, umumiy falsafiy qonunlar, bozorni tartibga solishning umumiy qonunlari.....	32
2.2.	Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv qonunlari va tamoyillari.....	36
3-BOB	Zamonaviy menejmentning asosiy funksiyalari.....	50
3.1.	Zamonaviy menejment funksiyalarining tavsifi, mohiyati, mazmuni.....	50
3.2.	Menejmentni asosiy funksiyalarining tarkibiy tuzilishi.....	52
3.3.	Qishloq xo'jaligida menejment asosiy funksiyalarining qisqacha mazmuni.....	61
4-BOB	Zamonaviy menejmentda boshqaruv qarorlari.....	70
4.1.	Zamonaviy menejmentda boshqaruv qarorlari va ularga qo'yiladigan talablar, boshqaruv qarorlari tasnifi, qarorlarni ishlab chiqish va uni qabul qilish, boshqaruv qarorlarining ijrosi va nazorati.....	70
4.2.	Qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlarni qabul qilish bo'yicha xalqaro tajriba.	85
4.3.	Qishloq xo'jalik korxonalarida boshqaruv qarorlarni qabul qilish.....	88
5-BOB	Zamonaviy menejmentda boshqaruv usullari.....	97
5.1.	Zamonaviy menejmentda boshqaruv usullari to'g'risida tushuncha.....	97
5.2.	Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy, iqtisodiy, sotsial-ruhiy usullari.....	107
5.3.	Zamonaviy menejmentda boshqaruv usullari bo'yicha xorijiy tajriba.....	128
5.4.	Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarida boshqaruv usullarini takomillashtirish.....	146

6-BOB	Zamonaviy menejment samaradorligi.....	155
6.1.	Zamonaviy menejment madaniyati tushunchasi.....	155
6.2.	Menejment madaniyati va uning asosiy elementlari.....	162
6.3.	Boshqaruv uslubi tushunchasi va xususiyatlari, qishloq xo'jaligi korxonalarini boshqarish uslublari.	169
7-BOB	Qishloq xo'jaligida strategik boshqaruv va rejalashtirish....	188
7.1.	Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi.....	188
7.2.	Strategiya turlari, strategik reja haqida tushuncha.....	192
7.3.	Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rejalashtirish tizimi va uslublari.....	197
7.5	Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining biznes-rejasi, biznes- rejaning ahamiyati. Biznes-reja tuzish tartibi va uni amalga oshirish yo'llari.....	207
8-BOB	Qishloq xo'jaligida nizo va stressni boshqarish.....	220
8.1.	Qishloq xo'jaligida nizo jarayoni va ularni kelib chiqish saballari va turlari.....	220
8.2.	Nizoning turlari va ularning ishlab chiqarishga ta'siri va ishlab chiqarishda nizolarni kelib chiqish sabablari.....	222
8.3.	Stress va uni boshqarish. Stress sabablari.....	224
8.4	Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarida nizo va stressni boshqarish.....	227
9-BOB	Innovatsiya va innovatsion menejment.....	237
9.1.	Innovatsion iqtisodiyot tushunchasi. mazmuni va mohiyati, innovatsion menejmentning asosiy tamoyillari.....	237
9.2.	Innovatsion salohiyat. Innovatsion jarayonning asosiy bosqichlari.....	243
9.3.	Innovatsiyaviy menejmentning nazariy-metodologik asoslari....	250
9.4	Innovatsiyaviy strategiyani ishlab chiqish va tanlashning mohiyati.....	257
10-BOB	Zamonaviy menejment samaradorligini baholash.....	263
10.1	Samara va samaradorlik tushunchalari. Iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari.....	263
10.2	Menejmentning samaradorlik mezonlari.	272
10.3	Menejment tizimning iqtisodiy samaradorligini baholashning uslubiy asoslari.	275
10.4	Menejmentning iqtisodiy samaradorligini oshirish, rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish tadbirlari.....	281
	Foydalanilgan adsabiyotlar ruyxati.....	302

KIRISH

Menejmentning rivojlanishi insonning birinchi bor ongli mehnatining paydo bo'lishi bilan bog'liq. Umumiy ishlarni bajarishda odamlar faoliyatini tartibga solish va muvofiqlashtirish, harakatlari ketma-ketligini tashkil etish zarurligi boshqaruv qarorlarini talab etdi. Oqibatda, umumiy tushunchalar, tamoyillar, tavsiyalar ishlab chiqishga amaliy zarurat paydo bo'ldi. Qadim o'tmishda shakllangan murakkab tashkilotlar, fabrikalar menejmentning naqadar murakkab hodisalar, jarayonlar, tashkiliy boshqarish qismlari, tizimlar va munosabatlardan iborat ekanligidan dalolat beradi.

Menejment nazariyasi va amaliyotiga munosib hissa qo'shgan Abu Nasr Forobiy (873—950), Abu Ali ibn Sino (980— 1037), Amir Temur ibn Tarag'ay Bahodir (1336— 1405), Mirzo Ulug'bek Muhammad Tarag'ay (1394— 1449), Alisher Navoiy (1441— 1501), Zahiriddin Muhammad Bobur (1483— 1530), Adam Smit (Angliya, 1776), Frederik U Teylor (AQSh , 1910), F. Kene (Fransiya, 1958) kabi allomalar ro'yxati kengdir.

XX asr oxiriga kelib mamlakatimiz hayotining barcha jabhalarida, shu jumladan iqtisodiy va boshqaruv munosabatlarida benihoya katta o'zgarishlar bo'ldi. Chunki respublikamiz mustaqil davlat sifatida har tomonlama takomillashdi va rivojlanmokda. Mamlakatimizning ma'naviy va mafkuraviy, iqtisodiy va siyosiy hayotida korxonalarlar, firmalar, turli uyushmalar, korporatsiyalar, konsernlar va ularning resurslaridan samarali foydalanish katta ahamiyatga ega. Har bir korxonaning boshqaruv xodimi, mutaxassisi, ijrochisi ilg'or tajriba va fan-texnika yutuqlaridan, ijtimoiy va iqtisodiy omillardan, texnologik va bosh qaruv yutuqlaridan aql-idrokka asoslangan holda foydalanishi maqsadga muvofiq.

Zamonaviy menejment bu kasbiy faoliyat sohasi, ta'lim fanlarining birdan-bir asosiysidir. Menejment fani muayyan iqtisodiy, ilmiy fanlar - milliy xo'jalikni tashkil etish va rejalashtirishning iqtisodiy-matematik usullari, psixologiya, huquqshunoslik, iqtisodiyot nazariyasi, marketing kabi fanlar bilan uzviy bog'liqdir. Sh u sababli kasbiy faoliyat xo'jalik yuritishning barcha pog'onalaridagi boshqarishning qonunlari, tamoyillari, tashkiliy tuzilmalari va munosabatlarini o'rganib, ularni amalda oqilona qo'llay bilishni talab etadi. Mazkur darslik 15 bobdan iborat bo'lib, ularning har biri o'ta murakkab, ko'p qirrali munosabatlar va hodisalar, jarayonlar va tizimlarga bag'ishlanadi.

Mazkur darslikda menejmentning umumiy tavsifi va uslubiy asoslari, rivojlanishi va infratuzilmasi, ijtimoiy omillar va axloq, korxonaning strategiyasi va uni loyihalash, ishlab chiqarish jarayonp va loyihalarni boshqarish, menejment tizimidagi tashkilotlarning turlari. boshqarishda axborot almashish, qaror qabul qilish va uni standartlash, korxonani boshqarishda mansab va ta'sir etish, meiejmentning odati va nufuzi, korxonada nizolarni oldini olish, moyillik faoliyati kabilar o'z ifodasipi topgan. Shuningdek, unda menejment vazifalari va tarkibi, menejment tieimida ustuvor rejalashtirish, faoliyatni tartibga solish va nazorat qilish, guruhlarning o'zgarishi va rahbarlik, mehnat resurslarini boshqarish va ishlab chiqarish samaradordigi, ishlab chiqarishni o'sishini ta'minlash asoslariga ham alohida o'rin berilgan.

Mualliflar darslik birinchi marta "Qishloq, o'rmon, baliq xo'jaligi va veterinariya" bilim sohasining magistrilariga mo'ljallab yozalayotganli sababli bildirilgan taklif, mulohaza va tanqidiy fikrlarni minnatdorchilik bilan qabul qiladi.

1-BOB: ZAMONAVIY MENEJMENT ASOSLARI FANINING PREDMETI, MAQSADI VA O'RGANISH USULLARI

1. Menejment tushunchasi va nazariy asoslari. Qishloq xo'jaligida menejment fanining mohiyati va mazmuni.

Menejment (ing. management-boshqarmoq, idora qilmoq, tashkil qilmoq) - bu: ishlab chiqarish, tijoratni boshqarish bo'yicha, ma'lum maqsadlarni ko'zlovchi amaliy faoliyat; boshqaruv, nazariyasi, fani boshqaruv tamoyillari, usullari, vositalari va shakllarining majmuasi; mamlakatimizning hozirgi zamon amaliyotida korxona, aksiyadorlik jamiyatining rahbarlik qiluvchi tarkibidir.

"Menejment" tushunchasi bizning turmushimizga mustahkam kirib borgan va o'zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo'lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish zarurki, gap yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustivorliklarning yangi tizimlari amalda bo'ladilar. Shuning munosabati bilan "menejment" atamasining ma'nosi ustida batafsilroq to'xtash darkor. Ba'zi bir mualliflar o'zbekcha "boshqaruv" so'zi va inglizcha "menejment"ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmuni bir muncha farqlanadi. "Menejment" atamasini qo'llab turib biz xalqaro amaliyotda o'rnatilgan qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko'ra uning ostida hodisalar va jarayonlarning butunlay ma'lum doirasi ko'zda tutiladi. Aslida esa "boshqaruv" atamasi "menejment" atamasining qanoatlantiruvchi o'rinbosari bo'lmaydi, chunki keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasida va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish yoki tijoratni sanoatlashtirilgan tashkil qilish asosida amalga oshirilgan xo'jalik yuritishning bozor turi menejmentning adekvat iqtisodiy asosi bo'ladi.

Menejment dastlab Amerikada kelgindilarning kelishi bilan paydo bo'lgan. U uy xo'jaligini tejab yuritish yoki jamiyatning rivojlanishi natijasida ko'plab mutaxassisliklar, mehnat taqsimotlari paydo bo'lib, o'ziga xos faoliyat turi – boshqarishga ehtiyoj tug'ildi. Shunday qilib, menejment inson faoliyatining mustaqil turi – ishlab chiqarishno boshqarishga aylandi. Boshqaruv nazariyasining dastlabki kurtaklari Yuliy Sezar, Aleksandr Makedonskiy, Turkistonda esa o'rta asrda Amir Temur hukmronlik davridan shakllana boshlagan. Dastlabki paytlarda u oddiy bo'lib, asosan harbiy tavsifga ega edi.

U davrlarda boshqaruvchilar harbiy intizomni o'rnatish maqsadida xodimlarni jazo bilan qo'rqitish, har qanday buyruq va farmonlarga

so‘zsiz itoat etish kabi usullarni qo‘llaganlar. Bunday boshqaruv mehnat resurslaridan foydalanish ulardan iloji boricha ko‘proq qo‘shimcha qiymat undirishning g‘oyatda samarali usuli deb qaralgan, Amir Temur davrida markazlashgan, intizomli davlatning paydo bo‘lganiga ham sarkardamizning o‘z qo‘l ostidagilarni “qo‘rquv bilan umid o‘rtasida ushlab” tamoyili bo‘yicha boshqargani sabab bo‘lgan.

Kapitalistik tuzumining boshlang‘ich davrida tadbirkor-mulk egasi o‘zining shaxsiy tajribasiga tayanib ishlab chiqarishni boshqargan. XVIII asrning oxirlarida Angliyada bo‘lgan sanoat to‘ntaruvi boshqaruvga bo‘lgan qiziqishni kuchaytiradi. Shu davrdan boshlab boshqaruv xodimlarini tayyorlashga alohida e‘tibor berila boshladi.

Menejerning vazifasi – qobiliyatli odamlarni izlab topish va ular ijodiy mehnat qilishlari uchun qulay sharoit yaratish.

Rahbar san‘ati – bu xizmatchilarning harakatini tashkl etish va to‘g‘ri yo‘lga boshlashdan iborat. G‘arbiy mutaxassislarning fikriga ko‘ra firmaning, korxonaning muvaffaqiyatli faoliyatining kaliti firma va korxonaning boshqaruvini samarali tashkil etishdadir. Bu boshqaruv zanjirini quyidagicha ifodalash mumkin:

- Firma boshlig‘ining harakati;
- Ishlovchilar xulqi;
- Jamoaning ishlab chiqarish faoliyati;
- Firma ishining natijasi.

Shunday qilib, boshqaruv tizimining asosiy bo‘g‘ini bu rahbarning, ya‘ni firma menejerlarining bilimdonlik harakatidir.

Oliy saviyadagi menejerlar maqsad va siyosat shakllanadi. Yangi aksiyalar chiqarish, xorijiy filiallar bunyod etish, raqobatchilar bilan bo‘ladigan o‘zaro munosabatlar, yangi bozorlarni o‘rganish kabi masalalar hal etiladi. Bu hammasi strategik menejment deb ataladi. Ular kompaniyalarning aksiyalarini past narxda sotib olishda, o‘zlarining nafaqalarini rasmiylashtirishda, sug‘urtalashda, dam olish berishda maxsus imtiyozlarga ega. O‘rta saviyadagi rahbarlik tezkor rejalarni taraqqiyot toptirish va amalga oshirishga, oliy rahbarlik qabul qilgan qarorlarni amaliyotga o‘tkazishga javobgardirlar.(strategik va operativ) modellarini O‘zbekistonda hamma vaqt ham samarali qo‘llash mumkin emas, bu narsa bozor munosabatlarini pishib yetilishining har xil darajasi bilan izohlanadi "Menejment" tushunchasi bizning turmushimizga mustahkam kirib borgan va o‘zbekcha ishga doir faoliyat uchun odatiy bo‘lib qolgan. Ammo shuni hisobga olish zarurki, gap

yangi falsafa haqida ketmoqda, bunda qadriyatlar va ustivorliklarning yangi tizimlari amalda bo'ladilar.

Shuning munosabati bilan "menejment" atamasining ma'nosi ustida batafsilroq to'xtash darkor. Ba'zi bir mualliflar o'zbekcha "boshqaruv" so'zi va inglizcha "menejment"ni sinonimlar deb hisoblaydilar. Haqiqatda esa ularning mazmuni bir muncha farqlanadi. "Menejment" atamasini qo'llab turib biz xalqaro amaliyotda o'rtnashib qolgan tendensiyaga rioya qilamiz, unga ko'ra uning ostida hodisalar va jarayonlarning butunlay ma'lum doirasi ko'zda tutiladi. Aslida esa "boshqaruv" atamasi "menejment" atamasining qanoatlantiruvchi o'rinbosari bo'lmaydi, chunki keyingi holda gap zamonaviy tashkilot vositasida va doirasida ijtimoiy-iqtisodiy jarayonlarni boshqarish haqida ketadi. Bunda ishlab chiqarish yoki tijoratni sanoatlashtirilgan tashkil qilish asosida amalga oshirilgan xo'jalik yuritishning bozor turi menejmentning adekvat iqtisodiy asosi bo'ladi.

Shunday qilib, "menejment" atamasi zamonaviy tashkilotni boshqarishga nisbatan qo'llaniladi, shu vaqtda esa boshqa maqsadlar uchun boshqa atamalar, masalan: government administration – davlat boshqaruvi va rublik administration - ijtimoiy boshqaruvdan foydalaniladi. Bizning sharoitlarda buning uchun "tashkil qilish", "tartibga solish", "boshqarish" va "ma'muriy boshqarish" atamalarini qo'llash kerak. Shunga qaramasdan davlat, jamoa va boshqa tashkilotlar ham agar o'z maqsadlariga kamroq xarajatlar, faoliyat yuritish va davlat tomonidan tartibga solishning yuqori samaradorligida erishishni istasalar, menejmentning ba'zi bir tamoyillari va usullaridan foydalanishlari zarur.

Yuqorida bayon qilinganlari hisobga olish bilan ushbu ishda "boshqaruv" atamasi shartlilikning ma'lum darajasi bilan "menejment" ma'nosida ham qo'llaniladi.

Menejment tushunchasini belgilash uchun unga kiruvchi ba'zi bir holatlarni, hammadan avval maqsadli mazmunni aniqlab olish darkor.

Masalan, boshqaruv tizimini barqaror, ishonchli, istiqbolli va samarali faoliyat yuritishning ta'minlovchi boshqaruv nazariyasi, ilmiy yondashuvlar, jarayonlar, tamoyillar va usullarni ishlab chiqish menejmentning fan sifatidagi maqsadi bo'ladi.

Shuning bilan bir vaqtda, menejmentning samarali boshqaruv amaliyoti sifatidagi maqsadi tashkilotning yuqori foydaliligi, raqobatbardoshligi va boshqa maqsadlariga ishlab chiqarish, savdo va

oshqa jarayonini ratsional tashkil qilish va tashkilotning texnik-texnologik bazasini rivojlantirish yo'li bilan erishishdan iboratdir.

Menejmentning maqsadlari va vazifalari ishlab chiqarish va tijorat qo'lamlarini o'sishi va rivojlanganligi sari uzluksiz ravishda murakkablashadi. Bajirilagan vazifalar va mo'ljallangan maqsadlarga erishilganligi bozorda baholanadi.

Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iktisodiy-matematik usullarni ishlab chiqilishi vazifalarning ko'pgina sifat yechimlarini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to'ldirish yoki almashtirishga imkon bergan, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko'maklashgan. Hisoblashlarning ko'p mehnat talab qilishi tufayli vaqtning haqiqiy yoki yo'l quyiladigan ko'lamlarda hal qilinishi mumkin bo'lmagan ko'pgina masalalar kundalik haqiqat bo'lib qolgan.

Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning har xil usullari mavjud: boshqaruv vazifalarini hal qilishning haqiqiy usullari, boshqaruv jarayonlarini modellashtirish, qarorlar qabul qilishni axborotli va texnik ta'minlanishi va boshqalar. O'zbekistonda nazariy va amaliy statistika, masalalar yechish, muxandislik hisoblashlarning iqtisodiy-matematik modellari va h.k., yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan. Axborotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni boshqarish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish kamroq rivojlangan. Ammo boshqaruvning samaradorligi nafaqat vazifalarni hal qilish usullariga, balki ko'proq darajada xo'jalik yuritish mexanizmi va davlat tomonidan tartibga solish tizimiga bog'liqdir. Shuning uchun xorijda foydalaniladigan boshqaruvning ko'pgina (strategik va operativ) modellarini O'zbekistonda hamma vaqt ham samarali qo'llash mumkin emas, bu narsa bozor munosabatlarini pishib yetilishining har xil darajasi bilan izohlanadi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtai nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tadbiriq etiladi. Ammo agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha bizning tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy - texnik ta'minot va h.k. vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik faoliyatining tahlili va funksional - qiymat tahlil ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish

maqsadida o'tkaziladi, ammo bunda iste'molchilar hali yetarlicha darajada hisobga olinmaydi.

Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday bo'ladi va amalda u faoliyatning barcha sohalariga ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejment va tashkil qilishning o'zaro hamkorlikning butun turli-tumanligida faoliyatning menejment mazmunini tashkil qiluvchi chegaralarini yetarlicha aniq belgilash, hamda uning asosiy turlarini ajratish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish menejmenti-bu ishlab chiqarilayotgan tovarning aniq bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmalarni qurish, ishlab chiqarishni boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllarini tanlash, hayot tajribasining oldingi bosqichlariga muvofiq tovarlarni sotish va firma xizmatini ko'rsatish masalalarini oladi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtai nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tadbqiq etiladi. Ammo agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha bizning tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy - texnik ta'minot va h.k. vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik faoliyatining tahlili va funksional - qiymat tahlil ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish maqsadida o'tkaziladi, ammo bunda iste'molchilar hali yetarlicha darajada hisobga olinmaydi. Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday bo'ladi va amalda u faoliyatning barcha sohalariga ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejment va tashkil qilishning o'zaro hamkorlikning butun turli-tumanligida faoliyatning menejment mazmunini tashkil qiluvchi chegaralarini yetarlicha aniq belgilash, hamda uning asosiy turlarini ajratish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish menejmenti-bu ishlab chiqarilayotgan tovarning aniq bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmalarni qurish, ishlab chiqarishni boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllarini tanlash, hayot tajribasining oldingi bosqichlariga muvofiq tovarlarni sotish va firma xizmatini ko'rsatish masalalarini oladi.

Moliyaviy menejment-bu moliyalarni boshqarishning barqarorligi, ishonchlilikgi va samaradorligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U

o'z ichiga moliyaviy ko'rsatkichlarni menejmentga ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, daro- madlar va xarajatlar balansi, resurslardan foydalanishning samaradorligi ko'rsat- kichlari, ishlar va tovarlar rentabelligiga rioya qilish bilan shakllantirish va rejalashtirishni oladi.

Innovatsion menejment - bu mulk egasi to'lonidan innovatsiyalarning barcha turlarini rivojlantirishga kiritiladigan investitsiyalarni boshqarishning majmuaviy usuli. U o'z ichiga tashkiliy tuzilmalarni qurish, innovatsiyalarning yo'nalishlarini tanlash, innovatsiyalar, xodimlarni boshqarishning har xil jihatlarini muvofiqlashtirishni oladi.

Savdo menejmenti- savdo korxonasi faoliyatining barcha asosiy jihatlarini boshqarish jarayonidan iborat bo'ladi. U aniq savdo korxonasini rivojlantirish masalalari bo'yicha ratsionalroq boshqaruv qarorlarini shakllantirish, uning faoliyati har xil yo'nalishlarini muvofiqlashtirish va bu faoliyatning yakuniy natijalari yuqori samaradorligini ta'minlashga qaratilgan.

Maxsus menejmentning yuqorida keltirilgan turlaridan tashqari hozirgi vaqtda quyidagi boshqa turlari ham ishlab chiqilmoqda: ijtimoiy soha, bank, soliq, tashkiliy, xalqaro menejment va boshqalar. Ijtimoiy rivojlanishning davriy xarakteri, inqiroz sharoitlarida qarorlar qabul qilish zaruriyati menejmentning nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga jiddiy motivatsiya bo'lgan. G'arbning ilg'or mamlakatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, menejment oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarmoqda va uning samaradorligini oshishida juda katta rol ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan foydalanishga tegishlidir. Bunda shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish markazlari zamonaviy darajada takomillashyapti. Eng rivojlangan mamlakatlar guruhida Yaponiya, Germaniya va Shvetsariya yetakchilik qilmoqda. Boshqaruvning zamonaviy talablariga muvofiq AQSh - 9, Fransiya - 12, Italiya - 14, Buyuk Britaniya - 16 o'rinda turibdi. Keyingi 10-15 yillar ichida iqtisodiyotida keskin ko'tarilish xos bo'lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvan yetakchilik qilmoqdalar. Bizning mamlakatimizda ham menejment G'arbdagi firmalarni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi sifatida tanilmoqda. Ammo 20 yillar oldin, uning asosiy maqsadlari imperalizmning o'rnini mustahkamlash va ijtimoiyistik davlatlarga karshi iqtisodiy kurash olib borish manfaatlari yo'lida katta foyda olish va ijtimoiyizm mamlakatlaridan mehnat unumdorligi bo'yicha o'zib ketish deb hisoblangan. Bunday qarash ho'jalik yuritishning ma'muriy-

buyruqbozlik tizimi doirasiga ma'lum darajada mos kelgan, chunki rejalashtirishning markazlashtirilgan tartibi va bozorni boshqarish tajribasini yo'qligi sharoitlarida bozor mexanimizmi harakatini bizning iqtisodimizga to'liq ko'chirishning iloji bo'lmagan. Shunga qaramasdan, o'sha sharoitlarda ham bizda menejmentning ko'pgina elementlaridan foydalanish mumkin bo'lgan.

Mamlakat ijtimoiy hayotini demokratlashuvi aholining keng qatlamlari, amaliy xodimlarga menejment nazariyasi va amaliyotining jamlangan boy jahon tajribasi bilan tanishish imkoniyatini bergan, O'zbekiston iqtisodiyotini bozor munosabatlariga qaratilishi esa ilg'or davlatlar tajribasini o'rganish va undan foydalanishni zarur qilib qo'ygan. Shuning munosabati bilan O'zbekistonda menejmentga munosabatlar keyingi yillarda ancha o'zgargan. Menejmentning ko'zga ko'ringan nazariyachilari va amaliyotchilarning asarlari nashr qilingan. Zamonaviy boshqaruvchi-menejerlarni faol tayyorlash boshlangan.

Qishloq xo'jaligida menejment fanining mohiyati va mazmuni:

Menejmentning mazmunini iqtisodiyotni boshqarishning menejment tizimlari va uni tuzishning tashkiliy shakllarining xo'jalik mexanizmi, boshqaruv uslublari, boshqaruv texnika va texnologiyasining nazariy va metodologik asoslarini o'rganish tashkil etadi. Menejment boshqaruv faoliyatining umumiy qonuniyatlari va tamoyillarini boshqaruv tizimiga ta'sir usullarini shakllantiradi, boshqaruv apparatining aniq vaziyatlardagi harakatlari va o'zini tutish hollarini umumlashtiradi. Boshqarishning nazariy va amaliy tomonlarini o'rganadi. Shuningdek, boshqaruv faoliyatining qirralarini butun bir majmua ko'rinishida nazariy tahlil va mantiqiy uslub asosida qonuniyatlari va usullarini ajratib o'rganadi.

Menejmentning amaliy tomonlari bir qator aniq vazifalarni haqiqatga, jumladan, iqtisodiyotni bozor munosabatlariga o'tishiga, foyda olishga, ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga, aholi ijtimoiy himoyasini kuchaytirishga, kishilar ma'naviy darajalarini o'stirishga qaratilganidir.

Qishloq xo'jaligida menejmentning maqsadi - ko'zlangan natijalarga erishish uchun talab etiladigan kuch-g'ayratni va tashkiliy harakatlarni o'z ichiga qamrab olishi lozim. Amaldagi holatdan ko'zlangan maqsad uchun korxona barcha imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga, tadbirkor bo'lishga, o'zining moliyaviy ko'rsatkichlari va ish faoliyatini maqsadli amalga oshirishga intiladi.

Rejalashtirilgan maqsadlar qisqa muddatga, shuningdek, uzoq muddatga mo'ljallangan bo'lishi mumkin. Qisqa muddatga mo'ljallangan maqsadlar istalgan natijalarga tezda erishish uchun yo'naltirilgan bo'ladi. Uzoq muddatlisi esa ferma faoliyatini mustahkamlash uchun hozirgi kunda qanday ishlarni amalga oshirish va uzoq kelajakda qilinadigan ishlar ko'rsatkichlarini yaxshilash ustida o'ylab ko'rishni talab etadi. Qisqa yoki uzoq muddatli maqsadlarni tanlashda, uzoq muddatli maqsadni tanlash doimo ustun bo'lishi lozim. Agar menejer faqat bugungi kun niuvaffaqiyatlarini o'ylab ish yuritrsa, ferma kelajagini xavf ostida qoldirsa korxonaning ravnaq topishi amri mahol bo'ladi.

Malumki, menejmentning maqsadi korxonani yuqori natijaga erishishini ta'minlashdir. Joriy maqsadlar o'z ichiga shunday maqsadlarni oladiki, ularni amalga oshirilishi rahbar va xizmatchilarni kundalik xizmat burchi hisoblanadi. Bu kabi maqsadlar esa korxonaning kelajakda erishishi va qo'lga kiritishi lozim bo'lgan natijalar, imkoniyatlar uchun ishlab chiqiladi.

Muammoviy va innovatsion maqsadlar oddiylardan sezilarli darajada farq qiladi. Bu farqni asl ma'nosi ularga erishish tavsifidadir. Muammoviy va innovatsion maqsadlar katta aqliy energiya sarfini talab qiladi, chunki o'ziga yangi elementni qamrab oladi. U ijodiy natijani qo'lga kiritish uchun aniqlanadi va ishlab chiqiladi.

Muammoviy maqsadlar fermaning yoki alohida insonning faoliyati uchun zarur vaziyatni o'zgarishi bilan bog'liq. Masalan, birdaniga tovarlar sifatining pasayishi kuzatiladi, tabiiyki, bu korxonaning oladigan foydasiga ta'sir ko'rsatadi. Sifatni nazorat qilish bo'limi rahbari oldiga qo'yilgan maqsad ma'lum muddat davomida buning sababini aniqlash va mahsulot sifatini yaxshilashdan iborat.

Muammoli maqsadlar qatoriga yana innovatsion maqsadlarni qo'yish mumkin. Ular yangi usullarni izlash va ishlab chiqish, yangi vosita va yangi mahsulot bilan bog'liqdir. Masalan, reklama bo'limi mutaxassisining maqsadi, tovar uchun yangi, samaraliroq, reklama yaratish bo'lsa uni ma'lum muddat ichida telestudiyaga yo'llashi esa innovatsion maqsaddir.

Rahbar yoki xizmatchining o'z oldiga qo'ygan maqsadi qanchalik mashaqqatli bo'lsa, unda shunchalik muammo ko'pdir. Shuni aytish kerakki, muammo tushunchasi faqat obektiv omil bo'lib qolmasdan, balki u o'ziga subektiv omilni ham qamrab olgan. Bitta maqsad bir xizmatchi uchun oddiy hisoblansa, boshqasi uchun esa muammoli

bo'lishi mumkin. Birinchi holatda xizmatchi unga erishish uchun zaruriy usullarga ega bo'lsa, qo'yilgan vazifani katta qiyinchiliklarsiz bajarish uchun yetarli bilim va qobiliyatga ega bo'ladi.

Qishloq xo'jaligida menejmentning asosiy vazifasi - jamiyat rivojlanishining ob'ektiv qonunlari talablarini hisobga olgan holda va menejment amaliyotini umumlashtirish asosida agroiqtsodiyotni samarali boshqarish uchun zarur bir maqsadga yo'naltirilgan harakatlar tamoyillarini ishlab chiqishdan iborat.

Har qanday davlat mustahkam, har tomonlama asoslangan boshqaruvga, mamlakatda ishlab chiqarishini va iqtisodiy o'sishni yo'lga qo'yishga zarurat sezadi. Bu vazifalami yuqori malakali, boshqaruv qonunqoidalarini mukammal biladigan professional boshqaruvchilar, menejerlar olib boradilar.

Qishloq xo'jaligi korxona va tashkilotlarning boshqaruv tizimini muntazam takomillashtirib borish talab etiladi. Korxona va tashkilotlarning samarali ishlashini malakali rahbar xodimlar ta'minlaydi.

Qishloq xo'jaligida menejment ilmiy o'rganish va tahlil qilishning o'z uslublari mavjud bo'lib, ular hammasi yigindisi bitta uslubiyatga jamlanadi. Uslubiyat - jarayon va qarashlarni o'rganish uslublari hisoblanadi. Uslubiyat asosiy masalani, ya'ni qaysi ilmiy usul bilan u yoki bu tizimning haqiqiy faoliyatiga va uning kelajakdagi rivojiga baho bera olishga yordam beradi.

Uslubiyatni bir necha asosiy yo'nalishlarga bo'lish mumkin:

Sub'ektiv yo'nalish, bunda xo'jalik yurituvchi sub'ekt bir necha variantlarning ichidan tanlab olinadi; Empirik yo'nalish, bunda bilim faqat tajriba natijasida olinadi, faqatgina kuzatish asosiy rol o'ynaydi, ma'lumotlar tahlil xam qilinmaydi, o'zaro aloqadorlikda ko'rib ham chikilmaydi;

Pasionalistik yo'nalish, bu yo'nalish ishlab chiqarish va taqsimotni ko'proq ishonchliroq tartibda solishga yordam beradigan qonunlar ochishni ustun qo'yadi;

Dialektik - materialistik yo'nalish, bu yo'nalish ko'proq ilmiy xisoblanadi, chunki bu yo'nalishda ob'ektiv tahlil amalga oshiriladi, xaqiqatda mavjud karashlar va ularning rivojlanishi tavsiflanadi. Dialektik yo'nalishning mohiyati, barcha jarayonlar va qarashlar doimo vujudga keladi, rivojlanadi va yo'qoladi, ya'ni hamma vaqt harakatda bo'ladi.

Qishloq xo'jaligida menejmentda bir qancha uslublardan foydalaniladi:

Kuzatish uslubi, bu uslub yordamida boshqaruvchi ob'ekt to'g'risidagi barcha ma'lumotlar rejali va ilmiy asosda kuzatilayotgan ob'ektning faoliyatiga aralashmagan holda to'planadi;

Eksperimental tajriba uslubi, bu uslubda amalda qo'llanilish mumkin bo'lgan iqtisodiy jarayonlar dastlab ma'lum bir hududlarda va xo'jaliklarda namunaviy tajribadan o'tkaziladi. Tajriba yakunlari bo'yicha tegishli qo'shimcha va o'zgartirishlar kiritilib, tajriba ishlab chiqarishga joriy qilinadi. Masalan, shirkat xo'jaliklari zarar ko'rib ishlayotgan tumanlarda bu xo'jaliklarni fermer xo'jaliklariga aylantirib borish.

Iqtisodiy matematik modellash, ushbu usul yordamida optimal qarorlar qabul qilish maqsadida iqtisodiy jarayonlarning dinamikasi, bu bo'yicha kerakli grafiklar va chizmalar tayyorlanib olinadi. Ushbu uslubning elektron hisoblash mashinalarida ham dasturlari yaratilgan. Ular jumlasiga, PER (paket ekonomicheskix raschotov - iqtisodiy hisoblashlar paketi), XA, Excel- Solver, vorl_ru dasturlarini kiritish mumkin.

Sosiologik kuzatuv usuli. Bunda boshqarish samaradorligini oshirish maqsadida turli anketalar, so'rovlar, suhbatlar, testlar va infratuzilmaviy tahlillar o'tkaziladi.

Qishloq xo'jaligida menejment quyidagi funksiyalarni o'z ob'ektini o'rganishda joriy qiladi:

- Rejalashtirish;
- Tashkil etish;
- Aloqa funksiyasi;
- Muvofiqlashtirish va tartibga solish;
- Nazorat.

1.2. Zamonaviy menejment asoslari fanining predmeti, maqsadi, vazifalari va ularga qo'yiladigan asosiy talablar.

Zamonaviy menejment asoslari fanining predmeti: Zamonaviy menejment asoslari fanining predmeti, menejmentning asosiy printsiplarini, usullarini va yangi texnologiyalarini o'rganishni o'z ichiga oladi. Bu fan, tadbir etish, tashkil etish, resurslarni boshqarish, amaliyotda boshqarish, yuqori natijalarga erishish, ishlab chiqarishning o'rtasidagi menejmentning muhim bo'limlarini qamrab olishga va muvaffaqiyatga yetishishga yordam beradi.

Zamonaviy menejment asoslari fanining maqsadi: menejmlarni yangi, zamonaviy menejment kontseptlari, metodlar va texnologiyalar bilan tanishtirish, ularni amaliyotda qo'llash va organizatsiyalarda menejmentning samaradorligini oshirishni ta'minlashdir. Bu fan, talabalar uchun ishlab chiqarish jarayonlarini, korporativ innovatsiyalarni, tadbirkorlik va tashkilotlarda menejmentni rivojlantirishni o'rganish orqali, ularda xalqaro tajribani boshqarishga tayyorlash maqsadida tuzilgan.

Vazifalari (Objectives): Zamonaviy menejment asoslari fani quyidagi vazifalarni bajaradi:

1. **Yangi Menejment Konseptlarini O'rganish:** Talabalarga yangi menejment konseptlarini, modellarni va teoriylarini o'rgatish.

2. **Innovatsion Menejment Metodlarini Tahlil Qilish:** Menejment sohasidagi yangi innovatsiyalarni va texnologiyalarni tahlil qilish va ularni amaliyotda qo'llashni o'rgatish.

3. **Korporativ Menejmentda Sifatli Boshqarishni O'rganish:** Korporativ menejment va tadbirkorlik sohasidagi samarali boshqarish usullarini o'rganish va rivojlantirish.

4. **Strateji Menejmentni O'rganish:** Strateji menejment prinsiplari, strateji tuzish, amaliyotda boshqarish va tadbirkorlikda qo'llaniladigan strategiyalarni tushunish va rivojlantirish.

5. **Menejmlarning Rivojlanishi:** Talabalarni yangi menejmlerlik malakalarini rivojlantirish va ularda innovatsion, muvofiq va samarali menejmentni qo'llashga tayyorlash.

Asosiy Talablar (Key Requirements): Zamonaviy menejment asoslari fani o'qitiladigan yo'nalishda quyidagi asosiy talablarni ta'lim etadi:

1. **Menejment sohasidagi yangi teoriylar va amaliyotlarga erishish:** Talabalarga soha bo'yicha bugungi menejmentning yangi texnologiyalari, teoriylari va muddatli trendlari haqida tushuncha ega bo'lish.

2. **Analitik va ijtimohiy qobiliyatlar:** Talabalarni menejmentda analitik, ijtimohiy qobiliyatlarini rivojlantirish va ularga tegishli jarayonlarni tahlil qilish uchun tayyorlash.

3. **Kommunikatsiya va jamoaviy munosabatlar:** Talabalarga biznes menejmentda samarali kommunikatsiyani rivojlantirish va jamoaviy

SDPU Axborot
resurs markazi

Inv № 372957

munosabatlarni boshqarish orqali boshqarish malakalarini oshirishni o'rgatish.

4. Menejerlarning rivojlanishi: Talabalarni liderlik, qo'llab-quvvatlash va boshqarishning boshqa muhim xususiyatlari bilan tanishtirish.

5. So'zlu va yozma ma'ruzalar: Talabalarga biznes planlarini tuzish, menejerlarning maslahatlari va fikrlarini o'rtacha ishlab chiqish orqali menejerlik sohasida yaxshi ma'ruzalar bermaylari o'rgatiladi.

6. Zamonaviy menejment asoslari fani, korporativ menejment, strateji menejment va tadbirkorlik sohasidagi menejerlik malakalarini rivojlantirish uchun kerakli o'quv jihozlari va tajribani ta'minlaydi.

Har bir firma yoki korxonaning boshqaruv xodimi, mutaxassisi, ijrochisi ilg'or tajriba va fan – texnika yutuqlaridan, aql – idrokka asoslangan holda foydalanishi maqsadga muvofiq.

Zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti bu kasbiy faoliyat soxasi, ta'lim fanlarining birdan–bir asosiysidir. Uning mazmuni boshqaruv tizimi bilan ob'ekti orasidagi o'zaro munosabatdir.

Zamonoviy ishlab chiqarish menejmenti fanining mazmuni firma yoki korxonaga egalik va raxbarlik qilish, boshqarish orqali ishlarni amalga oshirish, ishbilarmonlar qanday ish yuritishini o'rganish, yangi boshqarish tafakkurini shakllantirish, boshqarishning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish muammosini o'rgatish (tanishtirish, tavsiyalar berish) hisoblanadi.

Menejmentning ko' lami o'ta keng. Ishlab chiqarish usuliga, ijtimoiy va iqtisodiy munosabatlarning darajasiga, ishlab chiqarish kuchining pog'onasiga qarab menejmetning mohiyati o'zgaradi, murakkablashadi va aksincha, mustaqil fan bo'lib ajraladi. Fan qaysi ko'lamda qo'llanishiga qarab predmeti aniqlanadi.

Menejment asoslari esa uning to' la ilmiyligi, iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa xolis qonunlarga suyanishidir.

Xalqaro iqtisodiyot (ayniqsa, tashqi iqtisodiyot) ning o'zi ham erkin bozor sharoitida ancha kengaymoqda. Bu yerda raqobatning kuchayishi, hisob–kitob va trasport aloqalarining murakkablashuvi, yuqori malakali mutaxasis xodimlarning yetishmasligi, kerakli tajribaning yo'qligi, tashqi iqtisodiy foliyatida mustaqil qatnashuvchilar sonining keskin o'sishi kabilarni zamonaviy ishlab chiqarish menejmenti e'tiborga olishi lozim. Bunday sharoitda asosiy vazifa chet el mamlakatlari bilan savdo, ilm – fan, texnika, zamonaviy ta'lim, investits iya va shu singari sohalarda o'zaro foydali iqtisodiy munosabatlarni ta'minlashdan iborat.

Faqat xalqaro mehnat taqsimotida faol qatnashish, fan – texnika sohasida hamkorlik qilish yo‘li bilangina ijtimoiy – iqtisodiy rivojlanirish sur‘atlarini jadallashtirish mumkin.

Xalqaro iqtisodiy faoliyat ko‘rsatuvchi firma (xalqaro milliy kompaniya – TNK, korxona, konsern, kartel, korporasiya, sindikat, xalqaro tender, konglomerat, konsalting, konsorsium, kooperativ, trest, kombinat, kichik korxona) larning tashkiliy shakllari va usullari sifat jixatidan keskin o‘zgarimoqda, bu esa ishlab chiqarish sohasidagi o‘zgarishlar, yuqoriga s iljishlar natijasidir, bunda transmilliy kompaniya (TNK) larning o‘rni (pozitsiyasi) hal qiluvchidir. Bunday o‘zgarishlar bozor muammolariga katta ta’sir etib, qayta muammolarni keltirib chiqarmoqda, kengaytirilgan asosda ishlab chiqarish uchun TNK xalqaro iqtisodiy munosabatlar doirasida xususiy chet el tarmoqlari chuqurroq qo‘llanimoqda. Ushbu qo‘llanishlar firmalarning xalqaro faoliyatlarining tavsifi va mazmunida o‘zgarishlar keltirib chiqarmoqda.

Mustaqil va suveren davlat maqomini olgan O‘zbekiston endi xalqaro mehnat taqsimotida qatnashish imkoniga ega bo‘ldi. Respublika Prezidentining yaqinda qabul qilingan farmoni bilan jahon moliya inqirozining oqibatlariga qarshi kurashish yo‘lida bank va moliya tuzilmalariga qo‘shimcha yordam berish, iqtisodiyotning real sektori korxona va kompaniyalarning faolligini kuchaytirish va rag‘batlantirishga qaratilgan chora-tadbirlarni ishga solish ko‘zda tutilgan.

3. Menejmentning ob‘ekti va sub‘ekti, boshqa fanlar bilan o‘zaro aloqadorligi.

Menejmetning mazmuni ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog‘liq o‘zgaradi. Ishlab chiqarishning rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo‘lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o‘rtasida raqobat vujudga kelib u ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko‘paytirishga yo‘naltiriladi.

Menejmentning asosini obektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi huquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o‘rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo‘lishini hisobga olgan holda xo‘jalik rahbarlari qishloq xo‘jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Jamiyat hayotining barcha tomonlarini demokratik yangilanishi sharoitidagi asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy

taraqqiyotni rag'batlantirish, boshqa-riladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash masalalaridan iboratdir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatlari eng muhim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli harakatlantiruvchi kuch ekanligi shubhasizdir. Boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnat qiluvchi shaxsning obro'sini ko'tarishdir. Chunki, vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilish iqtisodiyotni sog'lomlashtirish uchun xizmat qiladi. Xodimning mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, uning o'z qobiliyatini to'liq namoyon etishiga sharoit yaratish, jamiyatni harakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat xodim ishlab chiqarishning haqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan holdagina erishish mumkin. Kishilar o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlarni aks ettiruvchi manfaatlar ularning maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va harakatlarini tartibga soladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Mamlakatda amalga oshirilayotgan iqtisodiy islohotlarning asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini, kuchli demokratik huquqiy davlat va fuqarolik jainiyatini qurishdan iboratdir.

Menejment mehnati hamkorlik bilan uzluksiz bog'liqdir. Har qanday boshqaruv tizimi qo'yilishi va yechishi kerak bo'lgan masaladan qat'iy nazar ikkita tizimni birlashishini bildiradi: boshqariluvchi (boshqaruv obekti) va boshqaruvchi (boshqaruv subekti).

Menejment obekti deganda ishlab chiqarish jarayonlari elementlari majmuasini ko'z oldimizga keltirish mumkin. Bunga texnik, iqtisodiy va ijtimoiy elementlar kiradi. Masalan, texnik elementlar o'z ichiga asosan texnikani, ishlab chiqarish texnologiyasini, iqtisodiy elementlar rejalar, moliya, moddiy rag'batlantirishlar, ijtimoiy elementlar xodimlar va ular o'rtasidagi munosabatlardir. Bu esa bir butun tartibga solingan o'zaro bog'liq elementlar birlashmasi bo'lib, bir butun tizimni tashkil qiladi.

OB'EKTI (boshqariluvchi hodisa, voqelik)	SUB'EKTI (boshqaruv organi, rahbarlar)
I. Makrodarajada.	
Mamlakat (respublika)	-qonun chiqaruvchi hokimiyat (Oliy Majlis) -Ijro etuvchi hokimiyat (Vazirlar Mahkamasi) -Sud hokimiyati
Viloyat	-QQR Joqarg'i Kengashi, viloyat deputatlari -QQR Vazirlar Kengashi, viloyat hokimiyatlari
Tuman (shahar)	-Tuman (shahar) xalq deputatlari -Tuman (shahar) hokimiyatlari -Tuman (shahar) sudlari
II. Megodarajada.	
Konsern (ko'p tarmoqli korporatsiya)	-Qo'mitalar va ularning raislari
Sektor (tarmoq)	-Vazirliklar va vazirlar
III. Mikrodarajada.	
Korxona (firma), korporatsiya	-Jamo'a kengashi va raislar, prezident
Xodimlar	-Korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
Ishlab chiqarish	-Korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
Samaradorlik	-Korxona rahbarlari, bo'g'in boshliqlari
O'z-o'zini boshqarish	-Fuqarolar yig'ini, rais (oqsoqol)lar

Menejment sohasida odamlarni murakkab va ko'p qirrali mehnat faoliyatini ikki yirik turga ajratish mumkin: ishlab chiqarish jarayonini bevosita amalga oshiruvchi mehnat va ushbu jarayonlarni boshqarishga yo'naltirilgan faoliyat. Menejment faqatgina boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar orasidagi munosabatni o'z ichiga olmasdan, balki, ular orasidagi o'zaro bog'liq ishlab chiqarish munosabatlariga, maqsadga yo'naltirilgan ta'sir ko'rsatish hamdir.

Menejment sub'yekti - bu barcha ishlab chiqarish saviyasidagi majburiyat va huquqlarga ega muntazam, vazifaviy boshqaruvchilardir.

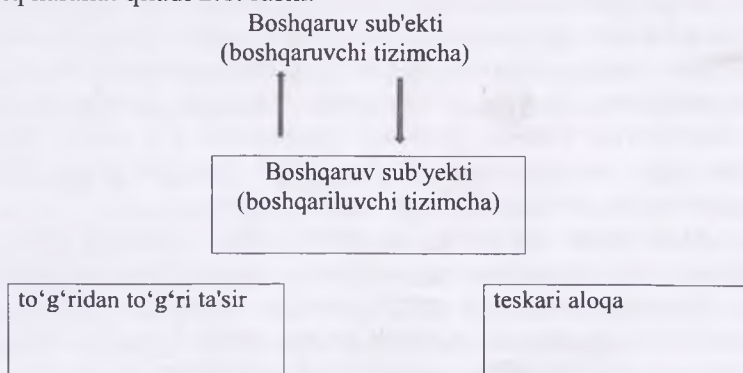
Menejment tizimida subekt quyilgan maqsadga erishish uchun qarorlar ishlab chiqish va ularni amalga oshirish mas'uliyatini oladi. Boshqaruvchi tizimning samaradorligi menejment subektining ishini tashkil qilish saviyasiga, turli menejment usullarini oqilona ishlatishga va boshqa omillarga bog'liqdir.

Menejmentning obekt va subektidagi munosabatlar bir-biriga yaqin, egiluvchan va organik o'zaro aloqada va o'zaro bog'liqlikda bo'lmog'i kerak. Bu esa ularning samarali taraqqiyotini belgilaydi. Bu degani eng avvalo boshqaruv tizimidagi barcha o'zgarishlar o'z vaqtida menejment obektida ham o'z aksini topmog' kerak. Bu vaqtda boshqaruvchi tizim o'zidagi elementlarda bo'lib turadigan o'zgarishlarni ziyraklik bilan seza bilishi zarur.

Menejment obekti va subekti o'rtasidagi o'zaro aloqa va o'zaro bog'liqlik amaliyotda ba'zida shunday namoyon bo'ladi, agar boshqaruvchi tizimining ko'lami kengaytiriladigan bo'lsa, menejment obektining o'lchamini ko'payishiga olib keladi. Shunday qilib, menejmentning obekti va subektining asosiy elementlari o'zaro bog'liq turli bo'linmalar va xizmatlarning ishlab chiqarishdagi jamoalaridir. «Zamonaviy menejment asoslari» fani o'zining maqsad va asosiy vazifalarini hal etishda barcha iqtisodiy munosabatlarni o'rganishda bir qator tadqiqot usullaridan foydalanadi. Umumiy ko'rinishda boshqaruv ikkita ob'ektning maqsadiga qaratilgan o'zaro hamkorligidan iborat bo'lib, bunda ulardan biri boshqaruv sub'ekti o'rnida, boshqasi esa boshqaruv ob'ekti o'rnida bo'ladi. Bu o'zaro hamkorlik uchun quyidagilar xosdir:

- boshqaruv sub'yekti boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatish impulslari (boshqaruv buyruqlari)ni jo'natadi, ular boshqaruv ob'ekti qanday faoliyat yuritishi haqidagi axborotga ega bo'ldilar;

- boshqaruv ob'yekti ushbu impulslar (buyruqlar)ni oladi va ularga muvofiq harakat qiladi 2.1. rasm.



1-rasm. Boshqaruv tizimining boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimchalari

Boshqaruv sub'ekti sifatida firmalar bo'limlari va xizmatlari majmuasini yoki alohida bo'linma, yakka shaxs va boshqalarni ko'rib chiqish mumkin. Boshqaruv ob'ekti sifatida xodim, mehnat jamoasi, tovarlar, resurslar, hujjatlar va h.q. bo'ladi. Masalan, usta uchastkaning ishini tashkil qiladi. Bunda u past darajadagi menejer yoki boshqaruv sub'ekti, ishchilar esa- boshqaruv ob'ektlari bo'ladi. Tashkilotning tijorat direktori bo'linmalarning ishini tashkil qiladi. Bunda u menejer yoki boshqaruv sub'ekti, ko'rsatilgan bo'linmalar-boshqaruv ob'ektlari bo'ladilar.

Boshqaruvning boshqa ta'riflari ham mavjud. Masalan, ko'zga ko'ringan tadqiqotchi P.Druker (AQSh) hisoblaydiki, boshqaruv bu tashkil qilinmagan to'dani samarali maqsadga yo'naltiruvchi va ishlab chiqarish guruhiga aylantiruvchi faoliyatning asosiy turidir. Amerikali olim K.Killen boshqaruvni "ishni boshqalarning qo'li bilan bajarish" sifatida belgilaydi.

Ta'qidlash kerakki, boshqaruvni ko'pincha sub'ektning ob'ektga ta'siri sifatida belgilaydilar, ya'ni boshqaruv sub'ektining faoliyatiga tenglashtiradilar. Bunda boshqaruvga sub'ektning ob'ektga bir tomonlama ta'siri sifatida karaladi, bu boshqaruvning mohiyati haqidagi noto'g'ri xulosalarga olib keladi. Dialektik o'zaro aloqa, ob'ekt va sub'ektnig birligini ularning subordinatsion joylashuvi bilan almashtirish natijasida boshqaruvning harakatlanuvchi boshlanishi -sub'ekt va ob'ekt o'rtasidagi ziddiyat nazardan tashqarida qoladi. Shuning uchun boshqaruv ob'ektining boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi kanchalik to'lik hisobga olinmasin, agar ular faqat samaraliroq boshqaruv ta'sirlarini qidirish uchun asos sifatida ko'rib chiqilsa, boshqaruv imkoniyatlarini baholash boshqaruvni amalga oshirishning haqiqiy imkoniyatlariga adekvat bo'lmaydi. Demak, boshqaruvni faqat boshqaruv sub'ekti holatida ko'rib chiqish mumkin emas.

Sub'ektning boshqaruv ob'ekti bilan o'zaro hamkorligi uchun ular o'rtasida majmuaviy xarakterga ega munosabatlar mavjud bo'lishi zarur. Bunda boshqaruvning ayrim darajalaridagi munosabatlarning u yoki bu turlari ustunlik qiladilar. Iqtisodiy munosabatlarga asoslangan boshqaruv munosabatlari keng tarqalgandirlar. Munosabatlarning quyidagi ikki turi boshqaruv uchun prinsipial bo'ladi: assotsiatsiyalangan mulk egalari birligidagi faoliyati jarayonida mehnatni taqsimlanishi va kooperatsiyalashuvda vujudga keluvchi munosabatlar va mulk egalari

va ishlab chiqarish vositalaridan foydalanuvchilar o'rtasida vujudga kelgan yollash munosabatlari (to'lov munosabatlari).

Agar bir tomondan boshqaruv sub'ektida boshqarishga ehtiyoj va imkoniyat, boshqa tomondan esa - boshqaruv ob'ekti boshqaruv buyruqlarini bajarishga ehtiyoji va imkoniyati bo'lsa, boshqaruv haqiqiy bo'ladi.

Sub'ektni boshqaruvchi faoliyati bunda u qanday maqsadlarni ko'zlashiga ko'ra ma'lum yo'nalishni oladi. Agar boshqaruv maqsadlari sub'ektning boshqaruv faoliyati jarayonida ko'zlangan maqsadiga mos kelsa, u samarali boshqarishga qaratilgan bo'ladi.

Boshqaruv sub'ektning boshqaruvni amalga oshirish imkoniyati, birinchidan tashkiliy-texnik jihatlar bilan xodimlarda aloqa va axborotlarni uzatishning kerakli kanallari, boshqaruvning talab qilishidagi texnikasi va h.k. mavjudligi bilan, ikkinchidan, boshqaruv sub'ektida boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatishning, uning yordamida buyruqlarni bajarishga undovchi dastaklarning mavjudligi bilan, ya'ni boshqaruv ob'ektning boshqaruv buyruqlarini bajarishga imkoniyati va tayyorligi bilan asoslanadi.

Masalan, agar boshqaruv ob'ekti ishlab chiqarish vositalarining mulk egasi bo'lmasa, unda uning boshqaruv buyruqlarini bajarishga tayyorligi uning ehtiyoji buning natijasida qanchalik qanoatlanishiga bog'liq bo'ladi, buyruqni bajarish imkoniyati esa uning ishlab chiqarish imkoniyatlari bilan bog'langan. Bu holda boshqaruv ob'ekti va sub'ekti o'rtasidagi ziddiyatni hal qilish uchun rag'batlantirish mexanizmini ishlab chiqish zarurdir. Agar boshqaruv ob'ekti mulk egasi bo'lsa, unda boshqarish imkoniyati boshqaruv ob'ektning ham mulk egasi, ham ijrochi sifatidagi bir vaqtdagi manfaatlarini birlashtirish mexanizmi bilan beriladi, bunda mulk egasining manfaatlari ustunlik qiladi.

Boshqaruvni faqat tashkilotning tarkibiy qismi bo'lgan haqiqiy harakat qiluvchi tizim mavjud bo'lgandagini amalga oshirish mumkin, u tizimli boshqaruv deb ataladi.

Eslash kerakki, tizim bu bir birlari bilan munosabatda va aloqada bo'lgan, ma'lum birlikni tashkil qiladigan elementlarning yig'indisidir. Asosiy tizimli tamoyillar quyidagilardir:

1) tizim xususiyatlarining uni tashkil qiluvchi elementlar xususiyatlari summasiga nisbatan yaxlitligi;

2) tarkibiylik (bo'linishlik);

3) tuzilish va muhitning o'zaro bog'liqligi;

4) ierarxialik;

5) har bir tizim ta'rifining ko'pligi.

Boshqaruv tizimiga qayta turib shuni ta'kidlash kerakki, u o'zining o'zaro bog'langan va o'zaro hamkorlik qiluvchi tashkil qiluvchi elementlari ma'lum majmuasidan iborat bo'ladi va tizimning manfaatlari yo'lida boshqaruv faoliyatini amalga oshirishga qaratilgandir. Bunda emerdjmentlar deb ataluvchi yangi yaxlit xususiyatlar vujudga keladi.

Zamonaviy tashkilotni boshqarish tizimi quyidagi talablarga javob berishi kerak:

- yuqori egiluvchanlikka ega bo'lish;
ishlab chiqarishning mehnatni nazorat qilish, tashkil etish va taqsimlashning tegishli shakllarini talab qiluvchi texnologiyasiga o'xshash bo'lish;

korxonaning tashqi va ichki muhiti, bozor holatining omillari o'zgarishlariga operativ javob qaytarish;

- tashkilotni boshqarishning yuqori samaradorligini ta'minlash;
- tashkilotning rivojlanishiga ko'maklashish;
- fan va ilg'or amaliyot yutuqlarini tadbiq etilishini ta'minlash;
- o'zini o'zi tartibga solish xususiyatiga ega bo'lish.

Aloqa boshqaruvning har qanday tizimining muqarrar elementi bo'ladi. Aloqalar to'g'ridan to'g'ri, teskari, vertikal, gorizontal va diagonalli va h.k bo'lishi mumkin.

To'g'ridan to'g'ri aloqa - bu boshqaruv sub'ektining ob'ektga boshqaruv buyruqlari, qarorlar, tavsiyalar va x.q ko'rinishidagi ta'siridir

Teskari aloqa - bu boshqaruv ob'ektidan boshqaruv sub'ektiga chiquvchi axborotdir.

Keltirilgan to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqalar vertikalga kiradilar. Ulardan tashqari rasmiy va norasmiy munosabatlarni amalga oshishiga imkon beruvchi, bilimlar va ko'nikmalarni uzatishga ko'maklashuvchi, boshqaruv tizimining o'zining oldiga qo'ygan maqsadlariga erishish bo'yicha bitta darajadagi sub'ektlarning harakatlari mufoviqlashuvini ta'minlovchi gorinzontal aloqalar ham mavjud. Dioganal aloqa, masalan, bitta bo'limning mutaxassisi va boshqa bo'limning boshlig'i o'rtasida mavjud bo'ladi.

Boshqaruv tizimini ikkita tizimchalar - boshqaruvchi (boshqaruv sub'ekti) va boshqariluvchi (boshqaruv ob'ekti), hamda ular o'rtasidagi to'g'ridan to'g'ri va teskari aloqani tashkil qiluvchilarni elementar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin.

O.S.Vixanskiy va A.I.Naumov boshqaruv tizimida uchta tizimchani belgilaydilar. Birinchi tizim boshqaruv tizimi sifatida avvalroq qabul

qilingan. Bu o'zlarining oldilariga qo'yilgan vazifalarni bajaruvchi boshqaruv idoralari, bo'linmalar va ijrochilar majmuasi, ular yordamida boshqaruv amalga oshiriladigan usullar yig'indisidir. Ushbu tizimchani tashkilot, texnologiya va boshqaruv usullarining birligi deb belgilash mumkin. U tarkibiy-vazifaviy deb ataladi va boshqaruv tizimining "negizi" sifatida bo'ladi.

Ikkinchi tizimcha - axborotli - ahloqiy. Quyidagilar uning asosiy bloklari bo'ladilar:

- boshqaruv g'oyasi va boshqaruv tizimini qiymatga yo'naltirish;
- boshqaruv jarayoni ishtirokchilarining manfaatlari va axloqiy me'yorlari;
- boshqaruv tizimidagi axborotlar va kommunikatsiyalar.

Ushbu bloklar yig'indisi asosan butun ko'rib chiqilayotgan tizimchani qamrab oladi, ammo boshqaruvning alohida tizimlarida qo'shimcha bloklar, masalan: milliy manfaatlar, milliy boshqaruv stereotiplari va x.q bo'lishi mumkin. Hozirgi vaqtda ob'ektiv sodir bo'layotgan axborotlarni jadal va keng tarqalish munosabatlari bilan ushbu tizimchanning roli keskin o'sadi.

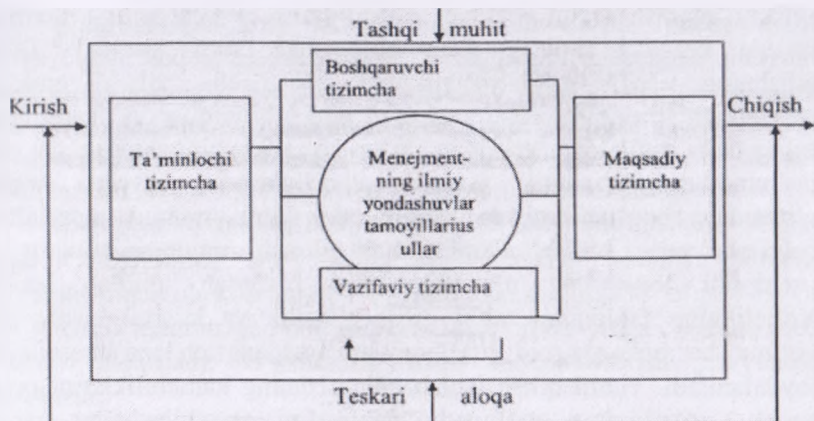
Boshqaruv tizimining o'zini o'zi rivojlantirish tizimchasi uchinchi tizimcha bo'ladi. Uni paydo bo'lishi boshqaruv tizimida o'zini o'zi takomillashtirishga intilish, ilg'or g'oyalarini qidirib topish va ishlab chiqish, ularni amaliyotga tadbiq etish kabi sifatlarni vujudga kelishi bilan asoslanadi. Bu tizimcha nafaqat ko'rsatib o'tilgan sifatlarni aks ettiradi, balki, ularni qayta ishlab chiqilishi, tarqatilishi va amalga tadbiq etilishiga yordam beradi.

Ushbu tizimcha ikkita qismga ajratilishi mumkin, birinchisi - boshqaruv tizimini muntazam ravishda takomillashish va rivojlanishga yo'naltiradi. Ikkinchisi uni rivojlanishini ta'minlaydi.

R.A.Fatxutdinov tashkilot menejmenti tizimining quyidagi tuzilishini taklif etadi. 2.2-rasm

Bunda quyidagilar tashkilotning menejment tizimi maqsadli tizimchasining tarkibiy qismlari bo'ladilar: ishlab chiqarilayotgan tovarlar va xizmatlarning sifatini oshirish, resurslarni tejash, tovarlarni sotish bozorlarini kengaytirish, ishlab chiqarishni tashkiliy-texnik rivojlantirish, jamoani ijtimoiy rivojlanishi va atrof-muhitni muhofaza qilish.

Tashkilot menejment tizimining ta'minlovchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga oladi: uslubiy ta'minot, resurslar ta'minoti, axborot ta'minoti va xuquqiy ta'minot.



2.1- rasm. Menejment tizimining tuzilishi

Tashkilot menejmenti tizimini boshqaruvchi tizimchasi quyidagilarni o'z ichiga quyidagilarni oladi: xodimlarni boshqarish, menejmentning sotsiologiyasi va psixologiyasi, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalga oshirish, qarorlarni qabul qilishdagi tahlil, qarorlarni qabul qilishdagi bashorat

4. Zamonaviy menejment asoslari fanining o'rganish usullari.

Fan barcha iqtisodiy munosabatlarni dialektik qonuniyatlarga asoslanib, empirik holda tadqiq etadi. Bu uslub hodisalarni bir-biridan ajratmasdan ularni bir-biriga bog'lab o'rganadi. U hodisalarni to'xtovsiz harakatda, o'zgarishda, yangilanishda va rivojlanishda, shuningdek miqdor o'zgarishlardan sifat o'zgarishlariga aylanishida o'rganadi. Quyidan yuqoriga harakatini, qarama-qarshiliklar birligi va kurashi nuqtai nazaridan o'rganadi. Amalga oshirilayotgan iqtisodiy voqealarni induktiv hamda deduktiv usullarga asosan o'rganib, iqtisodiy mushohada qilish hamda «analiz», «sintez» usullaridan keng ko'lamda foydalaniladi.

Tahlil qilish - hodisaning har bir qismini alohida batafsil o'rganish, ular orasidagi bog'lanishlarni tadqiq qilish maqsadida ularni tarkibiy qismlarga ajratishdir. Tahlil qilish ilmiy bilishning eng asosiy va ko'p tarqalgan usullaridan biri hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi ishlab chiqarish tarmog'idagi chuqur jarayonlarni va xususiyatlarni ko'rsatib berishdan iboratdir.

Tahlil usuli - ilmiy o'rganish usuli bo'lib, bunda tadqiqot obekti xayolan ayrim bo'laklarga bo'linadi yoki obektning belgi va xossalari

ayrim o'rganish uchun ajratiladi. Tahlil ayrim elementlarning mohiyati va ular orasidagi bog'liqliqlarni aniqlashga imkon yaratadi. Tahlil qilishning asosiy usuli-xo'jalikning bir necha yil davomidagi ko'rsatkichlarini, biror korxonaning va teng tabiiy iqtisodiy sharoitlarda eng yaxshi natijalarga erishgan ilg'or xo'jaliklarning hisobot va reja ma'lumotlarini dinamik ravishda taqqoslashdir. Ayrim omillar o'rtasidagi bog'lanishni va o'zaro aloqalarni, muhim masalalarni belgilash zarur bo'lib, ularning hal qilinishi umuman muammoni yechimini topishning muvaffaqiyatini oldindan aniqlab beradi. Xo'jalikning faoliyatini tahlil qilishda yillik va kvartal hisobotlari, yig'ma hisobotlarga oid ma'lumotlar boshlang'ich ma'lumotlardan foydalaniladi. Tahlil qilish ishlab chiqarishning kamchiliklarini ochib berish, xo'jalikning moliyaviy faoliyatini yaxshilashning asosiy yo'llarini belgilash imkonini beradi.

Sintez usuli-fanning ilmiy tadqiqot usuli bo'lib, obektni tashkil etgan bo'lmaklari va unga xos alomatlari bilan bir-biriga bog'langan holda va bir butun tarzda tekshirishga imkon beradi.

Sintez usuli, asosan murakkab silsilalarni tadqiqot etishda uning ayrim asosiy bo'laklarini tahlil qilinganidan keyin ishlatiladi.

Tahlil va sintez bir-biri bilan chambarchas bog'liqdir va ular birbirlarini to'ldiradilar.

Ilmiy abstraksiyalash - Abstraksiya usuli diqqatni hodisa yoki voqeaning asosiy xossalari jalb kilib, ikkinchi darajali xossalarni inobatga olmaslik hollarida ishlatiladi. Shuning uchun ham bu usul obektiv hayot to'g'risidagi bilimni chuqurlashtirishga xizmat qiladi.

Nazariy tahlil jarayonida tadqiqotchi ilmiy tushunchalar, qonuniyatlar va boshqa umumiy nazariy qoidalardan foydalanadiki, ular ilmiy abstraksiyaning o'zginasidir. Ular voqea va hodisalarning bir-biriga bog'lanishlarini va silsilasini ochib beradi.

Abstrakt - niantiqiy uslub-aniq bir hodisalar, jarayonlarni ularning ahamiyatsiz jihatlarini hisobga olmagan holda o'rganishda qo'llaniladi. Bu usul ma'lum bir darajada tadqiqot predmetini soddalashtirish, ikkinchi darajali juz'iy tomonlarini hisobga olmaslik va mantiq yordamida o'rganishga imkon beradi. Uslubning elementlari: maqsad va vazifalarni belgila bo'lish, voq'elikni, jarayonlarni kuzatish; tahlil, umumlashtirish, induksiya va reduksiya usullaridan foydalanib, ilmiy xulosalarga kelish; nazariy umumlashtirish; xulosalardan ishlab chiqarishni tashkillashtirish amaliyotida foydalanishdan iboratdir.

Formalizatsiya-ilmiy tadqiqotning usuli bo'lib, bunda tahlil qilinayotgan voqea, hodisa, obekt, uning xossasi, belgisi, jarayoni matematik formulalar yordamida ifodalanadi va keyin ma'lum qoidalar asosida o'rganiladi. Formalizatsiya matematik abstraksiyaning asosiy mazmunidir. Matematikaning boshqa fanlar ichiga kirib kelishi hisoblash texnikasining keng rivojlanishi natijasida tezlashdi.

Analogiya (o'xshashlik)-bu har xil obektlarning qaysidir belgisi bilan o'xshashligidir. Bu usulning asosiy mazmuni shundan iboratki, o'rganilayotgan obektlarning bir-biriga o'xshash xossalari orqali shu va paytgacha o'rganilmagan boshqa xossalari ham bir-biriga o'xshash, deb xulosa chiqariladi. O'xshashlik usuli modellashtirish jarayonida ishlatiladi.

Modellashtirish-bu ilmiy tadqiqotning obekt ustidagi jarayoni bo'lmagan, uning o'ziga o'xshagan modeli ustida olib boriladigan tadqiqot jarayonidir. Matematik modellashtirish uslublar ishlab chiqarish uchun eng qulay variantlar va sharoitlarni tanlash muammolarini hal etishda qo'llaniladi. Korxona, tuman, viloyat, resurslardan eng samarali foydalanish variantini topish, eng yuqori natijalarga erishish uchun istiqbolli yo'nalishlarni aniqlash imkoniyatini beradi.

Uslubning elementlari: qo'yilgan maqsadga muvofiq ko'rsatkichlar va shart-sharoitlarni (o'zgaruvchan va chegaralangan jarayonlarda) aniqlash, eng yuqori natijalarga erishish mezonlarini tanlash; me'yoriy materiallar va boshqa yakuniy ma'lumotlarni saralash, iqtisodiy-matematik masalalarni hal qilish, pirovard natijaga va uning ishonchliligiga baho berish, quyilgan vazifalarni bajarishda ishlab chiqarish uchun eng qulay variantlarni tavsiya etishdan iborat.

Iqtisodiy-statistik uslub-o'rganilayotgan obektlarning katta majmuasida, ishlab chiqarish omillarini o'rganish va ularning so'nggi natijasini aniqlashda qo'llaniladi. Notipik, ya'ni doimiy bo'lmagan holatlar, shart-sharoitlarni bartaraf qilishga imkon beradi.

Uslubning elementlari: maqsadning qo'yilishi; tadqiqot obektlarini tanlash; yalpi kuzatish; umumlashtiruvchi va analitik o'lchamlar yordamida pirovard natijalarni guruhlashtirish, turli usullar yordamida ko'rsatkichlarning o'zaro aloqadorligini aniqlash; nazariy umumlashtirish; xulosalardan amaliy qarorlar qabul qilishda foydalanishdan iboratdir.

Ekspirimental (tajriba) uslubi - Bu uslub ishlab chiqarishni tashkil etishning usullari va yo'llariga iqtisodiy jihatdan baho berish

bo'yicha tajribalar o'tkazish, korxona faoliyatining shart-sharoitlarni aniqlash, bu shart-sharoitlarning samaradorlikka ta'sirini aniqlashda qo'llaniladi. Tadqiqotlarning yuksak sifatli bo'lishiga imkon beradi.

Uslubning elementlari: masalaning qo'yilishi; uslubni ishlab chiqish va ishlab chiqarish tajribasining qo'yilishi; olingan materiallarni ishlab chiqish, ularning ishonchlihgiga baho berish; ishlab chiqarish bo'yicha tavsiyalar ishlab chiqishdan iboratdir.

Hisob-kitob(reja)-konstruksiya uslubi - Bu uslub korxonada ishlab chiqarishni tashkil etishda ba'zi bir jihatlar yoki butun tizimni rivojlantirishning istiqbolli rejasini ishlab chiqishda qo'llaniladi. Maqsadga erishishning eng samarali variantim tanlash, ya'ni qo'yilgan vazifalarni oqilona bajarishga imkon yaratadi.

Uslubning elementlari, yoki tarkibiy qismlari: maqsad va vazifalarni aniqlash, ishlab chiqarish holatining tashkiliy-iqtisodiy jihatlarini tahlil qilish; topshirilgan vazifalarni nisbatan samarali bajarishda ishlab chiqarish imkoniyatlaridan to'la foydalanishning loyihalari hisob-kitobini aniqlash, turli taklif qilingan variantlarga texnik-iqtisodiy hamda tashkiliy jihatdan baho berish; loyihalarni amaliyotga tadbiq etishni ilmiy asoslashdan iboratdir.

Amalga oshirilayotgan har qanday ilmiy tadqiqotda nazariy qism bo'lib, unda tadqiqotchi moddiy obektlar bilan emas, balki ularning abstraksiyalari bilan, matematik modellari bilan ish ko'radi. Ilmiy tadqiqotlarning nazariy qismi erishilgan natijalarni umumlashtirishga, kerakli ma'lumotlarni olishga va tahlil qilinayotgan muammoning keyingi yo'nalishlarini oldindan aytib berishga yordam beradi.

Deduktiv uslubi - Umumiy qoidalar va qonuniyatlardan kelib chiqib, nisbatan juz'iy xulosalar chiqariladi. Har qanday iqtisodiy tamoyil va mexanizmning amal qilishini aniqlashda dastavval nazariy g'oyalarga, so'ngra ularning amal qilishiga asoslaniladi. Bu jarayori muammoni tadqiq etishning deduktiv usuli deb nomlangan yuqoridagi masalani tadqiq etishda, o'rganishda dastavval ma'lumotlar, voqealar, faktlar o'rganiladi.

Induktiv uslubi - Bunda alohida bir xil faktlardan umumlashtirishga, juz'iydan umumiy xulosalar chiqarishga tayaniladi.

Nazariy g'oyalarni yaratish jarayoni esa induktiv tadqiq etish usuli deb nomlangan. Demak, korxonalarda amalga oshirilayotgan har qanday iqtisodiy muammoni avval uning nazariyasidan, ya'ni g'oyasidan amal qilishiga qarab o'rganish yoki bu muammoning amaliyotga joriy etilishidan, ya'ni amaliyotdagi holatiga asoslangan

holda g'oya yoki nazariyasini yaratishga qarab tadqiqot olib borish mumkin.

Ikkala holatda ham iqtisodiy tamoyillarning, mexanizmlarning, muammolarning yechimi samarali aniqlanishi kerak. Iqtisodchilar o'z g'oyalari, taxminlari, ayrim voqealarga, ma'lumotlarga asoslangan holda yaratgan yoki shakllantirgan g'oyalarini, taxminlarini gipoteza, ya'ni asoslanmagan g'oya, deb atashadi. Ilmiy yoki amaliy gipotezalar induktiv va deduktiv tadqiqot usullari yordamida shakllantirilishi mumkin. Yuqorida ta'kidlangan tadqiq qilish, o'rganish usullari qo'llangan holda yaratilgan, shakllantirilgan tamoyillar, mexanizmlardan foydalanib, u yoki bu muammoni hal etishning iqtisodiy siyosati, strategiyasi belgilanadi. Yaratilgan iqtisodiy siyosatni joriy etish mexanizmlari va ulami amalga oshirish usullarini iqtisodchilar mukammal o'rganishlari lozim.

Tayanch so'z va iboralar: *Zamonaviy menejment, moliyaviy menejment, Innovatsion menejment, sovdo menejmenti, menejment obekti, hisob-kitob(reja) - konstruksiya uslubi, ilmiy abstraksiyalash, formalizatsiya, modellashtirish.*

Nazorat va muhokama uchun savollar

1.«Zamonaviy menejment asoslari» fanining predmeti, maqsadi va asosiy vazifalari nimalardan iborat?

2.« Zamonaviy menejment asoslari » fanida qanday o'rganish usullaridan foydalaniladi?

3. Moliyaviy menejment-bu ?

4.Qishloq xo'jaligida menejmentning asosiy vazifasi deganda nima tushunasiz?

5. Zamonaviy menejment asoslari fanining predmeti bu ?

6. Menejment obekti deganda deganda nima tushunasiz?

7. Menejment subekti deganda nima tushunasiz?

8. Abstrakt - niantiqiy uslub- mazmunini yoritib bering.

2.BOB: ZAMONAVIY MENEJMENTDA QO‘LLANILADIGAN QONUNLAR VA TAMOYILLAR

2.1. Menejment qonunlari. Iqtisodiy qonunlar, umumiy falsafiy qonunlar, bozorni tartibga solishning umumiy qonunlari.

Menejment jamiyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqidagi obektiv bilimlarni o‘rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarni tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun-falsafiy kategoriya bo‘lib, borliq voqealarning barqaror, takrorlanuvchan aloqasi va munosabatini, hodisalar yuz berishining aniq tartibda bo‘lishiga olib keluvchi tomonlarini aks ettiradi. Qonunlarni bilish rivojlanishning obektiv yo‘nalishlarini aniqlash, amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli iqtisodiyotni boshqarish qonunlarini bilish, ularni amalda mohirlik bilan qo‘llay olishga asoslanishi kerak.

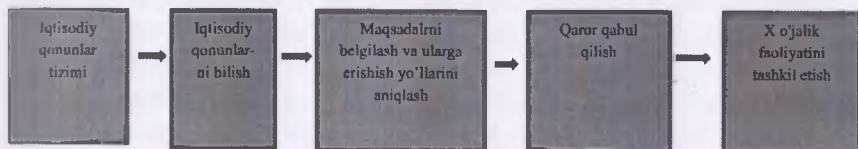
Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to‘liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo‘ladi. va aksincha, menejment jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlariga olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o‘rganishda faqat amal qilishni emas, balki menejment jarayonida ongli ravishda qo‘llanilishini ham ko‘zda tutish lozim. Boshqaruv qonunlaridan ongli ravishda foydalanish, ko‘p jihatdan ularni o‘rganish bilan bog‘liq. Qonunlar qanchalik chuqur o‘rganilsa, ulardan amalda to‘g‘ri foydalanish imkoniyatlari ortadi.

Lekin menejment qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo‘llash uchun kafolat bo‘la olmaydi. Qonunlardan foydalanishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o‘z vaqtida va to‘g‘ri qo‘llay olishga bog‘liq ekan. Bu menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari quyidagi chizmada (1-rasm) aks ettirilgan.

Ko‘rsatilgan chizmaning tahlil etish jarayonida uchta o‘zaro bog‘liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko‘rib utish zarur:

- mavjud qonunlarni, ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ulami hal etish yo'larini aniqlash;
- xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarini qo'llash.



1-rasm. Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy elementlari va bosqichlari

Umumiy iqtisodiy va falsafiy qonunlar

Umumiy, falsafiy va iqtisodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar umumiy falsafiy, ham iqtisodiy qonunlarga bo'ysunadi. Umumiy falsafiy qonunlar, bu avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarishlariga o'tish qonuni narsa va hodisalarning miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'liqligi, ta'sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbayini ko'rsatadi.

3. Inkomi inkor etish qonuni sekin rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarini inkor etib, ulami ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiradi.

4. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun mehnat jamoasining, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatadi. Boshqaruvni umumlashtirish zarur

bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashda bu qonunning amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

5. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun boshqaruv uchun katta ahamiyatga ega. Aynan boshqaruv vositasida ishlab chiqarishning ikki tomoni ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Yuqorida sanab o'tilgan umumiy falsafiy qonunlar menejment metodologiyasi asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi.

Ko'pchilik ishlab chiqarish vaziyatlarini tushunish uchun menejer kibemetikaning ba'zi muhim qonunlari haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ulardan eng asosiysi xilma-xillik va chaqqon harakatlilik deb ataluvchi qonundir. Ommaviy shaklda uni quyidagicha ifodalash mumkin: Har qanday jonli tizimga (m: tashkilotga) tashqi va ichki muhit eng xilma-xil, ham qonuniyat bo'yicha takrorlanuvchi, ham tez harakat orqali ta'sir ko'rsatish mumkin. Tashkilot o'zining butunligi va qobiliyatini amalga oshirish uchun yuqoridagi kabi har qanday ta'sirga asosan zarur paytda mos ravishda qarshi turishi dardkor.

Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi boshqarish tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, ular erishilgan natijalariga baho berish, iqtisodiy samaradorligida aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijtimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish bu qonun asosida yo'lga qo'yiladi. U quyidagilarda ifodalanadi:

- ishlab chiqarishning obektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirishga, shaxsning har tomonlama rivojlanirishga qaratilganligi;

- insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligi;

- ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyati.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalanagan qiymati narx deb ataladi. Narx bozor barometridir, ya'ni agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif

hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi. Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridoming to'lov qobiliyatini ifodalaydi.

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortishini ifodalaydi.

Taklif - bu bozordagi tovar va xizmatlarning hajmidir.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi. Menejment qonun va qonuniyatlari o'z mohiyatiga ko'ra obektiv jarayon hisoblanadi. "Qonun" va "qonuniyatni" umumiy va xususiy tushunchalarga kiritish mumkin.

"Qonun" umumiy tushuncha bo'lsa, qonuniyat uning bir qismi hisoblanadi. iqtisodiy qonun va qonuniyatlar inson ongi va saviyasidan tashqarida amal qiladi. Inson uni to'g'ri tushunishi va undan o'z faoliyatida oqilona foydalanishi lozim. Bozor iqtisodiyoti tizimi uni to'g'ri tushunish va undan oqilona foydalanishni talab qiladi.

Menejmentning quyidagi qonunlari mavjud:

- ixtisoslashtirish qonuni;
- integratsiya qonuni;
- markazlashtirish qonuni;
- demokratizatsiyalash qonuni;
- vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni).

Ixtisoslashtirish qonunining mohiyati shundaki, korxonani boshqarish ma'lum miqdordagi boshqaruvchilar, rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Ular o'z faoliyatlari jarayonida mehnat taqsimoti asosida o'ziga xos quyidagi funksiyalar bo'yicha (rejalashtirish, tashkil etish, muvofiqlashtirish, faollashtirish, nazorat), mehnat vositalari bo'yicha (axborotlarni yig'ish, qayta ishlash, tahlil qilish usullari), funksiyalami bajarish hajmi va mehnatga bo'lgan talab bo'yicha (bo'lim rahbarlari va unga bo'ysunuvchilar), menejment vakolati bo'yicha (menejment darajasi, huquqi, mas'uliyati va boshqalar) amalga oshiradi.

Menejment tizimida har xil funksiyalar taqsimoti mavjud bo'ladi. Xususan, korxonani boshqarishning umumiy vazifalari ishlab chiqarish jarayoni, moliya, sotib olish, sotish, marketing, kadrlarni o'qitish, ilmiy faoliyat, axborotlar tizimini boshqarish kabilar mavjud bo'ladi. Bu o'z navbatida boshqarishning ixtisoslashuvi bo'lib, ular yordamida

boshqarishning samaradorligi ta'minlanadi. Menejmentning ixtisoslashgan funksiyalari shu sohani bilgan tajribali va malakali xodimlar tomonidan amalga oshiriladi.

Integratsiya qonuni - bu obektiv qonun bo'lib, menejment barcha boshqaruvchi xodimlar faoliyatini integratsiyasi asosida amalga oshirishni ko'rsatadi. Bunday ehtiyoj ishlab chiqarish va boshqarishga bo'lgan talabdan kelib chiqadi va amalga oshiriladi.

Menejmentning integratsiyasi uning quyidagi tarkibiy qismlari yordamida namoyon bo'ladi:

1. Maqsad - boshqarishning integratsion omili sifatida;
2. Menejment mexanizmi - balanslashgan usuli va menejment jarayoni sifatida;
3. Strukturaliy bo'linmalar va ularning funksiyalarini muvofiqlashtirish sifatida;
4. Axborotlar bilan ta'minlash - menejment bo'linmalari o'rtasida bog'lanish sifatida.

Menejmentning markazlashtirish qonuni. Bu qonun markazdan va quyidan boshqarishning optimal (eng qulay) variantini topishni talab etadi.

Bu qonun bir tomondan markazdan, ya'ni yuqoridan pastga, ikkinchi tomondan pastdan yuqoriga menejment jarayonini o'zida aks ettiradi.

2.2. Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruv qonunlari va tamoyillari.

Ko'pchilik ishlab chiqarish vaziyatlarini tushunish uchun menejer kibemetikaning ba'zi muhim qonunlari haqida tasavvurga ega bo'lishi kerak. Ulardan eng asosiysi xilma-xillik va chaqqon harakatlilik deb ataluvchi qonundir. Ommaviy shaklda uni quyidagicha ifodalash mumkin: Har qanday jonli tizimga (m: tashkilotga) tashqi va ichki muhit eng xilma-xil, ham qonuniyat bo'yicha takrorlanuvchi, ham tez harakat orqali ta'sir ko'rsatish mumkin. Menejmentning samaradorligi ko'proq darajada ilmiy yondashuvlar va tamoyillardan foydalanish bilan belgalanadi. Hozirgi vaqtda amaliyotda menejmentga nisbatan faqat ba'zi bir ilmiy yondashuvlar va tamoyillar qo'llaniladi., bu uni tushunishni "torligi" bilan izohlanadi.

Har bir ob'ektni boshqarishning nazariyasi va amaliyoti tahlili R.A.Fatxutdinov bo'yicha menejmentga nisbatan o'z ilmiy

yondoshuvlarini qo'llash zarurligini belgilashga imkon beradi. (2.1-jadval).

2.1-jadval

Menejmentga nisbatan yondoshuvlar

Nomi	Qisqacha mazmuni
Ma'muriy	Ma'muriy yondoshuvda me'yoriy hujjatlardagi menejment tizimining vazifalari, huquqlari, majburiyatlari, elementlari tartibga solinadi
Qayta ishlab chiqaruvchi	Qayta ishlab chiqaruvchi yondoshuv bozor ehtiyojlarini kamroq xarajatlar bilan qanoatlantirish uchun tovar ishlab chiqarishni doimo qaytadan boshlashga mo'ljallangan
Dinamik	Dinamik yondoshuvda boshqaruv ob'ekti dialektik rivojlanishda, sabab-natija aloqalarida va birgalikdagi tobelikda ko'rib chiqiladi
Integratsiyali	Integratsiyali yondoshuvda alohida tizimchalar va boshqaruv tizimining elementlari o'rtasida o'zaro aloqa o'rnatiladi
Miqdoriy	Miqdoriy yondoshuvning mohiyati matematik, statistik va muxandislik hisoblashlar yordamida miqdoriy baliolashdan foydalanishdan iboratdir
Majmuaviy	Majmuaviy yondoshuvda menejmentning texnik, iqtisodiy ijtimoiy va boshqa jihatlari hisobga olinadi
Marketingli	Marketing yondoshuvi boshqaruvchi tizimchalari iste'molchiga qaratishni ko'zda tutadi.
Me'yoriy	Me'yoriy yondoshuvda boshqaruvdagi me'yorlar va normativlar belgilanadi
Ahloqiy	Ahloqiy yondoshuv xodimga shaxsiy imkoniyatlarini his qilishga yordam berishdan iboratdir.
Jarayonli	Jarayonli yondoshuvda boshqaruv o'zaro bog'liq vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqiladi
Tizimli	Tizimli yondoshuvda har qanday tizimga o'zaro bog'liq elementlarning majmuasi sifatida qaratiladi
Vaziyatli	Vaziyatli yondoshuv boshqaruvning har xil usullar qo'llanishi aniq vaziyat bilan belgilanishi nazarda tutiladi
Vazifaviy	Vazifaviy yondoshuvning mohiyati ehtiyojni qanoatlantirish uchun bajarish kerak bo'lgan vazifalarning majmuasi sifatida ko'rib chiqilishida iborat bo'ladi

Ushbu yondoshuvlarni boshqaruvning asosiy tamoyillariga kiritish mumkin. Boshqaruv jarayonlarini aniq ob'ektlarini boshqarish jarayonida boshqaruv sub'ektlari (idoralari) amal qilishlari kerak bo'lgan jamiyatning ob'ektiv qonunlari va qonuniyatlaridan kelib chiquvchi asosiy qoidalar sifatida belgilash mumkin. Birinchi marta "boshqaruv tamoyillari" atamasini F.Teyl or kiritgan, u 1911-yilda "Ilmiy

menejment tamoyillari" nomi ostida asarini nashr qilgan. Ishlarni bajarish asoslari va mehnat operatsiyalarini o'rganish asosida ishchilarning shaxsiy mehnatlarini boshqarishning to'rtta tamoyillarini shakllantirgan:

- ishning har bir elementini bajarilishiga ilmiy yondoshuv;
- ishchilarni tanlash, o'qitish va mashq qildirishga ilmiy yondoshuv;
- ishchilar bilan kooperatsiyalashish;
- natijalar uchun javobgarlikni menejerlar va ishchilar o'rtasida taqsimlash.

Menejment sohasidagi boshqa mashhur mutaxassis A.Fayol 1916-yilda "Umumiy va sanoat boshqaruvi" kitobida tashkilotlardagi boshqaruvchilar ishini shakllantirilgan holda ta'riflashni taklif qilgan va boshqaruvning 14 tamoyillarini shakllantirgan, boshqaruv vazifalarini hal qilish va menejment vazifalarini bajarishda ularga amal qilish taklif etiladi (2.2.-jadval).

Menejment tamoyillari (A.Fayol bo'yicha)

2.2- jadval

Tamoyil	Tamoyilning mazmuni
Mehnat taqsimoti	Ish kuchidan samarali foydalanish uchun ishlarni ixtisoslashtirish (ishlov chilarning harakatlari yo'naltiriladigan maqsadlar sonini qisqartirish hisobiga)
Vakolatlar va javobgarlik	Har bir ishlovchiga ishni bajarish uchun javobgarlikka ega bo'lish uchun yetarli bo'lgan vakolatlarni berish kerak
Intizom	Ishchilar rahbariyat bilan bitim shartlariga bo'ysunishlari kerak, menejerlar intizomni bizuvchilarga nisbatan adolatli jazolarni qo'llashlari kerak
Yakka hukmronlik	Xodim ko'rsatmalarni oladi va faqat bitta bevosita boshliq oldida hisob beradi
Harakatlar Birligi	Bir xil maqsadga ega bo'lgan barcha harakatlar guruhlariga birlashtirilishlari va yagona reja bo'yicha amalga oshirilishlari kerak
Shaxsiy manfaatlarini bo'ysindirilishi	Tashkilot manfaatlarini yakka shaxslar manfaatlaridan ustunlikka egalari
Xodimlarni mukofatlash	Xodimlar tomonidan o'z manfaatlarini uchun adolatli mukofotni olinishi
Markazlashtirish	Boshqaruvchi markazga ega tashkilotdagi yagona tartib. Markazlash- tirish va markazlashtirmaslik o'rtasida eng to'g'ri nisbatlarda eng yaxshi natijalarga erishiladi. Vakolatlar (hukmronlik) javobgarlikka mutanosib ravishda berilishi kerak

Qoyali zanjir	Buyruqlarning uzilmaslik zanjiri, u bo'yicha farmoyishlar uzatiladi va ierarxiyaning barcha bosqichlar o'rtasidagi kommunikatsiyalar amalga oshiriladi ("boshliqlar zanjiri")
Tartib	Har bir xodim uchun ish joyi va har bir xodim o'zining ish joyida
Adolat	Ma'lum qoidalar va bitimlar qoyali zanjirning har bir bosqichida hayotga adolatli ravishda tadbiq etilishlari kerak
Xodimlarning barqarorligi	Ishlovchilarning tashkilot va uzoq muddatli ishga nisbatan sodiqligini o'rnatish, chunki xodimlar qo'nimsizligi samaradorlikni pasaytiradi.
Tashabbus	Ishlovchilarni ularga topshirilgan vakolatlar va bajarilayotgan ishlari doirasida mustaqil fikr yuritishni ishlab chiqishga rag'batlantirish.
Korporativ ruh	Xodimlar va tashkilot manfaatlarining uyg'unligi harakatlar birligini ta'minlaydi ("kuch - birlashishda")

Sotsiolog M.Veber ma'muriy tashkilotlar tomonidan boshqaruvning prus tajribasini umumlashtirish asosida universal qoidalar deb ataluvchilarni ishlab chiqqan. Uning fikriga ko'ra, boshqaruvning har qanday idoralari ularga amal qilish lari kerak. Boshqaruv tamoyillarini o'rganish keyinchalik bir qator mamlakatimiz va xorij olimlari tomonidan davom ettirilgan.

Boshqaruv tamoyillari boshqaruvning erishishga harakat qilishi zarur bo'lgan nazariy idealini aks ettiradilar. Bu tamoyillarni amalga oshirilishi boshqaruvning barcha bosqichlaridagi samaradorligi va ilmiyligining mezon bo'ladi.

Boshqaruv tamoyillari cheklovchi shartlar sifatida bo'ladilar. Bundan tashqari, boshqaruv sifatini, ya'ni boshqaruv jarayoni natijalarini baholashda ularga amal qilish zarur. Bu ma'noda boshqaruv idoralari ishining sifati, natijaviyligi baholashning mezonlariga aylanadilar.

Menement tizimini shakllanishi, faoliyat yuritishi va rivojlanishi uchun ko'rsatib o'tilgan asosiy tamoyillardan tashqari yana qo'shimcha tamoyillarga rioya qilish zarur, ular boshqaruv tizimining barcha tizimchalari uchun umumiy bo'ladilar:

boshqaruvni amalga oshirishda ixtisoslashish va universallashtirishni muvofiq birlashtirish (boshqaruv ishlarini bajarishda ixtisoslashish va universallashtirish o'rtasidagi muvofiq nisbat ta'minlanishi kerak);

tashqi muhitga nisbatan barqarorlik (tashkilot makro yoki mikro muhitning ayrim elementlarini o'zgarishida boshqaruv tizimi faoliyat yuritishni davom ettirishi va qo'yilgan maqsadlarni bajarishi kerak);

boshqaruvning tejamkorligi (boshqaruvni amalga oshirish va maqsadlarga erishish uchun usullar va vositalarni tanlashda mehnat, moddiy, vaqt, moliyaviy va boshqa xarajatlarni chegaralash zarur);

- boshqaruvning samaradorligi;
- boshqaruvning insonparvarligi;

ta'sir ko'rsatish usullari va vositalarining boshqaruv ob'ektiga xos bo'lgan qonuniyatlarga mosligi (boshqaruvda boshqaruv ob'ektining holati va rivojlanishi qonunlarini hisobga olish zarur);

vakolatlarining qo'yilgan vazifalarga mosligi (rahbariyat boshqaruv idoralari va xodimlariga o'zlarining oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarish uchun zarur bo'lgan vakolatlarni berishi kerak);

istisno qilish (faqat standartlar va qoidalardan kattaroq chetga chiqishlarda nazorat tizimi ishga tushishi kerak);

boshqaruvda markazlashtirish va markazlashtirmaslikni biriktirish (boshqaruvning har bir aniq tizimida tegishli vazifalari bajarishni markazlashtirish (markazlashtirmaslik) ning muvofiq darajasi bo'lishi kerak.

Boshqaruvning keltirilgan asosiy va qo'shimcha tamoyillari har qanday tizimcha uchun xosdir. Shuning bilan birga boshqaruv tizimining har bir tizimchasi yana o'ziga xos tizimchalar asosida shakllanishlari va faoliyat yuritishlari kerak. Masalan, quyidagilar xodimlarni boshqarishning o'ziga xos tamoyillari bo'ladilar: mehnat taqsimoti, yakka xukmronlik, shaxsiy manfaatlarni umumiyga bo'ysunishi va boshqalar.

G'arbda vujudga kelgan boshqaruvga qarashlarning zamonaviy tizimi boshqaruvning quyidagi tizimlariga suyanadi:

- ishlovchilarga nisbatan xayrihohlik; muvaffaqiyatli menejmentning sharti sifatidagi javobgarlik;
- firmani gorizontaal va vertikal bo'yicha kesib o'tuvchi kommunikatsiyalar;
- firmadagi ishlovchilarning qobiliyatlarini rivojlanishiga ko'maklashuvchi muhit;
- har bir ishlovchining firma natijalaridagi ulushli ishtiroki;
- atrof-muhitdagi o'zgarishlarga o'z vaqtida javob qaytarish;
- odamlar bilan ishlashda ishdan qanoatlanganlikni ta'minlovchi usullardan foydalanish;
- ishni muvofiqlashtirishning sharti sifatida menejerlarning ishdagi barcha bosqichlardagi ishtiroki;
- menejer ishda to'qnash keladigan kishilarni eshitishni bilish;

- biznesning etikasi;
- xodimlarni boshqarishga jalb qilish;
- xalollik va odamlarga ishonch;
- menejmentning fundamental asoslari: sifat, xarajatlar, servis, yangiliklar, resurslarni nazorat qilish, xodimlarga suyanish;

shaxsiy ishning sifati va uni doimiy ravishda takomillashtirish. Boshqaruv nazariyasi bo'yicha asarlarda boshqaruvning 30 dan ortiq tamoyillari keltiriladi. Buning ustiga, ijtimoiy rivojlanishni borishida xo'jalik yuritishning ma'muriy buyruqbozlik tizimini faoliyat yuritishi uchun xos bo'lgan boshqaruvning ba'zi bir tamoyillari o'zlarining dolzarbliklarini yo'qotganlar, masalan o'zgarishlarning keyingi o'n yilliklarda mavjud bo'lgan demokratik markazlashish tamoyili. Shuning bilan bir vaqtda boshqaruvning zamonaviy sharoitlariga adekvat bo'lgan yangi tamoyillari ishlab chiqilmoqda, masalan tashqi muhit omillari ta'siriga barqarorlik tamoyili.

Tashkilot o'zining butunligi va qobiliyatini amalga oshirish uchun yuqoridagi kabi har qanday ta'sirga asosan zarur paytda mos ravishda qarshi turishi darkor. Bu boshqarishning asosiy qonunini shunday ifodalash mumkin: agar boshqariluvchi tizimga muhitni xilma-xil ta'siri qanday bo'lishi mumkin bo'lsa, u tashkilotning boshqaruvchi qismi ham shunday ko'pdan ko'p, xilma-xil tez ta'sir ko'rsatish dasturiga ega bo'lishi darkor.

Tashkilotni boshqarish tamoyillari boshqarish tizimiga, strukturasiga va tashkil qilish jarayoniga talablarni belgilaydi. Ya'ni barcha darajadagi menejerlar rahbarlikni amalga oshiradigan asosiy boshlang'ich nizomlar, qoidalami aniqlaydi. Shunday qilib, boshqarish tamoyilini rahbarlik funksiyasini amalga oshirish uchun asos bo'luvchi g'oyalar, qonuniyatlar va qoidalar tarzida tasavvur qilish mumkin. Boshqarish tamoyillari klassifikatsiyasiga bir necha yondashuvlar mavjud, lekin ular orasidagi uzviy bog'liqlik hisoblansa, ularning umumiy tamoyillari asosan quyidagilardan iborat:

1. Menejmentning asosiy tamoyili boshqarishda markazlashgan va markazlashmagan tamoyilni optimal qo'shib olib borish bo'lib u qaror qabul qilishda vakolatlarni optimal taqsimotiga asoslanadi.

2. Yakkaboshlik va kollegiallik tamoyili. Uning mohiyati konkret darajadagi rahbar va huquq doirasiga kiradigan masalalarni yolg'iz hal qilishida ifodalanadi. Kollegiallik aniq qarorlarni ijrochilar hamda turli

darajadagi rahbarlar fikri asosida kollektiv qarorlar qabul qilishni ifodalaydi.

3. Ilmiy asoslanganlik tamoyili. U tashkilotni ijtimoiy-iqtisodiy qayta qurishda vaqt bo'yicha rejalashtirish, voqealarni oldindan ilmiy ko'ra bilishni ifodalaydi. Uning asosiy mazmuni shundan iboratki, barcha boshqarish harakatlari ilmiy uslublar va yondashuvlarni qo'llash orqali amalga oshiriladi.

4. Rejalilik tamoyili. Istiqbolda tashkilotni rivojlantirish ko'lamlari va asosiy yo'nalishlarini rejalashda ifodalanadi.

5. Erkinlik va qisman avtonomlik tamoyili. Bunda barcha tashabbuslar harakatdagi qonunshunoslik doirasida o'z xohishi bilan boshqarish funksiyasini bajarayotgan, erkin harakat qilayotgan iqtisodiy subektlardan chiqishini taqozo qiladi. Masalan: kasbiy erkinlik, raqobat erkinligi, shartnomalar erkinligi.

6. Ierarxiya va qayta aloqalar tamoyili. U o'z organining boshlang'ich zvenosi keyingi darajadagi rahbarlik organ nazoratida bo'luvchi ko'p bosqichli strukturalarni yaratishda ifodalanadi. Barcha zvenolar faoliyati ustidan doimiy nazorat qayta aloqalar orqali amalga oshiriladi.

7. Huquq, majburiyat va mas'uliyatni birga qo'shib olib borish tamoyili. Tashkilotda har bir bo'ysunuvchi o'ziga qo'yilgan topshiriqlarni bajarish va u haqda ma'lum davrda hisobot berib borishi kerak.

8. Motivlashtirish tamoyili. Agar menejer rag'batlantirish va jazolash tizimini qatnashish bilan amalga oshirsa, uni ko'zda tutimagan holatlarni hisobga olgan holda qarab chiqsa, tashkiliy elementlarni birga qo'shib olib bora motivlashtirish dasturi samarali bo'ladi.

9. Boshqarishni demokratiyalash tamoyili. Uning mohiyati, asosan, boshqarishda barcha xodimlar qatnashishini taqozo qiladi. Qatnashish shakli turlicha bo'lishi mumkin: boshqarishda yagona ma'muriylik, birgalikdagi pul mablag'lari, boshqarish qarorlarini kollegial hal qilish va hokazo.

10. Farmoyishlik va javobgarlik tamoyili. Ishlab chiqarish birligi yoki firma tomonidan qabul qilingan rejalar, yo'riqnoma, korxonaning yillar davomida to'plangan an'analarga bo'ysunishi va ularni bajarishini ta'minlash farmoyishlik tamoyilining asosini tashkil qilib, kelajakni ta'minlovchi omillardan biri hisoblanadi. Biznesda javobgarlik haqida gapirilganda, avvalo, boshqaruvchilar javobgarligi

ko'zda tutiladi. Bu tamoyil menejmentda ma'lum majburiyatlarni ko'zda tutadi, xususan:

Qonunga bo'ysunish majburiyati. Menejer faoliyati Konstitutsiya va davlat qonunlariga zid bo'lmazligi kerak. Qonunga bo'ysunish menejer uchun har bir fuqaro qonunga itoat etishi kabi muhim burchdir. Menejer uchun huquqiy javobgarlik hatto kuchliroq ham bo'ladi, chunki fuqarolik qonunlaridan tashqari u firma faoliyatiga oid bir qancha xususiy qonunlarni ham bajarishi zarur.

— Kontrakt shartlarini bajarish majburiyati. Kontrakt boshqaruvchilarga ko'plab turli majburiyatlarni yuklaydi. Avvalo menejer uning uchun ishlayotgan odamlar, firma mulkdorlari oldida ham ma'lum darajada, boshqaruvchi yollanuvchilar oldida kontrakt shartlarini bajarish, ish haqi miqdori, nafaqa, mukofot, xizmat bo'yicha ko'tarilishi, mol yetkazib berish, qo'shimcha xizmatlar ko'rsatish va boshqa kafolatlar uchun ham javobgardir, shuningdek ular federal hukumat, mahalliy hokimiyat oldida ham soliq shartlari bo'yicha javobgardirlar. Agar mulkka yakka tartibda egalik qilinsa, mulk egasi barcha majburiyatlar bo'yicha shaxsan javobgardir.

Xususiy firmalar egalari. Bu turdagi majburiyalardan ko'pi oldida o'zlarini sug'urta vositasida himoya qilishi mumkin. Mulkchilikning korporativ shaklida hissadorlik a'zolariga biznes bilan bog'liq javobgarlik yuklatilmaydi. Chegaralangan javobgarlik korporatsiyalarning asosiy afzalliklaridan biri bo'lib, qarzlarni yoki sud da'vosi uni bankrot bo'lishiga sabab bo'lib, mulk egasi o'z kapitalini yo'qotishi mumkin. Shunday qilib, javobgarlik tamoyili biznes olamida muhim ahamiyatga ega. Zamonaviy xo'jalik rahbariga qo'yiladigan talablar eng avvalo yuqori darajada kasbiy mahorat va bilimdonlikni ko'zda tutadi. Ammo boshqarish nazariyotchilari va amaliyotchilari bu oddiy tushunchani turlicha tushunadilar. Ba'zi birlari uchun rahbar — chuqur texnik va iqtisodiy bilimlarga ega bo'lgan mutaxassis bo'lsa, boshqalar uchun — ma'muriy vazifalarni bajaruvchi ishlab chiqarish tashkilotchisi. Hozirgi birinchi o'ringa mustaqillik, tashabbuskorlik, ongli tavakkalchilikka tayyorgarlik ilgari surilayotgan bir davrda yangi xo'jalik yuritish sharoitida rahbar mehnatining mohiyat va ahamiyatiga uning roli va tabiatiga munosabatni o'zgartirish kerak. Bu munosabatlar ishlab chiqarish jamoalari rahbarlari mehnati mazmunini g'arb menejrlari mehnatiga yaqinlashtirishga imkon berib, G'arb va Yaponiyaning eng yaxshi firmalariga xos bo'lgan boshqarishni tashkil qilishning samarali shakllari va uslublarini bizning sharoitga ko'chirish

imkoniyatlarini ochib beradi. Bunday yondashuvdagi amaldagi cheklanishlarni bartaraf qilish uchun hozirgi vaqtda iqtisodiy faoliyatning o'zaro munosabatlar yondashuvi asosida iqtisodiy faoliyat metonazariyasini yaratishga harakat qilinmoqda.

Rahbar mehnatini o'rganishga bunday yondashuv tizimi tadqiqotlar metodologiyasi va konsepsiyasi, ijtimoiy boshqarish nazariyasi va iqtisodiy ruhiyat g'oyalarni birlashtirish evaziga erishish mumkin bo'lib qoldi. Bunda mehnat jamoalari bir vaqtning o'zida obektiv bog'liq bo'lmagan ijtimoiy-iqtisodiy tizim va ijtimoiy guruh sifatida qaraladi.

Kishilarning birgalikda faoliyatiga rahbarlik mohiyati yakka hokimlik va guruh xulqining o'z-o'zini boshqarishi kabi ikki jarayonning dialektik bog'liqligida o'z aksini topadi. Rahbar faoliyati ijtimoiy-iqtisodiy tizim doirasida birgalikdagi faoliyati tuzilishiga organik bog'liqdir. Boshqacha so'z bilan aytganda barcha ijrochilik, tashkiliy va ma'muriy funksiyalar lavozim ierarxiyasining quyi bosqichiga tayanishi, yordamchi bo'linmalar, xizmat funksiyalariga berilishi yoki yuqori darajadagi rahbarlik qo'lga o'tishni taqozo etadi. Jamoa a'zolari orasida vazifalar taqsimoti shunday bosh xulosaga olib keladi.

Rahbarlik iqtisodiy faoliyatning o'ziga xos turi bo'lib, uning asosiy bo'g'ini kishilarning birgalikdagi mehnatini boshqarishdir. Har qanday lavozim darajasidagi rahbarning umumiy vazifasi o'zining jismoniy va intellektual quvvati bilan bo'ysinuvchilarni jamoa harakati orqali birgalikdagi faoliyatida maqsadga erishishda ifodalanadi. Har qanday faoliyatning intellektual tarkiblari jismoniy elementlardan ustun turgan sharoitda odamlarni nafaqat qo'li bilan balki aqli bilan ishlashga majbur etish hech qanday ma'muriy buyruqbozlik vositalari bilan insonni o'zi xohlamasa ijodiy fikrlashga va harakat qilishga majbur qilishi mumkin emas.

Majbur qilish-boshqarish emas. Boshqarish nazariyasi juda ko'plab yangiliklarni boshidan kechirdi, lekin ularning birmunchasi o'tmish bilan o'tib ketdi, chunki ular shuhratparast «o'qituvchilar»ning manfaatlariga xizmat qilib, yangi talablarga javob bera olmadi. Iqtisodiy fanlar o'tmish yukidan doimo iztirob chekib keldi. Iqtisod aniq fan sifatida iqtisodiy nuqtayi nazardan to'la axborotlarga ega bo'lib, har qanday holatda o'zini aqli tutadigan sun'iy shaxs sifatida gavdalandi va u iqtisodchilar uchun hamisha sajdagoh bo'lib xizmat qiladi.

Boshqarishning obektiv tizimi markazlashtirilgan shaklda bo'ladi. Masalan, biologiyada birinchi tizim faoliyat ko'rsatishi uchun markaz, ya'ni miya ishlashi kerak.

Korxonani boshqarishda, muhim qarorlar qabul qilishda vakillikning aksariyat qismini o'z zimmasiga oladigan boshqaruv tizimi markazlashgan boshqaruv deb ataladi. Korxonani boshqarish vakolatlari asosan quyi boshqaruv organlariga berilgan bo'lsa, buni markazlashmagan ya'ni quyidan boshqaruv deyiladi.

Markazlashgan boshqaruvning afzalliklari quyidagilardan iborat:

1. Ixtisoslashgan boshqaruv xizmatining faoliyatini muvofiqlashtirish va nazorat qilish imkoni tug'iladi;

2. Harakatning yagona kelishilgan tartibi ta'minlanadi;

3. Menejment mehnati bilim va tajribadan unumliroq foydalanish imkonini beradi.

Quyidan boshqarishning afzalliklari quyidagilar:

1. Muammoni yaxshiroq biladigan rahbar tomonidan qaror qabul qilish imkoni tug'iladi;

2. Yirik korxonalarni axborotlar hajmi ko'pligi sababli boshqarish va menejment qarorlarini ishlab chiqish qiyinlashadi;

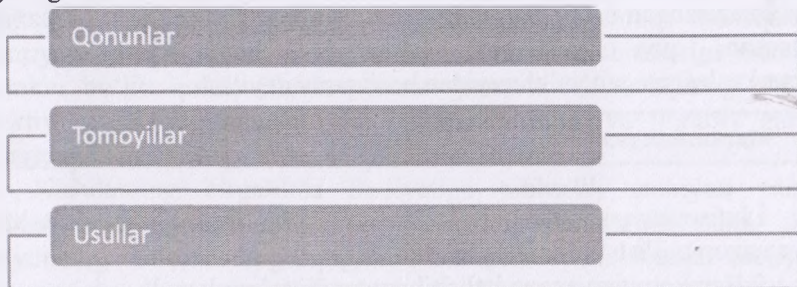
3. Quyidan boshqarish rahbarlik lavozimidagi shaxsning mas'uliyatini oshiradi, o'ziga nisbatan talabchanlik kuchayadi va o'z ish joyida mustahkam bo'lish imkonini beradi.

Demokratizatsiyalash qonuni. Menejment samaradorligi odamlar manfaatiga mos tushadigan bo'lishini ta'minlashi lozim. Manfaatdor har bir shaxs, boshqaruv xodimi mehnat jamoasi uchun xos bo'lgan jarayon hisoblanadi. Bu esa boshqarish jarayonini nafaqat malakali, qolaversa, demokratiya bo'lganda ta'minlanadi. Bu qonun mohiyatiga ko'ra jamoada odamlarning bir-biriga bo'lgan o'zaro munosabatini aks ettiradi, ya'ni rahbar va bo'ysunuvchilar o'rtasidagi o'zaro aloqani aks ettiradi.

Vaqt qonuni (vaqtni iqtisod qilish qonuni) - bu bozor iqtisodiyotining muhim qonunidir. Vaqt iqtisodiy kategoriya bo'lib, uning qadr-qimmati korxona faoliyatining barcha tomonlarini o'z ichiga qamrab oladi, jumladan, ishlab chiqarish tezligi, kapital aylanmasi, mehnat unumdorligi, mehnat qurollaridan foydalanish xarajatlari va boshqalar.

Menejmentning asosiy tamoyillari- Tamoyil-bu faoliyat yuritishning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda boshqaruv

tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, xulq me'yorlari tushuniladi. Boshqaruv tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida boshqaruv usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Boshqaruv mexanizmini quyidagicha ifodalash mumkin:



2-rasm. Boshqaruv mexanizmlari

Boshqaruv tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qo'llanilishi lozim.

Menejmentning asosiy tamoyillariga quyidagiiar kiradi:

1. Boshqaruvda yakkaboshchilik va kollegiallik tamoyili. Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda xodimlarning yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunishi talab qilinadi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'g'in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalami hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik kollegiallik, qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga o'z fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. Ilmiylik tamoyili. Boshqaruv tamoyillari orasida valyuntarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlami, jamiyat rivojlanishining ob'ektiv yo'nalishlarini, bu sohada milliy va chet el tajribasini taqazo qiluvchi o'rinni egallaydi.

3. Rejalilik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni rejali boshqarish-biznes va strategik rejani tuzish iqtisodiy siyosatlamani amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyil ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlarini belgilaydi.

4. Boshqaruv shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoiti Bozor iqtisodiyoti sharoitida boshqaruvning uch shakli mavjud, jumladan: xususiy, jamoa va davlat boshqaruvi. Boshqaruvning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Boshqaruvning xususiy shaklini ijobiy tomoni mulk egasining ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi bo'lsa, kamchiligini esa sarmoyaning uncha katta bo'lmashligi va bir kishini boshqaruvning turli vazifalarini bajarishga majburligidir.

Boshqaruvning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va huquqiy shaxslar boshqaruv qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksionerlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilish, boshqaruvning xususiy shakli kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Boshqaruvning jamoa shaklini afzalligi sheriklarni aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatlarini, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarini belgilaydi.

6. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

7. Javobgarlik va tavakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda malum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

O'yinlar nazariyasi- 80-yillarning eng yaxshi ishbilarmoni deb tanilgan Li Yakoka 1902-yilda AQSh ga ko'chib kelgan italyan emigrantining o'g'li. U 1942-yili Pensilvaniya universitetiga o'qishga kirdi. o'qishni tugatgach injenerlik ishi uni qiziq-tirmaganligi uchun «Ford motor» firmasining sotish bo'limiga ishga kirdi va katta muvaffaqiyatlarga erishdi.

1978-yili u kutilmaganda Genri Ford tomonidan ishdan bo'shatildi, so'ng u inqirozga uchragan «Kreysler» flrmasini qutqarib, biznes olamining yorqin vakilga aylandi.

«Kreysler firmasining mag'lubiyati industriyada yangi ilmiy boshqarishni tatdiq qilinganidan 30 yil keyin yuz berdi. L. Yakoka korpotatsiya ishini tahlil qilib, kam daromadli bo'limlar sotildi, yillik xarajatlar qisqartirildi, menejerlarga ish haqi kamaytirildi, ish haqi rejasi qisqardi, iqtisodiy avtomobillar ishlab chiqarish yo lga qo'yildi, boshqaruvchilar almashtirildi, eng yaxshi mutaxassislardan komanda tashkil etildi, yangi rahbarlar yangicha yondashuvni ishlab chiqa boshladi.

Asosiy diqqat komanda yig'ishga qaratilib, uning maqsadi birlik va maqsadga intilish edi.

«Butun xo'jalik operatsiyalarining so'nggi nuqtasini uchta so'z bilan ifodalash mumkin: odamlar, mahsulot, foyda.

Birinchi o'rinda odamlar turadi. Agar sizda ishonchli komanda bo'lmasa boshqa omillar orqali ko'p narsaga erishib bo'lmaydi».

«Agar menejer bittagina odamni bo'lsa ham shijoatli faoliyatga yo'naltira olsa, u ko'p narsaga erishgan bo'ladi. Agar gap korxona ishini oldinga siljitish haqida borsa uning mohiyati kishilami motivlashtirishdadir (qo'zg'otishdadir). Siz o'z qo'lingiz ostidagi bo'ysinuvchilar faoliyatini kuzatsangiz u o'z navbatida boshqalami faoliyatga harakatlantiradi».

«Biznes dunyosida qanday qilib g'olib komanda yaratiladi? Xuddi sportdagiday. o'qitishni eng elementar narsalardan boshlash kerak. O'yinchi asosiy qoidalar va o'yin usullarini bilishi kerak va maydonda to'g'ri joy tanlashni uddalashi zarur. Keyinchalik uni o'yin qoidalariga qattiq amal qilishga o'rgatish kerak, bu intizomning muhim talabi. o'yinni bir to'p tashkil topmagan individual o'yinchilar bilan emas, balki ahil jamoa bilan olib borish darkor. Jamoada manmansirashga o'rin bo'lmaydi. Ammo yaxshi futbol klublarida ko'plab murabbiylar topiladi, ulaming o'yinchilari o'yin texnikasini yaxshi egallagan va intizomga qattiq bo'ysunadi, ammo yutqazib qo'ya beradi. Biz bu yerda uchinchi talabga duch kelamiz: «sinalgan jamoa bo'lib o'ynash uchun» uning a'zolari birbiriga juda g'amxo'r bo'lishlari lozim. Ular bir-birlarini hurmat qilishlari kerak. Har bir o'yinchi o'z qo'shnisi, sherigi haqida o'ylab o'ziga-o'zi aytishi kerak: «Agar men raqib jamoasining shu o'yinchisini to'xtatib qolmasam Polni oyog'ini sindirishi mumkin. Pol o'z vazifasini bajarishi uchun, men o'z vazifamni bajarishim kerak».

«O'rta va talant orasidagi farq shundan iboratki, jamoa a'zolari birlariga qanday tuyg'ular his qiladi. Ko'pchilik kishilar uni do'stlik ruhi deb ataydilar. Qachon o'yinchilar shu ruhni anglasalar sizga g'oliblar jamoasi tayyor». Hayotda aqlli va talantli insonlar juda ko'p, lekin ular jamoada o'ynay olmaydilar». Menejer uchun halokatli tavsifnoma:«Uning kishilar bilan munosabatlari yo'lga tushmayapti» deb ta'kidlashdir. Shu yerda boshqarishning eng asosiy mohiyati yashiringan. L. Yakobaning ushbu fikrlari o'yinlar nazariyasining asosiy yo'nalishlarini ifodalaydi.

Tayanch so'z va iboralar: Menejment qonunlari, iqtisodiy qonunlar, falsafiy qonunlar, narx qonuni, integratsiya qonuni, menejmentning asosiy tamoyillari, taklif, rejalilik tamoyili, boshqaruv shakli.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qaysi iqtisodiy qonunlar sizga malum?
2. Moddiy dialektika qonunlari, mohiyati va ularning boshqaruvga ta'sirini ta'riflab bering.
3. Bozor iqtisodiyotida qaysi qonunlar muhim rol o'ynaydi.
4. Boshqaruvning qaysi prinsiplari sizga malum?
5. Raqobatchilik qonunining mohiyati nimada?

3.BOB: ZAMONAVIY MENEJMENTNING ASOSIY FUNKSIYALARI

3.1.Zamonaviy menejment funksiyalarining tavsifi, mohiyati, mazmuni.

Har qanday menejment funksiyasi boshqaruv xodimlarining o'ziga xos faoliyatining turidir, mehnatning kasbiy taqsimoti, boshqaruv sohasidagi ixtisoslanish natijasidir. Ushbu faoliyatni o'ziga xosligi shundaki, har bir funksiya berilgan maqsadni bajarilishiga yo'naltirilgan. Shuning uchun u o'zining mavjud rolini o'ynaydi va boshqaruv xodimlarining umumiy faoliyatini tarkibiy qismi hisoblanadi.

Funksiya lotincha "function" so'zidan kelib chiqqan bo'lib, bajo keltirish, bajarish, amalga oshirish ma'nosini bildiradi. Xorijiy so'zlar lug'atida funksiya faoliyat darajasi, majburiyat, maqsad va rol deb ifodalanadi. Menejment funksiyalari boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlarni bir butun qilib bog'lab, aniq majburiyatlar bilan tavsiflaydi. Menejment funksiyalariga tadqiqotchilar o'zlarini nazariy qarashlari asosida yondashganlar. Masalan F. Teyloming fikricha, har bir xizmatchi eng yuqori lavozimdan eng quyi lavozimgacha imkoni boricha o'z sonli vazifani bajarishi kerak. Ba'zi mutaxassislar o'z qarashlarida menejment funksiyalarining asosiy tayanchini mazmuniy tomonga emas, balki axborotli tomonga yo'naltirganlar.

Menejment funksiyasi deganda, ular eng avval axborotga ishlov berilishidagi tashkiliy faoliyat, ya'ni shunday zarur mehnat faoliyati turiga bevosita axborotni ishlab chiqarishni boshqaruvning manfaati uchun harakati va ishlatilishi bilan bog'liqligi, shu jumladan, zarur qarorlar ishlab chiqilishi tushuniladi. Ayrim mualliflar menejment funksiyasini menejment subektlarini harakat operatsiyasi desa, boshqasi ijtimoiy jamiyat birlashmasi faoliyatining bir qismini tartibga solinishi deydi, uchinchisi esa obektiv zarur, barqaror takrorlanuvchi harakat degan xulosaga kelishgan.

Boshqaruv faoliyati boshqa faoliyat turlaridan tubdan farq qiladi. Chunki, rahbar o'z faoliyatini amalga oshirish jarayonida kundalik amaliyotida juda turli, bir-biriga o'xshamagan harakatlar bilan to'qnash keladi. Minsberg xulosa qilishicha, rahbarning faoliyati boshqa faoliyat turlari kabi doimiylikka ega emas, u har xilligi, tezkorlikni talab etib turishi, vaqti-vaqti bilan boshqa tur faoliyat bilan to'qnash kelishi bilan ajralib turadi. G.GESTni izlanishlariga ko'ra, har bir rahbarning rahbarlik faoliyati kuniga o'rtacha 583 ta turli boshqaruv operatsiyalaridan iborat.

Boshqaruv faoliyatining yana bir xususiyati shundaki, unda ko'pchilik harakatlar, qarorlar, hozirni o'zida hal qilinishni talab etadi. Demak, rahbar o'z faoliyati va xodimlariga juda talabchan, vaziyatni to'g'ri tushunishi va baholashi, maxsus bilim va ko'nikmalarga ega bo'lishi lozim. Bundan tashqari, bu harakatlarning barchasi sovuqqonlik bilan, emotsiyalarga berilmagan holda bajarilishi zarur. Minsberg fikriga ko'ra, menejerlar tashkilotda o'ziga xos lavozimlarga ega bo'lib, har xil bo'linmalarning rahbarlari sifatida, shu lavozim taqozo etadigan xizmat xulqiga ham ega bo'lishi kerak. Bu ma'noda boshqaruvda, aynan, o'z lavozimi taqozo etib turgan xulqni amalga oshirgani holda, o'zligini saqlab qolish hamda bu ishni o'ziga xos tarzda bajara olish- bu haqiqiy san'atdir.

Minsbergning fikricha, hamma rahbarlarga kishilar orasidagi munosabatlarni muvofiqlashtirish, axborotni qayta ishlash va uzatish, qarorlar qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan rollar mansub. qarorlar qabul qilish bilan bog'liq bo'lgan sub'ekt sifatida rahbar-tadbirkor kamchiliklar va nuqsonlarni bartaraf etuvchi, resurslarni taqsimlovchi va munozaralar olib boruvchi rollarni bajaradi. Ushbu rollar bir- biridan alohida emas, balki o'zaro bir-biri bilan bog'liq, bir butunlikni yaratish yo'lida o'zaro birgalikda bajariladi. Ushbu rollar menejer ishining hajmini va mazmunini aniqlaydi.

Boshqaruv-tashkilot maqsadlarini shakllantirish va ularga erishish uchun zarur bo'lgan rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kabi asosiy umumiy) funktsiyalarni amalga oshirish jarayonidir. Biz ham aynan shu (amerikacha) metodikaga asoslanamiz.

Boshqaruvga oid ikki muhim holatni ko'rsatish mumkin:

-birinchidan, har qanday tashkilotning boshqaruv tizimi nechta bosqichdan iborat bo'lmasin, shartli ravishda uch bosqichga keltiriladi: oliy bosqich, o'rta boshqaruv va quyi boshqaruv bosqichi. Bu bosqichlarga bo'linish boshqaruv hajmi (ya'ni, qo'l ostida bo'ysinuvchi xodimlar soniga), maxsus mehnat taqsimotiga bog'liq bo'ladi. Sotsiolog Talkott Parsons fikriga ko'ra, quyi bosqichdagi, ya'ni texnik bosqichdagi rahbarlar, asosan, har kundalik operatsiyalar va harakatlar bilan shug'ullanib, ishlab chiqarishda yoki xizmatlar ko'rsatishda uzluksizlikni ta'minlaydilar. O'rta boshqaruv rahbarlari asosan tashkilot ichida boshqaruv va o'zaro kelishtirish ishlari bilan, tashkilotning turli bo'limlarini harakatlari va faoliyat shakllarini o'zaro kelishtirish bilan shug'ullanadilar. Va nihoyat, oliy boshqaruv bosqichi, ya'ni institutsional bosqich rahbarlari, asosan, uzoq muddatli rejalarni,

maqsadlarni ishlab chiqish hamda tashkilotning turli sharoit, o'zgarishlar va ijtimoiy jarayonlarga moslashish masalalari bilan shug'ullanadilar.

-ikkinchidan, hozirgi davr tashkilotlari shunchalik tez o'zgaruvchan, turg'un bo'lmagan muhitda ishlashga majburki, bozor iqtisodiyoti sharoiti ulardan juda tez tarzda sharoitga moslasha bilishni taqozo etadi. Rahbarlar o'zgarishlarni kutib o'tirib, keyin harakatga tushishlari kerak emas, balki shu o'zgarishlarni oldindan ko'ra bilgan holda, aniq tadbirlarni qo'llashlari kerak bo'ladi. hozirgi kunda tashkilotlar rahbarlari xuddi tadbirkorlardek fikrlashlari va faoliyat yuritishlari zarur. Tadbirkor-menejer imkoniyat izlaydi va o'zini xavf-xatarga soladi. Boshqaruv funktsiyalari deganda ishlab chiqarishni boshqarishga, bir qator aniq vazifalarni bajarishga qaratilgan bir xil ishlar majmuasiga aytish mumkin. Boshqaruv ta'sir sifatida qator funktsiyalar orqali amalga oshiriladi. Boshqaruv funktsiyalarining mazmuni ishlab chiqarish jarayonini tashkil qilinishidan kelib chiqadi. Boshqaruv funktsiyalari juda keng ma'noli tushunchadir. Ular, ma'lum belgilariga ko'ra, asosiy (umumiy) hamda aniq (konkret) funktsiyalarga bo'linadi. Asosiy funktsiyalarga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya, nazorat kiradi. Bu funktsiyalar hamma bo'g'inlar va bosqichlarda amalga oshiriladi. Aniq funktsiyalar ichida esa ko'pincha quyidagi aniq funktsiyalar ajratiladi: texnik- iqtisodiy rejalashtirish, moddiy-texnik ta'minot, mehnatga haq to'lashni tashkil qilish va hokozalar. Boshqaruv funktsiyalari ishlab chiqarish jarayonining alohida elementlari va parametrlari, boshqarish belgisi bo'yicha ham farqlanadi. Boshqaruv ob'ektlari bo'yicha, gorizonta va vertika bosqich funktsiyalarini ajratish mumkin.

Asosiy funktsiyalar qatoriga rejalashtirish, tashkil qilish, motivatsiya va nazorat kiradi. Ushbu funktsiyalarning uzluksiz, o'zaro bog'liq ravishda amalga oshirilishi menejmentning siklini tashkil qiladi. Asosiy funktsiyalar qatoriga tashkilotning turidan qat'iy nazar, doimiy tarzda bajarilishi shart bo'lgan vazifalar kiradi, ular bir necha mayda aniq (konkret) funktsiyalarni o'z ichiga oladi

3.2. Menejmentni asosiy funktsiyalarining tarkibiy tuzilishi.

Yirik mutafakkirlardan biri A.Fayol boshqaruvchining korxonada bajariladigan barcha funktsiyalarini quyidagi oltita guruhga bo'lgan:

- texnik (ishlab chiqarish, yasash, qayta ishlash).
- tijorat (sotib olish, sotish, almashtirish).
- moliyaviy (kapital topish, uni boshqarish).

- himoyalash (mulkni va shaxsni himoyalash).
- hisob-kitob (muvozanat, sarflar, statistika).
- ma'muriy (ish olib borish, tashkil qilish, farmon chiqarish va nazorat).

A. Fayol boshqarishning umumiy funksiyalarini turkumlashda yagona muallif hisoblanadi. A. Fayolning fikricha ma'muriy funktsiya korxona rahbari zimmasidagi eng katta o'rinni egallovchi majburiyatdir. U rahbarning predmeti sifatida quyidagilarni bildirgan.

- oldindan ko'ra bilish (kelajakni o'rganish va harakat yaratish);
- tashkil qilish (korxonaning moddiy-texnika bazasini yaratish);
- farmon berish (korxona xodimlarini harakatga keltirish);
- tartibga keltirish (barcha jarayonlarni, harakat va intilishlarni birlashtirish);
- nazorat qilish (qonun-qoidalarga, chiqarilgan farmonlarga rioya qilinishini kuzatish);

Menejmentning funksiyalarini turkumlash muammosiga bildirilgan fikr-mulohazalar tahlili quyidagi asosiy xulosalarni chiqarishga imkon yaratadi:

- menejer tomonidan maqbul qarorlar ishlab chiqiladi;
- korxona taraqqiyotini ta'minlaydigan buyruqlar chiqariladi va bajaruvchilarga yetkaziladi;
- mehnat samarali tashkil qilmadi va tartibga solib boriladi,
- qabul qilingan qarorlar bajarilishi nazorat qilinadi.

Menejment jarayoni, eng avvalo, uning oliy maqsadini aniqlashdan va shu bilan birga, uni amalga oshirishni zaruriy harakatlar dasturini ishlab chiqishdan boshlanadi. Ma'lumki, rejalashtirish boshqarishning asosiy funksiyalaridan biri hisoblanadi. Rejalashtirish, eng avvalo, kelajakni belgilash, uning samaradorligini oshirishning istiqbolli yo'nalishlarini tanlashdir. Qarorlarning eng maqbul variantlarini ishlab chiqish va ularni amalga oshirishni ta'minlashdan iboratdir. Hozirgi vaqtda rejalashtirishning muhim yo'nalishi kelajakni bashorat qilishdir. Kelajakni bashorat qilish iqtisodiy matematik usullar yordamida matematik modellashdirish orqali amalga oshiriladi.

Menejmentning o'ziga xos funksiyatari- Menejmentning tashkil etish funksiyasi qo'yilgan maqsadlarga muvofiq ishlab chiqarish uchun zarur bo'lgan moddiy texnika bazasini yaratish, boshqaruv apparatining maqsadga muvofiq tashkiliy tarkibini aniqlash, zarur m e'yoriy hujjatlar ishlab chiqish va joriy etish, yangi standartlar, boshqaruv bo'linmalari to'g'risidagi qoidalar, vazifaviy yo'riqnomalar tayyorlash

va boshqalami o'z ichiga oladi Tashkil etish funksiyasi korxonada bo'limlar faoliyatining tarkibiy-tashkiliy bog'lanishiga belgilangan rejalarni ma'lum tartib asosida bajarilishini ta'minlaydi. Boshqacha qilib aytganda, korxonada barcha jarayonlarni birligini ta'minlab, yagona maqsadga birlashtiradi.

Menejmentning muvofiqlashtirish funksiyasi belgilangan dasturi yoki maqsadga muvofiq yoki rejani amalga oshirishni, ishlab chiqarish jarayonlarining bir me'yorda borishini ta'minlaydi va o'rnatilgan me'yordan og'irishni bartaraf etadi Bu korxonada zaruriy tartiblilik va barqarorlik holatini o'rnatadi Ishlab chiqarishni taraqqiy etishi bilan boshqaruvchi va boshqariluvchi tizimlar o'rtasidagi aloqalar doimo ham bir me'yorda davom etmaydi. Bo'limlarning vazifaviy majburiyatlarini to'liq bajarilmasligi natijasida o'zaro aloqalarda uzilishlarni, jarayonlarda og'irishlarni vujudga keltiradi. Bu masalalar muvofiqlashtirish funksiyasi orqali yechiladi. Muvofiqlashtirish funksiyasi bozor iqtisodiyotiga olish sharoitida katta ahamiyatga ega Unga ishlab chiqarish ko'lamini oshgan, murakkablashib borayotgan iqtisodiy aloqalar vujudga kelgan sari katta talab qo'yilmoqda. Menajmentning muvofiqlashtirish funksiyasi orqali korxonaning dinamikasini, boshqaruv tizimini turli qism va bo'linmalari bilan aloqasini bir tekisligi ta'minlanadi.

Menejmentning nazorat qilish funksiyasi vazifasi amalda belgilangan topshiriqlarning bajarilishini, ishlab chiqarishning bir me'yorda davom etishini kuzatish, uzilish holatlarni, o'rnatilgan talablardan og'irish sabablarini aniqlash, bartaraf etish, ularni oldindan bilish va ogohlantirish, ishlab chiqarishning barqarorligini ta'minlashdir. O'zining mohiyatiga ko'ra nazorat funksiyasi universal hisoblanadi, chunki, korxona funksiyasining barcha bo'g'inlari va bo'linmalariga (texnologik jarayonlarning nazorati, texnik hujjatlar holatini nazorat qilish, mahsulot sifatini nazorat qilish va hokazo) kirib boradi va menejment boshqa funksiyalari bilan yaqin bog'langan bo'ladi. Shunday qilib, menejmentning nazorat funksiyasi korxona faoliyatining haqiqiy holatini o'rnatilgan talablardan og'irishdan doimo xabardor bo'lib turish imkonini beradi

Xulosa qilib aytganda, menejmentning funksiyalari bir-biri bilan uzviy bog'langan bo'lib, korxonaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini ko'paytirish, samaradorligini oshirishga xizmat qiladi.

Boshqarish faoliyatining turlariga ko'ra, funksiyalar turlicha bo'ladi: **Menejmentning iqtisodiy funksiyalari:**

- mablag'laming doiraviy aylanishini amalga oshirish;
- mahsulot ishlab chiqarish va xuzmatlar ko'rsatish;
- marketing xizmatini uyushtirish;
- foyda olishni laminlash va h.k.

Menejmentning ijtimoiy funksiyalari:

- mehnat sharoitini yaxshilash;
- xodimlarning uy-joyga bo'lgan ehtiyojini, sotsial madaniy-ma'naviy ehtiyojlarini qondirish,
- moddiy rag'batlantirishni ta'minlash;
- ijtimoiy himoyani ta'minlash va h.k.

Menejmentning ma'naviy-ma'rifiy funksiyalari:

- xodimlarni insoniylik, yaxshilik, mehr-shafqatli va o'zaro munosabatlarda sabr-toqatli bo'lish ruhida tarbiyalash;
- xodimlarni vatanga muhabbat, insonparvarlik ruhida tarbiyalash, adolat tuyg'usini, bilim va marifatga intilishni tarbiyalashga xizmat qilish va h.k.

Menejmentning tashkiliy funksiyalari:

- ishlab chiqarishni tashkil qilish;
- o'zaro aloqalami o'rnatish va muvofiqlashtirish;
- barcha bo'g'in va bo'limlar o'rtasida vazifalar taqsimoti, vakolat va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida masuliyatlarni belgilash;
- boshqarishning aniq uslubini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi, axborotlar oqimini tashkil qilish va h.k.

Rejalashtirish ahamiyati jihatidan, boshqaruvning asosiy funksiyalaridan biridir. Har qanday boshqaruv reja tuzishdan boshlanadi. Reja tuzish esa boshqaruvning maqsad va vazifalarini aniqlash, ularning bajarilish muddatlarini ko'rsatish, vazifalarini amalga oshirish usullari hamda iqtisodiyotning boshqa tarmoqlari bilan uzviy bog'liqligini belgilashdan boshlanadi. Rejalashtirish vositasi orqali jamiyatning maqsadga muvofiq dinamik, proporsional tarzda rivojlanishi ta'minlanadi.

Boshqaruv funksiyasi sifatida ichki firma rejalashtirish mazmuni bozor talabi va moddiy resurslar manbaini inobatga olgan holda ishlab chiqarishni rivojlanish proporsiyalari va asosiy yo'nalishlarining asosli aniqlashdan iborat. Rejalashtirish mohiyati-belgilangan muddatda tashkilot va uning bo'linmalarini rivojlanish maqsadlarini aniqlashda; xo'jalik masalalari va vazifalarni, ularni bajarish vositalari, realizatsiya qilish ketma-ketligi va muddatlarini belgilashda; qo'yilgan vazifalar

yechish uchun kerakli moliyaviy, mehnat va moddiy resurslarni izlab topishda namoyon bo'ladi.

Boshqaruv funktsiyasi sifatida rejalashtirish-tashkilotni samarali faoliyat yuritishi va rivojlanishi uchun qulay shart-sharoitlarni ta'minlovchi ichki va tashqi muhit omillarini imkon qadar hammasini hisobga olishga qaratilgan.

Hozirgi zamon transmilliy korporatsiyalarda rejalashtirishga bo'lgan ehtiyojlar xalqaro maydonda olib borilayotgan ishlab chiqarishni katta hajmdan; sanoat tashkilotlarining yirik xo'jalik majmualari doirasidagi ishlab chiqarishni ixtisoslashuvi va kooperatsiyasidan; tashkilot doirasidagi ko'p miqdordagi tarkibiy tuzilmalarning mavjudligi va FTT talablaridan kelib chiqadi.

Rejalashtirish darajasi va sifati:

- boshqaruvning barcha bo'g'inlarida tashkilot rahbariyatining chuqur bilimga asoslanganligi va boy ish tajribasi;

- Funktsional bo'linmalarida faoliyat yurituvchi mutaxassislarning malakasi;

- informatsiya baza mavjudligi va kompyuter texnikasi bilan ta'minlanishiga bog'liq.

Rejalashtirish jarayoni qo'yilgan maqsadlarga bog'liq xolda quyidagi xususiyatlarga ega:

- a) Amerika kompaniyalarida asosiysi-barcha bo'linmalar strategiyasini birlashuvi va resurslar taqsimoti;

- b) Ingliz kompaniyalarida—resurs taqsimotiga yo'naltirilganligi;

- v) Yapon kompaniyalarida—qarorlar sifatini oshirish va yangiliklarni joriy etishga yo'naltirilganligi.

Rejalashtirish quyidagilarni talab etadi: maqsadlarni asosli tanlash; siyosatni aniqlash; chora-tadbirlarni ishlab chiqish; maqsadlarga erishish usullari; kelgusidagi uzoq muddatli qarorlarni qabul qilish uchun asos tayyorlash. Rejani amalga oshirish bo'yicha harakatlarni boshlash bilan birga rejalashtirish ham tugaydi. Rejalashtirish—bu boshqaruvning boshlang'ich bosqichi, lekin bu bir muddatli akt (jarayon) emas, balki operatsiyalarni rejalashtirish majmuasini tugashigacha davom etuvchi jarayondir.

Rejalashtirish—bu avvalo istiqbolda tashkilotni samarali faoliyati va taraqqiyoti, noaniqliklarni kamaytirishga qaratilgan qarorlar qabul qilish jarayonidir. Rejaga taaluqli qarorlar odatda, korxona maqsadi va vazifalarini belgilash, strategiyani ishlab chiqish, resurslarni taqsimlash va qayta taqsimlash, standartlarni aniqlash bilan bog'langan bo'lib,

ularga mos holda tashkilot kelajakda faoliyat yuritishi lozim. qisqa ma'noda esa qabul qilingan qarorlarni amalga oshirish borasida tashkilot qo'yadigan qadamlarini aniqlovchi-maxsus hujjatlar- rejalarni tuzish rejalashtirish deb hisoblanadi.

Reja-bu rasmiy hujjat bo'lib, unda istiqbolda tashkilotning rivojlanishi; tashkilot va uning bo'linmalari oldida turgan maqsadlar, oraliq va pirovard vazifalar; resurslarni taqsimlash va joriy faoliyatni muvofiqlashtirish mexanizmlari; favquloddagi vaziyatlar uchun ishlab chiqilgan strategiyalar o'z aksini topadi.

Rejani 3 ta tipi mavjud;

- reja- maqsadlar;
- takrorlanuvchi harakatlar uchun rejalar;
- takrorlanmaydigan harakatlar uchun rejalar.

Tashkilotda rejalashtirish quyidagi tamoyillarga asoslanadi:

- a)rejalashtirishni ilk bosqichlarida tashkilot personalini maksimal qismi (soni)ningishtirokini ta'minlash;
- a)rejalashtirishni doimiy uzluksizligi;
- b) moslashuvchanligi;
- d)tashkilot bo'linmalari faoliyatini muvofiqlashtirish (koordinatsiya);
- d)boshqaruv bo'g'inlari faoliyatini integratsiyasi;
- e)tejamkorlik.

Rejalarni tuzishda 3 ta yondashuvdan foydalanishadi:

1) Agar tashkilot resurslari juda cheklangan bo'lsa, ularga bog'liq holda maqsadlar quyiladi. Bunda qoniqarli yondashuvdan foydalanishib, kichik tashkilotlar (ularni asosiy maqsadi qanday bo'lmasin uzoqroq yashash) o'z rejalarini tuzishadi.

2) Juda boy tashkilotlar esa sharoitlarga qarab rejalariga o'zgarish kiritishlari mumkin. Bunday rejalashtirish tuzishda ular adaptatsiya yondashuvdan foydalanishadi.

3) Juda katta miqdordagi ishlab chiqarish resurslariga ega tashkilotlar esa rejalashtirishni tuzishni optimallashtirish yondashuvidan foydalanishadi. Ushbu tashkilotlarda rejalar resurslar hajmidan emas, balki maqsadlar miqdoridan kelib chiqqan holda tuzilgan.

Rejalarni tuzishning usullari 3 ta: balansli, normativ va matematika- statistik.

Rejalashtirish funktsiyasi:

- tashkilotning maqsadlari qanday bo'lmog'i lozim;
- ushbu maqsadlarga erishish uchun tashkilot a'zolari nima qilmog'i lozim;

-qanday vositalar yordamida-kabi savollarga javob beruvchi qarorlarni taqozoetadi.

Rejalashtirish-bu rahbariyat harakatlarining yagona yo'nalishini, tashkilot a'zolarining umumiy maqsadlariga erishish yo'lidagi harakat birligini ta'minlash vositalaridan biridir. Tashkilotda rejalashtirish bir xillik hodisa emas, u doimiy uzluksiz jarayon bo'lib, bunga ikki sabab mavjud:

-tashkilot maqsadiga erishganidan so'ng, yana yangi maqsad tanlab olinadi va iloji boricha o'z umrini uzaytirishga harakat qiladi;

-u doim noaniq kelajakni biroz bo'lsada ko'ra bilishlik zaruratidan kelib chiqadi.

Rejalashtirishni boshlashda eng birinchi qadam sifatida strategik rejalashtirish yuzaga chiqadi. Strategik rejalashtirish ostida barcha boshqa boshqaruv funktsiyalari birlashadi. Strategik rejalashtirish-rahbariyat tomonidan qo'llanadigan va tashkilot o'z maqsadlariga erishishi uchun yordam beradigan, o'ziga mos strategiyani ishlab chiqishga olib keladigan harakatlar, tadbirlar, qarorlar to'plamidir. Strategik rejalashtirish-boshqaruv qarorlarini qabul qilishga yordam beradigan instrument sifatida xizmat qiladi, uning maqsadi-tashkilotda yetarli darajada yangiliklarni joriy qilish, harakatchanlik va kerakli o'zgarishlarni ta'minlashdan iborat.

Strategik rejalashtirish jarayoni doirasida 4 xil boshqaruv faoliyati amalga oshiriladi:

-resurslarning taqsimlanishi;

-tashqi muhitga moslashish;

-ichki koordinatsiya;

-oldindan ko'ra bilish.

Strategiya-bu har tomonlama detallashgan uzoq muddatli kompleks reja bo'lib, u tashkilot missiyasini amalga oshishi va maqsadlariga erishishini ta'minlash uchun mo'ljallangan. Strategiya oliy boshqaruv bosqichi tomonidan ishlab chiqiladi, ammo uni amalga oshirishda barcha boshqaruv bosqichlari birdek qatnashadi. Strategiyaga quyidagi talablar qo'yiladi:

-strategiya aniq individ uchun emas, balki butun tashkilot istiqboli inobatga olinib ishlab chiqiladi;

-strategik reja keng izlanishlar va amaliy ma'lumotlar bilan asoslanishi zarur;

-strategik reja firmaga, tashkilotga o'ziga xoslik, individuallik berib turishi zarur, ya'ni tashkilot alohida tur xodimlarini jalb qilib, boshqa tur xodimlardan vozkechishini aniqlab turishi zarur;

-tashkilotning strategik rejalari nafaqat uzoq vaqt davomida o'z bir butunligini saqlashi, balki yetarli darajada egiluvchan va moslashuvchan ham bo'lishi zarur.

Rejalashtirishni amalga oshirmagan holda ish boshlash-bu avvaldan muvaffaqiyatsizlikka uchrash demakdir. Hozirgi davrdagi bilimlar, o'zgarishlarning jadalligi va ko'lami shunchalik kattaki, strategik rejalashtirish kelajakdagi muammolarni, imkoniyatlar va rasmiy istiqbolni belgilashning yagona vositasi bo'lib qolmokda. U oliy boshqaruv bosqichiga uzoq muddatli yo'nalish birligi, shu yo'nalishda qarorlar qabul qilish imkonini, harakat usullarini belgilash, xavf-xatarni oldini olish yoki yumshatish va tashkilot ichida umumiy maqsadbirligini ta'minlashning imkonini beradi. Iqtisodiyotda ish boshlashdan avval strategik reja tuzish-qoida bo'lib borayotgani bejiz emas.Strategik rejalarni ishlab chiqishni tashkilotning biror bo'g'ini yoki tashkilotdan tashqari holda bo'lgan maxsus markazlar bajarib berishi ham mumkin.

Strategiya doirasida maqsad belgilash va tashkilotning missiyasini aniqlash muhim o'rin tutadi. Rejalashtirish jarayonida muhimligi jihatidan, birinchi o'rinda, tashkilotning maqsadlarini to'g'ri tanlay bilish turadi. Shu jihatdan, yirik tashkilotlar, odatda, ko'p qavatli tizimlarga va bir necha keng tavsiflangan maqsadlarga zarurat sezadilar.Asosiy va hamma tashkilotlarga xos maqsad-har tomonlama uning nima uchun mavjudligi va yuzaga kelganligini aniq ifodalovchi missiyasidir.

Maqsadlar aynan shu missiyani amalga oshirish uchun belgilanadi. Tashkilotmissiyasi o'zida quyidagilarni aks ettirishi lozim:

-firma qanday tadbirkorlik bilan shug'ullanayotganligi, asosiy mahsulotlari vazimatlarini ishlab chiqarish borasidagi vazifalari, asosiy bozorlari;

-firmaning ishchi tamoyillarini belgilovchi tashqi muhiti borasidagi ma'lumot;

-tashkilot madaniyati, firma ichidagi ishchi muhit va ushbu muhit qandayodamlarni jalb etishi borasidagi ma'lumotlar.

Missiya rasmiy tarzda tavsiflangan bo'lib, undan tashkilot xodimlari xabardor bo'lishlari shart. Juda keng missiya tanlash tashkilot muvaffaqiyatiga zarar qilishi mumkin, xuddi shunday tor missiya tanlash ham rahbariyat imkoniyatlarini, al'ternativ yechimlarni tanlash

imkonini chegaralab qo'yishi mumkin. Missiya va maqsadlarning qanday aniqlanishi tashkilot rahbariyatining ish tajribalari, malakalari va imkoniyatlari doirasiga bog'liq. Tashkilot muvaffaqiyatiga sezilarli hissa qo'shishi uchun tashkilot maqsadlari bir qator talablarga javob berishi lozim. Maqsadlar aniq va o'lchanadigan, qisqa va uzoq muddatli, haqiqatga yaqin hamda bir-birini quvvatlovchi bo'lishi zarur.

Tashkilot uchun tashqi muhitning tahlili va baholanishi muhim ahamiyatga ega. Bu baholash va tahlil qilish, aynan, rejalashtirish bosqichida ro'y beradi. Rahbariyat bu tadbirlar orqali o'z imkoniyatlari va xavf-xatarlarni o'rganadi, tashkilotning ichki kuchli va zaif tomonlarini ham aniqlab oladi. Busiz samarali rejalashtirishni tashkil qilish mumkin emas. Hozirgi diversifikatsiyalashgan ishlab chiqarish sharoitida har qanday tashkilot oldida rivojlanishning to'rtta strategik al'ternativ(muqobil varianti) mavjud, bular: cheklangan o'sish, o'sish, qisqarish (kamayish) va shu usullarning qorishmasi.

Rejalashtirish bosqichida har qanday tashkilotning yana amalga oshirishi shart bo'lgan ishlaridan biri - bu ichki va tashqi raqobatchilarining faoliyat doirasini aniqlash, ularning kuchli va zaif tomonlarini o'rgangan holda strategiyasiga baho berishdir. Rejalashtirishning keyingi bosqichi-joriy rejalashtirishdir. Joriy rejalashtirish taktik, tashkiliy, operatsion, operativ, Funktsional shakllarda amalga oshiriladi. Rejalarni o'zaro bog'lash mexanizmi taktika, faoliyat yoki harakat siyosati, qoida va tadbirlarga tayanadi. Ma'lumki, rejalashtirish bosqichi bilan nazorat o'zaro uzviy bog'liq, chunki rejalashtirish vaqtida keyinchalik nazorat uchun asos bo'lib xizmat qiladigan ko'rsatkichlar ishlab chiqiladi. Rejalashtirish va nazorat jarayonlarini o'zaro muvofiqlashtirishning usullaridan ikki boshqaruv instrumenti(vositasi)ni keltirish mumkin:

- birinchisi, budget, ya'ni miqdoran ifoda etiladigan maqsadlar yo'nalishlarida miqdoriy tarzda taqsimot usuli;
- ikkinchisi, maqsadlar bo'yicha boshqaruvdir.

A.Rayo, P.Druker, Mak Gregor va bir qator boshqa tadqiqotchi olimlar maqsadlar bo'yicha boshqaruvni har tomonlama o'rganib, keng doiradagi tashkilotlarga tavsiya etganlar. Hozirgi kunda eng ilg'or sohadagi tashkilotlar maqsadlar bo'yicha boshqarish usulidan keng foydalanadilar. Ularning fikricha, tashkilotning har bir bosqichidagi bo'g'ini tashkilotning umumiy maqsadidan kelib chiqqan holda o'zining aniq maqsadlariga ega bo'lishi va ushbu maqsadlarni aniq tarzda, chegaralangan holda tavsiflay olishi zarur. Bunday maqsadlar

taqsimoti asosida umumiy maqsadning qanday darajada amalga oshayotganligi yaqqol namoyon bo'ladi hamda bu usul o'z vaqtida, kerakli joyda tuzatish kiritish imkonini beradi. U bir nechta bosqichlardan iborat bo'lishi mumkin:

- maqsadlarning qisqa va aniq ta'riflarini ishlab chiqish;
- ularga erishish bo'yicha haqiqatga yaqin real rejalarni tuzish;
- doimiy nazorat, ishni o'lchash va baholashni amalga oshirish;
- rejalashtirilgan natijalarga erishish yo'lida tuzatish kirituvchi

choralar.

3.3. Qishloq xo'jaligida menejment asosiy funksiyalarining qisqacha mazmuni.

Qayd qilingan funksiyalar bir-biri bilan bog'liq va ma'lum darajada tartibga solingan ko'p unsurlardan, tarkibiy qismlardan iborat bo'lib, ular yaxlitlikka ega. Shuning uchun ham boshqarish jarayonida ulaming birortasi ham e'tibordan chetda qolmasligi kerak.

Menejmentning funksiyalaridan yana biri - bu tapmoqli boshqarish bilan hududiy boshqarishning mutanosibligini ta'minlash. Har bir korxona qandaydir bir tarmoqqa (sektor tarkibiga) kiradi. Ayni vaqtda, u bir tuman hududida joylashganligi jihatidan mahalliy ishlab chiqarish hududiy majmuiga kiradi. Boshqarish jarayonida bu funksiya ham hududiy, ham tarmoq manfaatini ko'zda tutishi lozim. Tapmoqqa doir bo'lgan boshqaruv funksiyalari zarur. Buningsiz tarmoq "yo'qoladi", yagona texnik va texnologiya siyosatini amalga oshirish va butun tarmoqqa taalluqli boshqa masalalami hal etish qiyin bo'ladi.

Boshqaruvning keyingi funktsiyasi tashkil etishdir. Tashkil qilish har qanday tizimning faoliyat tartibini, avval tuzilgan tuzilmani sifat jihatidan takomillashtirish va yangi tuzilmalarni tuzishni bildiradi. Tashkil qilishning asosiy maqsadi boshqaruv ob'ekti ichida boshqaruvchi va boshqariluvchi jarayonlarning tartibli amalga oshirishini ta'minlashdan iboratdir. Bunday tarzdgagi tashkil qilish boshqaruvning barcha funktsiyalari bilan uyg'unlashib, boshqaruv jarayoniga singib ketadi.

Boshqaruvning tashkil etish funktsiyasi tashkilotning barcha bo'linmalari o'rtasida doimiy va vaqtinchalik o'zaro munosabatlarini o'rnatish, tashkilotni faoliyat yuritish shart-sharoitlari va tartibini aniqlashdan iborat. Tashkil etish funktsiyasi 2 xil yo'l orqali amalga oshiriladi.

- A) Ma'muriy-tashkiliy boshqaruv;
- B) Operativ boshqaruv.

Ma'muriy-tashkiliy boshqaruv-tashkilot tuzilmasini aniqlash, barcha bo'linmalar o'rtasida funktsiyalarni taqsimlash va o'zaro aloqalarni o'rnatish, boshqaruv apparati xodimlari o'rtasida ma'suliyatni belgilash va ularga huquqlarni berilishi kabi jarayonlarni qamrab oladi. Operativ boshqaruv esa tasdiqlangan rejaga muvofiq tashkilot faoliyatini ta'minlaydi. U olingan va erishilgan natijalarni rejada belgilangan ko'rsatkichlar bilan taqqoslashdan iborat. Operativ boshqaruv joriy rejalashtirish bilan uzviy bog'liq.

Tashkilotning tashkiliy tuzilmasi-bu tashkilotni alohida bo'linmalarining o'zaro aloqalaridan tashkil topib, ushbu aloqalar tashkilot va uning bo'linmalari oldida turgan maqsadlari hamda ular o'rtasida qaror qabul qilish vakolatlari va funktsiyalarini taqsimlashni nazarda tutadi.

Boshqaruv tuzilmasini ishlab chiqishda quyidagi muammolar paydo bo'lishi mumkin;

a) alohida bo'linmalar o'rtasida aniq va to'g'ri o'zaro munosabatlarni o'rnatish. Ushbu munosabatlar esa ish sharoitlari, rag'batlantirish va maqsadlarni aniqlash bilan bevosita bog'liqdir;

b) rahbarlar o'rtasida ma'suliyatni taqsimlash;

v) qarorlarni qabul qilishda protseduralarni ketma-ketligi va boshqaruvning aniq chizma (sxema) larini tanlash;

g) informatsiya oqimlarini tashkil etish;

d) texnik vositalarni tanlash.

Tashkiliy tuzilma, avvalambor, tashkilot bo'linmalari o'rtasida aniq o'zaro aloqalarni o'rnatish, ular o'rtasida xuquq va ma'suliyatni taqsimlashga qaratilgandir.

Boshqaruvning tashkiliy tuzilmasini takomillashtirish muammosi-bo'linmalar funktsiyalarini aniqlash, har bir rahbar va xodimning majburiyatlari, vazifalari va huquqlarini aniqlash, ko'p pog'onalikni cheklash, informatsion oqim va funktsiyalarni takrorlanishi (dublirovanie)ga yo'l qo'ymaslikni nazarda tutadi. Lekin bu yerda asosiy vazifa-bu boshqaruv samaradorligini oshirishdir.

Ma'lumki, mehnat turlari va mehnat taqsimoti aniqlab olinmasa ixtisoslashuvning samarasi bo'lmaydi. Shuning uchun, tashkil qilish jarayoni vakolat uzatishdan boshlanadi, chunki vakolat uzatish orqali tashkilot a'zolarining rasmiy muloqoti va tartibi belgilanadi. Vakolat uzatish va vazifalar belgilash orqali rahbariyat aniq javobgar shaxslar doirasini belgilaydi. Tashkil qilish tashkilot doirasidagi kishilarning tashkilot maqsadlariga erishish yo'lida birgalikda amalga oshiriladigan

samarali ishlariga mos keladigan korxona tuzilmasini tuzish jarayonidir. Vakolat uzatish, vazifa va vakolatlarni belgilash vositasida rahbariyat o'z xodimlari orasida tashkilot maqsadi yo'lida bajarilishi kerak bo'lgan ko'p sonli vazifalarni taqsimlaydi. Agar vazifa boshqa bir shaxsga uzatilmagan ekan, unda rahbar uni o'zi bajarmog'i kerak. Ammo har bir vazifani rahbar tomonidan o'ziga yuklanishi samarali boshqaruvga olib kelmaydi. Aynan vakolat va vazifalarni uzata bilish rahbarlikning mohiyatini tashkil qiladi. Vakolat uzatish o'zini ahamiyatiga qaramasdan ko'pchilikda yuzaki e'tiborsiz narsaday qabul qilinadi. Ma'suliyat mavjud vazifalarni bajarishni, majburiyatni o'z bo'yniga olishni va qoniqarli bajarilishiga javobgarlikni bildiradi. Vakolat uzatishsiz ma'suliyatni yuklash ro'y bermaydi. Vakolat va ma'suliyat shaxsni o'ziga emas, balki u egallagan lavozimga biriktiriladi.

Tashkiliy vakolatlar deganda, tashkilot resurslaridan va uning ayrim xodimlaridan ma'lum vazifalarni bajarish yo'lida foydalanish bo'yicha cheklangan huquq demakdir. Vakolatlarning rahbarlar tomonidan quyiga qarab uzatilishi tabiiy hol, ammo so'nggi vaqtlarda rivojlangan mamlakatlarda uzatilgan vakolatlarni qabul qilinishining yangi kontseptsiyasi yuzaga keldi, unga ko'ra, rahbar yoki xodim tomonidan vakolatlar qabul qilinmasa, vakolat uzatish ro'y bermadi deyiladi. Vakolatlar har doim cheklangan bo'ladi. Vakolatlar reja va tadbirlar bilan, qoidalar va rahbarlarning buyruqlari bilan tashqi muhit omillari bilan cheklanadi. Rasmiy vakolatlar chegarasi, ko'pincha, hokimiyat va norasmiy tashkilotlar tomonidan tuziladi. Vakolatlarga nisbatan olganda hokimlik faoliyat ko'rsatishning yoki vaziyatga ta'sir ko'rsata bilishning huquqiy imkoniyatini bildiradi. Vakolatlar chiziqli va apparatli (shtabli) bo'ladi.

Chiziqli vakolatlar-bevosita rahbardan xodimga qarata, so'ng boshqa bosqichga o'tadigan vakolatlarga aytiladi. Aynan chiziqli vakolatlar rahbarlarga qonuniy hokimlikni beradi. Chiziqli vakolatlar tashkilotning boshqarish bosqichlarierarxiasini hosil qiladi. Ierarxiyani hosil qilish jarayoni esa skalyar jarayon deyiladi. Yakunlovchi, tugallangan ierarxiya esa skalyar zanjir yoki buyruqlar zanjiri deyiladi.

Apparatli (shtab) vakolatlarda biror boshqaruv bosqichi yoki bo'g'ini bilan barobar vakolatli yana bir gorizontal bosqichlar bo'ladi. Ularning keng tarqalgan xillariga maslahat, xizmat ko'rsatuvchi, shaxsiy apparat kiradi. Shtab vakolatlari tavsiyaviy vakolatlarni, shart bo'lgan kelishuvlarni, parallel va Funktsional vakolatlarni o'z ichiga oladi. Chiziqli rahbarlar ko'pincha ayrim doiralarda apparat vakolatlariga

egalar, shtab apparatlarining boshlig'i apparatning o'zida chiziqli vakolatlarga ega. Rahbarga bevosita bo'ysinganlar soni boshqarish normasini tashkil etadi. Vakolat uzatish samarali bo'lishi uchun rahbarlar adolatli moslik tamoyiliga rioya qilishlari lozim. Vakolatlarning qay tarzda uzatilishi tuzilma turinibelgilaydi.

Tashkilot tuzilmasini tanlashdan so'ng, tashkil qilish bosqichida keyingi qadam bo'lib, tashkilotni barpo etish, shakllantirish yuzaga chiqadi. Ishlarni tashkil qilish hamma menejerlar bajarishi lozim bo'lgan funktsiyalardan biridir. Yuqorida ko'rdikki, vakolat uzatish orqali gorizontal va vertikal tarzdagi mehnat taqsimoti amalga oshadi, ammo shunga mos tuzilmani shakllantirilishi ham muhim. Vakolat uzatish hamma bosqich rahbarlari tomonidan amalga oshiriladi, tuzilma tanlash esa oliy boshqaruv bosqichining vazifasidir. Bu holda menejerning vazifasi-aynan tashkilot maqsadlarini ruyobga chiqarish imkonini beradigan tuzilmani tanlay bilishdir. Eng yaxshi tuzilma deb tashkilotga tashqi muhiti bilan samarali muloqotda bo'lish, o'z xodimlarining harakatlarini mahsuldor va maqsadli ravishda taqsimlash va yo'naltirish, tez orada mijozlarning ehtiyojini qondirish orqali tashkilot maqsadlariga erishish imkonini beradigan tuzilmaga aytiladi. Tashkilotni boshqarish tuzilmasini tashqi muhit bilan aloqadorligi jihatidan mexanistik va organik, shaxsga bo'lgan munosabat nuqtai nazaridan individualistik va korporativ, hamda tashkilotning Funktsional bo'g'inlarini o'zaro bir-biriga aloqadorligi jihatidan esa ierarxik (byurokratik, Funktsional, divizional) va adaptiv (matritsaviy, loyihaviy va mahsulotli) tuzilmalarga guruhlanadi.

Tashkil qilish funktsiyasiga ko'ra, tashkiliy tuzilma loyihalashtirishdan boshlanadi. Tuzilmaning loyihalashtirilishi tashkilotning maqsadlariga javob beradigan tarzda bo'lishi zarur. U tashkilotning strategiyasiga asoslanadi. Ayrim menejerlar tashkilot tuzilmasini tanlash strategik rejalashtirishning qarorlaridan biri deb ta'kidlaydilar. Tuzilma strategiyaga tayanadi, unga mos ravishda shakllanadi. Tuzilma ayrim tashkilotlar uchun juda harakatchan va dinamik holatda bo'ladi. Masalan, izlanishlar shuni ko'rsatadiki, "Dyupon", "Djeneral motorz" kabi firmalarning bir necha yillar davomida tashkiliy tuzilmalari tez-tez o'zgarib turgan

Ayrim iqtisodiy adabiyotlarda menejmentning uchinchi funktsiyasi deb tartibga solish (koordinatsiya) yoki boshqarish funktsiyasi keltiriladi. Ammo nazarimizda, boshqaruv bu faqat maxsus funktsiyalarni bajarish bo'yicha o'ziga xos faoliyatni amalga oshirishgina emas, balki aynan

odamlar bilan muloqotda bo'la olish, ularga ta'sir eta olishdir. Demak, tashkilotdagi harakatlarni o'zaro muvofiqlashtirishdan kengroq ma'noda ishga qiziqtirish, yo'naltirish, taqdirlash va tanbeh berish orqali, ya'ni bu hamma jihatlarni o'z ichiga olgan motivatsiya funktsiyasini boshqaruvning uchinchi funktsiyasi deb tushunish o'rinli. Motivatsiya o'z ichiga harakatlarni o'zaro muvofiqlashtirishni ham, boshqarish va tartibga solishni ham oladi.

Boshqaruvning asosiy funktsiyalaridan yakunlovchisi-nazorat funktsiyasidir. Tashkilot faoliyati va boshqaruv jarayonini ko'pincha noaniqlik o'rab turadi. Masalan, rejalarni ko'zlangandek bajarilmasligi, kishilar o'zlariga uzatilgan vakolatlarni qabul qilmasligi, yoki rahbariyat xodimlarini kerakli tarzda birgalikdagi faoliyatga motivatsiya qila olmasligi mumkin. Tashkilot rahbariyati maqsadlariga erishgan yoki erishmaganligining tahlili, o'z xatolarini ko'ra bilishi, xodimlarining xatolarini o'z vaqtida tuzata bilishi, tashqi muhit o'zgarishlariga moslasha olishi nazorat yordamida amalga oshiriladi. Ko'pchilikda nazorat so'zi unga nisbatan aks hissiyotlarni yuzaga keltiradi, chunki ko'pchilik odamlar uchun nazorat cheklanish, biror harakatda chegaralash ma'nosini anglatadi. U majbur qilish, mustaqillikni, erkni chegaralash bilan birdek qabul qilinadi. Binobarin, nazorat xodimlarni ma'lum chegarada ushlab turish imkonini beradigan vosita deb tushuniladi, mantiqan bu to'g'ri. Ammo nazoratni faqat biror narsaga buysinish, harakatlarni chegaralash deb tushunish noto'g'ri. Nazorat, bu avvalambor, tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlash jarayonidir. Nazorat jarayoni standartlar belgilash, baholash hamda zarur bo'lgan hollarda tuzatishlar kiritish demakdir. Nazorat boshqaruvning muhim va murakkab funktsiyasidir. Nazorat keng miqyosda va doimiy bo'lishi zarur. Nazorat olinayotgan natijalar talab etilayotgan darajalarga yaqin bo'lishini ta'minlashi, shunga yordam berishi kerak. Bu nazoratning asosiy maqsadini tashkil qiladi. Nazorat doimiy hisob, tahlil, tekshiruvlar, kuzatish orqali amalga oshiriladi. Nazorat, avvalo, yordam berishga, ta'sirchan tavsiyalarni ishlab chiqish va kamchiliklarni vaqtida bartaraf etishga qaratilgan.

Nazoratni quyidagi turlari mavjud: dastlabki, joriy va yakunlovchi nazorat. Dastlabki nazoratni amalga oshirish vositalari sifatida ma'lum qoidalarni, tadbirlarni harakat yo'nalishlarini belgilash tushuniladi. Dastlabki nazorat birinchi galda inson resurslari, moddiy va moliyaviy resurslar borasida amalga oshiriladi. Joriy nazorat bevosita ishning bajarilish jarayonida amalga oshiriladi. Uning mohiyatini xodimlar bilan

ishlash tashkil qiladi. Ayrim faoliyat turlarida joriy nazorat bevosita ish bilan birga amalga oshmaydi, balki qisqa-qisqa ish natijalarini o'lchash bilan olib boriladi. Demak, joriy nazoratning amalga oshishida doimiy aks aloqa ro'y berishi zarur. Yakunlovchi nazoratning amalga oshirilishida esa aks aloqa ishni tugatilganidan so'ng ro'y beradi. Yakunlovchi nazorat muammoga vaqtida reaksiya qilish imkonini bermaydigan vaqt oralig'ida amalga oshsa ham, uning ikki muhim o'ziga xos jihati mavjud. Birinchidan, yakunlovchi nazorat kelgusida shunday faoliyat ishini amalga oshirishda zarur bo'ladigan ma'lumotlarni beradi va rejalashtirishga asos bo'ladi. Ikkinchidan esa, u kelgusida motivatsiyaga xizmat qiladi, ya'ni natijalarga qarab baholash va taqdirlash imkonini beradi.

Nazorat jarayoni bir nechta bosqichlardan iborat, bular: standartlarni belgilash, erishilgan natijalarni standartlar bilan solishtirish, mos keladigan harakat yo'nalishini belgilash.

Nazoratning to'g'ri amalga oshishida standartlarni to'g'ri belgilashga, ikki yoqlama muloqotni o'rnatishga, belgilangan standartlarga erishilgan hollarda taqdirlashga e'tibor berish zarur. Keragidan ortiq tarzda nazorat tizimini o'rnatish ham muvaffaqiyatga olib kelmaydi, balki rahbariyatga nisbatan yomon keskin munosabatni kuchaytiradi. Nazoratga quyidagi talablar qo'yiladi: nazorat strategik yo'nalish ega bo'lishi, biror bir aniq natijani ko'zlashi, o'z vaqtida amalga oshirilishi, egiluvchan, moslashuvchan, oddiy va tejamkor bo'lishi zarur.

Xalqaro miqyosdagi tashkilotlarda nazoratni amalga oshirish, ayniqsa, murakkab, chunki, faoliyat doiralari ko'p va bu jarayon aloqa to'siqlari bilan bog'liq. Hozirgi kunda samarali boshqaruvni amalga oshirish maqsadida hamma yirik ko'zga ko'ringan tashkilotlar rejalashtirish va nazoratni amalga oshirish orqali xatolarni yuzaga chiqarish va vaziyatni qayta tahlil qilishni amalga oshirayaptilar.

Biroq ayni vaqtda, boshqarishning hududiy funksiyalari ham zarur. Bu funksiya muayyan tuman, viloyat hududida joylashgan turli taptnoqlar (sektorlar)ga qarashli korxonalar faoliyatini muvofiqlashtiradi, ratsional aloqafami o'rnatilishini ta'minlaydi. Hududiy funksiyalar idorachilik g'ovlarini yo'qotish, noratsional tashuvlarni kamaytirish va pirovard oqibatda samaradorlik darajasini oshirish imkoniyatini beradi.

Qayd qilingan funksiyalardan tashqari boshqarishning o'ziga xos aniq funksiyalari ham bor.

Menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari deganda, muayyan boshqaruv organiga va uning boshqaruvchisiga aniq birlashtirilgan ishlar, mas'uliyat, maqsad va unga erishish vositalari majmuyi tushuniladi.

Tegishli funksiyalarning to'la-to'kis va sifatli bajarilishiga ishlab chiqarishning umumiy rahbarlari - direktor (rais), uning o'rinbosarlari, bo'g'in va bo'limlar boshliqlari, brigadirilar, shuningdek, xizmat ko'rsatish bo'limlari rahbarlari-kadrlar bo'limi boshlig'i, reja-iqtisod bo'limi boshlig'i va boshqalar mas'uldirlar. Quyida (3.1-jadval) korxona (firma, jamoa xo'jaligi)ni menejmentning o'ziga xos aniq funksiyalari va ularning asosiy mazmunini keltiramiz.

№	Bo'limlar	Mas'ul shaxs	Aniq funksiyalar
1.	Korxona	Direktor, rais	- hukumat qarorlarini korxona faoliyatiga izchillik bilan tatbiq qilinishini ta'minlash; - davlat budjeti, buyurtmachilar, yetkazib beruvchilar oldidagi majburiyatlarini bajarilishiga javob berishni ta'minlash; - korxona faoliyatini tashkil qilish, uni muvofiqlashtirish va nazorat qilish va h.k
2.	Reja iqtisod bo'limi	Direktor(rais)-ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	- joriy va istiqboldagi rejalar loyihasini tayyorlash; biznes-rejani tuzish; - moddiy va mehnat harajatlari normativlarini ishlab chiqish; texnik-iqtisodiy ko'rsatkichlarni tahlil qilish; - ishlab chiqarish bo'yicha hisobot tayyorlash va h.k
3.	Konstruktorlik bo'limi	Bosh muhandis	- yangi konstruksiyadagi buyumlarni yaratish; eski buyumlarni modernizatsiya qilish; - mahsulotning texnik estetikasiga, ishlab chiqarishning iqtisodiy texnologiyasi amalda xavfsizlik texnikasi talablariga mos kelishini ta'minlash; - yangi buyumlarni sinab ko'rishda qatnashish va h.k
4.	Standartlashtirish bo'limi	Bosh muhandis	Standartlashtirish va normalashtirish ishlarini rejalashtirish va bajarish;

5.	Mehnatni tashkil qilish va ish haqi bo'limi	Direktor(rais)-ning iqtisodiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	mehnat qonunlariga rioya qilishni nazorat qilish; ish haqi fondi sarflanishini tahlil qilish; - mehnatni normalashishini uyushtirish va uni amalga oshirish; tarif stavkasi va koeffitsientlarining to'g'ri qo'llanilishini ta'minlash; - xodimlar mehnatini tashkil etishni takomillashtirib borish va h.k.
6.	Mehnatni muhofaza qilish bo'limi	Bosh muhandis	mehnatni muhofaza qilish va xavfsizlik yuzasidan xavfsiz va sog'lom mehnat sharoitlarini yaratish; - mehnatni muhofaza qilish sohasidagi tadbirlarning bajarilishi, qonunlar, yo'riqnomalar, qoida va normalarga rioya qilinishini nazorat qilish; - xavfsizlik texnikasi bo'yicha yo'riqlar berish va h.k.
7.	Kadrlar bo'limi	Bosh muhandis	korxonani ma'lum kasb va ixtisosga ega bo'gan ishchi va xizmatchi kadrlar bilan ta'minlash; ishlab chiqarish ta'limi va malaka oshirishni uyushtirish; kadrlar qo'nimsizligi sabablarini o'rganish; mehnat intizomining holati va ichki tartib qoidalariga rioya qilinishini nazorat qilish va h.k.
8.	Moddiytexnika ta'minoti va sotish bo'limi	Direktor-(rais)ning umumiy masalalar bo'yicha o'rinbosari	moddiy resurslarga bo'Mgan talabni rejalashtirish; - korxonani materiallar, texnika, yoqilg'i va h.k.bilan ta'minlashini uyushtirish; - shartnomalami tuzish; - ombor xo'jaligini uyushtirish va h.k.
9.	Buxgalteriya bo'limi	Bosh buxgalter	pul mablagMarining to'g'ri sarflanishini nazorat qilish; hisobga olish va hisobot tuzishni uyushtirish; - buxgalteriya balanslarini tuzish; xodimlarga ishhaqi to'lash bo'yicha hisob-kitob qilish;
10.	Ishlab chiqarishni tezkor boshqarish bo'limi	Direktor-(rais)ning ishlab chiqarish bo'yicha o'rinbosari	korxona, sex, uchastkalar uchun ishlab chiqarish bo'yicha kalendargrafiklar tuzish; ishlab chiqarishning borishini tezkor ravishda tartibga solish; korxonaning bir maromda ishlashini ta'minlash; korxona va sexlarga xizmat qiluvchi bo'limlar ishini muvofiqlashtirish va h.k

11.	Mahsulot sifatini nazorat qilish bo'limi	Direktor (rais)	tayyor mahsulot sifatini nazorat qilish; korxonaga keltiriladigan xomashyo va material laming sifatini nazorat qilish; nazorat o'lchov asboblari holatini tekshirish; mahsulotni attestatsiyadan o'tkazishga taqdim etish va h.k.
12.	Ta'inirlash va energiya bilan ta'minlash bo'limi	Bosh mexanik va bosh energetik	korxonani barcha energiya turlari bilan ta'minlash; ishlab chiqarish binolarini isitish; -ventilyatsiya ishini yo'lga qo'yish; binolar va inshootlarni ta'mirlanishini, -saqlanishini ta'minlash; jihozlarning to'g'ri ishlatilishi ustidan nazorat o'rnatish va h.k.

Tayanch so'z va iboralar: Funksiya, menejment funksiyasi, menejmentning funksiyalarini turkumlash, menejmentning iqtisodiy funksiyalari, menejmentning ijtimoiy funksiyalari.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Funksiya nima? Menejment funksiyasi deganda, nimani tushunasiz?
2. Menejment funksiyalari qanday turkumlanadi?
3. Menejmentning umumiy va aniq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
4. Menejmentning asosiy funksiyalari va ularning zaruriyati nimada?
5. Menejmentning iqtisodiy, sotsial, ma'naviy va tashkiliy funksiyalari nimalardan iborat?
6. Menejmentning hududiy va tarmoq funksiyalari to'g'risida nimalar deya olasiz?
7. Menejmentning o'ziga xos funksiyalari deganda, nimani tushuniladi?

4.BOB: ZAMONAVIY MENEJMENTDA BOSHQARUV QARORLARI

4.1. Zamonaviy menejmentda boshqaruv qarorlari va ularga qo'yiladigan.

Menejment sohasida birinchi tadqiqotlar sinfiy maktablar tomonidan amalga oshirilgan. Birinchi menejerlarni asosan ishlab chiqarish (texnik yondashuv) masalalari tashvishga solgan. Ular o'z faoliyatlarini ishchilarni moslash masalalariga qaratganlar. Bu maqsadlar uchun ish joyi dizayni ishlab chiqilgan. Turli operatsiyalarga ish vaqti o'rganilgan va hokazo. O'sha davming ko'pchilik tadqiqotchilari menejment bu san'at deb tasavvur qilgan. Menejmentni bunday tushunishning sababi hamma xodimlar ham o'z o'Ichovlari bo'yicha rahbarlik lavozimiga to'g'ri kelmasligidir. Barcha muvaffaqiyat qozonayotgan menejerlarga xarakterli bolgan ma'lum belgidagi xarakter va ko'nikmalar mavjud. Shuning uchun ham ko'pchilik tadqiqotchilar shaxsni o'rganishda xarakter nuqtayi nazaridan yondashishni ko'zda tutadilar. Ya'ni menejerga xos bo'lgan xarakter shakllantirish mumkin bo'lsa, bunday sifatlariga ega bo'lgan kishilarni topish mumkin. Tadqiqotlar natijasi ko'rsatadiki, xarakter xususiyatlarini o'Ichamlari bo'yicha aniqlash juda qiyin, chunki ba'zi hollarda eng aqllilik ham menejmentda birinchi darajali ahamiyatga ega bo'lmasligi mumkin.

Shunday qilib, aniqlandiki, xarakter xususiyatlari konsepsiyasi kengaydi. Shu munosabat bilan savol paydo bo'ladi: Menejment fani mavjudmi?

Menejmentni o'rganishga birinchi ulkan qadam ilmiy boshqarish harakatini boshqargan F. Teylor (1856—1915) tomonidan qo'yilgan. Uni inson samaradorligi emas, tashkil qilish faoliyati samaradorligi qiziqitirdi, u esa ilmiy boshqarish maktabining rivojlanishiga asos soldi. Ilmiy boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqish evaziga menejment ilmiy tadqiqotlarining mustaqil bo'lishi deb tan olingan

O'zining «Fabrikani boshqarish» (1903) va «Ilmiy menejment prinsiplari» (1911) ishlarida F. Teylor ishchi harakatini xronometraj standartlash usullari va mehnat qurollari yordamida o'rganishga asoslangan bir qancha mehnatni tashkil qilish usullarini ishlab chiqdi. Uning asosiy boshqarish prinsiplari quyidagicha: agar men kishilarni ilmiy asosda tanlab olsam, ilmiy asosda ularni tayyorlasam, ba'zi omillarni mavjud qilsam, ish va insonni yagona tizimga birlashtirsam, unda men individual ishchi kuchi tomonidan bajarilganda ko'proq

mehnat unumdorligi olishim mumkin. F.Teyloming asosiy xizmati shundan iboratki, u «Ilmiy boshqarish» maktabi asoschisi sifatida mehnatni me'yorlash asoslarining metodologiyasini ishlab chiqdi, ish operatsiyalarini standartladi, amaliyotga ishchilarni tanlab olish, joylashtirish va mehnatni rag'batlantirish ilmiy yondashuvini tatbiq qildi. F. Teyloming fanga qo'shgan hissasi shuki, u menejment sohasida revolyutsiyani boshlab berdi. Boshqarish fanining rivojlanishi F. va L. Shilbertlar no mi bilan ham bog'liqdir. Ular mehnat harakatlari sohasida tadqiqotlar o'tkazdilar, xronometraj uslubni takomillashtirdilar, hamda ish joyini tashkil qilishning ilmiy prinsiplarini ishlab chiqdilar.

Shunday qilib, 1916-yil tadqiqotlarda butun bir yo'nalishdagi «Ilmiy menejment», «Sinfiy», «An'anaviy» deb nom olgan birinchi ilmiy maktablar shakllandi. Ular menejmerning vazifasi va roli masalalarini o'rganish bilan shug'ullandilar, chunki boshqaruvchi mehnatining mohiyati belgilansa, osonlik bilan samarali rahbarlik usuli aniqlanadi deb hisoblanardi. Bunday g'oyani ishlab chiqish asoschilaridan biri A. Fayol bo'lgan. U butun boshqarish jarayonini 5 ta asosiy fiunksiyaga bo'lgan: bu rejalashtirishni tashkil qilish, kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish, rahbarlik (motivlash) va nazorat. 20-yillarda A. Fayolning ta'liinoti asosida elementlari o'zaro bog'Uq tizim, bir necha harakatlari o'zaro bog'liq boshqarish funksiyasini ifodalaydigan firmaning tashkiliy tizimi shaldlangan. A. Fayol tomonidan ishlab chiqilgan prinsiplarni boshqarish fanining mustaqil natijasi deb tan olish kerak. Shuning uchun ham fransuz A. Fayolni amerikaliklar menejmentning otasi deb atashadi. U tomonidan ishlab chiqilgan prinsiplarning mohiyati quyidagicha: mehnat taqsimoti; avtoritet va hokimiyat mas'uliyati; intizom; rahbarlik birligi; farmoyish birligi; shaxsiy manfaatni umumiy manfaatga bo'ysunishi; mehnatni rag'batlantirishning markazlashgan va markazlashmagan boshqaruv muvozanati; bir turdagi menejerlarning ishini muvofiqlashtirish; tartib; odillik; samimiylilik; xodimlar qat'iyligi; tashabbus.

Ma'muriy maktab vakillaridan «Menejment personalii» yoki ishchi kuchini boshqarish konsepsiyasini ishlab chiqqan M. Blyumfeld (1917-y.) «Ratsional byurokratiya» konsepsiyasini taqdim qilgan. U ideal hokimlik tiplariga tavsif berdi va qoidalar asosida tarkib topgan tartib kishilarni tashkil qilishning eng samarali shakli — byurokratiya (to'rachilik) degan g'oyani ilgari surdi. «Sinfiy maktabning asosiy xususiyati shundan iboratki, ishlab chiqarish samaradorligiga erishishning faqat bir usuli mavjud deb xulosa qildilar. Shuning uchun



sinfiy menejerlarning maqsadi shu takomillashgan va qo'llash uchun yagona boshqarish usulini sezish «Sinfiy maktab» — Jahon boshqarish fani poydevorining birinchi toshlaridir. Ammo u boshqarish fikrini rivojlantirishda yagona oqim emas, 30-yillar oxirida «Inson munosabatlari maktabi» paydo bo'lishi bilan menejment sohasida yana bir siljish ro'y berdi (xulqiy maktab). Uning asosini psixologiya va sotsiologiya yutuqlari tashkil qiladi. Shuning uchun bu ta'limot asosida boshqarish jarayonida asosiy e'tibomi hokimga berilgan topshiriqqa emas, xodimning o'ziga qaratish ko'zda tutilgan edi. Shuning uchun ham bu sohaga XX asrning boshlarida mehnat jarayonida inson xulqini o'rganayotgan olimlar mehnat unumdorligini oshirishda «sinfiy» menejerlardan ham ko'proq qiziqib qoldilar. Asosiy e'tibomi ishchilarga qaratib, ular mehnatini yanada rag'batlantirish mumkinligini tushundilar. Kishilar tirik mashinalardir, boshqarish asosida alohida xodim haqida g'amxo'rlik qilish lozim degan xulosa qildilar.

R. Ouen birinchi bo'lib kishilarga e'tibomi qaratish zamr degani uchun ham menejmentda islohci bo'lgan. Uning g'oyasi bo'yicha firma stanoklar va mashinalarga qarashga ko'p vaqt yo'qotib odamlar haqida ozi g'amxo'rlik qiladi. Shuning uchun insonlarga qarash uchun ham vaqt sarflash maqsadga muvofiqdir. Bu ularga e'tibor va g'amxo'rlik, dam ohsh uchun qulay imkoniyat yaratishdan iboratdir. «Inson munosabatlari» maktabining asoschisi E. Meyo hisoblanadi. U ishchilar guruhi o'z nazorat tizimiga ega bo'lgan sotsial tizim ekanligini payqadi. 12 Bunday tizimga ma'lum tarzda ta'sir etib, mehnat natijalarini yaxshilash mumkin deb hisoblagan edi E. Meyo. Natijada «Inson munosabatlari» harakati butun ilmiy harakatga qaramaqarshi turib qoldi. Bu «Inson munosabatlari» harakatida asosiy e'tibor insonlarga qaratilsa, ilmiy boshqarish harakatida esa ishlab chiqarishga qaratilishi bilan bog'liqdir. Asosiy g'oya shundan iboratki, kishilarga oddiy e'tibomi qaratish mehnat unumdorligiga katta ta'sir ko'rsatadi. Tashkilot samaradorligini oshirish, undagi inson resurslari samaradorligini oshirish orqali amalga oshiriladi.

Boshqa malumotlardan rahbarlik uslubini tahlil qilgan va liderlik nazariyasini yaratgan M. P. Folletni ko'rsatish mumkin. «Inson munosabatlari» maktabini rivojlantirishga bir necha motivlashtirish (inglizcha behoreiour — xulq) nazariyasini yaratgan bixeviorist — olimlar katta hissa qo'shdilar. Ulardan biri ehtiyojlarning ierarxiya nazariyasini yaratgan A. Masloudir. U shaxsiy ehtiyojlarning quyidagi klassifikatsiyasini taqdim qildi.

1. Fiziologik.
2. O'zining yashashi uchun xavfsizligi.
3. Ijtimoiy (jamoaga mansubligi, muloqot, o'ziga e'tibor, boshqalarga g'amxo'rlik va hokazo).
4. Nufuzlilik (obro', xizmat maqomi, qadr-qimmatiga hurmat, izzat).
5. O'zini ko'rsatish, o'z imkoniyatidan to'la foydalanish, maqsadga erishish va shaxsiy o'sish).

«Inson munosabatlari» maktabida D. Makgreger (1960-y.) ta'limoti ham alohida o'rin tutadi. Uning nazariyasi asosida (X va U) xodimlarga beriladigan quyidagi tavsif asosiy o'rin egallaydi. «X» nazariyasi — o'rtacha individum, zehni pastroq, mehnatdan bo'yin tovlashga intiladi, qistash, nazorat va yo'naltirib turish lozim. Bu toifadagi kishilar, ularga rahbarlik qilishni afzal ko'radi, mas'uliyatdan bosh tortishga intiladi, faqat o'z xavfsizligi uchun tashvishlanadi. «U» nazariyasi — kishilar tabiatan passiv bo'lib yaratilmagan. Ular tashkilotdagi ishlar yaxshi tashkil etilmagani tufayli shunday bo'lib qolgan. Bu toifadagi xodimlarda jismoniy va aqliy mehnatga intilish dam olishdagi o'yinday tabiiy va zarur. Bunday kishi nafaqat o'ziga mas'uhyat oladi, balki unga intiladi. U o'zini-o'zi nazorat qilishga moyillik bo'lgani uchun tashqaridan nazoratga muhtoj emas.

Menejmentda tizimli yondashish boshqarish masalalarini hal qilishda muhim ahamiyat kasb etadi. U rahbarlar tashkilotni odamlar, tarkibiy masalalar, texnologiya, resurslar kabi har tomonlama o'zaro bog'liq elementlar to'plami deb qarashni nazarda tutadilar. Tizimli nazariyaning bosh g'oyasi shundan iboratki, unda har qanday harakat bir-biridan ajratilgan holda qabul qilinmaydi. Ko'zda tutilmagan vaziyatlar g'oyasi shunday paydo bo'lgan. Uning mohiyati asosini menejer tushib qolishi mumkin bo'lgan har qanday vaziyat boshqa vaziyat bilan o'xshash bo'lishi mumkinligi 13 tashkil qiladi. Ammo uning o'ziga xos noyob xususiyati borki, bunday vaziyatda menejering vazifasi har bir faktomi alohida tahlil qilish va eng kuchli bog'liqlik tomonlarini aniqlashdir (korreksiya). 70-yillarda ochiq tizimlar g'oyasi paydo bo'ldi. Tashkilot ochiq tizim sifatida xilma-xil elementlardan tashkil topgan kichik muhitga moslashish tendensiyasiga ega. Bunday tizim o'z-o'zini ta'minlovchi bo'lmay, balki energiyaga tashqaridan keladigan axborotlar va materiallarga bog'liq.

U tashqi muhit o'zgarishlariga moslashish qobiliyatiga ega. Shunday qilib, tizimli nazariya asosida har qanday formal tashkilot funktsionallashish tizimiga kishilarni guruh harakatiga o'z hissasini

qo'shishga yo'naltiruvchi natijali va samarali o'mi liar tizimiga, hokimiyat tizimiga, qaror qabul qilishni mantiqiy tizimiga ega bo'lishini ko'zda tutishi mumkin. Tashkilotning iqtisodiy nuqtayi nazaridan ilmiy-uslubiy sohada eng muhim natijalar vaziyatli yondashuv doirasida olingan. Vaziyatli yondashuvning xulosalari shundan iboratki, shakllar, uslublar, tizimlar, boshqarish stili yuzaga kelgan vaziyatga bog'liq ravishda o'zgarib turishi, ya'ni asosiy o'rinni vaziyat egallashi lozim. Bu ma'lum davrda tashkilotga kuchli ta'sir ko'rsatadigan aniq holatlar to'plamidir. Boshqacha qilib aytganda, tizimli yondashuvning mohiyati joriy va aniq tashkiliy boshqaruv muammolarini maqsadga erishishi uchun aniq sharoitda yuzaga kelgan tashkilot maqsadlariga bog'liq holda hal qilishdir. Ya'ni turli boshqarish uslublarini qo'llash vaziyat orqali belgilanadi. Vaziyatli yondashuv boshqarish nazariyasining rivojlanishiga katta hissa qo'shib, u ilmiy qarashlarni yuzaga kelgan vaziyat, tashqi sharoitlar va korxonaning ichki muhitiga bog'hq ravishda amaliyotga qo'llash bo'yicha aniq tavsiyalarni o'zida aks ettiradi. Vaziyatli yondashuvni qo'llab, menejerlar qaysi uslublar va vositalar eng yaxshi tarzda aniq vaziyatda tashkilotni maqsadga erishishiga imkon tug'dirishini tushunishi mumkin. Shunday qilib, menejment tarixi — bu rejalashtiruvchi, tashkil qiluvchi, kadrlar tanlovchi, boshqaruvchi va nazorat qiluvchi kishilar tarixidir.

Qaror - bu bajarilishi lozim bo'lgan ishning aniq bir yo'lini tanlab olish.

Boshqacha qilib aytganda, qaror bu u yoki bu yo'lni tanlab olishda bir to'xtamga yoki muayyan bir fikrga kelish. Ya'ni, rahbar faoliyatining asosiy mezonini bo'lib, qaror qabul qilish hisoblanadi.

Qaror qabul qilish zaruriyati mavjud holatning bo'lishi lozim bo'lgan holat bilan mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

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 darkor.

Qabul qilingan qaror reja, topshiriq, buyruq, farmon va farmoyishlar orqali yuridik kuchga kiritiladi va amalga oshiriladi.

Shu nuqtai nazardan, qarorni boshqaruv binosining poydevori deyishi mumkin.

Qaror qabul qilish menejment fikri-zikrini doim band qilib turadigan tashvishdir. Menejer juda xilma-xil masalalar yuzasidan ishlab

chiqarish va kadrlarga oid, tashkiliy va xo'jalik masalalari yuzasidan qarorlar qabul qiladi.

Menejer qaromi yakka boshchilik asosida, yordamchilarni va jamoatchilikni jalb qilib qabul qilishi mumkin. Boshqaruvga oid har qanday qaror samarali bo'lsagina, u maqsadga muvofiq deb hisoblanadi. Shunday qilib:

Qaror qabul qilish - bu tashkilot rahbarining tashkilot oldidagi maqsadiga erishish uchun o'z vakolati va omilkorligi doirasida qarzdorning mavjud variantlaridan eng maqbulini tanlash jarayoni.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida rahbar qabul qiladigan qaroming ahamiyati ortib boradi. Iqtisodchilarning fikricha sex(bo'lim)ning boshlig' qabul qiladigan bitta qaror shu sex(bo'lim)ning besh-olti oylik ishiga ta'sir qilar ekan.

Qabul qilinadigan qaroming oqilligi bir necha omillarga bog'liq. Ulardan asosiylari quyidagilardir:

- ✓ qaror qabul qilish jarayonida axborotning to'laligi va sifati;
- ✓ qaror qabul qiluvchi rahbaming shaxsiy sifati;

qaror qabul qilishda tashkiliy masalalarning oqilona yechilish darajasi (masalan, qaror qabul qilishda mutaxassislarni jalb etish, qaror qabul qilish tizimining takomillik darajasi, qaromi ijrochilarga yetkazish, nazorat qilish va bajarilish darajasi va hokazo).

To'g'ri qaromi to'g'ri tanlashda muayyan tamoyillarga tayanish va qarorga bo'lgan talablarni hisobga olish, qabul qilinadigan maqsadni xo'jalik maqsadiga muvofiqlashtirish, mehnat jamoasi manfaatlarining jamiyat manfaatlariga muvofiqligini aniqlash, mehnat va moddiy resurslardan tejimli foydalanish, texnikaviy, iqtisodiy va sotsial rivojlanish tendensiyalarini hisobga olish zarur.

Ma'lumki, qaror qabul qilish zaruriyati mavjud amaldagi holatning muammoni hal etish uchun talab etiladigan holatga mos tushmasligi natijasida yuzaga keladi.

Qaror qabul qilishda rahbaming vakolati va javobgarligi muhim ahamiyatga ega.

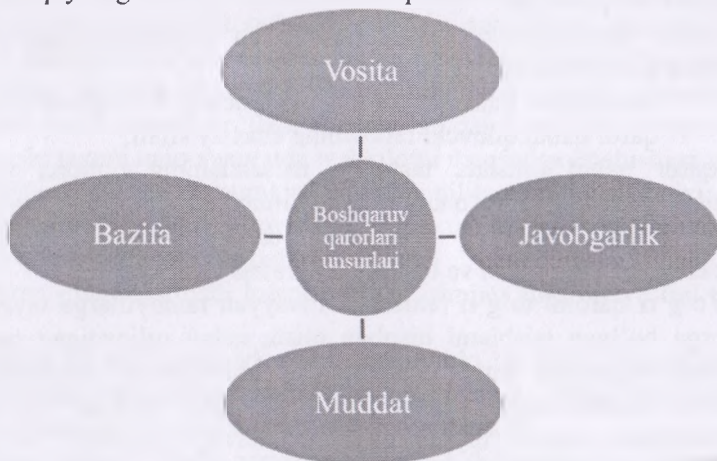
Ma'lumki, har bir rahbar qabul qiladigan qaroming doirasi har xil bo'ladi. Masalan, usta (master) asosan tezkor tushadigan kundalik masalalarga doir, sex boshlig'i xuddi shu tezkor masalalar yuzasidan sex va ish uchastkalarining ishini muvofiqlashtirishga, o'zaro moslashtirishga doir qarorlar qabul qiladi. Direktor (rais) asosan istiqboldagi strategik masalalar bo'yicha qaror qabul qiladi.

Turli rahbarlar qaror qabul qilishga turlicha yondoshadilar. Masalan, ulardan ba'zilari qarorni mustaqil qabul qiladi, uning natijasini talab etilgandagina yuqori turgan rahbarlarga ma'lum qiladi, boshqalari yuqori turgan rahbar bilan kelishmay turib hech qanday qaror qabul qilmaydi.

Uchinchi turdagi rahbarlar mustaqil qaror qabul qilishdan cho'chiydi, o'z rahbari ko'rsatmasini kutib o'tiraveradi.

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.

Qayd qilinganlarni umumlashtirib ta'kidlash mumkin, boshqaruv qarorlari quyidagi talablarga javob berishi kerak (4.1-jadval). Boshqaruv qarorlari quyidagi unsurlardan tashkil topadi.



4.1-rasm. Boshqaruv qarorlari unsurlari

4.1-jadval

Boshqaruv qarorlariga qo'yiladigan talablar

T /r	Talablar	Izoh
1.	Ilmiy asoslangan bo'lishi	Boshqaruv qarorlari muayyan ishlab chiqarish holatini tahlil qilishdan kelib chiqishi, iqtisodiy, texnikaviy va boshqa sotsial qonunlarning amal qilishini hisobga olishi, hozirgi zamon fan-texnika yutuqlari negizida qabul qilinishi, lo'nda vaaniq 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'ysundirilishi lozim. Barcha qaror, ko'rsatma, qoidalar bir-biri bilan bog'lanadi., shuningdek, ular oldindan qabul qilingan va amaldagi qarorlar bilan muvofiqlashtiriladi.
3.	Huquq va javobgarlik doirasida bo'lishi lozim	Rahbar qarorni o'ziga berilgan huquqlar doirasidagina qabul qilishi mumkin. Bu yerda gap boshqarishning barcha bo'g'inlarida huquq va javobgarlik ko'lamini nisbati to'g'risida borayapti. Huquqlar katta, mas'uliyati esa kam bolsa, ma'muriy o'zboshimchalikka, o'ylamasdan qaror qabul qilishga yo'l ochiladi. Huquqlar oz-u, mas'uliyat katta bo'lsa, bu ham 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 va uni turlicha talqin qilish yoki tushunishga yo'l qo'ymaslik kerak.
5.	Vaqt bo'yicha qisqa bo'lishi	Axborotlar bilan ishlash vaqtini tejash maqsadida qisqa muddatli qarorlar qabul qilinishi lozim.
6.	Vaqt bo'yicha aniq bo'lishi lozim	Har qanday qaromning bajarilish muddati aniq ko'rsatilishi kerak. Aks holda, uning bajarilishini obektiv nazorat qilish imkoniyatiga ega bo'linmaydi.
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 qaromning har ikkisi ham zararlidir.

Rahbar zimmasiga yuklangan vazifalar yuzasidan bir marta va uzil-kesil qaror qabul qilishga erishmog'i lozim. Har qanday maydatchuyda narsalar yuzasidan yuqori turgan rahbarlarga murojaat qilaverish, birinchidan, ularni ishdan chalg'itsa, ikkinchidan, bu rahbarning bilim doirasi torligidan, o'z sohasini yaxshi bilmasligidan, o'z vazifasini uddalay olmayotganligidan dalolat beradi. Har qanday rahbar ham, 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 qilinaversa, ular yirik muammolar bilan shug'ullanishga yetarli vaqt topa olmay qolishlari

mumkin. Quyi organlar o'z huquqlari doirasidagi masalalami tezkor hal qilishlari mumkin.

Boshqaruv jarayonida turli masalalar yuzasidan turli darajada xilma-xil mohiyatga va mazmunga ega bo'lgan minglab qarorlar qabul qilinadi. Ularni quyidagi belgilar bo'yicha guruhlariga bo'lish mumkin (4.2-jadval). Strategik qaror maqsadga erishishda muhim ahamiyatga ega. U yuqori boshqaruv organlari tomonidan tub va istiqbolli dasturlarni ishlab chiqish maqsadlarida qabul qilinadi. Bunday dasturlarga:

- Xususiy lashtirish jarayonlarini chuqurlashtirish.

Raqobat muhitini shakllantirish.

- Chuqur tarkibiy o'zgarishlarga erishish.

- Kichik biznes va xususiy tadbirkorlikni rivojlantirish kabi dasturlar misol bo'la oladi.

Taktik qarorlar maqsadga erishishning vosita va usullari xususidagi joriy, tezkor qarorlardir. Masalan:

- Korxona, firmaning joriy rejalarini tuzish va joriy qilish.

- Kadrlar masalasini hal qilish va h.k.

Mazkur qarorlar yuqori va o'rta bo'g'in rahbarlari tomonidan uzog'i bilan ikki yilgacha bo'lgan muddatga qabul qilinadi.

Umumiy qarorlar - bir xil muammoga daxldor bo'lib, barcha bo'g'inlar 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, korxonaning muayyan bir bo'limi yoki bir guruh xodimlari yuzasidan qabul qilinadi.

Stereotip qarorlar - odatda qat'i yo'riqnomalar, me'yoriy hujjatlar doirasida qabul qilinadi. Bunday qarorlar ba'zan kundalik, ba'zan masalalar bo'yicha qabul qilinadi, lekin o'zgarishlar asosan muddatlarga, ayrim sifat parametrlariga, ijrochilarga taalluqli bo'ladi.

4.2-jadval

Boshqaruv qarorlarining tasnifi

T / r	Guruhlasli belgilari	Boshqaruv qarorlari turlari
1.	Amal qilish davriga ko'ra	• strategik qarorlar • taktik qarorlar
2.	Mazmuni va amal qilish xususiyatiga ko'ra	• sotsial-iqtisodiy qarorlar • texnikaviy qarorlar • stereotip qarorlar • tashabbusli qarorlar

3.	Takrorlanish yoki yangilik darajasiga ko'ra	• an'anaviy qarorlar • tavsiyali qarorlar
4.	Axborot bilan ta'minlanganlik darajasiga ko'ra	• aniq qarorlar • noaniq qarorlar
5.	Amal qilish xususiyatiga ko'ra	• vaqtinchalik qarorlar • operativ (tezkor) qarorlar • muntazam qarorlar • vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar
6.	Qaromi qabul qilish shakliga ko'ra	• yakka boshchilik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar • kollegiallik (ko'pchilik fikri) asosida qabul qilingan qarorlar • yakdillik prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar • konsensus prinsipi asosida qabul qilingan qarorlar • "Ringi" usuli asosida qabul qilingan qarorlar

Rahbar stereotip qarorlami odatda ortiqcha tayyorgarliksiz qabul qiladi. Xodimlami ishga olish va ishdan bo'shatish, korxonaning faoliyatini risoladagidek boshqarish yuzasidan chiqarilgan buyruqlami 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.

Tashabbusli qarorlar - erkin harakatga asoslanib qabul qilinadi.

An'anaviy qarorlar - bu odatiy vaziyatlarda qabul qilinadigan qarorlar. Ulaming amal qilish doirasi oldindan ma'lumdir. Bunga korxona yoki firmaning ishlab chiqarish dasturini qabul qilishga oid qarorlar misol bo'la oladi.

Tavsiyali qarorlar - o'z mohiyatiga ko'ra tashabbusli qarorlarga yaqin bo'lib, ularda korxona faoliyatini yaxshilash borasidagi tavsiyalar o'z aksini topadi.

Aniq qarorlar - to'la-to'kis axborot mavjud bo'lgan holdagina qabul qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarning amalga oshish ehtimoligi birga yaqin bo'ladi.

Noaniq qarorlar - bu tavakkal bilan to'la bo'lmagan axborotga asoslanib qabul qilinadigan qarorlar.

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.

Ana shunday va shunga o'xshash hollarda qabul qilingan qarorlar, odatda noaniq yoki tavakkal qilib qabul qilingan qarorlar hisoblanadi.

Amal qilish xarakteriga qarab boshqaruv qarorlari quyidagi turlarga bo'linadi:

- vaqtinchalik qarorlar;
- tezkor (operativ) qarorlar;
- muntazam qarorlar;
- vaqt-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 qarorlarga misol bo'la oladi.

Tezkor (operativ) qaror kechiktirmay ijro etish uchun chiqariladi. Masalan, tabiiy ofat sodir bo'lgan hollarda uni bartaraf qilish bo'yicha qabul qilingan qarorlar ana shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muntazam qarorlar belgilangan muddatlarda chiqariladi. Masalan, xo'jalik faoliyati yakuniga doir qabul qilinadigan (dekada, oy, yil choragi, yarim yillik, to'qqiz oylik va yillik) qarorlar shunday qarorlarga misol bo'la oladi.

Vaqt-vaqti bilan qabul qilinadigan qarorlar har zamonda biror sababga ko'ra qabul qilinadi. Masalan, shahar transporti xizmatining samaradorligini aniqlash maqsadida biror-bir avtobus marshrutidagi harakatni kuzatish bo'yicha qabul qilinadigan qaror shunday qarorlar turkumiga kiradi.

Muvozanatlashgan qarorlarni odatda mazkur muammoni obdon bilgan, har bir harakatini "etti o'lchab bir kes" qabilida ish tutadigan, o'zining xatti-harakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan yondoshadigan menejerlar qabo'l qiladi. Bunday boshqaruvchilar qarorni qabo'l qilishdan oldinroq u to'g'risida o'zining tayanch fikriga ega bo'lgan bo'ladi.

Turtki beruvchi (impulsli) qarorlarni qabul qiluvchilar boshqaruvchilar rangma-rang fikr, g'oyalarni osonlik bilan o'ylab topadigan, ammo ularni aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topaoladigan rahbarlardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilingan qarorlar bo'lib etarli darajada asoslanmagan va ishonchsiz bo'ladi.

Tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bu erda tezkor g'oyaning paydo bo'lishdan ko'ra ko'proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qaror qabo'l qilinadi. Shu sababli bunday qarorlarda novatorlik, originallik va juda sozlik alomatlar o'z aksini topmaydi.

Tavvakal (riskli) qarorlar impuls qarorlardan farqi shundaki uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o'z taxminlarini asoslashga o'rinmaydilar. Ular o'zlariga oshingan holda har qanday xavfdan qo'rqmaydilar.

Ehtiyotkorona qarorlar o'z ishiga nixoyat puxta yondoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlarni baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda inetli qarorlardan xam ko'proq originallik va yangilik alomalari o'z aksini topmaydi.

Qayd qilingan qarorlar odatda tezkor boshqaruvni amalga oshirish maqsadida qabul qilinadi. Strategik va taktik boshqaruv maqsadida esa iqtisodiy tahlillab optimallashtiririshga asoslangan oqilona qarorlar qabo'l qilinadi.

Qarorni ishlab chiqish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. Albatta, rahbar uchun qaror qabo'l qilish shunchaki yolgiz yoki chegaralangan maqsad emas. Bu erda bosh masala muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldiga qo'yilgan maqsadning oqilona echim yo'lini 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.

Ravshanki, bunday sxemani taxminiy deb bilmoq lozim. U vaziyatning xususiyatlariga va xal qilinayotgan holatning ko‘rinishiga qarab o‘zgarishi mumkin. Umuman qarorni ishlab chiqish jarayonida quyidagi savollarga to‘g‘ri javob topish uta muhimdir:

- * nima qilmoq kerak (ob‘ekti miqdori va sifati);
- * qanday xarajat (resurslar) evaziga;
- * qanday tarzda (texnloogiyada) bajarmoq keraq
- * kim uchun bajarmoq kerak
- * qanday muddatda bajarish lozim;
- * kim tomonidan bajarmok kerak
- * qaysi joyda bajarmoq lozim;
- * qanday (iqtisodiy, ijtimoiy, texnikaviy, ekologik) samara beradi.

Agar ish savollarga miqdor nuqtai nazardan to‘g‘ri javob topib, ularni makon va zamon bilan shuningdek, resurs va bajaruvchilar bilan bog‘lay olsangiz, bilinki siz qarorni ishlab chiqish texnologiyasini to‘liq uddalay olgan bo‘lasiz.

Vaziyatni tahlil qilish va muammoni aniqlashda ko‘p omillarga e‘tibor qaratish kerak. Chunki, qarorni ishlab chiqish jarayoni vaziyatni tahlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni tahlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

*tahlil qilinayotgan ob‘ekt holatinib uning sifat jihatlarini, resurslar bilan ta‘minlanganligini tahlil qilish;

*mazkur ob‘ekt samaradorligini jaxonning eng yuqori samaraga ega bo‘lgan mos ob‘ekt bilan taqqoslash;

*taqqoslanayotgan ob‘ektlar ko‘rsatkichlari o‘rtasidagi tafovutlar sababini aniqlash;

*adabiyotlar manbaini, ilmiy tadqiqot ishlari bo‘yicha hisobotlarni, patent fondi, iste‘molchilar imkoniyatlari va davolarini taqlil qilish;

*ishlab chiqaruvchi va iste‘molchilardagi ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish;

*mazkur ob‘ektning taraqqiyot yo‘nalishini shakllantirish va x.k.

Boshqarish jarayoni xamisha biron-bir masalani xal qilishdir, chunki tashkiliy jarayonlar buzilishi tufayli belgilangan parametrlardan og‘ish sodir bo‘ladi, yangi tashkiliy jarayonlarga zaruriyat tug‘iladi, natijada ishlab chiqarish sharoitlari o‘zgaradi. Binobarin, birinchi navbatda ishlab chiqarish oldida qanday muammo paydo bo‘lganligini bilish, uni umumiy tahlil qilish va hal etish zaruriyatini aniqlash kerak.

Qaror qabul qilish zaruriyati va taxlil qilinayotgan ob‘ektdagi aniq vaziyat aniqlangach turli yo‘llar bilan erishiladigan qaror maqsadida

shakllantiriladi va uning echimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qaror maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi yoki mamlakatda yuzaga kelgan vaziyatga belgilanishi mumkin. Bu erda asosiy maqsad va vazifa xalq xo'jaligiga zarur don mahsulotini etishtirishdir. Shunday qilib muammoni aniqlash quyidagi tadbirlarni o'z ichiga oladi.

Mezonlarni tanlash vazifalarning xar xil variantlarini muxokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani xal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy taxlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni echishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi.

Tanlab olingan variantning muvofiqligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlarni bo'yicha umumiy tarzda baholanadi. Eng kulay qarorlarni ishlab chiqish ko'p jihatdan omilkor kishilarning va ayniqsa kelgusida shu qarorni bajaruvchilarning fikri nakadar to'la hisobga olinganligiga bog'liq.

Mezonlar tanlab bo'lingach endi aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Zero, ishlab chiqarish natijalari va maqsadning amalga oshuvi shularga bog'lik bo'ladi. Bularga yana resurslar (moddiy, moliyaviy, mehnat), texnika va texnologiya, topshirikni bajarishga ketadigan vaqt, xom-ashyo etkazib beruvchilar, o'zaro aloqalar va xakozalar kiradi.

Mezonlar aniqlanib bo'lingach qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda kuyilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model - bu botsshcharish oldida turgan vazifani xal etish sxemasidir.

Model oddiy yoki programmalashni talab qiluvchi murakkab bo'lishi 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 xizmatini o'taydi.

Modellashtiroish quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi:

tahlil qilinadigan muammolar tarkibiy qismlarga bo'linadi, omillar aniqlanadi;

Tanlab olingan omillarning o'zaro aloqasi aniqlanadi, o'zaro ta'siri baholanadi, vazifani hal etish modeli belgilanadi;

*tadbirlar majmuasi ishlab chiqiladi;

*qarorlar variantlarning samaradorligi ularni amalga oshirish yo'llari aniqlanadi.

Bularni quyidagi sxemada ifodalash mumkin:

Qaror modeli ishlab chiqish
Qarorni modellash
Model mak, bo'lligini baholash
Algoritm tuzish
Dastur tuzish

Qarorlarni tanlash va ularni uzil-kesi qabo'l qilish rahbarlar tomonidan amalga oshiriladi. Bunda rahbar qarorni yakkaboshchilik asosida qabo'l qilishi mumkin. Odatda yakkaboshchilik kupchilik fikri bilan kushib olib boriladi, ya'ni:

*tanlangan qaror variantini tegishli tashkilotlar bilan kelishib olinadi;

*qaror uzil-kesil qabo'l qilinadi va xujjat (buyruk, farmoyish berish, rejani tasdiklash va x. k.lar) bilan rasmiylashtiriladi;

*qaror aniq ijro etuvchi shaxslarga etkaziladi. Har bir qarorni qabo'l qilishda rahbar boshqaruv mutaxassislari tavsiya etgan kuyidagi Yuta tamoyilga amal qilsa foydadan xoli bo'lmas edi:

Tafsilotlarni bilib olishdan oldin muammoni to'laligicha tasavvur qil.

Extimol tutilgan hamma variantlarni ko'rib chiqmaguncha qadar qaror qabul qilish.

Hatto hamma tan olgan xaqiqatlarga xam shubxa bilan qara, ularni rad etishdan qo'rqma.

Muvaffaqiyat juda oz bo'lib ko'ringanda ham oldinda turgan muammoga turli xil nuqtai nazarlardan qarashga intiladi.

Xaqiqatga yaxshilashish uchun imkoni boricha ko'proq savollar ber.

Xayolingga kelgan birinchi qaror bilan kanoatlanib qolma.

Uzil-kesil qaror qabul qilishdan oldin o'z muammolarning xaqida biron bir kishi bilan gaplashib ko'r.

O'z sezgi va xayajoningga e'tibor bilan qara.

Har bir kishi xayotga va xar kuni paydo bo'lib turadigan muammolarga o'z nuqtai nazaridan qarashini unutma.

Imkoni boricha kamrok 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 xar xil vaqtda bajarilish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofikdir.

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori buginda qabul qilingan rejalari, shuningdek, shu rejalar asosida quyi buginlar (tsex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshirikldarni bajarish yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra

u ma'muriy xujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va xakozalar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish - bu firma, korxona, tsex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayoniga rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni 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.

Qarorlarni bajarishga rahbarlik qilish jarayonida rahbarning vazifasi xodimlarning shaxsiy manfaatlarini umum manfaatlar bilan muvofiklashtirishga 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 xam talab qiladi.

Mavjud yutuqlarni rahbar faqat o'zining xizmatlari etib ko'rsatilmasligi lozim. Qaror ijro etilmay qolganda aybdorni jazolashdan oldin uning sabablarini diqqat bilan o'rganish zarur.

Ko'pgina rahbarlar yaxshi qarorlar qabul qilishni bilmasliklari tufayli emas, balki ularni amalga oshirishni tashkil qila bilmasliklari sababli o'z lavozimlarga mo'e kelmay qoladilar. Ba'zida bir masala yuzasidan ikki-uch marta lab qaror qabul qilinadi.

Nazorat - bu qayta (javoban) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va o'ratilgan rejalarning joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usulidir.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisob samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. Hisobga olishdagi chalkashlik odatda ishlab chiqarishni boshqarishda axvolning yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

Nazorat funksiyasi rahbarning eng muhim funksiyasidir. Rahbar oqibat natijada qabo'l qilinadigan qarorlarning tashabbuskori bo'lib, chiqishi tufayli u ana shu qarorlarning bajarilishi ustidan nazoratni tatkil qilishning ham tashabbuskori bo'lishi kerak. Qarorlarning ijro etilishni nazorat qilmaydigan rahbar o'zi ishlayotgan ishlab chiqarishgina emas, balki boshqa korxonalarga xam zarar keltiradi. Bunda boshqaruv topshiriqlari o'z vaqtida bajarilmaydi, ayrim xollarda kechikish, o'zilishlar ro'y berish mumkin va x.k.

O'z qarorini tekshirmagan rahbar intizomsiz, ijrochilarni noto'g'ri tarbiyalagan rahbar hisoblanadi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan nazorat ishonchli qaytma (teskari) aloqadir. Bunday aloqa bo'lmasa, boshqarish tizimi normal ishlay olmaydi, boshqarish qarorlarining amalga oshirilishiga o'z vaqtida tuzatishlar kiritib bo'lmaydi.

"Qarorning amalga oshirilishi xulosalar chiqarishni xam o'z ichiga oladi. Bundan maqsad ta'sir o'tkazishning haqiqiy natijasi va samarasini aniqlash, shuningdek, qaror qabul qilish usullari va vositalaridan foydalanish tajribasini umumlashtirishdir.

4.2. Qishloq xo'jaligida boshqaruv qarorlarni qabul qilish bo'yicha xalqaro tajriba

Kollegiyallik (ko'pchilik) tamoyili "koalitsiyalar", ya'ni turli ittifoq yoki birlashmalar ro'yrost ma'lum bo'lib turgan vaziyatlarda, har xil fikrlar raqobat qiladigan hollarda amal qiladi. Shu sababli qaror qabul qilishda ovoz berish yo'lga oliladi. Bunday hollarda qabul qilish uchun ko'pchilikning ovoziga tayaniladi. Ko'pchilik hollarda yarmidan ko'p ovoz gohida prinsipial masalalar yuzasidan me'yori 2/3 deb tasdiqlanadi. Konsensus tamoyili hurfikirlik, 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 baxsli masalalar va turli-tuman fikrlar yuzasidan bir bitimga kelish yoki kelishish.

Konsensusga 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. Bu usulga ko'ra majlislarda emas, balki so'rab chiqish yo'li bilan rozilik olish vositasida hal etiladi, bir necha bosqichda amalga oshiriladi (4.3-jadval).

4.3-jadval

"Ringi" usulini qo'llash bosqichlari

T/r	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 chiqarishga) doir umumiy mulohazalarni jalb etilgan mutaxassislar bilan birgalikda o'rta 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 ixtiroflarni, qarama-qarshi nuqtai nazarlarni bartaraf etish bosqichidir.
4.	To‘rtinchi bosqich	Muammoni hal qilish uchun maxsus kengash va konferensiyalar o‘tkaziladi.
5.	Beshinchi bosqich	Bu bosqichda hujjat ijrochilar tomonidan imzolalanadi, har kim o‘z muhrini bosadi va hujjat firma rahbariyati tomonidan tasdiqlanadi.

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 sarmashaqqat bo‘lgani uchun yapon matbuotida uning sha’niga aytilgan tanqidni uchratish mumkin bo‘lsa-da, uni qo‘llashdan voz kechish to‘g‘risida hech narsa deyilmaydi.

Qaror shaxs tomonidan qabul qilinadi ekan, unda bu shaxs fazilatlarini yoki bu darajada aks etmay qolmaydi. Shu nuqtai nazardan, quyidagi ko‘rinishdagi qarorlarning mavjudligi e’tirof etiladi:

- mo‘tadil, muvozanatlashgan qarorlar;
- turtki beruvchi (impulsli) qarorlar;
- tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar;
- tavakkalli qarorlar;
- ehtiyotkorona qarorlar;
- oqilona qarorlar.

Muvozanatlashgan qarorlarni, odatda mazkur muammoni obdon bilgan, har bir harakatini “etti o‘lchab bir kes” qabilida ish tutadigan, o‘zining xatti-harakatlariga tanqidiy nuqtai nazardan yondoshadigan menejerlar qabul qiladi. Sunday boshqaruvchilar qarorni qabul qilishdan oldinroq u to‘g‘risida o‘zining tayanch fikriga ega bo‘lgan bo‘ladi.

Turtki beruvchi (impulsli) qarorlarni qabul qiluvchi rahbar rangbarang fikr, g‘oyalarni osonlik bilan o‘ylab topadigan, ammo ularni aniqlash, baholash, tekshirishga imkoniyat topa olmaydigan rahbardir. Shu sababli bunday qarorlar birdaniga qabul qilinib, yetarli darajada asoslanmagan va ishonchsizroq bo‘ladi.

Tinch holatni saqlovchi (inertli) qarorlar chuqur izlanishlar natijasida qabul qilinadi. Bunda qaror tezkor g‘oyaning paydo bo‘lishidan ko‘ra ko‘proq aniqlik kiritish, nazorat qilish asosida qabul qilinadi. Shu sababli

bunday qarorlardan ovatorlik, originallik va juda sozlik alomatlari o'z aksini topmaydi.

Tavakkalli (riskli) qarorlaming impulsli qarorlardan farqi shundaki, uni qabul qiluvchi boshqaruvchilar o'z taxminlarini asoslashga urinmaydilar. Ular o'zlariga ishongan holda hech qanday xavfdan qo'rqmaydilar.

Ehtiyotkorona qarorlar o'z ishiga nihoyat puxta yondoshadigan, unga tanqidiy nuqtai nazardan qaraydigan, turli variantlami baholab ish tutadigan menejerlar tomonidan qabul qilinadi. Bu qarorlarda originallik va yangilik alomatlari o'z aksini topmaydi.

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 qilishdagi asosiy masala faqat muqobil variantni tanlash emas, balki boshqaruv oldida qo'yilgan maqsadning oqilona yechimini topishdan iborat. Shu sababli qaromi ishlab chiqish jarayoni, ayrim unsurlar mazmuni xilma-xil va ancha murakkabdir. Qaromi ishlab chiqish jarayoni quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi. (4.2-rasm).

1.Vaziyatni taxlil qilish

2.Muommoni aniqlash

3.Mezonlarni tanlash

4.Muqobil variantni aniqlash

5.Muqobil variantni tanlash

6.Qaror to'g'risida kelishib olisgh

4.2-rasm.Qaror qabul qilish jarayonidagi izchillik va undaga bosqichlar

Keltirilgan chizma taxminiy bo'lib, vaziyatga va hal qilinayotgan holatning xususiyatlariga ko'ra o'zgarishi mumkin.

4.3. Qishloq xo'jalik korxonalarida boshqaruv qarorlarni qabul qilish.

Qarorlar qabul qilish har qanday boshqaruv faoliyatining muhim qismidir. qarorni boshqaruv mehnati mahsuli, uni qabul qilishni esa

ushbu mahsulotni paydo bo'lishiga olib boruvchi jarayon sifatida qarash mumkin. qarorlarni qabul qilish tajriba oshgan sari yuzaga keladigan ko'nikmalardan hisoblanadi.

Qarorlarni qabul qilish tashkilotning istalgan holati, ya'ni kelajagi va hozirgi kuni orasidagi uzilishini qisqartiruvchi harakatlar yo'nalishi, alternativarlari yoki variantlari ichida ongli anglangan tanlov demakdir. Tashkilotda qarorlarni qabul qilish har xil bosqichdagi menejerlar tomonidan amalga oshiriladi va ushbu qarorlar tashkilotning bitta bo'linmasiga yoki butun faoliyatiga o'z ta'sirini o'tkazishi mumkin. Shuning uchun qabul qilinayotgan qarorlar uchun ma'suliyat quyidagicha: odam tomonidan amalga oshiriladigan ongli, maqsadli faoliyati, qadriyatlari yo'nalishiga va faktlarga asoslangan xulqi; tashkiliy muhitning ijtimoiy va siyosiy holati chegaralarida alternativalar tanlash; umumiy boshqaruv jarayonining bir qismi; menejerning har kundalik ishining zaruriy qismi; barcha boshqa boshqaruv funktsiyalarini bajarilishi uchun ahamiyatli bosqichdir.

Qarorni to'g'ri qabul qila bilish juda ko'p narsalarga, jumladan, bilim, tajriba, vaziyatni yaxshi bilish va to'g'ri baholash, yetarli ma'lumotlarga ega bo'lishga va vaqtga bog'liq bo'ladi. To'g'ri qarorlarni qabul qilish boshqaruv san'ati doirasiga oid, bilimlar va ko'nikmalar majmuasi esa rahbarning mahorat darajasini belgilaydi. qaror bu alternativa tanlash demakdir.

Tashkiliy qarorlar-rahbar o'z lavozimidan kelib chiqadigan majburiyatlarini bajarishi uchun amalga oshirishi lozim bo'lgan tanlovdir. Eng samarali tashkiliy qaror aynan amalda haqiqatan ham ruyobga chiqadigan qarordir. Tashkiliy qarorlar programmalashtirilgan va programmalashtirilmagan qarorlarga bo'linadi. Programmalashtirilgan qarorlar ma'lum tadbirlar yoki harakatlar ketma-ketligini amalga oshirish natijasidir. Odatda qarorlarda mavjud alternativalar cheklangan bo'lib, tashkilot tomonidan berilgan yo'nalishlar doirasidagina tanlov amalga oshiriladi. Programmalashtirilgan qarorlar, odatda, tipik qaytarilib turiladigan vaziyatlarga qarata tuzib olinadi. Programmalashtirilmagan qarorlar nisbatan yangi vaziyatlarda, noma'lum omillar bilan bog'liq hollarda talab etiladi.

Qarorni ishlab chiqish jarayoni vaziyatni tahlil qilish va vazifani aniqlab olishdan boshlanadi. Vaziyatni tahlil qilish quyidagilarni amalga oshirishni talab qiladi:

❖ tahlil qilinayotgan obekt holatini, uning sifat jihatlarini, resurslar bilan ta'minlanganligini tahlil qilish;

❖ mazkur obekt samaradorligini eng yuqori samaraga ega bo'lgan o'xshash obekt bilan taqqoslash;

❖ taqqoslanayotgan obektlar ko'rsatkichlari o'rtasidagi tafovutlar sababini aniqlash;

❖ adabiyotlar manbayini, ilmiy-tadqiqot ishlari bo'yicha hisobotlarni, patent fondi, iste'molchilar imkoniyatlari va shu kabilarni tahlil qilish;

❖ ishlab chiqaruvchi va raqobatchilardagi ishlab chiqarishning tashkiliy-texnik darajasini tahlil qilish;

❖ mazkur obektning taraqqiyot yo'nalishlarini shakllantirish.

Boshqarish jarayonida doimo biror bir masalani hal qilishga to'g'ri keladi. Chunki turli sabablar tufayli belgilangan parametrlardan og'ish sodir bo'ladi, yangi jarayonlarga zaruriyat tug'iladi, natijada ishlab chiqarish oldida paydo bo'lgan muammoni bilish, uni tahlil qilish va hal etish zaruriyati yuzaga keladi.

Qaror qabul qilish zarurati va tahlil qilinayotgan obektdagi aniq vaziyat aniqlangach, turli yo'llar bilan erishiladigan qaror maqsadi shakllantiriladi va uning yechimi bo'yicha vazifalar belgilanadi. Qaroring maqsadi yuqori organ tomonidan ko'rsatib berilishi mumkin.

Shunday qilib, muammoni aniqlash vaziyatni va muammoning kelib chiqish sabablarini aniqlashdan boshlanadi. Vaziyatni aniqlash deganda, muammoning kelib chiqish sabablarini tahlil qilish tushuniladi

Muammo asosan:

❖ mavjud bo'lgan holatning bo'ishi lozim bo'lgan holatga mos tushmaslik;

❖ noaniqlik;

❖ sabab va oqibatning aniq bo'lmasligi

❖ bir necha muqobilning mavjudlik hollarida yuzaga keladi

Qaror modelini ishlab chiqish va maqbul variantni ajratib olish esa mezonlarni tanlash bilan bevosita bog'liq. Mezonlarni tanlash vazifalarning har xil variantlarini muhokama qilish, ularning kuchli va zaif tomonlarini aniqlashdan boshlanadi. Bu masalani hal qilishda taklif qilingan variantlarni iqtisodiy tahlil qilish muhim ahamiyatga ega. Berilgan variantlarni tahlil qilishda matematik, grafik, mantiqiy va boshqa usullar qo'llaniladi. Tanlab olingan variantning maqsadga

muvofigligi va afzalligi iqtisodiy, ijtimoiy, siyosiy, texnik va boshqa mezonlar bo'yicha umumiy tarzda baholanadi.

Eng maqbul qaromi ishlab chiqish ko'p jihatdan omilkor kishilarning va ayniqsa, kelgusida shu qaromi bajaruvchilarning fikri naqadar to'la hisobga olinganligiga bog'liq.

Mezonlar tanlab bo'lingach, aniq omillar va sharoitlarni tanlashga o'tiladi. Zero, ishlab chiqarish natijalari va maqsadning amalga oshuvi shularga bog'liq bo'ladi. Bularga yana resurslar (moddiy, moliyaviy, mehnat), texnika va texnologiya, topshiriqni bajarishga ketadigan vaqt, xomashyo yetkazib beruvchilar, o'zaro aloqalar va hokazo kiradi. Shundan so'ng, qaror tayyorlashning navbatdagi bosqichiga o'tiladi. Bu bosqichda qo'yilgan vazifani bajarish modeli ishlab chiqiladi.

Model-bu jarayonlarning asosiy xususiyatlarini ko'p variantli sharoitida masalalarni yechish yo'nalishlarini ko'rsatuvchi algoritim.

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 xizmatini o'taydi.

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.

Bularni quyidagicha ifodalash mumkin. 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 birgalikda qo'shib olib boriladi, ya'ni:

- tanlangan qaror varianti tegishli tashkilotlar bilan kelishi bo'linadi;

Imkon boricha kamroq farmoyish berish kerak. Tajribali shundan dalolat beradiki, 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, bajarilish izchilligiga qarab berish maqsadga muvofiqdir.

Qarorlarni bajarish - bu oqibat natijasida yuqori bo'g'inda qabul qilingan rejalarni, shuningdek, shu rejalar asosida quyi bo'g'inlar (sex, uchastka, brigada, smena, har bir xodim) uchun tuzilgan reja yoki topshiriqlarni bajarish demak. Qaror eng avvalo, buyruq yoki farmoyish tarzida rasmiylashtiriladi, so'ngra u ma'muriy hujjat tusini oladi. Unda aniq ijrochilar, bajarish muddatlari, nazorat qilish usullari va hokazolar ko'rsatilgan bo'ladi.

Qarorlarning bajarilishiga rahbarlik qilish-bu firma, korxona, sex, uchastka, brigadaning boshqarish apparati tomonidan ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonida rahbarlik qilish bo'yicha aniq masalalarni hal etish demak. Bunda har bir bo'limga o'zining funktsionali 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.

Yuqorida ta'kidlangan qarorlardan tashqari, boshqaruvda kompromiss, rasmiy va norasmiy qarorlar mavjud. qarorlarni qabul qilish jarayonini ko'rib chiqishda ikki momentni hisobga olish zarur. Birinchidan, qarorlar qabul qilish nisbatan oson, bunday holda harakat yo'nalishi tanlanadi, xolos. Ammo, yaxshi qaror qabul qilish qiyin. Ikkinchidan, qaror qabul qilish bu ruhiy (psixologik) jarayondir. Inson harakatlari esa har doim ham mantiqqa to'g'ri kelmaydi. qarorlar qabul qilish jarayoni intuitiv, mulohaza va fikrlarga asoslangan yoki ratsional xarakterda bo'lishi mumkin.

Intuitiv qaror ko'pincha ushbu qaror to'g'ri ekanligini his qilish asosidagina qabul qilinadi. Bunday qaror qabul qiluvchi shaxs ongli ravishda ijobiy va salbiy tomonlarni baholash bilan shug'ullanmaydi, vaziyatni tushunib yetishga ham intilmaydi. Faqat intuitsiyaga ishonadigan menejerlar kutilmagan hodisalarga ro'baro' bo'lib qoladi. Mulohaza va fikrlarga asoslangan qarorlar ko'pincha bilimlar va to'plangan tajriba asosida yuzaga chiqadi. Rahbar ilgari shunga o'xshash vaziyatlarda qabul qilingan qarorlarning natijalaridan kelib chiqadi hamda alternativalar taxmin qilib olinadi. Teran fikrga asoslanib, rahbar ilgari muvaffaqiyat keltirgan alternativani tanlashga harakat qiladi. Bunday qaror qabul qilish odatda tashkilotda takrorlanib turadigan vaziyatlar yuzasidan bo'ladi, ammo yangi biror vaziyatda u pand berib qolishi mumkin.

Ratsional qaror qabul qilish deganda esa ob'ektiv analitik jarayon yordamida asoslanadigan qaror tushuniladi. Boshqaruv qarorlarini qabul qilish jarayoni va bosqichlarini ko'rib chiqishda, aynan ratsional qarorlar asos qilib olinadi. qarorlar qabul qilish jarayoni shartli ravishda uch ko'lamdagi harakatlarni bajarishni nazarda tutadi. Bular:

1. Qarorning zarurligini tan olishdan boshlanadi, u:

- muammoni tasavvur etish va tan olish;
- muammoni ko'rib chiqib tavsiflash;
- muvaffaqiyatli hal qilish mezonlarini aniqlashdan iborat.

2. Qarorni ishlab chiqish, u:

- alternativlarni ishlab chiqish;
- alternativlarni baholash;
- alternativa tanlashdan iborat.

3. Qarorni bajarish, u:

- qarorni bajarishni tashkil qilish;
- qarorni bajarilishini tahlil qilish va nazorat qilish;
- aks aloqa va unga tuzatishlar kiritishdan iborat.

Ko'pchilik alternativ qarorlarni aniqlash oson. Ular, odatda, avvalgi tajribadan ma'lum, standart ko'rinishga ega yoki eng yaxshi qaror mezon- chegaralariga o'zi mos keladi. Yangi muammolar yuzaga chiqqan holda ijodiy yondashish zarur. Alternativlarni izlashga ijodiy yondashishni juda ko'p usullari mavjud bo'lib, bular: "miya atakasi", takliflarni ilgari surish usuli, vaziyatni guruhliy tahlil qilish, sabab oqibatli diagramma, fikrlash kartasi va hokozalar. Bunday ijodiy yondashuvning siri boshqaruv qobiliyatidir. har qanday alternativni qabul qilishdan avval uni baholash, ya'ni ijobiy va salbiy tomonlarini va ular orasidagi muvozanatni kuzatish, avvalgi shu hollardagi standartlar bilan solishtirish zarur.

Ratsional qarorlarni qabul qilinishiga relevant, ya'ni ishga daxldor ma'lumotlarni yetarli bo'lishi, vaziyatni tahlil qila bilishi talab etiladi. Muammolarni ratsional hal qilinish bosqichlarini sodda ko'rinishi quyidagicha:

- muammoni tashhis qilish (diagnoz);
- qaror qabul qilish uchun cheklanishlar va mezonlarni tavsiflash;
- alternativlarni izlash va yuzaga chiqarish;
- alternativlarni baholash;
- yakunlovchi tanlovni amalga oshirish.

Har qanday muhim qarorni qabul qilishdan so'ng uning ortidan yuzaga chiqadigan juda ko'p qarorlarni qabul qilish zarur. Samarali ishlovchi menejer bular ichida eng uzviy o'rinni egallagan va bir



yo'la bir necha qarorning asosi bo'la oladigan qarorlarni ko'ra bilishi va ularga alohida ma'suliyat bilan yondashishi zarur.

Qarorlar qabul qilinishi jihatidan, natijasini har xil bo'lishi, qanday bosqichlarda qabul qilinishiga qarab (individual yoki tashkiliy bosqichlarda) ularning uch turini ajratish mumkin, bular: ratsional shakldagi qaror qabul qilish modeli, cheklangan ratsionallik modeli va siyosiy modeldir. Ratsional modelda qaror qabul qilish-tashkilot uchun maksimum foyda keltiradigan alternativani tanlanishi demakdir. Bunday yondashuv doirasida muammoni har tomonlama chuqur aniqlanishi, alternativalarini birma-bir o'rganish va ma'lumotlarni tanlab, chuqur tahlil qilish taqozo etiladi. Bu holda baholash mezonlari jarayon boshida aniqlanadi. Cheklangan ratsionallik modeli: shaxsiyatli cheklangan ratsionallik va tashkiliy cheklangan ratsionallikka bo'linadi. Bu yondashuvga ko'ra, qaror qabul qilish soddalashtirilgan tarzda ro'y beradi, ya'ni ma'lumotlarni qayta ishlashga uncha e'tibor qaratilmaydi. Alternativalar ichida avvalo samara berishi mumkin bo'lgan alternativaga e'tibor qaratiladi va bunda qarorlar sonini maksimumga yetkazish emas, balki qoniqish hissini beradigan darajada maqsad qo'yiladi. Siyosiy yondashuv shaklida esa, birinchi galda tashkilot a'zolarining o'z individual manfaatlarini aks ettiradigan qarorlar turkumi tushuniladi. Bu holda ma'lumotlar to'plash, alternativalar izlash, muammoni aniqlash, qarorlarni biron kimsa foydasiga og'dirish vositasi kabi vositalar asosiy deb qaraladi. qaror hokimlikni taqsimlash funktsiyasi bo'lib qoladi, har xil qatnashchilarning siyosatini ustunligi va samarasining belgisi bo'lib qoladi.

Boshqaruv tajribasida bir qator modellar va usullar qo'llaniladi: bular mezoniy taqqoslash usuli, to'lov matritsasi, maqsadlar daraxti, ehtimollar nazariyasi va hakoza.

Menejment qarorlarini optimallashtirish ularni yanada maqsadga va haqiqatga yaqinlashtirishni nazarda tutadi. Qarorlar qabul qilinib, shu bosqichda qolib ketsa, ular unumli deb sanalmaydi, chunki amalda o'z ifodasini topmagan qaror-bu to'la ma'noda qaror emas. Faqatgina o'zining to'la amaliy ifodasini topgan qaror to'g'ri qaror deb hisoblanadi. Vaziyatni to'la hisobga olib, uning har tomonini qamrab olgan va tez muddat ichida qabul qilingan qaror optimal qaror deb hisoblanadi. qarorlarni optimallashtirishda avtomatlashgan tizimlar (EHM)dan foydalanish ham qo'l keladi. U qisqa vaqt ichida juda katta ko'lamdagi ma'lumotlarni qayta ishlash, tahlil qilish, avvalgi tajribadagi shunga o'xshash qarorlarning natijalari bilan solishtirish hamda ko'proq alternativalarini ko'rib chiqib, ular ichidan eng mosini tanlash imkonini

beradi. Menejment nafaqat qarorlarni to'g'ri qabul qilish, ularni amaliy ijrosini ta'minlashni, balki ularning bajarilishini nazorat qilishni ham taqozo etadi. Chunki, nazorat aks aloqani ro'y berishini ta'minlaydi va ushbu qarordan ko'zlangan maqsadga erishilish darajasini aniqlab beradi.

Rahbaming asosiy vazifasi boshqaruv tizimini maqsadga muvofiq uyushtirishdan va o'zi uchun ishlab chiqarishning tub masalalari bilan shug'ullanish imkoniyatini yaratishdan iboratdir. Qarorlarni bajarilishiga rahbarlik qilishda, rahbar muayyan me'yoriy hujjatga tayanadi. Korxona, firma to'g'risidagi qonun yoki nizom ana shunday me'yoriy hujjatlardan hisoblanadi. Bu hujjatda mazkur korxona (bo'linma)ning asosiy vazifalari, huquq majburiyatlaridan tashqari uning shtat jadvali va ma'muriy rahbar (boshliq, mudir) ko'rsatilgan bo'ladi. Nizomda ko'pincha ushbu bo'linmaning boshqa xizmatlar bilan funksional aloqalari tartibga solinadi.

Shunday qilib, har bir boshqaruv bo'limi yaxlit uyushtirilgan bo'lib, uni bitta rahbar boshqaradi. Xodimlar o'rtasida majburiyatlar va javobgarlik ular uchun mustaqillik va tashabbus ko'rsatishning eng ko'p imkoniyatlarini ta'minlaydigan qilib taqsimlanadi.

Har bir bo'limda barcha xodimlarning vazifalari, javobgarligi va huquqi ma'lum tamoyillarga amal qilingan holda aniq belgilanadi. Shunga binoan, har bir xodimga majburiyat, huquq va javobgarlik yozma tarzda aniqlashtiriladi. Bu esa xodimlarni bir-birlarining ishiga aralashishdan holi qiladi. Nizomga binoan odatdagi sharoitlarda rahbar faqat bevosita bo'ysunuvchilargagina farmoyish beradi. Boshqa bo'ysunuvchilarga farmoyish faqat ularning bevosita rahbarlari orqali beriladi. Masalan, sex 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 sotsial 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 jarayonidagi oxirgi bosqich-bu qabul qilingan qarorlar ijrosini nazorat qilish.

Nazorat-bu qayta (javob) aloqa shakli hisoblanib, yuqori boshqaruv organi tomonidan chiqarilgan buyruq, farmoyish va belgilangan

rejalaming joylarda bajarilish darajasi to'g'risidagi ma'lumotni aniqlash usuli.

Haqiqiy holatni bilmasdan va dalillarni tekshirmasdan turib, to'g'ri va oqilona rahbarlik qilib bo'lmaydi. Quyi bo'g'irlarni boshqarishda asosan hisobga olishning tezkor va buxgalteriya hisobi turlaridan foydalaniladi.

Yaxshi yo'lga qo'yilgan hisobga olish samarali qarorlar ishlab chiqish, ularning bajarilishini kuzatib borish imkonini beradi. Hisobga olishdagi chalkashlik, odatda ishlab chiqarishni boshqarish ahvolding yomonligidan va katta kamchiliklar mavjudligidan dalolat beradi.

Nazorat funksiyasi - rahbarning eng muxim 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 tizimi normal ishlay olmaydi, 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.

Tayanch so'z va iboralar: Qaror, qaror qabul qilish, rahbar, umumiy qaror, stereotip qaror, tashabbusli qaror, an'anaviy qaror, kollegiyallik, "Ringi" usuli.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Qaror nima?
2. Boshqaruv qarorlari qanday talablarga javob berishi kerak?
3. Boshqaruv qarorlari qanday unsurlarni o'z ichiga oladi?
4. Boshqaruv qarorlari qanday tavsiflanadi?
5. Strategik va taktik qarorlar umumiy va maxsus qarorlardan nimasi bilan farq qiladi?
6. Stereotip va tashabbusli qarorlar qanday hollarda qabul qilinadi?
7. Qarorning bajarilishi qanday nazorat qilinadi?

5.BOB: ZAMONAVIY MENEJMENTDA BOSHQARUV USULLARI

5.1. Zamonaviy menejmentda boshqaruv usullari to'g'risida tushuncha.

Ta'sir ko'rsatish nuqtai nazardan metod deganda esa boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv ob'ektiga qanday tarzda ta'sir o'kazish usullari tushuniladi. Bunday usullarga quyidagilar kiradi:

- *funktional tizimosti ob'ektlarni boshqarish usuli;
- * boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- *boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Xar xil yondashuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruv ishlarining majmuasi boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi. Shunday qilib:

Boshqaruv usullari- bu xodimlarga va umuman ishlab chiqarish jamoalariga ta'sir ko'rsatish usullari bo'lib, bu usullar qo'yidgan maqsadlarga erishish jarayonida mazkur xodimlar va jamoalarning faoliyatini uyg'unlashtirishni nazrda tutadi.

Funktional tizim-osti ob'ektlarini boshqarishning o'ziga xos usullari.

Boshqarish metodlari ishlab chiqirish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan ob'ektiv tarzda kelib chiqadi.

Funktional tizimosti ob'ektlarni boshqarish usuli bu boshqariladigan ob'ektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarni boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullarni o'z ichiga oladi. Ularni qo'yidagi tizimosti bo'limlar misolida ko'rish mumkin.

Funktional tizimosti ob'ektlarni boshqarish usullari

"Ishlab chiqarish" bo'limi	*maxsulotning mustaxkam (ishonchli)ligini tahlil qilish; *maxsulot sifatini nazorat qilish; *omilli tahlil; *funktional tahlil; *ishchi kuchi, uskuna va materiallardan foydalanishni nazorat qilish; *ishlab chiqarish operatsiyalarini o'rganish; *ishlab chiqarishni programmashtirish, rejalashtirish va nazorat qilish; *xarajtlarni hisob-kitob qilish va boshqalar.
-----------------------------------	--

“Marketing” bo‘limi	*tovarlar bozorida korxonaning mavqeini diagnostika qilish; *korxonaning bozorga chiqish imkoniyatlarini tahlil qilish; *yangi maxsulot va yangi bozorlarga chiqish bo‘yicha talab va ehtiyojlarni aniqlash; *marketing kontseptsiyasini ishlab chiqish va x.k.
“Xodim” tizimosti	*ishchi kuchini rejalashtirish; *xodimlar mehnatini va ish xaqini tashkil qilish; *xodimlar va uoarning martabalarini boshqarish; *xodimlarni boshqarish tizimini shakilllantirish va uni tahlil qilish va boshqalar.

Bu usullarni qo‘llash yordamida boshqariladigan ob’ekt tarkibidagi bo‘limlarning maqsadlari va ularning echimi bo‘yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi.

Boshqarish funksiyalarini bajarishda quyidagi usullar qo‘llaniladi, ya’ni:

- *rejalashtirish;
- *tashkil qilish;
- *nazorat qilish;
- *muvofiqlashtirish;

*motivatsiya (vajlar, isbotlar keltirish) kabilarni bajarish uchun qo‘llaniladigan usullardir. Masalan, rejalashtirish funksiyasini bajarishda mutaxassislar:

- *proгноzlash;
- *ekstrapolyatsiya;
- *regression tahlil;
- *modellashtirish;
- *ongga xujum;
- *Delfa;
- *omilli tahlil;

*maqsadlar shajarasi va uni echish kabi metodlarni qo‘llaydilar.

Tashkil qilish funksiyasini bajarishda qo‘llaniladigan boshqaruv metodlarini ishlab chiqarishdagi mavjud munosabatlarni va xodimlarning faoliyat motivlarini hisobga olgan xolda quyidagicha klassifikatsiyalash mumkin:

Boshqarishning nazorat funksiyasini bajarishda qullaniladigan usullar tezkor, buxgalteriya hisobi va statistika xolatiga bog‘liq va

shularga asoslanadi. Motivatsiya metodlari xodimlarning mehnatga chorlaydigan barcha usullarni, ya'ni:

- *ish xaqi;
- *rag'batlantirish tizimi;
- *foyda taqsimotiga qatnashish;
- *ma'naviy rag'batlar;
- *yuqori lavozimlarga tayinlash;
- *mamlakatni oshirish kabilarni o'z ichiga oladi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi metodlarga asoslangan xolda amalga oshiriladi:

- *muammoni qo'yish;
- *muammoni echish;
- *qarorni tanlash;
- *qabul qilingan qarorlarning bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan metodlar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillarni aniqlashga, vaziyatni baxolashga va shu asosda muammoli vaziyatni ifodalashga ikmon yaratadi. Bu usllar tarkibiga:

*ma'lumotlarni yig'ish, saqlash, qayta ishlash va tahlil qilish usullari;

- *muxim voqealarni qayd qilish usullari;
- *qiyoslash usullari;
- *dekompozitsiya va modellashtirish usullarga muxim o'rin beriladi.

Muammoni echish, ya'ni echim variantlarini ishlab chiqish bosqichida ham ma'lumotlarni yig'ishda qo'llaniladigan usullardan foydalaniladi. Ammo bu erda u usullarni qo'llashga "Nima sodir bo'ldi" va "qaysi sabablar ta'siri ostida bo'ldi" degan muammoni echishga emas, balki "Muammoni qay tarzda echish, qanday boshqaruv usulini qo'llash lozim" degan savolga javob topish nuqtai nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida eng avvalo tanlash me'yor (kriteriya) larni shakillantirishga e'tibor beriladi. Bu erda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli funksiya to'g'risida boradi. Odatda bunday tanlovli optimumlashtirish deb ataladi. Optimumlashtirish kriteriyalariga quyidagilar misol bo'la oladi:

*foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;

*xarajatni, qo'yimsizlikni, unumsiz ish vaqtlari va xokazolarni 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 ikir-chikirgacha aniqlab chiqiladi.

Delfa usuli aksariyat xollarda qaror qabul qilish jarayoniga qatnashuvchi a'zolari to'plash imkoniyati bo'lmagan xollarda, ya'ni boshqaruvning markaziy apparatidan juda ham uzoqda yashayotgan, filial va bo'limlarda ishlayotgan xodimlarni yig'ish maqsadga muvofiq bo'lmagan xollarda qo'llaniladi. Bu uslga binoan echilishi lozim bo'lgan muammo bo'yicha qaror qabul qilish jarayoniga qatnashuvchi gurux a'zolarining bir-biri bilan uchrashishga va fikr almashishga ruxsat etilmaydi.

Delfa usulini qo'llash quyidagi ketma-ketlikda amalga oshiriladi:

1) Mummo yuzasidan batafsil tuzilgan savollarga javob berish uchun gurux qatnashchilariga bu savollar tarqatiladi;

2) guruxning xar bir a'zosi mustaqil va xufiya tarzda savollarga javob beradi;

3) javoblar markaziy apparatga yig'iladi va ular asosida barcha taklif qilingan echimlar variantlarini o'zida aks ettiruvchi umumlashgan xujjat tayyorlanadi;

4) tayyorlangan xujjatning nusxasi guruxning xar bir a'zosiga jo'natiladi;

5) Xar bir qatnashuvchining umumlashgan xujjatga nisbatan bildirgan fikri yana markaziy apparatga yiqq'iladi. U kirilayotgan muammo echimiga o'zgartirish kiritishga asos bo'lishi mumkin. Shu sababli:

6) 4 va 5 band(xarakat)lar to umumiy qarorga kelmugunga qadar takrorlanaveradi.

Bu usulning o'ziga xos xususiyati shundaki, buerda ayrim olingan qatnashuvchi fikrining mutaqqilligi ta'minlanadi.

Menejment usullari - bu menejment subektining menejment obektiga maqsadli yo'naltirilgan ta'sir o'tkazishning usullari, ya'ni menejeming u boshqarayotgan ishlab chiqarish jamoasiga qo'yilgan maqsadlarga erishish jarayonida uning faoliyatini muvofiqlashuvini ta'minlashdir.

Boshqarish funksiyalarini amalga oshirish uchun boshqaruv obektiga ta'sir o'tkazish usullari tushuniladi. Ularga quyidagilar kiradi:

- ✓ funksional tizim osti obektlarini boshqarish usullari;
- ✓ boshqarish funksiyalarini bajarish usullari;
- ✓ boshqaruv qarorlarini qabul qilish usullari.

Har xil yondoshuvlar, yo'sinlar, yo'llar yordamida amalga oshiriladigan turli-tuman boshqaruvishlarining majtnui - boshqaruvning aniq va o'ziga xos usullari deb yuritiladi. Shunday qilib:

Boshqaruv uslublari - bu xodimlarga va umuman, 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 uslublari ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish jarayonidagi mavjud munosabatlardan obektiv tarzda kelib chiqadi.

Funksional tizim osti obektlarini boshqarish uslubi boshqariladigan obektning tuzilishi bilan bog'liq bo'lib, uning tarkibidagi bo'limlarm boshqarishda qo'llaniladigan o'ziga xos usullami o'z ichiga oladi. Bu uslublarni qo'llash yordamida boshqariladigan obekt tarkibidagi bo'limlaming maqsadlari va ularning yechimi bo'yicha zarur tadbirlar aniqlab olinadi. Bu uslublar boshqarish funksiyalarini, ya'ni: rejalashtirish; tashkil qilish; nazorat qilish; muvofiqlashtirish; motivatsiya (vaj, isbot keltirish) kabilami bajarish uchun qo'llaniladigan uslublardir.

Masalan, rejalashtirish fimksiyasini bajarishda mutaxassislar:

- prognoz (oldindan bashorat qilish);
- ekstrapolyatsiya; regression tahlil; modellash;
- aqliy hujum;
- delfa (ekspert so'rovlari);
- omilli tahlil;

maqsadlar shajarasi va uni yechish kabi uslublami qo'llaydi.

Boshqaruv qarorlarini qabul qilish quyidagi usullarga asoslangan holda amalga oshiriladi:

- muammoni qo'yish;
- muammoni hal qilish; qaromi tanlash;
- qabul qilingan qarorlaming bajarilishini ta'minlash.

Muammoni qo'yish bosqichida qo'llaniladigan usullar muammoni batafsil yoritishga, muammoga ta'sir qiluvchi ichki va tashqi omillami aniqlashga, vaziyatni baholashga va tashqi asosda muammoli vaziyatni ifodalashga imkon yaratadi. Bu usullar tarkibiga:

- ma'lumotlami yig'ish,
- saqlash, ulami qayta ishlash va tahlil qilish usullari;
- muhim voqealarni qayd qilish usullari;
- qiyoslash usullari;

- tizimni qismlarga bo'lib o'rganish va 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 nazardan yondoshiladi.

Qarorni tanlash bosqichida, eng avvalo tanlash mezon (kriteriya)larini shakllantirishga e'tibor beriladi. Bu yerda so'z ko'pincha maksimumlashtiradigan yoki minimumlashtiradigan maqsadli fikrsiya to'g'risida boradi. Odatda, bunday tanlovni optimumlashtirish deb ataladi. Optimumlashtirish mezonlariga quyidagilar misol bo'la oladi:

- foydani, daromadni, mehnat unumdorligini, samaradorlikni maksimumlashtirish;
- 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 ikir-chikirigacha aniqlab chiqiladi.

Delfa usuli aksariyat hollarda qaror qabul qilish jarayonida qatnashuvchi a'zolari to'plashim koniyati 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 guruh a'zolarining birbiri bilan uchrashish va fikr almashishiga ruxsat etilmaydi.

Delfa 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 xufiya tarzda 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.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqarish usullari tizimida alohida o'rin tutadi. Bu usullarga:

- boshqarish apparatining muayayyan tuzilmasini tuzish;
- har bir boshqaruv bo'g'inining funksiyalarini belgilash;
- kadrlarni to'g'ri tanlash;
- buyruqlar, farmoyishlar va qo'lanmalar 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 organlarning bo'ysunishiga asoslanadi. Shuning uchun ularni ko'pincha ma'muriy usul deb yuritiladi. Yuqori ma'muriy organlar boshqariluvchi ob'ektning bajarishi majburiy bo'lgan tartib-qoidalarni ishlab chiqadi, shuningdek, bo'ysunuvchi organlarga farmoyishlar beradi.

Tashkiliy usullar shu yo'l bilan boshqarish tizimida ichki ongga aloqalarning tarkib topishiga yordam beradi.

Bu usul boshqarish funksiyalari bajarilishining:

- tashkiliy barqarorligini;
- intizomlilikini;
- muvofiqliligini;
- uzluksizligini ta'minlaydi.

Tashkiliy-ma'muriy usullar boshqaruv organlarining o'zaro aloqa ishlarini, 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 uslubi xo'jalik yurituvchi subektning 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

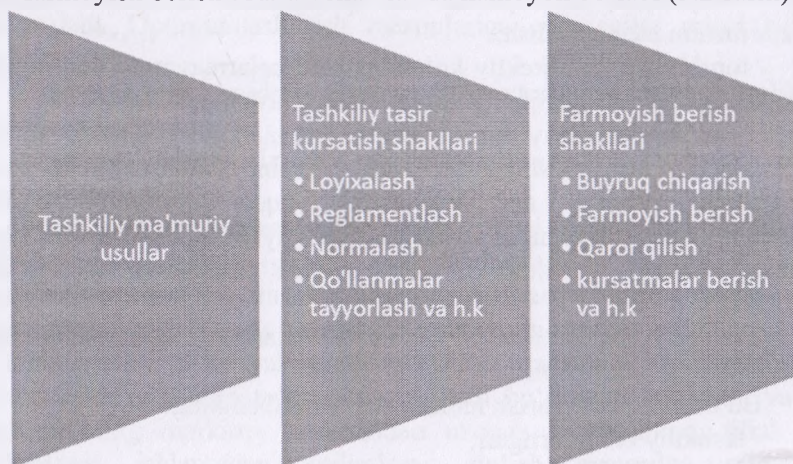
foydalaniladi. Xususan, bozor iqtisodiyoti rivojlangan aksariyat mamlakatlarda ma'muriy uslublar vositasida monopoliyaga qarshi siyosat amalga oshiriladi.

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 taqiqlash kabi sohalarda fao! foydalaniladi.

Boshqarishning tashkiliy-ma'muriy usullari ikki shaklda:

- tashkiliy ta'sir ko'rsatish usullari;
- farmoyish berish usullari shakllarida namoyon bo'ladi (5.2-rasm)



5.1-rasm. Tashkiliy-ma'muriy usullar shakllari

Tashkiliy usullarning bu ikkala shakli birgalikda qo'llaniladi, birbirini to'ldiradi va rivojlantiradi. Har ikkala shaklning uyg'unlashuvi ishlab chiqarish sharoitlarini hisobga olgan holda optimal bo'lishi kerak.

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish turli tashkiliy choralami, 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 obekt (korxona)ni loyihalash bosqichidan boshlanadi. So'ngra reglamentlash, normalashishlari bajariladi.

5.1-jadval

Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllarini amalga oshirish yo'llari

T/r	Tashkiliy ta'sir ko'rsatish shakllari	Izoh
1.	Loyihalash: boshqarish tuzilmasini loyihalash; boshqarish jarayonini loyihalash; - boshqarish apparati xodimlari mehnatini uyushtirishni loyihalash; -hujjatlashtirish va hujjat aylanishini loyihalash; - boshqarish texnikasini jihozlashni loyihalash	- boshqarish apparati strukturasi; - shtatlar jadvali; - bo'limlar to'g'risida nizom; - lavozimlar to'g'risida nizom; - binolaming joylashuvi; - ish o'rinlarini jihozlash; - ish sharoitini yaratish; - nazoratni tashkil qilish; - hujjatlarni qayta ishlash; - nusxalar ko'paytirish; - joylarga yetkazish; hujjatlarni saqlash; - aloqa tizimi; - boshqarish ishlarini mexnizatsiyalash va kompyuterlashtirish.
2.	Reglamentlash	bu boshqarish organlari faoliyatini yo'lga solib turuvchi va tartib-qoidalarni beqilash. Masalan, korxonalar to'g'risida nizom, mehnat to'g'risida qonun, sudlar to'g'risida qonun va h.k. Tashkiliy reglamentlash hujjatlari huquqiy normalar xususiyatini kasb etadi va ijrochilar uchun majburiy hisoblanadi.
3.	Me'yorlash	boshqarishda ma'lum jarayonlarning amal qilish chegaralarini aniqlash uchun zarur. Masalan, standartlar, normalar, chizmalar, shuningdek, texnologik normativlar ishlab chiqishadi; bular mahsulot tayyorlash, ularga ishlov berish usuli va rejimlarini hamda operatsiyalar davomiyligini belgilab beradi; mehnatni tashkil etish uchun turli toifadagi xodimlar nisbatini, tarif razryadlari, rag'batlantirish tizimi, mehnat va dam olish rejimini belgilaydigan normativlarni talab etadi va h.k.

4.	Qo'llanma tayyorlash	Qo'llanmalarda ishni bajarish yo'l ko'rsatiladi va tushuntiriladi. Agar reglamentlash nima qilish mumkin, nimani qilish mumki emasligini belgilab bersa, qo'llamna aniq bi operatsiya (ish)ni qanday izchillikda bajarishi lozimligini ko'rsatadi. Qo'llanma normativ hujjat kuchiga ega bo'lmaydi. Uning yordamida umumiy tartib va qoidalar belgilanadi. Qo'llanmalar: -mahalliy; -tarmoq; -lavozim; -usiubiy va ish qo'llanmalariga bo'linadi
----	----------------------	--

Yaxshi tashkil etilgan loyihalash, reglamentlash va me'yorlash tadbirlari boshqarishga juda katta yordam beradi. Eng avvalo, ular bugun boshqarish jarayonida: - muntazainlik va obektivlikni ta'minlaydi;

- asossiz va tasodifiy harakatlarga chek qo'yadi;
- reglamentlangan tartib o'matadi.

Bundan tashqari, normativlar boshqarishning mavjud shakllarini, bo'limlar tuzilmasini va ayrim kishilar, shaxslar faoliyatini amaliy jihatdan tushunib olishga, nuqson va kamchiliklarni bartaraf qilishda yordam beradi.

Umuman, mazkur korxonadagi reglamentlash va me'yorlashning holati va ularning mukammalligi boshqarish madaniyatini belgilaydi.

Bu shaklda boshqarish buyruq va farmoyishlar vositasida olib boriladi. Ma'lumki, har qanday mehnat jarayoni xoh u kichik doirada, xoh u katta doirada bo'lsin, boshqaruvni taqazo qiladi. Yakka skripkachi chalganda o'zini o'zi idora qilgan holda, orkestr uchun dirigor skripka zarur bo'lganidek, ko'pchilikning birgalikdagi mehnati bor bo'lgan joyda, albatta uni boshqarish, ma'lum bir yo'nalishga solish kerak bo'ladi. Bu faoliyat boshqarishning tarmoyishli ta'sir ko'rsatish shakli yordamida bajariladi.

Farmoyishli ta'sir o'tkazish itsuidan foydalanish ma'lum talablarga javob berishi kerak. Buyruqlar, farmoyishlar va boshqa hujjatlarda, ular xoh yozma, xoh og'zaki tarzda berilgan bo'lsin:

- birinclidan, nimaga asoslanib chiqarilganligi aniq ko'rsatilishi shart;

• ikkinchidan, qabul qilingan qaror mohiyati qisqa va ravshan bayon etilishi lozim;

• uchinchiidan, ijroni nazorat qilish shakli, farmoyislining kuchga kirish va bajarilish muddati ko'rsatilishi zarur;

• to'rtinchiidan, buyruq va farmoyishlar qisqa, tushunarli va aniq bo'lishi kerak. Muajmal va umumiy jumlar, topshiriqlar ijrochilarining buyruq bandlarini to'liq va o'z muddatida bajarishga da'vat eta olmaydi;

• beshinchidan, buyruq va farmoyishlarni eng qulay muddatlarga chiqarish va ijrochilarga yetkazish kerak. Kechikish ijrochilarga buyruq mazmunini to'liq anglash, uni bajarish uchun zamr bo'lgan hamma ishlarni qilish imkonini bermaydi. Bunday holda ijroning sifati puxta bo'lmaydi. Va aksincha, buyruqni juda vaqtli chiqarish ham maqsadga muvofiq emas. Chunki uni bajarish muddati yetib kelguncha ijrochining mas'uliyati, ishtiyoqi pasayishi mumkin.

• oltinchidan, buyruq va farmoyishlar imkon qadar kamroq bo'lishi kerak. Buyruqbozlik, bo'lar-bo'lmasga buyruq, farmoyish va ko'rsatmalar chiqara berish ishga naf keltirmaydi. Boshqarish sifati buyruqlarning ko'pligi bilan belgilanmaydi. Yaxshi tashkil etilgan boshqaruv jarayonlari o'rnatilgan tartib va an'analar tufayli normal kechadi.

Shunday qilib, boshqarishning farmoyishii ta'sir o'tkazish usuli yakka boshchilik munosabatlari, intizom va mas'uliyatga asoslanadi. Mantiqan bu usulni quyidagi ibora bilan izohlash mumkin:

Rahbar buyrug'i uning qo'l ostida ishlayotganlar uchun qonundir.

Farmoyishii ta'sir ko'rsatish quyidagi shakllarda amalga oshiriladi (5.2-jadval). Shuni ta'kidlash joizki, buyruq va farmoyishlar bajarish uchun chiqariladi. Bu esa ularning bajarilishini nazorat qilishni talab qiladi.

Ijroni tekshirish bo'yicha nazorat tizimi yo'lga qo'yilmasa, har qanday buyruqlarning bajarilishi, hatto i yaxshi ijrochilar zimmasiga yuklangan bo'lsa ham, orzu-istakkina bo'lib qolaveradi, bajarilganda ham sifatsiz va kechiktirib bajariladi.

5.2. Boshqaruvning tashkiliy-ma'muriy, iqtisodiy, sotsial-ruhiy usullari.

Boshqarish usullari orqali boshqarish faoliyatining asosiy mazmuni amalga oshiriladi.

Boshqaruv usullari ishchi jamoalari oldiga qo'ygan vazifalarni o'z vaqtida yuqori sifatli qilib bajarilishini ta'minlash uchun ularga nisbatan

ko'riladigan chora-tadbirlami va ta'sirchan usullami qo'llanilishini bildiradi.

Ishlab chiqarish boshqaruvida qo'llaniladigan barcha usullar o'zaro uzviy bog'liq bo'lib, ular bir-birini to'ldiradi. Boshqaruv usullari o'zining tavsifiga ko'ra: iqtisodiy; tashkiliy-ma'muriy, ijtimoiy-ruhiy bo'lishi mumkin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari iqtisodiy manfaatlardan foydalanishga asoslanadi. Zero, xar bir muayyan jamiyatning iqtisodiy munosabatlari, eng avvalo manfaatlar tarzda namoyon bo'ladi. Manfaatlar uch xilda bo'ladi:

- * umumjamiyat manfaatlari;
- * jamoa manfaatlari;
- * shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uyg'un sur'atda bog'lab olib borish muammosi bir qator vazifalarni xal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlar o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyat manfaatlarini ro'yobga chiqarish maqsadida quyidagi iqtisodiy boshqaruv usullariga, ya'ni:

* korxonalar va xo'jaliklarga faoliyat yuritishlariga erkinlik va mustaqillik berish;

* xo'jaliklarni pirovard natijalariga binoan moddiy rag'batlantirish, soliq imtiyozlarini berish;

* korxona va xo'jaliklar o'rtasidagi o'zaro shartnomalarning bajarilishi intizomini mustaxkamlash va ularning rolini oshirish;

* moliya-kredit munosabatlarini takomillashtirish;

* bozor munosabatlari mexanizmlari: baho, foyda, soliq, rentabellik, rag'obat va xokazolarga keng e'tibor beriladi.

Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazmfasi 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 guruhii manfaatlarini yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashni ta'minlanadi. Shu maqsadda qo'shimcha ish xaqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'lga katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim kasb etadi. Iqtisodiy metodlar boshqarishning barcha metodlari ichida etakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu metodning mazmunini yaxshi bilishi va

ularni to'g'ri qo'llay olish kerak. Boshqariluvchi ob'ektga metodlar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalari:

- *jiddiy rejalar qabul qilishga;
- *mehnat va moliya resurslaridan yanada unumliroq foydalanishiga;
- *yangi texnologiyalarni joriy qilishga;
- *mehnat unumdorligini oshirishga;
- *raqobatbop mahsulotlarni ishlab chiqarishga rag'batlantiradigan

bo'lish va shunga davlat etish kerak.

Shu bilan birga iqtisodiy metodlar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona uchun faoydli tadbir davlatga xam foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usullari va ularning shakllari jumlasiga:

- *kredit va foiz stavkasi;
- *soliq va soliq yuki;
- *boj to'lovlari;
- *subsidia va sanksiya;
- *litsenziya;
- *transfert to'lovlari;
- *narx-navo va xokazolar kiradi.

Boshqaruv organlari, xususan, davlat bu usullar qo'llab, bozorni shakillantirish 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, ularga foydalanishga tayanadi. Xo'jalik sohasiga xam davlatning ta'siri tubdan o'zgaradi. Binobarin, ma'muriy boshqarish metodida davlat korxonalariga. O'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazsa.

Boshqarishning iqtisodiy metodlari yordamida esa, u korxonalarga bozor orqali o'z ta'sirini o'tkazadi. Natijada bozor korxona va firmalar faoliyatini, davlat esa bozorning o'z qonuniyatlaridan kelib chiqqan holda makroiqtisodiyot boshqarishini amalga oshiradi. Bu esa davlatning bozor va korxonalar faoliyatiga minimum darajada aralashuvini ifodalaydi.

Kreditning boshqarishdagi rolini quyidagicha izohlaymiz. Davlat kredit tizimi orqali iqtisodiyotga faol ta'sir etadi. Bunda qarzga beriladigan pul miqdorini o'zgartirish uchun foiz stavkasidan

foydalaniladi. Bozor qoidasiga ko'ra foiz kamaysa, qarz pulga talab oshadi. Binobarin, kredit ko'proq olinadi va ko'proq ishlab chiqarishga investitsiya qilinadi.

Kreditning iqtisodiy o'sishiga aloqadorligini hisobga olgan holda davlat uni arzonlashtirish choralarini ko'radi. Davlatning qo'lida katta pul to'planadi, bu pul bankka qo'yiladi va ishlatilishiga qadar kredit resursini tashkil etadi. Davlatning puli kapital bozoriga chiqib kreditning taklifini ko'paytiradi.

Shu tariqa davlat bo'sh turgan pulning tarkibini o'zgartirish orqali bozordagi pulga bo'lgan talab va taklifni o'zgartirishga erishadi.

Bo'sh pullar:

*Hozir qarz berish uchun ajratilgan;

*zaxiradagi kredit rezervi sifatida turgan pullarga bo'linadi.

Zaxiradagi rezerv pulning kamayishi taklif etilgan pulning ko'payishini bildiradi va aksincha, uning ko'payishi pul taklifini qisqartiradi. Odatda kredit resursining 20 foizi zaxirada bo'lsa, 80 foizi bevosita kredit ishiga ajratiladi, ya'ni sotishga qo'yiladi.

Davlat bosh boshqaruvchi sifatida shu nisbatni o'zgartiradi. U pul rezervini qisqartirish hisobidan uning kredit sifatida taklifini ko'paytiradi. Natijada foiz pasayadi, binobarin kredit arzonlashganidan uni ko'prog' olib, investitsiya uchun ishlatish qulay bo'ladi, iqtisodiy o'sishga asos yaratiladi. Foizning ortishi kredit kreditni qimmatlashtirib, unga kamroq undaydi, binobarin, investitsiya qisqaradi, iqtisodiy o'sish sustlashadi.

Soliqning boshqarishdagi roli sezilarli darajadadir. Chunki, davlat soliq tizimi orqali iqtisodiyotga ta'sir o'tkazadi va boshqarish jarayoniga qatnashadi. Soliqlar hamma mamlakatlarda mavjud bo'lib, majburiy to'lov shaklida firmalar, tashkilotlar va axoli tomonidan faqat davlatga to'lanadi. Davlat jamiyat f'zolariga, ular kim bo'lishidan qat'iy nazar, ijtimoiy xizmatlar ko'rsatadi. Bu xizmatlar jumlasiga:

*mudofa;

*tinchlik va xotirjamlikni, ijtimoiy tartibni ta'minlash;

*obodonchilik va sanitariya-gigena ishlarini bajarish;

*davlatni idora qilish;

*turmush xavfsizligini ta'minlash;

*ekologik muhitni asrash;

*tabiiy boyliklarni ximoya qilish;

*ommaviy savodxonlikni ta'minlash;

*nochorlarga yordam berish, ularni ijtimoiy ximoya qilish kabi ishlar kiradi.

Bularni faqat birgalikda iste'mol etish mumkin, ularni ayrim kishilar sotib ololmaydi. Bu ishlarga faqat davlat qodir.

Shunday qilib, soliqlar davlatning ijtimoiy xizmatlari g'aqi bo'lib, uni firmalar, xar xil kompaniyalar, jamoat tashkilotlari va axoli to'laydi. Demak, soliqlar tekinga berilmaydi., ular davlat ko'rsatgan xizmatlar sarf-xarajatini qoplash uchun to'lanadi.

Soliqlar boshqarish jarayoniga quyidagi uch vazifani bajarish orqali o'z ta'sirini ko'rsatadi:

*fiskal vazifa, ya'ni davlat xazinasini (budjeti)ga pul tushirish;

*iqtisodiy faollikni rag'batlantirish;

*axolining ayrim toifalariga imtiyoz berib, ularni ijtimoiy ximoyalash.

Undiriladigan soliq summasining soliq ob'ekti summasi (hajmi)ga nisbatan hisoblangan miqdori *soliq yuki (stavkasi)* deyiladi. qat'iy, progressiv, regressiv, prportsional (mutanosib) soliq stavkalari mavjud. Undiriladigan soliq stavkasining me'yori bor. Shu sababli uni cheksiz oshirib bo'lmaydi.

Masalan, optimal variantga muvofiq bo'lmagan progressiv soliqqa tortish:

*yuqori daromad olishga qiziqishni;

*yuqori su'atdaunum bilan mehnat qilish;

*investitsiyalarga bo'lgan initilishni yo'qqa chiqaradi.

Daromadlarni soliqlardan yashirish usullarni izlash yo'llari muqarrar sura'tda paydo bo'lib, bunday vaziyatda ular jamiyatda salbiy baholanmaydi.

Xalqaro tajriba shuni ko'rsatmoqdaki, iqtisodiyoti bozorga

yo'naltirilgan davlatlarda daromadlar xadddan tashqari yuqori progresiv soliqqa tortilishi bilan kapitallar chet elga chiqib keta boshlaydi.

Soxibqiron Amir Temur o'z davrida soliq undirishda adolatni talab qilgan, chunki, uning kelajakka ta'sirini ko'ra bilagan. Uning yozishicha:

"Raiyatdan (axolidan) mol-xiroj (soliq) yig'ishda ularni og'ir avxolga solishdan saqlanish kerak. Negaki, raiyatni xonavayron qilish davlat xaziniasining kambag'allashishiga olib keladi"¹

¹ Amir Temur tuzuklari. Toshkent, 1991, 98 bet.

Xaddan tashqari katta soliq olish soliq tuo'lovchini og'ir avxolga soladi, natijada u bo'lg'usi soliqni to'lay olmay qoladi. Natijada byudjaetga pul tushishi qisqaradi.

Iqtisodiyot bir me'yorda rivojlanib borishi uchun soliqlar firma topgan foydaning 40 foizidan oshmasligi kerak. Aks holda firma rivojlana olmaydi.

Subsidiya va sanatsiya davlatning iqtisodiyotini boshqarishdagi kuchli moliyaviy vositalaridan hisoblanadi.

Subsidiyalar:

- *iqtisodiyotni diversifikatsiyalash (tartiban o'zgartirish);

- *eksport-import muvozanatlashtirib turish;

- novatsiya (yangilikni o'zlashtirish) ishlarini yo'lga qo'yish;

- *ayrim hududlarga yordam berish;

- *konversiya (xarbiy ishlab chiqarishdan xalqqa kerakli tovar ishlab chiqarishga o'tish) maqsadida ajartiladi. qayd qilingan ishlar serxarajat bo'lganidan subsidiya xarajatlari butunlay yoki qisman qoplash uchun beriladi. Subsidiya davlatning moliyaviy yordami bo'lib, budjetga qaytarib berilmaydi.

Subsidiya:

- *jaxon bozorida milliy manfaatini ximoya qilish;

- *dunyo bozorida narx pasaygan sharoitda tovar ekspertini to'xtatib turgan firmalarga madad berish;

- *zarur ish bilan shug'ullanuvchi, lekin yangi, xali moliyaviy zaif firmalarini qo'llab-quvvatlash;

- *davlat dasturlari va tavsiyalariga binoan ish tutayotgan firmalarni siylash uchun beriladi.

Davlat tomondan iqtisodiyotni boshqarishning, tratiblashning yana bir muhim vositasi-bu moliyaviy sanatsiya (sog'lomlashtirish) dir.

Santsiya-iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni teng holatidan chiqarib, ularning normal ishlab turishini ta'minlash hamda korxonalarni ommaviy bakrot bo'lishiga yo'l bermasdan, rag'obatchi korxonalar soni kerakli me'yorda saqlab turish maqsadlarida amalga oshiriladi.

anktsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

- *korxona qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgalar hisobidan to'lash;

- *qarzni to'lash muddatini kechiktirish;

- *qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman olmaslik;

- *korxonaga soliqdan engillik berish;
- *soliqni kreditga aylantirish;
- *korxonaga byurtma berib, uning xaqini oldindan to'lash;
- *subsidiya ajratish;
- *korxonaga eksport yuzasidan imtiyozlar berish.

Davlatning santsiyadagi ishtiroki ikki shartni hisobga oladi. Birinchi-korxonaning milliy yoki hududiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchi-korxonaning tang axvolga tushib qolishga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa ob'ekti sabablar bo'lishi lozim.

Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan tao'dirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqirozga yuz tutgan korxonaga davlat yordam bermaydi, chunki bu bozor qoidalariga zid keladi.

Transfert to'lovlarining boshqarishdagi ahamiyati kattadir. Chunki, bozor iqtisodiyotiga o'tish daromadlarning keskin farqlanishi, axolning turmush darajasi bo'yicha tabaqalashuvi bilan birga yuz beradi. Jamiyatning xaddan tashqari boylar va xaddan tashqari kambag'allardan iborat qutblarga ajratilishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat daromadlarni qayta taqsimlash vazifasini o'z zimmasiga olishga majbur bo'ladi.

Bunday taksimlash shaxsiy daromadlarni progressiv solikka tortishi va transfert tulovlari orkali amalga oshiriladi.

Bu to'lovlar:

- xususiy tadbirkorlarga subsidiyalar berish;
- davlat qarzlari bo'yicha foiz to'lovlar;
- ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul mablag'lari ko'rinishda bo'lishi mumkin;

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlarni kam ta'minlangan axoli guruhlariga, nogironlarga, qariyalar va boquvdagi kishilarga hamda ishsizlarga nafaqalarni to'lash ko'rinishida bo'ladi.

Transfert to'lovlarni to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yo'lida foydalanishi mumkin bo'lgan budjet mablag'larining mavjudligida emas.

Agar jamiyatda o'rtaxollar qatlami juda yupqa bo'lsa, u uncha katta bo'lmagan g'oyat badavlat kishilar guruhiga ajralgan bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi xam muqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi transfert ko'rishi zarurdir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning axolining ko'p sonli toifalarga yashash imkoniyatini beradigan darajada katta miqdorda va xilma-xil

Xaddan tashqari katta soliq olish soliq tuo'lovchini og'ir avxolga soliadi, natijada u bo'lg'usi soliqni to'lay olmay qoladi. Natijada byudjaetga pul tushishi qisqaradi.

Iqtisodiyot bir me'yorda rivojlanib borishi uchun soliqlar firma topgan foydaning 40 foizidan oshmasligi kerak. Aks holda firma rivojlana olmaydi.

Subsidiya va sanatsiya davlatning iqtisodiyotini boshqarishdagi kuchli moliyaviy vositalaridan hisoblanadi.

Subsidiyalar:

- *iqtisodiyotni diversifikatsiyalash (tartiban o'zgartirish);

- *eksport-import muvozanatlashtirib turish;

- novatsiya (yangilikni o'zlashtirish) ishlarini yo'lga qo'yish;

- *ayrim hududlarga yordam berish;

- *konversiya (xarbiy ishlab chiqarishdan xalqqa kerakli tovar ishlab chiqarishga o'tish) maqsadida ajartiladi. qayd qilingan ishlar serxarajat bo'lganidan subsidiya xarajatlari butunlay yoki qisman qoplash uchun beriladi. Subsidiya davlatning moliyaviy yordami bo'lib, budjetga qaytarib berilmaydi.

Subsidiya:

- *jaxon bozorida milliy manfaatini ximoya qilish;

- *dunyo bozorida narx pasaygan sharoitda tovar ekspertini to'xtatib turgan firmalarga madad berish;

- *zarur ish bilan shug'ullanuvchi, lekin yangi, xali moliyaviy zaif firmalarini qo'llab-quvvatlash;

- *davlat dasturlari va tavsiyalariga binoan ish tutayotgan firmalarni siylash uchun beriladi.

Davlat tomondan iqtisodiyotni boshqarishning, tratiblashning yana bir muhim vositasi-bu moliyaviy sanatsiya (sog'lomlashtirish) dir.

Santsiya-iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni teng holatidan chiqarib, ularning normal ishlab turishini ta'minlash hamda korxonalarni ommaviy bakrot bo'lishiga yo'l bermasdan, rag'obatchi korxonalar soni kerakli me'yorda saqlab turish maqsadlarida amalga oshiriladi.

anktsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi:

- *korxona qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgalar hisobidan to'lash;

- *qarzni to'lash muddatini kechiktirish;

- *qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman olmaslik;

- *korxonaga soliqdan engillik berish;
- *soliqni kreditga aylantirish;
- *korxonaga byurtma berib, uning xaqini oldindan to'lash;
- *subsidiya ajratish;
- *korxonaga eksport yuzasidan imtiyozlar berish.

Davlatning santsiyadagi ishtiroki ikki shartni hisobga oladi. Birinchi-korxonaning milliy yoki hududiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchi-korxonaning tang axvolga tushib qolishga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa ob'ekti sabablar bo'lishi lozim.

Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan tao'dirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqirozga yuz tutgan korxonaga davlat yordam bermaydi, chunki bu bozor qoidalariga zid keladi.

Transfert to'lovlarining boshqarishdagi ahamiyati kattadir. Chunki, bozor iqtisodiyotiga o'tish daromadlarning keskin farqlanishi, axolning turmush darajasi bo'yicha tabaqalashuvi bilan birga yuz beradi. Jamiyatning xaddan tashqari boylar va xaddan tashqari kambag'allardan iborat qutblarga ajratilishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat daromadlarni qayta taqsimlash vazifasini o'z zimmasiga olishga majbur bo'ladi.

Bunday taksimlash shaxsiy daromadlarni progressiv solikka tortishi va transfert tulovlari orkali amalga oshiriladi.

Bu to'lovlar:

- xususiy tadbirkorlarga subsidiyalar berish;
- davlat qarzlari bo'yicha foiz to'lovlar;
- ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul mablag'lari ko'rinishda bo'lishi mumkin;

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlarni kam ta'minlangan axoli guruhlariga, nogironlarga, qariyalar va boquvdagi kishilarga hamda ishsizlarga nafaqalarni to'lash ko'rinishida bo'ladi.

Transfert to'lovlarni to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yo'lida foydalanishi mumkin bo'lgan budjet mablag'larining mavjudligida emas.

Agar jamiyatda o'rtaxollar qatlami juda yupqa bo'lsa, u uncha katta bo'lmagan g'oyat badavlat kishilar guruhiga ajralgan bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi xam muqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi transfert ko'rishi zarurdir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning axolining ko'p sonli toifalarga yashash imkoniyatini beradigan darajada katta miqdorda va xilma-xil

bo'lishi bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mehnat qilishga undashni barbod etishga, oldingi davlat-tekischilik taqsimotidan qolib kelayotgan tayyorga ayyorlik psixologiyasini mustaxkamlab, uni yangi bozor sharoitlariga maslashtirishga qodir.

Shunday qilib, bu o'rinda ham transfert boshqaruvi amalga oshiralayotgan konkret sharoitlarni hisobga olgan holda transfert boshqaruvning optimal varianti izlash zarur.

Boshqarishning ko'rib chiqilgan iqtisodiy usullari o'zaro bog'liq qismlar tizimdir. Xo'jalik mexanizm optimal ishlashi uchun bu qismlarning boshqaruv ob'ektiga ta'siri doim oshib borishi va faollashi lozim.

Ishlab chiqarishning iqtisodiy usullariga tannarx, narx, foyda, rentabellik, xo'jalik hisobi, moddiy rag'batlantirish fondi kiradi. Iqtisodiy boshqaruv usullarining asosiy vazifasi ishlab chiqarishda har bir mahsulot birligiga sarflanadigan xarajatlar miqdorini kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini vujudga keltirish va undan samarali foydalanishdir. Xo'jalik mexanizmi negizini uchta asosiy masala: ishlab chiqarishni boshqarish, rejalashtirish va rag'batlantirish tashkil etadi. Ular xo'jalik mexanizmida umumiy qilib birlashtirilganda davlat iqtisodini tutib turadi. Xo'jalik mexanizmi o'z ichiga boshqaruvning asosi bo'lgan rejalashtirishni, xo'jalikni boshqarishda amaliyotda qo'llaniladigan iqtisodiy tizimlarni, xo'jalik tashkilotlarining tashkiliy tizimini, ulaming ish usullarini, mehnat jamoalarining ishlab chiqarishni boshqarishda qatnashishini o'z ichiga oladi.

Ishlab chiqarishda yangi xo'jalik mexanizmidan samarali foydalanish mehnat jamoalari va har bir xodimdan fan-texnika taraqqiyotini jadallashtirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish va xo'jalik mexanizmini takomillashtirish usullarini qidirib topishni talab etadi. Masalan, ish haqi fondlarini oldindan rejalashtirish o'miga ish haqi normativlarini qo'llash jamoaning mahsulot ishlab chiqarish hajmini oshirishidan manfaatdor qiladi, imtiyozli shartlar asosida qarz berish bilan xalq iste'moli mollarini ishlab chiqarishning yangi quvvatlarini yaratishga qiziqtiradi.

Mazkur usullardan ishlab chiqarishda shunday foydalanish kerakki, bunda har bir xodim va jamoaning moddiy manfaatlarini qondirish darajasi ulaming umumiy pirovard natijalariga erishishga qo'shgan hissassi bilan belgilanishi lozim.

Korxona ishchi-xodimlarining yuksak pirovard natijalarga erishganligi uchun moddiy rag'batlantirish mehnat jamoasining xo'jalik

hisobi daromadidan hosil qilingan iqtisodiy rag'batlantirish fondidan amalga oshiriladi.

Iqtisodiy rag'batlantirish fondiga moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy rivojlantirish, ishlab chiqarish, fan va texnikani rivojlantirish fondlari kiradi.

Xodimlar, mehnat jamoalari qanchalik unumli mehnat qilsalar ulaming xo'jalik daromadi shunchalik ko'p boiadi. Bu xodimlaming ijtimoiy va moddiy talablarini qondirishga keng yo'l ochib beradi. Iqtisodiy qonunlami chuqur bilish va ulardan har tomonlama foydalanish davlat tuzumining afzalliklarini ro'yobga chiqarish, mamlakat iqtisodiy-ijtimoiy taraqqiyotini jadallashtirishning zarur shartidir.

2. Tashkiliy-ma'muriy boshqaruv usullari. Boshqarishning bu usuli yakkaboshchilik munosabatlari — intizom va mas'uliyatga asoslanadi.

Tashkiliy-ma'muriy ta'sir ko'rsatish — bu boshqaruvning aniq boshqarilayotgan obektga yoki shaxslarga qaratilgan majburiy tavsifidagi to'g'ridan to'g'ri ma'muriy ko'rsatmalaridir. Boshqacha qilib aytganda, korxonaning rahbari o'ziga bo'ysunuvchi sex rahbariga, sex rahbarlari shu sexdagi ishlab chiqarish uchastkalarining ustalariga bevosita bajarilishi zarur bo'lgan ko'rsatmalami 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'rsatmalami berish, ulaming bajarilishini nazorat qilish, normalami ishlab chiqish, xodimlami to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yish, ishchilami bir joydan boshqa joyga o'tkazish, taqdirlash yoki jazolash yuqori pog'ona rahbarlarining vazifasiga kiradi.

Respublikamiz bozor iqtisodiyotiga o'tish munosabati bilan kadrlar masalasini yaxshilash davr talabi bo'lib qoldi. Respublikada kadrlami tanlash va ulaming malakasini oshirish ishlarini yaxshi yo'lga qo'yish borasida bir qator ko'zga ko'rinarli ishlar amalga oshirildi. Respublika

Prezidenti I. A. Karimovning tashabbusi bilan 1991-yildan boshlab respublika shaharlaridagi qator zavodlar rahbarlari malakasini oshirish uchun xorijiy mamlakatlarga yuborilmoqda. Bu ko'rilgan tadbirlar respublikamiz korxonalarida bozor munosabatlariga javob beradigan rahbarlami tayyorlashga imkon yaratdi. Respublikadagi o'ta qobiliyatli talabalami rivojlangan xorijiy davlatlari oliy ilmgolilariga o'qitishga yo'llash hamda qobiliyatli yoshlami qo'llab quvvatlash maqsadida

Respublikamiz Prezidentining «Umid» jamg'armasi tashkil etilishi shu tadbirlardan biridir.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari. Ijtimoiy-ruhiy usullarning asosiy maqsadi. Boshqarish sotsiologiyasi, boshqarish texnologiyasi, sotsiologik tadqiqo

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 (ijtimoiy) talabini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

Boshqacha qilib aytganda ijtimoiy-ruhiy usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi "psixologik iqlimni", har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o'rganishga asoslangan usullardir.

O'z mohiyatiga ko'ra boshqarish metodlarining bu guruhi jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga, ma'naviy manfaatlariga jamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta'sir qiluvchi vositalarning majmudir.

Ijtimoiy-ruhiy metodlar "Boshqarish ijtimoiyoyiya"si va "Boshqarish psixologiyasi"ga asoslanadi.

Boshqarish ijtimoiyoyiyasi insonning ishlab chiqarish omillari bilan o'zaro aloqasi, jamoaning ijtimoiy rivojlanishni rejalashtirish, mehnat jamoasini tarkib toptirish, xodimlarning tashabbusi va ijodiy faolligini oshirish kabi muhim muammolarni ko'rib chiqadi.

Boshqarish psixologiyasi kishilarning boshqarish faoliyatlari xususiyatlari va natijalarni aniqlashga xizmat qiladigan xodisalarni o'rganadi. U kadrlar tanlashda, ularni joy-joyiga qo'yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taksimlashda, xodimlarni rag'batlantirishda, intizomni mustaxkamlashda va xokazolrda qo'llanadi.

Psixologiya insonning ruhiyatini o'rganuvchi fandir. Inson ruhiyatiga esa sezish, idrok qilish, tasavvur, tafakkur, tassarruf jarayonlari, xotira, diqqat, e'tibor, iroda, shuningdek inson shaxsning 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.

Boshqarishning ijtimoiy-ruhiy usullari quyidagi muammolarni echishga qaratilgan:

1. Kishilarning ijtimoiy-ruhiy xususiyatlari, chunonchi, qobiliyatlari, mijozlari, xarkatlari va xokazolarni hisobga olgan holda mehnat jamoalarini tashkil topshirish. Buning natijasida jamoani rivojlantirish, ishlab chiqarish samaradorligini oshirish maqsadida birgalikda ishlash uchun qulay shart-sharoitlar yaratiladi.

2. Ijtimoiy yurish-turish normalarini o'rnatish va rivojlantirish. Shu jumladan yaxshi va namunali an'analarni qo'llab-quvvatlash va ijtimoiyistik urf-odatlarini joriy etish jamoa ongining o'sishiga yordam beradi.

3. Ijtimoiy rivojlantirishni va kishilarning intilishini, tashabbusini rag'batlantirish, umumiy ta'lim darjasini oshirish, madaniy, ma'naviy va ma'rifiy o'sish, malaka oshirish, estetik ravnaq va mehnatga ijodiy munosabat va x.k.

4. Kishilarning madaniy va ijtimoiy-maishiy ehtiyojlarini qondirish, chunonchi, uy-joylar, bolalar bog'chalari, klublar, profilaktoriyalar, sport inshootlari va xokazolarni qurish.

5. Mehnat jamoalarida talabchanlik, o'zaro yordam, intizomni buzuvchilarga munosabatsizlikdan iborat sog'lom ijtimoiy- psixologik muhitni vujudga keltirish va uni qo'llab quvvatlash;

6. Odamlarning o'z mehnatidan, tanlangan o'z mutaxassisligi va kasbidan mamnun bo'lishlari uchun, ishlab chiqarish samaradorligi va ish sifatini oshirish uchun shart-sharoitlarni vujudga keltirish.

Bu muammolarning echimi boshqarishning yanada uyushqoq, samarali bo'lishini talab qiladi.

Ijtimoiy tadqiqot usullarini o'tkazish zaruriyati shundan iboratki, amaliy boshqarishda ijtimoiy-ruhiy metodlardan samarali foydalanish uchun boshqarish ob'ektining 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:

- *jamoaa'zolarining mehnatga va rahbarlarga munosabati;
- * boshqarish metodlarining bir-biri bilan o'zaro munosabati;
- *jamoaning ehtiyojlari va qiziqishlari;
- *xodimlar qo'nimsizligi sabablari;
- *xodimlarning ishlab chiqarishdagi faolligi;
- *jamoaa'zolarining ma'naviy va jismoniy ravnaqi;
- *ehtiyolarning qodirilish darajasi va xokazo to'g'risidagi axbrotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqirish samaradorligini oshirishga va

xilma-xil ehtiyojlarini qodirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqish uchun muhim vosita bo'lib xizmat qiladi.

Sotsiologik tadqiqotlar olib borishga korxonaning o'z sotsiologik xizmatlari, shuningdek xo'jalik shartnomasi asosida ilmiy munosabatlar va o'quv yurtlarining xodimlari jalb qilinishi mumkin.

Ijtimoiyogik tadqiqotlar bir necha usullarda uyushtiriladi. Bunda sotsiologik axborotlarni maxsus tadqiqotlar o'tkazish yo'li bilan olish mumkin. Bulardan eng muhimlari quyidagilardir.

Ijtimoiyogik tadqiqotlarni uyushtirish usullari

Xujjatli usul	* bunda zarur ma'lumotlar statistik to'plamlardan, boshling'ich uchet xujjatlaridan olinadi.
Shaxsiy xarakterdagi xujjatlardan foydalanish usuli	* turli masalalar yuzasidan kishilar yozgan bir qancha xujjatlar: ariza, shikoyat, qarindosh-urug' va tanishlarga yozilgan xatlar, tarjimai xol, tushuntirish xatlari, va xokazolar turli guruhdagi kishilarning xayotiy maqsadi, yurish-turish sabablari, talablari, ehtiyojlari, tashkishari to'g'risida fikr yuritish imkoniyatini beruvchi muhim sotsiologik axborot bo'lishi mumkin.
Ilmiy konferentsiyalar o'tkazish usuli	* Bunday konferentsiyalarni tayyorlash va uni o'tkazishda odatda ayrim masalalar yuzsidan material to'plovchi, amaliy tavsiyanomalar ishlab chiquvchi bir qancha xodimlar ishtirok etadi. Bu metodning ijobiy tomoni shundaki, muammolarni o'rganishga keng jamoatchilik jalb etiladi va jamoa fikridan foydalaniladi.
Anketali usul	*Oldindan tayyorlangan dastur bo'yicha yozma ravishda savollar beriladi va yozma javoblar olinadi.
Intervyu olish usuli	*Bunda muammoni o'rganish uchun xodim bilan bevosita suxbat o'tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suxbat davomida masalalari aniqlashlari, chuqurlashtirishlari va shu yo'l bilan ishonchli va mukammal ma'lumotlar olishlari mumkin.
Kuzatish usuli	*Jamoa faoliyatini shaxsan kuzatish, odamlar bilan uchrashish va muloqatda bo'lish, ob'ektiv va batafsil axborot yig'ish, shuningdek har bir jamoa rolini baholash imkonini beradi.
Ijtimoiy eksperiment o'tkazish usuli	*Bu usulda sun'iy ravishda ijtimoiy vaziyatni vujudga keltirish yo'li bilan ijtimoiy xodisalar to'g'risidagi ilmiy xulosalar va mavjud bilimlar tekshirib ko'riladi. Buning uchun maxsus guruh uyushtirilib, shu guruh faoliyati umumlashtiriladi va amaliy xulosalar chiqariladi.

Qayd qilingan sotsiologik tadqiqotlarning ham ijobiy, xam kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulgi voqealikni real aks ettirishga va ko'proq samara berishga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni ma'lum darajada birga qo'shib qo'llanishi maqsadiga muvofiq ekanligini ko'rsatadi.

Nizo-bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni xal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir echimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a'zolari orasida nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish jarayonida o'ziga bo'yinuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sababalar natijasida vujudga keladi.

Bunday xol ikki shaxsning kurash jarayoni, ularning nizolari rahbar xodimlari yoki jamoat qrtuqlik kengashi ko'rib chiqib, kim noxaq, kim xaqligini aniqlab, shu masala yuzasidan chiqarilgan xukm natijalarini tushuntirib, ularning shu xukmlarning to'g'riligiga iqror bo'lguncha davom etadi.

Bunday nosog'lom vaziyat jamoat a'zolarining barchasiga etib boradi. Bundan ayrim ishchi xodimlar vaqtincha manffatdor bo'lib, ularning ichidan o'zlariga yoqmagan shaxslar ustidan g'iybat uyushtirib vaziyatni jiddiylashtirishga harakat qiladilar.

Bularning hammasi mehnatkashlar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashdi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Nizo—bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalami hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa a'zolari orasidagi nizolarning ko'pchiligi ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, rahbarlarning ish jarayonida o'ziga bo'ysunuvchi jamoa a'zolarining ruhiy holatlarini hisobga olmaganligi, zamr ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi. Nizolar qanchalik ko'p bo'lsa, mehnat jamoalarida ijtimoiy-ruhiy muhit shunchalik yomonlashadi. Mehnat jamoalarida nizo chiqamvchi ayrim shaxslar bo'lishi turgan gap. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'miga, o'zlarining nizolarida ko'rsatilgan masalalar rahbar xodimlar tomonidan qanday qabul qilinayotgani to'g'risida gapirib ham o'zlarini, ham boshqalami ishdan chalg'itib, ishlashiga xalaqit beradilar. Bunday hoi ikki shaxsning kurash jarayoni bo'lib, bu nizolami rahbar xodimlar yoki jamoat

o'rtoqlik sudi kengashi ko'rib chiqib, kim haq, kim nohaq U'gini aniqlab, shu masala yuzasidan chiqarilgan hukm natijalarini tushuntirib, ulami shu hukmlaming to'g'riligiga iqror bo'lguncha davom etadi. Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining barchasiga yetib boradi. Bundan ayrim ishchi xodimlar vaqtincha manfaatdor bo'lib, ulaming ichidan o'zlariga yoqmagan shaxslar ustidan g'iybat uyushtirib vaziyatni jiddiylashtirishga harakat qiladilar. Bulaming hammasi mehnatkashlar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ma'lumki, turg'unlik davrida jamoalarning ijtimoiy ruhiy-muhitini yaxshilashga yetarli darajada e'tibor berilmas edi. U yillarda ma'muriy buyruqbozlik boshqarish usuli hukm surar edi. Bunday boshqaruv usuliga ishchilar ko'nikib, o'zlariga nisbatan rahbarlaming qo'pol gaplariga ahamiyat bermas edilar. Buni o'sha zamon talabi taqozo etar edi.

Demokratiyalash, oshkoralik sharoitida barcha eski ish uslublariga chek qo'yiladi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, mhiyatchi (psixolog), tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, mhiyat, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlash taqozo qiladi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbar ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolami jamoada, jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qilgan bo'lib, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy muhit yaratish uchun rahbar quyidagilarga: har bir ishchi-xizmatchi xodimlaming shaxsiy fazilatlarini, yoshini inobatga olishi, ishchilar o'rtasidagi hamkorlikni va o'zaro yordamni bir-birlari bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromini, iqtisodiy musobaqani tashkil etishga, mehnat jamoalarida ish faoliyatining pirovard natijalari uchun har bir ishchining mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlashga, jamoa a'zolarining yuqori unumli mehnat qilishi, uning ijodiy g'ayratini kuchaytirish uchun qulay ijtimoiy sharoitlarni yaratishga e'tibor berishi zarur, chunki

faqatgina iqtisodiyotni qayta qurish bilan ahvolni o'nglab bo'lmaydi, buning uchun butun boshqaruv apparatini ham qayta qurish darkor.

Iqtisodiy muammolarning yechimi unga hamma vaqt har tomonlama (kompleks) yondashishni taqozo etadi.

Shu nuqtayi nazardan qaraganimizda, bozor iqtisodiyotining ijobiy natijalarini ta'minlash uchun hech bo'lmaganda yana kamida ikki sharoitda — birinchisi, bozor iqtisodiyotini zamonaviy talablarga moslab mahalliy shart-sharoitni hisobga olgan holda boshqarib borish, ikkinchisi, hamma soha va tarmoqlarda uzluksiz, aql-idrok, raqobat bilan mehnat qilish zarur.

Zamonaviy talablarga moslab bozor iqtisodiyotini boshqarib borish muammosini juda keng va chuqur ma'noda anglashimiz lozim. Ya'ni bunday boshqarish tizimi eng kichik hududiy hokimiyatdan (masalan, qishloq yoki mahalla rahbariyatidan) tortib, to mustaqil respublikamiz Oliy Kengashigacha, tarmoqlar bo'yicha esa alohida bir hunarmand — yaratuvchidan tortib, shu tarmoqning Vazirlar Mahkamasidagi eng mas'ul apparat xodimlarigacha bo'lgan gorizontal va vertikal tabaqalar mexanizmini o'z ichiga oladi. Bu mexanizmning biron-bir qismi yoki murvati mo'ljallangandek ishlamay qolsa, ko'zlangan maqsadga belgilangan vaqtda erishmasugimiz aniq.

Albatta, bozor sharoitida boshqarish jarayoni o'zgaruvchan bo'lganligi uchun boshqaruvchilarga o'zgarmas — standart maslahat berishning iloji yo'q. Ammo, bozoring tub ma'nosidan kelib chiqayotgan, ko'pchilikka ma'lum bo'lgan hayotiy tavsiyalar bajarilishi shart deb o'ylaymiz. Bularidan ba'zilarini sanab o'tamiz:

— Mustaqil respublikamizning Oliy Majlisi hamda xalq noiblari faolligini yanada oshirib, iqtisodiyot rivojlanishi uchun zamr bo'lgan qonunlarimiz zanjirini ishlab chiqish, ulami joylarda joriy etilishini ta'minlash zarur;

— Prezident farmonlari, ijro etuvchi hokimiyat qarorlari tezkorlik bilan so'zsiz bajarilisli lozim;

— mahalliy hokimiyat bilan davlat hokimiyati bir yo'nalishda ish olib borishlari va ishlab chiqarish jarayonida ularga bog'liq bo'lgan qator muammolarni to'g'ri yechib berishlari shart.

Hozirgi davr boshqamvida iqtisodiy demokratiyaga asoslangan ishlab chiqarish raqobati qanchalik tez rivojlansa, shunchalik tez bozor iqtisodiyoti samaradorligi ko'zga tashlana boshlaydi.

Avvalo, aql-idrok bilan astoydil mehnat qihsh kerak. Buyruqbozlik yoki quruq chaqiriqlar bilan iqtisodda yuksalish bo'lmasligini hayotimiz tajribasidan o'tkazganmiz. Moddiy ne'matlar yaratish, mahsulot ishlab

o'rtoqlik sudi kengashi ko'rib chiqib, kim haq, kim nohaq U'gini aniqlab, shu masala yuzasidan chiqarilgan hukm natijalarini tushuntirib, ulami shu hukmlaming to'g'riligiga iqror bo'lguncha davom etadi. Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining barchasiga yetib boradi. Bundan ayrim ishchi xodimlar vaqtincha manfaatdor bo'lib, ulaming ichidan o'zlariga yoqmagan shaxslar ustidan g'iybat uyushtirib vaziyatni jiddiylashtirishga harakat qiladilar. Bulaming hammasi mehnatkashlar kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada ijtimoiy-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Ma'lumki, turg'unlik davrida jamoalarning ijtimoiy ruhiy-muhitini yaxshilashga yetarli darajada e'tibor berilmas edi. U yillarda ma'muriy buyruqbozlik boshqarish usuli hukm surar edi. Bunday boshqaruv usuliga ishchilar ko'nikib, o'zlariga nisbatan rahbarlaming qo'pol gaplariga ahamiyat bermas edilar. Buni o'sha zamon talabi taqozo etar edi.

Demokratiyalash, oshkoralik sharoitida barcha eski ish uslublariga chek qo'yiladi. Hozirgi sharoitda rahbar faqat o'z sohasini yaxshi bilibgina qolmay, balki yaxshi tashkilotchi, mhiyatchi (psixolog), tarbiyachi va ijtimoiy yetakchi bo'lmog'i lozim. Buning uchun har bir rahbar xodim: sotsiologiya, mhiyat, pedagogika fanlarini mustaqil egallashi kerak. Buni hayotimizdagi jiddiy o'zgarishlar, inson omilining faollashuvi, jamoalarning o'z-o'zini boshqarish sharoitida ular bilan ishlash taqozo qiladi. Jamoaga a'zo bo'lgan har bir shaxsning qalbiga yo'l topa bilish rahbar ish faoliyatida asosiy ahamiyatga ega. Buni bilgan rahbar o'z jamoasi ichida mehnat jarayonida vujudga keladigan har xil nizolami jamoada, jamoat tashkilotlari bilan birgalikda, yuqori tashkilotlarga chiqarmasdan o'zida hal qilishga qodir bo'ladi.

Bunday rahbar o'z ishini to'g'ri tashkil qilgan bo'lib, jamoa oldiga qo'yilgan maqsad va reja topshiriqlarini o'z vaqtida muvaffaqiyatli bajaradi. Jamoalarda sog'lom ruhiy muhit yaratish uchun rahbar quyidagilarga: har bir ishchi-xizmatchi xodimlaming shaxsiy fazilatlarini, yoshini inobatga olishi, ishchilar o'rtasidagi hamkorlikni va o'zaro yordamni bir-birlari bilan chambarchas bog'laydigan ijtimoiy aloqa maromini, iqtisodiy musobaqani tashkil etishga, mehnat jamoalarida ish faoliyatining pirovard natijalari uchun har bir ishchining mas'uliyat sezish tuyg'usini mustahkamlashga, jamoa a'zolarining yuqori unumli mehnat qilishi, uning ijodiy g'ayratini kuchaytirish uchun qulay ijtimoiy sharoitlarni yaratishga e'tibor berishi zarur, chunki

faqatgina iqtisodiyotni qayta qurish bilan ahvolni o'nglab bo'lmaydi, buning uchun butun boshqaruv apparatini ham qayta qurish darkor.

Iqtisodiy muammolarning yechimi unga hamma vaqt har tomonlama (kompleks) yondashishni taqozo etadi.

Shu nuqtayi nazardan qaraganimizda, bozor iqtisodiyotining ijobiy natijalarini ta'minlash uchun hech bo'lmaganda yana kamida ikki sharoitda — birinchisi, bozor iqtisodiyotini zamonaviy talablarga moslab mahalliy shart-sharoitni hisobga olgan holda boshqarib borish, ikkinchisi, hamma soha va tarmoqlarda uzluksiz, aql-idrok, raqobat bilan mehnat qilish zarur.

Zamonaviy talablarga moslab bozor iqtisodiyotini boshqarib borish muammosini juda keng va chuqur ma'noda anglashimiz lozim. Ya'ni bunday boshqarish tizimi eng kichik hududiy hokimiyatdan (masalan, qishloq yoki mahalla rahbariyatidan) tortib, to mustaqil respublikamiz Oliy Kengashigacha, tarmoqlar bo'yicha esa alohida bir hunarmand — yaratuvchidan tortib, shu tarmoqning Vazirlar Mahkamasidagi eng mas'ul apparat xodimlarigacha bo'lgan gorizont va vertikal tabaqalar mexanizmini o'z ichiga oladi. Bu mexanizmning biron-bir qismi yoki murvati mo'ljallangandek ishlamay qolsa, ko'zlangan maqsadga belgilangan vaqtda erishmas. Ugimiz aniq.

Albatta, bozor sharoitida boshqarish jarayoni o'zgaruvchan bo'lganligi uchun boshqaruvchilarga o'zgarmas — standart maslahat berishning iloji yo'q. Ammo, bozoring tub ma'nosidan kelib chiqayotgan, ko'pchilikka ma'lum bo'lgan hayotiy tavsiyalar bajarilishi shart deb o'ylaymiz. Bularidan ba'zilarini sanab o'tamiz:

— Mustaqil respublikamizning Oliy Majlisi hamda xalq noiblari faolligini yanada oshirib, iqtisodiyot rivojlanishi uchun zamar bo'lgan qonunlarimiz zanjirini ishlab chiqish, ulami joylarda joriy etilishini ta'minlash zarur;

— Prezident farmonlari, ijro etuvchi hokimiyat qarorlari tezkorlik bilan so'zsiz bajarilishi lozim;

— mahalliy hokimiyat bilan davlat hokimiyati bir yo'nalishda ish olib borishlari va ishlab chiqarish jarayonida ularga bog'liq bo'lgan qator muammolarni to'g'ri yechib berishlari shart.

Hozirgi davr boshqamvida iqtisodiy demokratiyaga asoslangan ishlab chiqarish raqobati qanchalik tez rivojlansa, shunchalik tez bozor iqtisodiyoti samaradorligi ko'zga tashlanadi.

Avvalo, aql-idrok bilan astoydil mehnat qilish kerak. Buyruqbozlik yoki quruq chaqiriqlar bilan iqtisodda yuksalish bo'lmasligini hayotimiz tajribasidan o'tkazganmiz. Moddiy ne'matlar yaratish, mahsulot ishlab

chiqarish, xalqqa xizmat ko'rsatish tizimlarida yakkahokimlikni butunlay yo'qotish va ular orasida haqiqiy iqtisodiy ishlab chiqarish raqobatini vujudga keltirish zarur. Aks holda halol mehnat qilib, moddiy ne'mat yaratgan ishlab chiqaruvchilar hamda peshona teri bilan pul topgan iste'molchilar yutqazib, o'rtada turgan vositachilar bo'lib ketaveradi. Bunday holda bozor iqtisodiyoti siyosatiga nisbatan muhabbat o'miga nafrat tug'iladi. Natijada bozor iqtisodiyotiga nisbatan ba'zi odamlarda bo'lgan salbiy fikmi ijobiyga aylantirish juda og'ir, ham mushkul ishga aylanishi turgan gap.

Xalq ehtiyojini qondirish uchun mustaqil respublikamiz xazinasini boyitish maqsadida faoliyat ko'rsatadigan har qanday yaratuvchi ishlab chiqarish korxonasi, soha va tarmoqlarga yashil yo'l ocliib berib, ulami oyoqqa turib olgunlariga qadar davlat va hokimiyat tomonidan yordam berib turishi lozim. Ayni vaqtda bozor tan olmaydigan, faqat ishlab chiqarish uchun ishlab chiqaradigan, ayniqsa, davlatdan qarz bo'lib (dotatsiya hisobiga) ishlaydigan korxonalarni zudlik bilan yo'qotish, ular o'miga mulkchilikning yangi shakllariga asoslangan ishlab chiqarishni tashkil etish maqsadga muvofiqdir.

Talab va taklif keng joriy etilishida davlat va hokimiyat tomonidan qo'llabquvvatlash hamda uni ilmiy asosda aniq hisob-kitob orqali boshqarib borish talab etiladi. Ya'ni barcha tuman, viloyatlarda va butun mamlakatimiz bo'yicha qanday mahsulotlar o'zimizda ishlab chiqariladi-yu, qanday tovarlar xorijdan olib keltiriladi, degan makro-marketing savollariga javob berishimiz darkor.

Bozor mexanizmini boshqarish jarayonida uning salbiy tomonlarini, ya'ni ishsizlikni, ijtimoiy tabaqalanish, kuchsizlarga nisbatan ro'y beradigan shafqatsizlikni va hokazolarni kamroq og'riq bilan o'tkazib (ijtimoiy himoyani o'miga qo'yib), hamma turdagi mavjud resurslardan samarali foydalanish, xalq farovonligini oshirish, mehnatkashlarni mulk egasiga (haqiqiy xo'jayinga) aylantirib, ularda tejamkorlik, manfaatdorlik, mas'uliyat hissiyotlarini kuchaytirish va shular kabi boshqa otshag orqali xalq xo'jaligining ba'zi sohalarida sezilib turgan tanglikdan chiqib ketish yo'llarini topish maqsadga muvofiqdir.

Kishilarimiz qanchalik nosotsialistik davlatlarda bo'lsalar, shunchalik o'sha mamlakatning boyugi haqida so'z yuritilar edi. Bunday xabarlar odamlar orasida juda tez tarqalardi va tabiiyki eshitganlar chet el fuqarolari kabi yashashni xohlab qolishardi. Ustiga-ustak oxirgi o'n yilliklar davrida sobiq sovet mamlakatida iqtisodiy inqiroz ro'y berayotgani ochiq-oydin tan olinmasa ham iqtisodiy tanazzulni statistik ma'lumotlardan bilish qiyin emas edi.

O'zbekistondagi iqtisodiy ahvol yana ham ayanchliroq edi. Chunki aholi jon boshiga to'g'ri keladigan milliy daromad Umumittifoqdagiga qaraganda 1,5 marotaba kam deb hisoblanar, aholimiz esa 2 marta ozroq pullik xizmatlardan foydalanar edi. Respublikada ekologik muvozanat buzilgan, tibbiyot va boshqa sohalarida qiyinchilik ko'p edi.

Sobiq sovet tizimida tug'ilib, o'sib ungan hozirgi avlodimizning ongiga sotsialistik rejalashtirish iqtisodiyoti, markazlashtirilgan boshqaruv tizimlari singdirilganligiga qaramay, mikroiqtisodiyot nuqtayi nazaridan o'tmishga nazar tashlasak, Xitoy, Koreya, Germaniya, Vetnam mamlakatlarining bir qismida bozor iqtisodiyoti, ikkinchi qismida esa sotsialistik rejalashtirish va taqsimlashga asoslangan iqtisodiyot bir vaqtning o'zida ishlab keldi. Natijada bozor iqtisodiyoti ustunligi amaliy hayotda isbot bo'ldi. Negaki, bir xil tabiiy sharoit, boylıklarga ega bo'lgan bir xil millat odamlarida har xil turmush darajasiga erishildi. Bozor sharoitida yashayotgan Tayvandagi xitoyliklarni, Federativ Germaniyadagi nemislarni, Janubiy Koreyadagi va Vetnamdagi odamlarni turmush darajasi sotsialistik iqtisodiyot sharoitida yashayotganlarga nisbatan rivojlanib, ancha farq qila boshladi.

Bozor iqtisodiyotining to'laqonli faoliyat ko'rsatishi ko'p tomondan bozor mexanizmining ishlashiga bog'liq. Boshqaruv esa bozor mexanizmining asosiy tarkibiy qismlaridan biri hisoblanadi. U o'ta murakkab jarayon bo'lib, umumiy xalq xo'jaligi, regional, tarmoq va aniq ishlab chiqarish (korxona yoki firma)ni boshqarish bo'g'inlarini o'z ichiga oladi.

Hozirgi kunda esa asosiy diqqat boshqaruvning eng muhim bo'g'ini bo'lgan korxona (firma) dagi ishlab chiqarishni boshqarish nima, degan savolga javob topish masalasidir. Ishlab chiqarishni boshqarish bu obektiv qonunlarga muvofiq ijtimoiy mehnat jarayoniga ta'sir etishni yaxshilash va ma'lum bir maqsadga yo'naltirishning aniq tarixiy usulidir. Ishlab chiqarish boshqaruvining vujudga kelishi va vazifalarining rivojlanishi ijtimoiy ishlab chiqarish tizimidagi mehnat taqsimoti va mehnat kooperatsiyasi natijasidir.

Boshqaruvning chegaralari, uning mazmuni, maqsadlari va tamoyillari hukmron iqtisodiy munosabatlarga va ijtimoiy-siyosiy tuzumning xarakteriga bog'hq bo'ladi. Shu nuqtayi nazardan qaraganda, ibtidoiy jamoa quldorlik, feodalizm, kapitalizm, sotsializm va ko'pgina mamlakatlardagi hozirgi zamon boshqaruv jarayonlaridan bir-biridan farq qiladi.

Ibtidoiy jamoa tuzumi bosqichida hamkorlikdagi mehnatni tartibga solish va tashkil etishning ibtidoiy shakli vujudga keladi, bunda boshqaruv vazifalari urug‘, qabila va jamoaning barcha katta yoshli a‘zolari tomonidan amalga oshirilgan. Urug‘lar va qabilalarning oqsoqollari hamkorlikdagi mehnat va mahsulotlarni taqsimlashning dastlabki boshqaruvi timsoh edilar.

Sinfiy jamiyat vujudga kelganidan so‘ng boshqaruv ikki tomonlama xarakterga ega bo‘ladi. Bir tomondan hamkorlikdagi mehnatni tashkil etish vazifasi saqlangan bo‘lsa, ikkinchi tomondan esa boshqaruv ekspluatatsiya qurol bo‘lib qoladi. Quldorlik va feodalizm ishlab chiqarish usullari sharoitida boshqaruv asosan mehnat jarayoni ustidan nazorat qilish va jismoniy yoki ma‘muriy majburlashga qaratilgan edi. Kapitalizm davrida ishlab chiqarishni boshqarishning rivojlanishi uchta asosiy bosqichga bo‘linadi.

Kapitalizmning qaror topishi davrida kapitalistik manufaktura va fabrikani mulkdoming o‘zi boshqargan. Stixiyali bozor mexanizmi esa kapitalistik ishlab chiqarishning umumiy regulatori bo‘lib xizmat qilgan. Yirik mashinalashgan ishlab chiqarish bosqichida boshqarish vazifasi kapitalistmulkdorlardan ajratiladi, kapitalistning vazifasi esa boshqarish ustidan nazorat o‘rnatishdan iborat bo‘ladi. Davlat monopolistik kapitalizm davri ishlab chiqarishning professional tashkilotlari — menejerlar institutini tashkil etilishi, boshqarish jarayoniga hozirgi zamon texnika vositalarini joriy etishi, kapitalistik iqtisodiyotga davlatning aralashuvi bilan xarakterlanadi. Kapitalistik ishlab chiqarishni ilmiy boshqarish elementlari yirik mashinali ishlab chiqarish va davlat-monopolistik kapitalizmi davrida vujudga keladi va rivojlanadi.

Boshqarishning huquqiy vositalari deganda, ijtimoiy munosabatlarga yuridik, qonuniy ta‘sir o‘tkazish jarayonida qo‘llaniladigan huquqiy normalar majmuyi tushuniladi.

Huquqiy normalar davlat (turli tashkilotlar orqali) yoki jamoat tashkilotlari tomonidan chiqariladi va tasdiqlanadi.

Huquqiy normalar turli qonuniy hujjatlar, nizomlar, buyruqlar, farmoyishlar va hokazolar shakliga ega bo‘ladi. Boshqarish amaliyotida teng huquqni boshqaruv subektlari o‘rtasida, masalan, korxonalar, birlashmalar o‘rtasida vujudga keladigan munosabatlar bo‘ladi. Bunday hollarda huquqiy muvofiqlashtiruvchi (koordinatsion) hujjatlar yoki kelishtiruvchi hujjatlar nashrdan chiqariladi.

Teng huquqli tomonlarning xo‘jalik sohasidagi o‘zaro aloqalari xo‘jalik shartnomalarini tuzish yo‘li bilan tartibga solib turiladi.

Huquqiy normalar muayyan sanksiyalami nazarda tutadi. Qo'llaniladigan ta'sir choralarining xarakteriga qarab, ular moddiy, intizomiy, jinoiy-huquqiy sanksiyalarga bo'linadi (5.3-rasm).

Moddiy javobgarlik-bu korxonalar vatashkilotlarning, shuningdek, ayrim mansabdor shaxslarning zimmasiga xo'jalik faoliyatining natijalari uchun yuklatiladigan mas'uliyat.

Moddiy javobgarlik:

- jarimalarda;
- penyalarda;
- neustoykalar va hokazolarda ifodalanadi.

Intizomiy javobgarlik - bu xizmat burchlarini buzish, suiste'mol qilish natijasida kelib chiqadi. Bunda jazo quyidagi ko'rinishlarda bo'ladi:

- tanbeh;
- xayfsan;
- muayyan muhlatga maoshi pastroq ishga o'tkazish;
- muayyan muhlatga pastroq vazifaga, lavozimga o'tkazish va hokazolash.

5.2-jadval

Farmoyish ta 'sir o'tkazish shakllari

T/r	Shakllar nomi	Izoh
1.	Direktiva	Bu usul hap bir rahbaning, ijrochining va boshqaruvchi organning burchlari, huquqlari va mas'uliyatini aniq belgilashga asoslanadi. Bular lavozim qo'llanmalari turli boshqarish bo'g'inlarining funksiyalari va vazifalari to'g'pisidagi nizomlar bilan qonunlashtiriladi. Direktivalar ishlab chiqarish jarayonida qatnashuvchilarning yuqori boshqaruv organlarining qarorlari, bo'yuqlari, farmoyishlaritii bajarish uchun shaxsan javobgar bo'lishini ta'minlaydi.
2.	Buyruq	Bu korxona rahbari, u bo'lmaganda uning o'rinbosari chiqaradigan davlat boshqamvi buyruq mazkur organ (tashkilot) va kolati doirasida, amaldagi qonunlar, yuqori organiar qaror va farmoyishlari asosida shu qaror va farmoyishlami ijro etish uchun chiqariladi. Buyruq yuridik hujjat bo'lib, uni ijro etish majburiydir. Agar buymq umumiy qoidalami belgilasa, normativ xarakterda bo'lsa, unga asoslanib lavozimga tayinlansa, tashakkur e'lon qilinsa, u holda buyrqq individual xarakterda bo'ladi.

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. Ko'rsatma buyruqning o'zida, hujjatlardagi rezolyusiyada, yozma holatda yoki og'zaki tarzda berilishi mumkin
4.	Farmoyish	Bu barcha boshqaruv organlari ma'muriyati tomonidan tezkor joriy masalalar bo'yicha beriladigan boshqaruv hujjatidir. Farmoyishning buyruqdar» farqi shundaki, u xususiy masalalami hal etishga qaratiladi va direktor, uning o'rinbosarlari, bo'lim boshlig'i, master, funksional xizmatlar boshliqlari tomonidan o'z vakolati doirasida chiqiriladi.
5.	Rezototsiya	Bu yig'ilish, majlis, konferensiya va hokazolarda muhokama qilingan masalalar yuzasidan qabul qilingan qarordir. Hujjatga mansabdor shaxs tomonidan ijro etish yoki ijro etmaslik to'g'risida yozilgan yozuv ham rezototsiya 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 ulaming funksional vazifalaridan kelib chiqadigan xatti-harakatlarini belgilab beradi.

Ma'muriy javobgarlik - bu yuridik javobgarlik turi bo'lib, vakil qilingan organ yoki mansabdor shaxsning qonunbuzarlik qilgan shaxsga nisbatan ma'muriy jazo chorasini qo'llashda ifodalanadi. Bunday jazolar turli-tuman sanksiyalarda - naxetlar (qaytarib olinishi lozim bo'lgan xarajat), jarimalar va hokazolar ko'rinishida bo'Madi.

Jinoiy javobgarlik bu sud tomonidan qo'llaniladigan jazo. Shunday qilib:

Moddiy javobgarlikka - moddiy zarar yetkazish.

Intizomiy javobgarlikka - intizomiy nojo'ya harakat.

Ma'muriy javobgarlikka - ta'muriy huquqbuzarlik.

Jinoiy javobgarlikka -jinoiy asos bo'ladi.

Boshqarislining iqtisodiy usuliari iqtisodiy manfaatiardan foydalanishga asoslanadi. Zero, har qanday jamiyatning iqtisodiy

munosabatlari, eng avvalo manfaatlarda namoyon bo'ladi. Manfaatlarch xil bo'ladi:

- umumjamiyat manfaatlari;
- jamo'a manfaatlari;
- shaxsiy manfaatlar.

Bu manfaatlarni uyg'un suratda bog'lab olib borish muammosi bir qator muammolarni hal qilishni, har bir davr sharoitlariga muvofiq keladigan munosabatlarni o'rnatishni talab qiladi.

Masalan, bozor iqtisodiyoti sharoitida umumjamiyat manfaatlarni 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; - korxona 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 usulbarining asosiy vazifasi ishlab chiqariladigan mahsulot (xizmat) birligiga sarflanadigan harajatni kamaytirishga imkon beruvchi xo'jalik mexanizmlarining yangi usullarini, shuningdek, manfaatdorlik muhitini vujudga keltirish va ulardan samarali foydalanishdir.

Bu usulda kishilarning shaxsiy va guruhiiy manfaatlarni yuzaga chiqarish orqali ularning samarali ishlashi ta'minlanadi. Bu maqsadda qo'shimcha ish haqi to'lash, mukofotlar berish, bir yo'la katta pul bilan taqdirlash kabilar muhim ahamiyat kasb etadi. Iqtisodiy usulbar boshqarishning barcha metodlari ichida yetakchi o'rinni egallaydi. Har qanday darajadagi rahbar bu usulning mazmunini yaxshi bilishi va ularni to'g'ri qo'llay olishi kerak. Boshqariluvchi obektga iqtisodiy usullar orqali ko'rsatiladigan ta'sir korxonalarni:

- 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 usiublar shunday tanlanishi va qo'llanilishi kerakki, bunda jamoalar va har bir xodimning manfaatlarigagina emas, balki butun jamiyat manfaatlariga rioya qilinadigan bo'lsin. Bir korxona uchun foydali tadbir davlatga ham foydali bo'lsin.

Boshqarishning iqtisodiy usiublar jumlasiga:

- kredit va foiz stavkasi;
- soliq va soliq yuki;
- boj to'lovlari;
- subsidiya va sanksiya;
- litsenziya;
- transfert to'lovlari;
- narx-navo va hokozalar kiradi.

5.3. Zamonaviy menejmentda boshqaruv usullari bo'yicha xorijiy tajriba.

Boshqaruvning muhim funksiyasi uni tashkil qilish funksiyasidir, bunda firmaning barcha boiimlari o'rtasida doimiy va vaqtincha o'zaro munosabatlarni o'rnatish, tashkiliy tartibni belgilash va firmani ishlab turishidan iborat boiadi.

Tashkil qilish funksiyasi ikki yo'l bilan amalga oshiriladi: ma'muriy-tashkiliy boshqarish va operativ boshqarish. Ma'muriy-tashkiliy boshqarish firma tizimini belgilashni, o'zaro aloqalar o'rnatishni, barcha boiimlar orasida funksiyalar taqsim otini, huquq berish va boshqarish apparati xodimlari o'rtasida mas'uliyatlarni belgilashni ifodalaydi. Operativ (tezkor) boshqarish tasdiqlangan rejaga muvofiq ravishda firmani ishlashini ta'minlaydi.

Boshqarishni tashkiliy tizimini ishlab chiqishda quyidagilar asosiy muammolar hisoblanadi: rahbarlar asosida mas'uliyatni taqsimlash; boshqarishni aniq sxemasini tanlash va qaror qabul qilishda ish tartibi izchilligi; axborotlar oqimini tashkil qilish; mos ravishda texnika vositalarini tanlash. Firmani boshqarishning tashkiliy tuzilishi o'zining ko'plab turli-tumanligi, bir qancha omillar va sharoitlar bilan belgilanadi. Ularga quyidagilarni ko'rsatish mumkin: firmaning ishlab chiqarish koiam i (o'rta, katta, kichik); firmaning ishlab chiqarish yo'nalishi (ixtisoslashuv, bir turdagi mahsulot yoki keng nomenklaturada turli tarmoqlar uchun mahsulotlar); chiqarilayotgan mahsulot xarakteri va uni ishlab chiqarish texnologiyasi (ommaviy yoki seriyali ishlab chiqarish); firmaning faoliyat doirasi (mahalliy, milliy yoki tashqi bozorga); chet eldagi faoliyati koiam i, (jumladan ishlab

chiqarish, sotish va boshqalar) monopoliya birlashma tavsifi (konsepm, moliya guruhi) yuqoridagi oichovlarga asoslanib tashkilot tuzilishini tanlash mumkin.

Tashkilotning matritsali tizimi—Tashkilotning matritsali tizimi chiziqli va dasturli — maqsadli tizimlarni qo'shilishidan hosil bo'lib, zamonaviy samarali tashkiliy boshqarish tizimining namunasidir. Chiziqli tizimga mos ravishda vertikal tashkilot faoliyatining alohida doiralari bo'yicha boshqarish tashkil qilinadi; NIOKR, ishlab chiqarish, sotish, ta'minlash bo'yicha.

Dastur — maqsadli tizimga (gorizontal) mos ravishda dasturli (loyiha, BOB bo'yicha) boshqarish tashkil qilinadi. Ishni matritsali tizim doirasida ta'minlash uchun ishlab chiqarish tizimiga o'zgartirish kiritish talab qilinadi, ya'ni kompaniyada dasturning asosiy g'oyalarini birgalikda ishlab chiqish uchun bosh mutaxassislarni birlashtiradigan maxsus maqsadli bo'limlar tashkil qilinadi. Boshqarishni matritsali tizimida dastur rahbari chiziqli rahbarlarga bo'ysunuvchi, unga bog'liq boilmagan funksional mutaxassislar bilan ish olib boradi. U asosan aniq dastur bo'yicha nimani qachon qilinishini aniqlaydi. Chiziqli rahbarlar u yoki bu ish qanday bajarilishini hal qiladi.

Mahsuliy tashkiliy tuzilish—Bunda firma tizimida mustaqil xo'jalik boiimlari — konkret mahsulotni ishlab chiqarish va sotishga moijallangan ishlab chiqarish bo'limlarini yaratishni ko'zda tutadi.

Shuning bilan birgalikda kompaniyalarda ishlab chiqarish bo'limlarining alohida yoki mahsulot guruhlari bo'yicha ixtisoslashuvi amalga oshirilib, kompaniya vakolatlarini sotish va ishlab chiqarish bo'yicha vakolatlari shu'ba kompaniyalarga mamlakat ichida ham, uning tashqarisida ham berilishi mumkin.

Regional tashkiliy tizim—Regional tashkiliy tizimda kompaniya faoliyati uchun mas'uliyat ichki, shuningdek tashqi bozorda ham mustaqil regional boiimlar orasida taqsimlanadi. Bu boiimlar o'z faoliyati turlari bo'yicha ishlab chiqarish boiimlari, foyda markazlari, shu'ba kompaniyalarda esa mas'uliyat markazlari bo'lishi mumkin. Har qanday holatda ham ishlab chiqarish va sotish bo'yicha regional bo'limlar boshqaradi. Regional bo'limlarni boshqaruvchi vitse-prezident yoki boshqaruvchi kompaniyaning oliy ma'muriyatiga bo'ysunadi. Markaziy xizmat ko'rsatish boiimlari bilan mustahkam aloqada boiadi. Regional boiimlar moliya nazorati, joriy hisob-kitob va yuqori ma'muriyat ko'rsatmasiga binoan rejalashtirish masalalarini amalga oshiradi.

Boshqarishning aralash tizimi-G ‘arbiy Yevropa firmalarida tashkiliy tizimni tuzishda tarmoq va regional tizimlarini qo‘shib olib borilsa, amerikaliklar uchun boshqarishning mahsulot va ixtisoslashgan shakllari keng tarqalgan. Boshqarishning aralash tizimi keng tarqalgan, shuningdek firma doirasida va yo‘nalishlarida, firma tashkiliy tizimini turli tomonlarini qamrab oladigan kompleks yondashishni talab qiladigan zamonaviy sharoitda ishlab chiqarish jarayonining umumiy qonuniyatlarini aks ettiradi. Bunday sharoitlarda tarmoq regionlararo yo‘nalishlarda mahsulotni rivojlantirishni alohida mamlakat va regionallar talablarini aniq hisobga olgan holda to‘la qondiradi. Ko‘pchilik tarmoq va regional tamoyillar bo‘yicha tuzilishda asosiy tamoyil tarmoq tamoyili bo‘lib, regional tamoyil yordamchi yoki to‘ldiruvchi tavsifga ega. Turli ishlab chiqarish bo‘limlariga ega bo‘lgan chet el kompaniyalar faoliyatini koordinatsiyalash, chet el bo‘yicha markaziy xizmatlar va boshqa funksional xizmatlar orqali amalga oshiriladi.

Chet el boshqarish faoliyatini guruhli boshqarish bu faoliyatlar guruhlariga kiruvchi konsemlar yuqori boshqaruv guruhiga kimvchi uyushtiruvchi — vitseprezident tomonidan boshqarishni bir yo‘nalishga qaratib uyushtirishni ko‘zda tutadi.

Markazlashgan tuzilish boshqarishning eng sodda turi bo‘lib, bo‘linma faoliyati yakkaboshchilik asosida boshqarilib, zamr qarorlar markazlashgan holda qabul qilinadi. Nomarkazlashganda esa funksional bo‘linmalar asosida mustaqil boshqarilib, bo‘lim boshqaruvchilari malum mas’uliyat va vakolat bilan chegaralangan bo‘ladi.

Ijtimoiy mas’uliyat va axloq-Mas’uliyat ijtimoiy-iqtisodiy munosabat sifatida o‘z obektiv mazmuni va turli ifodalanish shakllariga ega. Chunonchi, menejmentda ma’muriy, huquqiy, axloqiy mas’uliyatlar mavjud. Tashkilotlarning bir-biri bilan o‘zaro bog‘liq ekanligi ular mas’uliyatining mazmunini tashkil etadi.

Mas’uliyat tizimining uchta asosiy jihatini alohida ko‘rsatish mumkin.

Birinchisi — bu har bir ishlab chiqaruvchining xalq xo‘jalik ehtiyojlarini qondirish va sanoat korxonalari va birlashmalari, qurilish, transport va boshqa tashkilotlar ixtiyoriga beriladigan resurslardan samarali foydalanish uchun jamiyat oldidagi mas’uliyatidir. U ishlab chiqarish va shaxsiy ehtiyojlarini qondirishga oid reja ko‘rsatkichlari, resurslardan foydalanishning va ular bilan bog‘liq bo‘lgan xo‘jalik hisobi

va rag'batlantirishning samaradorlik m e'yorlari orqali amalga oshiriladi.

Ikkinchisi — ishlab chiqamvchilarning o'z mahsulotlari va xizmatlarini bevosita iste'mol qiluvchilar oldidagi mas'uliyati bo'lib, u buyurtmalarga va xo'jalik shartnomalari, mahsulot yetkazib berish shartnomalariga, gorizontal iqtisodiy aloqalar tizimiga asoslanadi.

Uchinchisi — jamoaning daromadlar darajasi, jamoa har bir a'zosining mehnat, maishiy va dam olish sharoitlari uchun, shaxsning doimiy har tomonlama rivojlanishi uchun mas'uliyati.

Mamlakatda bozor islohotlari doirasida amalga oshirilayotgan tadbirlarga muvofiq iqtisodiy mas'uliyatni yanada rivojlantirish, uning xalq xo'jaligini boshqarishdagi rolini kuchaytirish ana shu ko'rsatiladigan yo'nalishda olib borilmoqda.

Mas'uliyat tizimi ijtimoiy ishlab chiqarishning kooperatsiyalashgan bo'limlari o'rtasidagi o'zaro puxta hamjihatlikni saqlashga yordam beradi. U ko'p jihatdan ular ishining samaradorligini va erishiladigan xalq xo'jalik natijalarini oldindan belgilab beradi. Oqibat natijada mas'uliyat har bir ishlab chiqarish b o'gini uchun xalq xo'jalik kompleksida barqaror va ishonchli mavqeyini ta'minlashi kerak.

Mas'uliyat hamisha ham konkret bo'ladi. Uni qandaydir mavhum tushuncha deb boim aydi. U hamisha buyurtmachi bilan ishlab chiqaruvchi o'rtasida tutash bo'limlar, korxonalar, tashkilotlar va firmalar o'rtasidagi munosabatlarda namoyon bo'ladi.

Shuning uchun ham hozirgi sharoitda, ijtimoiy ishlab chiqaruvchi kuchlarni rivojlantirishning obektiv jarayonlari tufayli boshqaruv tez murakkablashib borayotgan bir paytda xalq xo'jaligida iqtisodiy mas'uliyatni o'rnatishga nisbatan boshqacha yondashish shakllanmoqda, bir yoqlama aloqaga ega boigan, faqat pastdan yuqoriga tomon amal qiladigan emas, balki qarama-qarshi yo'nalishda boradigan mas'uliyat tizimi yaratilmoqdaki, bunda boshqaruvchi idoralar o'z ishining sifati uchun korxona va firmalar oldida javob berishlari lozim. Boshqacha aytganda, rahbarlar bilan rahbarlik qiluvchilarning o'z mas'uliyati tizimi vujudga keltirilishi kerak.

Yuqori boshqaruv idoralari va ular rahbarlik qiladigan korxonalar firmalar va boshqa tashkilotlar bir xildagi ijtimoiy-iqtisodiy vazifalarni hal qilish maqsadida ishlashlari o'zaro mas'uliyatning shunday sistemasini tashkil etish zamliligini belgilovchi obektiv asosdir. Bunday vazifalarni bajarish samaradorligi boshqamv faoliyatiga ham, shuningdek, ijrochilik faoliyatiga ham bog'liq. Shuning uchun ular ham

(boshqamvchilar va boshqariluvchilar) o 'z ishlarini pirovard natijalari uchun iste'molchi oldida birgalikda (o'zaro, garchi alohida-alohida boisa ham — har qaysisi o 'z funksiyalarini bajarish uchun javob beradi) mas'uliyat sezishlari lozim.

Har bir xodimning maqsad va vazifalarini aniq ta'riflash, ana shu vazifalarni hal qilish uchun zamr boigan huquqlarni belgilash, mas'uliyatni aniq yuklash muhimdir. Huquqlar va vakolatlarning yetishmasligi xodimning zimmasiga yuklangan vazifalarni bajarish samaradorligini pasaytirib yuboradi. Ortiqcha huquqlar chalkashliklarni keltirib chiqaradi, chunki muayyan ish bilan bog'liq bo'lmagan kishilarning ishiga aralashish imkoniyati paydo bo'ladi. Kam huquqlar berilgani holda katta mas'uliyat yuklash, hatto qobiliyatli xodimni ham zaif qilib qo'yadi. Mas'uliyati kam bo'lgani holda katta huquqlar berish, xodimni tashabbusizlikka ma'muriy-buyuqbozlikka o'rgatadi. Foyda uchun raqobatda, tovar va xizmatlar ishlab chiqarishdagi mas'uliyatdan tashqari biznesga yana qanday mas'uliyat yuklanganligini qarab shiqaylik.

Bulardan birinchisi — huquqiy mas'uliyatdir. Ya'ni menejer faoliyati Konstitutsiyaga va Davlat qonunlariga zid bo'lmashligi kerak. Menejer uchun qonunga amal qilish boshqa fuqarolar uchun qanday boisa, unga yanada og'irroqdir, chunki menejerlar asosiy qonunlardan tashqari biznes bilan bog'liq qonunlarga ham bo'ysunishlari kerak.

Kontrakt shartlarini bajarish majburiyati. Menejer o 'z firmasi mulkdori, hissadorlar, direktorlar kengashi va nihoyat tovar yetkazib beruvchi va xizmat hamda tovarlarni sotib oluvchilar oldidagi kontrakt shartlarini bajarish uchun huquqiy mas'uliyatga egadirlar.

Boshqaruvchining huquqiy burchi qonunga amal qilish va kontrakt shartlarini bajarishidir. Ijtimoiy mas'uliyat. Bugungi iste'molchilar huquqlarining himoyachilari va milliy ozchilik, iqtisodiy harakat tarafdorlari tadbirkorlikning ijtimoiy mas'uliyat masalalarini chuqur tushunishga chaqirmoqdalar.

Bu masalaning uch yo'nalishi bo'lib: o 'z faohyatini ekologik natijasi uchun mas'uliyat; ishlayotgan ayollar va nogironlar, milUy ozchilik oldidagi va nihoyat iste'molchilar oldidagi mas'uliyatdir.

Ma'muriyat nuqtayi nazaridan tadbirkor tomonidan tabiatga yetkazilgan har qanday zararni mahsulot qiymati bilan solishtirgan boiishi va bu xarajatlar tashkilot tomonidan qoplanishi darkor.

Iqtisodchilar bunday xarajatlarni firma o 'zi qoplaydigan ichki xarajatlardan o'laroq, tashqi xarajatlar deb ataydilar. Hozirda davlatning

ekologik siyosati hal qilinish jarayonida turgan boisada, hali ko'p muammolar hal etilish bosqichida turibdi.

Menagementdagi turli tarzda namoyon boiadigan mas'uliyatlar eng avvalo axloq va uning qoidalarga, axloq xulqlarining m aium bir yo'nalishiga bog'liqdir.

Axloq so'zining keng ma'nosida bu o'tgan ajdodlarning ish va boshqa munosabatlari yuzasidan kelib chiqadigan kodeks va qoidalar majmuasidir. Bu qoidalar ayniqsa boshqaruv xodimlariga ko'proq xos bo'lib, ular asosan quyidagilardan iborat:

har qanday sharoitda o'z hulqingizni boshqarishga o'rganing, doimo mehribon va xushmuomala boing;

— ishga kelganda hamkasblaringiz bilan salomlashing, siz yangi ish kunini boshlayotganingizdan xursandligingizni va ular sizning yordamingiz va ko'magingizga ishonishi mumkin ekanligini bildiring;

— bo'ysunuvchilar bilan sizlab gaplashish xizmat munosabatlarini va mehnat intizomini zamriy quroh ekanligini unutmang;

— boshqalami diqqat bilan eshiting, ular tomonidan bildirilgan takliflarni rad qilmang, luqma tashlamang, yig'ilishlarda faollikni rag'batlantiring, chunki ular birinchi navbatda rahbar manfaatdor boiadigan qarorlar ishlab chiqish uchun yig'ilishga keladilar;

— bo'ysunuvchilar topshiriqlarni buymq shaklida emas, iltimos shaklida yaxshi qabul qiladilar. Har qanday sharoitda o'zingizni tuta biling, bo'ysunuvchilarga topshiriq berayotib, xushmuomala bo'ling;

— bo'ysunuvchilarga nisbatan e'tiborli boing, ular muvaffaqiyatini o'z vaqtida taqdirlang, agar kimnidir tanqid yoki jazolamoqchi boisangiz uning yoshi, jinsi, mijoziga (temperament) e'tibor bering;

— sizning huzuringizga kelganlar bilan odil boing, boshqa ishlarga berilib ketmang;

— tanqid kishilarga ta'sir ko'rsatadigan kuchU vosita, lekin undan ustalik va ehtiyotkorlik bilan foydalaning. Kishilar o'z qobiliyatlarini yuqori baholaydilar, ammo ojiz tomonlarini ham anglash haqida akademik A. Tupolev shunday degan edi: «Kishilar optimistdirlar (kelajakka ijobiy ishonuvchilar). Ular o'z g'oyalari afzalliklarini tezda ko'radilar, ammo kamchiliklarni asta-sekin va yomon anglaydilar»;

— mustaqil kishilarni qadrlang, yopishqoq laganbardorlar xizmatidan yiroq boiishga harakat qiling. Bu bilan siz jamoada sogiom mhiy mikroiklimni mustahkamlanishiga yordam berib, rahbarlikda umumiy samaradorlikni oshirasiz;

— yakkahokimlik huquqingizdan ortiqcha foydalanmang, boshqalar fikrini hurmat qiling.

Shunday qilib menejmentni tashkilotda yoiga qo'yilishida yuqori axloq m e'yorlariga amal qilish va ular orqali kishilarning axloqiy xulqlarini o'rganish jamoani katta muvaffaqiyatga olib keladi.

Xorijda boshqarish bo'yicha yapon tajribasi sanoati rivojlangan barcha mamlakatlarda o'rganilmoqda.

1945-yildan so'ng qisqa davrda yapon boshqamvchilarining katta yutuqlari ko'pchilikning diqqatini o'ziga tortmoqda. Bu davrda yaponlar an'anaviy boshqarishning tashkiliy tizimini tubdan o'zgartirdilar: unga ular maqsadga muvofiq Amerika menejmenti ekspertlarini kiritdilar.

Yapon biznesining bayroqdorlaridan biri Konosuke Matsusiti boshqarish samaradorligining zarurligiga jamoatchilikning e'tiborini jalb qilib, shunday degan edi: «Hozirgi tadbirkorlik tashkilotlari ijtimoiy hayotni qo'llab-quvvatlashda muhim rolni bajarmoqda. Oziq-ovqat, kiyim-bosh, uy-joy sharoitlari taqsimot natijasida hammaga yetarli bo'lmoqda. Bu ijtimoiy maqsadlarga erishish uchun har bir korxona taraqqiyot va ishga qobiliyatli holatini saqlashi lozim. Biz boshqarish deb ataydigan faoliyat to'la safarbarlikni talab qiladi, bunda insoniy tajriba va intellekt mujassamlashgan. O'zini boshqarishga bag'ishlagan odam, juda hurmatli bo'lib to'la safarbarlik va o'z hayotini qurbon qilishgacha tayyorlikni talab qiluvchi mas'uliyatli lavozimni egallaydi».

K. Matsusitining ijodiy izlanishlari o'ziga xos bo'lgan «Yapon boshqarish tizimi»ni yaratish bilan tugadiki, boshqarishning bunday yapon tizimini, amerika modeli ega bo'lmagan bir qancha konsepsiyalar belgilaydi. Ulardan eng muhimi umrbod ishga qabul qilish jarayonidir. Shuningdek, boshqarishda rahnamo nazariy kuchli va amaliy qo'llanadigan konsepsiyalarga ega bo'lishi, jazolash va izza qilishga chek qo'yish mojaroga yo'l qo'ymasligi, maqsadni aniq ko'rish, erkinlik hissiga ega bo'lishi kerak. Yaponiyada tashkil etilgan «Sifat to'garaklari» ham ulardagi boshqarish uslubini boshqalardan ajratib turadi. Bu to'garaklarda oddiy ishchidan tortib, korxona rahbarigacha ijodiy g'oyalar bilan qatnashishi, izlanish va tashabbuskorlik, kerak bo'lsa o'zini qurbon qilishi bilan boshqa xorijiy, an'anaviy boshqarishlardan ajralib turadi.

Xorijiy tajribalardan Shved modeliga nazar tashlasak, bu modelga xos xususiyatlarning bir qancha milliy tomonlarini ko'rish mumkin: bular ratsionalizm, tadbirkorlik, muammolarni inqiloblarsiz, katta sakrashlarsiz tinch yo'l bilan hal eta bilish.

Shved modeli shunga asoslanadiki, davlat firmalarning ishlab chiqarish faoliyatiga aralashmaydi, mehnat bozoridagi faol siyosat bozor ijtimoiy-iqtisodiy chiqimlarini iloji boricha minimum miqdorda saqlashi lozim. Modelning yana bir muhim tomoni shundaki, xususiy sektor ishlab chiqarishni maksimal o'zlashtirish, xalqning turmush darajasini yaxshilash, soliqlar tizimi orqali davlat tomonidan olingan foydani iloji boricha ko'proq qismini aholiga bo'lib berishni nazorat qiladi. Biroq bunda ishlab chiqarish asoslariga ta'sir ko'rsatmaslik kerak (erkin sohibkorlik, raqobat, talab va taklif). Bunda asosan jamoa pul jamg'armalari va infrastruktura elementlariga ko'proq yon bosiladi. Bu esa o'z navbatida soliqlar va davlat xarajatlari orqali milliy daromadni bo'linishi, iste'mol qilinishi va qayta bo'lib berilishida davlat roli tobora oshib boradi. Shved modelining ahamiyat kasb etuvchi tomonlari uning yuqori darajada institutlashtirish (qonun kuchi) davlatning inqirozlarga qarshi siyosatining faolligidir.

Ko'pchilik shved tajribasini va uslublarini osongina eksport qilish va uni istalgan mamlakatda hayotga tatbiq qilish mumkin deb o'ylaydi. Lekin har bir mamlakat o'z milliy an'analari, dini, tarixiga ega va shularga qarab ish ko'rishi lozim.

Bundan tashqari kimdir shved modeh qotib qolgan va yakunlangan narsa, shvedlar endi hech narsa qilmay yashayverishlari mumkin deb o'ylaydi. Amalda esa bunday emas. Yuqorida ko'rsatib o'tganimizdek, shved modelida doimo o'zgarishlar sodir bo'ladi, chunki dunyodagi har bir o'zgarishga mos harakat qilinmasa ortda qolishi hech gap emas.

Biroq shved modeli orqali ko'p mamlakatlar o'zlariga xulosa chiqarib olishlari lozim. Masalan, shved modelining asosiy qismi mehnat bozoridagi faol siyosat tajribasi boshqa mamlakatlar tomonidan qo'llanilishi mumkin. Buning ma'nosi shuki: ishsizlarga faqat nafaqa berib ulkan pul mablag'larini sarf qilishning keragi yo'q, buning o'rniga ishsizlarni qayta tayyorlab, ularning malakasini oshirib mehnatning boshqa turlariga yo'naltirishga qaratiladi.

Biz uchun esa shved modeli shunisi bilan muhimki, davlat boshqarmavi bozor stixiyasini chegaralash va bozordan qo'rqmaslikni o'rganish imkonini beradi. U oddiy kapitalistik mamlakatlarning harakat doirasidan chetga chiqadi va eng asosiysi shved modeli kuchli ijtimoiy siyosatga ega bo'lgan davlat yaratish mumkinligini isbotlaydi.

Endi Germaniya tajribalariga nazar tashlasak, ularda ham kuchli ijtimoiy siyosat qaror topganligini ko'ramiz. Ularning boshqaruvdagi yaxshi xislatlaridan biri xo'jalik yuritishda va hayotning barcha

sohalarida tejamkorlikka qattiq rioya qilichdir. Ular tejamkorlik masalalariga nafaqat o'z manfaatlari, balki jamiyat nuqtayi nazaridan qaraydilar. Nemislarning tejamkorliklari ularning vaqtga bo'lgan munosabatlari orqali ham namoyon bo'ladi. Ular o'z vaqtlarida o'zgalar vaqtlarini ko'radilar va uni qadrlagan holda har ishni o'z vaqtda bajarishga harakat qiladilar.

Xitoy boshqarish tajribasiga kelsak u yerdagi o'ziga xos demografik vaziyat masala yechimini boshqacharoq hal qilishga qaratilib, qishloqlarda sanoat korxonalari, hunarmandchilik shohobchalari, savdo va maishiy xizmatga yoshlami va ishga qobiliyatli aholini jalb qilish orqali iqtisodiy o'sishga erishilmoqda.

Haqiqatan ham har bir davlat o'zining kelib chiqish tarixi, iqlim sharoiti, geografik-hududiy joylashishi kabi o'ziga xos xususiyatlarga ega. Shuning uchun biror mamlakat joriy etish uchun boshqa biror davlatning modelini ko'chirib olish mutlaqo noto'g'ri ekanligi haqiqatga mos tushadi. Faqat har bir ijtimoiy-iqtisodiy sohani rivojlantirish uchun turli davlat tajribalaridan ijobiy foydalanish maqsadga muvofiqdir.

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.

Boshqaruv usullari - bu qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun boshqaruvchi tizimcha - boshqaruv sub'ektini boshqariluvchi tizimcha - boshqaruv ob'ekti (xodim, jamoa, boshqaruvning ijtimoiy-iqtisodiy ob'ekti)ga ta'sir ko'rsatish usullaridir. Boshqaruv usullari va boshqaruv jarayoni usullari ajratiladilar. Boshqaruv usullari boshqaruv ob'ektiga ta'sir ko'rsatishning yakunlangan jarayonini ta'riflaydilar. Boshqaruv jarayoni usullari bilan faqat ayrim ishlar bajariladi.

Yana to'g'ridan to'g'ri va vositali ta'sir ko'rsatish, rasmiy va norasmiy usullari ham ajratiladilar. To'g'ridan to'g'ri ta'sir ko'rsatish usullardan foydalanishda ta'simning bevosita natijasini olish ko'zda tutiladi; vositali ta'sir ko'rsatish usullari bilan yuqori natijalarga erishish uchun sharoitlar yaratiladi. Rasmiy va norasmiy ta'sir ko'rsatish usullarining nisbati boshqaruv uslubining o'ziga xos alomatlarini aks ettiradi.

Boshqaruv usullari tizimida umumiy usullar ajratiladi. Ularga an'anaviy ravishda iqtisodiy, ma'muriy (ba'zida ularni tashkiliy deb ataydilar) va ijtimoiy-psixologik usullar kiradilar.

Boshqaruvning iqtisodiy usullari-boshqaruv ob'ektining iqtisodiy qonunlar talablaridan ongli ravishda foydalanishga asoslangan iqtisodiy

manfaatlariga ta'sir ko'rsatish usullarining majmuasidan iborat bo'ladilar. Bu usullarni ikki guruhga bo'lish mumkin:

respublika, viloyat, tuman idoralari tomonidan foydalaniladigan usullar; tashkilotlar (korxonalar) tomonidan foydalaniladigan usullar.

Birinchi guruhga mamlakat va mintaqaning soliq tizimlari va kredit - moliya mexanizmlari, ya'ni korxona tashqi muhitning iqtisodiy omillari kiradilar.

Ikkinchi guruhni quyidagilar tashkil qiladilar:

- xodimlarni moddiy rag'batlantirish tizimi;
- ishning sifati va samaradorligi uchun javobgarlik tizimi;
- tashkilot faoliyat yuritishining iqtisodiy me'yorlari (fond bilan qurollanganlik va mehnatning unumdorligi, mahsulotlarning turlari bo'yicha rentabellik me'yorlari), ular marketing tadqiqotlari, mahsulot sifatining asosiy ko'rsatkichlari, ishlab chiqarishning darajasi, shu jumladan biznes-rejani tahlil qilish asosida ishlab chiqiladilar.

Har bir kishi ishining sifati va samaradorligini oshirishiga qaratilgan va shaxs va jamiyat munosabatlarini uyg'unlashtirish uchun motivatsiya va muvofiqlashtirish qurollaridan foydalanish yo'li bilan amalga oshiriladigan xodimlarni rag'batlantirish boshqaruvning muhim iqtisodiy usuli bo'ladi. Iqtisodiy rag'batlantirishning zamonaviy shakllariga quyidagilar kiradilar:

- ish haqi tizimini mehnatning miqdori va sifatiga muvofiq shakllantirish;
- qo'shimcha mukofotlar ko'rinishidagi bonuslar, mukofotlar, asosiy ish haqiga qo'shimchalar;
- xodimni tashkilot foydasini taqsimlashda ishtiroq etishi;
- xodimga nafaqa jamg'armasini shakllantirish ko'rinishida imtiyozlar va yengilliklar berish, xodimning xavfsizligini ta'minlash, unga transport xizmatlari, turar-joy ijarasi va bolalar muassasalari, o'qish, malakasini oshirishga haq to'lashda imtiyozlar berish, xodim va uning oila a'zolarini da'volash va dam olishlarini tashkil qilish, xodimga tashkilot tomonidan ishlab chiqarilayotgan mahsulotni xarid qilishda imtiyoz berish;
- xodimga imtiyozli kreditlar berish;
- xodim hayotini imtiyozli sug'urtalash va boshqalar.

Rag'batlantirishning sanab o'tilgan shakllari bilan bir qatorda

- jazolar va tanbehlar, imtiyozlarni pasaytirish yoki to'liq olib tashlash tizimini qo'llash mumkin.

Boshqaruvning ma'muriy usullari-quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- mamlakat va mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimi; tashkilotning me'yoriy va uslubiy (qo'llash uchun majburiy) hujjatlari tizimi;

Mamlakat va ma'lum mintaqaning qonunchilik hujjatlari tizimiga respublika va mintaqaviy idoralar tomonidan tegishli xududlarda majburiy qo'llash uchun tasdiqlangan qonunlar, farmonlar, qarorlar, standartlar, qoidalar va boshqa hujjatlar kiradi. Ularning tartibi, tuzilish va mazmuni belgilashda boshqaruvning ilmiy, nazariy va amaliy jihatlari hisobga olinishi kerak.

Korxona me'yoriy va uslubiy hujjatlari tizimi o'z ichiga standartlar, uslubiyotlar, qoidalar, yo'riqnomalar va xuddi shunday uzoq vaqt foydalanadigan hujjatlar, hamda korxona rahbariyati tomonidan tasdiqlangan buyruqlar, farmoyishlar, ko'rsatmalarni oladi. Ushbu hujjatlar aniq tashkilot menejmenti barcha tizimchalarining tarkibi, mazmuni va o'zaro aloqalarini tartibga solishlari kerak.

Operativ boshqaruv tizim ham muhim ahamiyatga ega. Rahbariyatning o'z hokimiyatini amalga oshirishning to'rtta usuli mavjud, ular undan to'liq foydalanishdan to'liq voz kechishgacha bo'lgan diapazonda bo'ladi. Gap farmoyishlar, ommalashtirish, boshqaruvda ishtirok etish, vakolatlar va javobgarliklarni topshirish haqida ketmoqda.

Boshqaruvning ijtimoiy-psixologik usullari boshqaruvga jamoadagi ijtimoiy-psixologik jarayonlarni, xodimlar salomatligi va jamoadagi yaxshi ahloqiy-psixologik muhitni saqlab qolish, qonunlar va me'yoriy hujjatlar talablariga rioya qilish sifatida qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun qaratilgan.

Quyidagilar ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish ob'ektlari bo'ladi:

- xodimlarning shaxsiy ta'riflari, hamda ularning ruhiy va ruhiy-fiziologik xususiyatlari;
- mehnatni va ish joylarini tashkil qilish usullari;
- xodimlarni tanlash, joy joyiga qo'yish, tayyorlash va qayta tayyorlash tizimi;
- axborot ta'minoti va undan foydalanish;
- xodimlarni rag'batlantirish tizimi;
- jamoadagi ahloqiy-psixologik muhit;
- xodimlarning ijtimoiy-maishiy sharoitlari.

Ijtimoiy-psixologik jarayonlarni boshqarish o'z ichiga quyidagilarni oladi:

- ijtimoiy-psixologik jarayonlarning me'yorlari va normativlarini ishlab chiqish;
- bu me'yorlar va normativlarni bajarilishini tahlil qilish, hisobga olish va nazorat qilish;
- ijtimoiy-psixologik jarayonlarni me'yorlashtirish va soglomlashtirish bo'yicha tadbirlarni ishlab chiqish,
- bu tartiblarni tashkil qilish va ularni bajarilishini nazorat qilish, ijtimoiy -psixologik jarayonlarni tartibga solish.
- Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlanishi ijtimoiy-psixologik usullarning muhim vazifasi bo'ladi.

Quyidagilar uning muhim alomatlaridir;

- rahbarlarning qo'l ostidagilarga bosimini yo'qligi;
- jamoa a'zolarining o'zlarining vazifalari va ishlari holati haqida yetarlicha xabardorligi;
- jamoa a'zolari va jamoatchilikning o'zaro talabchanligi; jamoaning har bir a'zosi tomonidan tashkilot (bo'linma)dagi ishlarni holati uchun javobgarlikni o'ziga olinishi;
- jamoaga tegishli ekanlikdan qanoatlanish;
- do'stona va ishga doir tanqid;
- masalalarni muhokama qilishda fikrlarni erkin bildirilishi;
- jamoada uzoqqa cho'zilib ketgan, vazifaviy nizolarning yo'qligi;
- o'zaro yordamning yuqori darajasi va boshqalar.

Jamoada qulay ahloqiy-psixologik muhitni ta'minlash uchun rahbarlarning maxsus bilimlari va ko'nikmalari talab qilinadi.

Maxsus tadbirlar sifatida quyidagilardan foydalanish kerak: xodimlarni ilmiy asoslangan holda tanlash, menejerlarni o'qitish va davriy ravishda attestatsiyadan o'tkazish, mehnat jamoalarini xodimlarni psixologik birga bo'la olishlarini hisobga olish bilan shakllantirish, jamoa a'zolarida o'zaro tushunish va o'zaro hamkorlik ko'nikmalarini ishlab chiqishga yordam beruvchi ijtimoiy-psixologik usullar, rahbarlikning tegishli uslubi.

Jamoani shakllantirish va shaxslararo munosabatlarni tadqiqot qilishda sotsio- matritsalar va sotsiogrammalarni tuzish tavsiya etiladi. U guruh a'zolarining bir birlariga munosabatlarini va jamoaning jipsligi darajasini belgilash, yetakchini aniqlash, hamda xodimlarning sotsiomatrik mavqi va jo'shqin yengiltakligini aniqlashga imkon beradi.

Ta'kidlash kerakki, amaliyotda boshqaruv usullari tizimi doimo o'zgarib turadi. Masalan, ma'muriy-buyruqbozlik tizimidan bozor tizimiga o'tishda boshqaruvning iqtisodiy usullari rivojlanganlar. Bundan tashqari, ijtimoiy hayot va iqtisodiyotni demokratlashishi natijasida insoniy omilning roli o'sgan, shuning uchun ijtimoiy -psixologik omillarga ko'proq e'tibor qaratila boshlangan.

Ammo, amaliyotda foydalaniladigan boshqaruv usullari, qoidaga ko'ra, majmuaviy bo'ladilar, ya'ni ular bir vaqtda iqtisodiy manfaat, ma'naviy va moddiy rag'batlantirish, ijtimoiy-psixologik omillarni hisobga oladilar. Bunda ayrim usullar aniq vaziyatlarda bir birlarini to'ldirgan-day bo'lib, har xil omillarning boshqaruv ob'ektiga ta'sirni majmuaviy belgilashga imkon beradi. Bunday sharoitlarda har xil darajadagi menejerlar boshqaruvning majmuaviy usullarini egallagan bo'lishlari, tanlovni to'g'ri bajarishlari va xuddi ushbu aniq sharoitlarda samaraliroq bo'lgan usullarni qo'llashlari kerak.

Agar ma'muriy boshqarish uslublari 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 uslubida davlat korxonalarga o'z ta'sirini qat'iy belgilangan reja orqali o'tkazadi.

Natijada, bozor korxona va firmalar faoliyatini, davlat esa bozorning o'z qonuniyatlaridan kelib chiqqan holda makroiqtisodiyot boshqarishini amalga oshiradi. Bu esa davlatning bozor va korxonalar faoliyatiga minimum darajada aralashuvini ifodalaydi.

Sinfii va nosinfii zamonaviy boshqarish maktablari-Boshqarish xususiyatlariga zamonaviy boshqarish maktablarining shakllanishi asosan XIX asming birinchi yarmiga to'g'ri keladi.

Shu davrlarda eng yaxshi boshqarish nazariyasining o'tmishdoshi bo'lib kelgan ikkita maktabni ajratib ko'rsatish joizdir:

1. F. Teylor (1865—1915) asos solgan «ilmiy menejment» maktabi. Uning mohiyati shundan iboratki, moslashtirilgan ishlab chiqarish uslublarini tatbiq qilishga belgilangan standartlarni mos kelishidir. Teylorizm keyinchalik T. Emerson va G. Ford tomonidan rivojlantirildi.

2. Insoniy munosabatlar maktabi. Uning asoschilari E. Mayo, F. Rotlisberger hozirgi zamonda ijtimoiy-ruhiy metodlarni rivojlanishiga asos soldilar.

Yuqoridagi bu ikki maktab orasidagi tortishuvlar natijasida yangi boshqarish maktablari vujudga keldi va rivojlandiki, ularga quyidagilarni ko'rsatish mumkin:

Sinfy maktab. Bu maktab ilmiy menejmentning birinchi yo'nalishi bo'lib hisoblanadi va u o'tgan asrning boshlarida vujudga keldi. Sinfy yoki an'anaviy maktablar boshqarishni umumiy tamoyillarini ishbilarmonlik va ishlab chiqarish faoliyati asosida shakllantirishga intildilar. Boshqarishni tashkil qilish ilgaritdan konstmksiyalanib qo'yilgan huquqiy tizim orqali bo'lib, unda faqat rasmiy ahamiyatga ega bo'lgan «inson-mashina» munosabatlari asosiy o'rin egallagan. Eng katta kamchiliklari «inson omiliga» yetarli e'tibor bermaslik, inson xulqi, motivlar haqidagi tasavvumining sayozligidir.

Ikkinchi maktab — sinfy boshqarish maktabi o'rni kelgan «Inson munosabatlari» maktabidir. Bu maktab uchun hozirgacha sinfy maktab nazaridan chetda bo'lgan ishlab chiqarish jarayonida kishilar xulqining ruhiy motivlari, «guruh munosabatlari», «hamkortik va mojaro» muammolari «kommunikatsion to'siqlar» kabi tushunchalar tadqiqotlar asosi bo'lib xizmat qildi. Bu munosabatlarni rivojlantirishda uning asoschilari E. Meyo va F. Rotlisberger bilan bir qatorda Masachuset texnologiya instituti va Garvard universiteti bir guruh olimlarining hissasi kattadir.

Uchinchi maktab — bu empirik maktabdir. Bu maktab o'ziga xos yo'nalishga ega bo'lib, sinfy maktab va «inson munosabatlari» maktabi bilan uzviy bog'langan g'oyalarni sintezlashtirishga ahamiyat beradi.

Empirik maktab boshqarishga tajribani o'rganish va uni amalga oshirish deb baho beradi. Bu maktab vakillari nazariy tadqiqotlarni amaliy faoliyatga tatbiq qilish bo'yicha boshqarish masalalarida boshqarish konsultantlari bo'lib ishlaydilar. Bu maktabning eng ko'zga ko'ringan nazariyotchilari Amerika korporatsiyalari bilan bog'langan bo'lib, katta menejerlar hisoblanadi.

Yana bir yo'nalish — ijtimoiy tizimlar maktabidir. Bu maktab boshqarishni tashkil qilish masalalariga tizimli yondashuvni ishlab chiqadi, butun tizim bilan tizimning bir qismi munosabatlari masalalarini ko'rib chiqadi va bir qancha o'zgaruvchi omillar bog'liqligini o'rganadi. Bu maktab (tadqiqotchilari) nazariyotchilari tashkiliy jarayonlarni modellashtirish oblati tadqiqotlari bilan shug'ullanadilar, belgilangan maqsadga erishish uchun eng qulay kombinatsiyalar ishlab chiqadilar. Bu maktab asoschilari Chester, Bernard, Gerbert Saymonlardir.

Maktabda o'ziga xos oqimlar bo'lib, ba'zilar normativ yondashuvga, ba'zilar analitik yondashuvga, ya'ni boshqarish vazifalari va maqsadlariga doir bir qancha o'zgaruvchilar ta'sirini o'rganadi. Yangi maktab — bu yo'nalish boshqarishda o'ziga xos «yangi maktab» yaratadi. Uning maqsadi — qaror qabul qilish jarayonini elektron hisoblash texnikasini hamda eng yangi matematik metodlar va vositalarni qo'llagan holda tadqiqot qilishdir. Ammo amerikalik olimlar bu maktabni mustaqil maktab sifatida ajratishga qarshilar, chunki yangi maktab yaratish deganda uning faqat usullarigina bo'lib qolmasdan konsepsiyalari ham bo'lishi darkor.

Davlat kredit tizimi orqali iqtisodiyotga faol ta'sir etadi. Bunda qarzga beriladigan pul miqdorini o'zgartirish uchun foiz stavkasidan foydalaniladi. Bozor qoidasiga ko'ra foiz kamaysa, qarz pulga talab oshadi. Binobarin, kredit ko'proq olinadi va ishlab chiqarishga ko'proq investitsiya qilinadi.

Kreditning iqtisodiy usuliga aloqadorligini hisobga olgan holda, davlat uni arzonlashtirish choralarini ko'radi. Davlatning qo'lida katta pul to'planadi, bu pul bankka qo'yiladi va ishlatilishiga qadar kredit resursini tashkil etadi. Davlatning puli kapital bozoriga chiqib, kreditning taklifini ko'paytiradi. Shu tariqa, davlat bo'shturgan pul tarkibini o'zgartirish orqali bozordagi pulga bo'lgan talab va taklifni o'zgartirishga erishadi. Bo'sh pullar:

hozir qarz berish uchun ajratilgan;

- zaxiradagi kredit rezervi sifatida turgan pullarga bo'linadi.

Zaxiradagi pulning karnayishi taklif etilgan pulning ko'payishini bildiradi va aksincha, uning karnayishi pul taklifini qisqartiraveradi. Odatda, kredit resursining 20 foizi zaxirada bo'lsa, 80 foizi bevosita kredit ishiga ajratiladi, ya'ni sotishga qo'yiladi.

Davlat bosh boshqaruvchi sifatida shu nisbatni o'zgartiradi. U pul rezervini qisqartirish hisobidan uning kredit sifatida taklifini ko'paytiradi. Natijada, foiz pasayadi, binobarin kredit arzonligidan uni ko'proq qolib, investitsiya uchun ishlatish qulay bo'ladi, iqtisodiy o'sishga asos yaratiladi. Foizning ortishi kreditni qimmatlashtirib, unga kamroq undaydi, binobarin, investitsiya qisqaradi, iqtisodiy o'sish sustlashadi.

Davlat soliq tizimi orqali iqtisodiyotga ta'sir o'tkazadi va boshqarish jarayonida qatnashadi. Soliqlar hamma mamlakatlarda mavjud bo'lib, majburiy to'lov shaklida firmalar, tashkilotlar va aholi tomonidan faqat

davlatga to'lanadi. Davlat jamiyat a'zolariga, ular kim bo'lishidan qat'iy nazar, ijtimoiy xizmatlar ko'rsatadi. Bu xizmatlar jumlasiga:

- mudofaa;
- tinchlik va xotirjamlikni, ijtimoiy tartibni ta'minlash;
- obodonchilikva sanitariya-gigiena ishlarinibajarish;
- davlatni idora qilish
- ;- davlat xavfsizligini ta'minlash;
- ekologik muhitni asrash;
- tabiiy boyliklarni himoya qilish;
- ommaviy savodxonlikni ta'minlash;
- nochorlarga yordam berish, ularni sotsial himoya qilish kabi ishlar

kiradi.

Bularni faqat birgalikda iste'mol etish mumkin, ularni ayrim kishilar sotib olmaydi. Bu ishlarga faqat davlat qodir.

Shunday qilib, soliqlar davlatning ijtimoiy xizmatlari haqi bo'lib, uni firmalar, kompaniyalar, jamoat tashkilotlari va aholi to'laydi. Demak, soliqlar tekinga berilmaydi, ular davlat ko'rsatgan xizmatlar sarf-harajatini qoplash uchun to'lanadi.

Soliqlar boshqarish jarayoniga quyidagi uch vazifani bajarish orqali o'z ta'sirini ko'rsatadi: - fiskal vazifa, ya'ni davlat xazinasi (budjeti)ga pul tushirish; - iqtisodiy faollikni rag'batlantirish; - aholining ayrim toifalariga imtiyoz berib, ularni sotsial himoyalash. Undiriladigan soliq summasining soliq obekti summasi (hajmi)ga nisbatan hisoblangan miqdori soliq yuki (stavkasi) deyiladi. Qat'iy, progressiv, regressiv, proporsional (mutanosib) soliq stavkalari mavjud. Undiriladigan soliq stavkasining me'yori bor. Shu sababli uni cheksiz oshirib bo'lmaydi.

Masalan, optimal variantga muvofiq bo'lmagan progressive soliqqa tortish:

- yuqori daromad olishga qiziqishni;
- yuqori sur'atda unum bilan mehnat qilishni;
- investitsiyalarga bo'lgan intilishni yo'qqa chiqaradi.

Daromadlarni soliqlardan yashirish usullarini izlash yo'llari muqarrar sur'atda paydo bo'lib, bunday vaziyatda ular jamiyatda salbiy baholanmaydi.

Xalqaro tajriba shuni ko'satmoqdaki, iqtisodiyoti bozorga yo'naltirilgan davlatlarda daromadlar haddan tashqari yuqori progressiv soliqqa toptilishi bilan kapitallar chet elga chiqib keta boshlaydi.

Sohibqiron Amir Temur o'z davrida soliq undirishda adolatni talab qilgan, chunki uning kelajakka ta'sirini ko'ra bilgan. Uning yozishicha:

“Raiyatdan mol-xiroj yigMshda, ularni og‘ir ahvolga solishdan yoki mamlakatni qashshoqlikka tushirib qo‘yishdan saqlanish kerak. Negaki, raiyatni xonavayron qilish (davlat) xazinasining kambag‘allashishiga olib keladi”.

Haddan tashqari katta soliq olish soliq toMovchini og‘ir ahvolga soladi, natijada u bo‘lg‘usi soliqni to‘lay olmay qoladi. Oqibatda, budjetga pul tushishi qisqiradi.

Iqtisodiyot bir me‘yorda rivojlanib borishi uchun soliqlar firma topgan foydaning 40 foizidan oshmasligi kerak. Aks holda, firma rivojlana olmaydi.

Subsidiyava sanatsiya davlatning iqtisodiyotni boshqarishdagi kuchli moliyaviy vositalaridan hisoblanadi.

Subsidiya - bu davlat tomonidan aniq maqsad yo ‘lida ishlatish uchun qaytarib olmaslik sharti bilan ajratiladigan pul mablag‘i

Subsidiyalar:

- iqtisodiyotni diversifikatsiyalash (tarkiban o‘zgartirish);
- eksport-importni muvozanatlashtirib turish;
- novatsiya (yangilikni o‘zlashtirish) ishlarini yo‘lga qo‘yish;
- ayrim hududlarga yordam berish;
- konversiya (harbiy ishlab chiqarishdan xalqqa kerakli tovar ishlab chiqarishga

o‘tish) maqsadida ajratiladi.

Qayd qilingan har serharajat bo‘lganidan subsidiya harajatlami butunlay yoki qisman qoplash uchun beriladi. Subsidiya davlatning moliyaviy yordami bo‘lib, budjetga qaytarib berilmaydi.

Subsidiya:

- jahon bozorida milliy manfaatni himoya qilish;
- dunyo bozorida narx pasaygan sharoitda tovar eksportini to‘xtatib turgan firmalarga madad berish;
- zarur ish bilan shug‘ul!anuvchi, lekin yangi, hali moliyaviy zaif firmalami qo‘llab-quvvatlash;
- davlat dasturlari va tavsiyalariga binoan ish yuritayotgan firmalami siylash uchun beriladi.

Xullas, subsidiya iqtisodiyotni lartiblashga, boshqarishga xizmat qiluvchi kuchli iqtisodiy usuldir.

Davlat tomonidan iqtisodiyotni boshqarishning, tartiblashning yana bir muhim vositasi - bu moliyaviy sanatsiya (sog‘lomlashtirish).

Sanatsiya - iqtisodiyot uchun ahamiyati katta korxonalarni tang holatidan chiqarib, ularning normal ishlab turishini ta‘miniash, hamda

korxonalarni ommaviy bankrot bo'Mishiga yo'l bermasdan, raqobatchi korxonalar sonini kerakli me'yorda saqlab turish maqsadida amalga oshiriladi.

Sanatsiyalash quyidagi yo'llar bilan amalga oshiriladi;

- korxona qarzini kechib yuborish yoki uni o'zgalar hisobidan to'lash;

- qarzni to'lash muddatini kechiktirish; - qarz uchun beriladigan foizni kamaytirish yoki umuman foiz olmaslik

; - korxonaga soliqdan yengillik berish

; - soliqni kreditga aylantirish;

- korxonaga buyurtma berib, uning haqini oldindan to'lash;

- subsidiya ajratish;

- korxonaga eksport yuzasidan imtiyozlar berish.

Davlatning sanatsiyadagi ishtiroki ikki shartni hisobga oladi. Birinchisi - korxonaning milliy yoki hududiy iqtisodiyot uchun ahamiyati katta bo'lishi kerak, ikkinchisi - korxonaning tang ahvolga tushib qolishiga uning o'ziga bog'liq bo'lmagan boshqa obektiv sabablar bo'lishi lozim. Davlatning korxonaga yordami bozor talabiga zid kelmagan taqdirdagina unga qo'l uriladi. Yomon ishlagan, bozor talabiga moslasha olmasdan moliyaviy inqirozga yuz tutgan korxonaga davlat yordam bermaydi, chunki bu bozor qoidalariga zid keladi.

Bozor iqtisodiyotiga o'tish daromadlaming keskin farqlanishi, aholining turmush darajasi bo'yicha tabaqalashuvi bilan birga yuz beradi. Jamiyatning haddan tashqari boylar va haddan tashqari kambag'allardan iborat qutblarga ajratilishiga yo'l qo'ymaslik uchun davlat daromadlami qayta taqsimlash vazifasini o'z zimmasiga olishga majbur bo'ladi.

Bunday taqsimlash shaxsiy daromadlami progressive soliqqa tortish va transfert to'lovlar orqaii amalga oshiriladi.

Transfert to'lovlar - bu o'tkazma to'lovlar, davlat budjeti vositalarini qayta taqsimlash shakllaridan biri.

Bu to'lovlar:

- xususiy tadbirkorlarga subsidiyalar berish;

- davlat qarzlari bo'yicha foiz to'lovlari;

- ijtimoiy ehtiyojlarga davlat tomonidan to'lanadigan pul mablag'lari ko'rinishida bo'ishi mumkin.

Ijtimoiy ehtiyojlarga ajratilgan transfert to'lovlar kam ta'minlangan alioli guruhlariga, nogironlarga, qariyalar va birovning boquvidagi kishilarga, hamda ishsizlarga nafaqa to'lash ko'rinishida bo'ladi.

Transfert to'lovlami to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yolida foydalanish mumkin bo'lgan budjet mablag'larining mavjudligida emas. Agar jamiyatda o'rta hollar salmog'i kichik bo'lib, badavlat kishilar salmog' katta bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi ham muqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi transfert ko'rishi zarurdir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning aholining ko'p sonli toifalarga katta miqdorda va xilma-xil shakllarda berilishi bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mehnat qilishga undashni barbod etishga, oldingi davlat - tekisshilik taqsimotidan qolib kelayotgan tayyorga ayyorlik psixologiyasini mustahkamlab, uni yangi bozor sharoitlariga moslashtirishga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, bu o'rinda ham transfert boshqaruvi amalga oshirilayotgan konkret sharoitlarni hisobga olib optimal variantni izlash zarur.

Boshqarishning ko'rib chiqilgan iqtisodiy usullari o'zaro bog'liq qismlar tizimidir. Xo'jalik mexanizmining optimallashi uchun bu qismlarning boshqaruv obektiga bo'lgan ta'sirini doimo oshirib borish va faollashtirish lozim bo'ladi.

5.4. Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarida boshqaruv usullarini takomillashtirish.

Ilmiy boshqaruvning takomillashuvi va uning muqobil tamoyillari-XX asming boshlarida G. Ford mexanizatsiyalash va ixtisoslashtirishni yangi darajaga ko'tardi. Ishlab chiqarishga bunday yondashuv kutilmagan hodisa bo'lib chiqdi.

Fordning birinchi ixtisoslashgan yig'uv liniyalarini ishga tushirgan vaqtdan boshlab, mehnat unumdorligini qattiq mexanizatsiyalashtirish, ya'ni o'xshash qismlar ishlab chiqarish uchun maxsus mashinalardan foydalanish bilan bog'liq bo'ldi.

Ammo faqat unumdorlikni oshirish yetarli emas — firma sharoitlarga muvaffaqiyatli moslashish uchun boshqa maqsadlarga sifat va moslashuvchanlikka intilishi darkor.

Robot va nazoratchi kompyuterlarda foydalanuvchi moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi mahsulotdagi, shuningdek ishlab chiqarishda davom etadigan o'zgarishni ham dasturlashtirib berishi mumkin. Ammo zamonaviy avtomatlashtirish ishlab chiqarishning asosiy o'zagi bo'lgan kishilarni ham inkor qilmay, o'zaro harakatlarni yanada samarali qilish imkonini beradi.

Boshqarish — bu bor resurslardan maksimum imkoniyatlarni topib, korxonani maqsadga yoʻnaltirishdir.

Boshqarish tamoyili — harakat uchun umumiy tavsiyalar va qaror qabul qilishni ifoda etadi. Quyida ushbu tamoyillarning bir necha koʻrinishlari berilgan.

G. Emmerson tamoyillari:

— Aniq qoʻyilgan maqsad.

— Iqtisodiy yondashuv.

— Mutaxassislarni jalb qilish

— Toʻla nazorat va hisob-kitob.

— Jarayonlarni sozlash. — Iqtisodiy meʼyorlar. — Sharoit bilan taʼminlash. — Operatsiyalarni standartlash. — Unumdorlikni ragʻbatlantirish. A. Fayol tamoyillari: — Qaror uchun javobgarlik.

— Yakkaboshlik.

— Boshqarishda ierarxiya.

— Shaxsiy maʼnaatlarni umumiy maʼnaatlarga boʻysundirish.

— Ixtisoslashuv.

— Intizom.

— Ragʻbatlantirishni oʻrinlilik.

— Mehnat haqidagi qoniqish.

— Xodim ishini mehnatga muvofiqligi.

— Xodimning doimiylik.

— Tashabbusni ragʻbatlantirish.

— Maʼnaatlar umumiylik.

F. U. Teylor tamoyillari: F. Teylor boshqarishni «aniq bilish, nima qilish kerak va buni qanday qilib puxta va arzon usulda bajarish sanʼati» deb baholagan. F. Teylor boshqarish vazifasini quyidagi guruhlariga ajratadi:

— Maqsadni tanlash.

— Vositalarni tanlash.

— Vositalarni tayyorlash.

— Natijalarni nazorat qilish.

— Ishchini ilmiy tanlash.

— Ishchini ilmiy oʻqitish.

— Ishni ixtisoslashuvi.

— Ish xohishini qoʻzgʻatish boʻyicha motivlarning muhimligi

— Boshqaruvchi va xodim mehnati javobgarligini toʻgʻri taqsimoti.

M. Veber tamoyillari:

Transfert to'lovlarni to'lashning ham optimal chegaralari mavjud. Gap faqat ushbu maqsadlar yolida foydalanish mumkin bo'lgan budjet mablag'larining mavjudligida emas. Agar jamiyatda o'rta hollar salmog'i kichik bo'lib, badavlat kishilar salmog' katta bo'lsa, salbiy ijtimoiy-iqtisodiy oqibatlar yuz berishi ham muqarrardir. Davlat bunday tabaqalanishga qarshi transfert ko'rishi zarurdir.

Ikkinchi tomondan, nafaqalarning aholining ko'p sonli toifalarga katta miqdorda va xilma-xil shakllarda berilishi bozor iqtisodiyotiga xos bo'lgan mehnat qilishga undashni barbod etishga, oldingi davlat tekisshilik taqsimotidan qolib kelayotgan tayyorga ayyorlik psixologiyasini mustahkamlab, uni yangi bozor sharoitlariga moslashtirishga olib kelishi mumkin.

Shunday qilib, bu o'rinda ham transfert boshqaruvi amalga oshirilayotgan konkret sharoitlarni hisobga olib optimal variantni izlash zarur.

Boshqarishning ko'rib chiqilgan iqtisodiy usullari o'zaro bog'liq qismlar tizimidir. Xo'jalik mexanizmining optimallashishi uchun bu qismlarning boshqaruv obektiga bo'lgan ta'sirini doimo oshirib borish va faollashtirish lozim bo'ladi.

5.4. Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarida boshqaruv usullarini takomillashtirish.

Ilmiy boshqaruvning takomillashuvi va uning muqobil tamoyillari XX asming boshlarida G. Ford mexanizatsiyalash va ixtisoslashtirishni yangi darajaga ko'tardi. Ishlab chiqarishga bunday yondashuv kutilmagan hodisa bo'lib chiqdi.

Fordning birinchi ixtisoslashgan yig'uv liniyalarini ishga tushirgan vaqtdan boshlab, mehnat unumdorligini qattiq mexanizatsiyalashtirish, ya'ni o'xshash qismlar ishlab chiqarish uchun maxsus mashinalardan foydalanish bilan bogliq bo'ldi.

Ammo faqat unumdorlikni oshirish yetarli emas — firma sharoitlarga muvaffaqiyatli moslashish uchun boshqa maqsadlarga sifat va moslashuvchanlikka intilishi darkor.

Robot va nazoratchi kompyuterlarda foydalanuvchi moslashuvchan ishlab chiqarish tizimi mahsulotdagi, shuningdek ishlab chiqarishda davom etadigan o'zgarishni ham dasturlashtirib berishi mumkin. Ammo zamonaviy avtomatlashtirish ishlab chiqarishning asosiy o'zagi bo'lgan kishilarni ham inkor qilmay, o'zaro harakatlarni yanada samarali qilish imkonini beradi.

Boshqarish — bu bor resurslardan maksimum imkoniyatlarni topib, korxonani maqsadga yo'naltirishdir.

Boshqarish tamoyili — harakat uchun umumiy tavsiyalar va qaror qabul qilishni ifoda etadi. Quyida ushbu tamoyillarning bir necha ko'rinishlari berilgan.

G. Emmerson tamoyillari:

- Aniq qo'yilgan maqsad.
- Iqtisodiy yondashuv.
- Mutaxassislarni jalb qilish
- To'la nazorat va hisob-kitob.
- Jarayonlarni sozlash. — Iqtisodiy me'yorlar. — Sharoit bilan ta'minlash. — Operatsiyalarni standartlash. — Unumdorlikni rag'batlantirish. A. Fayol tamoyillari: — Qaror uchun javobgarlik.

- Yakkaboshlik.
- Boshqarishda ierarxiya.
- Shaxsiy manfaatlarni umumiy manfaatlarga bo'ysundirish.
- Ixtisoslashuv.
- Intizom.
- Rag'batlantirishni o'rinniligi.
- Mehnat haqidan qoniqish.
- Xodim ishini mehnatga muvofiqligi.
- Xodimning doimiyligi.
- Tashabbusni rag'batlantirish.
- Manfaatlarni umumiylik.

F. U. Teylor tamoyillari: F. Teylor boshqarishni «aniq bilish, nima qilish kerak va buni qanday qilib puxta va arzon usulda bajarish san'ati» deb baholagan. F. Teylor boshqarish vazifasini quyidagi guruhlariga ajratadi:

- Maqsadni tanlash.
- Vositani tanlash.
- Vositani tayyorlash.
- Natijani nazorat qilish.
- Ishchini ilmiy tanlash.
- Ishchini ilmiy o'qitish.
- Ishni ixtisoslashuvi.
- Ish xohishini qo'zg'atish bo'yicha motivlarning muhimligi
- Boshqaruvchi va xodim mehnati javobgarligini to'g'ri taqsimoti.

M. Veber tamoyillari:

— Aniq mehnat taqsimoti, yuqori malakali mutaxassislar shakllanishiga olib keldi.

— Boshqarishning ierarxiya darajasi, bunda pastki daraja yuqoridan nazorat qilinadi va unga bo'ysunadi.

— Vazifalarni sozlash va bir xil vazifalarni bajarishni ta'minlaydigan umumrasmiiy qoida va standartlar o'zaro bog'liq umumiiy tizimining mavjudligi.

— Subektiv xatolar samaradorligini pastlatuvchi rasmiy shaxslami rasmiy mustaqilligini kamaytirish. — Ishga malaka talabi asosida ishchini yollash.

Korxona va firmalar, tashkilotlar, menejerlar va boshqaruv muvaffaqiyatlari-Xalq xo'jaligi deganda mehnat taqsimoti orqali bog'langan ishlab chiqarish tarmoqlari va xo'jalik shakllarining o'zaro bog'liq bo'lgan majmuasi tushuniladi. Davlat xalq xo'jaUgi butun mamlakat hududida joylashgan barcha tarmoqlar va korxonalaming yagona dialektik birligi bo'lib, unda takror ishlab chiqarishning barcha bosqichlari, ishlab chiqarish qatnashchilarining manfaatlari amalga oshiriladi. Mamlakat xalq xo'jaligi ma'lum tuzilishga ega. U ishlab chiqarish, ijtimoiy, hududiiy va tarmoq tuzilishidan iboratdir. Xalq xo'jaligi yana ishlab chiqarish va noishlab chiqarish sohalarida ham tarkib topadi. Eng chuqur tarkibiiy o'zgarishlar respublika iqtisodiiyotining tarmoqlari va ayrim sohalarini boshqarish tizimida yuz beradi.

Ittifoq parchalanib, umumittifoq vazirliklari tugatilgach, O'zbekiston hududida joylashgan ittifoq va ittifoq-respublika bo'ysunuvidagi korxonalar milliylashtirildi. Bu esa ulami boshqarishni tashkil etish muammosini hal etishni kun tartibiga qo'ydi. Muammoni hal etish uchun mazkur korxonalar o'z faoliyat sohalariga qarab ixtiyoriiy ravishda davlat tarmoq konsemlariga birlashtirildi. Bu nafaqat ishlab chiqarish quvvatlarini saqlab qoldi, balki uning rivojlanishiga yangi turtki berish uchun ham imkoniiyat yaratdi.

Korxonalaming iqtisodiiy mustaqilligi kengayib borgan sari davlat konsemlari tarmoq uyushmalariga aylantirildi. Ulaming boshqaruv apparatlari esa o'z tarkibidagi birlashmalar va korxonalaming ixtiyoriiy ravishda bergan mablag'i hisobidan ta'minlanmoqda.

Islohotlaming birinchi bosqichi mobaynida tarmoq vazirliklari uyushmalarga, konsemlarga, korporatsiiyalar va boshqa xo'jalik birlashmalariga aylantirish yo'li bilan batamom tugatildi. Avtomobil transportida, qurilishda, qishloq xo'jaligida boshqaruv tizimi qayta tuzildi.

Korxona va tashkilotlar, qaysi idoraga bo'ysunishidan va mulkchilik shaklidan qat'i nazar, o'z iqtisodiy manfaatlarining mushtarakligi asosida konsemlar, uyushmalar va korporatsiyalar tarkibiga ixtiyoriy ravishda kirdilar. Ular o'z faoliyatlarini pay va kirish badallari asosida, ishtirokchilarning aksiya to'plamini (paketini) sohb ohsh asosida yo'lga qo'yadilar.

Umummilliy ahamiyatga ega tarmoqlar va faoliyat sohalarida, aytaylik, sayohatchilik, transport, madaniyat, kinolashtirish tizimi va boshqalarda milliy kompaniyalar tuzildi. Kompaniyalarning boshqalardan ajralib turuvchi xususiyati shundan iboratki, ular iqtisodiy jihatdan batamom mustaqildir. Ular o'z-o'zini mablag'l bilan ta'minlash asosida ish olib borib, ishlab chiqarish—xo'jalik va moliyaviy faoliyatiga oid masalalarni mustaqil hal qilmoqdalar.

Ijtimoiy-psixologik usiiltaniing asosiy maqsadi jamoalarda sog'lom ijtimoiy-ruhiy muhitni yaratishdir. Bu usullar ijtimoiy-ma'naviy vaziyatga ta'sir etish yo'li bilan kishilarning fel-atvori, ruhiyatini hisobga olib, ularning ijtimoiy (sotsial) talablarini qondirish orqali boshqarishni bildiradi.

O'tish davrida uyushmalar, konsemlar, korporatsiyalar va boshqa birlashmalarning asosiy vazifasi respublika xalq xo'jaligini ishlab chiqarilayotgan mahsulotning aniq turlari bilan ta'minlash, yagona ilmiy texnikaviy va investitsiya siyosatini o'tkazish, ichki va tashqi bozorlar konyukturasini o'rganish, tarmoqda bozor munosabatlarini rivojlantirishdir. Shuningdek, ularning vazifasi davlat tashkilotlarini nodavlat shakliga aylantirish ishlarini tashkil etish, tadbirkorlikning rivojlanishini butun choralar bilan qo'llab-quvvatlashdan iboratdir.

Ko'p ukkladli iqtisodiyotni shakllantirish, davlat mulkini xususiylashtirish, ishlab chiqamvchi kuchlarni jadal rivojlantirish va aholi turmush farovonligini yuksaltirish muammolarini hal qilish sohasidagi barcha ishlar joylarda amalga oshirila boshlangani bozor munosabatlari qaror topishining muhim jihatidir. Bozor o'zgarishlarining hududiy jihatlarini kuchayib bormoqda. Bunday sharoitda mahalliy boshqaruv organlarining o'z oldilarida turgan vazifalarni bajarishdagi mas'uliyati oshib borayotir. Ularning ichki tuzilishi tamomila o'zgartirildi.

Korxonada tashkiliy tadbirlarni o'tkazish, tashkil qilish, rahbarlik va nazorat menejment jarayonining asosiy yo'nalishlaridan hisoblanadi. Tashkiliy ishlar 3 bosqichga bo'lish mumkin.

1-bosqich — ish taqsimoti. Menejer butun ishni qismlarga shunday bo'ladiki, bunda ularning har biri o'z vazifasiga ega bo'lib, bir kishi

tomonidan bajariladigan bo'lishi ham mumkin. Bunda mutaxassislik malakasini hisobga olish darkor.

2-bosqich — vazifalarni guruhlash va mantiqiy bloklarga ajratish. Ko'pgina kompaniyalarda 2—3 kishidan iborat guruhlar birga ishlaydi. Agar kishilar bo'limlar va sektorlarga uyushtirilgan boisa, ish samarali bo'ladi. Tashkil qilishning bu qismi ixtisoslashuv deyiladi.

3-bosqich — ishlarni koordinatsiyalash yoki turli boimlar ishlarini koordinatsiyalash (sozlangan) bo'lishi kerak. Koordinatsiya mojarolaming oldini olib ulami boshqarish va firma tizimini mustahkamlaydi. Yaxshi tashkil qilingan va koordinatsiyalashgan mexanizm menejmentning oxirgi ikki vazifasi bo'lgan rahbarlik va nazoratni yaxshi yo'lga qo'yilishini ta'minlaydi. Odatda tashkilotning a'zolari, ishlaydigan menejerlar va alohida xodimlar berilgan tizimni ma'lumot uchun qabul qiladilar hamda tashkilot tizimi bilan tanishib chiqadilar, natijada har bir a'zo yoxud bo'lim birgalikda nima ish bajarish haqida aniq tasavvurga ega bo'ladi. Tashkilot yoki kichik firma ham o'z tuzilishiga ega bo'lib unda lavozimlar, bo'ysunish tizimi, u yoki bu bo'limni kim boshqarishi aniq ko'rsatilishi lozim. Bunday tuzilish kompaniya bilan tezda tanishish imkonini beradi.

Tizim idoralari rasmiy ravishda o'atilgan va norasmiy aloqalarda bo'ladi. Rasmiy aloqalar — bu eng avvalo vertikal tarzda — rahbarlik bilan bo'ysinuvchilar o'rtasidagi aloqalardir. Ular rahbarlikning va bo'ysunishning tipiga qarab farq qiladi. Agar rahbarlik to'laqonli bo'lib, quyi idora quyi faoliyatiga doir barcha masalalarda daxldor bo'lsa, bu xildagi aloqa muntazam aloqa deb ataladi. Agar rahbarlik cheklangan bo'lsa, u holda aloqa funksional bo'ladi. Organlar o'rtasida vertikal aloqadan tashqari gorizontal aloqalar ham mavjuddir. Bu muvofiqlashtirish, kooperatsiyalash tarzidagi aloqalardir. Hokimiyatga tayanadigan rasmiy aloqalar boshqaruv tizimida asosiy o'rinda turadi. Lekin norasmiy aloqalar ham muhim ahamiyatga egadir. Ta'minotchilar va mahsulotni iste'mol qiluvchilar, tadqiqot va ishlab chiqarish tashkilotlari, ilmiy va o'quv muassasalari o'rtasidagi ko'p yillik bevosita aloqalar ijobiy ahamiyatga ega. Ammo norasmiy aloqalarning salbiy jihatlari ham bor, masalan, guruhbozlik va shunga o'xshash ko'rinishlar ham yo'q emas. Bosqichma-bosqich bo'ysunish — bu tizimda rasmiy va norasmiy aloqalar bilan birlashtirilgan idoralaming vertikal va gorizontal tartibga solingan tizimi demakdir.

Boshqacha qilib aytganda, ijtimoiy-psixologik usullar bu ishlab chiqarish jamoalarini, ulardagi “psixoiogik vaziyatni”, har bir xodimning shaxsiy xususiyatlarini o‘rganishga asoslangan usullardir.

O‘z mohiyatiga ko‘pa boshqarish uslublarining bu guruhi jamoaning shakllanish va yuksalish jarayoniga, kishilarning ongiga, ma’naviy manfaatlariga jamiyat manfaatlarini hisobga olgan holda ta’sir qiluvchi vositalarning majmuidir. Ijtimoiy-psixologik usullar “boshqarish sotsiologiya”si va “boshqarish psixologiyasi”ga asoslanadi.

Boshqarish sotsiologiyasi - insonning ishlab chiqarish omillari bilan o‘zaro aloqasi, jamoaning sotsial 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 natijalarini aniqlashga xizmat qiladigan hodisalarni o‘rganadi. U kadrlarni tanlashda, ularni joy-joyiga qo‘yishda, topshiriqlarni, funksiyalarni taqsimlashda, xodimlarni rag‘batlantirishda, intizomni mustahkamlashda va hokazolarda qo‘llaniladi.

Psixologiya - insonning ruhiyatini o‘rganuvchi fanidir. Inson mahiyatiga 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 psixoiogik va sotsial omillarning o‘zaro aloqasi qonunlarini, turli sotsial guruhlar xususiyatlarini, jamoa muloqoti va o‘zaro ta’sir ko‘rsatish shakllarini o‘rganadigan psixologiya fanining sohasi.

Bu muammolarning yechimi boshqarishning yanada uyushqoq, samarali bo‘lishini talab qiladi.

Amaliy boshqarishda sotsial-psixologik usulblardan samarali foydalanish uchun boshqarish obektining holati to‘g‘risida keng axborotga ega bo‘lish kerak. Bunday axborot olish uchun jamoada bevosita sotsiologik tadqiqotlar o‘tkazish lozim.

- Sotsial 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 aʼzolarining maʼnaviy va jismoniy ravnaqi;
- ehtiyojlarning qondirilish darajasi va hokazo toʻgʻrisidagi axborotlar.

Bu axborotlar jamoalarda ishlab chiqarish samaradorligini oshirishga va xilma-xil ehtiyojlarni qondirishga qaratilgan tadbirlar ishlab chiqish uchun muhim vosita boʻlib xizmat qiladi.

Ijtimoiy tadqiqotlar olib borishga korxonaning oʻz sotsiologik xizmatlari, shuningdek, xoʻjalik shartnomasi asosida ilmiy muassasalar va oʻquv yurtlarining xodimlari jalb qilinishi mumkin.

Ijtimoiy axborotlarni maxsus tadqiqotlar oʻtkazish yoʻli bilan olish mumkin. Bulardan eng muhimlari quyidagilardir. Qayd qilingan sotsiologik tadqiqotlarning ham ijobiy jihatlari, ham kamchiliklari bor. Shuni hisobga olgan holda, u yoki bu usulni voqealikni real aks ettirishi va koʻproq samara berishiga qarab tanlash lozim. Tajribalar esa bu usullarni muhim darajada birga qoʻshib qoʻllanishi maqsadga muvofiq ekanligini koʻrsatadi.

Mehnat jamoalaridagi sotsial-psixologik vaziyat yuzaga kelgan nizolar soni bilan belgilanadi.

Nizo — bu rahbar, ishchi va boshqa xodimlar orasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligini bildiradi.

Jamoa aʼzolari orasidagi nizolar, asosan ishlab chiqarishning qoniqarsiz tashkil qilinganligi, jamoa aʼzolarining ruhiy holatlari hisobga olinmaganligi, zarur ish sharoitining yaratilmaganligi va boshqa sabablar natijasida vujudga keladi.

5.3-jadval

Ijtimoiy tadqiqotlarni uyushtirish uslublari

T/r	Uslublar	izoh
1.	Hujjatli uslub	Bunda zarur maʼlumotlar statistik toʻplamlardan, boshlangʻich hisobga olish hujjatlaridan olinadi.
2.	Shaxsiy xarakterdagi hujjatlardan foydalanish uslubi	Turli masalalar yuzasidan kishilarning oʻz qoʻllari bilan yozilgan narsalar: ariza, shikoyat, qarindosh-urygʻ va tanishlarga yozilgan xatlar, tarjimai xol, tushuntirish xatlari va hokazolar; Turli guryhdagi kishilarning hayotiy maqsadi, yurish-turish sabablari, talablari, ehtiyojlari, tashvishlari toʻgʻrisida fikr yuritish imkoniyatini beruvchi muhim sotsiologik axborot boʻlishi mumkin.

3.	Ilmiy konferensiyalar o'tkazish uslubi	Bunday konferensiyalami tayyorlash va uni o'tkazishda, odatda, ayrim masalalar yuzasidan material to'plovchi, amaliy tavsiyanomalar ishlab chiqaruvchi bir qancha xodimlar ishtipok etadi. Bu uslubning ijobiy tomoni shundaki, muammolarni o'rganishga keng jamoatchilik jalb etiladi va jamoa fikridan foydalaniladi.
4.	Anketali uslub	Oldindan tayyorlangan dastur bo'yicha yozma ravishda savollar beriladi va yozma javoblar olinadi.
5.	Intervyu olish uslubi	Bunda muammoni o'rganish uchun xodim bilan bevosita suhbat o'tkaziladi. Rahbar yoki tadqiqotchi suhbat davomida masalalarni aniqlashlari, chuqurlashtirishlari va shu yo'l bilan ishonchli va mukammal ma'lumotlar olishlari mumkin.
6.	Kuzatish uslubi	Jamoa faoliyatini shaxsan kuzatish, odamlar bilan uchrashish va muloqotda bo'lib, ob'ektiv va batafsil axborot yig'ish, shuningdek, har bir jamoa rolini baholash imkonini beradi.
7.	Sotsial eksperiment o'tkazish uslubi	Bu uslubda sun'iy ravishda sotsial vaziyatni vujudga keltirish yoki bilan sotsial hodisalar to'g'risidagi ilmiy xulosalar va mavjud bilimlar tekshirib ko'riladi. Buning uchun maxsus guruh, uyushtirilib, shu guruh faoliyati umumlashtiriladi va amaliy xulosalar chiqariladi.

Mehnat jamoalari orasida nizo chiqaruvchi ayrim shaxslar bo'Mishi ehtimoldan uzoq emas. Bunday shaxslar ish paytida foydali mehnat bilan shug'ullanish o'miga, o'zlarining o'rinsiz e'tirozlarini gapirib ham o'zlarini, ham boshqalarni ishdan chalg'itib, ishlashga xalaqit beradilar.

Bunday nosog'lom vaziyat jamoa a'zolarining kayfiyatiga salbiy ta'sir qiladi, ularni asabiylashtiradi, natijada sotsial-ruhiy vaziyat yomonlashadi. Bu esa o'z-o'zidan ishga salbiy ta'sir ko'rsatadi.

Tayanch so'z va iboralar: Menejment usullari, boshqaruv uslublari, funksional tizim, muammoni hal qilish, delfa usuli, tashkiliy-ma'muriy usullar, ma'muriy usul, farmoyish berish, tashkiliy ta'sir ko'rsatish.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Usul nima? Boshqaruv usullari-chi?
2. Funksional tizim osti obektlarni boshqarish usuli deganda nimani tushunasiz?
3. Boshqarish funksiyalarini bajarishda qanday usullar qo'llaniladi?

4. Boshqaruv qarorlarini qabul qilishda qanday usullar qo'llaniladi?
5. Delfa usuli to'g'risida nima deya olasiz?
6. Tashkiliy-ma'muriy uslubning mohiyati nimada?
7. Tashkiliy-ma'muriy uslubning qanday shakllarini bilasiz?
8. Tashkiliy ta'sir o'tkazish shakli qanday amalga oshiriladi?

6-BOB: ZAMONAVIY MENEJMENT MADANIYATI VA USLUBI.

6.1. Zamonaviy menejment madaniyati tushunchasi.

«Madaniyat» tushunchasi rivojlanishi darajasining umumlashtiruvchi ko'rsatkichi bo'lib, bir qancha ma'noni bildiradi. Masalan, jamiyat madaniyati, ayrim shaxs madaniyati, va nihoyat, inson faoliyatining ayrim turi madaniyati haqida so'z yuritish mumkin. Inson faoliyati moddiy va ma'naviy boyliklar yaratuvchi turlarga bo'linadi. Shu sababli, moddiy va ma'naviy madaniyat farq qilinadi.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni buysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mehnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, aholi ma'lumot darajasi, meditsina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy meyorlari, ma'naviy ehtiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning ham madaniy ishlab chiqarish, ham ma'naviy hayot sohasida rivojlanishi jarayonidagi yutuqlarini qamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mehnati mohiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Insoniyat madaniyati usuvchan, o'zgaruvchan, chunki hozirgi avlod avvalgi avlodlar madaniy qadriyatlaridan ijodiy foydalanish asosidagina yanada rivojlanishi mumkin.

O'zbekistonning noyob madaniyati yillar, asrlar davomida shakllanib, uni saqlash, rivojlantirish ko'p millatli respublikaning yuqori ma'lumotli insonlari fan, adabiyot, san'at arboblari vazifasidir.

Inson hayoti faoliyatining muhim tarkibiy qismi butun insoniyat tomonidan jamlangan madaniy boylikka ega bo'lishi, shu jumladan boshqaruv madaniyatini egallashdir.

Menejment madaniyati juda muhimdir. Insoniyat o'z rivojlanish jarayonida juda katta menejment tajribasini jamlagan. Bozor iqtisodiyoti sharoitida bu tajriba boshqaruv samaradorligini oshirishga xizmat qilishi kerak.

Menejmentning vujudga kelishi va rivojlanishi, avvalo boshqaruv madaniyati darajasi yuksalishi bilan bog'liqdir. chunki, menejment yo'llari, usullari, vosita va uslublarga tanqidiy baho berish yo'li bilan, ularning eng yaxshilari jahon tajribasida qulanishi uchun ajratib olindi.

Menejment madaniyati inson madaniyatining tarkibiy qismi bo'lish bilan birga qator o'ziga xos xususiyatlarga ham ega. Madaniyatga ega bo'lish menejer uchun faqat zarur emas, balki shartdir, chunki har bir

tashkilotning har bir bo'linmasi samarali ishlashi uchun uning xodimlari yuksak madaniyatga ega bo'lishlari kerak.

Menejment madaniyati darajasi xodimlar, ayniqsa, menejerlar madaniyatini, menejment jarayoni madaniyati, boshqaruv texnikasi, mehnat sharoitini aks ettiruvchi ko'rsatkichlar bo'yicha baholanadi. Menejment madaniyati unsurlarining turli-tumanligi boshqaruv jarayonida turli-tuman meyorlarga, jumladan, axloqiy, huquqiy, iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy, estetik me'yorlarga rioya qilish zaruriyatini keltirib chiqaradi.

Axloqiy meyorlar insonning axloq va odob sohasidagi xulqini tartibga soladi. Ular jumlasiga ijtimoiy burchni to'g'ri tushunish, kishi urtasida insoniy munosabat va o'zaro hurmat, vijdonlilik, xaqiqatguylik, kamtarlik va xakozalar kiradi. Boshqaruv jaryonida axloqiy meyorlarga rioya qilish uning madaniyati yuqori darajasidan dalolat beradi.

Menejmentda huquqiy meyorlar davlat-huquqiy va tashkiliy-huquqiy meyoriy xujjatlarda aks etadi. Uning jumlasiga dastlab korxonasi to'g'risida qonun, tadbirkorlik xaqida, mulk to'g'risida qonunlar kiradi. Lekin qonunlar har bir korxonaning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga olmaydi. Shu sababli, har bir korxona, qonunga asoslangan xolda, korxonada ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlarini hisobga oluvchi me'yoriy qoidalar o'rnatiladi.

Iqtisodiy meyorlar korxona faoliyati jarayonida erishilishi lozim bo'lgan iqtisodiy ko'rsatkichlarni belgilaydi. Ular jumlasiga moliya-kredit meyorlari, ssudalar olish tartibi, amortizasiya meyorlari, maxsulotning hisoblangan bahosi, foyda meyori, rentabellik meyori, fondlar uchun tulovlar, budjetga tulovlar, iqtisodiy rag'batlantirish meyorlari kiradi.

Tashkiliy meyorlar tashkilot tarkibini, alohida bo'linma va shaxslar faoliyati tarkibi va tartibini ichki tartib faoliyat turlarini, xodimlar vazifalarini, axborotni qayta ishlash va foydalanish jarayonini belgilaydi.

Texnikaviy meyorlar korxonaning va uning bo'linmalarining boshqaruv uchun zarur uskuna, texnika va transport vositalari, asboblari bilan qurollanganlik darajasini bildiradi.

Estetik talablar va meyorlar ham boshqaruv jarayonida qo'llaniladigan texnika vositalari va uskunalari, ham boshqaruv xodimlarini urab turuvchi tashqi muhit uchun belgilanadi.

Menejment jarniyat qonunlari tizimiga asoslanadi. Nazariy jihatdan tushunmay va asoslanmagan holda birorta yirik amaliy masala hal etilishi mumkin emas. Nazariya yangilanishning muhim usulidir. Fan esa voqelik haqida obektiv bilimlarni o'rganish va tartibga solishga qaratilgandir. Bilimlarning tartibga solinishi qonunlarda ifodalanadi.

Qonun falsafiy kategoriya bo'lib. borliq voqealarining barqaror takrorlanuvchan hodisalar yuz berishining aniq tartibda olib keluvchi tomonlarini aks ettiradigan qonunlarni bilish rivojlanishning ob'ektiv yunalishlarini aniqlash. amaliy vazifalarni hal etish imkonini beradi. Shu sababli istiqbolni boshqarish qonunlarni bilish, ularni amalda ustalik bilan qo'llay asoslanishi kerak.

Falsafiy qonunlar materiya, harakat, makon, zamon, miqdor, qavat, sabab, oqibat, shakl, mazmun kabi kategoriyalar vositasida ifodalanadi. Iqtisodiy nazariya qonunlari iqtisodiy kategoriyalar vositasida (mulk, ishlab chiqarish, talab, taklif, taqsimot, ayirboshlash, qiymat, narx, foyda, tovar, pul, muvozanatlanish) ifodalanadi.

Iqtisodiyotni boshqarishda qonunlardan qanchalik to'liq va izchil foydalanilsa, mehnat sarfi shunchalik samarali bo'ladi. Aksincha, menejment jarayonida iqtisodiy qonunlarni hisobga olmaslik jamiyat uchun kutilmagan, salbiy oqibatlarga olib keladi. Shu sababli menejment qonunlarini o'rganishda faqat ularga amal qilishni emas, balki menejment jarayonida ongli ravishda qo'llashni ham ko'zda tutish lozim.

Menejment qonunlaridan ongli ravishda foydalanish ko'p jihatdan ularni o'rganishga bog'liq. Qonunlar qanchalik chuqur o'rganilsa, ulardan amalda to'g'ri foydalanish imkoniyatlari ortadi. Lekin menejment qonunlarini bilish ularni aniq amaliyotda muvaffaqiyatli qo'llash uchun kafolat bo'lolmaydi. Qonunlarni bilishda nazariya amaliyotdan ajralib qolishi foydasizdir. Demak, qonunlardan foydalanish ularni bilish, tushunish, amalda o'z vaqtida va to'g'ri qo'llay olishga bog'liq ekan. Bu menejment samaradorligini oshirishda hal qiluvchi omildir.

Iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanishning asosiy unsurlari va bosqichlari quyidagi chizmada aks ettirilgan:

Iqtisodiy qonunlar tizimi	Iqtisodiy qonunlarni bilish	Maqsadlarni belgilash va ularga erishish yo'llarini aniqlash	Qaror qabul qilish	Ho'jalik faoliyatini tashkil etish
---------------------------	-----------------------------	--	--------------------	------------------------------------

Ko'rsatilgan chizmani tahlil etish jarayonida uchta o'zaro bog'liq va ketma-ket, iqtisodiy qonunlar tizimidan foydalanilgan holda yechiladigan masalalarni ko'rib o'tish zarur:

- mavjud qonunlarni. ularning u yoki bu bosqichda namoyon bo'lish
- xususiyatlarini hisobga olgan holda chuqur va har tomonlama bilish;
- iqtisodiy va ijtimoiy rivojlanish maqsadlarini belgilash va ularni hal etish yo'llarini aniqlash;
- xo'jalik yuritishning bozor iqtisodiyoti sharoitida rivojlantirish va unga mos shakl va uslublarni qo'llash.

Umumiy falsafiy va iqsodiy qonunlardan to'g'ri foydalanilgan holdagina iqtisodiyotni muvaffaqiyatli boshqarish mumkin. Umumiy falsafiy qonunlar ta'siri iqtisodiy amaliyotda iqtisodiy rivojlanish qonuniyatlari va yo'nalishlarini aniqlash shaklida namoyon bo'ladi. Ishlab chiqarishni boshqarishdagi turli-tuman ijtimoiy munosabatlar fani umumiy-falsafiy hamda umumiy-iqtisodiy nazariya qonunlariga bo'ysunadi.

Umumiy-falsafiy qonunlar bu, avvalo, quyidagi materialistik dialektika qonunlaridir:

1. Miqdor o'zgarishlarining sifat o'zgarish)ariga o'tish qonuni narsa va hodisalar miqdor va sifat jihatlarini o'zaro bog'liqligi va ta'sirini tavsiflaydi.

2. Qarama-qarshiliklar birligi va kurashi qonuni harakatlantiruvchi kuch, o'z-o'zidan harakat qilib amalga oshuvchi rivojlanish manbaini ko'rsatadi.

3. Inkorni inkor etish qonuni cheksiz rivojlanish va takomillashish yo'nalishini belgilaydi. Eskirgan narsani inkor etmay, rivojlanishga erishib bo'lmaydi, chunki inkor natijasida yangi narsa uchun joy yaratiladi. Shuning uchun inkor yangi bilan eski bog'langan vaqtdir.

4. Bozor munosabatlari sharoitida menejment eski buyruqbozlik shakl va uslublarni inkor etib, ular ilmiy asoslangan yangilari bilan almashtiriladi.

5. Ijtimoiy borliqning ijtimoiy ongdan birlamchi ekanligini belgilovchi qonun rnehnat jamoasi, alohida mehnatkash hayotining birlamchi ekanligini ko'rsatdi. Menejmentni umumlashtirish, zarur bo'lgan ijtimoiy, jamoa, shaxsiy manfaatlarni aniqlashni bu qonun amal qilishini hisobga olmay amalga oshirib bo'lmaydi.

6. Ishlab chiqarish kuchlarining ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga nisbatan belgilovchi ekanligini ifodalovchi qonun menejment uchun katta ahamiyatga ega. Aynan menejment vositasida ishlab chiqarishning

ikki tomoni — ishlab chiqaruvchi kuchlar va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar aloqasi yuz beradi.

Falsafaning yuqorida sanab o'tilgan va boshqa qonunlari menejment uslubiyoiti asosini tashkil etadi. Ular menejmentda markaziy kategoriyalar bo'lib, uning konsepsiyasi birligini mustahkamlash, barcha kategoriyalar o'rtasidagi bog'liqlikni aniqlashga imkon yaratadi. Iqtisodiyotni boshqarish tizimida iqtisodiy qonunlar yetakchilik qiladi. Insonlar mehnatini erkin birlashtiruvchi va tartibga soluvchi menejment tizimi maqsadlarni aniq belgilash, ularni amalga oshirish yo'llarini izlash, erishilgan natijalarga baho berishda iqtisodiy samaradorlikda aks etuvchi iqtisodiy qonunlar talablarini aniq hisobga olish lozim.

1. Jamiyat ehtiyojlarini mumkin qadar kam resurslar sarflab, iloji boricha to'liq qondirish qonuni. Jamiyatdagi barcha iqtisodiy va ijimoiy jarayonlar, ularni amalga oshirish qonunlari bu qonunga amal qiladi, chunki u quyidagilarni ifodalaydi:

- ishlab chiqarishning obektiv yo'nalishi, uning xalq farovonligini oshirish, shaxsiy har tomonlama rivojlantirishga qaratilganligini;
- insonlar xo'jalik faoliyatining asosiy sabablari, umumxalq iqtisodiy manfaatlarining yetakchiligini;

- ishlab chiqarish samaradorligining ijtimoiy-iqtisodiy mohiyatini. Bozor munosabatlari sharoitida bu qonunning mazmuni har tomonlama boyib boradi.

2. Qiymat qonuni yoki narx qonuni. Tovarlarining pulda ifodalangan qiymati narx deb ataladi. Narx talab va taklifga bog'liq ravishda aniqlanadi. Narx bozor barometridir: agar talab va narx yuqori bo'lsa, ishlab chiqarish kengayadi. Talab va narx pasayganda ishlab chiqarish qisqaradi. Talab hajmi va tarkibi taklif hajmi va tarkibiga teng bo'lgan holdagi narx muvozanat narxi deyiladi.

Ishlab chiqariladigan har bir tovar turi, hajmi ularga bo'lgan ijtimoiy ehtiyojlarga teng bo'lishi, ya'ni to'lov qobiliyatiga ega talabga teng bo'lishi kerak.

3. Talab qonuni. Uning mazmuni shundan iboratki narx qancha yuqori bo'lsa, talab shunchalik kam bo'ladi. Talab xaridorning to'lov qobiliyatini ifodalaydi.

4. Taklif qonuni. U narx ortishi bilan taklif ortushuni ifodalaydi. Taklif — bu tovar va xizmatlarning narxdagi qiymatidir. Bunda taklif elastikligi koeffitsienti quyidagiga teng.

5. Raqobat qonunining mohiyati shundan iboratki, raqobat sharoitida zarar keltirmay eng yaxshi natijaga erishib bo'lmaydi, chunki barcha

tovar ishlab chiqaruvchilar daromadining oshishi tartibini o'rnatib bo'lmaydi.

6. Iste'molchi nuqtai nazaridan eng so'nggi nallilik qonuni. Naflik — tovar va xizmatlar iste'molidan qoniqishni bildiradi. Umumiy naflik ma'lum tovar va xizmat birligidan qoniqishni bildiradi; so'nggi naflik — shu tovar va xizmatning yana sotib olishdan qoniqishni bildiradi.

Shunday qilib, bozor munosabatlari shakllanayotgan sharoitda iqtisodiy qonunlardan foydalanish imkoniyatlari har tomonlama kengayib boradi.

Tamoyil — bu faoliyat yuritish, xulqning asosiy qoidasi, yetakchi g'oyadir. Ilmiy adabiyotlarda odatda menejment tamoyillari deganda iqtisodiyotga rahbarlik qilishda asoslaniladigan asosiy qoida, yo'l-yo'riq, hulq me'yorlari tushuniladi. Menejment tamoyillari iqtisodiyot qonunlari ta'siri natijasida menejment usullariga bog'liq hodisalar mohiyatini aks ettiradi. Menejment mexanizmi sxemasini quyidagicha ifodalash mumkin:

Qonunlar-Tamoyillar-USullar-Uslublar

Menejment tamoyillari o'zaro bog'liq va birgalikda qo'llanilishi lozim.

Asosiy tamoyillarga quyidagilar kiradi.

1. Menejmentda yakkaboshchilik va kollegiyalik tamoyili. Yakkaboshchilik tamoyili bevosita ishlab chiqarishda ishlab chiqarish personali azolarining yagona rahbar buyruqlariga qat'iy bo'ysunishini talab qiladi. Yuqori darajadagi rahbar quyi bo'g'in rahbari vakolatiga kiruvchi masalalarni hal etmasligi lozim. Bu tamoyilni amalga oshirishning asosiy sharti har bir ijrochining huquq, burch, majburiyatlarini qat'iy belgilab qo'yishdir. Yagona boshchilik, kollegiallik qabul qilinadigan qarorlar oshkoraligi bilan qo'shib olib borilishi kerak. Kollegiallik intizom, rahbar, yagona shaxs irodasiga so'zsiz bo'ysunish bilan birga amalga oshishi kerak. Demokratiya, oshkoralik har bir kishiga fuqarolik qarashlarini namoyon qilish, menejment qarorlarini ishlab chiqish va qabul qilishda faol qatnashish uchun imkon yaratadi.

2. Ilmiylik tamoyili. Menejment tamoyillari orasida valyutarizmni inkor qiluvchi har bir rahbar iqtisodiy qonunlar, jamiyat rivojlanishining obektiv yo'nalishlari, bu sohada milliy va chet el tajribasini qo'llashini taqozo qiluvchi o'rin egallaydi.

3. Rejalik tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida ishlab chiqarishni real boshqarish, biznes va strategik rejasini tuzish iqtisodiy

siyosatlarni amalga oshirishning muhim shartidir. Bu tamoyili ishlab chiqarish rivojlanishining uzoq muddatga mo'ljallangan yo'nalishlari, sur'atlari va nisbatlarini belgilashni ifodalaydi.

Ishlab chiqarishni rejalashtirish menejmentning asosiy vazifalaridan biridir. U iqtisodiy qonun, ishlab chiqarishning hozirgi holatini ilmiy tahlil etish, ehtiyojlarning istiqbolini aniqlash, texnikaviy va tashkiliy qarorlar qabul qilish asosida amalga oshiriladi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida strategik rejalashtirish u yoki bu tarmoq rivojlanishining maqbul nisbatlarini, eng muhimi, resurslardan samarali foydalanish yo'llarini belgilovchi iqtisodiy rivojlanish parametrlarini aniqlash muhim ahamiyatga ega bo'ladi.

4. Menejment shakl va usullarini takomillashtirib borish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida menejmentning uch shakli mavjud: xususiy, jamoa, davlat boshqaruvi. Menejmentning xususiy shaklida mulkdor yakka o'zi qaror qabul qiladi va butun ish uchun javobgar bo'ladi. Menejment xususiy shaklining ijobiy tomoni mulk egasi ishlar borishini o'zi to'liq nazorat qilish imkoniyatiga egaligi, kamchiligi esa, sarmoyaning uncha katta bo'lmasligi ya bir kishi menejmentning turli vazifalarini bajarishga majburligidir. Mulkdor menejmentning barcha vazifalarini amalga oshiradi: rejalashtirish, tashkil etish, rag'batlantirish, yo'qotish, zarar va boshqalarga shaxsan javobgar bo'ladi. Kuchli raqobat sharoitida mulkdor sinmasligi uchun doimo o'z bilimlarini ko'paytirib, menejment usullarini takomillashtirib, ya'ni ishchilarga ta'sir etish yo'llarini bozorda mavjud holatga mos ravishda o'zgartirib borishi kerak.

Menejmentning jamoa shaklida ikki yoki undan ko'p jismoniy va yuridik shaxslar menejment qarorlarini birgalikda qabul qiladilar va korxona yoki aksiyadorlar jamiyati faoliyati uchun javobgar bo'ladilar. Sherikchilik nisbatan malakali boshqaruv qarorlarini qabul qilishga, menejmentning xususiy shakli esa kamchiliklarini bartaraf etishga imkon yaratadi. Menejment jamoa shaklining afzalligi sheriklarning aksiya sotish yo'li bilan qo'shimcha sarmoya jalb qilish imkoniyatiga ega bo'lishidadir. Menejmentning jamoa shakli direktorlar kengashi tomonidan amalga oshirilib, u asosiy menejment siyosatini va menejmentning majud vaziyatga mos iqtisodiy, tashkiliy-boshqaruvchilik, ijtimoiy-psixologik, huquqiy usullarini tanlaydilar. Menejment jamoa shaklining asosiy kamchiligi barcha sheriklar aksiya egalari boshqaruvda va korxona faoliyatini nazorat qilishda qatnasha olmaydi. Uning yana bir kamchiligi korporatsiya, aksiyadorlik jamiyati

yoki korxona aksiyadorlaridan «ikki yoqlama» soliq olinishidir, chunki korxona foydadan, aksiyadorlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatleri, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

6. Agentlarning mustaqilligi va erkinligi tamoyili. Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak.

7. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

Jauobgarlik va tauakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

6.2. Menejment madaniyati va uning asosiy elementlari

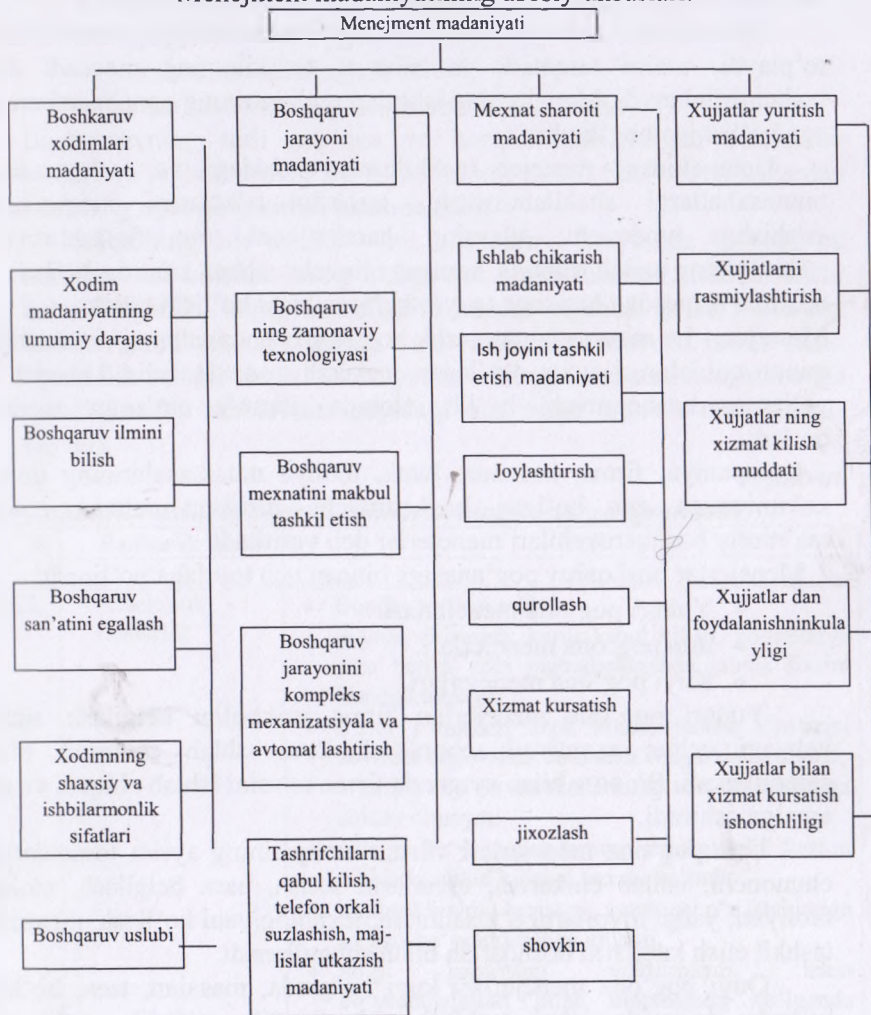
Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va xujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

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

Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bular ekan ishbilarmon kishilar urtasida mavjud axloqiy qoidalarga buysunadi. Har bir jamoada xayrixolik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'polikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, va'dobozlik, faoliyatga notug'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l quyib bulmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalanish. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik,

tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, buyrakratizm, qonun bo'zuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylilik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.



Menejning vazifalari va ular amalga oshirilayotgan vaziyatlar turli tumandir, shunga qaramasdan uchta asosiylarni ajratish mumkin.

Birinchidan, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal qiladi, joriy tuzatishlar kiritishni

yoki korxona aksiyadorlaridan «ikki yoqlama» soliq olinishidir, chunki korxona foydadan, aksiyadorlar esa qo'shimcha ravishda dividenddan soliq to'laydilar.

Davlat boshqaruv shakli davlat yoki mahalliy mulk bo'lgan korxonalarda amalga oshiriladi. Davlat bu korxonalar faoliyati uchun to'liq javob beradi.

5. Kadrlar tanlash va joylashtirish tamoyili. Bozor iqtisodiyoti sharoitida kadrlarni tanlash va joy-joyiga qo'yish tamoyili muhim ahamiyat kasb etadi. Bozor munosabatlari boshqaruv kadrlariga qat'iy talablar qo'yadi, ularning ishbilarmonlik sifatleri, ishlab chiqarish oldida turgan masalalarni belgilaydi.

6. Agentlarning mustaqilligi va erkinligi tamoyili. Bozorda agentlar faoliyati iqtisodiy javobgarlik bilan birgalikda amalga oshishi kerak.

7. Shaxsiy tashabbus tamoyili. Bozorda ishbilarmon, omilkor, shaxsiy foyda uchun harakat qiluvchi, tadbirkor kishilar faoliyat yuritishi kerak.

Jauobgarlik va tauakkalchilik tamoyili. Tadbirkor o'z faoliyati uchun javobgar bo'lishi, bunda ma'lum tavakkalchilik ham hisobga olinishi, ya'ni tadbirkorning o'z huquq va majburiyatlari bo'lishi kerak.

6.2. Menejment madaniyati va uning asosiy elementlari

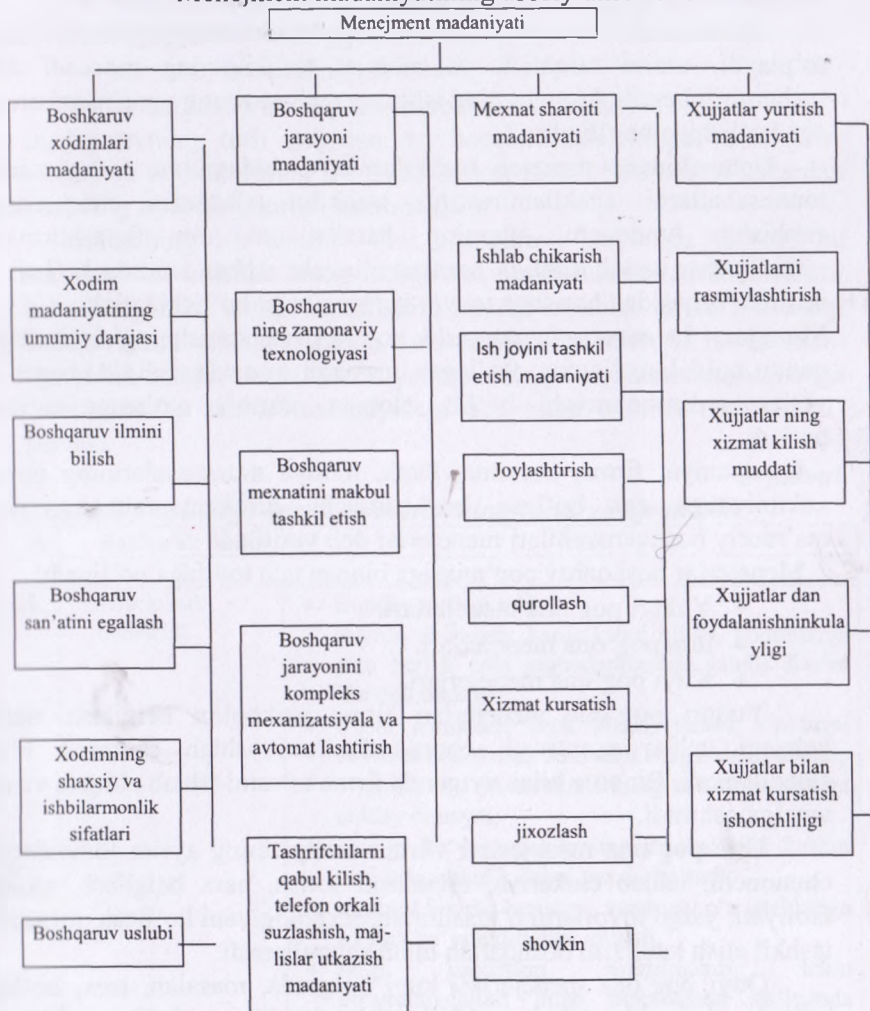
Menejment madaniyati tarkibiga boshqaruv xodimlari madaniyati, boshqaruv jarayonlari madaniyati, mehnat sharoiti madaniyati va xujjatlar yuritish madaniyati kiradi.

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

Har bir korxona va tashkilot menejeri o'z vazifasini bajarish jarayonida jamoaning boshqa a'zolari bilan munosabatda bular ekan ishbilarmon kishilar urtasida mavjud axloqiy qoidalarga buysunadi. Har bir jamoada xayrixoxlik, insonga hurmat muhiti mavjud bo'lishi kerak. Boshqaruv madaniyati sansalorlik, mansabparastlik, shavqatsizlik, qo'pollikka ziddir. Boshqaruv tizimida, shuningdek, davlat meyorlariga rioya qilmaslik, va'dabozlik, faoliyatga notug'ri baho berish va boshqa xususiyatlarga yo'l quyib bulmaydi. Amaliy faoliyatda fandan foydalanish. Mehnatga ijodiy yondashish, tadbirkorlik, javobgarlik,

tashabbus va mustaqillik, xo'jasizlikka, buyrakratizm, qonun bo'zuvchilikka, murosasizlik, vijdoniylik, kamtarlik va oddiylilik boshqaruv xodimlari madaniyatini ifodalaydi.

Menejment madaniyatining asosiy unsurlari.



Menejning vazifalari va ular amalga oshirilayotgan vaziyatlar turli tumandir, shunga qaramasdan uchta asosiylarni ajratish mumkin.

Birinchidan, menejer tashkilotning asosiy vazifalarini belgilaydi, resurslarni taqsimlash masalalarini hal qiladi, joriy tuzatishlar kiritishni

amalga oshiradi, bunda u qabul qilingan qarorning oqibatlari uchun javobgarlikka ega bo'ladi. Shuning uchun menejer nafaqat qarorning eng yaxshi variantini tanlashi, balki o'zi rahbarlik qilayotgan jamoani ma'lum yo'nalishga olib borishga jazm qilishi kerak.

Ikkinchidan, menejer ichki va tashqi muhit haqidagi axborotlarni to'playdi, ularni tarqatadi va nihoyat tashkilotning maqsadlarini tushuntirib beradi. Menejerning ishining natijasi uning qancha axborotga ega bo'lishiga bog'liqdir.

Uchinchidan, menejer tashkilotning ichidagi va tashqarisidagi munosabatlarni shakllantiruvchi, tashkilot a'zolarini maqsadlarga erishishga undovchi, ularning harakatlarini muvofiqlashtiruvchi, tashkilotning vakili sifatida harakat qiluvchi rahbar sifatida bo'ladi. U odamlar orqasidan borishga tayyor bo'lgan kishi bo'lishi kerak.

Menejer – bu maxsus tayyorgarlik ko'rgan, boshqarishning sir-asrorlari, qonun qoidalarini puxta egallagan malakali mutaxassisdir. Menejer bu yollanma boshqaruvchi bo'lib, alohida ijtimoiy qatlamga mansub bo'ladi.

Kompaniya, firma, korxona, bank, moliya muassasalarining ijoriya xokimiyatiga ega bo'lgan boshqaruvchi, direktor, rahbar, mudir, ma'muriy boshqaruvchilari menejerlar deb yuritiladi.

Menejerlar boshqaruv pog'anasiga binoan uch toifaga bo'linadi:

- Yukori pog'ona menejerlari.
- urta pog'ona menejerlari.
- Kuyi pog'ona menejerlari.

Yuqori pog'ona menejerlari firma istikbolini belgilash, uning kelajagi uchun ahamiyatli chora-tadbirlarni ishlab chikarish bilan shugullanadi. Bir so'z bilan aytganda firma rejasini ishlab chiqadi va uni amalga oshiradi.

Urta pog'ona menejerlari firma faoliyatining ayrim tomonlarini, chunonchi, ishlab chikarish, tovarlarni sotish, narx belgilash, moliya faoliyati, yangi tovorlarni o'zlashtirish, texnologiyani ko'llash, mexnatni tashkil etish kabilarni boshqarish bilan shugullanadi.

Quyi pog'ona menejerlari kuyi bo'g'inda, masalan, tsex, bo'lim, brigada doirasida ishni tashkil etish, kunlik, xaftalik, oylik ish topshiriklarining bajarilishini boshqarib boradi.

Boshqaruv uslubi – bu boshqaruv jarayonida yuzaga chiqadigan muammolarni hal qilish usullari, yo'llari majmuidir.

Ish uslubi – bu boshqaruv funktsiyalarini samarali bajarish maksadida biror-bir organning yoki rahbarning bo'ysunuvchilarga anik

va nisbatan barqaror ta'sir ko'rsatish usuli va yo'llari majmuidir. Masalan:

- mamlakat boshqaruv organlarining ish uslubi;
- vazirlik, qo'mita, xokimliklarning ish uslubi;
- sud, prokuraturaning ish uslubi;
- korxona, tsexlarning ish uslubi;
- ayrim rahbarlarning ish uslubi va xokazolar.

Boshqaruvning turli pog'ona va bosqichlarida turgan boshqaruv organlari va rahbarlarining ish uslublari xar xildir. Shu nuqtai nazardan ish uslubi g'oyat ko'p kirrali tushunchadir.

Rahbarning ish uslubi – bu boshqaruv jarayonida u yoki bu masalani xal kilishda uning o'ziga xos yondashishidir. Rahbar karor kabul kilganda, uning bajarilishini tashkil etganda va ko'l ostidagi kishilar ishini nazorat kilganda u o'z vazifalariga muvofik ish ko'radi. Rahbarlik uslubi, belgisi va bo'ysunuvchilarga nisbatan munosabatiga qarab, barcha rahbarlarni quyidagi uch turga ajratish mumkin (1-jadval).

1- jadval.

Rahbarlik uslubiga qarab rahbarlarning turlarga ajratilishi

№	Rahbarlik turlari	Izox
1	2	3
1.	Avtokratik rahbarlik	• Bunday turdagi rahbar: • buyruq chikarish, karor kabul kilish, xodimlarga jazo berish yoki ragbatlantirishda jamoa fikrini hisobga olmaydi; • o'zini jamoadan uzok tutadi, jamoa a'zolarini bevosita mulokotda bo'lishini chegaralab ko'yadi; • o'zining noo'rin xarakatlarining tankid kilinishiga chiday olmaydi; • o'ziga bo'ysunuvchilarning xarakatlarini keskin ravishda tankid kilishni yaxshi ko'radi; • muttasil buyruq berishga, xammani o'z istaklariga so'zsiz bo'ysundirishga intiladi; • ko'p gapirishni yoktirmaydi, lekin bo'ysunuvchilari bilan muomalada bo'lganda uning rahbarlik gururi balandligi, o'zini katta tutishi sezilib turadi;

- sabr-tokatli, chidamli bo‘lib, so‘zlaganda xotirjam, o‘zga shaxslar bilan xayajonlanmay gaplashadilar.

Gippokratning fikricha, agar kishida za‘faron safro ustun tursa, bunday kishi tezkor, qat’iy, xarakatchan bo‘ladi. Bu toyifa kishilarni Gippokrat xoleriklar (koni kizik kishilar) deb atagan. Qadimgi yunonlar safroni «xoley» deyishgan.

Xoleriklar – ko‘tarinki ruxda ishlay oladigan, karshiliklarni yenga oladigan kishilar bo‘lib, ularning ishlash zavki kayfiyatining buzilishi bilanok tez o‘zgarishi mumkin. Ular serjaxl, o‘zini yaxshi ko‘radigan, tez gapiradigan odamlar bo‘lib, boshqalardan gapining oxangi o‘zgaruvchanligi bilan ajralib turadi. Xoleriklarning vazminlik darajasi xuddi sangviniklarnikidek bo‘ladi. Rahbar va boshqa kishilarga nisbatan o‘zini to‘g‘ri tutadi.

Nixoyat Gippokrat yana bir tur kishilarni ajratadiki, bundaylarning axvoli, ruxiyati bir xilda turmaydi. Ular yomon kayfiyatga ko‘prok moyil bo‘ladilar, arzir-arzimas narsalardan kattik kuyunaveradilar. Bunday kishilarni ulug shifokor melanxoliklar deb atagan. Qadimgi yunonlarda «melanxolik» so‘zi «kora-safro» degan ma‘noni bildirgan. Melanxoliklar:

- o‘ta ta’sirlanuvchi xususiyatga ega;
- tez tolikadigan va o‘ziga ishonmaydigan;
- tashvishsiz, lekin juda sezuvchan;
- nixoyatda arazchan;
- juda oz kuladigan;
- faolliigi sust, tortinchok, kamgayrat;
- arzimagan sabablarga ko‘zlaridan yosh okib ketaveradigan;
- yangi xodimlar bilan kiyinchilik bilan til topishadigan kishilardir.

Menejerning imidji - bu uning obrazi, ushbu menejerning unga alohida o‘ziga xoslikni beruvchi va uni bir qator boshqa rahbarlardan ajratib turuvchi farqlanuvchi va mutloq ta’riflari haqidagi mustahkam tasavvurdir. Imidjning asosini ishning maqsadga qaratilgan holda tashkil qilinayotgan va qo‘llab quvvatlanayotgan uslubi va menejerning shaxslararo munosabatlari va rasmiy atributlari (belgilari) tashkil qiladi.

"Imidj" inglizcha so‘z bo‘lib, "obraz", "shuhrat"ni bildiradi. Bu kimningdir, nimaningdir ommaviy ongda vujudga kelgan va stereotip xarakterga ega bo‘lgan hissiyotli bo‘yalgan obrazidir. O‘zining imidji

haqidagi g'amxo'rlik bu uni odamlar ongida gavdalanishi, o'zini o'zi eng yaxshi tanishtirishdir.

Imidj tushunchasi personifikatsiya (gavdalanirish, tasvirlash)ga yaqinroq bo'ladi, ammo o'zining ichiga shaxsning nafakat tabiiy xususiyatlarini, balki maxsus yaratilganlarini ham oladi. Bundan tashqari, u odamning tashqi qiyofasi va ichki dunyosi haqida, uni psixologik turi haqida gapiradi.

Kasbiy imidjni olish ishbilarmon kishi, yetakchi uchun birdan bir maqsad emas. Ammo unga ega bo'lish uning g'oyatda muhim shaxsiy va kasbiy ta'rifini tashkil qiladiki, bu chukur amaliy ma'noga ega.

"Imidj" tushunchasining ma'nosi har xil yig'ilganlardan vujudga keladi. Uning eng muhim qismi ahloqiydir. Gap shundaki, ahloqli odam insoniy tajriba tomonidan tekshirib chiqilgan ahloqiy nasihatlar bo'yicha yashash zarurligini his qiladi, ahloqsiz esa hamma vakt shaxsiy ehtirolari va ehtiroschalarining asiri bo'ladi va uning ideali - hamma narsaga yo'l qo'yilganlikdir.

6.3. Boshqaruv uslubi tushunchasi va xususiyatlari, qishloq xo'jaligi korxonalarini boshqarish uslublari.

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

Mutlaqo uxshash kishilar bulmagani kabi vazifalar Ko'pligi sababli mutlaqo bir xil boshqaruv uslubi ham bulmaydi. Rahbar faqat o'ziga xos xususiyat va sifatlar vositasida faqat o'ziga xos, mansub uslubda ish yuritadi. Bu ma'noda uslub rahbarni shaxs sifatidagi xususiyatlarini, balki faoliyati xususiyatlarini ifodalaydi. Kishilarni boshqarar ekan, rahbar jamoaning natijaviy maqsadiga ko'ra biladi va uni shu maqsad sari yunaltiradi. Rahbar ishning mohiyatiga tushungan va uni chuqur urgangan holda mutaxassislar faoliyatini moxirona birlashtirish va yunaltirishi kerak.

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

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

Boshqaruv jarayoni madaniyati shuningdek, boshqaruv mehnatini (boshqaruv mehnatini maqbul taqsimlash, kooperasiya qilish va chegaralash, ishchilar sonini me'yorlash, qadrlarni to'g'ri joylashtirish va ulardan foydalanish) va ishlovchi ish joyini (ish joyi va binoning kulayligi, ularning sanitariya-tozalik talablariga javob berishi), maqbullashtirish, majlislarni, suhbatlarni, tashrifchilarni qabul qilish, uchrashuv, telefon orqali surash, mehnatkashlar xatlari bilan tanishishni to'g'ri tashkil etish va rasmiylashtirishni ham qamrab oladi.

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

Boshqaruv madaniyatining ajralmas unsuri - hujjatlar yuritish madaniyatidir. Hujjatlarning boshqaruv jarayonidagi ahamiyati juda katta, chunki boshqaruvning biror-bir vazifasini hujjatlar asosida yetkazilib beriluvchi axborotsiz amalga oshirib bulmaydi. Hujjatlardagi axborot korxona tashqi va ichki faoliyatining hamma tomonini qamrab oladi.

Boshqaruv jarayonining barcha operatsiyalari amalda hujjatlardan boshlanib, xo'jjatlar bilan tugaydi.

Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish uning barcha unsurlarini takomillashtirish demakdir.

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

Menejmentda uchta asosiy uslub ajratib ko'rsatiladi:

1. avtoritar (yoki buyruq, avtokrat);
2. demokratik (yoki kollegial),
3. liberal.

Avtoritar rahbar o'z kul ostidagilarni majburlash, takdirlash yoki an'analarni rukach qilish yo'li bilan o'z irodasiga buysundiradi. Duglas

Mark Gregor (boshchilik soxasida mashxur amerikalik olim) «X» nazariyasi deb atagan avtokrat faoliyati ijrochilar qobiliyatini hisobga olmaydi. Mak Gregor uning usullarini «U» nazariyasi deb atovchi demokratik rahbar, o'z kul ostidagilar qaror qabul qilishda qatnashuvga qul quyadi, ularga ishonitirish yo'li bilan ta'sir ko'rsatadi. Liberal rahbar o'z qul ostidagilarga tulik erkinlik beradi.

Michigan universiteti professori R. Laykert rahbarlarni ishga yunalgan, xamda insonga yunalgan turlarga ajratadi. Ishga yunalgan rahbar maksimal unumdorlik va yaxshi mexnatni ragbatlantirish tizimi mavjud bo'lishi xaqida gamxurlik kiladi. insonga yunalgan rahbar insoniy munosabatlarni yaxshilash yo'li bilan ta'sir ko'rsatishga intiladi.

Menejmentning avtoritar uslubida xodimlar fakat ularga buyurilgan vazifani bajarishlari lozim, bunda ular fakat eng kam zarru axborotga ega bo'lishlari kerak. Rahbarlikning avtoritar usuli armiya va flotda qo'llaniladi. U rasmiy tizim, nizomda ko'rsatilgan xarbiylar xuquq va burchlariga tayanadi. Avtoritar uslubning afzal tomoni buysunuvchilarga ta'sir etishning markazlashgan bo'lishidir. Shu sababli, avtoritar uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul uslubda ta'sirlar tezkor va maqbul bo'lishga oson erishiladi. Lekin bu uslub xodimlar tashabbuskorligini ragbatlantirmaydi. Rahbar o'z xodimlari mexnati samaradorligini oshirishda kiyinchilikka duch keladi. Bunday rahbarning eng katta kamchiligi - tashabbusni bugish, kul ostidagilar ijodiy kuchlaridan foydalanmasligi, ish bir tartibda bajarilishidir.

Rahbarlik qilishning *demokratik* uslubi qarorlar qabul qilish va yechishda jamoa a'zolarini keng jalb etish bilan ajralib turadi. Bunda muhokama qilishning muvofiqlashtirish va nazorat qilishning jamoa shakllaridan ko'proq foydalaniladi, rahbar o'z vakolatining bir qismini qo'l

ostidagilarga topshiradi. Rahbarlik qilishning demokratik uslubida xodimlar o'z ishi istiqboli haqida tushunchaga ega bo'lish uchun yetarli axborot oladilar. Demokratik uslubning afzalligi - xodimlar tashabbuskorligi va o'z ishidan mamnun bo'lishi uchun qulay sharoit yaratilishidir.

Rahbarlikning *liberal* uslubi rahbarning jamoa faoliyatiga minimal aralashuvi bilan xarakterlanadi. Rahbar bunday holda mehnat jamoalari o'rtasida vositachi vazifasini bajaradi, xodimlarni ish uchun zarur axborot bilan ta'minlaydi. Liberal uslub maqsad aniq va xodimlar ishi individual xususiyatga ega bo'lgan holdagina qo'llanilishi mumkin. Bunday sharoitda xodimlar o'z faoliyatini rejalashtiradilar va tashkil

etadilar, rahbarga esa faqat zarur hollardagina murojaat qiladilar. Liberal uslub ko'proq ilmiy-tadqiqot ishlariga rahbarlik qilishda qo'llaniladi, chunki bu holda ijodiy faollik va mustaqillik talab etiladi. Ishlab chiqarish sharoitida liberal uslubni qo'llab bo'lmaydi.

Amalda aniq bir uslub sof holda qo'llanilmaydi ko'p hollarda bir qancha uslublar kombinatsiyasidan foydalaniladi. Faol rahbar ongli ravishda u yoki bu uslubning ijobiy tomonlaridan foydalanishga, salbiy tomonlarini bartaraf etishga harakat qiladi.

Lekin barcha uslublar bir xil kuchga ega deb hisoblash noto'g'ri boladi. Doimo rahbarlik qilishning demokratik usuli afzal ko'riladi. Xuddi mana shu uslub istiqbolga ega, uni rivojlantirish va takomillashtirish zarur.

Moddiy madaniyat inson tomonidan tabiatni buysundirish darajasi ko'rsatkichidir. Unga ishlab chiqarish vositalari va mexnat predmetlari kiradi. Ma'naviy madaniyatga fan, axoli ma'lumot darajasi, medisina xizmati darajasi, san'at darajasi, odamlar axloqiy meyorlari, ma'naviy extiyojlar va manfaatlar rivojlanishi darajasini kiritish mumkin. Shunday qilib, madaniyat insonning xam madaniy ishlab chiqarish, xam ma'naviy xayot soxasida rivojlanishi jarayonidagi yutuklarini kamrab oladi. U insoniyat bilimlari, uning mexnati moxiyatidan iborat bo'lib, kishilarning avvalgi avlodlari tomonidan yaratiladi.

Boshqaruv jarayoni -bu tashkilot resurslarini u tomonidan o'z maqsadlariga erishish uchun shakllantirish va foydalanish bo'yicha uzluksiz, izchil bajariladigan, o'zaro bog'langan harakatlari majmuasidir. Bu harakatlarni boshqaruv vazifalari deb ataydilar. Shunday qilib, boshqaruv jarayoni barcha vazifalarning umumiy yig'indisi bo'ladi.

Boshqaruv vazifalari - bu boshqaruv fao liyatining nisbatan mustaqil, ixtisoslashtirilgan va ajratilgan turlaridir. Bunday deb hisoblanish uchun boshqaruv vazifasi aniq aks ettirilgan mazmunga, uni amalga oshirishning ishlab chiqilgan mexanizmiga va doirasida uning tashkiliy ajralishi yakunlanadigan ma'lum tuzilmaga ega bo'lish kerak. Mazmun ostida aniq vazifa doirasida amalga oshirilishi kerak bo'lgan harakat tushuniladi.

Boshqaruv jarayonida amalga oshiriladigan harakatlar va vazifalarning mazmuni tashkilotning turi (ma'muriy, ijtimoiy, ta'lim va h.k), uning faoliyati ko'lami va sohalari (ishlab chiqarish, savdo, xizmatlar ko'rsatish), boshqaruv ierarxiyasidagi darajasi (boshqaruvning yuqori, o'rtacha yoki quyi darajasi), tashkilot ichidagi roli (ishlab

chiqarish, marketing, moliya, xodimlar) va bir qator boshqa omillarga bog'liq.

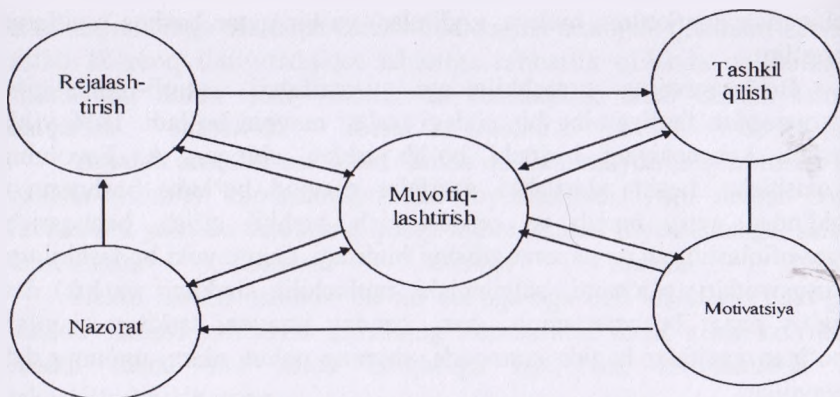
Boshqaruvning tashkilotdagi vazifalari turli-tumanligiga qaramasdan faoliyatning bir xildagi turlari mavjud bo'ladi. 1916 yilda ushbu konsepsiyani birinchi bo'lib ishlab chiqqan A. Fayolning yozishicha, beshta dastlabki vazifalar mavjud bo'ladi: boshqaruvni oldindan aytib berish va rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish, muvofiqlashtirish va nazorat qilishni bildiradi. Gap u yoki bu tashkilotni xususiyatlari (o'lchami, belgilanishi, mulkchilik shakllari va h.k) dan qa'tiy nazar boshqaruvning har qanday jarayoni tarkibiy qismlari bo'lgan vazifalar haqida ketmoqda, shuning uchun ularni umumiy deb ataydilar.

Zamonaviy tadqiqotchilar boshqaruv vazifalarining boshqa ro'yxatini ishlab chiqqanlar: rejalashtirish, tashkil qilish, boshqarish (yoki buyruqlar berish), motivatsiya, rahbarlik, muvofiqlashtirish, nazorat, kommunikatsiyalar, tadqiqot qilish, baholash, qarorlar qabul qilish, xodimlarni tanlash, vakillilik va muzokoralar olib borish va bitimlar tuzish. Amalda boshqaruv bo'yicha har bir ishda umumiy boshqaruv vazifalari boshqarishdan bir oz farq qiladilar.

Shunga qaramasdan, boshqaruvning beshta umumiy vazifalarini ajratishni maqsadga muvofiq deb hisoblaymiz:

- rejalashtirish (maqsadlar va ularga erishish bo'yicha harakatlar rejasini tanlash);
- tashkil qilish (vazifalarni bo'linmalar yoki xodimlar o'rtasida taqsimlash va ular o'rtasida o'zaro hamkorlikni o'rnatish);
- motivatsiya (ijrochilarni rejalashtirilgan harakatlarni amalga oshirish va qo'yilgan maqsadlarga erishishga rag'batlantirish);
- muvofiqlashtirish (ratsional aloqalarni o'rnatish yo'li bilan boshqarilayotgan tizimning har xil qismlari o'rtasida moslik va muvofiqlikni ta'minlaydi);
- nazorat (haqiqiy erishish mumkin bo'lgan yoki erishilgan natijalarni rejalashtirilganlar bilan taqqoslash).

Boshqaruvning bu umumiy vazifalari kommunikatsiyalar va qarorlar qabul qilishning bog'lovchi jarayonlari bilan birlashtirilganlar. Bu vazifalar o'rtasidagi o'zaro aloqa boshqaruvning har qanday jarayoni mazmunini ko'rsatib beruvchi doiraviy diagramma bilan taqdim etilishi mumkin.



Boshqaruv jarayonining chizmasi

Diagrammadagi o'qlarning ko'rsatishicha, rejalantirishdan nazoratga faqat jarayonni tashkil qilish va ishlovchilarni undash bilan bog'liq ishlarni bajarish yo'li bilan harakatlanish mumkin. Diagrammaning markazida barcha qolganlarning muvofiqligi va o'zaro hamkorligini ta'minlovchi muvofiqlashtirish vazifasi turadi.

Boshqaruvning umumiy vazifalaridan har birini izchil ko'rib chiqamiz. Rejalashtirish boshqaruv jarayonining birinchi, g'oyatda muhim vazifasi bo'ladi. Agar rejaviy ko'rsatkichlar yetarlicha asoslanmagan bo'lsalar, tashkilot keyingi bosqichlarda qanchalik yaxshi ishlanmasin, natija past bo'ladi. Shuning uchun boshqaruvning sifati rejalashtirishning to'g'ri shakllantirilgan tamoyillariga bog'liqdir.

Rejalashtirish vazifasi quyidagi savollarga javob qaytarishga qaratilgan:

- biz hozirgi vaqtda qaerda turibmiz? Menejerlar tashkilot haqiqatdan ham nimalarga erishishi mumkinligini aniqlash uchun, tashkilotning uning asosiy sohaları (moliya, xodimlar, marketing, ITTKI) dagi kuchli va zaif tomonlarini baholashlari kerak;

- biz qaysi tomonga harakatlanishni xohlaymiz? Menejerlar tashkilotning atrof-muhitidagi imkoniyatlar va xavflarni baholab turib, tashkilotning maqsadlari qanday bo'lishi kerakligini va ularga erishishga nimalar halaqit berishlari mumkinligini belgilashlari kerak;

- buni biz qanday qilmoqchimiz?

Menejerlar tashkilot a'zolari maqsadlarga erishmog'i uchun nimalar qilishlari kerakligini hal qiladilar. Quyidagilar rejalashtirishning tamoyillariga kiradilar:

- Ob'ektlarni ularning muhimliklari bo'yicha ranjirovka qilinishi;
- rejaning muvofiqligi;
- rejaning ko'p variantligi; ko'rsatkichlarning iqtisodiy asoslanishi;
- strategik, taktik vajoriy rejalarining izchilligi;
- rejalashtirishni avtomatlashtirilganligi;
- rejani tashqi muhitning parametrlari bilan moslashtirilganligi;
- rejaga bevosita tegishli bo'lgan shaxslarni rejalashtirish jarayonida ishtirok etishi.

Bularga rioya qilish asoslangan rejani ishlab chiqishning majburiy sharti bo'ladi.

"Rejalashtirish" vazifasi ko'pincha maqsadni mo'ljallashdan boshlanadi. Gap shundaki, agar tizimning maqsadlari berilmagan, tizimning mohiyati asoslanmagan bo'lsa, ularni belgilash, ya'ni maqsadni mo'ljallash eng muhim vazifa bo'ladi.

Maqsadlar - bu aniq yakuniy holatlar bo'lib, u yoki bu sub'ekt (tashkilot, jamoa, inson)ning faoliyati unga erishishga qaratiladi. Maqsadlar tashkiliy munosabatlarni belgilaydilar, ularga motivatsiya va nazorat tizimlari asoslanadilar.

Maqsadlarning ikkita asosiy turlari mavjud: uzoq muddatli va qisqa muddatli. Odatda bir yil yoki kamroq muddatda erishiladigan maqsadlar qisqa muddatli, uch yil yoki ko'proq muddatda erishiladiganlar maqsadlar uzoq muddatli deb hisoblanadilar. Agar zaruriyat vujudga kelsa, yana oraliq (o'rtacha muddatli) maqsadlar ham belgilanadilar.

To'g'ri shakllangan maqsadlarni qanoatlantirishlari kerak bo'lgan bir necha asosiy talablar mavjud. Ular quyidagicha bo'lishlari kerak:

- haqiqiy;
- egiluvchan;
- o'lchanadigan, vaqtga qaratilgan;
- aniq;
- bir birlari bilan birga bo'la oladigan;
- ta'sirning asosiy sub'ektlari uchun qulay;

Boshqaruv tizimida bir necha o'zaro bog'langan maqsadlar mavjudligida maqsadlar tizimi(daraxti)ni qurish zaruriyati vujudga keladi. U maqsadlar ierarxiyasini, ya'ni umumiylik, ahamiyatlilik va maqsadga erishishning izchilligi darajasi bo'yicha joylashgan, bir biriga bo'ysunuvchi maqsadlarning tartibga solingan majmuasini qurishdan iboratdir.

Rejalar nima qilish kerakligini ko'rsatuvchi ro'yxatga egalar, qo'yilgan maqsadlarga erishish uchun zarur bo'lgan ishni bajarishning izchilligi, resurslar va vaqtni belgilab beradilar. Shunga ko'ra rejalashtirish quyidagilarni o'z ichiga oladi:

- maqsadlar va vazifalarni belgilash; maqsadlarga erishish uchun strategiyalar, dasturlar va rejalarini ishlab chiqish;

- zarur resurslarni aniqlash va ularni maqsadlar va vazifalar bo'yicha taqsimlash;

- rejalarini ularni bajarishi kerak bo'lgan, ularni amalga oshirish uchun javobgar bo'lgan kishilarga yetkazish.

Umuman rejalashtirish vazifasi zamonaviy tashkilotlarda uchta darajada bajariladi: strategik, taktik, operativ.

Strategik rejalashtirishdan taktik, keyinroq esa operativ (odatda bir yillik) rejalashtirish kelib chiqadi, u yetarlicha batafsil quriladi. Ushbu rejaga muvofiq tashkilot faoliyatining har bir yo'nalishi bo'yicha faoliyatning hajmi belgilanadi. Ishchi kuchi va kapital kiritmalarni jalb qilish bo'yicha rejalar, mahsulotni ishlab chiqarish rejalarini tuziladi. Yillik reja ishlab chiqarish va sotish rejalarini choraklar va oylar bo'yicha tafsiloti bilan aniqlab beradi. Bunda har bir bo'linma har oyda sotishlar va xarajatlar bashoratlarini aniqlab oladi va o'z rejalarini ushbu aniqlashlar bilan moslashtiradi.

Korxona faoliyatini operativ rejalashtirish ko'pincha biznes-reja asosida amalga oshiriladi. Biznes-rejada tashkilot rioya qilish kerak bo'lgan vaqt oralig'i ma'lum bo'lishi kerak (odatda bir yil).

Biznes-reja yordamida tadbirkor ma'lum davr ichidagi faoliyati natijalarini baholashi mumkin. Bu rejadani yana kelajakda biznesni olib borish konsepsiyasini ishlab chiqish uchun foydalanish mumkin.

Bundan tashqari qarz beruvchilar va sarmoyadorlar biznesga pullarini kiritishdan avval, biznes-reja bilan tanishishlari darkor. Bunda ular tadbirkorning ishga doir obro'si, qarzga xizmat ko'rsatish bo'yicha pul oqimlari, kafolatlarni ta'minlanishi va shaxsiy sarmoyaning ulushiga e'tibor qarataishlari kerak.

Biznes-rejalar asosan quyidagi bo'limlarga ega bo'ladilar:

- mahsulot va xizmatlar;
- marketing;
- ishlab chiqarish rejasi;
- boshqaruv va tashkil qilish;
- sarmoya va kompaniyaning yuridik shakli;
- moliyaviy reja.

Boshqaruvning keyingi vazifasi tashkil qilishdir. Uning vazifasi quyidagilardir:

- tashkilotni qismlarga bo'lish, umumiy boshqaruv vazifalarini bo'linmalar vaxodimlar o'rtasida taqsimlash;
- tashkilotning tashkiliy tuzilmasini shakllantirish, uning elementlari o'zaro hamkorligini yo'lga qo'yish;
- tashkilotning ma'lum tashkiliy madaniyatini shakllantirish uchun sharoitlar yaratish;
- qabul qilingan qarorlarni bajarilishini tashkil qilish ;
- ishlab chiqarish, savdo va boshqa jarayonlarni joriy tashkil qilish;
- tashkilot faoliyatini resurslar bilan ta'minlash;
- vazifalar va vakolatlarni boshqalarga topshirish; tashkilotni uni rivojlanish jarayonida isloh qilish (qaytadan tashkil qilish).

Boshqaruv jarayonlari va ularni tashkil qilishni ham ko'rib chiqish mumkin. Bu jarayonlar asosiy, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchilarga bo'linadilar. Bunda mehnat predmeti sifatida boshqaruv qarori, axborotlar va hujjatlar bo'ladilar. Agar operatsiya mehnat predmetining parametrlarini o'zgartirishga qaratilsa, jarayon asosiy bo'ladi. Xizmat ko'rsatuvchi boshqaruv jarayonlariga mehnat predmetini jamlash, nazorat qilish va uzatish, yordamchilarga esa natijasida asosiy va xizmat ko'rsatish jarayonlarini bajarilishi uchun normal sharoitlar yaratiladigan operatsiyalar kiradi.

Boshqaruv jarayonlarini ratsional tashkil qilishning shartlarini ajratish mumkin:

- mutanosiblik;
- uzviylik;
- maqsadlarning mavjudligi;
- harakatlarning elastik (egiluvchan)ligi;
- barqarorlik;
- mehnat taqsimoti;
- boshqarilish me'yorlariga rioya qilinishi;
- majburiyatlar va vakolatlarni boshqalarga topshirilishi;
- parallellik;
- to'g'ridan to'g'ri aniqlik; bir maromdalik;
- birturdagi mehnat predmetlarini bir joyda jamlanishi; jarayonlarni egiluvchanligi.

Masalan, mutanosiblikda bitta jarayonning har xil ish joylarining teng o'tkazish qobiliyatiga, ish joylarni axborotlar, moddiy resurslar

bilan bir xilda ta'minlanishiga va h.k, parallellikda-operatsiyalarni bir vaqtda birga bo'la olishligiga, to'g'ridan to'g'ri aniqlikda - mehnat predmetlari, axborotlar va h.k.ni o'tishining muvofiq yo'liga, bir maromdalikda - boshqaruv jarayonlarini bajarilishining vaqtdagi tengligiga, uzviylikda - ish vaqtdan boshqaruv jarayonlarini bajarish uchun ko'proq foydalanishga erishiladi.

Bu shartlarga rioya qilinishiga erishish uchun jarayonlar va operatsiyalarni takrorlanishini oshirish zarur, bunga turli xarakterdagi ayrim jarayonlarni unifikatsiyalash va bir turga keltirish yo'li bilan erishiladi.

Menejer tomonidan vakolatlarni qo'li ostidagilarga topshirilishi boshqaruvni ratsional tashkil qilinishining muhim sharti bo'ladi, keyingilar o'zlariga topshirilgan sohalarida qarorlar qabul qiladilar va ularni amalga oshiradilar. Topshirish vazifalar va qarorlar qabul qilish huquqini ularni bajarish bo'yicha majburiyatlarni o'ziga oluvchi shaxsga topshirilishini bildiradi.

Topshirish jarayoni o'z ichiga quyidagi harakatlarni oladi:

- majburiyatlarni belgilash;
- talab qilinadigan natijalarni belgilash; kerakli vakolatlarni topshirish va zaruriy natijalarga erishish bo'yicha majburiyatlarni zimmasiga yuklash.

Motivatsiya - o'zini va boshqalarni maqsadlarga erishish uchun faoliyatga undash jarayonidir.

Rahbarlar doimiy ravishda xodimlarni, ular buni his qiladilarni yoki yo'qmi, undaydilar. Qadimgi vaqtlarda buning uchun qamchi va qo'rqitishlar, tanlab olinganlar uchun mukofotlar xizmat qilganlar.

XX asrga qadar shunday fikr keng tarqalganki, odamlar hamma vaqt ham ularga ko'proq pul ishlab topish imkoniyati berilganda yaxshiroq ishlaydilar, ya'ni motivatsiya qilinayotgan harakatlarni pul mukofotlariga almashtirilishi bilan tenglashtirilgan. Ammo keyingi tadqiqotlar bunday yondoshuvni asossizligini aniqlab berganlar va motivatsiya ehtiyojlarining murakkab yig'indisining natijasi ekanligini ko'rsatganlar. Xodimlarni rag'batlantirish uchun rahbarga ularning ehtiyojlarini aniqlash zarur, ular yaxshi ish orqali qanoatlantiriladilar.

Boshqaruvning motivatsiya usullarini quyidagilarga ajratish mumkin:

- iqtisodiy motivatsiya usullari - ish haqi, mukofot, imtiyozli foizlar, foydalarda ishtirok etish, aksiyalar paketi, qo'shimcha ish haqi va boshqalar;

- ijtimoiy motivatsiya usullari-ijtimoiy tan olinish, tashakkurnoma, qoyil qolish, ilohiylashtirish, nafratlanish va h.k;
- psixologik motivatsiya usullari-shaxs ahamiyatini his qilish, befarqlik, zararlilik, keraksizlik va boshqalar;
- hukmronlik motivatsiya usullari-lavozimini oshirish, qo'shimcha vakolatlar berish va boshqalar;
- ijtimoiy psixologik motivatsiya usullari-ijtimoiy faollikni oshirish, tajriba almashtirish, tanqid, ishga doir boshqaruv va kasbiy etika va h.k;
- ma'naviy motivatsiya usullari-shaxsiy yoki ommaviy tan olish, maqtov va tanqid;
- maqsadli usul;
- ishlarni loyihalashtirish va qayta loyihalashtirish (boyitish) usuli;
- xodimni jalb qilish usuli (partisipativ usul);
- motivatsiya va undovlarni o'rganish sabablari-eksperimental usullar, hulqni va uning sabablarini boshqa tomonidan baholash usullari, o'rganish usullari (suhbat, so'rov, anketa to'ldirish) va boshqalar.

Motivatsiyaga jarayon sifatida qarash maqsadga muvofiqdir. Shuning uchun uni quyidagi shartlikning ma'lum darajasidagi oltita birini orqasidan biri keluvchi bosqichlar ko'rinishida tasavvur qilish mumkin.

- ehtiyojni vujudga kelishi; ehtiyojni qanoatlantiruvchi, bartaraf qiluvchi yo'llarni qidirib topish;
- harakatlarning maqsadlari (yo'nalishlari)ni belgilash;
- kerakli harakatlarni amalga oshirish;
- amalga oshirilgan harakatlar uchun mukofotlar olish; ehtiyojlarni qanoatlantirish, bartaraf qilish.

Motivatsiya jarayoni hammadan avval motivatsiyaning mazmunini nazariyala- rini tushuntirib beradi. Ularda odamlarni harakat qilishga undovchi, ayniqsa ishning hajmi va mazmunini belgilashdagi asosiy ehtiyojlar aniqlanadi. Motivatsiyaning konsepsiyalarini ishlab chiqishda A.Maslou, F.Gersberg, D.Mak Klellandlarning asarlari katta ahamiyatga ega bo'lgan.

Amerikalik ruhshunos A.Maslouning (1908-1970) nazariyasi bo'yicha ehtiyojni qat'iy ierarxik tuzilma ko'rinishida joylashtirish

mumkin (4.2-rasm). U pastki bosqichlardagi ehtiyojlar odamga yuqoriroq bosqichdagilarga qaraganda oldinroq ta'sir qiladilar deb hisoblaydi. Har bir aniq paytda odam o'zi uchun muhimroq yoki kuchliroq bo'lgan ehtiyojni qanoatlantirishga harakat qiladi. Keyingi bosqichdagi ehtiyoj pastroq bosqichdagi ehtiyojni qanoatlantirilgandan keyin odamning hulqidagi qudratliroq omil bo'ladi.

Fiziologik ehtiyojlar yashab qolish uchun zarur bo'ladilar. Ular o'z ichiga ovqat, suv, uy-joy, dam olishga ehtiyojni oladilar.

Tegishlilik va daxldorlikka ehtiyojlar o'z ichiga nimagadir yoki kimgadir tegishlilik hisini, ijtimoiy o'zaro hamkorlik, bog'liqlik va qo'llab quvvatlash hisini oladilar.

Xavfsizlik va himoyalanganlikka ehtiyojlar atrof-muhit tomonidan jismoniy va psixologik xavflardan ximoya qilinganlik va kelajakda fiziologik ehtiyojlar qanoatlantirilishiga ishonchni ko'zda tutadi.

Qishloq xo'jaligini joylashtirish va ixtisoslashtirish ijtimoiy mehnat taqsimotining turli shakllarini o'zida namoyon etadi. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi o'ziga xos xususiyatlarga ega bo'lib, ishlab chiqarishning iqtisodiy va tabiiy jarayonlarini o'zida aks ettiradi hamda bu tarmoqda mehnatning ijtimoiy taqsimotiga o'z ta'sirini ko'rsatadi. Qishloq xo'jaligida ishlab chiqarishning o'ziga xos xususiyatlaridan biri shundan iboratki, bunda ishchilar mehnat jarayonida turli qishloq xo'jaligi texnikalari va boshqa shu kabi mehnat vositalari bilan bir qatorda tuproq va tirik organizmlar bilan ham ishlashiga to'g'ri keladi. Shu sababli qishloq xo'jaligida mehnat taqsimotini sanoat tarmog'idagi mehnat taqsimotining ishlab chiqarish jarayonlari, mahsulotning alohida detallarini bo'yicha amalga oshirilgani singari chuqur amalga oshirib bo'lmaydi. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining tuproq va iqlim sharoitlari bilan uzviy bog'liqligi mehnatning geografik jihatdan ham taqsimlanish zaruriyatini keltirib chiqaradi va bu xususiyat uning joylashishida o'z ifodasini topadi.

Ishlab chiqarishni joylashtirish - bu qishloq xo'jalik mahsulotlarini ishlab chiqarish maqsadida mamlakat tumanlarining tabiiy-iqtisodiy va ekologik omillarini hisobga olgan holda, ularda u yoki bu turdagi qishloq xo'jalik ekini yoki chorva mollari turini hamda ularga ko'rsatiladigan xizmatni mos holda joylashtirishdir. Qishloq xo'jalik ishlab chiqarishini joylashtirish ijtimoiy mehnat taqsimotini miqdor tomondan ko'rsatib, mamlakat hududlarida joylashgan har bir xo'jalik, tuman, viloyat qaysi turdagi qishloq xo'jalik ekinlarini ekishini, chorva

mollar turini saqlashni va ularga mos bo'lgan xizmatni ko'rsatishini aniqlab beradi.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini joylashtirishda quyidagi omillarga e'tibor berish lozim:

- yirik sanoat markazlari va shaharlar talabini hisobga olish;
- qishloq xo'jalik mahsulotlari xarakteriga, tez buzilish, tashish qiyinchiligi, transport harakati va hokazolar;
- mahsulot yetishtirish uchun sarflanadigan xomashyo manbalariga yaqinlashtirish;
- transport vositalari hamda yo'llar holati;
- mahsulotlarni qayta ishlash, saqlash va sotuvchi korxonalarni joylashishiga va rivojlanish darajasi;
- mintaqa aholisi, uning mehnatga yaroqli qismi, mehnat malakasi, kasbi va bo'sh ish o'rinlarining mavjudligi.

Qishloq xo'jaligi mintaqasi yoki alohida korxonaning ixtisoslashuvi esa asosiy tarmoqni belgilab olish va uning rivojlanishi uchun ustuvor rivojlanishi uchun shart-sharoit yaratishni nazarda tutadi. U qishloq xo'jalik mintaqasi yoki xo'jalikning ishlab chiqarish yo'nalishini va tarmoq tarkibini tavsiflaydi.

Qishloq xo'jaligining tarmoq tarkibi yalpi va tovar mahsuloti tarkibida alohida tarmoqlarning salmog'i bilan tavsiflanadi va quyidagicha hisoblanadi:

$$TT = \frac{TYMQ}{QXYaM} \times 100$$

Bunda: TT - tarmoq tarkibi, foizda;

TYMQ – tarmoqlarda (o'simlikchilik yoki chorvachilik) yetishtirilgan mahsulot qiymati;

QXYaM – qishloq xo'jaligi tarmog'ining umumiy yalpi mahsuloti qiymati.

Ixtisoslashtirilgan qishloq xo'jaligi tovar mahsulotlari ishlab chiqarishning asosi hisoblanadi. Shuning uchun qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining ixtisoslashtirish yo'nalishi ularda yetishtirilgan tovar mahsulotining strukturasiga qarab aniqlanadi. Ma'lumki xo'jaliklarda faqatgina tovar mahsulotlar yetishtirilmay balki urug'lik, chorva uchun yem, sut, inkubatsiya uchun tuxum va shunga o'xshash mahsulotlar yetishtiriladiki, ular yalpi mahsulot strukturasida o'z ifodasini topadi va aniqlanadi.

Mamlakatimizda qishloq xo'jaligining tarmoq tarkibi to'g'risidagi ma'lumotlar 1-jadvalda keltirilgan.

1-jadval Mamlakatimizda qishloq xo'jaligining tarmoq tarkibi, foizda

	2016	2017	2018	2019
Qishloq, o'rmon va baliq xo'jaligi mahsuloti	100	100	100	100
shundan:				
dehqonchilik, foizda	51,6	53,9	50,4	49,9
chorvachilik, foizda	45,0	42,0	45,6	46,5

Manba: O'zbekiston Respublikasi Davlat statistika qo'miasi ma'lumotlari asosida mualliflar tomonidan hisoblangan.

Ushbu jadval ma'lumotlaridan ko'rinib turibdiki, mamlakatimiz qishloq xo'jaligi tarkibida o'simlikchilik tarmog'ining ulushi so'nggi yillarda kamaymoqda, shunga mutanosb ravishda chorvachilik tarmog'ining ulushi esa ortmoqda.

Har bir qishloq xo'jaligi korxonasida bir necha tarmoq mavjud, ular orasida korxonaning maqsadi va vazifasini, asosiy yo'nalishini ifoda etuvchi tarmoq bo'ladi. U yoki bu qishloq xo'jaligi mahsulotini yetishtirishga nafaqat qishloq xo'jaligi korxonasi, balki butun bir hudud, viloyat, iqtisodiy hudud va zonalar ixtisoslashishi mumkin. Ko'rinib turibdiki, ixtisoslashish ma'lum mazmunda joylashish bilan bog'liq bo'lib, qishloq xo'jalik ishlab chiqarishining mamlakat hududida joylashishini, ya'ni ijtimoiy mehnat taqsimoti shaklini ifoda qiladi. Ixtisoslashtirish va joylashtirish bir jarayonning ikki tomonini aks ettirib, ixtisoslashtirish bu jarayonning sifat tomonini, ya'ni birinchi navbatda, qanday mahsulot yetishtirish kerak degan savolga, joylashtirish esa uning miqdor tomonini, ya'ni u yoki bu mahsulotdan qancha yetishtirish kerak, degan savolga javob beradi.

Ixtisoslashuviga ko'ra qishloq xo'jaligi korxonalaridagi tarmoqlar asosiy, qo'shimcha va xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlarga bo'linadi.

Asosiy tarmoq deb, qishloq xo'jaligi yalpi va tovar mahsulotida yuqori salmoqni egallagan tarmoqqa aytiladi. Asosiy tarmoq korxonaning

ixtisoslashishini aniqlaydi. Qo'shimcha tarmoq yalpi va tovar mahsuloti ishlab chiqarishda asosiy tarmoqqa nisbatan kamroq salmoqqa ega bo'ladi. Asosiy va qo'shimcha tarmoqlar o'zaro chambarchas bog'liq bo'ladi va bir-birini to'ldiradi. Ularni o'zaro uyg'un holda yuritib borish mavjud resurslardan samaraliroq foydalanishni ta'minlaydi.

Qishloq xo'jaligi korxonalarida o'simlikchilik va chorvachilikka xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlar - transport xizmati, ta'mirlash xizmati, ombor xo'jaligi va boshqalar ham faoliyat ko'rsatadi. Xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlar tarkibiga qishloq xo'jaligi mahsulotlarini qayta ishlaydigan bo'linmalar, qurilish brigadalari, qurilish materiallari ishlab chiqaruvchi bo'linmalar va boshqalarni ham kiritish mumkin.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini ixtisoslashtirish – bu xo'jalik yurituvchi subektlar faoliyatlarini, talab va taklifdan kelib chiqqan holda, mavjud resurslardan samarali foydalanib, qishloq xo'jaligi mahsulotlarni yetishtirishga yo'naltirishdan iboratdir. Korxonaning u yoki bu turdagi mahsulotni (paxta, don, qand lavlagi, go'sht, sut, tuxum, jun va boshqalar) ishlab chiqarishdagi ishtirokini belgilab beradi.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining ixtisoslashishi avvalombor asosiy tarmoqni rivojlantirishga ta'sir ko'rsatib, kompleks mexanizatsiyalashtirish, avtomatlashtirish, yangi navlarni joriy etish, yuqori mahsuldor nasldor mollarni ko'paytirish, intensiv texnologiyalar qo'llash va hokazolarni amalga oshirishni taqozo etadi. Biroq, xo'jaliklar ixtisoslashishining iqtisodiy samaradorligini yuqori darajasiga asosiy, yordamchi va xizmat qiluvchi tarmoqlarni bir-biriga mutanosib rivojlantirish orqaligina erishish mumkin.

Ixtisoslashtirish darajasiga ko'ra xo'jaliklar quyidagi guruhlarga bo'linadi:

- tor ixtisosli xo'jaliklar;
- ixtisoslashgan xo'jaliklar;
- ko'p ixtisosli (tarmoqli) xo'jalik.

Birinci guruhga qoidaga asosan tarkibida bitta tarmog'i bo'lib, uning tovar mahsulot strukturasidagi ulushi 90-100 foizni tashkil qilgan xo'jaliklar kiradi (parrandachilik fabrikasi, issiqxonalar, mevali daraxtlar ko'chatini yetishtiruvchi va shunga o'xshash xo'jaliklar kiradi).

Tor ixtisosli xo'jaliklar yuqorida ko'rsatilgan ijobiy tomonlari bilan bir qatorda ma'lum kamchiliklarga, salbiy oqibatlariga ham ega. Tor ixtisosli xo'jaliklarda tabiiy-iqlim sharoitlari (qurg'oqchilik, kuchli sovuq) ta'sirida yetishtirayotgan mahsulot hajmi keskin qisqarishi yoki bozor konyunkturasidagi o'zgarish sababli mahsulotning narxi keskin tushib

ketgan holatlarda korxona iqtisodiy nochor ahvolga tushib qolishi mumkin. Shu sababli bir turdagi mahsulot yetishtirishga chuqur ixtisoslashuv iqtisodiy tomondan o'zini oqlamasligi mumkin.

Ikkinchi guruhning tarkibiga hozirda nisbatan keng tarqalgan, tarkibida asosiy, yordamchi va xizmat qiluvchi tarmoqlar mavjud bo'lgan xo'jaliklar kiradi. Bu guruhdagi xo'jaliklar tarkibida asosiy tarmoqlarning soni va ularning katta-kichikligiga qarab uchga bo'linadi:

a) tarkibida bitta asosiy tarmoq bo'lib, uning tovar mahsulotidagi ulushi 50 foizdan yuqori bo'lgan xo'jaliklar kiradi (paxtachilik, sabzavotchilik, bog'dorchilik, chorvachilik va hokazo);

b) tarkibida ikkita asosiy tarmoq bo'lib, ularning har birining tovar mahsulotidagi salmog'i 20 foizdan kam bo'lmay, birgalikda tovar mahsulotining yarmidan ko'proq qismini tashkil qilgan xo'jaliklar kiradi (don-paxtachilik, don-chorvachilik, sabzavot-polizchilik, bog'dorchilikuzumchilik va hokazo);

d) tarkibida uchta asosiy tarmoq bo'lib, ular xo'jalik tovar mahsulotini to'rtidan uch qismini tashkil qilgan hamda tarkibida bir nechta yordamchi tarmoqlar bo'lgan xo'jaliklar kiradi (don-paxta-chorvachilik, don-kartoshka-chorvachilik va hokazo).

Xo'jaliklardagi mavjud asosiy tarmoqlarga qarab uning ixtisoslashishini yuritish qabul qilingan. Ba'zi ixtisoslashgan xo'jaliklarda asosiy tarmoq mahsulotlarini qayta ishlash, saqlash kabi xizmat qiluvchi tarmoqlar keng rivojlanishi ham mumkin. Bular meva, uzumni, chorvachilik mahsulotlarini qayta ishlovchi tarmoqlar kabilardir. Ushbu guruhga (ko'p tarmoqli xo'jaliklarga) - tarkibida ko'p sonli qishloq xo'jaligi tarmoqlari mavjud bo'lgan va yaqqol ko'rinadigan ixtisosga ega bo'lmagan xo'jaliklar kiradi. Bu xo'jaliklarda tarmoqlarning kamaytirilishi va ixtisoslashtirishning chuqurlashishi natijasida ixtisoslashgan xo'jaliklar guruhiga o'ta boradilar.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida bir nechta tarmoqlarni qo'shib olib borish ishlab chiqarishning mavsumiyligini pasaytiradi, mehnat, yer, moddiy resurslaridan to'laroq foydalanish imkoniyatini beradi, ishlab chiqarish vositalari va mehnat xarajatlari notekisligini kamaytiradi. Tarmoqlarni oqilona qo'shib olib borish yil davomida qishloq xo'jaligi mahsulotlari va pul vositalarini bir tekis kelib tushishi imkonini beradi, xo'jaliklar iqtisodiyotiga samarali ta'sir ko'rsatadi, ularning moliyaviy holatini yaxshilaydi.

Qishloq xo'jaligida tarmoqlarni oqilona joylashtirishdan ko'zlangan asosiy maqsadlar quyidagilar:

- resurs potensialidan - yer, suv, mehnat va moddiy resurslardan samarali foydalanish;
- mahsulot birligi hisobiga minimal darajada mehnat xarajatlari va vositalar sarflab maksimal miqdorda mahsulot olishni ta'minlash;
- ishlab chiqarishning mavsumiyligini kamaytirish, yil davomida texnika va ish kuchidan to'liqroq foydalanish;
- yil davomida aylanma vositalarning aylanishini va pul vositalarning bir tekis kelib tushishini ta'minlash va hokazo.

Qishloq xo'jaligini iqtisodiy asoslangan holda joylashtirish quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- bozor talabini hisobga olish. Qishloq xo'jaligida bozor munosabatlarini joriy qilish qishloq xo'jaligini ixtisoslashtirish va konsentratsiyalash jarayonini o'zgartirish, ishlab chiqarishni tashkil qilishning progressiv shakliga o'tish, zarar keltiradigan mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechish;
- moddiy va mehnat resurslarini tejagan holda yalpi mahsulotni ko'paytirish mumkin bo'lgan mintaqada ishlab chiqarishni joylashtirish;
- tabiiy-iqlim sharoitlarini inobatga olgan holda ishlab chiqarishni joylashtirish;
- mehnat resurslaridan samarali foydalanish;
- transportning barcha turlarini rivojlantirish;
- qishloq xo'jaligi va sanoat o'rtasida to'g'ri mutanosiblikni ta'minlash;
- sanoat korxonalarini xom-ashyoga qishloq xo'jaligi korxonalarini esa ularning mahsulotlari iste'molchilariga yaqinlashtirish;
- fan-texnika taraqqiyoti va moddiy-texnika bazani takomillashtirish;
- mamlakatning iqtisodiy va oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlash.

Qishloq xo'jaligini joylashtirish va ixtisoslashtirish ijtimoiy mehnat taqsimotining turli ko'rinishlaridir. Joylashtirish - alohida turdagi qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishni respublika mintaqalarida, ayrim viloyat, tumanlar va korxonalar bo'yicha miqdoriy taqsimlashni bildiradi. Qishloq xo'jaligini joylashtirish uni ixtisoslashtirish bilan chambarchas bog'langan. Ixtisoslashtirishni amalga oshirishda mintaq va korxonalarning tabiiy va iqtisodiy sharoitlarini hisobga olish muhimdir. Natijada qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini oqilona joylashtirish ta'minlanadi. Qishloq xo'jaligi hududlarini yoki alohida korxonalarni ixtisoslashtirish asosiy tarmoqni ajratib olish va uning rivojlanishiga sharoit yaratishdir. Ixtisoslashtirish ishlab chiqarish yo'nalishini xarakterlaydi va hudud yoki xo'jalikning tarmoq strukturasi aniqlaydi.

ketgan holatlarda korxona iqtisodiy nochor ahvolga tushib qolishi mumkin. Shu sababli bir turdagi mahsulot yetishtirishga chuqur ixtisoslashuv iqtisodiy tomondan o'zini oqlamasligi mumkin.

Ikkinchi guruhning tarkibiga hozirda nisbatan keng tarqalgan, tarkibida asosiy, yordamchi va xizmat qiluvchi tarmoqlar mavjud bo'lgan xo'jaliklar kiradi. Bu guruhdagi xo'jaliklar tarkibida asosiy tarmoqlarning soni va ularning katta-kichikligiga qarab uchga bo'linadi:

a) tarkibida bitta asosiy tarmoq bo'lib, uning tovar mahsulotidagi ulushi 50 foizdan yuqori bo'lgan xo'jaliklar kiradi (paxtachilik, sabzavotchilik, bog'dorchilik, chorvachilik va hokazo);

b) tarkibida ikkita asosiy tarmoq bo'lib, ularning har birining tovar mahsulotidagi salmog'i 20 foizdan kam bo'lmay, birgalikda tovar mahsulotining yarmidan ko'proq qismini tashkil qilgan xo'jaliklar kiradi (don-paxtachilik, don-chorvachilik, sabzavot-polizchilik, bog'dorchilikuzumchilik va hokazo);

d) tarkibida uchta asosiy tarmoq bo'lib, ular xo'jalik tovar mahsulotini to'rtadan uch qismini tashkil qilgan hamda tarkibida bir nechta yordamchi tarmoqlar bo'lgan xo'jaliklar kiradi (don-paxta-chorvachilik, don-kartoshka-chorvachilik va hokazo).

Xo'jaliklardagi mavjud asosiy tarmoqlarga qarab uning ixtisoslashishini yuritish qabul qilingan. Ba'zi ixtisoslashgan xo'jaliklarda asosiy tarmoq mahsulotlarini qayta ishlash, saqlash kabi xizmat qiluvchi tarmoqlar keng rivojlanishi ham mumkin. Bular meva, uzumni, chorvachilik mahsulotlarini qayta ishlovchi tarmoqlar kabilardir. Ushbu guruhga (ko'p tarmoqli xo'jaliklarga) - tarkibida ko'p sonli qishloq xo'jaligi tarmoqlari mavjud bo'lgan va yaqqol ko'rinadigan ixtisosga ega bo'lmagan xo'jaliklar kiradi. Bu xo'jaliklarda tarmoqlarning kamaytirilishi va ixtisoslashtirishning chuqurlashishi natijasida ixtisoslashgan xo'jaliklar guruhiga o'ta boradilar.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida bir nechta tarmoqlarni qo'shib olib borish ishlab chiqarishning mavsumiyligini pasaytiradi, mehnat, yer, moddiy resurslaridan to'laroq foydalanish imkoniyatini beradi, ishlab chiqarish vositalari va mehnat xarajatlari notekisligini kamaytiradi. Tarmoqlarni oqilona qo'shib olib borish yil davomida qishloq xo'jaligi mahsulotlari va pul vositalarini bir tekis kelib tushishi imkonini beradi, xo'jaliklar iqtisodiyotiga samarali ta'sir ko'rsatadi, ularning moliyaviy holatini yaxshilaydi.

Qishloq xo'jaligida tarmoqlarni oqilona joylashtirishdan ko'zlangan asosiy maqsadlar quyidagilar:

- resurs potensialidan - yer, suv, mehnat va moddiy resurslardan samarali foydalanish;
- mahsulot birligi hisobiga minimal darajada mehnat xarajatlari va vositalar sarflab maksimal miqdorda mahsulot olishni ta'minlash;
- ishlab chiqarishning mavsumiyligini kamaytirish, yil davomida texnika va ish kuchidan to'liqroq foydalanish;
- yil davomida aylanma vositalarning aylanishini va pul vositalarning bir tekis kelib tushishini ta'minlash va hokazo.

Qishloq xo'jaligini iqtisodiy asoslangan holda joylashtirish quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- bozor talabini hisobga olish. Qishloq xo'jaligida bozor munosabatlarini joriy qilish qishloq xo'jaligini ixtisoslashtirish va konsentratsiyalash jarayonini o'zgartirish, ishlab chiqarishni tashkil qilishning progressiv shakliga o'tish, zarar keltiradigan mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechish;
- moddiy va mehnat resurslarini tejagan holda yalpi mahsulotni ko'paytirish mumkin bo'lgan mintaqada ishlab chiqarishni joylashtirish;
- tabiiy-iqlim sharoitlarini inobatga olgan holda ishlab chiqarishni joylashtirish;
- mehnat resurslaridan samarali foydalanish;
- transportning barcha turlarini rivojlantirish;
- qishloq xo'jaligi va sanoat o'rtasida to'g'ri mutanosiblikni ta'minlash;
- sanoat korxonalarini xom-ashyoga qishloq xo'jaligi korxonalarini esa ularning mahsulotlari iste'molchilariga yaqinlashtirish;
- fan-texnika taraqqiyoti va moddiy-texnika bazani takomillashtirish; • mamlakatning iqtisodiy va oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlash.

Qishloq xo'jaligini joylashtirish va ixtisoslashtirish ijtimoiy mehnat taqsimotining turli ko'rinishlaridir. Joylashtirish - alohida turdagi qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishni respublika mintaqalarida, ayrim viloyat, tumanlar va korxonalar bo'yicha miqdoriy taqsimlashni bildiradi. Qishloq xo'jaligini joylashtirish uni ixtisoslashtirish bilan chambarchas bog'langan. Ixtisoslashtirishni amalga oshirishda mintaq va korxonalarning tabiiy va iqtisodiy sharoitlarini hisobga olish muhimdir. Natijada qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini oqilona joylashtirish ta'minlanadi. Qishloq xo'jaligi hududlarini yoki alohida korxonalarni ixtisoslashtirish asosiy tarmoqni ajratib olish va uning rivojlanishiga sharoit yaratishdir. Ixtisoslashtirish ishlab chiqarish yo'nalishini xarakterlaydi va hudud yoki xo'jalikning tarmoq strukturasi aniqlaydi.

ketgan holatlarda korxona iqtisodiy nochor ahvolga tushib qolishi mumkin. Shu sababli bir turdagi mahsulot yetishtirishga chuqur ixtisoslashuv iqtisodiy tomondan o'zini oqlamasligi mumkin.

Ikkinchi guruhning tarkibiga hozirda nisbatan keng tarqalgan, tarkibida asosiy, yordamchi va xizmat qiluvchi tarmoqlar mavjud bo'lgan xo'jaliklar kiradi. Bu guruhdagi xo'jaliklar tarkibida asosiy tarmoqlarning soni va ularning katta-kichikligiga qarab uchga bo'linadi:

a) tarkibida bitta asosiy tarmoq bo'lib, uning tovar mahsulotidagi ulushi 50 foizdan yuqori bo'lgan xo'jaliklar kiradi (paxtachilik, sabzavotchilik, bog'dorchilik, chorvachilik va hokazo);

b) tarkibida ikkita asosiy tarmoq bo'lib, ularning har birining tovar mahsulotidagi salmog'i 20 foizdan kam bo'lmay, birgalikda tovar mahsulotining yarmidan ko'proq qismini tashkil qilgan xo'jaliklar kiradi (don-paxtachilik, don-chorvachilik, sabzavot-polizchilik, bog'dorchilikuzumchilik va hokazo);

d) tarkibida uchta asosiy tarmoq bo'lib, ular xo'jalik tovar mahsulotini to'rtidan uch qismini tashkil qilgan hamda tarkibida bir nechta yordamchi tarmoqlar bo'lgan xo'jaliklar kiradi (don-paxta-chorvachilik, don-kartoshka-chorvachilik va hokazo).

Xo'jaliklardagi mavjud asosiy tarmoqlarga qarab uning ixtisoslashishini yuritish qabul qilingan. Ba'zi ixtisoslashgan xo'jaliklarda asosiy tarmoq mahsulotlarini qayta ishlash, saqlash kabi xizmat qiluvchi tarmoqlar keng rivojlanishi ham mumkin. Bular meva, uzumni, chorvachilik mahsulotlarini qayta ishlovchi tarmoqlar kabilardir. Ushbu guruhga (ko'p tarmoqli xo'jaliklarga) - tarkibida ko'p sonli qishloq xo'jaligi tarmoqlari mavjud bo'lgan va yaqqol ko'rinadigan ixtisosga ega bo'lmagan xo'jaliklar kiradi. Bu xo'jaliklarda tarmoqlarning kamaytirilishi va ixtisoslashtirishning chuqurlashishi natijasida ixtisoslashgan xo'jaliklar guruhiga o'ta boradilar.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida bir nechta tarmoqlarni qo'shib olib borish ishlab chiqarishning mavsumiyligini pasaytiradi, mehnat, yer, moddiy resurslaridan to'laroq foydalanish imkoniyatini beradi, ishlab chiqarish vositalari va mehnat xarajatlari notekisligini kamaytiradi. Tarmoqlarni oqilona qo'shib olib borish yil davomida qishloq xo'jaligi mahsulotlari va pul vositalarini bir tekis kelib tushishi imkonini beradi, xo'jaliklar iqtisodiyotiga samarali ta'sir ko'rsatadi, ularning moliyaviy holatini yaxshilaydi.

Qishloq xo'jaligida tarmoqlarni oqilona joylashtirishdan ko'zlangan asosiy maqsadlar quyidagilar:

- resurs potensialidan - yer, suv, mehnat va moddiy resurslardan samarali foydalanish;
- mahsulot birligi hisobiga minimal darajada mehnat xarajatlari va vositalar sarflab maksimal miqdorda mahsulot olishni ta'minlash;
- ishlab chiqarishning mavsumiyligini kamaytirish, yil davomida texnika va ish kuchidan to'liqroq foydalanish;
- yil davomida aylanma vositalarning aylanishini va pul vositalarning bir tekis kelib tushishini ta'minlash va hokazo.

Qishloq xo'jaligini iqtisodiy asoslangan holda joylashtirish quyidagi tamoyillar asosida amalga oshiriladi:

- bozor talabini hisobga olish. Qishloq xo'jaligida bozor munosabatlarini joriy qilish qishloq xo'jaligini ixtisoslashtirish va konsentratsiyalash jarayonini o'zgartirish, ishlab chiqarishni tashkil qilishning progressiv shakliga o'tish, zarar keltiradigan mahsulot ishlab chiqarishdan voz kechish;
- moddiy va mehnat resurslarini tejagan holda yalpi mahsulotni ko'paytirish mumkin bo'lgan mintaqada ishlab chiqarishni joylashtirish;
- tabiiy-iqlim sharoitlarini inobatga olgan holda ishlab chiqarishni joylashtirish;
- mehnat resurslaridan samarali foydalanish;
- transportning barcha turlarini rivojlantirish;
- qishloq xo'jaligi va sanoat o'rtasida to'g'ri mutanosiblikni ta'minlash;
- sanoat korxonalarini xom-ashyoga qishloq xo'jaligi korxonalarini esa ularning mahsulotlari iste'molchilariga yaqinlashtirish;
- fan-texnika taraqqiyoti va moddiy-texnika bazani takomillashtirish;
- mamlakatning iqtisodiy va oziq-ovqat xavfsizligini mustahkamlash.

Qishloq xo'jaligini joylashtirish va ixtisoslashtirish ijtimoiy mehnat taqsimotining turli ko'rinishlaridir. Joylashtirish - alohida turdagi qishloq xo'jaligi mahsulotlari ishlab chiqarishni respublika mintaqalarida, ayrim viloyat, tumanlar va korxonalar bo'yicha miqdoriy taqsimlashni bildiradi. Qishloq xo'jaligini joylashtirish uni ixtisoslashtirish bilan chambarchas bog'langan. Ixtisoslashtirishni amalga oshirishda mintaq va korxonalarning tabiiy va iqtisodiy sharoitlarini hisobga olish muhimdir. Natijada qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini oqilona joylashtirish ta'minlanadi. Qishloq xo'jaligi hududlarini yoki alohida korxonalarni ixtisoslashtirish asosiy tarmoqni ajratib olish va uning rivojlanishiga sharoit yaratishdir. Ixtisoslashtirish ishlab chiqarish yo'nalishini xarakterlaydi va hudud yoki xo'jalikning tarmoq strukturasi aniq qayd etiladi.

Qishloq xo'jaligida ishlab chiqarishni ixtisoslashtirishning iqtisodiy ahamiyati quyidagilardan iborat:

- ishlab chiqarishning asosiy vositasi - yerdan samarali foydalanish uchun sharoit yaratadi. Shu asosda dehqonchilik va chorvachilik mahsulotlarining miqdorini ko'paytiradi va sifatini yaxshilaydi;
- Ixtisoslashtirish qishloqda mehnat resurslaridan yanada samaraliroq foydalanishga imkoniyat yaratadi. Dehqonchilik va chorvachilik xodimlarining professional strukturasini o'zgartiradi, kadrlarning malakasini va mehnat unumdorligini oshiradi;
- Ixtisoslashtirish kapital qo'yilmalar va asosiy vositalardan foydalanish samaradorligini oshirishning hal qiluvchi sharti hisoblanadi. Ishlab chiqarishga fan-texnika taraqqiyoti yutuqlarini va ilg'or tajribalarni joriy qilishga imkoniyat yaratadi;
- Ixtisoslashtirish tovar mahsulotlarini ishlab chiqarish va sotish xarajatlarini pasaytirish hamda rentabellikni oshirishga sharoit yaratadi va hokazo.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining ixtisoslashuviga turli omillar ta'sir ko'rsatadi. Ulardan biri korxonaning tabiiy-iqlim sharoiti va geografik joylashuvidir. Cho'l zonalarida, tabiiy yog'ingarchilik juda kam hududlarda suvni kam talab etadigan sohalar rivojlantiriladi. Shuning uchun cho'l zonalarida joylashgan korxonalar qo'ychilik, shuningdek, qorako'lchilik yo'nalishiga, tog' yonbag'rida joylashgan korxonalar bog'dorchilikka ixtisoslashgan. Bundan tashqari, ayrim hududlarning tabiiy-iqlim sharoitlari biror turdagi qishloq xo'jaligi mahsulotini yetishtirish uchun qulay bo'ladi. Masalan, Surxondaryo viloyatining ayrim tumanlari tabiiy-iqlim va tuproq sharoitlari anor yetishtirish uchun qulaydir. Shuni inobatga olgan holda hukumatimiz tomonidan viloyatda anorchilikni rivojlantirishga alohida e'tibor berilmoqda. 2021-2022-yillarda Surxondaryoda 9432 gektar yerda anorzorlar barpo etilishi va yillik hosil hajmini yaqin kelajakda 300 ming tonnaga yetkazish ko'zda tutilgan. Ayniqsa Sherobod tumanida yetishtiriladigan anorlar o'zining mazasi, tashqi ko'rinishi va hosildorligi bilan ajralib turadi. Shu bois uning bozori chaqqon, dovrug'i chet ellarga ketgan. Tumanda 48 ta mahallaning 33 tasi anor yetishtirishga ixtisoslashgan. Hozirgi vaqtda Sherobod tumanida yiliga 30 ming tonna anor yetishtiriladi. Shundan 8 ming tonnasi eksportga chiqarilmoqda. Yaqingacha tumanda 2400 gektar anorzor bor edi. So'nggi yillarda tumandagi anor yetishtirish uchun mavjud qulay sharoitdan unumli foydalanish maqsadida paxta va g'alla maydonlari o'rni fermar xo'jaliklari va tadbirkorlar tomonidan anor bog'lari tashkil etishga e'tibor

kuchaymoqda. 2021-yilda Sherobod tumanida besh ming, Muzrabot tumanida ikki ming va Qiziriq tumanida ming gektar yerda anor plantatsiyalari tashkil etilmoqda. Bundan tashqari, tumanda "Sherobod anor impeks" korxonasi ham tashkil etilgan. 5 million dollarlik mazkur loyiha natijasida anorni qadoqlash va qayta ishlash yo'lga qo'yilgan. Uskunalar Janubiy Koreya va Sloveniyadan keltirilgan. Korxona 6 ming tonna qadoqlash, 2 ming tonna anor sharbati ishlab chiqarish quvvatiga ega.

Qishloq xo'jaligi korxonalarining ixtisoslashuviga ta'sir etuvchi muhim omillardan yana biri – xo'jalik joylashgan hududda ishlab chiqarishga xizmat ko'rsatuvchi infratuzilmalarning rivojlanish darajasidir.

Ixtisoslashuv darajasining ortishiga davlatning agrar iqtisodiy siyosati ham ta'sir ko'rsatishi mumkin. Xususan, sobiq ittifoq davrida va mustaqillikning ilk davrida davlat tomonidan paxta va g'alla yetishtirishning strategik yo'nalishlar sifatida e'tirof etilishi, paxta va g'allaga davlat buyurtmalarining joriy etilishi natijasida dehqonchilik yo'nalishidagi qishloq xo'jaligi korxonalarining asosiy qismi paxta va g'alla yetishtirishga ixtisoslashgan.

Ixtisoslashuvga korxona joylashgan hududdagi aholining qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi sohasidagi tajribalari, asrlar davomida shakllanib kelgan va avloddan-avlodga o'tuvchi bilim va malakalari, yashash tarzi ham o'z ta'sirini ko'rsatishi mumkin. Masalan, Farg'ona viloyatining Quva tumani aholisi anor yetishtirish sirlarini yaxshi egallagani bilan mashhurdir.

Tayanch iboralar: Zamonaviy menejment, madaniyat, boshqaruv madaniyati, boshqaruv uslubi, Boshqaruv madaniyatini takomillashtirish, Axloqiy meyorlar, Menejerning imidji.

Nazorat va muhokama uchun savollar

«Madaniyat» deganda nimani tushunasiz?

1. Zamonaviy menejment tushunchasi nima?
2. Menejment madaniyati nima?
3. Menejment madaniyatining asosiy elementlariga nimalar kiradi?
4. Boshqaruv uslubi tushunchasi?
5. Boshqaruv uslubi xususiyatlari?
6. boshqarish uslublariga nimalar kiradi?
7. Qishloq xo'jaligi korxonalarini boshqarish uslublariga nimalar kiradi?
8. Menejerning imidji nima?

7-BOB: Qishloq xo'jaligida strategik boshqaruv va rejalashtirish

7.1. Strategiya va strategik boshqaruv tushunchasi.

«**Strategiya**» suzi «**Strategos**» grek suzidan kelib chiqqan bulib, «general maxorati» ma'nosini bildiradi. «**Strategik**» suzining ma'nosi – u joriy rejalardan farkli ravishda strategik rejalar uzok muddatga ishlab chikilishi xaqida tushuncha beradi. Ularning davomiylik muddati bir kator omillarga bog'liq: tashkilot maqsadi va uning texnologiyasi, ichki va tashqi muhitning uzgaruvchanligi va xokazolar. Strategik rejalashtirishning oddiy muxlati 5 yil, ammo ba'zi kichik firmalar uchun 2-3 yil, ba'zi yiriklar uchun 10 yil va undan ortiq bulishi mumkin.

Korxonani boshqarishning mohiyati bir kishining yoki kishilar guruhining (boshqaruvchilar, menejerlar) boshqa kishilarga (xodimlarga) maqsadga yo'naltirilgan harakatlarini uyg'otish uchun ta'sir ko'rsatishdan iborat.

Keng ma'noda, bu yerda insonlarning o'zaro kompleks munosabatlari

doirasida qarorlarni shakllantirish, ularning harakatlanishi va bajarilishini ta'minlash faoliyatiga xizmat qiluvchi ko'rsatmalar, jarayonlar va instrumentlar yig'indisi nazarda tutiladi.

Korxonani boshqarish o'z ichiga uch aspektni oladi:

1. “Kim kimni” boshqaradi? (institutSIONal aspekt). Bu aspekt boshqarish masalalari ijrochilarini, xususan, menejerlar va boshqaruv organlarini harakterlaydi. Boshqa tomondan, shu tarzda kim boshqarishini, xususan, qarorlar bilan bog'liq shaxslar va boshqa xodimlarni aniqlaydi.
2. Boshqaruv “qanday” amalga oshiriladi va boshqaruvchilarga “qanday” ta'sir ko'rsatadi (funKtsional aspekt). Bu aspekt, birinchidan, menejerlar va boshqaruv organlari faoliyati va shakllanishini harakterlaydi. Bu yerda boshqaruvning funKtsiyalari va shuningdek, menejerlar faoliyatining maxsus harakteristikalarini (boshqaruv uslublarini) ko'rib chiqish mumkin. Boshqa tomondan, menenjerning boshqariluvchilarga ta'sir etish munosabatlari harakterlanadi.
3. Boshqaruv “nimalar” bilan amalga oshiriladi? (instrumental aspekt). Bu aspekt menejerlar o'z vazifalarini amalga oshirishda ishlatadigan instrumentlari (boshqaruv instrumentlari) ga taalluqli.

Boshqaruv jarayonida etika masalalari ham alohida o'rin egallaydi. Menejerlar “tadbirkor” organi nomidan va uning topshirig'i bilan faoliyat yuritgani uchun boshqarishning ma'naviy o'lchovlari

tadbirkorlik etikasidan kelib chiqadi. Bundan tashqari, ular boshqaruvchilarning shaxsiy sifatлари, va shuningdek, barcha menejerlarning ishlab chiqarishdan tashqari etika kodekslari bilan aniqlanadi. Davosda (1973 yil fevralda) menejment bo'yicha uchinchi Yevropa simpoziumining oxirgi kunida korxona menejerlarining "xulq etikasi" kodeksi loyihasi taklif qilindi. U quyidagilarni ifodalaydi:

A. Menejning professional vazifasi bo'lib mijozlarga, kasbdoshlarga, sarmoyadorlarga va jamiyatga xizmat qilish, bir-biriga qarama-qarshi bo'lgan qiziqishlarni murosaga keltirish hisoblanadi.

1. Menejer mijozlarga xizmat qilishi kerak. U mijozlar ehtiyojini eng yaxshi tarzda qondirishi kerak. Uning xatti-harakatlari korxonalar o'rtasidagi bahoni maksimal darajada pasaytirishni, mahsulotning sifati va xilma-xilligini ta'minlovchi teng musobakaga qaratilishi kerak.

2. Raqobatbardosh mahsulotlar va xizmatlarga yangi g'oyalar va texnologik yangiliklarni joriy qilishga harakat qilishi zarur.

3. Menejer kasbdoshlarga xizmat qilishi darkor, u faqat shundagina kasbdoshlari tomonidan qabul qilinadiki, qachonki ularning qiziqishlari bir vaqtda e'tiborga olinganida.

4. Menejer kapital qo'yuvchilarga xizmat qilishi lozim. U kapital qo'yilmalarning davlat zayom ssudalari daromad foizidan yuqori daromadini ta'minlashi kerak. Bu nisbatan yuqori daromad katta tavakkalchilikni mukofotlash uchun zarur. Korxona menejeri kapital kirituvchining vasiysi hisoblanadi.

B. Korxona menejerining mijozlarga, kasbdoshlarga, kapital qo'yuvchilarga (sarmoyadorlarga) va jamiyatga xizmat qilishi korxonaning uzoq muddat yashashi ta'minlanganidagina mumkin bo'ladi. Buning uchun korxonaning yetarli daromadlar olishi zarur.

Boshqarish jarayoni va stillari Boshqarish jarayoni bir tomondan, menejning maqsadlari, ko'rsatmalari va qobiliyatlari bilan, boshqa tomondan esa boshqaruv amalga oshirilayotgan vaziyat bilan aniqlanadi. Vaziyatni aniqlovchi omillar masalaning qo'yilishidan, xodimlar muammolarini hal qilish uchun nazarda tutilgan potentsialdan va tashqi muhitning hukmron sharoitlaridan kelib chiqadi.

Boshqaruv stili (uslub) deganda menejer xulqining odatiy ko'rinishi va o'zini tutish usullari tushuniladi.

Qabul qilinadigan qarorlarda boshqaruvchilarning ishtirokiga ko'ra boshqaruvning ideal-tipik avtoritar, aloqadorlik va avtonom (muxtor) uslublari ajratiladi.

Boshqaruvning avtoritar uslubi menejer uchun hokimiyat mavjud bo'lgandairodaninyakkashaxsliligi va markazlashganligini namoyon bo'lishi bilan ajralib turadi. Menejer hal qiladi va buyuradi, xodimlar bu farmoyishlarni bajarishlari lozim. Bunda turli holatlar ko'zga ko'rinadi:

- buyruqbozlik uslubi. Menejer boshqariluvchilarning ishtirokisiz hal qiladi va kat'iy buyuradi, xodimlar jazolar xavfi ostida unga ergashishga majburlar;
- avtokratik uslub. Bunda menejer ixtiyorida hokimiyat uchun katta apparat mavjud;
- byurokratik uslub. Menejer obro'si bu yerda rasmiy tabaqaviy tartiblardan kelib chiqadi. Menejerlar va xodimlar bitta batafsil qoidalar tizimiga bo'ysinadilar;
- patriarxal (matriarxal) uslub. Menejer "oila boshlig'i" obro'si yordamida qayg'urib va butun javobgarlikni o'z zimmasiga olib, qarorni tushuntiradi va buyuradi, xodimlar unga bo'lgan cheksiz ishonch asosida buysunadilar;
- xushmoyillik uslubi. Menejer o'z obro'sini shaxsning eng yaxshi takrorlanmas sifatleri asosida qaror toptiradi va shunga yarasha yuqori shaxsiy mavqega erishadi, xodimlap uning qarorlari ortidan ergashadilar, chunki uning ichki ijobiy hislatlariga ishonadilar.

Boshqaruvning aloqadorlik uslubi qarorlar qabul qilish jarayonida xodimlarning ishtiroki bilan ajralib turadi. Bunda quyidagi holatlarni farqlash muhim: kommunikatsiya uslubi. Menejer o'z qarorini qabul qilinganini aytishga qiynaladi va shuning uchun xodimlarga ma'lum qilgandan keyingina qaror chiqaradi, xodimlar savollar berishi, o'z fikrini bildirishi mumkin, biroq farmoyishlarga rioya qilishlari kerak;

- maslahat uslubi. Menejer qarorlarni faqat batafsil axborot va baxslashuvdan so'nggina qabul qiladi, shuningdek xodimlar tomonidan qaror va muammoning optimal yechimlari to'g'risida kiritilgan takliflarni inobatga oladi. Xodimlar, muhokamaviy ishtirok etib, qabul qilingan qarorlarni bajaradilar;
- qo'shma qarorli boshqarish uslubi. Bunda menejer muammoni o'rta qo'yadi va uni hal qilish uchun cheklangan shart-sharoitlarni o'rnatadi, xodimlar kelishilgan chegaralarda o'tkaziladigan tadbirlar to'g'risida mustaqil qaror chiqaradilar, menejer ruxsat beradi, lekin veto (ta'qiqlash) huquqini saqlab qoladi;

Avtonom uslubi. Menejer hal qilish jarayonida o'z zimmasiga moderator (ya'ni o'zini chetga oluvchi) rolini oladi va yechimlarni jamlashga qiynaladi, xodimlar mustaqil chegaralar belgilanmagan holda, odatda ko'pchilik bilan qaror qabul qiladilar.

Ishlab chiqarish jarayonining zaruriy qismi mehnatdir. Mehnat insonga xos xususiyat. Insonning jismoniy va aqliy faoliyati mehnat hisoblanadi. Ishni traktorlar, mashinalar, ishchi hayvonlar bajarishi mumkin. Mehnat esa faqat ongli faoliyat natijasidir. Ishlab chiqarishning samaradorligi ko'p jihatdan mehnatning holatiga bog'liq. Agarda qilinayotgan bo'lsa, uning unumdorligi yuqori bo'ladi. Har bir mamlakat aholisining mehnat qilish qobiliyatiga ega qismi uning mehnat resurslarini tashkil etadi.

Qishloq xo'jaligida resurslaridan foydalanishning darajasi quyidagi ko'rsatkichlar bilan aniqlanadi:

1). Har bir ishchi xodimning bir yilda ishlagan kunlari. Odatda, erkaklar bir yilda 280 kun, ayollar 240 kun ishlasa normal hisoblanadi.

2). Yil davomida ishlashi lozim bo'lgan kundan foydalanish koeffitsienti. Bu haqiqatda ishlagan kunlarni norma bo'yicha ishlashi lozim bo'lgan yillik ish kunlari miqdoriga bo'lish orqali aniqlanadi. Xo'jalikning mehnat resurslari holatini o'rganish uchun mehnat resurslari balansi tuziladi. Balans ma'lumotlari xo'jalikning iqtisodiy rivojlantirilishida ishlatiladi.

3). Mehnat resurslaridan foydalanishning iqtisodiy samaradorligi yil davomida bir ishchi xodim hisobiga ishlab chiqarilgan yalpi mahsulot miqdori bilan aniqlanadi. Bu ko'rsatkichni sarflangan kishi soatlariga nisbatan aniqlash mehnatning samaradorligini to'g'riroq aniqlash imkonini beradi.

Mehnat unumdorligi iqtisodiy kategoriya bo'lib, konkret sarflangan mehnatning natijaviyligi yoki samaradorligidir. Ayrim iqtisodchilar mehnat unumdorligini vaqt birligi ichida ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori, deb biladilar. Boshqalari esa mehnat unumdorligi deganda mahsulot birligi uchun sarflangan vaqtni tushunadilar. Ayrim iqtisodiy adabiyotlarda mehnat unumdorligi konkret sarflanayotgan mehnatning ma'lum vaqt ichida mahsulot yarata olish qobiliyatidir, degan tushunchalar ham berilgan.

Konkret sarflanayotgan mehnatning natijaviyligi mehnat unumdorligidir, degan tushuncha mehnat unumdorligining mazmunini boshqalariga nisbatan aniqroq ifoda etadi. Vaqt birligi ichida ishlab chiqarilgan mahsulot miqdori mehnat unumdorligining asosiy

ko'rsatkichini ifodalaydi. Mahsulot birligini ishlab chiqarish uchun sarflangan vaqt miqdori ham mehnat unumdorligining ikkinchi ko'rsatkichini ifoda etadi. Uni iqtisodiy adabiyotlarda mehnatning intensivligi deb ham ataladi.

Qishloq xo'jaligida mehnat resurslaridan foydalanish va mehnat unumdorligini oshirish yo'nalishlari.

O'zbekiston qishloq xo'jaligi mehnat bozori nisbatan rivojlanmagan bozorlardan biri bo'lib, uni rivojlantirish birinchi darajadagi iqtisodiy – ijtimoiy masala hisoblanadi.

Mamlakat qishloq xo'jaligida band bo'lganlarning sonini mutloq va nisbiy kamaytirish bugungi kundagi va kelajakdagi asosiy vazifalardan biri. Qishloq xo'jaligi mehnat resurslari nisbatan past malakalidir. Bu, o'z navbatida, juda katta muamolarni yuzaga keltiradi. Qishloq xo'jaligi mehnat resurslarining malakasini oshirish mamlakat iqtisodiyotini yangi bosqichga ko'taradi.

7.2. Strategiya turlari, strategik reja haqida tushuncha.

Strategik rejalashtirish – bu tashkilot rahbariyati tomonidan ishlab chikilgan qarorlar va xatti-harakatlar majmuidir, buning natijasida tashkilot maqsadlariga erishishni ta'minlashga qaratilgan maxsus strategiyalar ishlab chiqiladi.

Strategik rejalashtirish jarayoni boshqarish qarorlarini kabul qilishda asosiy instrument hisoblanadi. Uning asosiy vazifasi – bu tashkilotda kerakli darajada, muxlatda uzgartirishlar 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 muvofiklashtirish.
4. Tashkiliy strategiyalarni anglash (menejerning tafakkurini rivojlantirish).

Yuqori darajadagi rahbarning asosiy vazifasi fakatgina strategik rejalashtirish jarayonini ishlab chiqish emas, balki uni joriy etish va baholash bilan ham bog'liq.

Strategik reja yuqori rahbariyatning harakat va qarorlarining majmuasi bulib, bunda korxona strategiyasini ishlab chiqarishga shunday yunaltiradiki, uning hozirgi davrda va asosan kelajakda samarali taraqqiyot topishiga imkon yaratadi.

Hozirgi kunda rivojlangan chet el mamlakatlarida strategik rejalashtirish muammosi bilan juda kup olimlar shug'ullanib kelmoqda. Uning ish natijalari shuni kursatadiki, strategik rejalarni qullagan firmalar eng yuqori taraqqiyotga erishgan. Strategik rejalashtirish rahbarlar tomonidan tashkilot imkoniyatlari va tashqi muhit xaqida notugri axborotlar hisobiga notugri qaror kabul kilishdagi tavakkalchilikni kamaytiradi.

Strategik rejalashtirish jarayoni quyidagi bosqichlardan iborat: tashkilot missiyasini aniqlab olish, tashkilot maqsadlarini belgilab olish, tashqi muhit omillarini baholash va tahlil kilish, tashkilot kuchli va kuchsiz tomonlari buyicha ma'muriy tadqiqot utkazish, strategiyani tashlash, strategiyani amalga oshirish, strategiyani baholash va birinchi bosqichga kaytish.

Strategik rejalashtirishda eng birinchi qadam bu tashkilot missiyasini tanlash. Missiya – bu hozirgi vaqtda va kelajakdagi iste'molchilarning manfaatini birinchi uringa quyadigan 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 strukturasini aniqlaydi va quyidagilarni uz ichiga olishi kerak:

1. Firma qanday tadbirkorlik faoliyati bilan shugullanmokda.
2. Firmaning tashqi muhitdagi urni.
3. Tashkilot madaniyati.
4. Ayrim dunyoga mashxur kompaniyalarning missiyalari.
5. IBM korporatsiyasi uz missiyasini jamiyatning axborotga bulgan talabini kondirish deb biladi.
6. «Ford» kompaniyasi uchun unga asos solgan Genri Fordning kupchilikka e'lon qilib aytgan: «Odamlarga arzon transport takdim etish» gapi missiya bulib hisoblanadi.
7. «Reven» kompaniyasi (kosmetika) missiyasi «Biz orzu-niyat sotamiz».
8. Deyarli barcha uta yirik yapon firmalari uchun missiya: «Haridorga juda yuqori sifatli tovarlar bilan ta'minlash».
9. Rahbariyat korxona misiyasini atrof-muhitdan axtarib, quyidagi ikki sovolga javob topadi:
10. «Bizning mijozlarimiz kim»?
11. «Mijozlarimizning kanday extiyojlarini biz kondirishimiz mumkin»?

12. Notijorat tashkilotlarning mijozlari bu uning xizmatidan foydalanuvchi va uni resurslar bilan ta'minlovchilar bulib hisoblanadi.
13. Firma uchun umumiy bulgan maqsadlar korxona umumiy missiyasidan kelib chiqqan xolda tanlanadi:
14. Maqsadlar aniq va ulchab buladigan bulishi kerak.
15. Maqsadlar aniq davrga belgilanadi.
16. Maqsad erishiladigan bulishi kerak.
17. Maqsadlar bir-birini qullab-quvvatlovchi bulishi kerak.

Strategiyani amalga oshirish dastaklari o'zaro bog'langan va bir-birini to'ldiruvchi yalpi tizim sifatida namoyon bo'ladi.

Strategik rejani aniqlashda uning maqsadi, uslubi, toptik o'zgartirishlar, tadbirlar yetakchi o'rin egallaydi. Shu nuqtai nazardan, strategik rejalashtirish jarayonini keng ko'lamda ko'rib chiqamiz.

Ma'lumki, firma o'z maqsadlarini biznes sohasida belgilagan o'ringa qarab aniqlaydi. Firmaning tegishli biznes sohasidagi o'rni missiya, deb ataladi va u o'z navbatida, maqsadlarni ishlab chiqishga va strategiya shakllanishiga asos bo'ladi. Bunda istiqboldagi o'zgarishlar va uning firma uchun ko'ngilli jihatlarini nazarda tutiladi. Strategiyani tanlash bosqichida asosiy e'tibor qo'yilgan maqsadlar sari samarali yo'nalishlarni aniqlashga qaratiladi.

Strategiyani tanlashda muqobil strategiyalarga qiyosiy baho berish, joriy va kelgusi raqobatchilik mavqelarini aniqlash lozim.

Raqobatchilikdagi mavqeni dastlab baholashda raqobat intensivligi va ko'lamiga qarab, strategik mavqeni anglash zarur. Strategik mavqeni firma umumlashgan tarzda mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, bozorlar va mahsulotlar bo'yicha tabaqalashtirishi kerak. Chunonchi, I. Ansoff bu xususda fikr yuritib firmaning raqobatdoshlik strategiyasini tabaqalashtirish vazifasi bilan bog'laydi. Raqobatchilik strategiyasini mahsulot bo'yicha va bozor bo'yicha tabaqalashtirishda u bevosita xaridorlarga va raqobatchilarga qaratilgan bo'lishini ta'kidlaydi.

Strategiyani amalga oshirishda qo'llaniladigan dastaklarni quyidagi tizimda ifodalash mumkin: tashkiliy konsepsiya, taktika, siyosat, tadbirlar, qoidalar va huquqiy asoslar. Tashkiliy konsepsiya yuqorida ta'qidlanganidek, firma miqyosida belgilanadigan qoidalar hisoblanadi. Belgilanayotgan tadbirlar va konkret qoidalar firma faoliyat yuritayotgan tarmoq va tegishli mamlakatdagi qonunchilik asoslariga tayanadi. Keyingi bosqichlarda strategiyani yalpi tahlili, maqsadlarga qay darajada erishilganligi ko'rib chiqiladi va yalpi davr uchun ko'ngilli,

keng imkoniyatli yangi maqsadlar ishlab chiqiladi. Strategiyaning ishlab chiqish va amalga oshirish davriy, uzluksiz jarayondir. Shu sababdan har bir bosqichda amalga oshirilayotgan strategiyaning belgilangan maqsadlar sari yo'naltirilganligiga baho beriladi.

Strategiyaning amalga oshirish, shubhasizki, boshqarish tizimining izchilligi, tashkil etish darajasiga bevosita bog'liq. Amaliy faoliyatda firmaning boshqarish sohasidagi ko'nikmasi, harakatlari va intilishlari firma tarzini, korporativ madaniyatining shakllanishini ta'minlaydi. Misol tariqasida strategik rejalarni amalga oshirishda g'arb va yapon modellarini olib ko'raylik. Ushbu ikki boshqarish tizimidagi xususiyatlar turli-tuman bo'lishi bilan bir qatorda rejalarni amalga oshirishda ham birmuncha sezilarli farqlar mavjud.

G'arb modeli.

- tanlovni tahlil qiluvchilar tomonidan optimallashtirish;
- rahbarlarning qaror qabul qilishdagi qat'iyati;
- tadbirlarning ketma-ketligi.

Natijalar.

- qarorlarning tezkorligi;
- harakatlar uzoq siklining mavjudligi;
- rejalarni amalga oshirishdagi to'sqinliklar.

Yapon modeli.

- tanlovning ma'qulligini (ko'ngilliligini) ta'minlash;
- rejalarning amaliy bajarilishini ta'minlash;
- harakatlar yo'nalishini optimallashtirish.

Tadbirlarning paralelligi.

0.....T1

0.....OT2

Natijalar:

- qaror qabul qilishning uzoqligi;
- harakatlarning qisqa sikli;
- rejalashtirishning barcha ijrochilari tomonidan amalga oshirilishi

("ringo");

- rejalarning bajarilishini yalpi qo'llab-quvvatlash.

Bunday holatning vujudga kelishida xodimlar mehnatini tashkil etish, ishga munosabat, ijroni nazorat etish, korporativ madaniyat va boshqa omillar muhim ahamiyat kasb etadi. Masalan, AqShda xodimlar mehnati qisqa muddatlarga yollashga asoslansa, Yaponiyada butun hayot davomida yollash asosiy o'rin egallaydi. Yapon kompaniyalarida

xodimlar muvofiqlashtirishsiz, jamoaviy mas'uliyat va mutasaddilik yuqori baholansa, Amerika kompaniyalarida shaxsiy ma'suliyat, natijalar va samaradorlikka e'tibor xodimlar mehnatini tashkil etishda yetakchilik qiladi.

Strategiyani amalga oshirishda maqsadlar asosida boshqarish (inglizcha-management by objectives) uslubi ham keng tarqalgan. Ushbu uslub rejalarni bajarishda boshqarish vazifalarini birlamchi qilib belgilaydi. Jumladan, rejalashtirish va ularni nazorat qilish vazifalarini inson resurslarini boshqarish bilan bir yo'la hal etishga harakat qilinadi.

Maqsadlar asosida boshqarish, o'z navbatida, maqsadlarni ishlab chiqish, harakatlar rejasini tuzish, tekshirish va baholash, tuzatuvchi choralar kabi ketma-ketlikda amalga oshiriladi. Jumladan, harakatlar rejasi 6 quyi bosqichga bo'linadi:

1. Maqsadlarga amaliy erishish imkoniyatini baholash;
2. Asosiy faoliyat uchun zaruriy bog'lanishlarni aniqlash;
3. Har bir faoliyatni amalga oshirish uchun zaruriy bo'lgan rollar, munosabatlar va tayinli vakolatlarni belgilash;
4. Har bir jarayon va quyi jarayon uchun kerakli vaqtni aniqlash;
5. Har bir jarayon uchun zaruriy resurslarni aniqlash;
6. Muddatlarni tekshirish va harakatlar rejasini tuzatishi (korrektirivka qilish).

Maqsadlar asosida boshqarish uslubi o'zining ijobiy va salbiy jihatlariga ega va u ko'proq boshqarish muammolari sifatida tahlil etiladi. Lekin bevosita strategiyani tanlash, amalga oshirish va nazorat qilish, qolaversa, uning samaradorligi boshqaruv tizimining izchilligiga bog'liq. Shu sababli, har bir belgilanayotgan strategiya boshqaruv subektlari tomonidan tanlanishi va amalga oshirilishi tufayli ularda muayyan tafovutlar mavjud bo'lishi tabiiydir. Bu tafovutlar, jumladan, ular strategiyada:

- baho berishda;
- qaror qabul qilishda;
- obzorlari turli-tumanligiga;
- strategiyalarni amalga oshirishni qo'llab-quvvatlash;
- strategik nazoratda va sifatda namoyon bo'ladi.

Ushbu muammolarga boshqarish muammolari sifatida qaralsa, ular firma mavqesi, tarzi (imidji) shakllanishida, raqobat kurashidagi tavakkalchilik siyosatida, firma xodimlarining o'zaro hamkorligida, rejalarning o'z vaqtida va samarali bajarilishida yaqqol namoyon bo'ladi.

Demak, strategiyani amalga oshirishda, uning samarali va izchil bajarilishida boshqarish tizimining xususiyatlari va salohiyati muhim ahamiyat kasb etadi.

Strategik tahlil o'z mohiyati jihatidan amalga oshirilishi rejalashtirilgan va amaldagi joriy strategiyani qayta baholashga, solishtirishga asoslanadi. Strategik tahlilning zarurati shundan iboratki, amalga oshirilayotgan va kelajak uchun rejalashtirilgan vazifalar bevosita firma faoliyatiga bog'liq bo'lmagan holatlarni, o'zgarishlar va favqulodda sharoitlarni hisobga olmasdan, uning izchilligini va samaradorligini ta'minlab bo'lmaydi.

Birinchidan, firmaning "sistema" sifatida qaralishi, raqobatchilar, safdoshlar, ta'minotchilar, xaridorlar, bozorlar holati va raqobatdagi mavqega bog'liqligi hozirgi sharoitda yanada ortdi va keng ko'lamli strategik tahlilni taqozo etilmoqda.

Ikkinchidan, firmaning ichki o'zgarishlarini samarali tashkil etish, ilmiy-texnikaviy yangilanish sari intilishning kuchayishi har bir bosib o'tiladigan bosqichdan so'ng yana strategik mavqeni qayta baholashni, belgilangan strategiyaga o'zgarishlar kiritishni, ya'ni davriy va muttasil strategik tahlilni talab etadi.

Uchinchidan, firmaning tadbirkorlik obekti sifatida faoliyat yuritish, iqtisodiy ko'rsatkich samaradorligini doimiy nazorat etib borish zarurati joriy reja tahlilini, qolaversa, joriy strategiyani miqdoriy baholashni talab qiladi. Demak, strategik tahlil tashqi muhit va raqobatchilik mavqei, imkoniyatlar va cheklanishlar, natijalar va holatlar ko'lamida qaralishini nazarda tutadi.

Strategiyani tanlash va amalga oshirishda muqobil strategiyalarga baho berish, joriy va kelgusi raqobatchilik mavqelarini aniqlash lozim bo'ladi.

Strategik tahlil o'z mohiyati jihatidan amalga oshirilishi rejalashtirilgan va amaldagi joriy strategiyani qayta baholashga, solishtirishga asoslanadi.

Tashqilotlar missiyasi va obrazlari ishlab chiqish. Tashqilot maqsadlarini belgilash, tashkilot strategiyasini ta'sir etuvchi omillari baholash, bozorning boshlang'ich holatining tahlil qilish.

7.3. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishini rejalashtirish tizimi va uslublari.

Qishloq xo'jaligi korxonalarida ishlab chiqarishni rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy va texnologik ko'rsatkichlari

o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va nisbatlarni ta'minlash, rivojlanish yo'llari va sur'atlari, tarmoqlar va bo'linmalar, takror ishlab chiqarishning asosiy bo'g'inlari o'rtasida to'g'ri mutanosiblikni shakllantirish jarayoniga rejalashtirish deb ataladi.

Qishloq xo'jaligi korxonasi va uning ichki ishlab chiqarish bo'linmalari hamda tarmoqlari faoliyatini ifoda etuvchi rejalar ichki xo'jaligi rejaları deb ataladi. Rejalashtirishning asosiy vazifasi korxona faoliyatini uzluksiz va jadal rivojlantirish, tarmoqlar o'rtasida zarur mutanosiblikni ta'minlash orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni ta'minlashdan iborat.

Rejalashtirishning ahamiyati to'g'risida gap ketganda, amerikalik davlat arbobi B.Franklinning quyidagi fikrini keltirib o'tish maqsadga muvofiqdir: "Muvaffaqiyatsiz rejalashtirish – bu muvaffaqiyatsizlikni rejalashtirishdir" (*"Fail to planning is planning to fail"*).

Darhaqiqat, korxonalarda rejalashtirish jarayoniga mas'uliyat bilan yondoshish talab etiladi. Chunki, to'g'ri rejalashtirish muvaffaqiyatga erishishning asosidir.

Qo'yilgan maqsad va vazifalarning mazmunidan kelib chiqib rejalarining quyidagi shakllarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- rejalashtirilayotgan davrning davomiyligidan kelib chiqib – qisqa muddatli (joriy, operativ), o'rta muddatli va uzoq muddatli (istiqbolli) rejalar;

- korxona faoliyatining yo'nalishi jihatidan – tashkiliy reja, ishlab chiqarish rejasi, marketing rejasi, moddiy ta'minot rejasi va moliyaviy reja;

- mo'ljallanishi jihatidan – korxona boshqaruvchilariga, statistik organlar va yuqori tashkilotlarga, tashqi investorlarga taqdim etiladigan rejalar.

Joriy yoki yillik rejalar korxonani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning yillik ishlab chiqarish-moliyaviy biznes-rejasidan, ishlab chiqarish bo'linmalarining yillik ishlab chiqarish rejaları va topshiriqlaridan iborat bo'ladi.

Operativ yoki ish rejaları – yillik rejalarini yanada detallashtirish maqsadida tuziladi. Uning tarkibiga quyidagilar kiradi:

- ayrim ish davrlari (yerni shudgorlash, ekish, ekinlarga ishlov berish, hosilni yig'ib-terib olish, qo'zilatish, chorva mollarini semirtirish va hokazo) uchun texnologik kartalar asosida tuzilgan ishchi rejalar;

- o'simlikchilik va chorvachilik tarmoqlari, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlarda haftalik, oylik va choraklik rejalar;

- ayrim ishlarni bajarish uchun berilgan qisqa muddatli rejalar.

Rejalarning barcha turlari o'zaro bog'liqlikka ega va ularning hammasi yagona maqsadni amalga oshirishga xizmat qiladi.

Istiqbol rejalar kelgusi bir necha yilda korxonani ijtimoiy va iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari, sur'atlari va ko'lamini belgilab beradi. Istiqbol rejalar ko'pincha prognoz xarakteriga ega bo'ladi. Prognozlar joriy rejalardan farq qilib direktiv xarakterga ega emas, balki ilmiy-texnikaviy taraqqiyotning asosiy yo'nalishlarini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Qo'yilgan vazifani bajarish muddatiga ko'ra, istiqbol rejalar uzoq muddatli va o'rta muddatli rejalariga bo'linadi.

Investitsion loyihalarni moliyalashtirishga mo'ljallangan biznes rejalar biror bir loyihani amalga oshirish maqsadida korxonaga investitsiyalar yoki kreditlar jalb etish maqsadida tuziladi. Biznes-reja biznes g'oyalarini kelajakda muvaffaqiyatli amalga oshirishga xizmat qiladigan muhim hujjat hisoblanadi.

Qishloq xo'jaligi korxonalarida ishlab chiqarishni rivojlantirishning ijtimoiy-iqtisodiy, tashkiliy, texnikaviy va texnologik ko'rsatkichlari o'rtasidagi o'zaro bog'liqlik va nisbatlarni ta'minlash, rivojlanish yo'llari va sur'atlari, tarmoqlar va bo'linmalar, takror ishlab chiqarishning asosiy bo'g'inlari o'rtasida to'g'ri mutanosiblikni shakllantirish jarayoniga rejalashtirish deb ataladi.

Qishloq xo'jaligi korxonasi va uning ichki ishlab chiqarish bo'linmalari hamda tarmoqlari faoliyatini ifoda etuvchi rejalar ichki xo'jaligi rejalari deb ataladi. Rejalashtirishning asosiy vazifasi korxona faoliyatini uzluksiz va jadal rivojlantirish, tarmoqlar o'rtasida zarur mutanosiblikni ta'minlash orqali ishlab chiqarish samaradorligini oshirishni ta'minlashdan iborat.

Rejalashtirishning ahamiyati to'g'risida gap ketganda, amerikalik davlat arbobi B.Franklinning quyidagi fikrini keltirib o'tish maqsadga muvofiqdir: "Muvaffaqiyatsiz rejalashtirish – bu muvaffaqiyatsizlikni rejalashtirishdir" (*"Fail to planning is planning to fail"*). Darhaqiqat, korxonalarda rejalashtirish jarayoniga ma'suliyat bilan yondoshish talab etiladi. Chunki, to'g'ri rejalashtirish muvaffaqiyatga erishishning asosidir.

Qishloq xo'jaligi korxonalari faoliyatini rejalashtirish quyidagi tamoyillarga tayanib amalga oshiriladi:

- rejalarning realligi. Bu tamoyilga rioya qilmaslik rejalashtirishni ma'nosiz qilib qo'yadi, chunki rejaning biror soha va korxonada

bajarilmay qolishi, u bilan bog'liq bo'lgan soha shartnomalari bajarilmay qolishiga, jarimalar to'lashga, ishonchni yo'qotishga olib keladi.

- ilmiy jihatdan asoslanganligi. Rejalar bajarilishi uchun ular ilmiy jihatdan asoslangan bo'lishi kerak. Rejalar jamiyatni va ishlab chiqarishni rivojlantirishning obektiv iqtisodiy qonunlari va qonuniyatlariga mos kelishi, fan va texnikaning eng so'nggi yutuqlariga, tabiiy, iqtisodiy va mahalliy shart-sharoitlarga, ilg'orlar tajribalariga tayanishi va korxonaning mavjud resurs salohiyatiga asoslanishi lozim. Qishloq xo'jaligi tarmog'idagi rejalashtirishda ilmiy tadqiqot institutlari tomonidan ishlab chiqilgan me'yorlardan foydalanilishi muhim hisoblanadi.

- uzviylik va o'zaro bog'liqlik. Ushbu tamoyilga ko'ra strategik, tarmoqda tuzilayotgan istiqbolli, joriy va operativ rejalar o'zaro bir-biri bilan bog'liq, bir-birini to'ldiradigan holda tuzilishi va mamlakatning iqtisodiy va ijtimoiy taraqqiyoti rejasi bilan bog'liqligi ta'minlanishi kerak.

- mutanosiblik va muvozanatlilik. Ushbu tamoyil mamlakat iqtisodiyotining tarmoqlarini mutanosib va uyg'un rivojlantirish qonuniyatlaridan kelib chiqadi. Unga ko'ra korxona faoliyatining barcha sohalarini tashkil qilish yagona uyg'unlikda va mutanosiblikda amalga oshiriladi. Buning uchun tarmoqlararo mehnat, moddiy va moliyaviy resurslar balanslari tuziladi.

- reja intizomiga to'la rioya qilish va uni operativ nazorat qilish. Rejalarni amalga oshirish jarayonida turli sabablarga ko'ra reja ko'rsatkichlaridan chetga chiqishlar va belgilangan vazifalarning bajarilmay qolish ehtimollari vujudga kelishi mumkin. Shu tufayli reja ko'rsatkichlarining bajarilishini doimo nazorat qilib borish, yo'l qo'yilayotgan kamchiliklarni o'z vaqtida bartaraf etish, zarur ichki imkoniyatlarni qidirib topish va zarur bo'lganda reja ko'rsatkichlariga tuzatishlar kiritib borish talab etiladi.

Qishloq xo'jaligi korxonalari faoliyatini rejalashtirish qoidalar, yo'llari va usullari yig'indisi rejalashtirish uslubiyotini tashkil etadi. Qishloq xo'jaligi tarmog'ida rejalarni tuzishda quyidagi usullardan foydalaniladi:

- balans usuli. Ushbu usulning mohiyati shundan iboratki, alohida xo'jalik, u yoki bu soha, qishloq xo'jaligi tarmog'ini rivojlantirish rejasi dastlabki balansni tuzishga asoslanadi. Mazkur balans resurslarga bo'lgan talab va uni qondirish manbalari aks ettiriladi. Bu usulda yer,

mehnat, moddiy va moliyaviy resurslar balanslarini tuzish orqali rejaning ayrim bo'limlari va ko'rsatkichlari o'rtasida muvofiqlik hamda mutanosiblik ta'minlanadi.

- me'yoriy usul. Bu usulga ko'ra, qishloq xo'jaligi korxonasining ishlab chiqarish resurslariga bo'lgan ehtiyojlari; barcha iqtisodiy, texnik-iqtisodiy va balans hisob-kitoblari; rejalarining asoslovchi ko'rsatkichlari ilmiy-tadqiqot va loyiha institutlari tomonidan ishlab chiqilgan me'yorlarga asoslanadi. Me'yor deganda ma'lum bir texnikaviy-iqtisodiy ko'rsatkichlarning ilmiy jihatdan yo'l qo'yilishi mumkin bo'lgan chegaraviy miqdoriga aytiladi.

Qishloq xo'jaligida rejalar tuzishda quyidagi me'yorlardan foydalaniladi:

- a) asosiy vositalardan foydalanish (mashinalar unumi me'yorlari, transport vositalari tezligi, quvvatdan foydalanish me'yorlari va hokazo);

- b) aylanma vositalardan foydalanish (urug', ozuqa, o'g'it, yonilg'imoylash materiallari sarfi me'yorlari);

- d) mehnat sarfi va mahsulotning mehnat sig'imi – alohida ish turlari bo'yicha mehnat sarfi me'yorlari va boshqalar;

- e) ishlab chiqarish jarayonlarining tashkil etilishi – ta'mirlash uchun sarflanadigan vaqt sarfi, zahiralar, xomashyo, materiallar, yonilg'imoylash materiallari qoldiqlari me'yorlari va boshqalar;

- f) mahsulot sifati – don tarkibidagi oqsil miqdori, sut tarkibidagi yog' miqdori va hokazo;

- g) kapital qo'yilma ajratmalari (1 gektar ekinzorga va hokazo);

- h) ishlab chiqarish harajatlari, rentabellik darajasi va hokazo.

- hisob-variantli usul. Bu usulning mohiyati shundan iboratki, rejaning turli bo'limlarini ishlab chiqishda ishlab chiqarish tarmoqlarini bog'lashning, ekin maydonlari tarkibining, chorva mollarini oziqlantirish ratsionining, ishlab chiqarish jarayonini mexanizatsiyalashtirishning turli variantlari ishlab chiqiladi. Reja variantlarni talashda ikki guruh ko'rsatkichlardan foydalaniladi: birinchisi – mahsulot miqdori va sotish hajmi; ikkinchisi – qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligi (mehnat unumdorligi, mahsulot tannarxi, rentabellik darajasi va hokazo). Ishlab chiqilgan reja variantlari orasidan eng maqbuli tanlab olinadi.

- iqtisodiy-matematik usul. Reja-iqtisodiy ma'lumotlarni qayta ishlash, reja topshiriqlarining optimal variantlarini iqtisodiy-matematik usullar va kompyuter texnologiyalarini larni qo'llamasdan aniqlab

bo'lmaydi. Ushbu usul rejaning eng maqsadga muvofiq (optimal) variantlarini aniqlashda, iqtisodiy, tashkiliy hamda texnik jarayonlarni optimallashtirishda keng foydalaniladi. Masalan, ekin maydonlarini, poda strukturasini hamda mexanizatsiya ishlarini traktor markalari o'rtasida taqsimlashning optimal yo'llarini aniqlashda juda qo'l keladi. Iqtisodiy-matematik usulni qo'llashda kompyuter texnologiyalari bilan bir qatorda zarur dasturiy ta'minot ham muhim ahamiyatga ega. Katta hajmli ma'lumotlarni qayta ishlashda STATA, Evievvs, SPSS kabi maxsus dasturiy ta'minotlar qo'llaniladi.

- dasturiy-maqsadli usul. Ushbu usul muhim ilmiy-texnikaviy, iqtisodiy va ijtimoiy muammolarni hal etish bo'yicha kompleks dasturlar ishlab chiqish hamda ularning asoslanganligini va yakuniy natijaga yo'naltirilganligini oshirishda ishlatiladi. Bu usul uzoq muddatli istiqbol rejalarini ishlab chiqishda hal qiluvchi ahamiyatga ega bo'ladi.

Rejalashtirish tamoyillari va uslubiyotidan foydalanib rejalashtirish tizimi ko'rsatkichlari ishlab chiqiladi. Rejalashtirish uchun talab etiladigan dastlabki ma'lumotlar hamda istiqbol, joriy, operativ va biznes-rejalarni ishlab chiqish – rejalashtirish tizimini tashkil etadi.

Rejalashtirish uchun talab etiladigan dastlabki (birlamchi) ma'lumotlarga quyidagilar kiradi:

- xo'jaligining o'tgan yillarda erishgan ijtimoiy-iqtisodiy rivojlanish ko'rsatkichlari;
 - davlat buyurtmalari bo'yicha nazorat ko'rsatkichlari;
 - ilmiy-ishlab chiqarish tavsiyalari;
 - ilmiy asoslangan limitlar, normalar va normativlar;
 - istiqbolda rivojlanishning texnikaviy-iqtisodiy prognoz ko'rsatkichlari;
 - hududiy xo'jalik yuritish tizimining shart-sharoitlari va usullari.
- Rejalashtirish uchun dastlabki ma'lumotlar bazasi sifatida o'tgan yillarda korxona erishgan ishlab chiqarish natijalari va boshqa ijtimoiy-iqtisodiy ko'rsatkichlar asos qilib olinadi. Buning uchun o'tgan yillar uchun statistik, moliyaviy va operativ hisobotlar ko'rsatkichlari chuqur tahlil etiladi va ular asosida joriy yoki kelgusi yillar uchun reja ko'rsatkichlari belgilab olinadi.

Mahsulot ishlab chiqarishda ishlatiladigan moddiy, mehnat va moliyaviy resurslarni sarflash normativlari, ilmiy-ishlab chiqarish sohasida to'plangan tajribalar va tavsiyalar, istiqbolda rivojlanishning prognoz ko'rsatkichlari rejalashtirish jarayonining haqqoniyligi va ilmiy asoslanganligini ta'minlaydi.

Qo'yilgan maqsad va vazifalarning mazmunidan kelib chiqib rejalarining quyidagi shakllarini ajratib ko'rsatish mumkin:

- rejalashtirilayotgan davrning davomiyligidan kelib chiqib – qisqa muddatli (joriy, operativ), o'rta muddatli va uzoq muddatli (istiqbolli) rejalar;

- korxona faoliyatining yo'nalishi jihatidan – tashkiliy reja, ishlab chiqarish rejasi, marketing rejasi, moddiy ta'minot rejasi va moliyaviy reja;

- mo'ljallanishi jihatidan – korxona boshqaruvchilariga, statistik organlar va yuqori tashkilotlarga, tashqi investorlarga taqdim etiladigan rejalar.

Joriy yoki yillik rejalar korxonani ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning yillik ishlab chiqarish-moliyaviy biznes-rejasidan, ishlab chiqarish bo'linmalarining yillik ishlab chiqarish rejaları va topshiriqlaridan iborat bo'ladi.

Operativ yoki ish rejaları – yillik rejalar ni yanada detallashtirish maqsadida tuziladi. Uning tarkibiga quyidagilar kiradi:

- ayrim ish davrlari (yerni shudgorlash, ekish, ekinlarga ishlov berish, hosilni yig'ib-terib olish, qo'zilatish, chorva mollarini semirtirish va hokazo) uchun texnologik kartalar asosida tuzilgan ishchi rejalar;

- o'simlikchilik va chorvachilik tarmoqlari, yordamchi va xizmat ko'rsatuvchi tarmoqlarda haftalik, oylik va choraklik rejalar;

- ayrim ishlarni bajarish uchun berilgan qisqa muddatli rejalar.

Rejalarning barcha turlari o'zaro bog'liqlikka ega va ularning hammasi yagona maqsadni amalga oshirishga xizmat qiladi.

Istiqbol rejalar kelgusi bir necha yilda korxonani ijtimoiy va iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yo'nalishlari, sur'atlari va ko'lamini belgilab beradi. Istiqbol rejalar ko'pincha prognoz xarakteriga ega bo'ladi. Prognozlar joriy rejalar dan farq qilib direktiv xarakterga ega emas, balki ilmiy-texnikaviy taraqqiyotning asosiy yo'nalishlarini hisobga olgan holda ishlab chiqiladi. Qo'yilgan vazifani bajarish muddatiga ko'ra, istiqbol rejalar uzoq muddatli va o'rta muddatli rejalar ga bo'linadi.

Investitsion loyihalarni moliyalashtirishga mo'ljallangan biznes rejalar biror bir loyihani amalga oshirish maqsadida korxonaga investitsiyalar yoki kreditlar jalb etish maqsadida tuziladi. Biznes-reja biznes g'oyalarini kelajakda muvaffaqiyatli amalga oshirishga xizmat qiladigan muhim hujjat hisoblanadi.

Korxonaning yillik rejalari uning aniq kalendar yildagi taraqqiyoti dasturi bo'lib, shu yil uchun berilgan davlat buyurtmalari hamda korxonaning mahsulot ishlab chiqarish va sotish reja ko'rsatkichlariga asosan tuziladi. Yillik rejada istiqbol rejaning shu kalendar yilga mo'ljallangan ko'rsatkichlari aniqlashtiriladi, avval ko'zda tutilmagan va rejaning muvaffaqiyatli bajarilishini ta'minlashga yordam beradigan qo'shimcha tadbirlar belgilanadi. Tabiiy iqlim sharoitlariga bog'liq bo'lgan qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi uchun bu xususiyat juda zarurdir.

O'zbekiston Respublikasi Qishloq xo'jaligi vazirligi tomonidan tavsiya etilgan "Qishloq xo'jaligi korxonalarining biznes-rejasi" quyidagi asosiy bo'limlardan tashkil topgan:

1). Qishloq xo'jaligi mahsulotlarini yetishtirish uchun mehnat va moddiy xarajatlar me'yori – dehqonchilikda ekin turlari bo'yicha rejalashtirilgan hosildorlik darajasidan kelib chiqib, bir gektar yerga sarflanishi lozim bo'lgan resurslar sarflari me'yorlarini aks ettiradi. Chorvachilikda mahsulot yetishtirishni rejalashtirish jarayonida mehnat va moddiy resurslar sarfi, ya'ni chorva mollarining yillik ozuqaga bo'lgan talabini me'yorlashtirish muhimdir. Chorva mollari boqish usuli va yosh guruhlariga ko'ra ozuqa sarfi turlicha bo'ladi.

Moddiy va mehnat sarflari me'yori barcha reja ko'rsatkichlarini ishlab chiqish uchun asos bo'lib xizmat qiladi.

2). Yerdan foydalanish rejasi - yer turlari bo'yicha korxonaning yer maydonlari tuzilishi, tarkibi va miqdorini ifodalaydi. Qishloq xo'jaligi korxonalari yerlar unumdorligini oshirish, ularni bir turdan boshqa turga o'tkazish ishlarini olib boradilar. Foydalanilmayotgan yerlarni o'zlashtirish, yerlarni konservatsiya qilish, yerning meliorativ holatini yaxshilash tadbirlarini o'tkazish natijasida yuqori unumli yerlarga aylantirish tadbirlari yerdan foydalanish rejasida o'z aksini topadi. 3). Dehqonchilik mahsulotlari ishlab chiqarish va ularning tannarxi – biznes-rejaning eng yirik bo'limlaridan biri hisoblanadi. Bu bo'limda asosiy va takroriy ekinlar maydoni, mahsulotlarni yetishtirishga sarflanadigan moddiy, mehnat va pul mablag'lari hajmi va qiymati, ekinlar hosildorligi, yalpi hosil va o'simlikchilik mahsulotlarining rejali tannarxi o'z aksini topadi. Shu bilan birga har bir ekin turi bo'yicha rejalashtirilgan umumiy xarajatlar qiymati va bir sentner mahsulotning tannarxi keltiriladi.

4). Mollar, parrandalar va boshqa hayvonlar bosh soni hamda asalari oilalari soni mavjudligi – bo‘limida chorva mollarining yil boshi va oxiridagi bosh soni, tirik og‘irligi va umumiy bahosi rejalashtiriladi.

5). Mollar va parrandalarning mahsuldorligi – bo‘limida chorva mollarining turlari bo‘yicha bosh soni, ulardan olinadigan mahsulot miqdori va mahsuldorligi rejalashtiriladi.

6). Mollarning va parrandalarning ozuqalarga bo‘lgan ehtiyoji va uning ta‘minoti - rejalashtirilayotgan yilga talab qilinadigan ozuqalar jami ozuqa birligida va konsentrat ozuqada, shu jumladan sotib olinadigan ozuqa birligi miqdori va summasi, bir sentner mahsulotga sarflanadigan ozuqa birligi aks ettiriladi. Chorva mollarining ozuqaga bo‘lgan ehtiyojini rejalashtirishda ularning sutkalik ozuqaga bo‘lgan talabi, bosh soni va yildagi kunlar soni asos qilib olinadi. 7). Chorvachilik mahsulotlari ishlab chiqarish va ularning tannarxi – biznes-rejaning eng yirik bo‘limlaridan biri hisoblanadi. Bu bo‘limda chorva mollarining turlari bo‘yicha bosh soni, mahsulotlarni yetishtirishga sarflanadigan moddiy, mehnat va pul mablag‘lari hajmi va qiymati, chorvachilik mahsulotlari ishlab chiqarish hajmi va chorvalikchilik mahsulotlarining rejali tannarxi o‘z aksini topadi. Shu bilan birga chorva mollari turlari bo‘yicha rejalashtirilgan umumiy xarajatlar qiymati va bir sentner mahsulotning rejali tannarxi keltiriladi. 8). Joriy yil uchun mahsulot balansi – xo‘jalikning yil davomida qishloq xo‘jaligi mahsulotlarini ishlab chiqarish, sotish, ichki xo‘jalik ehtiyojlariga sarflash, chorva mollariga ozuqa sifatida sarflash, ish haqi sifatida va boshqa maqsadlarga sarflash rejasini aks ettiradi.

9). Mahsulot sotish rejasi – xo‘jalikning yillik ishlab chiqarish biznes rejasining muhim tarkibiy qismidir. Rejaning bu bo‘limida rejalashtirilayotgan yilda realizatsiya qilinishi lozim bo‘lgan dehqonchilik va chorvachilik mahsulotlari o‘z aksini topadi.

10). Xodimlar soni va iste‘molga yo‘naltirilgan ish haqi – ishchi xodimlar, mutaxassislar va rahbar xodimlarning o‘rtacha yillik soni, ularning tarkibi va yil davomida rejalashtirilgan ish haqi fondidan tashkil topadi.

11). Asosiy ishlab chiqarish xarajatlari – xo‘jaligining chorvachilik va dehqonchilik tarmog‘i bo‘yicha mahsulot ishlab chiqarishga sarflanadigan xarajatlarni aks ettiradi.

12). Xo‘jalikning yalpi daromadi – mahsulot sotishdan olinadigan yalpi pul tushumidan farq qiladi. Rejalashtirilgan yalpi daromad

tarkibiga xo‘jalik a‘zolari iste‘moliga yo‘naltirilgan ish haqi va boshqa rag‘batlantiruvchi to‘lovlar ham kiritiladi.

13). Qo‘shimcha va yordamchi tarmoqlarning ishlab chiqarish dasturi – ishlab chiqarish quvvatlari, xomashyo va materiallarga bo‘lgan talab, mahsulotlarni taqsimlash va hokazo.

14). Moliyaviy natijalarning kutilayotgan rejasi - pul kiritilari va ularni taqsimlanish, kapital sarflar, ularning manbalari va yo‘nalishlari, maxsus fondlar, ularni tashkil qilish va foydalanish, foyda va sof daromadning taqsimlanishi, aylanma mablag‘larni me‘yorlashtirish masalalarini o‘z ichiga oladi.

Korxonadagi ishlab chiqarish bo‘linmalariga beriladigan yillik topshiriqlar ishlab chiqarish-moliya rejasi bilan bir vaqtda tuzilib, uning ko‘rsatkichlarini aniqlashtiriladi va ishlab chiqarish bo‘linmalari faoliyatining bir yillik ish dasturi hisoblanadi.

Ishlab chiqarish jarayonida mehnat, mehnat qurollari va predmetlari o‘zaro birikadi, harakatga keladi, mehnatning mehnat vositalari orqali mehnat predmetiga ta’sir qilishi natijasida tayyor mahsulot olinadi. Shuning uchun ishlab chiqarish jarayonlarini to‘g‘ri tashkil qilish mahsulot yetishtirishni ko‘paytirib borishning, shu bilan birga mehnatning o‘zidan, mehnat vositalari va predmetlaridan oqilona foydalanish, ularning har bir birligiga ko‘proq mahsulot yetishtirishni ta’minlashning asosidir.

Qishloq xo‘jaligi korxonalari faoliyatida operativ rejalashtirish ham muhim ahamiyatga ega. Korxonaning yillik rejalarida ishlab chiqarish umumiy holda, yirik masshtabda, asosiy ko‘rsatkichlarda aks ettiriladi. Korxona faoliyatini to‘g‘ri boshqarish, ishlab chiqarish dasturlarining muvaffaqiyatli bajarilishini ta’minlash uchun yillik rejalar bilan bir qatorda operativ yoki ish rejalarini tuziladi. Bu rejalar ishlab chiqarish jarayonlarini tashkil qilishning asosiy hujjati hisoblanadi.

O‘simlikchilik va chorvachilik mavsumiy sohalarida ish rejalarini ayrim ishlab chiqarish davrlari bo‘yicha tuziladigan rejalaridan iborat bo‘ladi. Masalan, paxtachilikka ixtisoslashgan xo‘jaliklarda ekishgacha, ekish davri, g‘o‘zaga ishlov berish davri va hosilni yig‘ib-terib olish davri kabi muddatlarga ish rejasi tuziladi. Ko‘pincha soddalashtirib ish rejalarini ish grafigi deb ham aytiladi, ya’ni ekish grafigi, paxta terish grafigi va hokazo. Ish rejalarida belgilangan muddatda bajariladigan ishlarning turi va hajmi, ularni bajarish uchun talab qilinadigan ishchi kuchlari, mashina va uskunalar soni, xomashyo va materiallar miqdori ko‘rsatiladi. Ish rejasi ekin turi, ishlab chiqarish bo‘linmalari va korxona

bo'yicha tuzilishi mumkin. Ish rejasini boshqarishning hamma bo'g'inlari bo'yicha tuzilishi ishchi kuchlari, texnika vositalari hamda xomashyo materiallarini to'g'ri taqsimlash, zaruratga ko'ra, kerakli joyda ularni mujassamlashtirgan holda foydalanishni ko'zda tutish imkonini beradi.

Har bir korxona bozor munosabatlari sharoitida o'z maqsadi va unga erishish yo'llarini aniqlamasdan, ya'ni o'z faoliyatini rejalashtirmasdan yuqori natijaga erisha olmaydi. Har bir korxona o'z faoliyatini to'g'ri tashkil etish uchun joriy rejalar bilan bir qatorda istiqbolga mo'ljallangan rejalar hamda u yoki bu masalani hal qilish uchun dasturlar ishlab chiqadi. Korxona ichki rejalashtirish tizimida biznesrejalarning o'rni juda katta. Biznes-rejani tuzishda korxonaning hamma mutaxassislari, investorlar va manfaatdor shaxs va subektlar qatnashishi kerak. Korxonalar moliyaviy faoliyatini boshqarish mexanizmining asosini moliyaviy rejalashtirish tashkil etadi. Moliyaviy rejalashtirish o'zida moliyaviy reja tizimini ishlab chiqish jarayonini va korxonalar rivojlanishida zaruriy moliyaviy resurslar bilan ta'minlash bo'yicha me'yoriy reja ko'rsatkichlarini va joriy moliya yili hamda istiqboldagi moliyaviy faoliyatining samarali rivojlanishini aks ettiradi.

7.4. Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining biznes-rejasi, biznes-rejaning ahamiyati. Biznes-reja tuzish tartibi va uni amalga oshirish yo'llari.

Reja korxona faoliyatining boshqarishning asosiy vositasi hisoblanadi. Rejalashtirish deyilganda, tadbirkorlik faoliyati maqsadini aniqlash, mahsulotlarga bo'lgan bozor talabini o'rganish asosida ishlab chiqarish topshiriqlarini belgilash, topshiriqlar bajarilishini ta'minlash va bajarilishini nazorat qilib borish jarayoni tushuniladi.

Biznes-rejaning asosiy maqsadi – oz ishini qanday boshlash kerakligini, ishlab chiqarishni qanday samarali yuritish va tovarni bozorga qanday olib chiqish, yangi ishlab chiqarishni kim tashkil etishi, qachon dastlabki daromad olinishi, xavf-xatarni qanday kamaytirishi, oyoqqa turib olib, raqobat kurashida qanday yutib chiqishni ko'rsatishdan iborat. Biznes-reja u yoki bu ishlab chiqarishga pul kiritish joizmi, barcha xarajatlarni qoplaydigan miqdorda daromad olinadimi degan savollarga javob beradi. Shu bilan birga u funktsional vazifalariga ko'ra ishlab chiqarishni tashkil qilish, texnika va texnologiyalar, korxonaning moliyaviy rejalar bilan bog'liq muhim masalalarni hal qilishga qaratiladi.

Biznes faoliyatini boshlashdan avval tadbirkor quyidagi savollarga javob topishi kerak:

- ☐ Biznes-rejaning tarkibi qanday bo'lishi kerak, uni nimadan boshlash kerak, qay tarzda amalga oshirish lozim?
- ☐ Nima uchun men shu yo'nalishdagi korxonani yaratmoqchiman?
- ☐ Mening tovarim yoki xizmatim nimasi bilan jozibador?
- ☐ Mening mijozlarim kimlar va ular qayerda joylashgan?
- ☐ Mening mahsulotim (xizmatim)ni mijozlar qanday sotib oladilar?
- ☐ Mening korxonam (firmam) qayerda joylashadi?
- ☐ Mening mahsulotim (xizmatim)ni bozor potentsiali qanday?
- ☐ Korxonam (firmam)ning kattaligi qanday bo'lishi kerak?
- ☐ Mening raqobatchilarim kimlar?
- ☐ Korxona (firma)ni boshqarish shakli qanday bo'ladi?
- ☐ Mening korxonamga qanday kasbdagi personal (hodim) kerak bo'ladi?
- ☐ Mening korxonamga (firmam)ga qanday asbob-uskunalar kerak?
- ☐ Korxona (firma)ni tashkil etish uchun qancha mablag' kerak bo'ladi?
- ☐ Mijozlarni o'zimga qanday jalb etaman?
- ☐ Korxona (firma)ni yil davomida qancha foyda olishga erishadi va boshqalar?

Shunga o'xshash savollar har bir tadbirkor uchun o'ziga xos boshqotirma bo'lib hisoblanadi. O'rta maxsus ta'lim muassasalarining o'quvchilari va ayniqsa bitiruvchilari, ya'ni yosh tadbirkorlar o'z o'ylagan tadbirkorlik ishini boshlashdan oldin quyida keltirilgan savollarga javob topishi kerak

Kichik biznes boshqaruvchilari uchun biznes-reja xo'jalik boshqaruvi vositasi sifatida namoyon bo'lishi lozim.

Aniq va to'g'ri ishlab chiqilgan biznes-reja ishlab chiqarishni faol rivojlantirish va shu bilan bir paytda uning dinamikasini nazorat qilish, investorlar, hamkorlar va kredit resurslarini jalb qilishni amalga oshiradi.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida korxonalarning muvaffaqiyatli faoliyat yuritishi bir qator omilarga bog'liq bo'ladi. Ular jumlasiga:

1. Talab va takliiga asoslangan holda qachcn, qaysi vaqtga, qanchia hamda qanday sifatda mahsulot ishlab chiqarishmi to'g'ri aniqlash;

2. Ishlab chiqarishmi tashkil etish va texnologiyauing oqilona holatini tanlash;

3. Manbalar bilan doimiy ravishda ham da o'z vaqtida ta'minlanishiga erishish;

4. Asosiy va aylanma kapital miqdori.

5. Mahsiilotning sotish shakllari hamda usullari va hakazo.

Biznes reja-tadbirkorlik faoliyatini boshlashdan avval uning tavsifi, faoliyat davri, ko'zda tutilayotgan sarf-harajat va kutilayotgan foyda kabi muhim jihatlari bayon etilgan tashkiliy-iqtisodiy tavsifdagi hujjat istiqbolni belgilovchi hujjat hisoblanadi. Biznes reja 3 — 5 yilga tuziladi. Birinchi va ikkinchi yillar uchun topshiriqlar kvartallarga bo'lingan holda, uchinchi yildan boshlab yillik reja ko'rsatilishi mumkin.

Biznes-reja o'z mohiyatiga ko'ra, quyidagi uch muhim vazifani bajaradi:

- birinchidan, korxona, firma va kompaniyaning, shu bilan birga, jamoa a'zolarining asosiy maqsad va vazifalarini belgilab beradi;
- ikkinchidan, g'oya yoki birlamchi loyihaning amaliy harakat dasturi shakliga keltirilgan hujjat sifatida hisob-kitoblar, sarf-harajatlar, biznesni tashkil qilish va yuritishning asosiy yo'nalishlari to'g'risida ma'lumot beradi;
- uchinchidan, faoliyatni moliyalashtirish, kredit resurslaridan foydalanish, shuningdek, sarmoyador sheriklarni hamkorlikka jalb etishda asos vazifasini bajaradi.

Biznes reja tuzilishi

Biznes reja quyidagi bo'limlardan iborat bo'ladi:

1. Firmaning imkoniyatlari (kirish).
2. Tovar (xizmat)lar turlari.
3. Tovarlar sotish bozorlari.
4. Tovarlarini sotish bozorlarida raqobat.
5. Marketing rejasi.
6. Ishlab chiqarish rejasi.
7. Tashkiliy reja.
8. Firmaning huquqiy ta'minoti.
9. Tavakkalchilikni baholash va sug'urtalash.
10. Moliyaviy reja (axborot).
11. Moliyalashtirish strategiyasi.

12. Menejment komandasi.
13. Noaniqlik va tavakkalchilik.

Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining imkoniyatlari (kirish) qismini yoritish maqsadida quyida uning sharhi berilgan. (Masalan, firmaning nomi, haqiqiy manzili, telefoni, faks raqami, bankdagi hisob varaqaalarining raqamlari, aloqa qilish uchun manzil va hakoza.)

Fermer xo'jaligini doimiy ravishda o'z oldiga quyidagi savollarni qo'yadi:

1. Fermer xo'jaligini o'zida nimani aks ettiradi?
2. Fermer xo'jaliginining tovarlari (xizmatlari) iste'molchilari kimlar hisoblanadi?
3. Haridorlarning imkoniyatlari qanday va ularga qaysi tovar (xizmat)lar qadrlari?
4. Kelgusida Fermer xo'jaligi qanday bo'ladi?
5. Qanday bo'lishi kerak?

Ushbu savollarga yetarli javob berilishi talab etiladi. Javoblar majmuyi firma faoliyati dasturini aks ettiradi. Yaxshi ishlangan dastur firmaning kelgusi istiqbollari kafolatidir.

Dastur tayyorlashda firma faoliyati va yo'nalishi aniq belgilab olinishi zarur. Ishlab chiqarilayotgan tovar firma ishlab chiqarish faoliyatining chegarasi bo'lishi mumkin. Shuni esda tutish lozimki, tovar, texnologiya eskirishi mumkin, ammo bozor talabi uzoq vaqt saqlanib qoladi. Korxona rahbari firma dasturini ishlab chiqishda faoliyatni o'ta tor yoki o'ta keng doirada tanlab olmasligi zarur. Bu holatda dastur imkoniyat doirasida bo'lishi kerak.

Firma faoliyati dasturini ishlab chiqish strategik das-turlashning birinchi bosqichi hisoblanadi.

Strategik rejalashtirish bu — firmaning barcha kuch va marketing sohasidagi imkoniyatlariga tayangan holdagi maqsadi, tashkil etish va qo'llab-quvvatlash orasidagi bosh-qaruv faoliyatidir.

Fermer xo'jaligini *boshqaruvining vazifasi* — o'zgaradigan tashqi shartlarga o'ta tez moslashuvini ta'minlovchi xo'jalik mexanizmini yaratishdir. Bu xo'jalik faoliyatida tavakkalchilik va ishonchsizlikni kamaytiradi, tanlangan yo'nalish bo'yicha manbalarni mujassamlashtirishni ta'minlaydi. Boshqarishning oliy bo'g'inida firma rahbarlarining asosiy funksiyalari strategiyani ishlab chiqish va amalga oshirish hisoblanadi. Strategik reja firmaning asosiy maqsadi va unga eri-shish yo'larini belgilaydi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib strategik rejalashtirishning ma'nosini quyidagicha anglash mumkin:

1.Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining daromadlarini maksimallashtirishga sharoit yaratish.

2.Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining rahbarlarini tashqi muhitni oldindan ko'ra bilishga undash

3.Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining rahbarlariga doimo ko'zlangan maqsadga erishish yo'lida mavjud manbalarni oqilona taqsimlashga imkoniyat berish.

Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining ishlab chiqarish rejasi.Tanlangan loyiha bo'yicha talaba biznes reja loyihasi ustida ishni davoni ettiradi. Ayrim masalalarga oydinlik kiritishda quyida berilgan bobning sharhidan foydala- nishi mumkin.

Korxona ishlab chiqarish rejasi boiimi biznes rejaning yadroviy bo'limlaridan biri hisoblanadi. Ishlab chiqarish faoliyatining texnik-iqtisodiy asoslari biznes xarakteridan kelib chiqib belgilanadi. Vu yerda rejada ishlab chiqarilishi kerak bo lgan mahsulot bo'yicha ko'zda tutilgan jarayonlar va aktivlar tasvirlab beriladi. Agar korxona qayta ishlovchi yoki sanoat mahsulotlari ishlab chiqaradigan bo'lsa, ishlab chiqarish rejasi zarur. Bu bolimda ishlab chiqarish v; texnologikjarayon to'la tasvirlangan bo'lishi kerak. Rejadagi tadbirlar bosqichlar bo'yicha juda aniq shaklga ega bo'lishi lozim. Masalan, yangi turdagi mahsulotni ishlab chiqish, tayyorlash muddati, iste'mol bozorini tashkil etish, bozorga mahsulotni olib chiqish davri va hokazo. Bundan tashqari, bu bolimda ishlab chiqarish quvvati, xodimlar soni, xomashyo materiallar manbayi va sotishdan keyingi xizmatlar strategiyasi ko'rsatilgan bo'lishi kerak. Agar ishlab chiqarish jarayonining ma'lum bir qisrni, biror - bir tashkilot yoki korxonaga topshiriladigan boisa, ularni ham hisobga olish lozim. Bunda ularning joylashgan o'rni, fikri, tuzilgan shartnomalar, ishlab chiqarish uchun zarur boigan mashina va qurilmalarning joylanishi, xomashyo yetkazib beruvchilar, xomashyo tarkibi haqidagi ma'lu- niotlar, ularning manzilgohlari, yetkazib berish yo'llari, ishlab chiqarish xarajatlari va ishlab chiqarish qurilmalarig;i qo'shimcha ehtiyojlar ko'rsatilishi zarur. Agar so'z noishlab chiqarish sohasi — biznes rejasi haqida borsa, bu boMimni soha faoliyati mazmunidan kelib chiqib nomlanishi maqsadga muvofiqdir. Masalan, savdo va xizmat ko'rsatish korxonalarida „**Sotish rejasi**“ deb yuritilishi mumkin. Bu, o'z navbatida, mahsulot sotib olish, saqlash, zaxira nazorati, ombor maydoniga ehtiyoj kabi jarayonlarni oladi.

Korxona ishlab chiqarish rejasi bo'limini ishlab chiqishda quyidagi savollar to'la yoritilishi shart:

- * Ishlab chiqarish xarajati hajmining joriy va rejadagi miqdori.
- * Ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish tartibi va ishlab chiqarilayotgan mahsulotlar sifati.
- * Xomashyolarni sotib olish bilan bog'liq bo'lgan xarajatlar.
- * Xomashyo va materiallarni asosiy yetkazib beruv- chilari: nomi, joylashgan o'rni, mahsulot yetkazib berish sharti, afzalliklari va kamchiliklari, kutilayotgan o'zga- rishlar.
- * Joy mavjudligi, joyga bo'lgan to'la ehtiyoj, uni ta'- minlash yo'llari (shaxsiy yoki arenda).
- * Korxonada mavjud ishlab chiqarish quvvatlari, shularning qaysi qismi korxonaning o'ziga qarashliligi, afzalligi, kamchiligi, taklif etilayotgan o'zgarishlar.
- * Ishlab chiqarish uchun zarur bulgan qurilmalar ro'yxati, kelgusida qurilmalar sotib olish uchun ajrati- layotgan kapital mablag'lar.
- * Mavjud xodimlar va ularning malaka darajasi, ish haqi, kelgusida kadrlar tayyorlanishi, mavjud xodimlar holati, mehnat resurslariga bo'lgan rejadagi ehtiyoj, kadrlar qo'nimsizligi, mehnat bozori tahlili, o'rni qoplash, o'tganilayotgan dasturga ehtiyoj.

Biznes rejaning „Sotish rejasi“ bo'limini ishlab chiqishda yuqorida javob berilgan asosiy savollardan I;ishqari, qo'shimcha quyidagi savollarga ham javob beri- shimiz kerak:

- * Kimdan tovarlarni sotib oladi?
- * Zaxira tizimi nazorati qanday amalga oshirilmoqda?
- * Ombor maydoniga boigan ehtiyoj qanday va u qay I;irtibda ta'minlanadi?

Yuqoridagi ma'lumotlar sotish rejasi bo'limida bo'lishi zarur. Sababi, korxonaning normal faoliyat ko'rsata olishi va doimiy ravishda foyda bilan ta'minlanish imko- niyatini ko'rsatadi.

Tashqi investorlar ishlab chiqarish rejasining stra- ii'jik elementlariga qiziqadilar, ya'ni haqiqiy va rejadagi ishlab

chiqarish quvvatlaridan foydalanish darajasi, infrastruktura holati, tarmoqning mehnat munosabatlari, strategik ittifoq- chilari (sheriklari) texnologik imkoniyatlari va zaxira (man- bayi)lari bilan. Investor uchun eng zaruri yangi kapitalning miqdoridir. U kelgusida ishlab chiqarishning rivojlanishini ta'minlashga, yangi bozor tashkil etishga ishonch hosil qildirishi va mavjud bozorlarni saqlab qolishidan foyda ko'rishiga kafolat bo'lib xizmat qiladi. Korxona uchun esa ishlab

chiqarish rejasi katta ahamiyatga ega. Ishlab chiqarish va moliyaviy manbalarni boshqarishni osonlashtiradi. Ayniqsa, ishlab chiqarish quvvatining ishchi kuchi, moliya va material manbalariga bo'lgan ehtiyojini aniqlaydi. Ishlab chiqarish rejasi mahsulot nomenklaturasi, sotish hajmi va marketing ma'lumotiga (bashorati) asoslanishi kerak. Bu bo'limda har bir mahsulotlar turi bo'yicha mehnat va materiallarning nisbiy normativi aniqlanishi kerak.

Mehnat resursi va qurilmalarga bo'lgan ehtiyoj ishlab chiqarish hajmiga asoslangan holda aniqlanadi. Ulardan xarajat smetasi, ishchi kuchidan foydalanish rejasi, ishlab chiqarish jadvalini tuzishda foydalaniladi.

Tashkiliy reja. Tanlangan loyiha bo'yicha talaba biznes reja loyihasi ustida ishni davom ettiradi. Ayrim masalalarga oydinlik kiritishda quyida berilgan bobning sharhidan foydalanishi mumkin. Bu bo'limda firmaning tashkiliy boshqaruv tuzilishi atroflicha yoritilishi zarur. Bundan shunday xulosaga kelish mumkinki, kim va nima bilan shug'ullanadi, bo'limlar bir-birlari bilan qanday hamjihatlikda ish olib boradi. Faoliyat qanday tartibga solib boriladi yoki nazorat qilinadi. Faoliyatni tashkil etishda yo'l qo'yilgan xatolar firma faoliyatiga katta salbiy ta'sir ko'rsatishi mumkin. Firma ishida kadrlarni tanlash, joy-joyiga qo'yish va ulardan foydalana olish katta ahamiyat kasb etadi. Ishga qabul qilish (ishga yollash) qoidalariga rioya qilish kerak. Bu yerda sinalgan jahon amaliyoti tajribalaridan foydalanish yaxshi samara beradi. Kadrlarni qayta tayyorlash va malakasini oshirishni ham unutmash lozim. Bu bo'limda yana shuni ham ko'rsatib o'tish kerakki, malakali mutaxassislar jalb etilmoqdam yoki xizmat ko'rsatuvchi tashkilotlar xizmatidan foydalanilmoqdam? Boshqaruv xodimlari uchun «Kasb — malaka harakati» tizimi ishlab chiqilishi kerak, bu yuqori natijalarga erishishga qiziqishni orttiradi. aks holda, qisqacha biografik ma'lumotlar yuritilishi kerak.

Biznesni rejalashtirish ikki bosqichda amalga oshiriladi.

Birinci bosqichda biznes-rejaning loyiha varianti ishlab chiqilib, unda o'tgan yilda erishilgan natijalar tahlili va kelgusi yillar uchun o'z imkoniyatlarini baholash hisobiga dastlabki hisob-kitoblar amalga oshiriladi. Biznes-reja barcha hisob-kitoblarda belgilangan texnologik jarayonlarga, ichki zahiralardan to'liq foydalanishga asoslanishi hamda zarur hollarda tashkiliy va texnik-iqtisodiy tadbirlar bilan mustahkamlanishi lozim. Ushbu bosqichda chiqariladigan mahsulotga jamiyat ehtiyojlari va bozor talabini aniqlash katta ahamiyatga ega. Gap

shundaki, jamiyatning aniqlangan ehtiyojlaridan tashqari, iste'molchilar mahsulotni xarid qilish uchun sarflaydigan va korxona ushbu ehtiyojlarni qondirish uchun mahsulot ishlab chiqarishga sarflovchi resurslarning cheklanganligi ham mavjud. Shuning uchun "ehtiyoj - resurslar" bog'liqligi biznes-rejaning asosiy bo'g'ini hisoblanadi. Ehtiyojlarni aniqlash korxonani iste'molchilik talabiga ega bo'lmagan mahsulot chiqarish uchun xarajatlar sarflashining oldini oladi, talab qilinuvchi resurslar hisob-kitobi esa xato va kamchiliklarga yo'l qo'ymaydi.

Ikkinchi bosqich bu biznes-rejani yakuniy ishlab chiqish va uni korxonaning rasmiy hujjati sifatida tasdiqlashdir. Aynan shu sifatda biznes-reja huquqiy kuchga ega bo'lib, turli idora va muassasalarga, xususan, banklardan moliyaviy resurslar olish uchun taqdim etilishi mumkin.

Biznes rejani shakllantirishni yangi korxonani tashkil etish yoki korxona faoliyatiga muhim o'zgartirish kiritish g'oyasi bir necha bosqichlarda amalga oshiriladi.

Biznes-rejani tayyorlashning **Birinchi bosqichida** korxona missiyasi (korxona falsafasi) – xo'jalik subektining qisqacha ta'rifi, uning maqsadlari, burchi, faoliyat sohalari, harajat me'yorlari va mintaqa, jamiyatning ijtimoiy vazifalarini xal etishdagi o'rni aniqlanadi.

Ikkinchi bosqich – biznes-reja maqsadlarini ishlab chiqish. Maqsad- bu korxonaning kelgusidagi ko'zda tutilgan, istalgan xolati.

Maqsadlar aniq tushunarli bir ma'noda tushuniladigan bo'lishi va korxonaning kelajakdagi xolatini aks ettiruvchi atamalar orqali ta'riflanishi kerak.

Biznes-rejani ishlab chiqishning **Uchinchi bosqichida** biznes-rejaning tuzilmasi belgilab olinadi.

To'rtinchi bosqichda biznes-rejaning har bir bo'limini ishlab chiqish uchun zaruriy axborotlarni to'plash amalga oshiriladi. Bu rejalashtirishning eng muhim sermehnat qismi hisoblanadi. Axborotlar manbai sifatida tarmoqning maxsus axborotnomalaridan, loyiha tashkilotlari me'yorlaridan, tahlil bilan shug'ullanuvchi maxsus firma xizmatlaridan, statistika idoralari materiallaridan, maxsus tadqiqotlar va kuzatishlardan, yuqori malakali iqtisodchilardan, maslahatchilardan hamda korxonaning ichki muhiti va o'z ishini yaxshi biladigan korxona xodimlaridan foydalanish mumkin.

Rejalashtirishning **Beshinchi bosqichi** - bevosita biznes-reja bo'limlarini ishlab chiqish va uni yagona xujjat sifatida rasmiylashtirish.

Biznes-rejaning har bir bo'limi o'z mazmuniga, ko'rsatkichlar tizimi va ularni hisob-kitob qilish usullariga ega bo'ladi. Biroq, bu biznes-rejaning yaxlit va to'liqligiga putur etkazmaydi. Barcha bo'limlar o'zaro bog'liq bo'lishi hamda korxonaning potentsial ishlab chiqarish imkoniyatlarini amalga oshirishga xizmat qilishi lozim. Biznes-rejaning ayrim bo'limlarini alohida ko'rib chiqamiz.

Biznes-rejaning birinchi qismi rezyume (kirish, xulosa) bo'limi bo'lib, bu bo'lim rejaning barcha bo'limlari tugatilgandan so'ng yozilishi kerak. Bu bo'lim o'zidan keyin keladigan barcha bo'limlarni umumiy xulosasini o'zida jamlaydi va amaliyotda biznes rejaning boshida beriladi. Shuning uchun ham uni ko'pincha biznes-rejaning "tashrif varag'i" ham deb atashadi. Uning hajmi 1-3 varaqdan iborat bo'ladi. Unda loyihaning maqsad va vazifalari sodda tilda yoritiladi. 4.5-rasmda biznes-rejaning rezyume (kirish, xulosa) bo'limining tarkibiy tuzilishi ko'rsatilgan.

Ishlab chiqarish (xizmat ko'rsatish) rejasi. Bu bo'limda sotishga chiqariladigan hamma mahsulot va xizmatlar ko'rsatiladi, ulardan foydalanish imkoniyatlari, bunda ularning asosiy va ikkilamchi foydalanish usullari ko'rsatiladi. Hozirda bozorga chiqarilayotgan tovar bilan korxona taklif qilayotgan tovar o'rtasidagi farqlar aytib o'tiladi, yangi mahsulotning ustunligini isbotlalanadi. Bu bo'limda asosiy e'tibor ishlab chiqilayotgan mahsulot (xizmat)larga to'la tavsifnoma berish yoki mahsulotning raqobatbardoshligi, afzalliklari va kamchilliklarining yoritilishga qaratiladi. Biznes-rejaning tovar (mahsulot yoki xizmat) turlari haqidagi quyidagi savollarga javob keltirilishi lozim:

Ishlab chiqarishga taklif etilayotgan mahsulot yoki xizmat qanday ehtiyojlarni qondiradiq

Bozordagi hozirgi kunda mavjud bo'lgan xuddi shu turdagi mahsulot yoki xizmatdan sizning mahsulotingiz yoki xizmatizingiz qaysi afzal tomonlari bo'yicha ajralib turadiq

Taklif etilayotgan mahsulot va xizmatning narxlari qanday bo'lishi mumkin hamda qanchalik raqobatga bardosh beradiq

Taklif etilayotgan mahsulot yoki xizmat qanday mualliflik huquqlari bilan himoya qilinganq

Mahsulot yoki xizmatni sotish natijasida qanchalik foydaga erishish mumkinq

Agar korxona qayta ishlovchi yoki sanoat mahsulotlari ishlab chiqaradigan bo'lsa, ishlab chiqarish rejasi zarur. Bu bo'limda ishlab chiqarish va texnologik jarayon to'la tasvirlangan bo'lishi kerak.

Ishlab chiqarish jarayoni. Kichik biznes boshqaruvchisi ishlab chiqarishni tayyorlashdan tortib, to texnika xavfsizligini ta'minlash va ishlab chiqarish madaniyatigacha tushuntirish matni beriladi. Kichik biznes boshqaruvchisi mahsulot ishlab chiqarish uchun qaysi materiallar kerak bo'lishi, qanday mashinada mahsulot ishlab chiqilishini oldindan rejalashtiradi. Ishlab chiqarish quvvati haqida tavsif beriladi, ishga tushishi muddati ko'rsatiladi. Moddiy texnika ta'minoti masalasi alohida ko'rib chiqiladi, ya'ni "qaerdan, kimdan, qanday materiallar sotib olinadi. Qanday tashib keltiriladi" va boshqalar. Yetkazib beruvchilarning mahsulot sifati va yetkazib berish kafolatlari bayon qilinadi.

Rejadagi tadbirlar bosqichlar bo'yicha juda aniq shaklga ega bo'lishi lozim.

Biznes-rejaning ishlab chiqarish dasturi (rejasi) quyidagi savollarga javob keltirilishi lozim:

Mahsulot yoki xizmatni ishlab chiqarishni qaerda tashkil etiladi

Yangi ishlab chiqarish quvvatlarini tashkil etish lozimmi yoki harakatdagi korxona quvvatlaridan (qayta qurollantirib) foydalanish mumkinmi

Rejalashtirilayotgan korxonada ishlab chiqarishni optimal hajmi qanday bo'lishi mumkin

Optimal quvvatlarga erishish uchun qanday investitsiyalar zarur

Korxona xomashyo, komplektlashtirish mahsulotlari hamda boshqa ishlab chiqarish omillari bilan qanday ta'minlanadi

qanday texnologiya va vositalardan foydalaniladi

Korxona boshqa korxona bilan kooperatsiya usulida ishlaydimi

Mahsulot sotish bozorini iqtisodiy baholash. Bu qism biznes-rejada asosiy hisoblanadi. Bunda, ishbilarmon, bozorning butun tuzilishi, tarmoqning rivojlanishini aks ettirishi, egallamoqchi bo'lgan bozor segmentini ajratish va raqobatchilar faoliyatini tavsiflashi, bozordagi shaxsiy xissasi dinamik o'sishini isbotlashi kerak. Kichik biznes boshqaruvchisi kim uning mahsuloti haridori bo'ladi; u qancha tovar sotib olishi mumkin; qanday qilib o'z tovarini o'tkazadi (to'g'ridan to'g'ri aloqa, ekspert, diler, vositachi orqali, birja va broker orqali); mahsulotning kelgusidagi (3-5 yildagi) bozor potentsiali; raqobatchilarning mavjudligi va imkoniyatlari, "kurashish" usullari

haqida aniq ma'lumotlarga ega bo'lishi kerak. Bo'limning oxirgi qismida ishbilarmon istiqboldagi 3-5 yilga qisqacha bashorat berishi kerak. Uning fikri bo'yicha qancha hajmda mahsulot sotish mumkin. Bozorda raqobatchilar bilan qanday usullar yordamida kurashish mumkin. Kelajakda mahsulot ishlab chiqarishning qaysi strategiyasini tanlash mumkin. Xuddi shu savollar, tushunarli tarzda, biznes rejaning keyingi bo'limlarida ko'rsatiladi.

Mahsulotning raqobatbardoshligini bashorat qilish. Bu bo'limda tovarlar (xizmatlar) assortimenti, ularning ro'yxati, oylik yoki yillik sotilgan mahsulot soni va hajmi beriladi. Bu bo'limning maqsadi-kreditorlarni (banklarni), investorlarni yoki yangi foydalanuvchilarni mahsulotdan ko'p foyda olish mumkinligiga ishonitirishdir. Ammo, ishbilarmon har xil vaziyatlarda investorni o'z mahsulotining raqobatchi tovardan afzalligi borligi bilan ishonitira bilishi kerak. Bo'limning oxirgi qismida ishbilarmon o'z haridoriga ko'rsatadigan qo'shimcha xizmat turlarini taklif qilishi mumkin. (Masalan: uyga transport vositalari yordamida bepul yetkazish, narxni kamaytirish, kafolatlangan ta'mirlash ishlarini bajarish va boshqalar).

Bozorga chiqish, ishlab chiqarish va sotish hajmining o'sish strategiyasi. Marketing rejasida asosiy muvaffaqiyat omillari (masalan, bozor uchun yangi mahsulot, vaqtdan yutish, bozorga chiqishdagi afzallik va boshqalar), narxlarga yondashish, sotish usullari va mahsulot reklamalari ko'rsatiladi. Biznes strategiyasi quyidagi bozor axborotlariga suyanadi: ishlab chiqarishning o'lchamlari, jug'rofiy tavsif va raqobatning mavjudligi, imkoniyatlari.

Marketing rejasi. Marketing rejasi biznes-rejaning muhim qismidir. Unda mahsulotlarni qay tartibda taqsimlanishi, bahoni o'rganish, bozorlarda mahsulot harakati haqida ma'lumotlar doimo berib turiladi. Bundan tashqari ayrim mahsulot turlari bo'yicha foydalilik haqida oldindan ma'lumotlar berilishi mumkin.

Bu bo'limda quyidagi savollar ko'rib chiqiladi: ishbilarmon tanlagan tovarlar va ularni sotish usullari; mahsulotni oluvchi haridorlar; narx siyosati; haridorlarga xizmat ko'rsatish uslubi va bozorni kengaytirish usullari (ya'ni haridorlarni izlash). O'z imkoniyatlaridan kelib chiqib va bozorni o'rgangandan so'ng, ishbilarmon, ommaviy tovar strategiyasini yoki ixtisoslashgan strategiyani tanlaydi. Shuningdek u, mahsulotni qanday usullar bilan o'tkazishni ko'rib chiqadi: mahsulotni ulgurji, chakana sotish, ishchi kuchi va pul harajatlari hisoblanadi.

Biznes-rejaning marketing rejasi bo'limida marketing haqidagi quyidagi ma'lumotlar keltiriladi:

Bozor segmentatsiyasi

Maqsadli bozorlarni tanlab olish

Bozorga kirish uslublarini tanlash (o'z salohiyatini qo'llash, boshqa firmalarni sotib olish yoki ular bilan hamkorlik qilgan holda)

Marketing elementlarini tanlash (mijozga tovar yoki xizmatlar; sotish joyi, tovar yoki xizmatlarni bozorga siljitish va narxlari orqali)

Firmani bozorga kirish vaqtini tanlash (ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatish quvvatlarini tashkil etish, mamlakat iqtisodiyotidagi ahvol, asosiy raqobatchilarning bozordagi o'rni va h.k.)

Bozorni segmentlash kichik firmalar uchun ham maqsadga muvofiqdir. U doimiy va potensial haridor aniqlangach, qanday hajmda mahsulot ishlab chiqarish kerakligi haqidagi savol bo'yicha ma'lumotlar tahlili asosida hal qilinadi.

Boshqarish rejasi. Boshqaruv sohasidagi reja korxonaning boshqaruv tuzilmalari tahlili, ya'ni ishlab chiqarishni boshqarish texnologiyasining to'zilisini rejalashtirish demakdir. Aslida u katta hajmda bo'lmaydi (2-3 varaq), lekin bu bo'lim ham asosiy bo'limlardan hisoblanadi, chunki biznesdagi, ayniqsa kichik biznesdagi omadsizliklar birinchi galda boshqaruvning to'g'ri rejalashtirilmagan oqibatidir.

Faoliyat ko'rsatayotgan kichik biznes korxonalari faoliyat turi, yo'nalishi, maqsadi, faoliyat hajmi bir xil emasligi sababli ularning har biri uchun biznes-rejani ishlab chiqish bo'yicha detalli tavsiya berishning imkoni yo'q. Shunday bo'lsada, zamonaviy iqtisodiyot fanida biznes-rejaning taxminiy tuzilmasi ishlab chiqilgan bo'lib, quyida uning ayrim variantlari keltirilgan (4.2-jadval).

Keltirilgan variantlardan ko'rinib turibdiki, biznes-rejaning qat'iy tartibga solingan tuzilmasi mavjud emas. Biroq biznes-rejalarning har bir turi uchun xarakterli bo'limlar mavjud bo'lib, ularda tanlangan biznes (ishlab chiqarish) kontseptsiyasi, taklif qilinayotgan mahsulot yoki xizmatning o'ziga xosliklari, marketing va menejment, tavakkalchilikni baholash, moliyaviy ta'minot va natijalar aks ettiriladi.

Biznes-rejaning taxminiy tuzilmasi

I variant	II variant	III variant	IV variant	V variant
Bo'lajak biznesni qisqacha ta'riflash. Bozor. Xodimlar malakasi va tajribasi, mavjud moliyaviy vositalar. Taklif qilinayotgan mahsulotning ustunliklari. Bo'lajak biznesni tashkil qilish. Kelajakka nazar. Moliyaviy vazifalar. Pul mablag'laridan foydalanish. Ilova. Biznes tarixi.	Biznes-rejaga kirish. Biznesni identifikatsiya- lash. Maqsad. Biznesni ta'riflash. Bozor. Raqobat. Menejment. Xodimlar. Joylashuv. Moliyaviy ma'lumotlar. Hisobot. Qisqacha mazmun (rezyume).	Tanlangan biznes kontseptsiyasi. Ayni paytdagi vaziyat. Yaratilayotgan korxona tavsifnomasi. Boshqaruv. Bozor tahlili va tadqiqotlari. Marketing harakatlari rejasi. Ishlab chiqarish rejasi. Tavakkalchi likni baholash. Moliyaviy reja.	Kirish. Korxonani ta'riflash. Mahsulotni ta'riflash. Marketing rejasi. Ishlab chiqarish rejasi. Tashkiliy reja va menejment. Moliyaviy reja. Loyiha samaradorligi. Ilova.	Firma imkoniyatlari (rezyume). Tovar (xizmat) turlari. Tovar (xizmat) sotuv bozori. Sotuv bozorida raqobat. Marketing rejasi. Ishlab chiqarish rejasi. Tashkiliy reja. Firma faoliyatining huquqiy ta'minoti. Tavakkalchilikni baholash va sug'urtalash. Moliyaviy reja. Moliyalash tirish strategiyasi.

Tayanch iboralar: Strategiya, strategik boshqaruv, Strategik rejalashtirish, rejalashtirish, rejalashtirish tizimi, biznes-reja.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Strategiya suzining ma'nosi nima?
2. Strategik rejalashtirishning mohiyati?
3. Strategik rejalashtirishning strukturasi qanday tuzilgan?
4. Strategik rejalashtirish qanday bosqichlardan iborat?
5. Rejalashtirishning mohiyati nimadan iborat?
6. Qishloq xo'jaligida rejalashtirishning qanday tamoyillari mavjud?
7. Qishloq xo'jaligida rejalashtirishning qanday usullari mavjud?
8. Qishloq xo'jalik korxonalarida tuziladigan rejalarning qanday turlari mavjud?
9. Ko'p tarmoqli fermer xo'jaligining ishlab chiqarish rejasi tuzilishi haqida tushuncha bering?
10. Biznes-rejaning ahamiyati?

8-BOB: QISHLOQ XO‘JALIGIDA NIZO VA STRESSNI BOSHQARISH

8.1. Qishloq xo‘jaligida nizo jarayoni va ularni kelib chiqish sabablari va turlari.

“Nizo – bu o‘zaro kelishmovchilik yoki qarama – qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug‘ilgan holat, munosabat, ihtilof, nifoq”². Adivat, ihtilof, nifoq tufayli o‘zaro janjallar sodir bo‘ladi. Odamlar janjal haqida o‘ylaganlarida dushmanlik, qo‘rqitish, bosqinchilik, tortishuv kabi noxushliklarni nazarda tutishadi.

Boshqaruv jarayonida nizo – bu rahbar ishchi va boshqa xodimlar o‘rtasida muayyan masalalarni hal qilishda tomonlarning bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi tufayli vujudga keladigan vaziyatdir.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko‘ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

- mehnatni tashkil qilishda kamchiliklarni;
- haq to‘lashning takomillashtirilmagani;
- yomon mehnat sharoitlarini;
- mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- rahbarlikning qoniqarsiz saviyasini;
- o‘zaro munosabatlar masaniyatini past saviyasini va hokazolarni ko‘rsatish mumkin.

Jamoa a‘zolari orasida nizolarning ko‘pchiligi quyidagi sabablar tufayli sodir bo‘ladi:

1. Resurslarni taqsimlashdagi adolatsizlik.
2. Vazifalarning o‘zaro bog‘liqligi.
3. Maqsadlardagi har xillik.
4. Erkinlik mustaqillik va o‘zaro qadmi bilishdagi har xillik.
5. Manmanlik, qaysarlik.
6. Kommunikatsiya – o‘zaro aloqani qoniqarsizligi.

Shaxslar o‘rtasidagi nizo ko‘p hollarda ularning u yoki bu masalaga

bo‘lgan nuqtai nazarlarining mos tushmasligi, rahbarlar o‘rtasida resurslarni taqsimlash, xodimlar bilan rahbar o‘rtasida esa ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin. Bir lavozimga ikki nomzod qo‘yilganda ham shu turdagi nizolar kelib chiqish hollari bo‘ladi.

² D. Karnegi “Xotirjamlikka erishish”

Shaxslar to'qnashuvi ham shaxslararo nizo tufayli bo'lishi mumkin. Zero, har xil toifa, fe'dagi odamlar hamma vaqq ham bir-birlarini tushunavermaydilar. Garchi bir ko'rinishda bizga shunday tuyulsada, shaxslararo nizolaming 75— 80 foizi moddiy manfaatdorlik zahirida sodir bo'ladi.

Aholida shaxsning guruh bilan to'qnashuvi ham alohida shaxs va guruh o'rtasidagi kelishmovchilik oqibatida bo'ladi Masalan, mahsulot ishlab chiqarishni ko'paytirish yo'llaridan biri uning narxini nisbatan pasaytirish yo'lidir. Bu masalani korxona majlisida muhokama qilish jarayonida bir guruh xodimlar bunday yo'l korxona zimmasiga yuklatilgan

rejani bajarilishiga imkon berishini aytsa, boshqa bir xodim bunday yo'l mahsulot sifatining pasayishiga, uning ustiga-ustak hozirgi ishlab chiqarayotgan malisulotning sifati shundoq ham raqobatdosh korxonalarda

ishlab chiqarilayottan aynan shunday turdagi mahsulot sifatidan past ekanligiga shama qilib, bu yo'lning noto'g'riligini isbotlamoqchi bo'ladi.

Bu yerda bir guruh xodimlaming fikri alohida xodimning fikriga mos tushmayapti Bunday holat ham nizo kelib chiqishi uchun sabab bo'ladi. Har bir ishlab chiqarish jamoasida xodimlaming o'zaro munosabati ikki tarkibiy doirada: **formal(yokirasmiy noformal (yoki norasmiy)* doirada amalga oshadi.

Formal guruh xodimlaming ishlab chiqarish va ijtimoiy faoliyatidagi ma'muriy jihatdan mustahkamlangan rasmiy aloqalarini ko'rsatib beradi.

Formal guruh kishilaming lavozim burchlaridan kelib chiquvchi o'zaro munosa-batlariga ko'ra belgilanadi. Noformal guruh shaxsiy simpatiya va antipatiyalar asosidagi norasmiy munosabatiami, manfaatlarning umumiyiligini, xarakterlarning o'xshash-ligim,o'zarobir-birinitushunishniifodalaydi.Har ikkala guruh doimo bir-biriga ta'sir qilib turadi va shu jarayonda nizoi holatlar ham vujudga kelib turadi.

Guruhlararo nizolarga

- bo'limlar bilan bo'limlar o'rtasidagi;
- ma'muriyat bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan ma'muriyat o'rtasidagi;
- bo'limlar bilan kasaba uyushmasi o'rtasidagi nizolar misol bo'la oladi.

8.2. Nizoning turlari va ularning ishlab chiqarishga ta'siri va ishlab chiqarishda nizolarni kelib chiqish sabablari.

Nizolarning asosan to'rt xili ko'p uchrab turadi.

Nizolar turlari

Ichki shaxsiy nizo bir kishining o'ziga bir-biriga zid topshiriqlar berilib, rahbarning pirovard talabi bir-biriga mos, kelmay, bajaruvchi bunday hold anima qilishini bilmay xunob bo'lgan hollarda vujudga keladi.

Shaxslar o'rtasidagi nizo Ko'p hollarda ularning u yoki bu masalaga bo'lgan nuqtai nazarining mos tushmasligi, rahbarlar o'rtasida resurslarni taqsimlash, zodimlar bilan rahbar o'rtasida ish sharoitini qoniqarsizligi kabilar yuzasidan vujudga kelishi mumkin.

Ochiq nizolar odatda qarama – qarshi tomonlarning ko'z oldida, to'g'ridan – to'g'ri vujudga keladi. Ular to'qnashish sodir bo'lgunga qadar to'liq yetilgan bo'ladi. Bunday nizolar rahbariyat nazorati ostida turganligi sababli korxona uchun unchalik xavf tug'dirmaydi va ularni boshqarish oson kechadi.

Yopiq nizolar o'ta xavflidir. Bunday nizolarni asta-sekin, belgilangan fursatda *portlaydigan minaga* o'xshatsa bo'ladi. Agar nizo hali “yetilmagan” yoki ularni odamlar nigohidan yashirilsa, boshqasha qilib aytganda nizo kishilar “ichida” bo'lsa, bilinki, bu nihoyat xavfli va uni boshqarish juda qiyin.

Ob'ektiv nizolarga korxonaning rivajlanish jarayonida yuzaga chiqadigan real kamchiliklar va muammolar bilan bog'liq nizolar kiradi. Bu nizolar amaliy nizolar bo'lib ishlab chiqarishni rivojlantirish, rahbarlik uslubini takomillashtirish, korxonada normal “ruhiy iqlim”ni yaratish uchun xizmat qiladi.

Sub'ektiv nizolarga kishilarning u yoki bu voqelikka bo'lgan shaxsiy fikrlarining turlichaligi oqibatida vujudga keladigan nizolar kiradi. Bu nizolar tabiati bo'yicha his – tuyg'uga, hissiyotga berilish, qiziqqonlik oqibatida yuzaga chiqadi.

Konstruktiv nizolar korxona maqsadiga muvofiq o'zgarishlar qilinishi, oqibatda esa nizo chiqadigan ob'ekt (sabab)ni bartaraf etishni nazarda tutadi. Agar nizo hech qanday asosga ega

bo'lmasa, unda bu nizo destruktiv nizo deb yuritiladi. Bunday nizolar xodimlar o'rtasidagi munosabatlarni barbod etadi, so'ngra ishlab chiqarish jarayonini, boshqaruvchilarni izdan chiqarish payida bo'ladi.

Nizoning kelib chiqishi va to'qnashishning sodir bo'lishi bir butun jarayon bo'lib, bu jarayon quyidagi bosqichlarni o'z ichiga oladi.

Nizoning yettita funksional oqibati ma'lum. Bu oqibatlar nizoni boshqarishning ijobiy samara berganligini ifodalaydi. Masalan birinchi oqibat:

* nizoni hal qilishda har ikkala tomon uchun ma'qul qaror qabul qilinishida namoyon bo'ladi.

Qarama – qarshi tomonlar nizo yechimiga teng manfaat nuqtai nazaridan yon-dashilganda mamnun qoladigan. Bunday oqibat o'z navbatida nizo yechimi bo'yicha qabul qilinadigan qaror to'siqlarini, ya'ni qarama – qarshi tomonlarning bir–biriga bo'lgan:

- * adovatni ;
- * xusumatni;
- * dushmanlikni;
- * adolatsiz kabi g'arazli to'siqlarni yumshatishga yoki butunlay yo'qotishga imkon beradi.

Funksional oqibatning boshqa ko'rinishida qarama – qarshi tomonlarning Ko'proq hamkorlik qilishga, hattoki kelgusida ham o'rtada nizo chiqmaslikka bo'lgan moyilliklari namoyon bo'ladi.

Agar nizolarni boshqarishning samarali yo'llari topilmasa, u holda maqsadga erishishga xalaqit beruvchi quyidagi ko'rinishdagi disfunktsional oqibatlar yuzaga kelishi mumkin ya'ni:

- qoniqmaganlik, mamnun bo'lmaslik, norozilik;
- yomon ruhiy holat;
- qo'nimsizlikning oshishi;
- mehnat unumdorligining pasayishi;
- kelajakda hamkorlikning susayishi;
- o'zining guruhiga Ko'proq sadoqat va boshqa guruhlar bilan raqobatni sussaytirish;
- qarshi tomonni faqat "dushman" deb gumonsirash, o'zining maqsadini ijobiy, qarshi tomonning maqsadini esa faqat "salbiy" deb o'ylash;
- hamkorlikka chek qo'yish va qarama – qarshi tomonlar bilan nizoga chiqish;

- o‘zaro munosabat va hamkorlikni sussaytirib, adovatni, xusumatni kuchaytirish;
 - urg‘uni o‘zgartirish: diqqat e‘tiborni Ko‘proq real muammoni yechishga emas, balki nizo jarayonida “g‘olib” chiqishga qaratish.
- Nizoning kelib chiqish va to‘qnashish jarayoni modeli.*

8.3. Stress va uni boshqarish. Stress sabablari.

Stress-inglizcha (stress) so‘zidan olingan bo‘lib, asabiylik, keskinlik degan maonolarni anglatadi. Ish faoliyatidan qonikmaslik stressga sabab bo‘luvchi eng muxim omillardan hisoblanadi. Ish qobiliyati va omadsizlik inson salomatligiga qattiq taosir ko‘rsatadi. Xaddan tashqari ko‘p ish yoki aksincha beshlik, ishning o‘ta kam bo‘lishi ham stressga olib keladi. Bunday sabablar tufayli sodir bo‘lgan asabiylashlik eng ko‘p tarqalgandir. Ish xaddan tashqari ko‘payib ketganidan bezovtalanish moddiy boyliklarga befarq bo‘lish xissiyoti kuchayadi. Salbiylik 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, tutoqib ketadigan, zardasi tez, jizzaki kishi;
- Asablarning kasalligi tufayli yuz bergan, asablar faoliyatining buzilganligi natijasida yuzaga kelgan hastalik;
- Asablarning qo‘zg‘alishi bilan bog‘liq bo‘lgan holat (janjal, baqiriq-chaqiriq) kabilar ma’nosida talqin qilinadi.

Kanadalik buyuk fiziolog **Gans Sel’s** asabiylashishini odam yoki hayvon organizmining har qanday ta’siriga o‘ziga hos munosib javob deb baholaydi. U uch bosqichga bo‘linadi:

1. boshlang‘ich ta’sirchanlik (emosional) tuyg‘usi (g‘alayon); a’zoyi 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. Ozgina streslarning ziyoni bo‘lmasligi mumkin. Shuning uchun har bir rahbar yoki xodim:

- yo‘l qo‘yilishi mumkin bo‘lgan va

- haddan tashqari asabiylashganlik darajasini bilmog‘I lozim.

Stressni sodir bo‘lishiga asosan ikki yo‘nalishdagi omillar sabab bo‘ladi (30-chizma).

Asabiy holatning vujudga kelishi va uning o‘tib ketishi, ruhiy halovatsizlikni bilish, uni bartaraf etish kabilar rahbarlik faoliyatining diqqat markazida turishi kerak. Asabiylashgan holatda:

- ongni faoliyatida ayrim tomonlar to‘xtashdan qoladi.
- idrokda, xotirada anglashilmovchiliklar paydo boladi;
- kutilmagan qo‘zga‘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, ya’ni uni boshqarish kerak.

Stressning fnzilogik sabablariga quyidagilar kiradi:

- *migren (boshni qattiq og‘ritadigan va ko‘ngilni aynitadigan asabiy kasallik) yam;*
- *qon bosimining oshishi;*
- *qon kasalligi;*
- *belog‘rigi;*
- *artrit;*
- *astma;*
- *yurak og‘rig‘i;*
- *oshqozon og‘rig‘i* kabi kasalliklar.

Ruhiy **sabablarga** — qattiq qo‘zg‘alish, ishtahani yo‘qolishi, voqealarga, odam-larga nisbatan e’tiborsizlik kabilar kiradi. Hayotda ruhiy sabablar tufayli vujudga kel-gan stresslar juda tez-tez uchrab turadi. Masalan, odam o‘zining (xudbinona) ehtiyojini xudbinlarcha qondirsa, ya’ni shuhratparastlik, hasadgo‘ylik farovonlikka erishuv yo‘li-dagi qo‘rquv, hokimiyatga intilish tufayli porok 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 ziddiyatta, jazavaga tushgan holatda bo‘ladi.

Yoki boshqa bir ruhiy sabab - bu **hissiy zo‘riqish**, ya’ni ehtiyojlarni qondirishga to‘sqinlik qiluvchi omiliari yoki taqdir zarbalari:

- *eng yaqin kishisimng o‘limi;*
- *urush, janjal, nizo* va hokazolar, *qanday sabablar bo‘hshidan qat‘iy nazar - ichki yoki tashqi ta’sirdanmi, baribir odamda asabiy holatni*

yuzaga keltiradi.

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 yitizaga chiqadi;**
- **diqqat va idrok ko'lami torayib, halovatsizlik kuchayadi** va boshqalar

Shunday vaziyatlarda nohush holatning oldini olish, ya'ni uni boshqarish kerak. Buning uchun rahbar ishini nimadan boshlashi kerak? Eng avvalo, u asabiylashgan odamga nisbatan kamsituvchimusabatda bo'Mmasdan, unga ziddiyat, halovatsizlik har bir shaxs hayotining ajralmas bo'lagi ekanligini, bunday holat nafaqat unda, bosh-qalarda ham bo'Mishi mumkinligini, buni esa bartaraf qilishning iloji borligini anglatishi kerak. Bu asabiy holatni boshqarish va shunday vaziyatdan chiqishning eng qulay va oqilona yo'lidir.

Hamman ham xodim sizning yordam berishga tayyor ekanligingizni

sezishi kerak. Bu unga birinchi qadam qo'yishiga yordam beradi. Balki gapni shunday boshlagan ma'quldir: ***"Sezishimcha, sizni nimadir qiynayolganga o'xshaydi, agar sizga yordamim tegsa, men buni jon deb bajaraman. Marhamat, istagan vaqtingizda menga murojaat qilishingiz mumkin"***.

Suhbat davomida quyidagilarga e'tibor berish kerak;

- uning faoliyatini qiziqib kuzatib borayotganingizni, uning muammolariga jiddiy e'tibor berishingizni bildirishingiz kerak;
- unga ushbu suhbat, Shu xonadan tashqariga chiqmasligi, hech kim xabardor bolmasligini eslatib;
- uning muammosi uning "aybi" deb qaralmasligini tushuntirib; «xodimni so'zlashiga imkon bering, bir oz qiynalsa ham, to'xtalib qolganida ham so'zini bolmang, bu unga nisbatan betoqatlik va hurmatsizlikni bildiradi;
- uning muammolarini hal bo'Mishiga yordam bera oladigan savollarni bering.

Balki ziddiyatli, keskin deb anglanayotgan holat vahima qiladigandek unchalik jiddiy emasdir. Xodim bilan ushbu ruhdagi qilingan har bir suhbat, oqilona yordam, xodimni o'zini qoMga olishi, o'ziga-o'zi yordam bera olishiga olib keladi.

Agar shu muammoni rahbarning bir o'zi hal etib qo'ya qolsa, xodimni o'sish imkoniyatidan mahrum etgan boMadi Bunday tadbirkorona suhbatlar maxsus ajratilgan xonalarda, ya'ni kommunikatsiyalashgan joylarda otkazilgani yaxshi.

8.4. Ko'p tarmoqli fermer xo'jaliklarida nizo va stressni boshqarish. Innovatsiya va innovatsion menejment.

O'zbek tilining izohli lug'atida nizo tushunchasi quyidagicha talqin qilinadi:

"Nizo — bu o'zaro kelishmovchilik yoki qarama-qarshilik, dushmanlik, adovat orqasida tug'ilgan holat, munosabat; ixtilof, nifoq".

Adovat, 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 bir-biri bilan bir yechimga kela olmaganligi 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 berish, mehnat jamoalarini boshqarishni, kadrlar turg'unligini ta'minlovchi shartlardan biridir. Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar oldini olishning barcha imkoniyatlaridan foydalanish lozim.

Nizo qanday harakterga ega bo'lmasin va u qay darajada katta bo'lmasin, barcha hollarda nizing sabablari hamda uni vujudga keltirgan holatlar diqqat bilan tahlil qilinishi lozim. Rahbar har bir aniq vaziyatning tagiga adolat va obektivlik bilan yetishi, tegishli xulosalar chiqarishi kerak.

Ishlab chiqarishda nizoli vaziyatlar turli sabablarga ko'ra vujudga kelishi mumkin. Ulardan:

* mehnatni tashkil qilishdagi kamchiliklarni;

- * haq to'lashning takomillashtirilmagani;
- * yomon mehnat sharoitlarini;
- * mehnat haqidagi qonunlarni buzishni;
- * rahbarlikning qoniqsiz saviyasini;

Nizoning kelib chiqish va to'qnashish jarayoni modeli. Bu jarayonning birinchi bosqichida nizo chiqishi uchun vaziyat tug'iladi, ya'ni tomonlar manfaatlarining qarama-qarshiligi obektiv ravishda namoyon bo'ladi. Ammo ochiqdan-ochiq to'qnashuv sodir bo'lmaydi. Bunday holat har ikkala tomon tashabbusi bilan yoki "merosdan" qolgan nizoning ta'siri ostida vujudga kelishi mumkin.

Nizoli vaziyatning obektiv ravishda vujudga kelishiga bevosita qarama-qarshi turuvchi tomonlarning o'zlari yoki ularning muxoliflari sababchi bo'lishi mumkin. Ular turlicha daraja (rang) ga ega bo'lgan tomonlardir. Masalan:

- A. darajali muxoliflar — bu shaxslar;
- B. darajali muxoliflar — bu guruhlar;
- C. darajali muxoliflar — bu tashkilotlar;
- D. darajali muxoliflar — bu dialog chog'ida o'z-o'zidan qaror qabul qiluvchi shaxslardir. Nizoning rivojlanishida va sodir bo'lishida ularning ta'siri deyarli bo'lmaydi.

Nizoli vaziyatning boshqa bir unsuri — bu ayni shu vaziyatni keltirib chiqaruvchi obektidir. Ko'pincha shu obektni "bo'lishi olmaslik" yoki uni "bo'lishdagi" adolatsizlik sababli nizoli vaziyat vujudga keladi. Natijada ziddiyatga boruvchi tomonlar O'zlarining manfaatlari yo'lida hal qiluvchi mavqeni egallashga urinadilar.

Nizoli vaziyatning tashqi unsurlari ham mavjud. Bular quyidagilardir:

- E. haddan tashqari hissiyotga berilish;
- F. fikrini aniq izhor eta olmaslik;
- G. bir-birini tushunishini xohlamaslik;
- H. asosga ega bo'lmagan noshukurlik va hokazo.

Ishlab chiqarishdagi nizolarning oldini olish va bartaraf etish. Nizoli vaziyatlarni boshqarishning bir qator samarali usullari mavjud. Ularni quyidagi ikki yirik guruhga bo'lish mumkin.

Nizoli vaziyatlarni boshqarish usullari. Ta'kidlaganimizdek, rahbar nizoli vaziyatlarning kelib chiqish sabablarini faqat kishilar harakatlaridagi tafovutlardan deb bilmasliklari kerak. Albatta, bu ham qandaydir aniq, holatda nizoli vaziyatning vujudga kelishida muhim omil vazifasini bajarishi mumkin. Ammo u ta'sir etuvchi faktorlarning

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.

Ishga bo'lgan talabni tushuntirish usuli. Bu usul disfunktsional usulga mutlaqo zid bo'lib, bunda har bir xodim va bo'limlardan qanday natija kutilishi tushuntiriladi. Bu yerda ularga quyidagilar eslatiladi:

- I. erishishi lozim bo'lgan natija ko'lami;
- J. kim axborotni topshiradi va kim uni qabul qiladi;
- K. mas'uliyat, javobgarlik va vakolat tizimi;
- L. aniq siyosat, tartib-qoidalar va h.k.

Rahbar bu masalalarni o'zi uchun aniqlashtirish maqsadida emas, balki har bir vaziyatda, har bir xodim va bo'lim qay tarzda ish tutishini, ularni nima kutishini tushuntirib bermog'i lozim.

Ko'pchilik rahbarlarni qo'l ostida ishlovchilar sog'lig'iga zarar keltirish, oilalarda ruxiy tushkunlik holati vujudga kelgan sharoitda ularga rahm-shafqat qilishda ayblaydilar. Lekin tadqiqotlar natijasi bunday qarashlar noto'g'ri ekanligini namoyon qilmoqda: rahbarning, ba'zi tadqiqotchilarning fikricha, oilani qo'llab-quvvatlashi vaziyatni mushkullashtiradi. Chunki oilaviy nizoda biror tomonning tarafida bo'lish yoki uni oqlash ziddiyatning kuchayishiga Olib keladi. Xodimlarni ruxiy tushkunlik davrida qo'llab-quvvatlash lozim. Xatto eng namunali oila ham ishda olingan ruxiy zarbani bartaraf qilolmaydi, rahbarning esa bunga imkoniyati mavjud bo'ladi.

Yaxshi rahbar doimo o'z xodimlari haqida g'amxo'rlik qiladi, ruxiy zarbalarsiz unumli mehnat uchun sharoit yaratadi, qo'l ostida ishlovchilar ahvolidan doimo xabardor bo'ladi. U xodimlarning vazifasini o'zi bajarishga harakat qilmaydi, shu bilan birga, ularga o'z vazifalarini ishonib topshiradi, mustaqil ishlashlarini bildirish uchun harakat qiladi. Bunday rahbar qorni och kishiga tayyor tutilgan baliq berishdan ko'ra, uni tutishni o'rgatish muhimligidan kelib chiqadi, Ishonchli rahbar o'z qo'l ostidagilarni ortiqcha muammolardan xolos etadi. Tajribali rahbar xodimlarini ruhiy zarba natijasida kelib chiquvchi jismoniy va ruxiy tushkunlikdan ximoya qila oladi. Tadqiqotchilar ko'pincha ruxiy zarba ostida bo'luvchi, lekin rahbar qo'llab-quvvatlovchi xodimlar bunday qo'llab-quvvatlamaydigan xodimlarga nisbatan ikki marra kam kasalga chalinishlarini ko'rsatdi.

Shunisi qiziqarjiki, o'z ojlasi tomonidan nisbatan ko'proq qo'llabquvvatlash yomon deb hisoblovchi xodimlar ruhiy zarba bilan bog'liq kasalliklarga ko'proq chalinar ekanlar. Bunday holat, xatto,

yuqori ish haqi yoki katta lavozimga ega bo'lish kabi ijtimoiy omil ta'sirida bo'lganlar orasida ham kuzatilar ekan.

Ruxiy tushkunlik, zarba ehtimolini kamaytiruvchi omillar qatoriga ovqatlanish tartibiga rioya qilish, jismoniy tarbiya bilan shug'ullanish kabi omillar ham kiradi. Quyidagi jadvarda ruxiy zarbaga beriluvchan va unga berilmaydigan hayot tarzi o'rtasidagi farq ko'rsatilgan.

**Ruxiy zarbaga ta'sir va ruxiy zarbaga chidamli hayot
tarzlari
o'rtasidagi farq**

Ruxiy zarbaga ta'sirchan hayot tarzi	Ruxiy zarbaga chidamli hayot tarzi
- surunkali ruxiy zarbaga uchraydi; ko'pincha ruxiy tushkunlikka uchrab turadi; - shaxslar o'rtasidagi ruxiy kelishmovchiliklarni qiyinchilik bilan boshdan o'tkazadi (masalan, oiladagi qiyinchilik, turmush o'rtog'i bilan yomon munosabat va h.k.); - uncha qiziqarli bo'lmagan zerikarli ishda qatnashadi; - doimo vaqti ziq bo'ladi, ishlarni bajarib ulgurmaydi; - yuz berishi mumkin bo'lgan murakkab hodisalar to'g'risida tashvish chekadi; - sog'liqqa zarar keltiruvchi odatlarga ega (chekadi, spirtli ichimliklar ichadi, sport bilan shug'ullanmaydi); - faoliyatning faqat bir turi bilan shug'ullanadi (ish, jamoat ishi, sport, ilm); - o'z vaqtini yaxshi tashkil etolmaydi; - turli jinsdagi kishilar o'rtasidagi munosabatlarni noto'g'ri, noo'rin deb hisoblaydi; hayotga qiyin, murakkab jarayon sifatida qaraydi, xazilni tushunmaydi; - ruxiy zarba, tushkunlik vaziyatini passiv qabul qiladi, indamasdan ich-ichidan azoblanadi.	«ljodiy» ruxiy tushkunliklar uchrab turishini inkor qilmaydi; - vaqtincha bo'shashishni o'rganadi; - o'zaro hurmat munosabatini o'rnatishga harakat qiladi, tanlab do'stlashadi, o'zaro xotirjam munosabatlarga intiladi; - samarali, qiziqarli ishda qatnashadi, undan yetarli samara olishga harakat qiladi; - ishda o'z vaqtida ishlab o'z vaqtida dam olish qobiliyatiga ega bo'ladi; - jiddiy vaziyatni uncha jiddiy bo'lmagan vaziyat bilan almashtira oladi; - yaxshi jismoniy holatni saqlaydi, alkogol iste'mol qilmaydi, chekmaydi; - qoniqarli deb hisoblagan ishlar bilan shug'ullanadi; - oddiy ishdan ham qoniqish hosil qiladi; - jinsiy hayotdan to'la zavq oladi, bu narsani qiziqitirishini namoyon qiladi; - umuman hayotdan zavqlanadi, o'z ustidan kulishi mumkin, xazilni tushunadi; - mushkul vaziyatni o'zgartirishga ularning oldini olishga harakat qiladi, o'z vaqtini to'g'ri taqsimlaydi.

Agar psixologiya sohasida ma'lum bilimga ega bo'lgan rahbar ruxan tushkunlikka tushgan xodim uchun e'tiborli bo'lsa, noto'g'ri

tushunchaga ega rahbar esa xodim sog'lig'i uchun zarar keltirishi mumkin.

Muvofiqlashtirish va integrasiyalash usuli. Bu usul og'zaki buyruq (amr) zanjiri deb yuritiladi.

Boshqarishda vakolatlar ierarxiyasini, ya'ni mansablarga ko'ra darajama-daraja bevosita itoat etish, bo'ysunush tartibini o'rnatish kishilarning o'zaro harakatlarini, korxona ichidagi axborotlar oqimini, qarorlar qabul qilishni tartibga tushiradi, muvofiqlashtiradi.

Firma va korxonalar tashqi muhitning doimo o'zgarib turishi innovatsion jarayonni amalga oshirish orqali tartibga solish zaruriyatini tug'diradi.

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy struktura va uning personalini boshqarish tamoyillari, uslublari va formalari to'plamidir.

Uniga qo'yidagi faoliyatlar taaluqlidir:

- maqsadni ko'yish va strategiyani tanlash;
- ssikl bosqichlari: - rejalashtirish;
- sharoitlarni aniqlash va tashkil qilish;
- ijro etish;
- rahbarlik.

- *"Innovatsion faoliyat"* – innovatsiyalarni amalga oshirilishiga yo'naltirilgan yoki shu maqsad bilan mulohaza qilingan barcha ilmiy, texnologik, tashkiliy, moliyaviy va tijorat xatti-harakatlar".
- *"Innovatsion loyiha"* – yangi mahsulot yaratish g'oyasini tekshirish va kam-ko'stini to'ldirish va uni sinov to'plarini sotilishiga ko'ra bozorga loyiklik prognozini yaratish davomida qo'yilgan vazifalarni belgilangan muddat ichida o'rnatilgan budjet doirasida amalga oshirilishiga yo'naltirilgan o'zaro bog'langan tadbirlar majmui.

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy struktura va uning personalini boshqarish tamoyillari, uslublari va formalari to'plamidir. Innovatsiyani asosiy xislatlari quyidagilardan iborat:

- ilmiy-texnik yangiligi; amaliyotda (ishlab chiqarishda) tatbiq etilishi;

- tijorat amaliyotiga oshirilmog'ligi.

Tarixiy jihatdan texnologik va madaniy taraqqiyot darajasi turli innovatsiyalarni ishlab chiqarishga va ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlarga tatbiq qilinishi bilan belgilanadi. Yangi shakldagi iqtisodiyotga o'tish, yangi turdagi mahsulotlarning ommaviy suratda ishlab chiqarilishi, ularning ichki va tashqi bozorlarda sotilishi, shuningdek, boshqa omillar natijasida yangicha hayotiy faoliyatning shakllanishi yuz berdi. Xo'jalik hayotining yangicha shakli bilan bog'liq texnologiya va ishlab chiqarish yangiliklari u yoki bu davr talablariga javob bergan va shu boisdan aholining turli ijtimoiy guruhlari tomonidan yaxshi qabul qilingan.

XX asr rivojlangan mamlakatlarda insonlar ruhiyatiga salbiy ta'sir ko'rsata boshlagan moddiy boyliklar dunyosi shaharlar va davlatlarning vujudga kelishi barobarida izchil rivojlandi. Shu tariqa, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar taraqqiyoti asosida ishlab chiqarishda boshqaruvning quyidagi funksiyalari va tamoyillari ustuvor bo'ldi:

- rejalashtirish va tashkillashtirish;
- turli maqsad va vazifalarni amalga oshirish;
- tartibga solish va nazorat qilish;
- yangicha ish tamoyillarini va samarali ishlab chiqarishni ta'minlash;
- zamon ehtiyoji va talablaridan kelib chiqib, yangi mahsulotlarni ishlab chiqarish.

Ko'p asrlar davomida ishlab chiqarish doirasida iqtisodiyot sohasining asosiy axborotlar bo'g'ini bo'lgan ijobiy bilimlarni to'plash, tizimlashtirish va tashkiliy tarzda yetkazib berish jarayoni bordir. Texnika-iqtisodiyot makrotizimining murakkablashuvi bilan shu turdagi axborotlar hajmi keskin o'sdi. Ulkan ijobiy bilimlar zaxirasi empirik yo'l bilan to'plandi, ular ishlab chiqarishga yangidan-yangi innovatsiyalarning joriy etilishiga asos bo'ldi.

Turli yangiliklar iqtisodiy va moliyaviy sohalarga aynan shu tamoyillarga tayangan holda bosqichma-bosqich joriy etilgan. Shu ma'noda har qanday texnik yangiliklarning ishlab chiqarishga joriy etilish natijalarini, yangi mahsulotlarning ommaviy tarzda ishlab chiqarilishi va ularni sotish uchun bozorlarga chiqarish muammolarini tarixiy ma'lumotlar asosida o'rganish mumkin. Jumladan, hunarmandchilik mahsulotlarining ommaviy ravishda ishlab chiqarilishi, savdoning tashkil qilinishi, mahsulotlarni sotish uchun yangi bozorlarning izlanishi xalqaro karvon savdosining keng rivojlanishiga va mil. avv. II asrda Buyuk ipak yo'lining vujudga kelishiga olib keldi.

Zarafshon va Kashqadaryo vodiylarida yashovchi so'g'diylar ushbu yo'l bo'ylab qizg'in savdo faoliyatini yo'lga qo'ydilar. O'rta Osiyoni Xitoy bilan bog'lovchi savdo yo'li ustida so'g'diylar tomonidan maxsus savdo manzilgohlari tarmog'ining barpo etilishi o'sha davr savdo va iqtisodiyotining muhim yangiligi bo'ldi.

So'g'diylar Xitoy bozorlarida O'rta Osiyo mollariga bo'lgan va aksincha, O'rta Osiyo bozorlarida Xitoy mollariga bo'lgan talabni hamda mollarni sotish shakllarini, ishlab chiqarilgan mahsulotlar va xom-ashyoni xaridorga yetkazib berish yo'llarini o'rgandilar. So'g'd, Toshkent vohalari, Farg'ona vodiysi va boshqa viloyatlarning turli shaharlarida maxsus ixtisoslashgan hunarmandchilik ustaxonalari vujudga keldi.

Texnologiya va ishlab chiqarish yangiliklarining keng ko'lamda o'zaro almashinuvi xitoyliklarning O'rta Osiyodan rangli shisha tayyorlash san'atini o'zlashtirib olishlariga sabab bo'ldi.

Eramizning V – VII asrlarida Samarqand, Buxoro va Termizda ipak tayyorlash, VIII asrda esa Samarqandda qog'oz ishlab chiqarish yo'lga qo'yildi. Ipak va qog'oz ishlab chiqarish ilgari faqat Xitoyda ma'lum edi. Natijada samarqandlik savdogarlar jahon bozoriga mahalliy ipak matolar yetkazib beruvchilarga aylandilar. Shu maqsadda ular G'arbga eltuvchi savdo yo'llarini (quruqlik va dengiz yo'llari) muvafaqqiyatli o'zlashtirib oldilar.

VII-VIII asrlardan boshlab tovar-pul munosabatlarida xunarmandchilik buyumlari, qishloq xo'jalik mahsulotlari va chorva hayvonlarining qat'iy belgilangan narxining joriy qilinishi qayd qilingan. Masalan: bir ko'ylakning ipak gazlamaning narxi 28 draxmadan 100 draxmagacha (1 draxma – 3-3,5 gramm kumushga teng) bo'lgan, dubulg'a – 2 draxma, ot – 200 draxma, sigir – 11 draxma, qog'oz – 8 draxma turgan va h.k.

IX - XII asrlarda shahar va qishloq aholisi sonining keskin o'sishi, ommaviy iste'mol mollariga bo'lgan talabning oshishi, ichki va tashqi savdoning rivoji ishlab chiqarish hajmining kengayishiga olib keldi. Mahsulotlar hajmining ortib borishi esa savdoning yangi shakllarini tashkil qilishni talab etardi. Shu bois, bu davrda davlatga qarashli va xususiy ustaxonalarda mehnatni tashkil qilishning sexlarga asoslangan shakli, ishlab chiqariladigan mahsulotlar hajmini rejalashtirish, unga bo'lgan talabni va uning raqobatbardoshligini o'rganish singari yangiliklar joriy qilinadi. Shu bilan birga, mahsulotlarning narxi va kelishi mumkin bo'lgan foyda (yoki aksincha, u yoki bu iqtisodiy va

moliyaviy sharoitdan kelib chiqqan holda kutilishi mumkin bo'lgan zararlar) inobatga olingan.

O'rta asrlarda savdo-sotiqning yarmarka va ko'tara kim oshdi savdosi singari yangi shakllari vujudga keldi. Undiriladigan bo' to'lovlari miqdorining pastligi hamda bojxona maskanlari sonining kamligi savdo-sotiqning rivojiga yordam berdi. Katta hajmdagi savdo uchun muomala vositasi va to'lov birligi sifatida katta miqdordagi pul talab etilardi. Shu maqsadda mis, kumush va oltin tangalar zarb qilindi. Bozorlar va shaharlardagi bosh ko'chalarning chorrahaları – chorsularda pul almashtiruvchi sarroflarning do'konlari joylashgan bo'lib, ular turli shahar va mamlakat pullarini mahalliy pullarga almashtirib berardilar.

Shunday qilib, tarixiy ma'lumotlar shundan dalolat beradiki, turli innovatsiyalar empirik kuzatish va izlanishlar yo'li bilan ishlab chiqarishga joriy qilingan. Yangi mahsulotlarga bo'lgan keng talab ularning ommaviy tarzda ishlab chiqarilishini ta'minlagan. Bularning bari iqtisodiyotning tashkiliy-boshqaruv tizimining rivojiga ta'sir ko'rsatgan. Vaqt va sharoit, hayotiy faoliyatning yangi shakllari, ishlab chiqarishning yangi maqsad va vazifalari iqtisodiy, moliyaviy va tovar-pul munosabatlarida innovatsion faoliyatni kengaytirish uchun asos bo'lib xizmat qilgan.

Innovatsiyalarni o'zlashtirish (joriy etish) jarayonining quyidagi asosiy tomonlariga katta e'tibor beriladi:

1. Resurslarga ta'limoti. Bunda axborot, moddiy, inson (ish kuchi), moliyaviy va vaqt (vaqt resurs tarzida) kabilarga e'tibor berildi. "Yangilik – resurs ta'minoti" zanjiriga nisbatan asosiy, yetakchi qoidalar ifodalab berildi.

2. Innovatsiyaning resurs talablik qoidasi. Har qanday innovatsiyani joriy qilish (o'zlashtirish)da muayyan tur va hajmdagi resurslar zarurdir.

3. Innovatsiyaning joriy etilish darajasi (me'yori) qoidasi. Innovatsiya zarur resurslar bilan qanchalik ta'minlangan bo'lsa, uning joriy qilinishi ham xuddi shu darajada bo'ladi (boshqa sharoitlar teng bo'lgan holda).

4. Zarur resurslarni "Bo'l, bo'li!" ishlariga almashtirish qoidasi. Resurslarga bepisand qarash va ularni "axloqiy dag'dag'alar", "chaqiriqlar" bilan almashtirish yangilikni joriy qilish bo'yicha hamma harakatlarni chipakka chiqaradi.

Ilmiy yondashuv kichik tizimi (shoxobchasi) quyidagi tarkibiy qismlardan tashkil topadi:

- * innovatsion menejmentga ilmiy yondashuvlar;
- * menejment funksiyalari;

* usullari.

- vaziyatlar.

Menejment funksiyalari:

* strategik marketing;

* jarayonlarni rejalashtirish;

* tashkil etish;

* hisobga olish va nazorat;

* motivatsiya;

* boshqarish.

Menejment usullari:

* majburlash;

* undash va majburlash;

* tarmoqli (shaxobchali);

* tahlil;

* prognozlash usullari.

Menejmentda integratsion yondashuv:

* innovatsion menejment tizimining ayrim tarmoqlari va qismlari o'rtasidagi;

* boshqarish obekti hayot siklining bosqichlari (strategik marketing, ishlab chiqarish va b.) o'rtasidagi;

* vertikal bo'yicha boshqarish darajalari o'rtasidagi (mamlakat, mintaq, shahar, firma, uning bo'linmalari);

* gorizontal bo'yicha boshqarish subektlari o'rtasidagi o'zaro aloqadorliklarni tadqiqi etish va kuchaytirishga mo'ljallangan.

"Integratsiya" atamasi boshqarish subektlari o'rtasidagi hamkorlikning chuqurlashuvini, ularning birlashishini, boshqarish tizimi komponentlari o'rtasida o'zaro aloqalar chuqurlashuvini anglatadi.

Ijtimoiy-iqtisodiy tizimlarning rivojlanish xiliga o'tishning tashkiliy boshqaruv jarayonining ta'minlanishi quyidagi tadbirlar majmuasidan iborat:

* Firma yoki korporatsiyalarning ishlab chiqarish va sotish operatsiyalarini markazlashtirish.

* Ilmiy qiyin mahsulotlarning oddiy maqsadlar va oddiy operatsiyalar orqali ishlab chiqarishga yordam beruvchi egiluvchan tashkiliy texnologik tizimni yaratish. Buning asosida ilmiy ishlab chiqarish tizimning yangi avlodini qabul qilish yoki mukammallashtirish yotadi.

* Istiqbolli sohalarni egallashga qaratilgan innovatsion tadbirkorlik firmalarini, ilmiy laboratoriyalarni tashkil qilish.

* O'zida istiqbolli ilmiy izlanishlarni va ishlab chiqarish, moliyalashtirish, ularning natijalaridan foydalanish huquqini egallash, mutaxassislarni o'qitish va qayta o'qitishni moliyaviy jihatdan ta'minlash, maslahat berish xizmatlarini olgan ilmiy tashkilotlar, oliygohlar va xususiy ilmiy izlanish firmalari bilan hamkorlik qilishni shakllantirish.

* Ilmiy izlanish ishlarini olib borish uchun boshqa firmalar bilan aloqani tashkil etish, yangilik firmalarini tashkil etish. Yirik innovatsion loyihalarni amalda qo'llash.

* Tor mutaxassislardan keng integratsiyalashuvga o'tish asosida boshqaruvni demokratik va koordinatsion usullarini rivojlantirish.

Tayanch iboralar: Nizo, Stress, ochiq nizo, konstruktiv nizo, yopiq nizo, destruktiv nizo, ob'ektiv nizo, simmetrik nizo

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Nizo nima?
2. Nizolarning kelib chiqish sabablari nimada?
3. Nizolamjng qanday xillarini bilasiz?
4. Shaxslararo va shaxs bilan guruh o'rtasidagi nizolarning kelib chiqishiga sabab niman
5. Guruhlararo nizolar to'g'risida nimalar deya olasiz?
6. Nizo jarayon sifatida qanday bosqichlarni o'z ichiga oladi?
7. Nizoning funksional va disfunktsional oqibatlari deganda nimani tushunasiz?
8. Tarkibiy-tashkiliy usullarning mohiyati nimada?
9. Strategik usullar to'g'risida nimalar deya olasiz?
10. Rahbar nizoni bartaraf qilish uchun qanday yo'l tutishi kerak?
11. Stress nima?
12. Stressning sabablari nimada?
13. Stress qanday boshqariladi?
14. Innovatsion menejmentning tashkiliy formalari?

9-BOB: Innovatsiya va innovatsion menejment

9.1. Innovatsion iqtisodiyot tushunchasi. mazmuni va mohiyati, innovatsion menejmentning asosiy tamoyillari.

Bozor iqtisodiyotini rivojlantirishning hozirgi bosqichida, innovatsiyalarni joriy etish, milliy korxonalar raqobatdoshligini oshirish, ularing iqtisodiy mustaqilligini va bozordagi mavqeiini mustahkamlashning asosiy omillardan biri hisoblanadi.

Innovatsiyaviy faoliyat, ishlab chiqarish va inson hayotiy faoliyatining

boshqa sohalari ehtiyojlarini qondirishning muhim uslublaridan biri hisoblangan holda u foydalaniladigan mahsulotlarning sifat

o'zgarishlari,

faoliyat vositalari va uslublarini yangilash yo'li bilan amalga oshiriladi Ammo sifat o'zgarishlari faqatgina fundamental bilimlar asosida mumkin

bo'lib, ular texnik bosqichdan ishlab chiqarish sohasiga o'tgan holda, unda

progressiv o'zgarishlarni keltirib chiqaradi Ushbu sohadagi tadqiqotlarning ko'rsatishicha sanoati rivojlangan mamlakatlarda innovatsiyaviy faoliyat mahsulotlarini sotish hisobiga milliy daromadning

20% gacha o'sishi ta'minlanishi mumkin.

Innovatsiyaviy menejment - O'zbekiston iqtisodiyoti uchun nisbatan

yangi tushuncha bo'lib, fan-texnika taraqqiyotini boshqarish jarayonlari va

ilmiy texnik yutuqlarni ishlab chiqarishga joriy etishning asosiy jihatlarni

qamrab oladi. Innovatsiya-mavjud tizimlar rivojlanishini boshqarish jarayoni bo'lib, unda innovatsiyaviy mahsulot amaliy qo'llanilish bosqichigacha

olib kelinadi va bozor muvaffaqiyatini ta'minlaydi.

Jahon iqtisodiy adabiyotida «innovatsiya» imkoniyatdagi ilmiy texnikaviy taraqqiyotning yangi mahsulotlar va texnologiyalarda o'z ifodasini topadigan haqiqiy taraqqiyotga aylanishi sifatida talqin etiladi. «Innovatsiya» termini O'zbekiston Respublikasining o'tish davridagi iqtisodiyotida mustaqil ravishda ham, «innovatsion faoliyat»,

«innovatsion jarayon», «innovatsion qaror» va boshqa bir qator turdosh tushunchalarni ifodalash uchun ham qo'llaniladi.

«Yangiliklar konveyeri» deb ataluvchi rejimda ishlaydigan yangi avlod ishlab chiqarish tizimlarining yaratilishi. Ushbu yondashuvning mohiyati korxonalarni, birinchidan, yangi, yanada mukammal buyumlarni ishlab chiqarishni doimiy ravishda joriy etishga; ikkinchidan, mahsulot ishlab chiqarishga harajatlarning barcha turlarini og'ishmay kamaytirib borishga; uchinchidan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning narxini pasaytira borib ularning sifat va iste'mol xususiyatlarini ko'tarishga yo'naltirishdan iborat.

«Yangilik» tushunchasini inglizcha «innovation» so'zining o'zbekcha varianti deb hisoblash qabul qilingan. Ingliz tilidan so'zma-so'z tarjimasi «yangiliklar kiritish» degan ma'noni bildiradi. Yangilik (novshество) deganda, yangi tartib, yangi odat, yangi usul, ixtiro, yangi hodisa tushuniladi.

Shunday qilib, yangi mahsulotlar tarqatish uchun qabul qilingan paytidan boshlab yangi sifatga ega bo'ladi — yangilik (innovatsiya)ga aylanadi. Yangi mahsulotni bozorga chiqarishni savdo-sotiq (kommersializatsiya) jarayoni deb atash qabul qilingan. Yangilikning paydo bo'lishidan joriy etilishigacha o'tgan vaqt innovatsion lag deb ataladi. Kundalik amaliyotda, odatda, yangi mahsulot, yangilik, yangilikni joriy etish, innovatsiya tushunchalari bir xil ma'noda qo'llaniladi va buni tushunish mumkin. Har qanday ixtirolar, yangi hodisalar, xizmat turlari yoki usullari tarqalgan (savdoga chiqqan) taqdirdagini e'tirof etiladi va endi yangi sifatda ular yangilik (innovatsiya) hisoblanadi.

Keng ma'noda innovatsiya deganda, yangi texnologiyalar, mahsulot va xizmat turlari, ishlab chiqarish, moliya, tijoratga oid, ma'muriy yoki boshqacha xususiyatga ega bo'lgan tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy yechimlar ko'rinishidagi yangiliklardan daromad olib foydalanish tushuniladi. G'oya paydo bo'lgan, yangi mahsulot yaratilib tarqatilgan paytdan boshlab undan foydalanishgacha bo'lgan davrni yangilikning hayotiy sikli deb atash qabul qilingan. Ishlarni amalga oshirish ketma-ketligini inobatga olgan holda yangilikning hayotiy sikli innovatsion jarayon hisoblanadi.

Innovatsiya sohasida uzoq muddatli va o'rta muddatli investitsiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Chunki innovatsiya jarayoni o'rtaacha 3–5 yil va undan ortiq vaqt davom etadi. Chuqur iqtisodiy inqiroz sharoitida moliyalashtirishning davlat manbalari keskin

kamayadi, shu bois O'zbekiston Davlat siyosatining konsepsiyasida investitsiya siyosatining quyidagi asosiy normalarini qonunchilik darajasida mustahkamlash nazarda tutilgan:

- budjetdan faqat fundamental ilmiy tadqiqotlar, shuningdek notijorat xususiyatiga ega bo'lgan respublika ahamiyatidagi obektlar va milliy xavfsizlikni saqlash bilan bog'liq obektlargina qaytarmaslik asosida moliyalashtirilishi mumkin;

- markazlashgan investitsiyalarning qolgan barcha turlari faqat qaytarish va tanlov asosida amalga oshirilishi mumkin;

- qaytarish asosida davlat resurslari berishning asosiy shakllari qimmatbaho qog'ozlar sotib olish yoki emitatsiya qilinuvchi qimmatbaho qog'ozlar bo'yicha davlat kafolatlarini berish orqali investitsiya kiritishdan iborat.

- Innovatsion jarayonining samaradorlik ko'rsatkichlari.

Innovatsion loyihani baholash va moliyalashtirish uchun ularni tanlash bo'yicha uslubiy tavsiyanomalar O'zRining Davlat mulk qo'mitasi, Moliya Vazirligi va Makroiqtisodiyot va Statistika Vazirlari tomonidan tasdiqlangan quyidagi asosiy innovatsion loyiha samaradorlik ko'rsatkichlari belgilangan.

- Tijorat (moliyaviy samaradorligi) uni bevosita ishtirokchilariga loyihani amalga oshirishga moliyaviy oqibatlarni kuzda tutadi.

- Budget samaradorligi loyihani amalga oshirishni davlat xududiy va maxalliy budjetlar uchun moliyaviy oqibatlarini aks ettiradi.

- Xalq xo'jaligi iqtisodiy samaradorligi innovatsion loyiha ishtirokchilarining to'g'ridan to'g'ri moliyaviy qiziqishlari va mumkin bo'lgan baxo o'lchovlari doirasida loyihani amalga oshirish bilan bog'liq xarajatlar va natijalarni ko'zda tutadi.

Innovatsion menejmentini rivojlantirishiga tavsiyalar.

- Rivojlanishning innovatsion yo'lini tanlagan davlatlarda inovatorlar qatlaminin shakllanishi venchur moliyalash asosida amalga oshirilladi:

- faqatgina u ommaviy masshtablar tavakkalchilakning qayta taqsimlanishda yuz beradi.

Tasavvur qilinadiki, tadbirkorlikning innovatsion rivojlanishi bo'yicha eng ta'sirla va kompleks taklif bizning mamlakatda ilojili budjet va budjetdan tashqari moliyaviy fondlar va ularning

innovatsion yo'nalishli bo'limlarni ularni to'ldirish omillari bo'yicha turli darajali perspektiv loyihalarning tanlovini tashkil va ularning moliyalashtirish potentsial innovatorlar tomonidan fondlarning motivlarni kuchaytirishi va ularni foydalarnishini amalga oshirilishida vijdotsizliklarini oldini olish bo'yicha chora tadbirlar ko'rish uchun tashkil etish.

Eng umumiy ko'rinishda investitsiyalar iqtisodiyotning turli tarmoqlariga foyda olish maqsadida uzoq muddatga mo'ljallab mablag' sarflashdir. Iqtisodiy mohiyati va maqsadlariga ko'ra investitsiyalar real va moliyaviy investitsiyalarga bo'linadi. Real investitsiyalarni tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi subektlar yer, ishlab chiqarish vositalari, nomoddiy va boshqa aktivlar sotib olish orqali amalga oshiradilar. Moliyaviy investitsiyalar — xo'jalik yuritish subektlari va xususiy shaxslarning turli emitentlarning qimmatbaho qog'ozlarini sotib olishidir. Ushbu holda kapitalning biznesga oqib kelishi mablag'larni qimmatbaho qog'ozlarga investitsiyalash orqali yuz beradi.

Mamlakatda yuqori iqtisodiy o'sish va rivojlanishni ta'minlash uchun korxonalarda innovatsion faoliyatni yo'lga qo'yish zarur. Korxonaning innovatsion faoliyati — yangi bilim va texnologiyalarni ishlab chiqarishga joriy etishga qaratilgan tadbirlar yig'indisi. Bu tadbirlar ilmiy, texnologik, moliyaviy va tijorat tavsifiga ega bo'lishi mumkin. Korxonada innovatsion faoliyatni amalga oshirish natijasida:

- yangi mahsulot turini ishlab chiqarish yoki xizmat ko'rsatishni yo'lga qo'yish;
- mavjud mahsulot yoki xizmatlarda yangi sifat xususiyatlari hosil qilinishi mumkin.

Korxonada innovatsion faoliyatni boshqarish innovatsion menejment deb ataladi.

Siz o'z faoliyatingizda innovatsiyalarni amalga oshirmoqchi bo'lsangiz, u holda ularning turlarini bilishingiz lozim. Innovatsiyalarning quyidagi turlari farqlanadi. Har bir innovatsiya turining mazmunini ko'rib chiqamiz.

1. Texnik
2. Texnologik
3. Tashkiliy-boshqaruv
4. Axborot
5. Ijtimoiy

Texnik innovatsiyalar – yangi yoki takomillashtirilgan xossalarga ega mahsulotlar ishlab chiqarish. Bunda siz o‘z mahsulotingizning biron-bir texnik xususiyatini takomillashtirgan bo‘lishingiz mumkin.

Texnologik innovatsiyalar – mahsulotlar ishlab chiqarishning nisbatan takomillashgan usullarini qo‘llash. Bunda mahsulot ishlab chiqarish texnologiyasiga yangi o‘zgartirishlar kiritilishi mumkin

Tashkiliy-boshqaruvga oid innovatsiyalar – ishlab chiqarish, transport, sotish va ta‘minotni maqbul holda tashkil etish bilan bog‘liq jarayonlar. Siz korxonadagi mavjud tashkiliy-boshqaruv jarayonlari mazmunida yangi o‘zgarishlarni amalga oshirishingiz mumkin.

Axborotga oid innovatsiyalar – korxona innovatsion faoliyatida axborot olish, uning ishonchliligi va tezkorligini ta‘minlash bilan bog‘liq jarayonlar. Ayniqsa, hozirgi axborot-kommunikatsiya texnologiyalari jadal rivojlanayotgan bir vaqtda ushbu yo‘nalish muhim ahamiyat kasb etmoqda.

Ijtimoiy innovatsiyalar – mehnat sharoitlarini yaxshilash, sog‘liqni saqlash, ta‘lim, madaniyat sohalaridagi muammolarni hal etish bilan bog‘liq jarayonlar. Bundan ko‘rinadiki, maktabda o‘quvchilarga ta‘lim berish jarayonlariga yangi texnologiyalarni joriy etish ham innovatsiya hisoblanadi.

Mamlakatlar raqobatdoshligini baholashning ko‘rsatishicha, korxonalar rivojlanishining asosiy strategiyasi bo‘lib, quyidagi tamoyillarga asoslangan boshqaruv siyosatini amalga oshirishga xizmat qiladi:

- tabiiy va iqlim resurslardan oqilona foydalanish;
- jamg‘arilgan boyliklardan o‘z o‘mida foydalanish;
- investitsiyalarni faol jalb qilish;
- innovatsiyalarni qo‘llab-quvvatlash.

Shu munosabat bilan, innovatsiyaviy menejmentning tashkilot samarali rivojlanishi varaqobat ustunliklarini shakllantirish omili sifatidagi roli yanada oshadi.

Innovatsiyaviy menejmentning eng muhim amaliy vazifalaridan biri innovatsiya-viy jarayonlarni boshqarishning samarali tizimini shakllantirishdir va u quyidagilarni amalga oshirishni nazarda tutadi.

- innovatsiyaviy menejmentning tegishli nazariy bazasini ishlab chiqish;
- innovatsiyaviy menejment sohasida mavjud muammolarni yechish uslublarini asoslash;
- innovatsiyaviy jarayonlar samaradorligini baholash uslubiyoti va ularga ta‘sir ko‘rsatish vositalarini ishlab chiqish.

Zamonaviy bozor iqtisodiyoti sharoitlarida, innovatsiyaviy faoliyatning ustuvor yo'nalishlarida turli xil resurslarni optimallashtirish, innovatsiyaviy jarayonlarni majmua-viy boshqarish va innovatsiyaviy rivojlanishning samarasiz variantini tanlash tavakkalchiligini pasaytirish uchun xaridorlarning o'zgaruvchan innovatsiyaviy ehtiyojlarini hisobga olish lozim bo'lmadi. Bunda innovatsiyalar va ularni boshqarish korxona rivojlanishining asosi va uzoq muddatli muvaffaqiyatining kafolati hisoblanadi.

Innovatsiyaviy menejmentning asosiy qoida va kategoriyalarini o'rganish uchun «innovatsiya» tushunchasining iqtisodiy mazmuni va mohiyatini toliq anglab etishimiz lozim. Iqtisodiy adabiyotlarda innovatsiya (ingl. *innovation*) - potensial ilmiy-texnik taraqqiyotni (ITT) yangi mahsulot va texnologiyalar ko'rinishida real taraqqiyotga aylanishi, deb ta'riflanadi.

Menejment mohiyati ishlab chiqarish usuli, ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar darajasi, ishlab chiqarish kuchlari rivojlanishiga bog'liq holda o'zgaradi. Ishlab chiqarish rivojlanishi va iqtisodiy aloqalar murakkablashuvi bilan boshqaruv ham murakkablashadi va mustaqil fan sifatida ajralib chiqadi. Ishlab chiqarish vositalariga mulkchilikning turli shakllari mavjud bo'lgan sharoitda tovar ishlab chiqaruvchilar o'rtasida raqobat vujudga kelib, ishlab chiqarishni boshqarish, foydani ko'paytirishga yo'naltiriladi.

Menejmentning asosini ob'ektiv iqtisodiy, ijtimoiy va boshqa qonunlarga asoslanuvchi xuquqiy ilmiylik tashkil etadi. Bu qonunlarni o'rganish va ularning aniq vaziyatlarda namoyon bo'lishini hisobga olgan holda xo'jalik rahbarlari respublika xalq xo'jaligini boshqarishning strategiya va taktikasini belgilaydilar.

Jamiyat xayotining barcha tomonlari demokratik yangilanishi sharoitida asosiy masala iqtisodiy, ilmiy-texnikaviy, ijtimoiy taraqqiyotni rag'batlantirish. Boshqariladigan bozor bilan shaxs va jamoa manfaatlarini samarali bog'lash masalalaridan iboratdir. Nazariy va amaliy nuqtai nazardan ishlab chiqarish egalari bo'lgan mehnatkashlar manfaatlari eng muxim manfaat ekanligi, ijtimoiy-iqtisodiy va ilmiy-texnikaviy taraqqiyotni jadallashtiruvchi qudratli xarakatlantiruvchi kuch ekanligi shubhasizdir. Bundan boshqaruvni isloh qilishning strategik g'oyasi mehnatkash kishining obro'sini ko'tarishdan, chunki, iqtisodiyotni sog'lomlashtirishning asosi bo'lib vijdonan va ma'suliyat bilan mehnat qilishga xizmat qiladi; ishchining mehnatdan manfaatdorligini keskin oshirish, o'z qobiliyatini to'liq sarf

etish, uni jamiyatni xarakatlantiruvchi kuchlarning umumiy tizimiga qo'yishdan iborat. Bunga faqat ishchi ishlab chiqarishnin xaqiqiy egasi sifatida mehnat qilgan xoldagina erishish mumkin, bu juda murakkab masala, chunki inson faqat ijtimoiy shaxs - ya'ni jamiyatga bog'liq va uning ta'siri ostida bo'lib qolmay, tabiiy mavjudot hamdir. Xuddi shunga bog'liq xolda uning shaxsiy manfaatlarini (unga bog'liq xolda xulqi, xarakatlari) har doim ham ijtimoiy manfaatlar bilangina emas, balki o'z idroki manfaatlarini bilan ham mos kelmaydi. Kishilar o'rtasidagi iqtisodiy va ijtimoiy munosabatlar aks etuvchi manfaatlar ular maqsadlari, mehnat intizomi, faolligiga bevosita ta'sir ko'rsatadi va ularning xarakatlarini tartibga soladi.

Bozor munosabatlariga o'tish ishlab chiqarish va bozorning samarali o'zaro ta'sirini, davlat boshqaruvi va korxonalarning o'z-o'zini boshqarishning mutanosib nisbatda bo'lishini ta'minlovchi takomillashgan xo'jalik mexanizmini yaratishga yo'naltirilgandir. Davlat menejmentining asl maqsadi barqaror ijtimoiy yo'naltirilgan bozor iqtisodiyotini kuchli demokratik xuquqiy davlat va fuqarolik jamiyatini qurishdan iboratdir.

9.2. Innovatsion salohiyat. Innovatsion jarayonning asosiy bosqichlari.

Innovatsion salohiyat — innovatsion jihatdan istiqbolni o'ylab belgilangan maqsadlarga erishish imkoniyatlari.

Korxonaning innovatsion salohiyati — korxonaning yangiliklarni joriy qilish yordamida bozor sharoitlarida faoliyatning samaradorligini oshirish maqsadida korxonaning o'ziga xos xususiyatlari bilan belgilanadigan rivojlanish qobiliyati. Korxonaning innovatsion salohiyati ichki innovatsiya jarayonidagi barcha bosqichlarning (ijtimoiy mehnat va resurslarning sarf me'yorlari asosida) bir maromda kechishiga imkon beradi.

Ma'lumki, investitsiya jarayoni investitsiyalashda hodisa, holatlarning birin-ketin almashinuvini, foyda olish yoki boshqa ijobiy natijaga erishish uchun bo'ladigan ketma-ket harakatlarning majmuini anglatadi. Shu bilan birga, investitsiya jarayonining bosh nuqtasi qaerdan yoki nimadan boshlanadi? Yoki qaerdan «start» oladi? Biz, Ko'pchilik iqtisodchilarning investitsiyalashning asosini jamg'armalar tashkil qiladi, degan fikriga qo'shilamiz. Shu nuqtai nazardan olib qaraganda, investitsiya jarayonining bosh nuqtasini jamg'arma tashkil qiladi. Bundan ko'rinadiki, investitsiya jarayonini amalga oshirish uchun

jamg'armalar bo'lishi talab etiladi. Jamg'armaning mavjud emasligi investitsiyalashni yo'qqa chiqaradi va investitsiyalash to'g'risida so'z yuritishning hojati ham bo'lmaydi. Demak, investitsiya jarayonini tushunishda resurslarni jamg'arish jarayonini ham birga olib qarash uning mohiyatini yanada oydinlashtiradi. Chunki, investitsiya qilishdan oldin resurslarni jamg'arish zarur bo'ladi. Bir vaqtning o'zida, bozor munosabatlarining rivojlanishi bilan xo'jalik sub'ektlari o'rtasidagi kapitalning oqimi tezlashadi va bu jarayonda bir xo'jalik sub'ektning resurslarni jamg'arishi boshqalari uchun investitsiya qo'yishdan iborat bo'ladi, ya'ni Xasanning daromadi, Xusanning harajati bo'ladi. Masalan, xo'jaliklar, Ko'p hollarda, investitsiya qo'yish uchun o'z mablag'lari etmaganda qimmatli qog'ozlar chiqaradilar. Bu jarayon ular uchun resurslarni jamg'arishdir, ammo qimmatli qog'ozlarni sotib oluvchilar uchun investitsiya qilishdir. Bu holat investitsiya jarayoniga investorlarning resurslarni jamg'arish va ularni qo'yish bilan bog'liq harakatlari majmuasi, deb qarashga asos bo'ladi.

Investitsiyalarning g'oyat bir muhim tomoni shundaki, ular multiplikatsion³ samaraga (hodisaga) sababchi bo'ladi. Keynschilik multiplikator kontseptsiyasiga ko'ra, investitsiya, iste'mol va milliy daromad o'rtasida barqaror bog'liqlik mavjud – investitsiyaga qilingan har bir harajat boshlang'ich daromadlarga aylanadi, bu daromadlar yana harajat qilinadi va yana boshqalarning daromadlariga aylanadi va jarayon shu tarzda davom etadi (Xasanning sarf-harajati, Xusanning daromadi bo'ladi), bu, o'z navbatida, bandlik va ishlab chiqarish hajmining o'sishini ta'minlab beradi.

Bir vaqtning o'zida multiplikatsion jarayon investitsiya resurslarini harakatga keltirib, ishlab chiqarish faolligini kengaytiradi, ilgari qaraganda Ko'proq mahsulot, daromad yaratiladi. Ular yana qaytadan iste'mol qilinadi va investitsiyaga ajratiladi. Shunday tarzda ilgari qaraganda Ko'proq daromadning investitsiyaga aylanishi ishlab chiqarishning uzluksiz kengayib borishini ta'minlaydi. Bunda investitsiya beradigan daromad bank foizidan kam bo'lmasligi zarur, aks holda, pulni investitsiya qilgandan ko'ra jamg'arish qulay bo'ladi.

Investitsiya qilib olingan daromad darajasini ifodalash uchun multiplikator koeffitsienti ko'rsatkichi qo'llaniladi. Mazkur ko'rsatkich daromad o'sishi bilan investitsiya o'sishi o'rtasidagi bog'lanishni

³ Multiplikator (ingl.) – ko'paytiruvchi.

ifodalaydi, ya'ni investitsiya evaziga olingan daromad pasaysa, investitsiya faolligi ham susayadi.

Daromad o'sishining investitsiyaga ta'sir doirasini ko'rsatish maqsadida iqtisodchilar akselerator tushunchasini kiritishgan. Akselerator⁴ – investitsiyalar o'sishining milliy daromadga nisbatini ifodalovchi koeffitsient bo'lib, u joriy yildagi investitsiya o'sishining o'tgan yilgi milliy daromad o'sishiga nisbati tarzida aniqlanadi. U daromadning o'sishining investitsiya o'sishiga ta'sirini ko'rsatadi.

Innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi firma tijorat sohasida samara olish uchun iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga harakat qilishi hamda o'zi ishlab chiqara oladigan yangiliklarni emas, balki unga haqiqatan ham kerak bo'lganini taklif etishi kerak (bu — marketingning asosiy prinsipi).

Endi yangiliklarga yondashuvni uning zamiridagi konsepsiya nuqtai nazaridan ko'rib chiqishimiz lozim.

Yangilik iqtisodiy hayotning borgan sari muhimroq jihatiga aylanmoqda. O'zbekiston sanoatining Rossiya, AQSh, Yaponiya va Germaniya kabi mamlakatlarnikiga nisbatan samarasiz ekanligi ushbu mamlakatlar yangi texnikani qo'llash sohasida ancha ilg'or ekanliklari bilan bog'liq. Hozirgi sharoitda tashkilotlar texnika sohasidagi o'zgarishlar bilan baravar yoki hatto ulardan oldinda borishlari va yangiliklarni muvaffaqiyatli joriy etishlari nihoyatda muhimdir.

Yangiliklar diffuziyasidagi muhim omillardan biri, aftidan, uning murakkabligi bilan ushbu davrdagi bilimlar darajasining o'zaro bog'liqligidir. Yangilik birinchi joriy etilganida ko'pincha muvaffaqiyatsiz chiqadi va faqat keyinroq «ikkinchi marta kashf qilinadi» va keng joriy etiladi. Bu hol madaniy iqlim bilan yangilikning muvaffaqiyati o'rtasida o'zaro aloqadorlik mavjudligi haqida o'ylanishga majbur etadi.

Innovatsiya sohasida uzoq muddatli va o'rta muddatli investitsiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Chunki innovatsiya jarayoni o'rtacha 3–5 yil va undan ortiq vaqt davom etadi. Chuqur iqtisodiy inqiroz sharoitida moliyalashtirishning davlat manbalari keskin kamayadi, shu bois O'zbekiston Davlat siyosatining konsepsiyasida investitsiya siyosatining quyidagi asosiy normalarini qonunchilik darajasida mustahkamlash nazarda tutilgan:

⁴ Akselerator (lot. asselero – tezlataman).

- budgetdan faqat fundamental ilmiy tadqiqotlar, shuningdek notijorat xususiyatiga ega bo'lgan respublika ahamiyatidagi obektlar va milliy xavfsizlikni saqlash bilan bog'liq obektlargina qaytarmaslik asosida moliyalashtirilishi mumkin;

- markazlashgan investitsiyalarning qolgan barcha turlari faqat qaytarish va tanlov asosida amalga oshirilishi mumkin;

- qaytarish asosida davlat resurslari berishning asosiy shakllari qimmatbaho qog'ozlar sotib olish yoki emitatsiya qilinuvchi qimmatbaho qog'ozlar bo'yicha davlat kafolatlarini berish orqali investitsiya kiritishdan iborat.

Eng umumiy ko'rinishda investitsiyalar iqtisodiyotning turli tarmoqlariga foyda olish maqsadida uzoq muddatga mo'ljallab mablag' sarflashdir. Iqtisodiy mohiyati va maqsadlariga ko'ra investitsiyalar real va moliyaviy investitsiyalarga bo'linadi. Real investitsiyalarni tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi subektlar yer, ishlab chiqarish vositalari, nomoddiy va boshqa aktivlar sotib olish orqali amalga oshiradilar. Moliyaviy investitsiyalar — xo'jalik yuritish subektlari va xususiy shaxslarning turli emitentlarning qimmatbaho qog'ozlarini sotib olishidir. Ushbu holda kapitalning biznesga oqib kelishi mablag'larni qimmatbaho qog'ozlarga investitsiyalash orqali yuz beradi.

Yuqoridagilardan kelib chiqib, investitsiya jarayonining mohiyatini yoritganda uni jamg'arish (resurlar), qo'yish (harajatlar) va foyda (daromad) olishdan iborat dinamik jarayonda olib qarash lozim. Investitsiya jarayonining asosida investitsiyadagi ketma-ketlik, ya'ni resurslar (jamg'arish) – investitsiya qo'yish (harajatlar) – foyda (daromad) olish yoki ijtimoiy samaraga erishi ketma-ketligi yotishi kerak (1-rasm). Ammo, bu erda shu narsani e'tiborga olish lozimki, daromad investitsiya jarayonida emas, balki ishlab chiqarish jarayonida yaratiladi. Yaratilgan daromadning bir qismi iste'mol qilinadi, qolgani jamg'ariladi.

Innovatsion faoliyat bilan shug'ullanuvchi firma tijorat sohasida samara olish uchun iste'molchining ehtiyojlarini qondirishga harakat qilishi hamda o'zi ishlab chiqara oladigan yangiliklarni emas, balki unga haqiqatan ham kerak bo'lganini taklif etishi kerak (bu — marketingning asosiy prinsipi).

Endi yangiliklarga yondashuvni uning zamiridagi konsepsiya nuqtai nazaridan ko'rib chiqishimiz lozim.

Yangilik iqtisodiy hayotning borgan sari muhimroq jihatiga aylanmoqda. O'zbekiston sanoatining Rossiya, AQSh, Yaponiya va

Germaniya kabi mamlakatlarnikiga nisbatan samarasiz ekanligi ushbu mamlakatlar yangi texnikani qo'llash sohasida ancha ilg'or ekanliklari bilan bog'liq. Hozirgi sharoitda tashkilotlar texnika sohasidagi o'zgarishlar bilan baravar yoki hatto ulardan oldinda borishlari va yangiliklarni muvaffaqiyatli joriy etishlari nihoyatda muhimdir.

Yangiliklar diffuziyasidagi muhim omillardan biri, aftidan, uning murakkabligi bilan ushbu davrdagi bilimlar darajasining o'zaro bog'liqligidir. Yangilik birinchi joriy etilganida ko'pincha muvaffaqiyatsiz chiqadi va faqat keyinroq «ikkinchi marta kashf qilinadi» va keng joriy etiladi. Bu hol madaniy iqlim bilan yangilikning muvaffaqiyati o'rtasida o'zaro aloqadorlik mavjudligi haqida o'ylanishga majbur etadi.

Jahon iqtisodiy adabiyotida «innovatsiya» imkoniyatdagi ilmiy texnikaviy taraqqiyotning yangi mahsulotlar va texnologiyalarda o'z ifodasini topadigan haqiqiy taraqqiyotga aylanishi sifatida talqin etiladi. «Innovatsiya» termini O'zbekiston Respublikasining o'tish davridagi iqtisodiyotida mustaqil ravishda ham, «innovatsion faoliyat», «innovatsion jarayon», «innovatsion qaror» va boshqa bir qator turdosh tushunchalarni ifodalash uchun ham qo'llaniladi.

«Yangiliklar konveyeri» deb ataluvchi rejimda ishlaydigan yangi avlod ishlab chiqarish tizimlarining yaratilishi. Ushbu yondashuvning mohiyati korxonalarni, birinchidan, yangi, yanada mukammal buyumlarni ishlab chiqarishni doimiy ravishda joriy etishga; ikkinchidan, mahsulot ishlab chiqarishga xarajatlarning barcha turlarini og'ishmay kamaytirib borishga; uchinchidan, ishlab chiqarilayotgan mahsulotlarning narxini pasaytira borib ularning sifat va iste'mol xususiyatlarini ko'tarishga yo'naltirishdan iborat.

«Yangilik» tushunchasini inglizcha «innovation» so'zining o'zbekcha varianti deb hisoblash qabul qilingan. Ingliz tilidan so'zma-so'z tarjimasi «yangiliklar kiritish» degan ma'noni bildiradi. Yangilik (novshestvo) deganda, yangi tartib, yangi odat, yangi usul, ixtiro, yangi hodisa tushuniladi.

Shunday qilib, yangi mahsulotlar tarqatish uchun qabul qilingan paytidan boshlab yangi sifatga ega bo'ladi — yangilik (innovatsiya)ga aylanadi. Yangi mahsulotni bozorga chiqarishni savdo-sotiq (kommersializatsiya) jarayoni deb atash qabul qilingan. Yangilikning paydo bo'lishidan joriy etilishigacha o'tgan vaqt innovatsion lag deb ataladi. Kundalik amaliyotda, odatda, yangi mahsulot, yangilik, yangilikni joriy etish, innovatsiya tushunchalari bir xil ma'noda

qo'llaniladi va buni tushunish mumkin. Har qanday ixtirolar, yangi hodisalar, xizmat turlari yoki usullari tarqalgan (savdoga chiqqan) taqdirdagini e'tirof etiladi va endi yangi sifatda ular yangilik (innovatsiya) hisoblanadi.

Keng ma'noda innovatsiya deganda, yangi texnologiyalar, mahsulot va xizmat turlari, ishlab chiqarish, moliya, tijoratga oid, ma'muriy yoki boshqacha xususiyatga ega bo'lgan tashkiliy-texnikaviy va ijtimoiy-iqtisodiy yechimlar ko'rinishidagi yangiliklardan daromad olib foydalanish tushuniladi. G'oya paydo bo'lgan, yangi mahsulot yaratilib tarqatilgan paytdan boshlab undan foydalanishgacha bo'lgan davrni yangilikning hayotiy sikli deb atash qabul qilingan. Ishlarni amalga oshirish ketma-ketligini inobatga olgan holda yangilikning hayotiy sikli innovatsion jarayon hisoblanadi.

Barchaga ma'lumki, bir sifat holatidan boshqasiga o'tish resurslar (energiya, vaqt, moliya va boshqalarni) sarflashni talab etadi. Tovarlar oldi-sotdisidan iborat iqtisodiy munosabatlar tizimi bo'lgan hamda talab, taklif va bahoni shakllantiradigan bozor sharoitida innovatsion faoliyatning asosiy tarkibiy qismlarini yangi mahsulotlar, investitsiyalar va yangiliklar tashkil qiladi. Yangi mahsulotlar — ushbu mahsulotlar bozorini, investitsiyalar — kapital (investitsiyalar) bozorini, yangiliklar (innovatsiyalar) — yangiliklarning sof raqobati bozorini shakllantiradi. Ushbu uchta tarkibiy qism innovatsion faoliyat sohasini tashkil qiladi.

Yangi mahsulotlar (novatsiyalar) bozori. Bozorning asosiy tovarini ilmiy va ilmiy-texnikaviy natija tashkil qiladi. U intellektual faoliyat mahsuli bo'lib, unga amaldagi xalqaro, milliy, korporativ va boshqa qonun hujjatlari va normativ aktlarga muvofiq rasmiylashtirilgan mualliflik huquqlari va o'xshash huquqlar qo'llaniladi.

Jahon amaliyotida ilmiy (ilmiy tadqiqot), ilmiy-texnikaviy faoliyat, shuningdek eksperimental (tajriba-konstruktorlik) ishlari (ishlanmalari) farqlanadi. Ilmiy (ilmiy tadqiqot) faoliyati yangi bilimlar olish, tarqatish va ishlatishga qaratilgan.

Yangi mahsulotlar bozorini ilmiy tashkilotlar, oliy o'quv yurtlari, vaqtinchalik ilmiy jamoalar, ilmiy xodimlar birlashmalari, tijorat tashkilotlarining ilmiy tadqiqot bo'linmalari, mustaqil laboratoriyalar va bo'limlar, mamlakatimizdagi va xorijdagi novatorlar shakllantiradilar.

Yangiliklarning sof raqobat bozori. Sof raqobat bozori deb hech bir xaridor yoki sotuvchi joriy narxlar darajasiga katta ta'sir ko'rsata olmaydigan holda o'xshash tovarlar xususida bitimlar tuzayotgan

sotuvchilar va xaridorlar majmuiga aytiladi. «Sof» raqobat tushunchasidan foydalanish bizga ishlab chiqarish munosabatlari subektlari o'rtasida kapitalni eng foydali tarzda ishlatish sohalari, tovar sotiladigan bozorlar, resurslar manbalari hamda ilmiy va ilmiytexnikaviy faoliyat natijalari uchun musobaqa va kurashning narx bilan bog'liq hamda bog'liq bo'lmagan, insofsiz va boshqa turlarini ko'rib chiqmaslikka imkon beradi.

Ilgari aytilganidek, ilmiy va ilmiy-texnikaviy faoliyat natijasi bo'lgan yangi mahsulot yaratilishidan yangi texnologiyalar, tovarlar, xizmat turlari, yangi usullar va boshqalarning jamiyat tomonidan tan olinishi bo'lmish yangiliklargacha (kiritilgunicha) vaqt va resurslar sarflash jarayoni yuz beradi. Sof raqobat bozori bu jarayonda qarama-qarshiliklar birligi va kurashi bo'lgan ikki tomonlama pozitsiyaga ega bo'ladi.

Tashkilotning yangi mahsulotlar bozorida ishtirok etish shakllari xilma-xil bo'lsa-da, ilmiy va ilmiy-texnikaviy faoliyat sohasiga ham, yangi mahsulotni joriy etilgan yangilikka aylantirish jarayoniga ham investitsiyalar kiritish hajmi hal qiluvchi shart hisoblanadi.

Kapital (investitsiyalar) bozori. Yangilanish va rivojlanishni istamaydigan tashkilotni topish qiyin. Uy xo'jaligi uchun mebel, videotexnika, avtomobil, gilamlar, yoritish apparatlari kabilarni xarid qilish va/yoki yangilash zarur. Korxona uchun yangi texnologiyalar, tashqi va ichki bozorlarda raqobatbardosh bo'lgan mahsulot (xizmatlar) sotib olish, o'z mahsulotlarini sotish uchun yangi bozorlar, yangi ta'minotchilar va xaridorlar topish maqsadga muvofiq bo'ladi. Davlat uchun qurol-yarog'larning yangi turlari, ekologik jihatdan sof energiya turlari, resurslarni tejovchi texnologiyalar va boshqa narsalar kerak. Jahon hamjamiyati Yer shari atrofidagi makonni o'zlashtirishni davom ettirish, Marsga uchish, Jahon okeani resurslaridan foydalanish kabi loyihalarni ko'rib chiqmoqda. Fan va texnikaning hozirgi taraqqiyoti bularning bariga bugunning o'zida erishish imkonini beradi. Biroq har qanday xo'jalik yurituvchi subekt ehtiyojlarining qondirilishi asosan kapitalning barcha (ssuda, aylanma, aksionerlik, venchur, ustav) turlari bilan cheklanadi.

Innovatsiya sohasida uzoq muddatli va o'rta muddatli investitsiyalar hal qiluvchi ahamiyatga ega. Chunki innovatsiya jarayoni o'rtacha 3–5 yil va undan ortiq vaqt davom etadi. Chuqur iqtisodiy inqiroz sharoitida moliyalashtirishning davlat manbalari keskin kamayadi, shu bois O'zbekiston Davlat siyosatining konsepsiyasida

investitsiya siyosatining quyidagi asosiy normalarini qonunchilik darajasida mustahkamlash nazarda tutilgan:

- budjetdan faqat fundamental ilmiy tadqiqotlar, shuningdek notijorat xususiyatiga ega bo'lgan respublika ahamiyatidagi obektlar va milliy xavfsizlikni saqlash bilan bog'liq obektlargina qaytarmaslik asosida moliyalashtirilishi mumkin;

- markazlashgan investitsiyalarning qolgan barcha turlari faqat qaytarish va tanlov asosida amalga oshirilishi mumkin;

- qaytarish asosida davlat resurslari berishning asosiy shakllari qimmatbaho qog'ozlar sotib olish yoki emitatsiya qilinuvchi qimmatbaho qog'ozlar bo'yicha davlat kafolatlarini berish orqali investitsiya kiritishdan iborat.

Eng umumiy ko'rinishda investitsiyalar iqtisodiyotning turli tarmoqlariga foyda olish maqsadida uzoq muddatga mo'ljallab mablag' sarflashdir. Iqtisodiy mohiyati va maqsadlariga ko'ra investitsiyalar real va moliyaviy investitsiyalarga bo'linadi. Real investitsiyalarni tashkilotlar va boshqa xo'jalik yurituvchi subektlar yer, ishlab chiqarish vositalari, nomoddiy va boshqa aktivlar sotib olish orqali amalga oshiradilar. Moliyaviy investitsiyalar — xo'jalik yuritish subektlari va xususiy shaxslarning turli emitentlarning qimmatbaho qog'ozlarini sotib olishidir. Ushbu holda kapitalning biznesga oqib kelishi mablag'larni qimmatbaho qog'ozlarga investitsiyalash orqali yuz beradi.

9.3. Innovatsiyaviy menejmentning nazariy-metodologik asoslari.

Innovatsion menejment - bu innovatsion jarayonlarni, innovatsion faoliyatni, bu faoliyat bilan band bo'lgan tashkiliy struktura va uning personalini boshqarish tamoyillari, uslublari va formalari to'plamidir

Innovatsion menejment fanining asosiy tushunchalari va atamalari

- “Novastiya” – bu yangi echimlarga ega bo'lgan yoki mavjud echimlardan jiddiy farq qiladigan ilmiy bilim”.
- “Yangilik” – bu fundamental va amaliy tadqiqotlar, ishlanmalar yoki biror sohani samaradorligini oshirish bo'yicha tajriba ishlarni rasmiylashtirilgan natijasi”.
- “*Yangilik kiritish*” – yangi texnikani va texnologiyani, tashkillashtirishni va boshqarishni yaxshilangan usullarini o'zlashtirish, yangilikni ishlatish jarayoni”.
- “*Innovastiya*” - bu yangi yoki takomillashtirilgan mahsulot yoxud yangi yoki amaliy faoliyatida ishlatiladigan takomillashtirilgan

texnologik jarayoni ko‘rinishida amalga oshirilgan ijodiy faoliyatni yakuniy natijasi”.

- *“Innovatsion faoliyat”*– innovatsiyalarni amalga oshirilishiga yo‘naltirilgan yoki shu maqsad bilan mulohaza qilingan barcha ilmiy, texnologik, tashkiliy, moliyaviy va tijorat xatti-harakatlar”.
- *“Innovatsion loyiha”*– yangi mahsulot yaratish g‘oyasini tekshirish va kam-ko‘stini to‘ldirish va uni sinov to‘plarini sotilishiga ko‘ra bozorga loyiklik prognozini yaratish davomida qo‘yilgan vazifalarni belgilangan muddat ichida o‘rnatilgan budget doirasida amalga oshirilishiga yo‘naltirilgan o‘zaro bog‘langan tadbirlar majmui.

Innovatsiya – bu Ijtimoiy-madaniy o‘zgartirishlar uchun zamina yaratadigan yangi g‘oyalar, texnologiyalar va say’-harakatlarning yangi modelini shakllantirish mexanizmidir.

Innovatsiyalarni turlari.

1. Texnologik innovatsiyalar,
2. Ekologik innovatsiyalar,
3. Ishlab-chiqarish-tashkiliy innovatsiyalar,
4. Boshqaruv innovatsiyalar,
5. Harbiy innovatsiyalar,
6. Iqtisodiy innovatsiyalar,
7. Siyosiy-ijtimoiy innovatsiyalar,
8. Davlat-huquqiy innovatsiyalar,
9. Ruhiy sohadagi innovatsiyalar (ilm-fan, madaniyat, ta’lim va hokazo.).

Innovatsion menejment atamalari.

1. Novatsiya
2. Yangilik
3. Yangilik kiritish
4. Innovatsiya
5. Innovatsion faoliyat
6. Innovatsion Loyiha
7. Innovatsion jarayon

Boshqaruv nazariyasining rivojlanishi va iktisodiy-matematik usullarni ishlab chiqilishi vazifalarning ko‘pgina sifat yechimlarini vazifalarning aniq miqdoriy baholari yoki qarorlari bilan to‘ldirish yoki almashtirishga imkon bergan, hisoblash texnikasi va kommunikatsiya vositalarining rivojlanishi esa boshqaruvning samaradorligi oshishiga ko‘maklashgan. Hisoblashlarning ko‘p mehnat talab qilishi tufayli

vaqtning haqiqiy yoki yo'l quyiladigan ko'lamlarda hal qilinishi mumkin bo'lgan ko'pgina masalalar kundalik haqiqat bo'lib qolgan.

Zamonaviy menejmentda vazifalarni hal qilishning har xil usullari mavjud: boshqaruv vazifalarini hal qilishning haqiqiy usullari, boshqaruv jarayonlarini modellashtirish, qarorlar qabul qilishni axborotli va texnik ta'minlanishi va boshqalar. O'zbekistonda nazariy va amaliy statistika, masalalar yechish, muxandislik hisoblashlarning iqtisodiy-matematik modellari va h.k. yetarlicha yaxshi ishlab chiqilgan. Axborotlarni ishlab chiqish, ishlab chiqarishni boshqarish, qarorlar qabul qilish jarayonlarini avtomatlashtirish kamroq rivojlangan. Ammo boshqaruvning samaradorligi nafaqat vazifalarni hal qilish usullariga, balki ko'proq darajada xo'jalik yuritish mexanizmi va davlat tomonidan tartibga solish tizimiga bog'liqdir. Shuning uchun xorijda foydalaniladigan boshqaruvning ko'pgina (strategik va operativ) modellarini O'zbekistonda hamma vaqt ham samarali qo'llash mumkin emas, bu narsa bozor munosabatlarini pishib yetilishining har xil darajasi bilan izohlanadi.

Menejment usullariga tashkilotlarni boshqarishning makroiqtisodiy nuqtai nazaridan qaralsa, shuni sezish mumkinki, boshqaruvning ilg'or usullari amalda bo'lgan va o'zgarib borayotgan xo'jalik mexanizmi doirasida faolroq tadbqiq etiladi. Ammo agar menejment masalalarini hal qilishga qaralsa, o'zbek tashkilotlarining xorijiy firmalardan katta farqlarini hisobga olish zarur. Hozircha bizning tashkilotlarimizda boshqaruv apparati asosan ichki vazifalarni, ya'ni texnik-iqtisodiy va operativ-kalendar rejalashtirish, moddiy - texnik ta'minot va h.k. vazifalarni hal qiladi. Xo'jalik faoliyatining tahlili va funksional - qiymat tahlil ishlab chiqarish xarajatlari, mahsulot tannarxini pasaytirish maqsadida o'tkaziladi, ammo bunda iste'molchilar hali yetarlicha darajada hisobga olinmaydi.

Shunday qilib, menejment butun tashkilotga singib ketganday bo'ladi va amalda u faoliyatning barcha sohalariga ta'sir ko'rsatadi. Ammo menejment va tashkil qilishning o'zaro hamkorlikning butun turli-tumanligida faoliyatning menejment mazmunini tashkil qiluvchi chegaralarini yetarlicha aniq belgilash, hamda uning asosiy turlarini ajratish mumkin. Masalan, ishlab chiqarish menejmenti-bu ishlab chiqarilayotgan tovarning aniq bozordagi raqobatbardoshligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga ishlab chiqarish va tashkiliy tuzilmalarni qurish, ishlab chiqarishni boshqarishning tashkiliy-huquqiy shakllarini tanlash, hayot tajribasining oldingi

bosqichlariga muvofiq tovarlarni sotish va firma xizmatini ko'rsatish masalalarini oladi.

Moliyaviy menejment-bu moliyalarni boshqarishning barqarorligi, ishonchililigi va samaradorligini ta'minlashning majmuaviy tizimidir. U o'z ichiga moliyaviy ko'rsatkichlarni menejmentga ilmiy yondashuvlar va tamoyillar, daro- madlar va xarajatlar balansi, resurslardan foydalanishning samaradorligi ko'rsat- kichlari, ishlar va tovarlar rentabelligiga rioya qilish bilan shakllantirish va rejalashtirishni oladi.

Innovatsion menejment - bu mulk egasi tomonidan innovatsiyalarning barcha turlarini rivojlantirishga kiritiladigan investitsiyalarni boshqarishning majmuaviy usuli. U o'z ichiga tashkiliy tuzilmalarni qurish, innovatsiyalarning yo'nalishlarini tanlash, innovatsiyalar, xodimlarni boshqarishning har xil jihatlarini muvofiqlashtirishni oladi.

Savdo menejmenti- savdo korxonasi faoliyatining barcha asosiy jihatlarini boshqarish jarayonidan iborat bo'ladi. U aniq savdo korxonasini rivojlantirish masalalari bo'yicha ratsionalroq boshqaruv qarorlarini shakllantirish, uning faoliyati har xil yo'nalishlarini muvofiqlashtirish va bu faoliyatning yakuniy natijalari yuqori samaradorligini ta'minlashga qaratilgan.

Maxsus menejmentning yuqorida keltirilgan turlaridan tashqari hozirgi vaqtda quyidagi boshqa turlari ham ishlab chiqilmoqda: ijtimoiy soha, bank, soliq, tashkiliy, xalqaro menejment va boshqalar.

Ijtimoiy rivojlanishning davriy xarakteri, inqiroz sharoitlarida qarorlar qabul qilish zaruriyati menejmentning nazariyasi va amaliyotini rivojlanishiga jiddiy motivatsiya bo'lgan. G'arbning ilg'or mamlakatlari tajribasi shuni ko'rsatadiki, menejment oldiga qo'yilgan vazifalarni bajarmoqda va uning samaradorligini oshishida juda katta rol ilmiy-texnik taraqqiyot yutuqlaridan foydalanishga tegishlidir.

Bunda shuni ta'kidlash kerakki, keyingi yillarda boshqaruv tizimlarini rivojlantirish markazlari zamonaviy darajada takomillashyapti. Eng rivojlangan mamlakatlar guruhida Yaponiya, Germaniya va Shvetsariya yetakchilik qilmoqda. Boshqaruvning zamonaviy talablariga muvofiq AQSh - 9, Fransiya - 12, Italiya - 14, Buyuk Britaniya - 16 o'rinda turibdi. Keyingi 10-15 yillar ichida iqtisodiyotida keskin ko'tarilish xos bo'lgan mamlakatlar orasida Singapur, Gonkong va Tayvan yetakchilik qilmoqdalar.

Bizning mamlakatimizda ham menejment G'arbdagi firmalarni boshqarishning tamoyillari, usullari, vositalari va shakllari majmuasi

sifatida tanilmoqda. Ammo 20 yillar oldin, uning asosiy maqsadlari imperalizmning o'rnini mustahkamlash va ijtimoiyistik davlatlarga karshi iqtisodiy kurash olib borish manfaatlari yo'lida katta foyda olish va ijtimoiyizm mamlakatlaridan mehnat unumdorligi bo'yicha o'zib ketish deb hisoblangan. Bunday qarash ho'jalik yuritishning ma'muriy-buyruqbozlik tizimi doirasiga ma'lum darajada mos kelgan, chunki rejalashtirishning markazlashtirilgan tartibi va bozorni boshqarish tajribasini yo'qligi sharoitlarida bozor mexanimizmi harakatini bizning iqtisodimizga to'liq ko'chirishning iloji bo'lmagan. Shunga qaramasdan, o'sha sharoitlarda ham bizda menejmentning ko'pgina elementlaridan foydalanish mumkin bo'lgan.

Mamlakat ijtimoiy hayotini demokratlashuvi aholining keng qatlamlari, amaliy xodimlarga menejment nazariyasi va amaliyotining jamlangan boy jahon tajribasi bilan tanishish imkoniyatini bergan, O'zbekiston iqtisodiyotini bozor munosabatlariga qaratilishi esa ilg'or davlatlar tajribasini o'rganish va undan foydalanishni zarur qilib qo'ygan. Shuning munosabati bilan O'zbekistonda menejmentga munosabatlar keyingi yillarda ancha o'zgargan. Menejmentning ko'zga ko'ringan nazariyachilari va amaliyotchilarning asarlari nashr qilingan. Zamonaviy boshqaruvchi-menejerlarni faol tayyorlash boshlangan.

Ilk davlatchilik tarixi bo'yicha tadqiqotlar olib boruvchi aksariyat olimlarning e'tirof etishicha, O'rta Osiyoda ilk davlatchilik asoslarini bronza (mil.avv. III-II m.y.) davridagi sug'orma dehqonchilikning rivojlanishi va ixtisoslashgan hunarmandchilik xo'jaliklari tashkil etgan edi. Shuningdek ilk davlatchilikning tarixiy ildizlari faqat ichki sabablargagina bog'liq bo'lmay, balki qadimgi Sharqdagi yuksak darajada rivojlangan an'anaviy tarixiy-madaniy aloqalarga ham bog'liq bo'lgan. Arxeologik tadqiqotlar natijasida topilgan yuqori sifatli moddiy madaniyat buyumlari o'zaro aloqalardagi mavjud texnologik va iqtisodiy ta'sirni ko'rsatadi.

Tadqiqotlar shuni ko'rsatadiki, yuzlab ming yilliklarni o'z ichiga qamragan insoniyat tarixida dastlabki davlatlarning paydo bo'lishi – nisbatan ancha kech yuz bergan jarayondir. Davlatchilik tarixi insoniyat sivilizatsiyasining so'nggi 5 ming yili bilan bog'lanadi. Ilk davlatlar o'z rivojlanish bosqichlarida turli xususiyatlar va tarixiy qonuniyatlariga ega bo'lib, ilk davlatlar xo'jalikning ishlab chiqaruvchi shakllari – dehqonchilik, chorvachilik va hunarmandchilik qaerda oldinroq rivojlangan bo'lsa, o'sha yerda paydo bo'lgan. Xo'jalik ishlab chiqaruvchi shakllarning taraqqiyoti aholi joylashuvi, hududlarning kengayishi va tashqi aloqalarning rivojlanishiga olib kelgan. Shu tariqa

aholining aralash joylashuvi jarayoni boshlanib, bir hududda turli urug' vakillari yashaydigan bo'lgan, ya'ni qarindosh-urug'chilik jamoasi o'rniga hududiy qo'shnichilik jamoalari paydo bo'lgan.

Bu jamoalar vakillari alohida qishloqlar, ekinzorlar va sug'orish tarmoqlari bilan chegaralangan bo'lib, ular to'la o'zlashtirilgan va doimiy xo'jalik hamda ishlab chiqarish maqsadlarida foydalanib kelingan voha-tumanlarda yashaganlar. Ular o'z ichki va tashqi munosabatlarida kelib chiqadigan muammolarni hal qilishda birlashishga harakat qilganlar. Jamoalardagi ishlab chiqarish va ijtimoiy mehnat taqsimoti, tashqi harbiy bosqinlardan himoyalaniish, diniy urf-odatlarini bajarish kabi masalalar ijtimoiy mansablar hamda boshqaruvning paydo bo'lishiga asos solgan.

Olimlarning tadqiqotlari shuni ko'rsatadiki, miloddan avvalgi 1 ming yillikning boshlari O'rta Osiyo tarixiy-madaniy viloyatlari (Baqtriya, Sug'd, Xorazm) jamoalaridagi asosiy ishlab chiqaruvchi kuchlar bir necha kichik oilalardan tashkil topgan uy jamoalari (katta oila vakillari)dan iborat bo'lgan. Ushbu uy jamoalarining boshqaruv tartibida katta oilalar boshliqlar yoki uy egalari, shuningdek, alohida qishloq qo'rg'onlarini boshqaruvchi jamoalar muhim ahamiyatga ega bo'lgan. Bu jarayonda alohida uylar o'rtasidagi qarindoshchilik munosabatlari kabi belgilar ikkinchi darajali bo'lib borgan. Bu shunda ko'rinadiki, har bir katta oila mumkin bo'lgan qarindoshchilik aloqalariga qaramasdan, alohida xususiy mulkka, o'z uy-joyiga, ishlab chiqarish qurollariga, qishloq xo'jaligi mahsulotlari va chorva mollariga ega bo'lganlar, bir so'z bilan aytganda, ular o'zlarini iqtisodiy jihatdan ta'minlay oladigan xo'jaliklarni aks ettirganlar.

Ushbu xo'jaliklarda mansablarni egallash, jamoa ishlab chiqarish ishlari va ijtimoiy mehnat taqsimoti bilan bog'liq bo'lgan. Boshqaruv faoliyati zarurati ishlab chiqarishni takomillashtirish, ishlab chiqarish jarayonini nazorat qilish hamda jamoa mahsulotini taqsimlash kabi ishlar bilan maxsus shug'ullanuvchi ayrim shaxslarni yuzaga chiqargan. Shu tariqa ijtimoiy-iqtisodiy munosabatlar taraqqiyoti jamiyatda o'z obro'-e'tiboriga ega bo'lgan, faqat ijtimoiy ishlab chiqarish bilan shug'ullanmasdan, ijtimoiy va xo'jalik hayotini nazorat qiladigan hamda boshqaradigan shaxslarning saralanishiga olib kelgan. Bunday odamlar o'zlarining shaxsiy axloqiy xislatlari, amaliy bilimlari va nufuzlari bilan boshqalardan ajralib turganlar. Aynan shu asosda ishlab chiqarish faoliyatidan tashkiliy-boshqaruv faoliyati ajralib chiqqan.

Qadimgi jamoalarda rahbar – yo‘lboshchining nufuzi yuqori bo‘lsa-da, o‘sha davrlarda boshqaruv yutuqlariga asoslangan ijtimoiy hokimiyat siyosiy davlat maqomi darajasiga yetmagan ijtimoiy tashkilot turini o‘zida ifoda etgan. Moddiy boyliklarni taqsimlash hamda jamoa mahsulotidan olinadigan ulush bunday tashkilot boshqaruvchisi lavozimidagi shaxslarning o‘rni va amaliga bog‘liq bo‘lgan. Shu tariqa yo‘lboshchi rahbarning dastlabki ijtimoiy foydali faoliyati kasbiy boshqaruvchilikka aylangan.

A.S.Sagdullaev tadqiqotlariga ko‘ra, boshqaruvning paydo bo‘lish asoslari quyidagilardan iborat: ishlab chiqarish va ijtimoiy mehnat taqsimoti, tashqi harbiy bosqinlardan himoyalaniish zarurati, jamoadagi mavjud urf-odatlarini bajarish, jamiyatning ijtimoiy-amaliy vazifalar jihatdan bo‘linishi. Olimning ta’kidlashicha, eng qadimgi davrlardan boshlab to bugungi kungacha quyidagi boshqaruv vazifalari ustivor bo‘lib kelmoqda: tashkil qilish, tartibga solish, nazorat, jamiyatning ichki va tashqi murakkabliklarini boshqarib turish.

Qadimgi boshqaruv tizimining birinchi bosqichi quyidagi funksiyalar bilan bog‘liq holda amalga oshirilgan: iqtisodiy, jtimoiy, harbiy-siyosiy, hududiy.

Iqtisodiy funksiyalar tizimida ishlab chiqarish va ijtimoiy mehnat taqsimoti muhim, o‘rin tutgan. Jumladan, dehqonchilik ishlari, ishlab chiqarishni tashkil etish, jamoa xo‘jaliklarida yer va suvni taqsimlash, qurilish va sug‘orish irrigatsiya ishlarini yo‘lga qo‘yish, hishloq xo‘jaligi va hunarmandchilik mahsulotlarini ishlab chiqarish, mahsulot ayirboshlash hamda savdo-sotiq aloqalari shular sirasiga kiradi. Ishlab chiqarish taraqqiyotining turli bosqichlarida rejalash-tirish, tashkil qilish, tartibga solish va nazorat qilish kabi ishlarni bajarish vazifalari ham yuzaga kelgan.

Ijtimoiy funksiyalar qadimgi jamoalardagi o‘zaro aloqalarni tartibga solish va muvofiqlashtirish, munozarali masalalarni hal qilish, jamoaning ichki va tashqi munosabatlarini huquqiy jihatdan boshqarib turish zaruratiga asoslangan.

Harbiy-siyosiy funksiyalar tashqi harbiy bosqinlardan himoyalaniish, harbiy qo‘shinlarni tashkil etish, vohalar hududlarida mudofaa ishlarini amalga oshirish, tuman va vohalar o‘rtasida o‘zaro aloqalarni o‘rnatish hamda munozarali masalalarni hal qilish kabi vazifalar asosida shakllanib rivojlangan.

Hududiy funksiyalar voha, tuman, viloyat hududlarida joylashgan qishloq jamoalari, tuman aholisi (bir necha qishloq jamoalari) va viloyat

(bir necha tuman) aholisining munosabatlarini nazorat qilish hamda boshqarib turish zarratidan kelib chiqqan.

Qadimgi davlat boshqaruvining ikkinchi bosqichi jamoalarda o'zini o'z boshqaruv muassasalarining yo'lboshchi hokimiyatiga to'la bo'ysundirilishi bilan bog'liq bo'lib, bu jarayonda jamoa a'zolari o'rtasidagi ichki va tashqi aloqalar, huquqiy tartibot yanada takomil-lashib boradi. Bu holat esa davlat tizimidagi turli vazifalarning huquqiy tartibga solinishi va hokimiyatning huquqiy jihatdan rasmiylashtirilishiga olib keladi¹.

Davlat boshqaruvi tushunchasi va boshqaruv tasnifi. Tadqiqotlarga ko'ra, jamiyatdagi inson faoliyati ta'sirida ro'y beradigan jarayonlar hamda voqea-hodisalar bevosita boshqaruv faoliyati bilan bog'liq holda kechadi. Boshqaruv – bu muayyan jamoa yoki tashkilot a'zolarining faoliyat yo'nalishini ta'minlaydigan, butun tashkilot va uning bo'limlarini belgilangan maqsad doriyasida ushlab turadigan, faoliyat turlariga ko'ra, jamiyatning barcha jabhalarida o'ziga xos tuzilmaga ega bo'lgan, muayyan rahbar kadrlar tomonidan amalga oshiriladigan vazifadir.

9.4. Innovatsiyaviy strategiyani ishlab chiqish va tanlashning mohiyati.

Innovatsiyalar, yangiliklar nazariyasining markaziy kategoriyasi bo'lgan holda yangiliklar ishlab chiqarishni tashkiliy texnologik tayyorgarlikning, innovatsiyaviy jarayonlarning mohiyatida xususiyatlarini ham belgilaydi. Innovatsiyaviy faoliyatning mavjud xususiyatlari, innovatsiyaviy obektlarni boshqarish jarayonlariga shart va chegara qo'yadi. Shuning uchun ham, yangiliklar turkumlashtirilishini nafaqat nazariy, balki innovatsiyaviy menejmentda qo'llash amaliyoti nuqtai nazaridan ham ko'rib chiqish lozim.

Strategiya – raqobatdoshlarga nisbatan mazkur korxona salohiyati va kuchini mustahkamlashga qaratilgan, o'zaro bog'liq bo'lgan tadbirlar majmuidir. Boshqacha qilib aytganda, strategiya - qo'yilgan maqsadlarga erishishning batafsil, har tomonlama strategik rejalashtirish zaruriyatini tan olgan va uni faol joriy etayotgan korxonalar soni kundan kunga oshib bormoqda. Bu o'sib borayotgan raqobat bilan ham belgilanadi. Raqobat kurashida jon saqlash va g'olib bo'lish uchun faqatgina bugungi kun bilan yashash emas, balki mumkin bo'lgan o'zgarishlarni ko'ra bilish va rejalashtirish lozim. Izlanishlar, tadqiqotlar va innovatsiyaviy faoliyatning

boshqa shakllarini o'tkazish rejalarini ishlab chiqish strategiya tanlash bilan bog'liq.

Adabiyotlarda mavjud bo'lgan innovatsiyaviy jarayon elementlarining ko'p sonli ta'rif va tushunchalariga qaramasdan, Y.Shumpeter tomonidan taklif etilgan va uning iqtisodiy rivojlanish nazariyasi asosini tashkil etgan, turkumlashtirish boshlang'ich nuqta sifatida xizmat qiladi.

Umumiy ko'rinishda innovatsiyalarda yangiliklarni ishlab chiqarish tashkiliy texnologik tayyorgarlik asoslari quyidagi kategoriyalarga bo'linadi:

-texnologik va notexnologik.

Texnologik innovatsiyalar yangiliklarni ishlab chiqarish rivojlanishi intensivligi tavsifi bo'la turib, ishlab chiqarish vositalari, uslublari, texnologiyalari va ilmiy-texnik taraqqiyotni belgilovchi boshqa omillarni o'z ichiga oladi.

Tashkiliy, boshqaruv, huquqiy, ijtimoiy va ekologik harakterdagi innovatsiyalar – notexnologik innovatsiyalarga misol bo'la oladi.

Birinchi yondashuv ko'pgina olimlar tomonidan ishlab chiqilgan, ammo ularning ichidan G.Mensh va X.Frimenni alohida ajratish mumkin. Aynan G.Mensh va X.Frimen, Y.Shumpeterning nazariyasini davom ettirib, yangilik darajasidan kelib chiqqan holda bazis, yaxshilovchi va soxta yangilik turlarini qo'shishni taklif etishdi.

Bazis innovatsiyalar, sanoat, biznes, savdo bozorlarining yangi sohaları paydo bo'lishi uchun boshlang'ich nuqta vazifasini bajaradi. Ular texnika va texnologiyalarning yangi avlodini shakllantiradi, ilmiy kashfiyotlarni amaliy qo'llanilish miqyoslarini aks ettiradi. Bunday yangiliklar natijasi bo'lib, raqobatdoshlar ustidan uzoq muddatli ustunlikni ta'minlash va uning asosida bozordagi maqomini mustahkamlash xizmat qiladi. Aynan bazis innovatsiyalar, keyinchalik ro'y beradigan yaxshilashlarning manbai bo'ladi. Bazis yangiliklarning shakllanishi mahsulot hayotiy siklining barcha bosqichlarida yuqori tavakkalchilik darajasi bilan kuzatiladi.

Yaxshilovchi yangiliklar bazisga nisbatan ikkilamchi hisoblanadi, ulardan so'ng paydo bo'ladi va mavjud texnika, mashinalar tizimi, ishlab chiqarish uslublarni ratsionallashtirish imkoniyatlarini aks ettiradi. Yaxshilovchi yangiliklar, raqobatdoshlikni ta'minlovchi mahsulotni differentsiatsiyalashga bo'lgan intilishning mantiqiy natijasidir. Mahsulotni yaxshilash mahsulot iste'mol qiymatining past tavakkalchiligini oshishini va ishlab chiqarish harajatlari kamayishini nazarda tutadi.

Soxta yangiliklar guruhi uchun esa, texnik taraqqiyot va ishlab chiqarish-texnologik ehtiyojlar emas, balki ikkilamchi omillar (moda,

jamiyat kayfiyati va h.k) natijasida paydo bo'ladigan, mavjud mahsulotlardagi o'zgarishlar xosdir.

Bazis va yaxshilovchi yangiliklarning taqqoslama tavsiflari 1-jadvalda keltirilgan.

Keltirilgan turkumlashtirishdan ko'rinib turibdiki, ilmiy kashfiyot yoki yagona namuna sifatidagi yangiliklarning mavjudligi faqatgina ilmiy yoki mualliflik ahamiyatiga ega va u ommaviy ishlab chiqarilgan taqdirdagina tijorat nuqtai nazaridan foydali bo'ladi (1-jadval).

1-jadval Bazis va yaxshilovchi yangiliklarning taqqoslama tavsiflari

Tavsiflar	Bazis yangiliklar	Yaxshilovchi yangiliklar
A. Tavakkalchilik va qiyinchiliklar		
1. Muvaqqafiyatsiz loyihalashtirish tavakkalchiligi	Yuqori ehtimol	Kichik ehtimol
2. Bozorda sotish qiyinchiliklari	Yuqori ehtimol	O'rta ehtimol
3. Loyiha budjetini nooptimal loyihalashtirish tavakkalchiligi	Qiyinlashgan	Oson amalga Oshiriladi
4. Loyihani vaqt bo'yicha samarasiz rejalashtirish	Qiyinlashgan	Oson amalga Oshiriladi
B. Ishni tashkil etish		
1. Loyiha rahbari turi	Mutaxassis emas	Mutaxassis
2. Tadqiqot jamoasining optimal shakli	Kuchli yetakchiga ega guruh	Demokratik boshqariladigan guruh
3. Innovatsiyalarga qarshilik ko'rsatish	Juda kuchli	Me'yorda
4. Loyiha kuratori	Korxonaning yuqori rahbari	qo'yilgan menejer
V. Natijalar		
1. Mahsulotning yangilik darajasi	Juda yuqori	Kichikdan o'rtagacha
2. Bozordagi o'rmini o'lchash	Juda katta	Kuchsizdan o'rtagacha
3. Uzoq muddatli raqobat Ustunliklari	Juda katta	Kichikdan o'rtagacha

Texnologik jihatlarni o'rganishda, X.Frimen yangiliklarni mahsulot-innovatsiya va jarayon-innovatsiyalarga ajratdi. Ushbu yondashuvdagi turkumlashtirish belgisi sifatida esa «o'zgarishlar ob'ekti» dan foydalanildi: prinsipial yangi mahsulot yoki oldin o'zlashtirilgan mahsulotlarning takomillashtirilgan ishlab chiqarish usuli qaraladi.

Mahsulot innovatsiyalari yangi mahsulotlar narxini oshirish va sotuvlar hajmini oshirish hisobiga daromad o'sishini ta'minlash imkonini beradi. Ammo ushbu omillar korxona strategiyasida barqaror emas, chunki korxona raqobatdoshlari hisobiga uzoq vaqt davomida qo'shimcha daromad ola olmaydi. Chunki, kam harajatlar bilan o'xshash mahsulotlarni ishlab chiqaruvchi korxonalar paydo bo'lishi jarayonini to'xtatib bo'lmaydi. Korxona bozorning tegishli segmentiga o'z o'mini shakllantirib kirib borgan holda, mazkur mahsulot bo'yicha talabni o'ziga qarata olsa, sotuvlar hajmi omilining ta'siri mumkin bo'ladi.

Texnologik innovatsiyalar, resurslar va ishlab chiqarish quvvatlaridan foydalanishni optimallashtirish, hamda istiqbolli texnologiyalarni tashkil etish hisobiga iqtisodiy ko'rsatkichlarni yaxshilash imkonini beradi.⁵

A.Klyaynknext va R.Kumbs tomonidan taklif etilgan innovatsiyalarni yana bir turkumlashtirish belgisi bo'lib, yangiliklarning tarmoq kelib chiqishiga xizmat qiladi:

- iste'mol tovarlarini ishlab chiqaruvchi tarmoqlardagi yangiliklar;
- tibbiyotdagi yangiliklar;
- investitsiyaviy tovarlarni ishlab chiqaruvchi tarmoqlardagi yangiliklar;
- oraliq tovarlarni ishlab chiqaruvchi tarmoqlardagi yangiliklar;
- sanoat maqsadlarida qo'llash mumkin bo'lgan, ilmiy faoliyatda qo'llaniladigan yangiliklar;
- harbiy maqsadlarda qo'llaniladigan yangiliklar.

Innovatsiyaviy strategiyani tanlash yo'nalishlari Bozordagi mavqeini hisobga olgan holda (bozorni nazorat qilinadigan ulushi va uni rivojlanish dinamikasi, moliyalashtirish va xom-ashyo resurslariga ega bo'lish, raqobat kurashidagi yetakchi yoki ergashuvchi o'mini egallashi) innovatsiyaviy strategiyani tanlash yo'nalishlari quyidagi ko'rinishdagi sxemada ko'rsatilishi mumkin.

Strategiyani tanlash, maqsad sari ajratilgan har bir yo'nalish bo'yicha amalga oshiriladi. Tanlovning soddalashtirilgan modeli Boston maslahat guruhi tomonidan ishlab chiqilgan va u bozordagi ulush hamda tarmoqdagi o'sish sur'atidan kelib chiqqan holda strategiya tanlash uchun mo'ljallangan.

⁵ Mirziyoyev Sh.M. *Tanqidiy tahlil, qat'iy tartib-intizom va shaxsiy javobgarlik – har bir rahbar faoliyatining kundalik qoidasi bo'lishi kerak*, Xalq so'zi, 2017yil, 16 yanvar.

Strategiyani tanlash

O'sish sur'atlari	Bozordagi ulush	
	<i>Yuqori</i>	<i>Past</i>
<i>Yuqori</i>	Yulduz	?
<i>Past</i>	Sigir	It

Ushbu modelga muvofiq, bozorning katta ulushini egallagan va tez o'suvchi tarmoqlarda faoliyat yuritayotgan korxonalar (yulduzlar), o'sish strategiyasini tanlashi lozim. Barqaror tarmoqlarda yuqori o'sishga erishgan korxonalar cheklangan o'sish strategiyasini tanlaydi. Ularning asosiy maqsadi – o'z o'mini ushlab turish va foyda olish. Past sur'atlar bilan o'suvchi tarmoqlarda kichik ulushga ega bo'lgan korxonalar esa, ortiqchasini olib tashlash strategiyasini tanlashadi (2-jadval).

Mahsulot - bozor matritsasi

2-jadval.

Ko'rsatkichlar	Hozirgi kunda ishlab chiqarilayotgan mahsulot, %	Ishlab chiqarilayotgan mahsulotga bog'liq bo'lgan mahsulot, %	Mutlaqo yangi mahsulot, %
Mavjud bozor	90	60	30
Yangi, ammo mavjud bozorga bog'liq bozor	60	40	20
Mutlaqo yangi bozor	30	20	10

Tez o'suvchi tarmoqlarda o'z o'mini mustahkamlamagan korxonalardagi vaziyat qo'shimcha tahlilni talab etadi. Strategik rejalashtirish korxonaning boshqa barcha rejalashtirish turlarining asosi (shu jumladan, marketingning ham) bo'lib, ***korxona missiyasini aniqlashdan*** boshlanadi. Missiya — bu korxona maqsadining o'zi, ya'ni korxona yaqin kelajakda keng ma'nodagi erishmoqchi bo'lgan narsalar. Missiya aniq ifodalanishi zarur va atrof-muhit dinamikasiga mos kelishi lozim. Bunda quyidagilarni aniqlash kerak: mijozlarni; mijozlarning ehtiyojlarini; ulardan qaysilarini va qanday qondirmoqchimiz?

Korxona missiyasini aniq belgilab olgandan keyin oliy rahbariyat ***ishlab chiqarish portfelini*** ishlab chiqishga kirishadi (ba'zan uni biznes-portfel deb ham atashadi). U korxona harakatlari dasturida bo'lgan faoliyat va chiqarilayotgan tovarlar turlari ro'yxatidan iborat. Dastavval, korxonaning mavjud ishlab chiqarish portfelini tahlil qilish kerak. Bu yerda korxona faoliyatining eng muhim yo'nalishlarini (tovar guruhi,

tovar, savdo markasi), ulardan har birining jozibaliga darajasini, investitsiya va foyda olish imkoniyatlarini aniqlash nazarda tutiladi (portfelni rejalashtirish usullari, xususan, BKG, Dji-IMakkenzi, Ansoff va boshqalar).

Biznesni boshqarish jarayoni keng ma'noda qaraganda to'rtta komponentni o'z ichiga oladi:

korxona bozor imkoniyatlarining tahlili; maqsadli bozorlarni tanlash; marketing kompleksini ishlab chiqish; marketing tadbirlarini hayotga tadbir etish.

Korxonaning vazifasi shundan iboratki, bozorning tanlab olingan istiqbolli segmentlariga nisbatan marketing kompleksini (tovar, narx, tarqatish va siljitish) ishlab chiqish va marketing axborotini tahlil qilish, marketingni rejalashtirish va marketing nazorati yordamida uni harakatga keltirishdan iborat.

Tayanch iboralar: Innovatsiya, menejment, innovatsion menejment, yangilik, texnik innovatsiya, texnologik innovatsiya, innovatsion salohiyat, novatsiya.

Nazorat va muhokama uchun savollar

1. Innovatsiya nima?
2. Innovatsiyaviy salohiyat nima?
3. Innovatsiyaviy jarayonning asosiy bosqichlari qaysilar?
4. Innovatsiyaviy faoliyatni boshqaruv obekti sifatidagi kengaytirilgan tarifini keltiring.
5. Innovatsiyaviy menejmentning asosiy tamoyillari qaysilar?
6. Innovatsiyaviy rivojlanish omillari qaysilar?
7. Texnologik va notexnologik innovatsiyalar.
8. Yangilikning qanday turlari ajratiladi?
9. Innovatsiyaviy jarayon deganda nimani tushunamiz?
10. Korxonaning innovatsiyaviy faoliyatini boshqarish tizimi tarkibiy qismlari qaysilar?
11. Innovatsiyaviy siklning qanday bosqichlari mavjud?
12. Korxonada innovatsiyaviy faoliyatni boshqarishni tashkil etish tuzilmasi qanday?

10-BOB: ZAMONAVIY MENEJMENT SAMARADORLIGINI BAHOLASH.

10.1. Samara va samaradorlik tushunchalari. Iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari.

Samaradorlik samaraning eng yuqori ko'rsatkichiga erishish uchun eng kam miqdordagi kirish materiallaridan foydalanadigan yuqori darajani anglatadi. Samaradorlik ma'lum bir mahsulotni ishlab chiqarish uchun sarflanadigan ortiqcha mablag'larni kamaytirishni, shu jumladan shaxsiy vaqt va kuchni kamaytirishni talab qiladi. Bu foydali natijaning umumiy kiritishga nisbati yordamida aniqlanishi mumkin bo'lgan o'lchovli tushuncha. Kerakli natijaga erishishda jismoniy materiallar, energiya va vaqt kabi resurslarni isrof qilishni kamaytiradi.

Umuman olganda, biror narsa bekor qilinmasa va barcha jarayonlar optimallashtirilgan bo'lsa, samarali bo'ladi. Moliya va iqtisodiyotda samaradorlik turli xil optimallashtirish jarayonlarini tavsiflash uchun turli xil usullardan foydalanish mumkin.

Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishida mahsulot yetishtirish jarayonida jonli va buyumlashgan mehnat xarajatlari sarflanib, qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishi iqtisodiy samaradorligi umumiy ko'rinishda ishlab chiqarishning natijasi, jonli va buyumlashgan mehnat xarajatlari o'rtasidagi nisbat bilan ifodalanadi. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligini oshirishning obektiv zarurligi mamlakat iqtisodiy rivojlanishining hozirgi bosqichidagi bir qator xususiyatlar va doimiy harakatdagi omillarning yig'indisiga bog'liq. Qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi samaradorligini oshirish oziq-ovqat va xomashyoga bo'lgan talabning o'sib borishi, mahsulot sifatiga bo'lgan talabning kuchayishi, ba'zi ishlab chiqarish resurslarining chegaralanganligi, ishlab chiqarish vositalari qiymatining o'zgarishi va boshqalarni ko'rsatib turadi.

Hozirgi bosqichdagi jamiyatning rivojlanishi qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligini oshirish imkoniyatini kengaytiradi. Mamlakatda to'plangan iqtisodiy potensial, fan va texnikaning rivojlanishi, malakali kadrlar, ommaning faolligi, ulami tajribasi, shuningdek yuqori pirovard natijalarga ommaning moddiy qiziqishining o'sishi o'simchilik va chorvachilik mahsulotlari ishlab chiqarishini ko'paytirishga sharoit yaratadi, tannarxni pasaytirish va rentabellikni oshirish imkoniyatlaridan oqilona foydalanishga imkon

beradi. Qishloq xo'jaligi ishlab chiqarishining iqtisodiy samaradorligini o'rganishda «Samara» va «Samaradorlik»-tushunchalarini bir-biridan farqlash kerak «Samara» tushunchasi qandaydir jarayonning natijasini bildiradi.

Umumiy ko'rinishda har qanday ishlab chiqarishning samarasi shaklida uning vazifasi — ishlab chiqarishda biror bir tadbimi qo'llash natijasida ishlab chiqarishning maqsadini amalga oshiruvchi pirovard mahsulot yuzaga chiqadi. Bir tomondan, u o'z tarkibiga ma'lum davrdagi harakatdagi ishlab chiqarish resurslarining moddiy natijasi yig'indisini oladi, boshqa tomondan - ishlab chiqarishning pirovard maqsadi faqat bevosita ishlab chiqarilgan moddiy boyliklarning hajmida mujassamlashgan bo'ladi.

Iqtisodiy samaradorlik deganda, har bir kishiga ushbu iqtisodiy holatda yaxshi xizmat qilish uchun resurslarni optimallashtirish tushuniladi. Belgilangan chegara iqtisodiyotning samaradorligini belgilab bermaydi, ammo iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlariga bozorga eng kam harajat evaziga keltiriladigan tovarlar va eng ko'p ishlab chiqarishni ta'minlaydigan ishchi kuchlari kiradi.

Samaradorlik ta'rifi

- Samaradorlik bu ma'lum miqdordagi tovar yoki xizmatlarni ishlab chiqarish (ishlab chiqarish) uchun sarf qilinadigan isrof qilingan resurslar miqdorining tubdan kamayishi.
- Iqtisodiy samaradorlik resurslardan foydalanishni optimallashtirish natijasida eng yaxshi iqtisodiyotga xizmat qiladi.
- Bozor samaradorligi - bu narxlarning mavjud bo'lgan barcha ma'lumotlarni aks ettirish qobiliyatidir.
- Operatsion samaradorlik - bu firmalar operatsiyalarni daromadga qanday aylantirishi o'lchovidir.

Samaradorlikni tushunish-Umuman olganda, biror narsa bekor qilinmasa va barcha jarayonlar optimallashtirilgan bo'lsa, samarali bo'ladi. Moliya va iqtisodiyotda samaradorlik turli xil optimallashtirish jarayonlarini tavsiflash uchun turli xil usullardan foydalanish mumkin.

Iqtisodiy samaradorlik deganda, har bir kishiga ushbu iqtisodiy holatda yaxshi xizmat qilish uchun resurslarni optimallashtirish tushuniladi. Belgilangan chegara iqtisodiyotning samaradorligini belgilab bermaydi, ammo iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlariga bozorga eng kam harajat evaziga keltiriladigan tovarlar va eng ko'p ishlab chiqarishni ta'minlaydigan ishchi kuchlari kiradi. Bozor samaradorligi narxlar mavjud ma'lumotni qanchalik yaxshi

integratsiyalashganligini tavsiflaydi. Shunday qilib, barcha ma'lumotlar narxlarga kiritilganda, bozorlar samarali bo'ladi va shuning uchun bozorda "urish" mumkin emas, chunki balanssiz yoki haddan tashqari qimmatbaho qog'ozlar mavjud emas. Bozor samaradorligi 1970 yilda iqtisodchi Evgeniy Fama tomonidan tasvirlangan, uning samarali bozor gipotezasi (EMH) investor bozorni ortda qoldira olmaydi va bozor anomalionalari mavjud bo'lmasligi kerak, chunki ular darhol o'zboshimchalik bilan tortib olinadi. Operatsion samaradorlik operatsion harajatlar funktsiyasi sifatida qanchalik yaxshi daromad olishni o'ltaydi. Operatsion samaradorligi qanchalik katta bo'lsa, firma yoki investitsiya shunchalik foyda keltiradi. Buning sababi shundaki, korxona alternativaga qaraganda bir xil yoki pastroq harajat evaziga Ko'proq daromad yoki daromad keltirishi mumkin. Moliya bozorlarida operatsiya samaradorligi tranzaksion harajatlari va to'lovlar kamayganda yuzaga keladi.

Tarixiy ko'rinish.

Iqtisodiy samaradorlikdagi yutuqlar Ko'pincha mehnatni to'ldiruvchi yangi vositalarni ixtiro qilish bilan bir vaqtga to'g'ri keldi. Dastlabki misollar g'ildirak va ot yoqasini o'z ichiga oladi. Ot yoqasi og'irlikni otning orqasida taqsimlaydi, shunda hayvon haddan tashqari og'ir yuklarni ko'tarishi mumkin. Sanoat inqilobi davrida paydo bo'lgan bug'dvigatellari va motorli transport vositalari odamlarga qisqa vaqt ichida uzoqroq yurishga imkon berdi va sayohat va savdo-sotiqning samaradorligiga hissa qo'shdi. Sanoat inqilobi, shuningdek, arzonroq, samaraliroq va Ko'p qirrali bo'lgan yoqilg'ilar kabi yangi quvvat manbalarini ham kiritdi.

Sanoat inqilobi kabi harakatlari ham o'z vaqtida samaralar berdi. Masalan, har bir ishtirokchi zavod liniyasida bitta vazifaga e'tibor qaratadigan fabrika tizimi vaqtini tejash bilan mahsulotni Ko'paytirishga imkon berdi. Ko'pgina olimlar, shuningdek, muayyan vazifalarni bajarishni optimallashtirish uchun amaliyotlar ishlab chiqdilar. Samaradorlikka erishish uchun izlanishning mashhur madaniyatida mashhur Frenk Bunker Gilbret va Ernestin Gilbret Kerining "Dozalar tomonidan arzon" biografik romani. Kitobda Gilbret Jr, hatto eng oddiy ishlarda ham, masalan, tishlaringizni yuvish uchun samaradorlikni oshirish uchun tizimlar ishlab chiqadi.

Samaradorlikning ta'siri. Samarali jamiyat o'z fuqarolariga xizmat ko'rsatishga qodir va raqobatdosh. Samarali ishlab chiqarilgan tovarlar arzon narxlarda sotiladi. Samaradorlik natijasida erishilgan yutuqlar

uylarni elektr energiyasi, ichimlik suvi bilan ta'minlash va odamlarga sayohat qilish imkoniyatini berish kabi yuqori turmush darajasiga yordam berdi. Samaradorlik ochlik va to'yib ovqatlanishni kamaytiradi, chunki tovarlar uzoqroq va tezroq tashiladi. Shuningdek, samaradorlikning o'sishi qisqa vaqt ichida yuqori mahsuldorlikni oshirishga imkon beradi.

Iqtisodiy samaradorlik - ma'lum davrdagi iqtisodiy faoliyat davomida amalga oshirilgan harajatlar evaziga olingan sof foyda summasi bilan aniqlanuvchi muhim ko'rsatkichdir. Iqtisodiy samaradorlik deganda amalga oshirilgan har bir birlik harajat evaziga olingan sof foyda hajmi tushuniladi, ya'ni korxonada qilinayotgan harajatlarning natijadorligini anglatadi. Sarflangan harajatlar har bir birligi evaziga olingan sof foyda summasi qancha Ko'p bo'lsa, iqtisodiy samaradorlik darajasi shunchalik yuqori hisoblanadi va aksincha.

Qishloq xo'jalik korxonalarida yalpi mahsulot miqdorini Ko'paytirish va sifatini yaxshilash, mahsulot tannarxini pasaytirish kabi chora-tadbirlar iqtisodiy samaradorlik darajasini oshirishga xizmat qiladi. Bu esa o'z navbatida, xodimlarni moddiy rag'batlantirish, mahalliy va davlat budjetiga to'lovlarni o'z vaqtida amalga oshirish va nihoyat, korxona ishlab chiqarishini kengaytirilgan takror ishlab chiqarish shaklida rivojlantirish imkoniyatini yaratadi. Natijada ishlab chiqarishga yangi texnikalar, samarali texnologiyalarni joriy etish ta'minlanadi. Bu hol mehnatning mexanizatsiyalashganlik darajasini yuksaltirib, unumdorligi oshishini ta'minlaydi.

Iqtisodiy samaradorlikka baho berishda mutlaq va nisbiy ko'rsatkichlardan foydalaniladi. O'zbekiston Respublikasi Vazirlar Mahkamasining 1999-yil 5-fevraldagi 54-sonli Qarori bilan tasdiqlangan "Mahsulot (ishlar, xizmatlar) ishlab chiqarish va sotish harajatlarining tarkibi hamda moliyaviy natijalarni shakllantirish tartibi to'g'risida"gi Nizomga muvofiq qishloq xo'jalik korxonalarining iqtisodiy samaradorlik ko'rsatkichlari aniqlanadi.

Mahsulotlarni sotish, xizmatlar ko'rsatish natijasida xo'jalikning hisob-kitob raqamiga kelib tushgan mablag'lar uning yalpi pul tushumini tashkil etadi. Yalpi pul tushumidan egri soliqlar (qo'shilgan qiymat solig'i, aksiz solig'i, bojxona to'lovlari) summasini ayirish orqali sof pul tushumi aniqlanadi.

Qishloq xo'jalik korxonalarining yalpi daromadi yalpi mahsulot qiymatidan ishlatilgan asosiy vositalarning amortizatsiya summasini

ayirish orqali aniqlanadi. Uni quyidagi formula yordamida aniqlash mumkin:

$$YaD = YaM - As$$

Bunda: YaD – yalpi daromad summasi;

YaM – yalpi mahsulot qiymati;

As – ishlatilgan asosiy vositalarning amortizatsiya summasi.

Iqtisodiy samaradorlikka baho berishda foydalaniladigan asosiy ko'rsatkichlardan biri – foydadir. Foyda summasi orqali ishlab chiqarishning iqtisodiy samaradorligi va korxonaning iqtisodiy salohiyatiga baho berish mumkin. Iqtisodiy samaradorlikka baho berishda foydaning quyidagi turlari aniqlanadi:

1) yalpi foyda summasi. Ushbu ko'rsatkich mahsulot sotishdan tushgan sof pul tushumidan sotilgan mahsulotlarning ishlab chiqarish tannarxiga kiruvchi harajatlarni ayirish natijasida aniqlanadi. Uni quyidagi formula yordamida aniqlash mumkin:

$$YaF = ST - TKX$$

Bunda: YaF – yalpi foyda summasi;

ST – sof pul tushumi;

TKX – sotilgan mahsulotlarning ishlab chiqarish tannarxiga kiruvchi harajatlar.

2) asosiy faoliyatdan olingan foyda. Ushbu ko'rsatkichni aniqlash uchun yalpi foydadan davr harajatlarini ayirish va asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlarni qo'shish hamda asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlarni ayirish orqali aniqlanadi. Bunda quyidagi tenglikdan foydalanish mumkin:

$$AFF = YaF - DX + AFBD - AFBZ$$

Bunda: AFF – asosiy faoliyatdan olingan foyda;

DX – davr harajatlari;

$AFBD$ – asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlari;

$AFBZ$ – asosiy faoliyatdan ko'rilgan boshqa zararlar.

Asosiy faoliyatdan olingan boshqa daromadlarga quyidagilar kiradi:

- undirilgan yoki qarzdor tomonidan e'tirof etilgan jarimalar, penyalar, vaqtda to'lanmagan qarzlar va xo'jalik shartnomalari

shartlarini buzganlik uchun jarimalar, shuningdek yetkazilgan zararlarni undirish bo'yicha daromadlar;

- hisobot yilida aniqlangan o'tgan yillar foydasi;
- asosiy fondlar va boshqa mol-mulklarni sotishdan olingan daromadlar;
- da'vo bildirish muddati o'tgan kreditorlik va deponent qarzlarni hisobdan chiqarishdan olingan daromadlar;
- xo'jalikning umumiy ovqatlanish shaxobchalaridan tushumlar va yordamchi xizmatlardan daromadlar sifatidagi boshqa daromadlar; - davlat subsidiyalari va xolisona moliyaviy yordamlar.

3) umumxo'jalik faoliyatidan olingan foyda. Ushbu ko'rsatkichni aniqlash uchun asosiy faoliyatdan olingan foydaga moliyaviy faoliyatdan olingan daromadlarni qo'shish va moliyaviy faoliyat bo'yicha harajatlarni ayirish orqali aniqlanadi. Bunda quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

$$UFF = AFF + MFD - MFX$$

Bunda:

UFF – umumxo'jalik faoliyatdan olingan foyda;

MFD – moliyaviy faoliyat daromadlari;

MFX – moliyaviy faoliyat bo'yicha harajatlar.

Moliyaviy faoliyatdan olinadigan daromadlarga quyidagilar kiradi:

- olingan royaltlar va sarmoya transferi;
- O'zbekiston Respublikasi hududida yoki uning tashqarisida boshqa xo'jalik yurituvchi subektlar faoliyatida ulush qo'shgan holda qatnashishdan olingan daromad, aksiyalar bo'yicha olingan dividendlar hamda obligatsiyalar va xo'jalikka tegishli qimmatli qog'ozlar bo'yicha daromadlar;
- mol-mulkni uzoq muddatga ijaraga berishdan olingan daromadlar;
- chet el valyutasi bilan operatsiyalar bo'yicha ijobiy kurs tafovuti;
- qimmatli qog'ozlarga, sho'ba korxonalarga va boshqalarga sarflangan mablag'larni qayta baholashdan olingan daromadlar; - moliyaviy faoliyatdan boshqa daromadlar.

Moliyaviy faoliyat bo'yicha harajatlarga quyidagilar kiradi:

- olingan kreditlar bo'yicha to'lovlar;
- mol-mulkni uzoq muddatga ijaraga olish (lizing) bo'yicha foizlarni to'lash harajatlari;

- chet el valyutasi bilan operatsiyalar bo'yicha salbiy kurs tafovutlari va zararlar;
- qimmatli qog'ozlarga, sho'ba korxonalarga va boshqalarga sarflangan mablag'larni qayta baholashdan ko'rilgan zararlar;
- o'z qimmatli qog'ozlarini chiqarish va tarqatish bilan bog'liq harajatlar;
- moliyaviy faoliyatdan boshqa harajatlar.

4) soliq to'langungacha bo'lgan foyda. Ushbu ko'rsatkichni aniqlash uchun umumxo'jalik faoliyatidan olingan foydaga tasodifiy (ko'zda tutilmagan) daromadlarni qo'shish va tasodifiy zararlarni ayirish orqali aniqlanadi. Bunda quyidagi formuladan foydalanish mumkin:

$$STF = UFF + TD - TZ$$

Bunda:

STF – soliq to'langungacha bo'lgan foyda;

TD – tasodifiy (ko'zda tutilmagan) daromadlar;

TZ – tasodifiy zararlar.

Tasodifiy foyda - bu ko'zda tutilmagan, tasodifiy tusga ega bo'lgan, xo'jalik yurituvchi subektning odatdagi faoliyati doirasidan chetga chiqadigan tusdagi operatsiyalar natijasida paydo bo'ladigan va olinishi kutilmagan foydadir.

Tasodifiy zararlar - bu xo'jalik yurituvchi subektlarning odatdagi faoliyatidan chetga chiquvchi hodisalar yoki operatsiyalar natijasida vujudga keladigan va ro'y berishi kutilmagan odatdan tashqari harajatlar moddalaridir. U yoki bu harajat moddasining favqulodda zararlar moddasi sifatida aks ettirilishi uchun u quyidagi mezonlarga javob berishi kerak:

- korxonaning odatdagi xo'jalik faoliyatiga mos emaslik;
- bir necha yil mobaynida takrorlanmasligi kerak;
- boshqaruv xodimi tomonidan qabul qilinadigan qarorlarga bog'liq emasligi.

Tegishli harajat moddalarini favqulodda zararlar moddasiga kiritish yoki kiritmaslik to'g'risida qaror qabul qilishda ishlar amalga oshiriladigan sharoitlarni ham hisobga olish lozim. Masalan, agar xo'jalik yurituvchi subekt alohida iqlim sharoitlarida joylashgan bo'lsa, u holda iqlim sharoitlariga bog'liq holdagi ishlamasdan turib qolishlar favqulodda deb baholanishi mumkin emas, chunki ushbu modda bir necha yil mobaynida takrorlanmasligi kerakligi to'g'risidagi mezoniga mos kelmaydi.

5) sof foyda. Ushbu ko'rsatkichni aniqlash uchun soliq to'languncha bo'lgan foydadan to'lanadigan soliqlar summasini ayirish lozim. Bunda quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$SF = STF - ST$$

Bunda: SF – sof foyda;

ST – to'lanadigan soliqlar va boshqa to'lovlar summasi.

Sof foyda xo'jalik yurituvchi subekt ixtiyorida qoluvchi foyda bo'lib, u muhim ahamiyatga ega. Iqtisodiy samaradorlikka baho berishda asosan sof foyda summasiga e'tibor berish kerak.

Iqtisodiy samaradorlikka baho berishda mutlaq ko'rsatkichlar bilan bir qatorda nisbiy ko'rsatkichlardan ham foydalaniladi. Ulardan biri rentabellik darajasidir.

Rentabellikni oshirish omillari deganda eng avvalo foyda omillari tushuniladi.

Foyda omillari 2 guruhga bo'linadi:

1. Mahsulot ishlab chiqaruvchiga bog'liq bo'lgan va subektiv xarakterga ega bo'lgan ichki omillar.

2. Mahsulot ishlab chiqaruvchiga bog'liq bo'lmagan va obektiv xarakterga ega bo'lgan tashqi omillar.

Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish qishloq xo'jaligi tarmog'ini va milliy iqtisodiyotning rivojlanishida muhim ahamiyatga ega bo'lib, buning natijasida quyida-gilarga erishiladi:

1. Mahsulot birligiga mehnat va resurslar qancha kam sarflansa, mavjud resurslardan ko'proq mahsulot olinadi va ular arzon bo'ladi;

2. Qishloq xo'jaligida ishlab chiqarish samaradorligini oshirish kata iqtisodiy samara beradi. Agar respublika bo'yicha mehnat unumdorligi oshirilsa, yalpi qishloq xo'jalik mahsuloti oshadi. Shuningdek, mahsulot tannarxini tushirish ham yalpi foydaning ko'payishiga sabab bo'ladi. Asosiy ishlab chiqarish fondlarini samaradorligini oshirish esa kapital qo'yilmani kamaytiradi;

3. Qishloq xo'jalik ishlab chiqarishi samaradorligi qishloq xo'jalik xom ashyosidan tayyorlanadigan oziq-ovqat va keng iste'mol buyumlariga qo'yiladigan baholaming darajalariga ham bog'liq. Chunki xarajat kam bo'lsa, erkin baholar ham bozorda pastroq boladi;

4. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish xo'jaliklar daromadining ko'payishiga va rentabellikning oshishiga olib keladi. Qancha ko'p sifatli va arzon mahsulot ishlab chiqarilsa va sotilsa, ishlab chiqaruvchilarning

daromadi ko'payadi, ko'proq ishlab chiqarishni rivojlantirishga, mehnat haqini oshirishga va madaniy-maishiy sharoitlarga mablag' ajratiladi.

Rentabellik darajasi korxonalar faoliyatining iqtisodiy samaradorligiga baho berishda qo'llaniladigan asosiy mezon ko'rsatkich hisoblanadi. Rentabellik darajasi qilingan harajatlarning samaradorligini tavsiflaydi, ya'ni qilingan har bir birlik harajat evaziga qancha sof foyda olinganligini ko'rsatadi. Uning darajasini aniqlash uchun sof foydani tannarxga kiritilga harajatlarga taqsimlab, natija 100 ga Ko'paytiriladi. Bunda quyidagi tenglikdan foydalaniladi:

Bunda:

R_d – rentabellik darajasi, foizda.

Bu ko'rsatkich yordamida korxona, tarmoq miqyosida yoki alohida mahsulotlar turlari bo'yicha harajatlarning iqtisodiy samaradorlik darajasi aniqlanadi. Bu ko'rsatkichlar darajasi qanchalik yuqori bo'lsa, bu iqtisodiy samaradorlik darajasi ham shunchalik yuqori ekanligidan dalolat beradi. Masalan, rentabellik darajasi 20 foiz bo'lsa, bu korxonada sarflangan har 1000 so'm harajat evaziga 200 so'm sof foyda olinganligini anglatadi.

Korxona faoliyatining iqtisodiy samaradorligiga baho berishda rentabellik me'yori ko'rsatkichidan ham foydalaniladi. Ushbu ko'rsatkichni aniqlash uchun sof foyda summasi xo'jalikda foydalanilayotgan barcha ishlab chiqarish fondlari umumiy qiymatiga taqsimlanadi va natija 100 ga Ko'paytiriladi. Bunda quyidagi tenglikdan foydalaniladi:

Bunda:

R_m – rentabellik me'yori, foizda;

OF_q – aylanma fondlarning o'rtacha yillik qiymati, ming so'mda;

AF_q – asosiy fondarning o'rtacha yillik qiymati, ming so'mda;

Bu ko'rsatkich korxonada sarflangan barcha ishlab chiqarish fondlarining bir birligi evaziga qancha sof foyda olinganligini anglatadi.

Hukumatimiz tomonidan barcha tarmoqlarda bo'lgani singari qishloq xo'jaligida ham iqtisodiy samaradorlikni oshirish bo'yicha islohotlar izchil amalga oshirilmoqda va bu o'zining ijobiy natijalarini bermoqda. Jumladan, ishlab chiqarish resurslaridan to'liq foydalanish natijasida tarmoqning yalpi mahsuloti hajmi oshmoqda va samaradorlik darajasi ham yaxshilanib bormoqda.

10.2. Menejmentning samaradorlik mezonlari.

Menejment samaradorligi tushunchasi. Boshqaruv jarayonining samaradorligi boshqaruvning absolyut barcha tomonlarini kamrab oladi va iqtisodiy, ijtimoiy, tashkiliy, marketing, texnologik va boshqa munosabatlarning harakterli xususiyatlarini aks ettiradi. Boshqaruv samaradorligining bunday kup kiraliligi uni ifodalashda tushunchalarning turli-tumanligini takozo etadi. Ulardan boshqaruv tizimining asosiga kiruvchi muximlari quyidagilar:

1. Boshqaruv ishchilari mehnatining samaradorligi;
2. Boshqaruv apparati yoki uning alohida organlari va bulinmalari 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 katnashishini hisobga olib);
5. Boshqaruv mexanizmining samaradorligi (boshqaruv uslublari, tizimlari va shakllari).

Boshqaruv jarayonida uning maqsadlari, funksiyalari va uslublari amalga oshiriladi. Shuning uchun boshqaruv samaradorligida qarorlarni ishlab chiqish va amalga oshirish tashkiliy-iqtisodiy tizimini hisobga olish kerak.

Tarkibiga kura boshqaruv samaradorligi iqtisodiy hamda ijtimoiyga bulinadi. Bu bulinish maqsadlarning farklanishi bilan tushuntiriladi. Menejment natijalarini aniqlash mumkin bulgan yuqori rahbariyat komandasi samarali ishining bir nechta koidalari mavjud:

Ma'lum bulimga javobgar bulgan har bir kishi unda uzining xal kiluvchi ovozigaga ega buladi. Har bir komanda a'zosi butun komanda nomidan gapiradi. Buysunuvchilar rahbariyatning bir a'zosi qarori ustidan boshqa komanda a'zosiga e'tiroz bildira olmaydilar.

Xech kim uzi bosh javobgar bulmagan ishlarda qaror kabul kilmaydi. Bunday masala tugilganda uni xal kilishga javobgar shaxsga takdim etadilar.

Komanda a'zolari uz hamkasblari xaqida tashkarida gapirmasliklari kerak.

Komanda sardori xujayin, boshlik bulmasdan lider bulishi zarur. Krizis paytida u javobgarlikni uz buyniga oladi. Ba'zi qarorlar sinchiklab muxokama kilinadi.

Komandaning barcha a'zolari bir-birlarini uzlariga tegishli soxa qarorlari bilan doimo va chukur tanishtirib boradilar. Bozor sharoitlarida amalda deyarli barcha tashkilotlar tadbirkorlik bilan shugullanadi, bu esa samaradorlikning turli tashkil etuvchilarini aniqlab beradi. Buning uchun korxona samaradorligi asosiy omillarini ranjirlashni keltiramiz:

Kupgina muvaffaqiyatli tashkilotlar uchun menejment samaradorligi quyidagilarda aks etadi: tashkilot strukturasida tartib urnatilishi, vakolatlarining optimal taksimoti, resurslar birligidan kaytim, assortiment, turli-tumanlik, tovar iste'molchisini kondirish kobiliyatlari va differensiatsiyalash, sotuv oldi va keyingi siyosati (tovarni bozorda rivojlantirish); narx shakllanishi siyosati, boshqaruvni modernizatsiyalash, strategik va joriy rejalarning muvofikligi, odamlarni motivlashtirish tizimining yaratilishi va qullanilishi.

Korxona samarali hisoblanadi, qachonki u raqobatchilardan ximoyalanmasdan, balki ulardan urgansa va iste'molchilar uchun ular bilan kurash olib borishga intilsa.

Menejment samaradorligining iqtisodiy kursatkichlari tizimi. «Kursatkich» tushunchasi baholanayotgan obekt yoki predmetning qandaydir xususiyati, aspekti, tomonini ifodalaydi. Boshqaruv samaradorligining dastlabki kursatkichlarini quyidagi guruhlariga bulish mumkin:

1. Ekspluatatsion sifatlarini, takkoslanayotgan texnik boshqaruv vositalarining parametrlari va ulardan foydalanish darajasini aniqlab beradigan texnik kursatkichlar.
2. Boshqaruv jarayoni tuzilishi harakterini, tashkiliy strukturan, axborot va xujjatlar bilan ishlashni belgilaydigan tashkiliy kursatkichlar.
3. Aktivlar likvidligi va moliyaviy barqarorlik darajasini belgilaydigan moliyaviy kursatkichlar.
4. Mehnatning motivatsion omillarini belgilaydigan ijtimoiy kursatkichlar.

Alohida odam bajaradigan ish yoki butun tashkilot faoliyati natijasini quyidagi umumiy formula bilan aniqlash mumkin:

$$Natija = (Ish + Resurslar) / E \cdot K \cdot M$$

E – tashkilot tuzilishi samaradorligi;

K – malaka (kvalifikatsiya);

M – motivatsiya;

«Ish» va «Resurslar» kattaliklari xakikiy harajatlar buyicha kiymat shaklida ulchanadi. E, K, M koeffitsentlari ijobiy natija kattaliklarining kurib utilgan omillardan funksional bog‘liqligini aks ettiradi va ekspert ravishda aniqlanadi.

Menejmentning ijobiy natijasi, bir tomondan, tashkilot tuzilishining samaradorligi bilan, ikkinchi tomondan, unda ishlovchi odamlarning malakasi va motivlashtirilishi bilan aniqlanadi.

Boshqaruv vazifalarini bajarishda korxona va tarmoqlar urtasida samaradorlik o‘zgarishlari deb ataladigan farqlarga e’tibor berish lozim. Ular ikki xil bo‘ladi: tashqi va ichki. Ichki o‘zgarishlar aniq korxona, tarmoqni tavsiflaydi. Ichki muxitga korxona maksadlari, resurslari, kattaligi, vertikal va gorizontaal mexnat taksimoti va x.k. kiradi. Korxonalar urtasidagi ichki farqlari binolar urtasidagi farkka uxshaydi. Masalan, binolar arxiteqturasi, materiali, kattaligi bilan fark qilib. Bu fark natijasida ularning biri klub, boshqasi kishilar yashaydigan uy bo‘lishi mumkin. Xuddi shunday tarzda korxonalarning ichki farqlari ularning vazifalarini belgilaydi. Bu o‘zgarishlarni ma’lum darajada nazorat qilish mumkin va ular boshqaruv qarorlari natijasida vujudga keladi. Rahbariyat tomonidan ichki o‘zgarishlar borasida qabul qilinadigan qarorlar qanchalik samarali va unumdor faoliyat yuritishni belgilaydi.

Korxona kattaligi ichki farqlar korxonani boshqarishga qanday ta’sir etishning yorokin namoyon kiladi. Yirik aksionerlar jamiyatini boshqarish bilan kichik korxona, dukonni boshqarish urtasida katta fark mavjud. Korxona qancha katta bo‘lsa, uni boshqarish xam shunchalik kiyin bo‘ladi.

Tashqi o‘zgarishlar korxonadan tashqaridagi muxit omillaridir. Ular qatoriga yirik rakobatchi korxonalar texnika va texnologiyani olish manbaalari, ijtimoiy omillar, davlat boshqaruvi kiradi. Tashqi muxit, tashqi o‘zgarishlar korxona faoliyatiga turlicha ta’sir ko‘rsatadi. Shu sababli boshqaruv qarorlarini qabul qilishda vaziyatni hisobga olish zarur. Kaysi o‘zgarishlar korxona muvaffakiyatiga kuchlirok ta’sir qilishini ko‘rsatish yetarli emas. Turli tuman vziyat ko‘rsatkichlari va boshqarish jarayonining barcha vazifalari o‘zaro bog‘liq, xamda ularni bir-biridan ajratib ko‘rib chiqish mumkin emasligi ma’lum kiyinchiliklarga olib keladi. Suvga tashlangan tosh butun kul buylab tarqaluvich tulkinlarni xosil kilgani kabi, biror muxim omilning o‘zgarishi butun korxona faoliyatida aks etadi.

Korxona faoliyati samaradorligiga ko'plab xam ichki xam tashqi omillar ta'sir etishi sababli uni boshqarishning eng yaxshi usuli aniq vaziyatni hisobga olgan xolda belgilanadi. Shu vaziyatga eng mos bo'lgan usul eng samarali usul bo'ladi. Shu sababli muvaffaqiyatli boshqaruv integrasiya qilingan yondashuvni talab etadi.

Vaziyat yondashuvi bilan uzviy bog'liq tizimli yondashuvda turli xususiy yondashuvlar, boshqaruv vazifalari uzviy bog'liq bo'lib, korxona qator o'zaro bog'liq kichik tizimdan iborat tizim sifatida o'rganiladi; tizim nazariyasi rahbarlarga tizimning alohida qismlari urtasidagi tizim va uni urab turgan muxit urtasidagi bog'liqlikni tushunishga imkon beradi. Vaziyat yondashuvi tizim nazaryasini amalda qo'llashni korxonaga ta'sir etuvchi asosiy ichki va tashqi o'zgarishlarni aniqlash yo'li bilan kengaytiriladi, qo'yilgan maksadga erishish uchun boshqaruvning aniq usullarini aniq vaziyat bilan boglab amalga oshirish imkonini beradi.

10.3. Menejment tizimning iqtisodiy samaradorligini baholashning uslubiy asoslari.

Bozor iqtisodiyoti sharoitida halq xo'jaligining barcha tarmoqlarini rivojlantirish va modernizatsiya qilish hayotiy zaruriyatga aylanishi natijasida menejment tizimidan foydalanish samaradorligini baholashning roli yanada ortadi. Bu, ayniqsa, bozor iqtisodiyotiga o'tish davrida yanada yaqqolroq namoyon bo'ladi.

Ko'zlangan natijalar va harajatlarni hisobga olishning ahamiyatidan kelib chiqib, samara quyidagi turlarga bo'linadi:

Menejment tizimning iqtisodiy samaradorligini baholashning turlari

Samara turi	Omillar, ko'rsatkichlar
Iqtisodiy	Innovatsiyani tatbiq etishga doir barcha turdagi natija va harajatlar qiymat ko'rinishida ifoda yetiladi.
Ilmiy – texnik	Yangilik, soddalik, foydalilik, kompakt, yestetik.
Moliyaviy	Ko'rsatkichlar hisob – kitobi moliyaviy natijalarga asoslanadi.

samaradorligini oshirish, boshqaruv apparati faoliyatini yakuniy natijalarga, bozor va maxsulot iste'molchilarining ehtiyojlarini tula qondirishga yunaltilish zarur.

Mehnat mahsulдорligini oshirmay, Mehnat va ishlab chiqarish intizomini mustaxkamlamay, rahbar xodimlar va mutaxassislarning ma'suliyatini oshirmay turib ishlab chiqarish samaradorligini oshirib bulmaydi. Bugun besh, un yil oldinga nazar tashlar ekanmiz, bozor munosabatlarining poydevori aynan shu yillarda barpo etilishini unutmashligimiz kerak. Samaradorlik keng ma'noda ishning unumdorligi, ya'ni quyilgan maqsadga minimal sarf-harajatlar bilan erishishni tavsiflovchi tushuncha hisoblanadi.

Ishlab chiqarish samaradorligi deganda foydali yakuniy natijalarning ishlatiladigan yoki ishlatilgan resurslar xajmiga nisbati tushuniladi.

Db - balans daromadi

Sish q

Xich, - ishlab chiqarish harajatlari.

Boshqaruv tizimining samaradorligi deganda boshqaruv jarayonining, boshqaruv faoliyatining unumdorligi tushuniladi. Boshqaruv tizimining daromad buyicha iqtisodiy samaradorligi (Ibosh) rejadagi yoki amalda olingan daromadning boshqaruv harajatlari bilan belgilanadi.

Db - balans daromadi

Sbosh

q

Xbosh - boshqaruv harajatlari

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini joriy qilishning iqtisodiy samaradorligi hisob-kitobi Loyihalashtirish va joriy qilishning barcha bosqichlarida utkaziladi. Loyihalashtirishdan oldingi bosqichda menejmentni takomillashtirish zarur-zarur emasligini, bu qadam samarali boshqaruvga olib kelish- kelmasligini aniqlash zarur. Loyihalashtirish bosqichida boshqaruvning eng maqbul usullari, variantlar buyicha kapital sarmoyalar va sarf-harajatlarning mikdorlari belgilanadi va aniqlab olinadi.

Ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlari joriy etilganidan keyin amalda erishilgan samaradorlik miqdorini aniqlash lozim. Tannarx buyicha iqtisodiy samaradorlik (Stan) quyidagi formulaga kura aniqlanadi:

Stan q Mtan FXbosh- boshqaruv harajatlari,
bu yerda Mtan, - maxsulot tannarxi.

Boshqaruvning samaradorligini aniqlash uchun shuningdek boshqaruv xodimlari Mehnatiga xaq tulash fondining butun korxona jamoasi ish xaqi fondiga nisbati (rejadagi va amaldagi)dan ham foydalaniladi.

B - boshqaruv xodimlarining ish xaki

Sbosh q

Fish- umumiy ish xaqi fondi

Asosiy fondlarning nisbatan tejalishi (Taf) hisob-kitobi quyidagi formulaga kura aniqlanadi:

Taf q Fas T- Fr

bu yerda, Fas, Fr - asosiy va rejadagi davrlarda asosiy fondlarning urtacha yillik qiymati;

T - tovar maxsuloti usishining indeksi.

Iqtisodiy samaradorlikni aniqlash ishlab chiqarish menejmentini takomillashtirish tadbirlarini joriy qilish masalasini hal qilishning zarur sharti bo'lib hisoblanadi. Takliflar mahsuldorlikni oshirgan yoki xodimning Mehnat sharoitlarini yaxshilagan taqdirdagina joriy qilish uchun qabul qilinishi mumkin.

Ishlab chiqarish menejmentini loyihalashtirish paytida loyiha yechimlarini asoslash maqsadida iqtisodiy samaradorlik aniqlanadi, tadbirlar joriy qilinganidan keyin esa tadbirlarning unurdorligini aniqlash maqsadida amaldagi samaradorlik hisoblab chiqariladi.

Real aktivlarga mablag' sarf qilishning maqbul variantlarini tanlash va asoslab berish jarayonida investisiya loyihalarini iqtisodiy - moliyaviy baholashning ahamiyati juda katta. Boshqa barcha jihatlari ijobiy bo'lgani holda ham quyidagi shartlarni ta'minlamagan loyiha amalga oshirish uchun qabul qilinmaydi:

- tovarlarning realizasiya qilinishidan kelgan daromadlar sarf etilgan xarajatlarni qoplamasa;
- loyihani mablag' bilan ta'minlaydigan investor o'rtacha foyda me'yoridan kam bo'lmagan rentabelikka erishmasa;
- investor uchun ma'qul keladigan davr ichida xarajatlar qoplanmasa.

Mana shu shartlarning bajarilishi real ekanligini aniqlash investisiya loyihalarini moliyaviy- iqtisodiy baholashning eng muhim vazifasi hisoblanadi. Bunday baholashni o'tkazish bir qancha sabablarga ko'ra, ancha qiyin. Bu sabablar quyidagilardir:

- birinchidan, investisiya xarajatlari bir marta qilinishi yoki uzoq muddat ichida bir necha marta takrorlanishi mumkin;
- ikkinchidan, investisiya loyihalarini amalga oshirishdan natija olish jarayoni ham uzoq davom etishi mumkin;
- uchinchidan, uzoq muddatli operasialarni amalga oshirish investisiya loyihalarining barcha jihatlarini baholashda noaniqlik darajasi oshishiga, turli xatoliklarga yo'l qo'yilishiga olib keladi.

Aynan ana shu omillarning mavjudligi investisiya loyihalarini baholashning maxsus, xatolik darajasi minimal bo'lgan, yetarlicha asoslangan qarorlar qabul qilish imkonini beradigan uslublarini vujudga keltirishni taqozo etdi.

Investisiya loyihalarini baholashning maxsus uslublari vujudga kelishiga sabab, pul mablag'lari qiymatining vaqt davomida o'zgarib turishidir. Ya'ni bugungi bir so'm qiymati bir yil keyin olinadigan bir so'm qiymati bilan bir xil emas.

Bir xil summadagi pulning turli vaqtda har xil qiymatlarga ega bo'lishiga bir qancha sabablar mavjud:

- birinchidan, bu holat inflyasiya jarayonlari bilan izohlanadi, ya'ni baholar darajasining ko'tarilishi oqibatida bugun bir so'mga olish mumkin bo'lgan tovarni bir yildan so'ng bir yarim yoki ikki so'mga sotib olish mumkin bo'ladi;
- ikkinchidan, har qanday tijorat operasiasiga (shu jumladan, bank depozitiga) qo'yilgan bir so'm pul uning yordamida olingan daromad hisobiga bir yildan keyin kattaroq miqdordagi pulga aylanadi. Bu holat moliyaviy operasialarning aksiomasi hisoblanadi va investisiya loyihalarini iqtisodiy asoslash va tahlil qilish mexanizmini belgilab beradi.

Demak, har bir moliya mutaxassisi yoki investisiyalarni tahlil etayotgan mutaxassisning asosiy shiori quyidagicha bo'lmog'i kerak:

Bugungi olingan bir so'm, kelgusida oladigan bir so'mdan qiymat jihatidan kattadir.

Buni juda oddiy misolda ko'rishimiz mumkin. Agar siz 100 so'm pulni 10% stavka bilan bankka qo'ysangiz, kelgusi yili, sizning omonatingiz (uni FV deb belgilymiz):

$FV_{100Q100} * 0,1q110$ so'mga teng bo'ladi.

Agar pulingizni yana bir yil olmaysiz, deb faraz qiladigan bo'lsak, ikkinchi yilning oxiriga borib sizning omonatingiz:

$FV2q[100(1Q10)]^*(1Q0,10)]q100(1Q0,10)^2q100*1,21q121$ so'm bo'ladi.

Jamg'armalar ko'payishining bu modeli murakkab foizlar modeli deyiladi va quyidagicha yozilishi mumkin (1-formula):

$$FV q RV (I Q k)^n$$

Bu yerda: FV (ing. future value) – bugun investisiya qilinayotgan summaning kelgusidagi, ya'ni ma'lum davr o'tgandan so'nggi – investor ega bo'lishi mumkin bo'lgan qiymati;

RV (ing. present value) - kelajakda daromad olish uchun investisiya qilinayotgan summaning joriy (bugungi) qiymati;

k - investisiyalarning daromadlilik darajasi. Bizning misolimizda u jamg'arma omonatlari bo'yicha bank foiz stavkasiga, umumiy hollarda esa bir necha muqobil loyihalar bo'yicha eng yuqori bo'lgan kutilayotgan sof foyda me'yoriga teng;

n - investisiyalar harakatda bo'lib daromad keltirib turadigan muddat. Bizning misolimizda omonatlarni bankda saqlash davri (yil, oy, kun). Agar omonatlar bo'yicha yiliga bir marta daromad hisoblansa, n yillarning tartib raqamini, har oyda hisoblansa, bir oylik davrlar tartib raqamini ko'rsatadi.

Amaliyotda yuqorida keltirilgan formula yordamida kelgusi qiymatlarni hisoblashda maxsus hisoblash dasturlaridan, shuningdek, k va n ning turli miqdorlarida investisiyalar dastlabki miqdorining o'sib borishi koeffisientlari kiritilgan maxsus jadvallardan foydalaniladi (2-ilova).

Bugun investisiya qilinayotgan mablag'larning kelgusidagi qiymatini hisoblash jarayoni diskontlash deb yuritiladigan moliyaviy hisob-kitoblarning bir ko'rinishidir. Diskontlashning ikkinchi turi kelgusi qiymatni hisoblashga teskari jarayon bo'lib, kelgusida olidadigan summaning joriy davrdagi qiymatini hisoblab topish imkonini beradi.

Bunda kelgusida ma'lum summaga ega bo'lish uchun bugun qancha miqdorda investisiya qilish kerakligi hisoblab topiladi. Albatta, kelajakda olinadigan summa bugun biz foydali ishga sarflayotgan va biz kutgan miqdorda foyda keltiradigan investisiya summasidan ko'p bo'lishi kerak emas. Diskontlashning bu turi joriy qiymatni hisoblash yoki keltirilgan, diskontlangan qiymatni aniqlash deyiladi. Bunday hisob-kitobni bajarish uchun kelgusi qiymatni hisoblash formulasiga nisbatan teskari formuladan foydalaniladi (2-formula):

$$RV_n q FV_n G' (1Qk)^n q FV_n * 1 G' (1Qk)^n$$

Bu yerda: RV_n – n yildan so'ng olinadigan summaning keltirilgan, joriy qiymati(diskontlash koeffisienti k ga teng bo'lganda n yildan so'ng FV_n

miqdordagi summani olish uchun bugun qilinishi kerak bo'lgan investisiya summasi);

FV_n – n yildan so'ng olinadigan summa.

Agar k biz mablag'imizni o'zimiz uchun qulay bo'lgan investisiya loyihasiga sarflaganimizda haqatda olishimiz mumkin bo'lgan daromad darajasini aks ettircagina, bu formula mazmunga ega bo'ladi.

Misol: Aytaylik, investor traktor zavodining aksiyalarini sotib olmoqchi bo'lsin. Zavodning har bir aksiyasi 10 ming so'mdan taklif qilinayotgan va 5 yildan keyin aksiyalarning bahosi 2 marta oshishi kutilayotgan bo'lsa, shuningdek, mablag'ni bank depozitiga qo'yganda 10% daromad olish imkoniyati mavjud bo'lsa, aksiyalarni sotib olish maqsadga muvofiqmi yoki yo'qmi?

Demak, aksiyalar bahosi 5 yildan so'ng ikki martaga oshadi va 20 ming so'mni tashkil etadi. Joriy qiymatni hisoblash formulasini qo'llab, quyidagilarni topamiz:

$$RV_5q\ 20000 * 1 G' (1Q0,10)^5q\ 20000 * 0,6209q\ 12418\ \text{sum}$$

Demak, 5 yildan so'ng har bir aksiyaning qiymati 20000 so'mni tashkil etsa, uning bugungi qiymati 12418 so'mga teng bo'lar ekan. Ya'ni investor har bir aksiyaning sotib olish uchun 10000 so'mdan emas, 12418 so'mdan sarflaganda ham mablag' sarflashning bu varianti bankka mablag' qo'yishdan ko'ra samaraliroqdir. Agar foiz stavkasi 15% dan ortiq bo'lsa, mablag'ni bank depozitiga qo'yish samaraliroq bo'lishini xuddi shu usulda hisoblab topish mumkin.

Diskontlash stavkasini tanlashda amaldagi shakllangan yoki kutilayotgan o'rtacha ssuda foizi darajasiga asoslanish lozim. Bozor iqtisodiyoti sharoitida u bozor kon'yunkturasiga, mamlakatning, tarmoqning va firmaning, shuningdek, boshqa mamlakatlarning iqtisodiy rivojlanishi istiqbollariga bog'liq.

10.4. Menejmentning iqtisodiy samaradorligini oshirish, rahbar xodimlarning boshqarish samaradorligini oshirish tadbirlari.

Boshqaruv jarayoni ishlab chiqarish-xo'jalik faoliyatining ajralmas qismidir, uning samaradorligini korxonaning oxirgi natijalari bo'yicha xulosada aniqlash mumkin.

Samaradorlik keng mazmunga ega bo'lib, bunda qo'yilgan maqsadlarga erishish natijalari bilan ishlab chiqarish harajatlarini solishtirishdan iboratdir. Lotin tilida "samara" – harakatlik, ishlab chiqaruvchilar zaruriy natijani beruvchi ma'nolarini anglatadi. U inson faoliyatining barcha sohalarida: fanda, texnikada, siyosatda va mafkurada

foydalaniladi. "Ishlab chiqarishni boshqarish samaradorligi" tushunchasida "ishlab chiqarish samaradorligi" tushunchasini aniqlab olish lozim. Ishlab chiqarish samaradorligining oxirgi natijani foydalanilgan xajmi yoki harajat resurslariga (ishlab chiqarish natijasi (samara) va harajatlarni o'rtasidagi farq) munosabati deb tushuniladi. Bu tushuncha ishlab chiqarishni rivojlanish jarayoni harakatiga baho beradi va uning sifat o'zgarishlarini yoritadi.

Boshqaruv samaradorligining shunday ko'p qirraliligi, uni ifodalash uchun ko'p shaklli tushunchalarni namoyon qiladi.

Quyida hohlagan darajadagi boshqaruv tizimi asosiga kirgan samaradorlikning muhim tushunchalari keltirildi:

- boshqaruv xodimlari mehnati samaradorligi;
- boshqaruv apparatining boshqaruv faoliyati yoki uning alohida bo'limlari va tarmoqlari samaradorligi;
- boshqaruv jarayonining samaradorligi (aniq boshqaruv qarorlarini ishlab chiqish va amalgam oshirish);
- boshqaruv tizimlarining samaradorligi (boshqaruv tabaqasi, ishlab chiqarish boshqarishda mehnatchilarning ishtiroklarini hisobga olgan holda);
- boshqaruv mehanizmining samaradorligi (uslublar, dastaklar, rag'batlar va rejali boshqaruv shakllari).

Bir tushunchadan boshqasiga o'tishda har bir tushunchaning mazmundorligi, aloqadorligi olib boradi.

Samaradorlikning o'z mazmuni va mohiyatiga iqtisodiy hamda ijtimoiy tavsifga ega holat sifatida urg'u beriladi. Samaradorlik turlari har xil maqsadlarni (o'zaro aloqador) va samaraning o'ziga xos shaklini (ijtimoiy va iqtisodiy) ifodalaydi.

Boshqaruv samaradorligini aniqlashda quyidagilar hisobga olinadi va mazkur doirada namoyon bo'ladi: ishlab chiqarish doirasida va iste'mol doirasida. Birinchi holatda xo'jalik hisobida boshqaruv samaradorligi (korxona, firma), ikkinchidan esa, xalq xo'jaligidagi boshqaruv samaradorligi ilg'or boshqaruv tizimini solishtirma baholash va tanlash, rejalashtirish, takomillashtirish va boshqaruvni rivojlantirish uchun xizmat qilish mumkin. Ob'ektni baholashga bog'liq holda samaradorlikning to'liq (umumiy) va lokal (xususiy) turlarga bo'lish mumkin (1-jadval). Birinchi holda boshqaruv tizimini samaradorligi aniqlanadi. Ikkinchidan – boshqaruv resurslarini alohida turlaridan foydalanish samaradorligi (mehnat axborot moddiy) aniqlanadi.

1-jadval. Menejment samaradorligining turkumlanishi.

Ko'rsatkichlar	Samaradorlik turlari
Samaradorlik mazmuni	Iqtisodiy, ijtimoiy
Namoyon bo'lish doirasi	Xalq xo'jaligida, xo'jalik hisobida
Baholash ob'ekti	To'liq (umumiy), lokal (xususiy)
Maqsadli mazmuni	Rejali, haqiqiy, me'yoriy (potensial) loyihali
Hisob – kitob usuli	Absolyut (mutloq), solishtirma

Ko'rsatkich tushunchasi baholanayotgan predmetning, ob'ektning qandaydir xususiyatlarini, jihatlarini, tomonlarini tavsiflaydi. Boshqaruv samaradorligini belgilaydigan ko'rsatkichlarni uch guruhga bo'lish mumkin:

1. Texnikaviy ko'rsatkichlar. Bu tur ko'rsatkichlar boshqaruvning texnik vositalarini (dastgohlar, hisoblash texnikalari va boshqalar) foydalanishning sifatlarini, belgilarini va ulardan foydalanish darajasini aniqlaydi.
2. Tashkiliy ko'rsatkichlar. Bu tur ko'rsatkichlar boshqaruv jarayoninig tuzilishi, tashkiliy tuzilma, axborot va hujjatlar bilan ishlashni aniqlovchi tavsifga egadir.
3. Ijtimoiy ko'rsatkichlar. Bu tur ko'rsatkichlar boshqaruv apparatining mehnat shartlarini, sanitariya gigiena, ruhiy, fiziologik, estetik tomonlarini va mehnatining ijtimoiy omillarini aniqlaydi.

Boshqaruv samaradorligining asosiy iqtisodiy ko'rsatkichlari quyidagilardir:

- yillik iqtisodiy samara (keltirilgan harajatlar tejamkorligi);
- boshqaruvni takomillashtirishda birvaqtli harajatlarini qoplash muddati;
- boshqaruv apparati mehnat unumdorligining o'sishi.

Yillik iqtisodiy samara quyidagi tenglama orqali aniqlanadi:

$$E_y = E_{shy} - Z_u X E_n$$

Bunda: E_y - yillik iqtisodiy samara, so'm;

E_{shy} – yillik shartli tejam, so'm;

Z_u – birvaqtli harajatlar, so'm;

Y_{en} – solishtirma iqtisodiy samaradorlikning me'yoriy koeffisienti (o'lcham, qoplashning qayta me'yoriy muddatiga bog'liq).

Boshqaruv samaradorligi ikki xil usulda hisoblanishi mumkin:

$$E_b = R_k / Z_b \quad \text{va} \quad E_b = R_b / Z_b$$

Bunda, E_b – boshqaruv samaradorligi;

R_k – oxirgi natija (samaradorlik korxonadan olinadi).

R_b – faqat boshqaruv apparati faoliyati natijasi;

Z_b – boshqaruv harajatlari;

Bir vaqtli harajatlar boshqaruvda quyidagicha aniqlanadi:

$$Z_b = K + N.$$

Bunda, K – capital harajatlar, soʻm;

H – capital boʻlmagan harajatlar.

Ishlab chiqarishni boshqarishni takomillashtirishni loyihalashtirishning barcha bosqichlarida iqtisodiy samaradorlik asosiy mezon hisoblanadi. Ishlab chiqarish boshqaruvini takomillashtirishning loyihalashtirish oldi bosqichida, takomillashtirish nimadan iborat boʻladi boshqaruvning yangi tizimi yuqori darajada samaradormi degan savollar tugʻiladi. Loyihalashtirish bosqichida investitsiya hajmidan, harajatlar guruhidan kelib chiqib yuqori iqtisodiy samaradorlikni iniq usullarini hisoblab chiqiladi. Boshqaruvni takomillashtirishda aniq tadbirlar ishlab chiqilgandan soʻng qoʻllanilgandan keyin haqiqiy erishilgan tejamkorlik oʻlchovi aniqlanishi zarur.

Boshqaruvni ijtimoiy samaradorligini miqdoriy bahosida mulkiy taqqoslash tavsifi va alohida xususiy yoʻnalishlarga eʼtiborlik xususiyati oʻz ifodasini topadi. Boshqaruv apparatining mehnat unumdorligida muhim holat sifatida ishchilarning umumtaʼlim darajasini va malakasini oshirish, moddiy – maishiy sharoitlarini yaxshilash va boshqalar nazarda tutiladi. Iqtisodiy samaradorlik boshqaruvni takomillashtirishda boshqaruv apparatining mehnat va moddiy harajatlarini kamaytirish, ijtimoiy – iqtisodiy omillarni qoʻllash, yaʼni boshqaruv xodimlarining mehnat faolligini oshirish yoki mehnat qobiliyatlari susayishining oldini oluvchi, xodimlar qoʻnimsizligini kamaytiruvchi va ishlovchilarning mehnat sharoitlarini yaxshilovchi tadbirlarni joriy qilish muhim ahamiyat kasb etadi.

Bozor sharoitida boshqaruvni ijtimoiy yoʻnalishi kuchaytiriladi: boshqaruvni rivojlantirish moddiy – texnika bazasidan ijtimoiy – madaniy yoʻnalishda foydalanish, korxonaning mulkchilik vositalari ahamiyatini, ishchilarning moddiy – maishiy sharoitlarini oshirish, taʼlim olish, madaniy vamaʼnaviy vazifalarni chuqurlashtirish.

Menejer bozor munosabatlarida xoʻjalik mehanizmini ijtimoiy, iqtisodiy va ragʻbatlantiruvchi omillarni, mehnat jamoasi tavsifini, kuch va malaka vositalarini qoʻllash va takomillashtirishning sir – asrorlarini toʻla oʻzlashtirib olsagina boshqaruv faoliyatining samaradorligi va natijalarini taʼminlash muhiti yaratilar ekan.

"Xodim" iborasi o'zbek tilining izohli lug'atida "biror idora yoki muassasada ishlovchi kishi, xizmatchi" ma'nosida talqin etiladi. Masalan, savdo xodimi, xalq maorifi xodimi, medetsina xodimi, ilmiy xodim va hk.

Bugungi amaliyotda xodim va uni boshqarish muammosiga ikki xil yondoshuv 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 yondoshuv davlat miqyosida bandlik va uni muvofiqlashtirish vazifalaridan kelib chiqsa, ikkinchi yondoshuv bevosita korxona darajasidagi mehnat munosabatlari va ularni muvofiqlashtirishdan kelib chiqadi (13-jadval).

Inson resurslarini boshqarishdagi faoliyat turlari

Faoliyat sohasi	Nimaga ustuvorlik beriladi	Qanday funktsiyalar bajariladi	Bajarilishi to'g'risida kimga ma'lumot beriladi
Inson resurslarini boshqarish (strategik yondoshuv)	- Mutloq yangi vazifalarni echishga - Global, uzoq muddatli vazifalarni echishga	- Inson resurslarini rejalashtirish - Shaxsiy qobiliyat va malakani oshirish - Korxonaning xodimlarga sarflanadigan harajat doirasida xodimlar uchun harajatlarni rejalashtirish	Korporatsiya Prezidentiga
Xodimlar bilan ishlash (tezkor faoliyat)	- Ma'muriy aralashuvga zaruriyat tug'iladigan kundalik muammolarni echishga	- Kadrlarni tanlash va joyiga qo'yish - Mehnat motivatsiyasini boshqarish - Texnika xavfsizligini nazorat qilish - Nizolarni hal qilish	Korporatsiya vitse-prezidentiga

Xodimlarni boshqarish deganda korxonada band bo'lgan kishilar salohiyatini rivojlantirish va undan samarali foydalanish, ularning normal

(mo‘tadil) 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.

Funktsional boshqaruv deganda bevosita kadrlar masalasiini echish bilan bog‘liq masalalar, ya‘ni kadrlarni tanlash, ishdan bo‘shatish, malakasini oshirish, ish haqi va hokazolar tushuniladi.

Tashkiliy boshqaruv tushunchasi kadrlar ishi uchun bevosita javob beruvchi barcha shaxs va institutlar, ya‘ni rahbarlar, kadrlar bo‘limi, kasaba uyushmalar 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. Tarkiban bu tizim quyidagilarni o‘z ichiga oladi (1-jadval):

1-jadval. Xodimlarni boshqarish tizimi

T/r	Tizim osti tizimlari	Boshqarish ob‘ektlari
1.	Ish sharoiti	- mehnatning ruhiy-fiziologik talablariga rioya qilish; - mehnat ergonomikasi talablariga rioya qilish; - mehnat muhofazasi va texnika xavfsizligini ta‘minlash; - tabiatni muhofaza qilish va hk.
2.	Mehnat munosabatlari	- shaxsiy va guruhlar munosabatlarini tahlil qilish va muvofiqlashtirish; - rahbarlar munosabatlarini tahlili qilish va muvofiqlashtirish; - ishlab chiqarishdagi ixtiloflar, nizolar, asabbuzarliklarni boshqarish; - kasaba uyushmalari bilan o‘zaro munosabatlarni boshqarish va hk.
3.	Kadrlarni hisobga olish va rasmiylashtirish	- ishga qabul qilish, ishdan bo‘shatish, bir joydan ikkinchi joyga o‘tishlarini rasmiylashtirish; - kadrlar boshqaruv tizimini axborotlar bilan ta‘minlash; - kasbiy yo‘nalishlarni aniqlash; - bandlikni ta‘minlash.
4.	Xodimlarni rejalashtirish va xodimlar marketingi	- xodimlarni boshqarish strategiyasini ishlab chiqish; - kadrlar salohiyatini tahlil qilish; - mehnat bozorini o‘rganish, xodimlarga bo‘lgan ehtiyojni rejalashtirish, reklamani uyushtirish; - korxonani kadrlar bilan ta‘minlovchi tashqi manbaalar bilan aloqasini o‘rnatish; - vakant (bo‘sh) joylarga nomzodlarni aniqlash va baholash; - kadrlarni joriy baholab borish.

5.	Kadrlarni rivojlantirish	- kadrlarga iqtisodiy va texnikaviy bilimlar berish; - qayta tayyorlash va malaka oshirish; - zahiradagi kadrlar bilan ishlash; - amal va martabani nazorat qilish va rejalashtirish; - yangi xodimlarning kasbiy va ijtimoiy-psixologik ko'nikmalarini ta'minlash
6.	Mehnatni rag'batlantirish vositalarini takomillashtirish	- mehnat jarayonlarini me'yorlashtirish va tarifikatsiyalash; - ish haqi tizimini ishlab chiqish; - ma'naviy rag'batlantirish vositalaridan foydalanish; - foyda va kapitalga qatnashish hissasini ishlab chiqish; - motivatsiya va uni boshqarish
7.	Huquqiy xizmat	- mehnat munosabatlaridagi huquqiy masalalarni echish; - xodimlarni boshqarishga taalluqli, farmoyishli hujjatlarni kelishtirish; - xo'jalik faoliyatidagi huquqiy masalalarni echish;
8.	Ijtimoiy tuzilmani rivojlantirish	- umumovqatlanish muassasalarini boshqarish; - kommunal xo'jalik sohasini boshqarish; - jismoniy tarbiya va madaniyatni rivojlantirish; - sog'liqni muhofaza qilish va hordiq chiqarishni ta'minlash; - bolalar muassasalari bilan ta'minlash; - ijtimoiy nizolarni boshqarish; - xalq iste'mol mollari va oziq-ovqat mahsulotlarining sotilishini ta'minlash
9.	Boshqarishning tashkiliy tarkibini ishlab chiqish tizimi	- boshqarishning shakllangan tashkiliy tarkibini tahlil qilish va loyihalashtirish; - shtatlar ro'yxatini ishlab chiqish; - boshqarishning yangi tashkiliy tarkibini tuzish.

Xodimlarni boshqarish tamoyillari. Xodimlarni boshqarish ikki guruhdan iborat tamoyillarga asoslanadi. Har bir tamoyil xodimlarni boshqarishning u yoki bu jihatini takomillashtirishga xizmat qiladi. Masalan, ilg'orlik tamoyili korxona 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 hokazo (15-jadval).

Korxonada band bo'lgan barcha xodimlar ikki toifadan iborat: ishlab chiqaruvchilar yoki xizmat ko'rsatuvchilar va boshqaruvchilar (rahbarlar, mutaxassis-menejerlar). Xodimlarni, ya'ni inson omilini boshqarish quyidagi jihatlarni boshqarishni o'z ichiga oladi (6-chizma).

Xodimlarni boshqarish tamoyillari

T/r	Xodimlar bilan ishlashning umumiy tamoyillari	T/r	Xodimlar bilan ishlashning tashkiliy tamoyillari
1.	Samaradorlik	1.	Kontsentratsiya
2.	Ilg'orlik	2.	Ixtisoslashtirish
3.	Istiqbollilik	3.	Muvoziylik (parallelnost)
4.	Komplekslilik	4.	Ixchamlik (adaptivnost)
5.	Tezkorlik	5.	Izchillik (preestvennost)
6.	Optimallik	6.	Uzluksizlik
7.	Oddiylik	7.	Bir me'yorlilik
8.	Ilmiylilik	8.	Texnologik birlik
9.	Ko'p bo'g'inlilik	9.	Badastirlik (komfortnost)
10.	Avtonomlik	10.	Boshqarishda kollegiallik
11.	Barqarorli		
12.	Ko'p qirralilik		
13.	Rejalilik		
14.	Rag'batlantiruvchi		
15.	Tanlash va joy-joyiga qo'yish		
16.	Samarali bandlik		

Ishlab chiqarishni boshqarish tizimida mehnat resurslarini boshqarish juda ham murakkabdir. Chunki ishlab chiqarish va boshqarish masalalarining markazida odamlar-ishchilar, mutaxassislar va rahbarlar turadi. Korxona maqsadiga erishish va rejalarining bajarilishi faqat shular ishtirokida bo'ladi. Inson omilini hisobga olmaslik, insonga bee'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 yondoshish mehnat resurslarini boshqarishning bosh g'oyasidir.

Mavjud xodimlarni baholashda, eng avvalo ularning shakllanishiga ta'sir etuvchi tashqi omillarga, xususan mehnat bozoridagi vaziyatga e'tiborni nqaratmoq lozim. Zero, mehnat bozoridagi holat ko'p jihatdan quyidagilarga bog'liq:

- aholi soni, yoshi, jinsi salmog'idagi o'zgarishlar;
- tarmoq va hududiy bandlikdagi o'zgarishlarga;
- qo'shimcha ishchi kuchini yollash darajasiga;
- ishlab chiqarish hajmi, tarkibi va o'sish su'ratiga;
- mehnat resurslarini boshqarish usuliga va hk.

Ichki omillarni baholash uchun quyidagi ma'lumotlar tahlilini bajarmoq zarur:

- doimiy band bo'lgan xodimlar soni, familiyasi, yashash joyi, ishga qabul qilingan vaqti va hk.;
- xodimlarning tarkibi (malakasi, mutaxassisligi, yosh tarkibi, milliy tarkibi, nogironlar, salmog'i, ishchi va xizmatchilar, ITX va hk.);
- xodimlar qo'nimsizligi;
- ish kunining davomliligi (to'liq yoki qisman bandligi, necha va qaysi smenada ishlashi, ta'tilning davomliligi va hk.);
- ish haqi, uning tarkibi, qo'shimcha ish haqi, ta'rif yoki ta'rifdan yuqori to'lov va hk.;
- davlat yoki huquqiy tashkilotlar tomonidan ko'rsatiladigan ijtimoiy-maishiy xizmat (ijtimoiy ehtiyojlarga ajratiladigan mablag')lar.

Qayd qilingan tashqi va ichki omillarning ta'sirida mehnat bozoridagi vaziyat o'zgarib turadi va shunga mos ravishda mehnat resurslariga bo'lgan talab va taklif ko'lami aniqlanadi.

Mehnat resurslariga bo'lgan talabni rejalashtirish xodimlarni rejalashtirish jarayonining boshlang'ich bosqichi bo'lib, uni tuzishda quyidagi ma'lumotlar asos vazifasini bajaradi:

- mavjud va rejalashtirilayotgan ish joylari;
- tashkiliy va texnik tadbirlar rejasi;
- shtatlar ro'yxati va bo'sh lavozimlarni to'ldirish rejasi.

Xodimlarga bo'lgan ehtiyojni rejalashtirishda mahsulot ishlab chiqarish rejasi, mahsulot birligiga sarflanadigan vaqt normasi va bir yilda o'rnatilgan ish vaqti fondidan foydalaniladi. Amaldagi texnologiya darajasi doirasida xodimlarga bo'lgan talabni rejalashtirish uchun quyidagi formuladan foydalaniladi:

$$T_i = \sum q_i * H_i / \sum B_i$$

Bu erda: T_i - i guruhidagi xodimlarga bo'lgan talab normasi (kasbi, malaka darajasi);

q_i - bir yilda i mahsulotni ishlab chiqarish rejasi;

H_i - i mahsulotning bir birligiga mazkur guruh xodimining sarflaydigan ish vaqti normasi;

B_i - mazkur guruhdagi bitta xodimga to'g'ri kelgan yillik vaqt fondi.

Korxonaning xodimga bo'lgan ehtiyojini rejalashtirish mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab va taklif muvozanatiga bog'liq.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan ko'proq, ya'ni:

talab>taklif

bo'lsa, u holda korxonaga ishchi kuchining qo'shimcha manbaalaridan qo'shimcha taklif rejalashtiriladi. Bunday manbaa bo'lib - mehnat nafaqasi oluvchilar, talabalar va o'quvchilar hisoblanadi. Bunday vaziyatda mehnat birjalarining faoliyatlari kuchaytiriladi va takomillashtiriladi, boshqa hududlardan qo'shimcha ishchi kuchining oqib kelishi rag'batlantiriladi, har bir ishsizning shaxsiy hisobi yuritiladi va hk.

Agar mehnat bozorida ishchi kuchiga bo'lgan talab taklifdan kam, ya'ni:

talab<taklif

bo'lsa, u holda qo'shimcha ish joylarini tashkil etish, ish smenasini ko'paytirish, ish bilan bandlikning noan'anaviy yo'llaridan foydalanish, boshqa hududlarga ortiqcha ishsizlarni jalb qilish rejalashtiriladi.

Agar ishchi kuchiga bo'lgan talab taklif bilan teng, ya'ni

talab=taklif

muvozanatda bo'lsa, u holda korxonada:

- ishlab chiqarish vositalarini zamonaviylashtirish va qayta tiklash;
- ish vaqtini yo'qotishni kamaytirish;
- ishchilarning malakasini oshirish;
- mehnatni rag'batlantirish va ish haqini samarali tashkil etish kabi

tadbirlar rejalashtiriladi.

Erkin bozor sharoitida boshqaruv vazifalarining murakkablashuvi korxona rahbarlariga xodimlarni to'g'ri tanlash, ularni joy-joyiga qo'yish va tarbiyalash ishlariga juda katta mas'uliyat bilan yondoshishni talab qiladi.

Xodimlarni boshqarish samaradorligi

Xodimlarni boshqarish samaradorligi ko'p jihatdan xodimlarni tanlashga bog'liq.

Xodimlarni tanlash - bu ikki tomonli jarayondir. Bir tomondan korxona da'vogarga ish berish yoki bermaslikni hal qilsa, ikkinchi tomondan da'vogar agar ishga taklif qilinsa, u bu taklifni qabul qilish kerakmi yoki kerak emasligini hal qiladi. Bu jarayonda rahbar quyidagi holatlarga o'z e'tiborini qaratmog'i lozim.

• Da'vogarlarni, ayniqsa, o'zi to'g'risida qisqacha ma'lumotlarni taqdim etganlarni bilib olish uchun iloji bo'lgan barcha tadbirlarni ko'rmoq kerak.

• Ochiq berilgan tavsiyalarga ortiqcha ishonavermay, o'zingiz shaxsan, surishtirib bilganingiz durust. Ancha ochiq fikr olish uchun

nomzodning sobiq ish beruvchisiga qo'ng'iroq qilish yoki u bilan shaxsan uchrashish lozim. O'sha rahbarning mazkur xodimdan ajralayotganiga qanday qarayotganini e'tibor bilan kuzatish kerak.

- Har bir da'vogarning oilaviy xotirjamligini surishtirib ko'rish lozim.

Da'vogar bilan suhbatni shunday olib borish kerakki, toki ish birinchi o'rinda bo'lsin, shunda oddiy korxona xodimi o'rniga da'vogar o'zini bosh vazir lavozimiga da'vogardek tutmaydi.

Birinchi navbatda shuni ta'minlamoq kerakki, ishga qabul qilinayotgan odam muzokaralar chog'ida o'zining bo'lajak ishining barcha xususiyatlarini tasavvur qilsin, kelgusida xafa bo'lib yurmasin, bunda biron-bir salbiy hollarga yo'liqmasin.

Da'vogarga berilgan baholar va tavsiyalarni tahlil qilganda, shuningdek muzokaralar olib borilganda:

- uning topshirilayotgan ishni bajara olishiga;
- zarur bo'lib qolganda kasbiy ma'lumotini oshira bilishiga;
- texnikaga nisbatan e'tiboriga;
- fe'l-atvoriga;
- halolligi, mulohazaliligi, turmushda hozir-nozirligi va to'g'riligiga;
- tashabbuskorligi, hayotga talabchanligiga;
- ishga hamda ish kuning davomiyligiga;
- og'ir sharoitda o'zini tutishiga;
- salomatligi, tashqi ko'rinishi, vaqtni taqsimlay bilishiga;
- hunari va bo'sh vaqtlardagi mashg'ulotlariga diqqat qilish lozim.

Har bir da'vogarga u bilan turmushi to'g'risida suhbatlashish va barcha zarur savollarga javob olish uchun etarli darajada vaqt ajratish kerak.

Bulardan tashqari shuni unutmaslik kerakki, ishga qabul qilinayotgan nomzod topshiriladigan ishni bajarishga yaroqligina bo'lib qolmay, balki korxonaning boshqa xodimlar bilan chiqishib ketadigan ham bo'lish kerak. Agar u shu keyingi talabga muvofiq kelmasa, odatda yaxshi mutaxassisning ham bahridan o'tish kerak.

Ishga qabul qilingan odam o'z hamkasblariga qo'shilib ketganda o'zini o'z uyidagidek his etishi muhimdir. U o'z burchlarini qanday eplayotganini diqqat bilan kuzatish, hamda unga yordam berish kerak, uning yangi joyda o'zini tutib olishi uchun vaqt kerakligini anglamoq lozim.

Xodimlarni tanlash va ularga adolatli baho berish boshqarishning eng murakkab qirralaridan hisoblanadi. Shu sababli ularni to'g'ri tanlash va joy-joyiga qo'yishda zarur mas'uliyat bilan yondoshilmasa ish yakunlari kutilgan samarani bermasligi aniq. Xodimlarni tanlash uslubi qanchalik puxta ishlab chiqilgan bo'lsa, shunchalik korxonaning mehnat faoliyatida kutilmagan samaradorlikka erishish amaliyotda isbot etilgan.

Xodimlarni tanlashda ularning ko'p qirrali xislatlarini aniqlash imkonini beruvchi quyidagi maxsus usullar qo'llaniladi:

- anketa ma'lumotlarini tahlil qilish usuli;
- ruhiy testlash usuli;
- amaliy ish o'yinlarini o'tkazish usuli;
- malakaviy testlash usuli;
- taqrizlarni tekshirish usuli;
- suhbat o'tkazish usuli;
- attestatsiyadan o'tkazish usuli;
- reyting usuli.

Attestatsiya jarayonida xodimlarni malakasiga, uning bajarayotgan ishiga yoki lavozimiga loyiqligiga xolisona baho berilishi kerak. Attestatsiya qilinayotgan xodimning ishiga baho berishda uning reja topshiriqlarini bajarishdagi shaxsiy xizmati, mehnat intizomi, o'z vazifasini sidqi dildan bajarishi kabilar inobatga olinishi zarur. ana shular asosida attestatsiya o'tkazuvchilar ochiq ovoz berish yo'li bilan quyidagi baholarni berishi mumkin:

- bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- xodim ko'rsatilgan nuqsonlarni keyingi o'tkaziladigan attestatsiyagacha yo'qotsa, bajarayotgan lavozimiga loyiq;
- egallab turgan lavozimiga loyiq emas.

Shunday qilib, xodimlarni boshqarishdan asosiy maqsad ularning faoliyatini korxona foydasini oshirishga yo'naltirishdir.

Inson qanchalik tajribali va bilimdon bo'lsa uni odob masalalari Shunchalik qiziqтира boshlaydi. Xodimlarning axloqiy yuksakligi zamonaviy rahbar boshqaruv faoliyatining muhim sifat ko'rsatkichi hisoblanadi. Bunga erishish uchun, avvalo, rahbarning ijtimoiy – axloqiy tayyorgarligi zarur. Boshqaruv odobining mohiyati ishlab chiqarishni tashkil yetish va boshqarishning barcha ishtirokchilari xulq – atvori tamoyil va me'yorlarini asoslashdir.

Boshqaruv odobi ma'muriy va xo'jalik faoliyatini sifatli ado yetishga yo'naltirilgan nazariy–amaliy etika bilimlari va amaliy tavsiyalar tizimidan iboratdir. Ijtimoiy adolat, shahs erkinligi, kasbiy pokizalik,

mas'uliyatni his qilish, tabiatni avaylab asrash uning asosiy tamoyillari hisoblanadi.

Boshqaruv odobida axloqiy tavsifdagi, shahs xulq – atvorini o'rganish bilan bog'liq me'yoriy hujjatlar, boshqaruv faoliyatiga nisbatan axloqiy talablar, ishga aloqador axloqiy qoidalar va ishlanmalar hamda rahbarning xizmatidan tashqari xulqi, muomala odobi bo'yicha maslahatlar muhim o'rin egallaydi. Davlat xizmatchisining asosiy axloqiy qoidalar quyidagilar:

kamtar bo'lish;

qo'l ostidagilar bilan hushmuomala bo'lish;

odamlarga keng ko'lamda o'z foydaliligini namoyon yetish uchun hokimiyatga intilish;

o'z xodimlarini boshqaruv faoliyatida qatnashish uchun faol jalb yetish;

foydali tanqidni samimiy qabul qilish va jamoat fikrini hurmat qilish;

qo'l ostidagilarga ishongan holda munosabatga moyillik, ularni o'z hamfikrlari deb bilish.

Axloqiy barkamollik rahbarning ishbilarmonlik sifatlaridan biri hisoblanadi. Axloqiy barkamol insonlar axloqiy fazilatlarini o'zida mujassam etadi.

Rahbarlik – mas'uliyatli vazifa. Uni sharaf bilan ado etmoq uchun, kishi o'zi rahbarlik qiladigan sohani bilishigina emas, balki yana bir qator sifat va fazilatlariga ega bo'lmog'i kerak. Ular ichida avvalo,

1. Til va nutq.

2. Izlanish.

Yangilikka intilish va har bir yangilikni amaliyotga tatbiq yetish izlanuvchanlikdir. Rahbar shahsning izlanuvchanligi o'z malakasi va tajribasini oshirib berishda ko'rinadi. Tashabbuskorlik – izlanuvchanlik samarasidir. Yangilikka o'ch rahbar Shahs tashabbuskor bo'ladi va o'z ishini qoniqarli bajaradi.

3. *Zamonaviy bilimlilik*. Kishi o'zi yashaydigan davrning eng ilg'or tushunchalarini o'zlashtirsa, zamonaviy bilimga ega bo'ladi. Rahbar shahsning zamonaviy bilimga egaligi esa hozirgi zamon boshqaruv sirlarini bilishi, siyosiy ongliklik va dunyoviy taraqqiyotni anglashi bilan belgilanadi.

4. *Vatanparvarlik*. Inson o'z yurtini sevsa vatanparvar hisoblanadi. Rahbar shahs esa o'z Vatanini sevishidan tashqari, uning taraqqiyotini ta'minlashi kerak.

Kechani kecha, kunduzni kunduz demay o'z xalqiga xizmatini qilish rahbar shahs uchun vatanparvarlikdir.

5. *Yurtga sadoqat.* Odam o'z yurtini obod qilsa, yurtiga sadoqatli hisoblanadi. Rahbar shahs esa yurt istiqbolini belgilovchi izchil dasturlarni bajarishi, hayotni farovon qilishi va o'zgalarning og'irini yengil qilish bilan o'z yurtiga sadoqatini namoyon qiladi.

Demak, Birinchi Prezidentimiz Islom Karimov bayon qilgan dastlabki fikrga ko'ra, bu besh fazilat rahbar Shahs ma'naviyatining asosiy hislatlarini tashkil qiladi.

6. *Fidoyilik.* Biror kishi ulug' maqsad sari qat'i harakat qilsa fidoyilik qilgan bo'ladi. Rahbar shahs esa Vatan ravnaqi, yurt tinchligi va xalq farovonligini ta'minlash bilan fidoyiligini namoyish etadi. Bugungi kun rahbari har bir ishda oldingi safda bo'lsagina fidoyi hisoblanadi.

7. *O'z kasbining ustasi.* Har kim tanlagan kasbini puxta bilsa, kasbining ustasi hisoblanadi. Rahbar shahsning professionalligi deganda esa o'z kasbini so'nggi yutuqlarigacha bilishi bilan birga, boshqaruv sirlarini qat'i o'zlashtirishni ham tushunish kerak. Birinchi Prezident uning ko'rinishini "boshqalarga o'mak bo'lishi" deb belgilaydi.

8. *Mustaqil dunyoqarash.* Muayyan masalada o'z fikriga ega bo'lish mustaqil dunyoqarashni bildiradi. Rahbar shahs esa "keng fikrlashi, uzoqni ko'ra bilishi qobiliyati bilan boshqalardan ajralib turadi" va bu uning mustaqil dunyoqarashga egaligidir.

9. *Iymon-e'tiqodli.* Insonning o'zi ishongan narsaga ixlos qilishi iymone'tiqoddir. Rahbar shahs esa bugun va ertani ko'zlab, zamon muammolarini hal qila bilishi hamda mustahkam irodaga ega bo'lishi bilan iymon-e'tiqodli hisoblanadi.

10. *Inson bo'lishi.* Kishi yuksak insoniy axloqqa ega bo'lsa, yaxshi kishi hisoblanadi. Rahbar shahs esa "atrofidagi uni o'rab oladigan xushomadgo'y, laganbardor, labbaychilarning maqtovidan o'zini saqlab o'ta olsa" chinakam insoniyligini namoyon qiladi.

Islom Karimov bu o'n fazilatni rahbar shahs ma'naviyatini shakllantirishdagi asosiy elementlar sifatida taqdim qiladi. Bu fazilatlar inson ma'naviy olami bilan bog'liq tushunchalardir. Ular izchil tarbiya jarayonida shakllantirilib boriladi. "Ma'naviyat haqida gap ketar ekan, - deya ta'kidlaydi Birinchi Prezident, - men avvalo, insonni ruhiy poklanish va yuksalishga da'vat etadigan, inson ichki olamini boyitadigan, uning iymon-irodasini, e'tiqodini mustahkamlaydigan, vijdonini uyg'otadigan qudratli botiniy kuchni tasavvur qilaman" Mana shu poklaydigan, yuksaltiradigan va uyg'otadigan "botiniy kuch" nima? U inson ongi va qalbidagi yaxshilik va imkoniyat tuyg'ularidir.

Rahbar shahs ma'naviyatini tashkil qiluvchi fazilatlardan tashqari yana insonga xos illatlar ham bor. Ular rahbar shahs ma'naviyatini

shakllantirishga to'g'ri bo'lmog'da. Misol uchun, professor E. G'oziev ana shunday illatlardan quyidagi o'n beshtasini ko'rsatib o'tadi:

1. O'zini-o'zi boshqara olmaslik.
2. Shahsiy qadriyatlardan putur ketishi.
3. Shahsiy maqsadning noaniqligi.
4. O'zini-o'zi kamol toptirishning izdan chiqqanligi.
5. Muammolarni hal qilish malakalarining yetishmasligi.
6. Ijodiy yondaShuvda nuqsonlarning mavjudligi.
7. Odamlarga ta'sir o'tkaza olmaslik.
8. Boshqaruv faoliyati xususiyatlarini yetarli darajada tushunmaslik.
9. Rahbarlik qilish malakalarining zaifligi.
10. Boshqalarni o'qitish, ularga saboq berish, o'rgatish uquvining yo'qligi.
11. Mehnat jamoasini jipslashtirish qobiliyatining pastligi.
12. Yangiliklar bilan o'zgalar e'tiborini jalb qilishga uquvsizlik.
13. Odamlar bilan muomala qilish madaniyatining yo'qligi.
14. Aql va farosat bobida sustkashlik.
15. Ishbilarmonlik qobiliyatining kuchsizligi.

Mamlakatimiz o'z taraqqiyoti yo'lida yangi ufqlar va maqsadlarga intilayotgan, jamiyatimizning barcha sohalarida amalga oshirilayotgan islohotlar yangi bosqichga ko'tarilayotgan bir paytda, eng avvalo, rahbarlarning o'z vazifasini halol va malakali bajarishga, qolaversa, fidoyiligiga ko'p narsa bog'liq ekanligini ta'kidlab o'tmoqchimiz.

Rahbar kadr, davlat xizmatchisining shahsiy sifatлари, fazilatları makon va zamonda shakllanadi. Hozirgi yangi, o'tish davrida ilgari rahbar kadrlarda bo'lmagan istiqloл davriga xos fazilatları tez shakllantirish uchun ajoyib imkoniyatlar mavjud. O'zgarayotgan ijtimoiy muhit, ish uslubi, rahbarlik tarzi, talablari yangi tipdagi davlat mulozimları, rahbar kadrlarni tarbiyalash uchun zarur bo'lgan ob'ektiv shartsharoitni yaratdi. Galdagi vazifa davlat xizmatchilariga qo'yilayotgan yangi talablarni, ular uchun zarur bo'lgan fazilatları ilmiy asoslab, tahlil etib, umumlashtirib, ma'naviy-ma'rifiy tarbiya, amaliy tajriba yordamida maxsus shakllantirishdir. Ana shunda davlat xizmatchilari tafakkuridagi yangilanish ular orqali xalqqa, demakki, har bir o'zbekistonlikka etib boradi. Jamiyat tafakkuri tezroq yangilanadi, millat bir jonu bir tan bo'lib, islohotları tezlashtiradi.

Davlat xizmatchilari tafakkurini yangilash ikki tomonlama jarayondir. U bir tomondan, yangi, zamonaviy davlat xizmatchilariga xos fazilatları maxsus, ilmiy asosda shakllantira borishni talab qilsa, ikkinchi tomondan, hamon ba'zan o'z ta'sirini ko'rsatayotgan, sobiq sho'ro

kadrlar siyosatida “sinalgan” korporativbyurokratik psixologiyani siqib chiqarish talab qilinadi. Bu ikki jarayonni parallel olib borish zarur. Aks holda, yangi, sog‘lom tafakkur eski, “sinalgan” tafakkurga “urilib”, chekinishi mumkin. Masalan, davlat manfaatini o‘z manfaatidek ko‘rish – davlat xizmatchisi faoliyatining yetakchi tamoyili ekanligi e‘tirof etilsayu, boshqaruvda uchrab turgan korrupsiya, poraxo‘rlik, ma‘muriy buyruqbozlik, mahalliychilikka qarshi kurashilmasa, ana shunday holat ro‘y berishi mumkin. Ma‘lumki, shahsiy manfaatlar, nafs ustuvorligiga qurilgan birlashuv, uyushish kuchli bo‘ladi. Chunki shahsiy manfaat ustuvorligi davlat organlariga suqilib kirib olgan xudbin, yulg‘ich, ustamon, laganbardor, iqtidorsiz shahslarni birlashtiradi. Sobiq sho‘ro tizimida bu birlikning tamoyili - shahsiy sadoqat, “men sizga, siz menga, davlatni esa qo‘ya turing” tarzida namoyon bo‘lib keldi. Shahs – davlatdan, davlat – shahsdan, shahs – o‘z mehnati mevalaridan uzoqlashdi, begonalashdi. Shu sababli murosasiz tanqid ostiga olingan shahsiy, guruhiiy, mahalliy, qon-qarindoshchilik manfaatlarini davlat manfaatidan ustun qo‘yish kabi sobiq sho‘ro tizimida qolgan zararli meros ba‘zi hollarda hamon o‘zini eslatib turibdi.

Shahsiy manfaatdorlik tamoyili asosiga qurilgan bu hodisalar o‘ta yashovchan. Masalan, eski sho‘ro davridagi “qo‘shib yozish” xodisasini olaylik. Qo‘shib yozish uni yozuvchilarga nafaqat jinoiy daromad, balki mukofot, soxta obro‘ ham keltirar edi. Boshqaruv organlari nazoratining sustligi ma‘muriy byurokratiya, rasmiyatchilik, odamlarning tashvishmuammolariga befarqlik, poraxo‘rlikning “gullabyashnashi”ga sharoit yaratar edi. Bundan na davlat, na millat yutar, balki shahsiy manfaatdorlik asosida uyushgan guruhlar tantana qilar edi.

Demokratik boshqaruv tamoyillari rahbar shaxslardan ma‘naviyatli bo‘lishni taqozo etadi. Bu masala Birinchi Prezidentimiz Islom Karimov asarlarida yetarli darajada yoritib berilgan. Shunday qilib, Islom Karimov tomonidan ishlab chiqilgan rahbar shahs ma‘naviyati konsepsiyasi quyidagi xarakterli xususiyatlarga ega:

Birinchi. Rahbar shahsshunchaki boshqaruvchi emas, balki u tom ma‘nodagi yetakchi va o‘zgalar uchun ibrat namunasidir. Bu yetakchilik va ibratlilik ishda, axloqda va faoliyatda bo‘ladi.

Ikkinchi. O‘zbekiston boshqaruv ilmida rahbar shahsning ma‘naviyatli bo‘lish g‘oyasi muhim o‘rin tutadi. Bu g‘oya ma‘muriy-buyruqbozlik boshqaruv tizimidan demokratik boshqaruv tizimiga o‘tish asoslaridan biri bo‘lib xizmat qiladi.

Uchinchi. Birinchi Prezidentimiz Islom Karimov tomonidan ishlab chiqarilgan rahbar shahs ma‘naviyatini Iste‘dod, Izlanish, Zamonaviy

bilimdonlik, Vatanparvarlik, Yurtga sadoqat, Fidoyilik, Professionalizm, Mustaqil dunyoqarash,

Iymon-e'tiqodlilik va Insoniylik fazilatlarini tashkil qiladi.

To'rtinchi. Rahbar shahs ma'naviyati konsepsiyasi xalqimizning milliy mentaliteti va dunyoviy mezonlar bilan uyg'un bo'lib, u ilmiy-nazariy va amaliy jihatdan asoslangandir.

Beshinchi. O'zbekistonda rahbar shahs ma'naviyatining shakllantirishning ijtimoiy-iqtisodiy, huquqiy va siyosiy asoslari shakllantirilgan. U davlat kafolatiga olingan.

Oldinchi. Ma'naviyat masalalariga MDH davlatlari ichida birinchi bo'lib

O'zbekistonda alohida e'tibor qaratildi va shu asosda rahbar shahs ma'naviyati konsepsiyasi shakllantirildi.

Rahbar shahs ma'naviyati boshqaruv ilmidagi:

- muammoni hal yetishda shahs omiliga tayanish;
- Shahs imkoniyatlarini maqsadli yo'naltirish;
- Shahs imkoniyatlaridan foydalanish bilan ahamiyatlidir.

Bu masala fundamental ravishda tadqiq etilishi va hayotda keng tatbiq etilishi kerak. Shundagina rahbar shahs ma'naviyatiga doir yaxlit konsepsiya o'z samarasini beradi va mustaqil O'zbekistonda olib borilayotgan tub islohotlar jarayonida hamon uchrayotgan to'siq va kamchiliklar bartaraf etilib, ko'zlangan ulug' maqsadlarga og'ishmay va tez sur'atlar bilan yetishish mumkin bo'ladi.

Rahbarlik aql-farosat, kuch-g'ayrat, izlanish va topqirlikni, o'z ustida tinmay ishlashni, tadbirkorlikni talab qiladi. "Rahbar" tushunchasining quyidagi jihatlari ahamiyatlidir:

1. Rahbar – ijtimoiy shahs sifatida ishlab chiqaruvchi kuchlar va ishlab chiqarish resurslarini birlashtirib, uning asosiy harakatlantiruvchi kuchini boshqaruvchi sifatida omilkorlik bilan ish yurituvchi shahs.

2. Rahbar har qanday ishni amalga oshirish uchun, avvalo, mustaqil qaror qabul qiladi. Bu qaror rahbarning tadbirkorlik, ishbilarmonlik faoliyati maqsadlarini belgilaydi.

3. Rahbar o'z sohasiga yangi g'oya, yangi tashabbus, yangi texnologiyalarni joriy etuvchi tadbirkor shahs hisoblanadi.

4. Rahbar mehnati, ayni vaqtda, tadbirkorlikka asoslangan mashaqqatli faoliyatdir. Unga sarflangan kuch, mablag' ba'zan vaqtincha foyda emas, zarar keltirishi, muassasa foyda o'rniga zarar ham ko'rishi mumkin. U bunday holatlarni oldindan ko'ra olishi va bunga tayyor turishi, zarur bo'lganda, faoliyatini qayta boshlashi, o'zida bunga kuch-g'ayrat topa bilishi lozim.

Yuqorida keltirilgan jihatlar rahbarlik faoliyatining ma'lum aspektlarini namoyon etadi. Masalaning ikkinchi tomoni - rahbarlik faoliyati bilan shug'ullanuvchi kishining shahsi bilan bog'liq yuksak insoniy fazilatlardan iboratdir. Rahbar halol-pok, vijdonli, iymonli, qattiqqo'l, diyonatli, mehr-shafqatli bo'lishi kerak. Rahbarlikka egri yo'l, egri qo'l, egri maqsad bilan erishib bo'lmaydi. Fe'latvorida egrilik bor kishi rahbarlik lavozimida uzoq faoliyat yuritolmaydi.

Rahbar mustaqil bo'lishi, ijtimoiy faoliyatning qonunan taqiqlanmagan hamma sohasi bilan shug'ullana olishi lozim. Shu bilan birga, u o'zi boshqarayotgan jamoa orasida obro'-e'tiborga ega bo'lishi zarur. Rahbar faol bo'lmasa, jamiyatda ijtimoiy faollik shakllanmaydi.

Kattami, kichikmi, qaysi mansabda bo'lishidan qat'i nazar, har bir rahbar oldida «o'z ishimga talab darajasida yondashishim uchun nimalarni bilishim, qanday fazilatlarga ega bo'lishim kerak?» - degan savol hamisha ko'ndalang turadi.

Boshqaruvda tajriba, ko'nikma, mahorat, bilim, aql va idrokning ham roli katta. Ammo eng avvalo, boshqaruv – bu san'at, aniqrog'i, ijoddir. Rahbarlikka ham, xuddi san'atkor uchun zarur bo'lganidek, iqtidor va iste'dod lozim. Ko'rinadiki, har kimdan san'atkor chiqmaganidek, istagan odamdan ham yaxshi rahbar chiqavermaydi.

Rahbar o'z qobiliyati, iste'dodini ishga solib izlanadi, shu maqsadda hayotni, odamlarni chuqur o'rganadi. Natijada, to'plagan bilimlari, tajribalarini boshqaruvning umumiy qonuniyatlari asosida shakllantirib, o'zining rahbarlik usulini yaratadi, U o'z boshqaruv usullarini shakllantirishda mutlaqo erkin Shahsdir, ammo uning rahbarlik usuli ijobiy natija berishi kerak.

Rahbarlik faoliyatining samaradorligi rahbar shahsning tafakkuri, aql-idrokiga ham bevosita bog'liq bo'ladi. Tafakkur rahbarga keng va chuqur fikrlay olish, yaxshini yomondan, foydani zarardan, muhimni nomuhimdan bexato ajrata olish imkoniyatini beradi. Bu - hammaga ham nasib qilavermaydigan yuksak fazilat. Agar rahbarda shular shakllangan bo'lsa, unday rahbar boshqaruvning sir-asrorlarini qiynalmasdan egallab oladi, o'z jamoasi o'rtasida obro' va ishonch qozonadi.

Demak, har qanday rahbar keng va chuqur fikrlay olishi bilan birga, chaqqon va uddaburon, harakatchan va shijoatli bo'lishi ham kerak. Shuning uchun rahbarlik faoliyatini tafakkur va harakat birligi deyish mumkin.

Rahbardagi o'ziga xos talabchanlik, mehribonlik hamda mas'uliyat jamoa a'zolarida ham javobgarlik hissining shakllanishiga sabab bo'ladi.

Malakali rahbar kadrlar tizimini muvaffaqiyatli shakllantirish uchun ijtimoiy psixologiya, rahbar psixologiyasi, boshqaruv psixologiyasi kabi fanlarni yaxshi o'zlashtirishi uchun bor imkoniyatlarini ishga solishi kerak.

Xullas, jamoaga rahbarlik qilish katta san'at. Rahbar – ustoz, murabbiy, rahbar - millat tarbiyachisi, jamiyatimizdagi mas'ul shahs. Uning mashaqqatli mehnati natijasi o'laroq, kelajak vorislari kamol topib boradi. Demak, rahbarlarga qaratilgan e'tibor.

Vatan taqdiriga qaratilgan e'tibordir.

Rahbar shahslar avlodini shakllantirish aslida juda murakkab masala. Bu masala bilan olimlar va davlat rahbarlar uzoq vaqt, izchillik bilan Shug'ullanganlar. Chunki odam darhol rahbar bo'lib tug'ilmaydi. Izchil tarbiya va tajriba vositasida iqtidorli kishilar rahbar Shahsga aylana boradi.

Shu o'rinda Amir Temurning rahbar shahsi xususidagi fikrlarini keltirmoqchimiz. U bu borada quyidagi 12 talabga javob bergan shahsni rahbar deb hisoblashini yozib qoldirgan:

Birinchi. Rahbar o'z so'ziga ega bo'lib, ishini bilib qilsin.

Ikkinchi. Rahbar har bir ishda adolatpesha bo'lsin.

Uchinchi. Rahbar qoida-nizomlarga itoat qilsin.

To'rtinchi. Rahbar o'z qarorida qat'i bo'lsin.

Beshinchi. Rahbar o'z qarorining bajarilishini ta'minlasin.

Oltinchi. Rahbar o'z vazifasini o'zgaga topshirmasin.

Ettinchi. Rahbar o'z faoliyatida har kimning so'zini eshitib, fikr olsin.

Sakkizinchi. Rahbar masalalarni hal yetishda o'z fikriga ega bo'lsin.

To'qqizinchi. Rahbarnizoning faoliyatidan qoniqsin.

O'ninchi. Rahbar o'z so'zi va qarorida qat'i tursin.

O'n birinchi. Rahbar o'z vazifasini ado yetishda ta'maga yo'l qo'ymas.

O'n ikkinchi. Rahbar sergak bo'lsin".

Amir Temurning rahbar shahslar to'g'risidagi bu qarashlari 600 yil o'tib ham o'z ahamiyatini yo'qotmaganligi bilan e'tiborlidir.

O'zbekiston Respublikasi Birinchi Prezidenti Islom Karimov ham o'z tajribasidan kelib chiqib, rahbar Shahslarni quyidagi toifalarga bo'ladi:

1. *Birinchi toifa* – amal kursisini yaxshi ko'ruvchilar, ularni zamona shamoliga qarab turuvchilar deb atash mumkin.

2. *Ikkinchi toifa* – kuzatib turuvchilar. Bundaylar kim g'olib bo'lsa, Shu tomonga og'adilar.

3. *Uchinchi toifa* – zamon talablarini anglab yetgan kishilar. Afsuski, bundaylar oz.

Bu ikki fikrni uyg'un kelishiga sabab, Birinchi Prezidentimiz I.Karimovning iste'dodli dahosidan dalolatdir. Chunki, professor A.Kovalyov uzoq ilmiy izlanishlardan keyin rahbar Shahslarni uch tipga bo'lgan bo'lsa, I.Karimov amaliy tajribadan kelib chiqib, Shunday fikrga keladi. Demak, mamlakatimiz rahbarining rahbar Shahsiga doir yangicha talqinlari ilmiy asoslarga egadir. Bu ma'noda Birinchi Prezidentimiz I. Karimovning mana Shu fikrlari diqqatga sazovordir: "Ayrim rahbarlarning g'alati hislatlari haqida gapirmoqchiman. Ular qo'l ostidagi odamlarga yetarli e'tibor bermaydi, o'zidan yuqori amaldorlar oldida esa, sakkiz bukilib salom beradi. Ishni bilmaydi desangiz, o'z manfaati yo'lida kallasini Shunday ishlatadiki, hayron qolasiz!".

Birinchi Prezident ilgari surgan rahbar shahs konsepsiyasida yetakchilarning vakolatlari masalasida erkinlashtirish masalasi muhim o'rin tutadi. Unga ko'ra, rahbar shahslar qonuniy asosdagi vakolatlaridan unumli foydalanishlari kerak. Buning uchun Islom Karimov rahbar shahslarni ma'naviy rag'batlantirish yo'lidan boradi. Bir o'rinda u: "Viloyat hokimlari hukumatimizning joylardagi vakolatxonasi, hokimlar esa Birinchi Prezidentning vakillaridir", deydi

Islom Karimov o'zbek davlatchiligi boshqaruvi tarixida yangi, o'ziga xos rahbar shahs talqinini taqdim qildi. Uning mohiyati fikrda o'z ifodasini topgan: "Rahbarlik – lavozim, mansab emas, avvalo, odamlarga xizmat qilish. Rahbar degani hammadan ko'proq ishlab, fuqarolar saodati va yurti ravnaqi uchun yelib yuguradigan fidoyi inson bo'lishi kerak".

Davlat xizmatidagi xodimlarning huquqiy va axloqiy madaniyati bir-biriga mutanosib bo'lishi kerak. Shu munosabat bilan mansabdor shahslarda siyosiy hislatlar bilan bir qatorda, axloqiy fazilatlarni shakllantirish zaruriy holdir. Axloqiy barkamollik davlat xizmatidagi xodimlarning ishbilarmonlik sifatlaridan biri hisoblanadi.

O'zbekiston Respublikasi Prezidenti Shavkat Mirziyoev o'zining Mamlakatimizni 2016 yilda ijtimoiy-iqtisodiy rivojlantirishning asosiy yakunlari va 2017 yilga mo'ljallangan iqtisodiy dasturning eng muhim ustuvor yo'nalishlari"ga bag'ishlangan Vazirlar Mahkamasining kengaytirilgan majlisidagi ma'ruzasida: "Endi har birimiz, eng avvalo, davlat boshqaruvi organlari rahbarlarining vazifasi – o'zimiz mas'ul bo'lgan soha va tarmoqda ishlarning ahvolini tanqidiy baholash asosida zimmamizga yuklatilgan vazifalarni mas'uliyat bilan bajarishni ta'minlashdan iborat.

Shunday davr keldi,”- bejizga ta’kidlamagan. Jamiyatda mutlaq, abadiy va o’zgarmas axloq yo‘q. Axloq tarixan o’zgaruvchan va nisbiy mustaqillikka ega bo‘lgan ijtimoiy hodisadir. Uning bu xususiyatlari umumiy axloqning tarkibiy qismlaridan biri bo‘lgan *kasb axloqida* ham yaqqol namoyon bo‘ladi. Jamiyat rivojining tarixida ijtimoiy mehnat taqsimotining paydo bo‘lishi mehnatning bir turi bilan band bo‘lgan kishilar guruhining kasb - hunar jihatidan ajralib chiqishiga va Shunga muvofiq ravishda turli xil mutaxassislikning vujudga kelishiga sabab bo‘ldi. Bu esa har bir insonning qilayotgan mehnat tarziga, mehnatni tashkil qilish usullariga qarab, ulardan muayyan turdagi harakatlar va ruhiy quvvatlarni sarflashni talab etadigan qaytarilmas, o‘ziga xos ko‘nikmalarni vujudga keltiradi. Inson voyaga yetib, bir kasbning boshini tutgach, o‘z kasbi doirasida odamlar bilan muntazam munosabatda bo‘ladi.

Tayanch iboralar: Samaradorlik, iqtisodiy samaradorlik, yalpi daromad, foyda,sof tushum, davr xarajatlari, rentabellik.

Nazorat va muhokama uchun savollar

- 1.Samara va iqtisodiy samaradorlik tushunchasi nima?
2. Iqtisodiy samaradorlik ko‘rsatkichlarini ayting?
3. Iqtisodiy samaradorlikni qaysi yo‘llar bilan oshirish mumkin?
- 4 Rentabellikni qaysi yo‘llar bilan oshirish mumkin?
5. Foyda normasi qanday ko‘rsatkich?
6. Mahsulot tannarxini foyda miqdoriga ta’siri qanday?
7. Ishlab chiqarish samaradorligini oshirish xo‘jaliklarning faoliyatiga qanday ta’sir etadi.

Foydalanilgan adabiyotlar.

1. O'zbekiston Respublikasi Konstitusiyasi.-T.: O'zbekiston, 01.05.2023.
2. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2019 yil 23 oktabrdagi "O'zbekiston Respublikasi qishloq xo'jaligini rivojlantirishning 2020 – 2030 yillarga mo'ljallangan Strategiyasini tasdiqlash to'g'risida"gi PF-5853-sonii Farmoni.
3. O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2017 yil 7 fevraldagi "O'zbekiston Respublikasini yanada rivojlantirish bo'yicha harakatlar strategiyasi to'g'risida" gi PF-4947-sonli Farmoni O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami, 2017 y
4. O'zbekiston Respublikasining 2003 yil 11 dekabrda "Xususiy korxona to'g'risida"gi Qonuni. -O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami. № 3 - T.: Adolat, 2004.
5. "Monopoliyaga qarshi ishlarni tartibga solish va raqobatni rivojlantirish tizimini yanada takomillashtirish chora-tadbirlari to'g'risida" : O'zbekiston Respublikasi Prezidentining 2010 yil 26 fevraldagi PF-4191-son Farmoni // O'zbekiston Respublikasi qonun hujjatlari to'plami – 9 son – 2010- 9 mart.
6. O'zbekiston Respublikasi Qishloq va suv xo'jaligi vazirligi «Qishloq xo'jaligida islohotlarni chuqurlashtirishga doir qonun va me'yoriy hujjatlar to'plami» 1 va 2 kitob, T 1998
7. Sharifxo'jaev M, Abdullaev Yo, Menejment. T.: O'qituvchi.2002
8. Fermerlik faoliyatining huquqiy va iqtisodiy asoslari. - T.: Alisher Navoiy nomidagi O'zbekiston Milliy kutubxonasi nashriyoti. 2007.
9. Samatov G'.A., Rustamova IB., Sheripbaeva U.A. Qishloq xo'jaligi iqtisodiyoti va menejmenti Darslik. - Toshkent: Cho'lpon nomidagi nashriy-matbaa ijodiy uyi, 2012.
10. Abdullaev A., Abduhakimov M. Sifat menejmenti tizimi: samarali tatbiq etish Hamkor.2005 y.
11. Абдукаримов Б.Х. ва бошқалар. Корхона иқтисодиёти: Дарслик. –Т.: Фан ва технология, 2013.
12. Шарифхўжаев М., Абдуллаев Ё.А. Менежмент: Дарслик. – Т.: Шарк, 2004. –702 б.
13. Жуманиёзов Қ., Полвонов Й. Пахта йигириш технологик жараёнларини лойиҳалаш. –Т.: ТТЕСИ, 2008. -143 бет.
14. Исаев Р.А. ва бошқалар. Ишлаб чиқаришни ташкил этиш ва бизнесрежа. Дарслик. 2 қисм. –Т.: Тафаккур, 2011. –198 б.
15. Йўлдошев Н.Қ., Юсупов С.Ш. Менежмент асослари ва бизнес режа. Дарслик -Т.: Фан ва технология, 2016. –347 б.
16. Либерман И.А. Планирование на предприятии: Учебное пособие. –М.: Издательство РИОР, 2005.
17. Махмудов Э.Х. Корхона иқтисодиёти. -Т.: 2004.

18. Мескон, М. Основы менеджмента: пер. с англ. / М. Мескон, Ф. Хедоури, М. Альберт. – М.: Вильямс, 2008. – 672 с. – ISBN 978-5-8459-1060-8.

19. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2011. – 504 с. – ISBN 978-5-482-01208-6..

20. Susan J., Penner. Economics and Financial Management: Second Edition, 2013.

21. Davit P. Marketing Management and Strategy (2 nd ed) / Prentice Hall Europe. 2011.

22. www.gov.uz

23. www.ziyonet.uz

24. www.lex.uz (булди)

**ALIKULOV ABDIMO‘MIN ISMATOVICH
ESHMURADOV ULUG‘BEK TASHMURADOVICH
YULDOSHEV SHERALI XAYITOVICH
ISHTURDIYEV HASAN ABDIGAPPAROVICH**

ZAMONAVIY MENEJMENT ASOSLARI

darslik

Toshkent, “Fan ziyosi” nashriyoti, 2023, 304 bet

“Fan ziyosi” nashriyoti MCHJ

Litsenziya № 3918, 18.02.2021.

Manzil: Toshkent, Navoiy ko‘chasi, 30

**Nashriyot direktori
Muharrir
Texnik muharrir**

**I.Xalilov
N.Tojiqulova
L.Fayziyev**

Bosishga ruxsat etildi 29 dekabr 2023 yil.

Qog‘oz bichimi 60x84 ¹/₁₆.

Times New Roman garniturasida.

Shartli hisob tabog‘i – 19,0. Nashriyot hisob tabog‘i – 16,0

Adadi 100 nusxa. Buyurtma № 12/71

ISBN: 978-9910-743-8-7-0

**«Sogdiana ideal print» MCHJda chop etildi.
Samarqand sh., Tong k.,55**

978-9910-743-8-7-0



9 789910 743870 >